

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา



ปริญญานิพนธ์
ของ
ภาณุ ศรีวิสุทธิ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา
ธันวาคม 2559

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา



ปริญญานิพนธ์
ของ
ภาณุ ศรีวิสุทธิ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขปฏิบัติ สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

ธันวาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา



บทคัดย่อ
ของ
ภาณุ ศรีวิสุทธิ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

ธันวาคม 2559

ภานุ ศรีวิสุทธิ์. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
สถาบันการพลศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (สุขศึกษาและพลศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญาณิพนธ์:
อาจารย์ ดร.พิมพ์ ม่วงศิริธรรม, อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล,
อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทรเสม

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหา 2) พัฒนาและตรวจสอบ
3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา กำหนดขั้นตอนในการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ
และปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา เครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสังกัด
สถาบันการพลศึกษา จำนวน 163 คน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อ
ความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้ข้อคำถามชนิดปลายเปิด
กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา จำนวน 15 คน ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและ
ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็น
เลิศ สถาบันการพลศึกษา ใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารองค์กรกีฬาระดับสูง
จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
ใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการ
มีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ และด้านความคุ้มค่า พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45

2. รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มี 4 ด้าน ได้แก่
ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม

3. รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม มีความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ ซึ่งต้องมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน ทบทวน
แผนทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำเสนอทางเลือกในการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ และจัดสรร
ทรัพยากร ที่ขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันการพลศึกษา แต่ละวิทยาเขต

ADMINISTRATION MODEL DEVELOPMENT OF SPORT CENTER
FOR EXCELLENCE, INSTITUTE OF PHYSICAL EDUCATION



AN ABSTRACT
BY
PANU SRIWISUT

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of
Education Program in Health Education and Physical Education
At Srinakharinwirot University
December 2016

Panu Sriwisut. (2016). Administration Model Development for Excellence at the Sports Center, at the Institute of Physical Education. Dissertation, Ed.D. (Health Education and Physical Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Pimpa Moungsirithum, Dr. Ittipa Suwathanpornkul, Dr. Wipoj Chansem

The objectives of this research were to examine the issues and develop, monitor and evaluate the suitability and feasibility of a management model for the Administration Model Development of Sports Center for Excellence at the Institute of Physical Education. The research divided the research process into three steps, as follows: Step One: To study the current management patterns and identify issues at the Sport Center for Excellence at the Institute of Physical Education. The tool used in this study was a questionnaire with a reliability of 0.82, which was distributed to a sample group of one hundred and sixty three employee, of the Institute of Physical Education. Step Two: Consisted of the development of an enhanced model for the management of the Sports Center for Excellence at the Institute of Physical Education. The method Consisted of interviews with open-ended questions with a sample group of fifteen employees at the Institute of Physical Education. Step Three To Check the management model and evaluate the appropriateness and feasibility of the management pattern at the Sport Centers for Excellence at the Institute of Physical Education. The method Consisted of a focus group meeting with five senior executives of the Sports Center and analyzed the data by using frequency, percentage, mean and standard deviation, The research found that: 1) The management patterns of the Sports Center for Excellence at the Institute of Physical Education were associated with six principles of governance which included aspects, ethics, transparency, participation, and accountability and has found that it was appropriate in all aspects with an average score of 3.17 and a standard deviation of 0.45. 2) The management pattern of the Sports Center for Excellence, has four aspects which included Planning, Organization, Practice and Controlling. 3) The management pattern of the Sports Center for Excellence at the Institute of Physical Education was to restructure and develop the aspects of the planning Process: Organizational, Practice and Controlling. This requires the organization to set objectives through strategic planning to collect performance data from the past, analyze the context and the environment of the organization, review the strategic plan both internally and externally, offering choices of operating and allocating resources based on the context of the Institute of Physical Education for each campus.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
ของ
ภาณุ ศรีวิสุทธิ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้นำเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสุศึกษาและพลศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่ เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์	คณะกรรมการสอบปากเปล่า
..... ที่ปรึกษาหลัก	 ประธาน
(อาจารย์ ดร.พิมพา ม่วงศิริธรรม)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ ชีทอง)
..... ที่ปรึกษาร่วม	 กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุตันทพรกุล)	(อาจารย์ ดร.พิมพา ม่วงศิริธรรม)
..... ที่ปรึกษาร่วม	 กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทร์เสมอ)	(อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุตันทพรกุล)
	 กรรมการ
	(อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทร์เสมอ)
	 กรรมการ
	(อาจารย์ ดร.สาธิต ประจันบาน)

ประกาศคุณประการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์ให้คำแนะนำ คำปรึกษา รวมทั้งให้ความช่วยเหลือและกำลังใจอย่างยิ่ง จากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.พิมพ์ ม่วงศิริธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และอาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทรเสม รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ ชีทอง ผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้ และอาจารย์ ดร.สาธิต ประจันบาน กรรมการบริหารหลักสูตร ทำหน้าที่กรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณรองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ทุกท่าน ที่กรุณาให้กำลังใจ คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกระบี่ โดยเฉพาะคณะศึกษาศาสตร์ พี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ลูกศิษย์สาขาวิชาพลศึกษาทุกคนที่ให้กำลังใจ และนิสิตปริญญาเอก รุ่นที่ 1 ของคณะพลศึกษาทุกท่าน ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาโดยตลอด และที่สำคัญคือนางกรรณิกา ศรีวิสุทธิ ภรรยา นายนุติกร ศรีวิสุทธิ บุตรชาย และเด็กหญิงพรวิภา ศรีวิสุทธิ บุตรสาว ที่คอยช่วยเหลือเป็นกำลังใจและเป็นทุกสิ่งแม่ในยามเจอปัญหาและอุปสรรค จนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอบูชาพระคุณพ่อนายอุดร ศรีวิสุทธิ พระคุณแม่นางสุวัฒนา ศรีวิสุทธิ ที่ให้ชีวิตเลี้ยงดูและรักลูกยิ่งกว่าสิ่งใด รวมทั้งสมาชิกครอบครัวศรีวิสุทธิ ทุกคน ผลของคุณค่าปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่คุณอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้กำลังใจมอบสิ่งดีๆ มาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยพบกับความสำเร็จในครั้งนี้

ภาณุ ศรีวิสุทธิ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	4
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	5
ตัวแปรที่ศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
การบริหารจัดการ	9
ความหมายของการบริหารจัดการ	9
ทักษะทางการบริหารจัดการ	10
หน้าที่ทางการบริหารจัดการ	11
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	11
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	12
การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	13
การบริหารจัดการความเสี่ยง	14
การวางแผน	15
การจัดองค์การ	19
การปฏิบัติการ	24
การควบคุม	29
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	31
ความหมายของรูปแบบ	31
ประเภทของรูปแบบ	32
องค์ประกอบของรูปแบบ	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การพัฒนารูปแบบ.....	33
การตรวจสอบรูปแบบ.....	34
การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ.....	35
ความหมายของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ.....	35
สถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนากีฬาไทยในภาวะปัจจุบัน.....	37
สถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนาการกีฬาในอนาคต.....	42
กรอบแนวคิดการพัฒนาการกีฬา.....	44
แนวคิดการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ.....	47
นโยบายและแผนงานด้านการกีฬาของภาครัฐ.....	49
นโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา.....	49
แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 – 2559).....	50
แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559).....	59
สถาบันการพลศึกษากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ.....	69
ความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา.....	69
แผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา (พ.ศ. 2553 – 2556)	
กับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ.....	70
ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา	
และกรอบแนวทางการดำเนินงานของ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ.....	74
แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	
ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ	
บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542.....	77
แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล.....	77
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหาร	
กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542.....	78
แนวทางการประยุกต์ใช้ หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารกิจการ	
บ้านเมืองและสังคมที่ดี ในระดับองค์กร.....	79

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
งานวิจัยในประเทศ.....	82
งานวิจัยต่างประเทศ.....	87
3 วิธีดำเนินการวิจัย	91
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	92
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบ การบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	94
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการ บริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	97
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน.....	100
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	111
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	140
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	153
สรุปผลตอนที่ 1 สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	153
สรุปผลตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	153

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
สรุปผลตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	157
อภิปรายผล	158
ข้อเสนอแนะ.....	160
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก	168
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	169
ภาคผนวก ข ตัวอย่างหนังสือผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล...	174
ภาคผนวก ค แบบสอบถามความคิดเห็นสภาพและปัญหาการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	177
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์และเอกสารประกอบการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก...	191
ภาคผนวก จ แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลและเอกสารประกอบการจัดสนทนากลุ่ม	167
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	200

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	100
2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวม ของสภาพและปัญหาของ รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	101
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพและปัญหาของรูปแบบ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านนิติธรรม	103
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพและปัญหาของรูปแบบ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านคุณธรรม	105
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพและปัญหาของรูปแบบ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความโปร่งใส	106
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพและปัญหาของรูปแบบ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม	107
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพและปัญหาของรูปแบบ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความรับผิดชอบ	109
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพและปัญหาของรูปแบบ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความคุ้มค่า	110

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
2 ขั้นตอนการวิจัย.....	91
3 รายละเอียดในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	96
4 รูปแบบขั้นตอนการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา....	113
5 รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา.....	139
6 โครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต.....	143



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สถาบันการพลศึกษา เป็นสถาบันการศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีหน้าที่ผลิตบุคลากรด้านการกีฬา เพื่อตอบสนองต่อนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ . 2555) และแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553 – 2559 (แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553 - 2559 .กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2553) สถาบันการพลศึกษา มีบทบาทหน้าที่โดยตรง ในการปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และรัฐบาล ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา เป็นหน่วยงานในสถาบันการพลศึกษา ตามประกาศสถาบันการพลศึกษา เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 สภาสถาบันการพลศึกษาจึงออกประกาศสถาบันการพลศึกษา โดยให้เพิ่มข้อความในข้อ 5 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2549 โดยตั้งศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในสถาบันการพลศึกษาทุกวิทยาเขต จำนวน 17 วิทยาเขต ทั่วประเทศ และประกาศสถาบันการพลศึกษา เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 แบ่งส่วนราชการภายในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศทุกศูนย์ออกเป็น งานธุรการ งานฝึกกีฬา และงานแผนและงบประมาณ (พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา, 2549, มาตรา 9)

ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา มีหน้าที่ในการเตรียมและผลิตนักกีฬาในระดับอุดมศึกษา โดยรับนักเรียนที่เป็นนักกีฬามีผลงานระดับชาติและนานาชาติ ที่ส่งต่อมาจากโรงเรียนกีฬา และโรงเรียนมัธยมศึกษาอื่นๆ หรือเทียบเท่า ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีระบบ มีการนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา วิชาการกีฬา (Sport academy) มาใช้ในการพัฒนาด้านการกีฬา และนักกีฬา ที่มีการคัดเลือกมาพัฒนาตัวนักกีฬาตามชนิดกีฬา ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ของนักกีฬาให้มีขีดความสามารถสูงสุด สร้างนักกีฬาสู่ทีมชาติไทยและการเข้าแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ โดยมีเป้าหมายที่นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา โดยเฉพาะนักกีฬาทีมชาติและนักกีฬาผู้ที่มีผลงานระดับชาติ เพื่อตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553 – 2559 .กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2553) และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2555 – 2559 (แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ.2555) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ปี พ.ศ. 2552 สถาบันการพลศึกษา ได้จัดการประชุมสัมมนาแบบวิเคราะห์เชิงลึก เรื่อง แนวทางการพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษาระหว่างปี 2553-2556 จึงให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและรวบรวมมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารงาน ในระยะเวลา 4 ปีข้างหน้าโดยกำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา ให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยให้เลือกชนิดกีฬาที่สถาบันการพลศึกษา มีการจัดการเรียน การสอน และประสบความสำเร็จในอดีตว่ามีชนิดกีฬาใดบ้าง ตลอดจนมีการศึกษาจุดอ่อนจุดแข็ง ใน ด้านต่างๆ ได้แก่จำนวนและความสามารถของผู้ฝึกสอน ความพร้อมด้านสถานที่ด้านอุปกรณ์ที่แต่ละ แห่งมีอยู่แล้ว ผลงาน ชื่อเสียง และความสำเร็จที่เคยมีมาในอดีต ความเหมาะสมของงบประมาณ ที่ได้รับในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีเป้าหมายเชิงปริมาณ ในด้านต่างๆ อาทิเช่นให้จัดตั้งศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ ในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตละ 1 ศูนย์ รวมทุกวิทยาเขต จำนวน 17 ศูนย์ ให้มีนักกีฬาในการกำกับดูแล ศูนย์ละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 510 คน และมีเป้าหมายเชิงคุณภาพ ใน ด้านการกำหนดให้นักกีฬาของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติ ร้อยละ 60 และเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ ร้อยละ 50 (นโยบายและยุทธศาสตร์ศูนย์กีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา, 2550)การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ต้อง ปฏิบัติตามกรอบของโครงการค่าใช้จ่ายพัฒนากีฬาสถาบันการพลศึกษา ได้กำหนดวัตถุประสงค์และ ผลสัมฤทธิ์ออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านผลผลิต มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือนักกีฬาในโครงการ จำนวน 510 คน แบ่งเป็นศูนย์ละ 30 คน จำนวน 17 ศูนย์ และมีตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือจำนวนนักกีฬาร้อยละ 70 เข้าร่วมแข่งขันกีฬา ระดับชาติ

ด้านผลลัพธ์ มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือนักกีฬานักกีฬาร้อยละ 50 เข้าร่วมแข่งขันกีฬาระดับ นานาชาติ และมีตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือจำนวนนักกีฬาร้อยละ 40 ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทน ทีมชาติไทยเข้าร่วมแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

จากรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา พบว่า ผลสัมฤทธิ์จากการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายร้อยละที่วางไว้ มีเพียงบางศูนย์กีฬา ที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย (รายงานผล การดำเนินงานประจำปี ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา, 2554) ทำให้ผลการ ดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ และแผนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติ ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของผลงานการเข้าร่วมแข่งขัน กีฬาระดับนานาชาติ ร้อยละ 50 และได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนทีมชาติไทยเข้าร่วมแข่งขันกีฬา ระดับนานาชาติ ร้อยละ 40 ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ควรบริหารงานให้ตอบสนอง ต่อแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2555 – 2559) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นสิ่งสำคัญนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างการบริหาร

จัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ที่ได้มีการประกาศใช้ตามพระราชบัญญัติ สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายใน

ที่กำหนดให้ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ดำเนินงานด้านงานธุรการ งานฝึกกีฬา งานแผนและงบประมาณ ให้เหมาะสมกับการกิจและจำนวนนักกีฬา ที่ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ต้องรับผิดชอบดูแล ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้มีขีดความสามารถสูงสุด สร้างนักกีฬาสู่ทีมชาติและการส่งเข้าแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การบริหารจัดการของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน สถาบันการพลศึกษา เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องใช้หลักการบริหาร ทฤษฎีในการบริหารจัดการ เป็นเครื่องมือในการทำงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

จากรายงานผลการดำเนินงาน ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่นการใช้งบประมาณในการดำเนินการที่ไม่คุ้มค่า ไม่สามารถทำตามเกณฑ์ดัชนีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ จากผลการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ ของนักกีฬาในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ตามที่ได้ระบุไว้ในโครงการและแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา รวมทั้งการที่มีโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ซึ่งประกอบด้วย งานธุรการ งานฝึกกีฬา และงานแผนและงบประมาณ แต่ไม่ได้ระบุหรือออกเป็นระเบียบ กำหนดขอบข่าย อำนาจ ภาระหน้าที่ในการดำเนินงาน ตามโครงสร้าง อย่างชัดเจน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถสนองตอบต่อผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ผู้วิจัยเห็นว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านความคุ้มค่า สามารถแก้ปัญหาการดำเนินงาน และสนองตอบต่อการดำเนินงาน การพัฒนา การบริหารจัดการของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา และนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัย นำเสนอต่อผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เพื่อใช้ข้อมูลไปประกอบการพิจารณา ดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สู่การแข่งขันระดับสากลในอนาคต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
2. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของงานวิจัยนี้ ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ที่ตอบสนองต่อการดำเนินการของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และตัวชี้วัด เพื่อเสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน ส่งผลต่อการสนับสนุนการฝึกกีฬา งานแผนและงบประมาณ งานวิจัย และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ของสถาบันการพลศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ประชากรที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 816 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 187 คน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬาและบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 119 คน นักกีฬาในโครงการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้ง 17 ศูนย์ จำนวน 510 คน

ขั้นตอนที่ 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่บุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน กลุ่มบริหารระดับหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จำนวน 5 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ฝึกสอนกีฬา จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ในการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารองค์กรกีฬาระดับสูง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาหรือผู้บริหารสมาคมกีฬา จำนวน 5 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา ได้แก่บุคลากรที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 163 คน โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตาราง ของ Krejci and Morgan

ขั้นตอนที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษาในอนาคต ได้แก่ ข้าราชการที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน กลุ่มผู้บริหารระดับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกีฬาจำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรกีฬายกได้การกำกับดูแลของการกีฬาแห่งประเทศไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือสมาคมกีฬา จำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้

1. สภาพและปัญหา ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
2. รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
3. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สภาพและปัญหา** หมายถึง สภาพหรือสิ่งที่เป็นจริงปัจจุบันที่ทำให้ผลการดำเนินงาน ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ไม่เป็นไปตามเกณฑ์เป้าหมายเชิงคุณภาพ ที่ได้ระบุไว้ในโครงการและแผนยุทธศาสตร์ ของสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ และด้านความคุ้มค่า

2. **รูปแบบการบริหารจัดการ** หมายถึง การจัดการองค์กร ด้านงานและหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร นโยบาย วิธีการดำเนินการ และวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัยนี้หมายถึง การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

เป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมายของ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

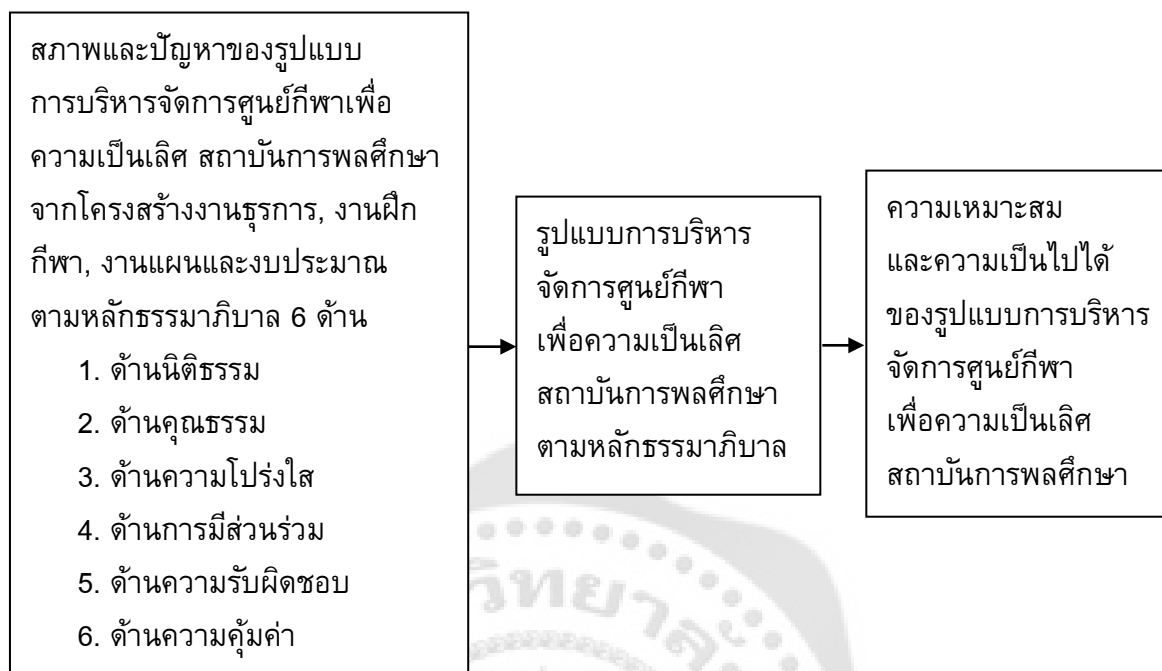
3. ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในสถาบันการพลศึกษา

4. สถาบันการพลศึกษา หมายถึง สถาบันการพลศึกษา จำนวน 17 วิทยาเขตทั่วประเทศ ประกอบด้วย วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตยะลา วิทยาเขตชุมพร วิทยาเขตตรัง วิทยาเขตกรุงเทพ วิทยาเขตสมุทรสาคร วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตอ่างทอง วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตเพชรบูรณ์ วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตชัยภูมิ วิทยาเขตศรีสะเกษ และวิทยาเขตอุดรธานี

5. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หมายถึง โอกาสและความเป็นไปได้ ในการนำ หลักการบริหารจัดการ ไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในอนาคต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ข้อมูลจากเอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา นำมากำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น งานธุรการ, งานฝึกกีฬา และงานแผนและงบประมาณ 2) สภาพและปัญหา การบริหารภารกิจของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ เชาวลิต (2548 ก: 36) และสำนักนายกรัฐมนตรี (2542) กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาล ที่ประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า 3) รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ในอนาคต 4) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ในอนาคต



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวคิดและหลักการในการดำเนินการวิจัย ในประเด็นสำคัญดังนี้

1. การบริหารจัดการ
 - 1.1 ความหมายของการบริหารจัดการ
 - 1.2 ทักษะทางการบริหารจัดการ
 - 1.3 หน้าที่ทางการบริหารจัดการ
 - 1.4 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 1.5 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 1.6 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
 - 1.7 การบริหารจัดการความเสี่ยง
 - 1.8 การวางแผน
 - 1.9 การจัดองค์การ
 - 1.10 การปฏิบัติ
 - 1.11 การควบคุม
2. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 2.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 2.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 2.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 2.4 การพัฒนารูปแบบ
 - 2.5 การตรวจสอบรูปแบบ
3. การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
 - 3.1 ความหมายของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
 - 3.2 สถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนากีฬาไทยในภาวะปัจจุบัน
 - 3.3 สถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนากีฬาในอนาคต
 - 3.4 กรอบแนวคิดการพัฒนากีฬา
 - 3.5 แนวคิดการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

4. นโยบายและแผนงานด้านการกีฬาของภาครัฐ
 - 4.1 นโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา
 - 4.2 แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 – 2559)
 - 4.3 แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559)
5. สถาบันการพลศึกษากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
 - 5.1 ความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา
 - 5.2 แผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา (พ.ศ. 2553 – 2556) กับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
 - 5.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา และกรอบแนวทางการดำเนินงานของ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
6. แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542
 - 6.1 แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล
 - 6.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542
 - 6.3 แนวทางการประยุกต์ใช้ หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ในระดับองค์กร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารจัดการ

1.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

ปัจจุบันมักใช้คำสองคำ คือ "การบริหาร" (Administration) กับคำว่า "การจัดการ" (Management) เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้ "การบริหาร" มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการ และใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่างๆ "การจัดการ" ใช้กันในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลักและใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (ตุลา มหาพสุธานนท์. 2545) นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ดังนี้

เสนาะ ตีเยวรี (2546) ให้ความหมายว่า การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

Dubrin & Ireland (1993) นิยามคำว่าบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งอาศัยขั้นตอนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ รวมทั้งความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์การอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

Certo (2000) นิยามว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

Robbins & Decenzo (2004) ให้แนวคิดว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้แล้วล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะทางการบริหารจัดการ (Managerial Skills)

ทักษะเบื้องต้นของนักบริหารที่ดีต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ จัตุยาพร เสมอใจ, 2547: 23-24)

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นทักษะการกำหนดปัญหา การรวบรวมจัดระบบข้อมูลการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ การสรุปความรู้และความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในการแสวงหาโอกาส การตัดสินใจ และการวางแผนในอนาคต ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ที่จะต้อง "คิดอย่างเป็นระบบ" (System Thinking) มีการกำหนดปัญหาและแนวทางวิธีการแก้ไขอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) เป็นทักษะความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ อย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะพื้นฐานของการมีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การฟัง การพูด ทักษะคิด และการเปิดรับต่อบุคคลอื่น การทำงานเป็นทีม และความสามารถทางอารมณ์

3. ทักษะด้านเทคนิค(Technical Skills) เป็นทักษะความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วย เครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

1.3 หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Management Functions)

เสนาะ ดิเยาว์ (2546) Holt (1990)เสนอว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ(Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม(Controlling)

Kaser; & Brooks (2005) ได้จำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ(Organizing)
3. การปฏิบัติการ (Implementing)
4. การควบคุม(Controlling)

สรุปได้ว่า การจำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการของนักวิชาการส่วนใหญ่ จะประกอบด้วย กิจกรรมย่อยๆที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของ นักวิชาการแต่ละคน ในการวิจัยครั้งนี้จะจำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการครอบคลุมใน 4 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ(Organizing)
3. การปฏิบัติการ (Implementing)
4. การควบคุม(Controlling)

1.4 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์(สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์,2546: 20)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการและเครื่องมือที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ, 2547: 80)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการประเมินสภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และวิธีการปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร ตลอดจนการดำเนินงานและการควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ(ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และนิตยาพร เสมอใจ.2547)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี,2549: 158)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ (ประกิจ หงส์แสนยธรรม. 2552)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการกำหนดและจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อม ภายนอกเพื่อให้เกิดเชื่อมั่นว่าแผนมีการบริหารที่เหมาะสม (Dessler.1998)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสมและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ซึ่งจะมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (Rue; & Byars. 2000)

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ว่าเป็นกระบวนการวางแผนที่ผ่านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ความเป็นไปได้ของการดำเนินการ จนสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.5 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

"การบริหารแบบมีส่วนร่วม" ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ในทัศนะที่ต่าง ๆ กัน ดังเช่น

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ (สมยศ นาวิการ. 2545)

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการ คือ มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สุเทพ เชาวลิต (2548) กล่าวว่าสรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่ผู้ปฏิบัติในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจแสดงความคิดเห็น ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกับผู้บริหารเพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร

ประกิต หงษ์แสนยธรรม (2552) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงวิธีการบริหารของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมการบริหารหรือรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการงานและหน้าที่ทางการบริหารจัดการ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการ วิธีการของผู้บริหารที่ใช้เทคนิค วิธีการ เพื่อให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กร ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีโอกาสทำงานร่วมกัน ร่วมแสดงความคิดเห็นและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

1.6 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

สุเทพ เชาวลิต (2548ก: 23-24) สรุปว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการ เทคนิค หรือระบบ ทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช้โครงสร้าง เช่น กระบวนการองค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน รวมถึงความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง และลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลง

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง(Structure)
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology)
3. การเปลี่ยนแปลงด้านคนหรือพฤติกรรม(People)
4. การเปลี่ยนแปลงด้านงาน(Task) (สุเทพ เชาวลิต.2548ข: 29-30)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 541)กล่าวว่า การบริหารเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่าเป็นการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการสร้างสรรค์ อย่างมีแบบแผน เพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งอาจเป็นเพียงส่วนเดียวหรือทั้งระบบ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.7 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กร ไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2546: 15)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานผิดพลาดเสียหาย ไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือความเป็นไปได้ว่าจะเกิดความสูญเสียขึ้นหรืออุปสรรคที่มากกระทบต่อองค์กร(เจนเนตร มณีนาถ,กรกนก วงศ์พานิช,ปัญจมน แก้วมีแสง และดรณรัตน์ พึ่งตน, 2548: 5)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ (ธร สุนทรายุทธ, 2550: 152)

ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล มีแนวปฏิบัติที่เป็นสากล ดังนี้ (ธร สุนทรายุทธ, 2550: 195)

1. ศึกษาและวางนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. พัฒนาและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
3. วางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเป็นแผนแม่บทให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. ติดตาม กำกับดูแล และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกกลุ่มงาน
5. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และกระตุ้นจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับ

การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

ธร สุนทรายุทธ (2550: 197-209) ได้เสนอว่าองค์กรควรดำเนินการในการปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นปฏิบัติจริง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินความเสี่ยงทั้งองค์กร

1. สืบหาความเสี่ยงในองค์กรทั้งหมด
2. ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร
3. การจัดอันดับความสำคัญของความเสี่ยง
4. การพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยง
5. การทำแผนปฏิบัติการ
6. การทำรายงานสรุปความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 การออกแบบวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือการออกภาคสนามสำรวจปัญหาต่างๆ

2. วิเคราะห์ผลตามข้อ 1 และจัดทำตัวแบบ (Model) การบริหารจัดการความเสี่ยง

3. จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเตรียมไปปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 การทดลองและนำไปใช้จริง ขั้นนี้เป็นการใช้ก่อนการใช้จริง ควรทดลองจนให้แน่ใจว่าใช้ได้แล้วจึงดำเนินการพัฒนาแผนงานในระดับที่จะนำไปใช้กับทั่วทั้งองค์กรและเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นที่ตระหนักต่อบุคลากรในองค์กร จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจกัน

สรุปได้ว่า เป็นการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อป้องกันโอกาสที่องค์กรอาจจะเกิดการดำเนินงานผิดพลาด หรือก่อให้เกิดความเสียหาย ในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสและประกันความสำเร็จ ให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.8 การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหารเพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และฉัตรพร เสมอใจ (2547: 60) สรุปว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับ ในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่า ใครจะทำอะไรทำอย่างไรและทำเมื่อใด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549:136) อธิบายว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และจำแนกหนทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ หมายถึง กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและตัดสินใจในงาน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Dessler (1998: 680) กล่าวว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากฎ และกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

Certo (2000: 126) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึงกระบวนการในการกำหนดว่าองค์กรจะสามารถเป็นในสิ่งที่ต้องการเป็นได้อย่างไรและจะทำอะไรเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยการรวบรวมข้อมูล ทบทวนการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน นำไปสู่การเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ และจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน

วัตถุประสงค์ของการวางแผน

1. แผนช่วยกำหนดทิศทาง (Planning Gives Direction) ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมาย แผนจึงทำหน้าที่ประสานงานและทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หากปราศจากแผนการทำงานขององค์กรอาจทำให้การทำงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

2. แผนช่วยลดความไม่แน่นอน (Planning Reduces Uncertainty) โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง และปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

3. แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน (Planning Reduces Overlapping and Wasteful Activities) เมื่อแผนช่วยประสานงานขององค์กร จะสามารถประหยัดเวลา ทรัพยากร และบริหารจัดการที่ซ้ำซ้อนได้ เมื่อการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติในแผนชัดเจนหากมีกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเห็นได้และปรับปรุงแก้ไขได้

4. แผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม (Planning Sets the Standard used in Controlling) ในการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับปฏิบัติงานจริง สิ่งที่เป็นเบี่ยงเบนไปจากแผนจะมีการปรับแก้ หากไม่มีแผน ก็จะไม่มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม (Robbins; & Coulter, 2007: 80)

ความสำคัญของการวางแผน

อนิวัช แก้วจำนง (2550: 87 – 88) ได้สรุปถึงความสำคัญของการวางแผนไว้

ดังนี้

1. ช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (Predictive) ในการวางแผน ทุกครั้งผู้บริหารต้องพยากรณ์เพื่อคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว ทั้งนี้เพื่อป้องกันหรือแก้ไขได้ทันเวลาที่ก่อนที่จะปัญหาเหล่านั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อแผนงานที่วางไว้

2. ช่วยลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) ในการวางแผน นักวางแผนจะต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่ดีแล้ว นอกจากจะสามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเปลี่ยนแปลงของ

สิ่งแวดล้อมในเชิงธุรกิจแล้วการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหายังช่วยลดความไม่แน่นอนของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้

3. สะดวกและง่ายต่อการดำเนินการ (Efficiency of Action) ทั้งนี้เมื่อได้มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ จะช่วยให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน บุคลากรได้รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน เพราะงานทุกอย่างได้มีการวิเคราะห์เป็นอย่างดีเป็นขั้นเป็นตอน

4. ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน (Reduction of Action) แผนงานที่มีการวางแผนไว้แล้วเป็นอย่างดีทำให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานตามแผน จึงเป็นการทำให้บุคคลได้ทำงานตามโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน การทำดังกล่าวช่วยให้บุคลากรมีงานซ้ำซ้อนกัน

5. ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ (New Concepts) การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดการระดมความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร การนำแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

6. การตัดสินใจ (Decision Making) การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารได้ค้นพบแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

7. การควบคุม (Controlling) เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางได้แนวทางหนึ่งแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องทำการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้มากที่สุดเพื่อผลสำเร็จของงาน

กระบวนการในการวางแผน

การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่องค์กรต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

(วันชัย มีชาติ, 2550: 157 – 160)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
3. การเสนอทางเลือก
4. การวิเคราะห์ทางเลือก
5. การเลือกทางเลือก
6. การกำหนดแผนในรายละเอียด
7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2003) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐบาลพรินซ์ เอ็ดเวิร์ด ไอส์แลนด์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การ
 - 1.1 โครงสร้าง
 - 1.2 ทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 สมาชิกภาพ
 - 1.4 การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
 - 1.5 การประชุม
 - 1.6 การเงิน
2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน
 - 2.1 การรับสมัครและคัดเลือก
 - 2.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
 - 2.3 การสนับสนุน
 - 2.4 การประเมินผล
3. การพัฒนานักกีฬา
 - 3.1 โปรแกรม
 - 3.2 การฝึก
 - 3.3 การแข่งขัน
 - 3.4 การบำรุงรักษา
4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคคล
 - 4.1 การสรรหา
 - 4.2 โปรแกรมสนับสนุน
 - 4.3 การประเมินผล
 - 4.4 การแข่งขัน
 - 4.5 การบำรุงรักษา

Australian Sports Commission (2004) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรกีฬาของประเทศออสเตรเลียไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน
 - 1.1 การทบทวนแผนปีที่ผ่านมา
 - 1.2 โครงสร้างบุคลากร
2. การกำหนดกลยุทธ์
 - 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ
 - 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

- 2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว
- 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์
- 2.5 การสร้างดัชนีตัวชี้วัด
- 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน
 - 3.1 การจัดลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้น
 - 3.2 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ
 - 3.3 การนำแผนมาปฏิบัติ
- 4. การประเมินกลยุทธ์
 - 4.1 การติดตามผลการประเมินผลและทบทวนแผน
 - 4.2 การสร้างตัวเปรียบเทียบ

สรุปได้ว่าขั้นตอนและกระบวนการวางแผน เป็นกระบวนการทบทวน วิธีการ และผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมาตามแผนการปฏิบัติงาน นำมาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้กระบวนการ SWOT Analysis

1.9 การจัดองค์การ (Organizing)

ความหมายของการจัดองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแสดงทัศนะของการจัดองค์การไว้หลายท่าน อาทิเช่น

Bridges; & Roquemore (2001: 182) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึงความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน ตามที่องค์การมีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

Bateman; & Snell (1999: G-4) อธิบายว่า การจัดองค์การ หมายถึงหน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Robbins; & Coulter (2007: 117) กล่าวว่า การจัดองค์การคือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแข่งขัน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 107) อธิบายว่าการจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารกำหนด โครงสร้างขององค์การที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผล

สรุปได้ว่า การดำเนินการที่มีการวางแผน โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา ภาระหน้าที่ การจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและได้รับประสิทธิผลสูงสุด

กระบวนการจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการที่มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะ Bridges; & Roquemoire (2001: 32) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ คือ

1. การประสานทรัพยากร
2. การจัดคนเข้าทำงาน
3. การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน
4. การมอบหมายงาน
5. การติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิเียว (2546: 121-133) กล่าวว่า การจัดองค์การประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้คือ

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. การแบ่งเป็นแผนกงาน
3. สายการบังคับบัญชา
4. ขนาดของการควบคุม
5. การรวบอำนาจและการกระจายอำนาจ
6. การมอบหมายงาน

จากความหมายของการจัดองค์การ ตามบทวิเคราะห์ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน เป็นการแสดงประเภทของงาน ที่สามารถแจกแจงผังโครงสร้างกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา และตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีในหน่วยงานโดยพิจารณาโครงสร้างหลัก เพื่อความเหมาะสมและการปรับประยุกต์โครงสร้างเพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์การ (Organizational tools)

เพื่อให้การจัดองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีหน้าที่ในการจัดองค์การต้องสรรหาหรือสร้างเครื่องมือในการจัดองค์การ โดยเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญในการจัดองค์การประกอบด้วย (อนิวัช แก้วจรงค์. 2550: 120-124)

1. ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Charts) เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นรายละเอียดทั้งหมดขององค์การ ได้แก่ประเภทของงานที่มีการแบ่งงานเป็นกลุ่ม มีการรวมกลุ่มเป็นสายบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้อย่างชัดเจน
2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการบอกรายละเอียดของงานเพื่อเป็นแนวทางให้บุคคลในองค์การ ได้ทราบหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของแต่ละประเภทงานเป็นเกณฑ์

3. คู่มือองค์กร (Organization Manual) เป็นหนังสืออธิบายให้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรหรือเกี่ยวกับกฎระเบียบการปฏิบัติงานเมื่อเข้ามาร่วมงานกับองค์กร คู่มือองค์กรอาจแยกประเภทออกเป็น

3.1 คู่มือหน่วยงาน (Department Manual) เป็นคู่มือการทำงานของและหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงานและภารกิจของหน่วยงานตน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาอีกทั้งช่วยในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

3.2 คู่มือปฏิบัติงาน (Operations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการในการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานของหน่วยงานในองค์กรซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์กรมีความชัดเจนและเข้าใจการปฏิบัติงานและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.3 คู่มือกฎระเบียบ (Rules and Regulations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลในหน่วยงานได้รับทราบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งในการทำงานในหน่วยงานและการทำงานร่วมกับองค์กร

การออกแบบองค์กร (Organization Design)

การออกแบบองค์กร เป็นทักษะการออกแบบงาน ซึ่งพิจารณาทั้งระบบเทคนิคและระบบสังคมร่วมกัน (Rue; & Byars, 2000: 451) นอกจากนี้ Mintzberg (1994: 66-67) ได้ให้ทัศนะความหมายในเรื่องนี้ว่า “ในการจัดองค์กร สิ่งที่ได้นอกเหนือจากการพิจารณาในแง่ของโครงสร้างองค์กรแล้ว ก็ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องด้วย เช่นระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and Controlling System) แบบแผนของพฤติกรรม (Behavioral Formalization) และระบบของการตัดสินใจ (Decision-making) ในองค์กร”

การกำหนดรูปแบบขององค์กร

ในการกำหนดรูปแบบขององค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะต้องมีการจัดทำโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นปัจจัยโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบขององค์กรมีดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2548: 114-115)

1. กิจกรรม (Activity) หมายถึงหน้าที่ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ โดยองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวงานว่า งานอะไรเป็นงานพื้นฐานหลัก งานอะไรเป็นงานที่สำคัญ และงานอะไรเป็นงานที่จะต้องกระทำโดยให้ใช้หลักการวิเคราะห์ (Job Analysis) เพื่อศึกษาถึงงานขององค์กรนั้นเสียก่อนแล้วจึงค่อยจัดกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรนั้น

2. การตัดสินใจ (Decision-Making) ในการออกแบบองค์กรนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับของการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเฉพาะในเรื่อง

เป้าหมายขององค์การมากกว่ามรรควิธีหรือการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจในวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับจากระดับองค์การมาเป็นเป้าหมายระดับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับล่างในการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะที่นำเอานโยบายขององค์การที่ได้รับมานำไปอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นรูปแบบขององค์การจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจเรื่องอะไรบ้าง ใครเป็นคนตัดสินใจ และการตัดสินใจเรื่องแต่ละอย่างนี้ควรจะมอบหมายผู้บริหารระดับใดเป็นคนตัดสินใจจึงจะเหมาะสมที่สุด นอกจากนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงเรื่องการรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้น

3. ความสัมพันธ์ (Relationship) ในการกำหนดรูปแบบขององค์การนั้น จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ ลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งจะต้องมีความเกี่ยวพันกันอย่างไร งานในระดับรอง ๆ ลงมามีความสัมพันธ์กับงานหลักงานใด ก็จะถูกจับโยงเข้าไปเกี่ยวพันกับงานนั้น หลักการที่สำคัญของการกำหนดรูปแบบขององค์การก็คือ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์การ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เพื่อให้มีการประสานงานและป้องกันข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงานได้

สรุปได้ว่า การดำเนินการจัดองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือการออกแบบ กำหนดรูปแบบขององค์การ โดยการสร้างเครื่องมือ แนวปฏิบัติ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องและมีความสัมพันธ์กัน

การมอบหมายงาน (Delegation)

Dessler (1998: 675) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

Certo (2000: 552) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ เสนาะ ดิเยอร์ (2546: 128) นิยามว่า การมอบหมายงาน ได้แก่กระบวนการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างได้ตัดสินใจในระดับหนึ่ง

การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์การในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์การในแต่ละตำแหน่งงานได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จากการวางแผนมาเป็นกรอบในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์การนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับ

การบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลดเกษียณหรือตาย ดังนั้นในการสรรหาแต่งตั้งหรือจ้างไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคลากร และจัดให้มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่าต้องการบุคลากรเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. การแสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัคร หรือถ้าขาดแคลนคนงาน อาจจะมีรางวัลสำหรับผู้แนะนำมาก็ได้

3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์การอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคล ได้แก่ การสอบประวัติผู้สมัคร ทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม บางครั้งองค์การอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. การย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับการแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขั้น อาจเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวหนึ่ง

5. การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตาม ขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์องค์การนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

สรุปได้ว่า การมอบหมายงานและการจัดบุคลากร เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น และมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจในระดับหนึ่ง ที่ต้องมีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

1.10 การปฏิบัติการ (Implementing)

Kaser; & Brooks (2005: 121) อธิบายว่า การปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการ ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยบุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p.30) ในการปฏิบัติการผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การปฏิบัติการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมหลากหลายที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Work Teams) และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation Management) (Kaser; & Brooks, 2005: 121-122)

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายแนวคิด เช่น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal)

คุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำ

บรรจง อมรชวิน (2547, หน้า 32) เสนอว่าผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ รู้จักการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี ทั้งกายและใจ

ประชุม โพธิกุล (2549) เสนอว่าผู้นำควรมีเทคนิคทางด้านวิชาชีพ รู้จักตัวเอง มีบุคลิกดี รับผิดชอบ ตัดสินใจได้ดี ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีมีความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม รู้จักการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ตามและมีศักยภาพในการทำงาน

จากลักษณะต่าง ๆ ข้างต้น สรุปได้ว่าคุณสมบัติของผู้นำต้องประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างความสามารถในการสร้างความสมเหตุสมผล มีจิตใจอบอุ่นมุ่งมั่นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีวิสัยทัศน์รู้จักบทบาทของตนเอง รู้จักการใช้อำนาจ มีทักษะการบริหาร มีความรู้รอบตัว มีทักษะในการสื่อสาร มีการทำงานเป็นทีม รู้จักการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีบุคลิกดี และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่เร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำหรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้

บุคคลมีพฤติกรรมที่ให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000: 555)

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง ต่อหน่วยตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ที่มอบให้พนักงาน นอกจากนี้เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่และนักเศรษฐศาสตร์ ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์การการมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้ องค์การจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bateman; & Snell, 1999: G-4)

การให้รางวัล (Rewards)

Carrell, Jennings; & Heavrin (1997) สรุปว่า การให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ

Nahavandi; & Malekzadeh (2000) เสนอว่าการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์การ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นบุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman; & Snell, 1999: G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ (Dessler, 1998: 674)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547: 201) สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำการถ่ายทอด (Transmit) ขาวสารข้อมูล หรือสารสนเทศโดยใช้สื่อต่าง ๆ ถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การติดต่อสื่อสารขององค์กร

โดยทั่วไปองค์กรอาจมีการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

(สุพานี สุภษฎ์วานิช, 2549: 343-347)

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อาจพิจารณาได้จากทิศทางของการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน การบอกเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) การประชุม (Meeting)

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ

2. การติดต่อสื่อสารกับองค์กรภายนอก โดยทั่วไปองค์กรจะต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า หรือกับสาธารณชนทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข่าวสารหรือรับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก หรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เหมาะสมในสายตาหรือการรับรู้ของบุคคลภายนอกองค์กร องค์กรกับหน่วยงานภายนอกสามารถติดต่อกันได้หลายทาง เช่น

2.1 Press Release คือ การที่องค์กรแจกข่าว หรือฝากข่าวให้กับสื่อมวลชน ในการประชาสัมพันธ์องค์กร

2.2 Press Conference เป็นลักษณะของการเชิญผู้สื่อข่าวมาฟังการแถลงข่าว และแจกข่าวให้ช่วยประชาสัมพันธ์

2.3 Public Relation เป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2.4 Toll Free เป็นการกำหนดเบอร์โทรศัพท์ให้โทรสายตรงเข้ามาได้ และไม่ต้องจ่ายค่าใช้บริการ หรือส่งอินเทอร์เน็ตมายังองค์กรตามเบอร์ที่กำหนด

2.5 Opinion survey เป็นการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อให้ทราบความคิดเห็นหรือทัศนคติในเรื่องที่องค์กรต้องการทราบ

2.6 Advertising การโฆษณาจะเป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ ไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ

การสื่อสารกับการบริหาร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจะทำให้องค์กรผ่านพ้นปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร การสื่อสารจะมีส่วนสำคัญกับหน้าที่ทางบริหารจัดการทุกหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม หรือแม้แต่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและจรรยาบรรณขององค์กรก็ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น

การทำงานเป็นทีม (Teams Work)

การทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในลักษณะของการเป็นทีมงาน องค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน เพราะว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ การทำงานเป็นทีมจะมีการกระจายอำนาจให้ทีมงานมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น ปัจจุบันองค์การสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะในอนาคตพนักงานระดับล่างจะมีความสามารถและความรับผิดชอบมากขึ้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2548: 143-144)

หลักการของการทำงานเป็นทีม (ปริญญ์ ตันสกุล, 2547: 8)

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงานเดียวกัน
 2. ต้องทำงานนั้นโดยมีเป้าหมายเดียวกัน
 3. ต้องมองเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน
 4. ต้องถือกฎ กติกา และกรอบการทำงานเดียวกัน
 5. ต้องกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน
 6. ต้องมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าทีมคนเดียวกัน
 7. ต้องรับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน
- ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

1. ทำให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกรวดเร็ว
2. ทำให้การประกอบการขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จ
3. ทำให้เกิดเอกภาพหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน
4. สามารถนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน
6. มีการรวมพลังเพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง
7. สมาชิกของทีมงานมีความผูกพัน เป็นการสร้างสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน

ความขัดแย้ง (Conflict)

มีผู้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ความขัดแย้งเป็นความแตกต่างด้านความคิดระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งทำให้เกิด

ความขัดแย้งระหว่างกัน (Greenberg; & Baron, 2003: 662)

ความขัดแย้งคือกระบวนการที่บุคคลไม่เห็นพ้องในประเด็นสำคัญ จึงทำให้เกิด

ความแตกต่างหรือการแบ่งแยกออกเป็นสองฝ่าย (Nahavandi; & Malekzaheh, 1999)

รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง

1. ความร่วมมือและการแก้ปัญหา
2. การหลีกเลี่ยง
3. การสั่งการแบบเผด็จการ
4. การปรองดอง
5. การประนีประนอม

กลยุทธ์การแก้ปัญหความขัดแย้ง

รัฐสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 309-310) ได้จำแนกกลยุทธ์การแก้ปัญหความขัดแย้งไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Conflict)
 - 1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
 - 1.2 การปรองดองหรือความราบรื่น (Accommodation or Smoothing)
 - 1.3 การประนีประนอม (Compromise)
2. ความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win-Lose Conflict)
 - 2.1 การแข่งขัน (Competition)
 - 2.2 การใช้อำนาจสั่งการแบบเผด็จการ (Authoritative Command)
3. ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-Win Conflict)
 - 3.1 ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration or Problem Solving)

คุณธรรม (Morality) และจริยธรรม (Ethics)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548: 6) กล่าวว่า มนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาด้านคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง เพราะคุณธรรมเป็นวิถีแห่งความดีงามในการดำเนินชีวิต เป็นเครื่องส่งเสริมความสุขความเจริญ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546: 273) อธิบายว่า จริยธรรมหมายถึงหลักความประพฤติที่แสดงออกในลักษณะที่ดีงาม ถูกต้องสอดคล้องกับค่านิยมและกฎเกณฑ์ทางสังคม เป็นหลักความประพฤติที่ควรแก่การยึดถือ เป็นระบบความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องดีงามในสังคม

พระธรรมปิฎก (2545: 29) เห็นว่า จริยธรรมทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จริยธรรมมีประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่ ผู้ที่มีจริยธรรมจะสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ได้บรรลุตามเป้าหมายจริยธรรมเป็นรากฐานของความเจริญของสังคม

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

(สุเทพ เชาวลิตร, 2548ก: 36)

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law)
2. หลักคุณธรรม (The Rule of Integrity)

3. หลักความโปร่งใส (The Rule of Transparency)
4. หลักความมีส่วนร่วม (The Rule of Participation)
5. หลักความรับผิดชอบ (The Rule of Accountability)
6. หลักความคุ้มค่า (The Rule of Value for Money)

1.11 การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

เสนาะ ดิเียว (2546: 318) ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุม ได้แก่ กระบวนการตรวจสอบ การปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

Certo (2000: 10) อธิบายว่า การควบคุมเป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงกันไป

Kaser; & Brooks (2005: 122) กล่าวว่า การควบคุมหมายถึง กระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดได้ และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการควบคุมได้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการควบคุม (Control process)

เป็นขั้นตอนของการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนด มาตรฐาน/เป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน/เป้าหมายตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น

พิสนุ พงศ์ศรี (2549: 8) กล่าวว่ากระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ประการหนึ่ง คือการประเมินผลงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศและตัดสินใจคุณค่า

วันชัย มีชาติ (2550: 293-299) เสนาะ ดีเยาว์ (2546: 319-320)

Schermerhorn (1999: G-2) เห็นพ้องว่ากระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การปฏิบัติแก้ไข

การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards)

การกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผน ซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลา แผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่างซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้ว จะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure Performance)

เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้อะไรที่แตกต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนจะเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards)

ผู้บริหารจะต้องใช้วิจญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่ต่างกันไปในโครงสร้างองค์กร ถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่างซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงาน

การปฏิบัติการแก้ไข (Take action)

หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐานในขั้นนี้ อาจต้องมีการแก้ไข การปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด

สมน อมรวิวัฒน์ (2547) เสนอรูปแบบกัลยาณมิตรว่าประกอบด้วย

1. การให้ใจ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องสร้างจิตอาสาที่จะปฏิบัติ
2. การร่วมใจ ในการทำงานในองค์กร ต้องมีการทำงานเป็นทีม
3. ความตั้งใจ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทุกคนต้องมีความวิริยะ อุตสาหะ
บากบั่น พยายาม เพราะเมื่อเกิดปัญหาจากการทำงานต้องตั้งใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ให้กำลังใจกัน
สร้างสิ่งดี ส่งเสริมเพิ่มเติมสิ่งที่ขาด หักวิจรรย์ วิเคราะห์ สรุปข้อแก้ไขปัญหา
4. การเปิดใจ ใช้การประเมินเชิงบวก คือการตรวจสอบตนเอง การทบทวนตนเอง
และการประเมินตนเอง

2. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.1 ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันซึ่งพอที่จะสรุปความหมายของรูปแบบได้ดังนี้

1. พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman Dictionary of Contemporary English (1987) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 3 ลักษณะใหญ่ๆคือ

1.1 รูปแบบที่หมายถึงสื่อซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ความหมายตรงนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองเรือดำน้ำ เป็นต้น

1.2 รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ เป็นต้น

1.3 รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864x เป็นต้น

2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะนักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ได้แก่ เสรี ชัดแฉ่ม (2538); Keeves (1988)

จากความหมายของรูปแบบที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่ารูปแบบมีสองลักษณะ คือรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Tosi & Carroll (1982)กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆและมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น

2.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป เช่น Keeves (1988: 561-565 cited in Salis, 2002) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัย เทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับ นักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ตัวแปรของแต่ละเชิงรูปแบบ และองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

2.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

บาร์โต และฮาร์ทแมน (ประกิจ หงส์แสนยาธรรม. 2552: 141; อ้างอิงจาก Bardo; & Hartman. 1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management)

ตามแนวคิดของ Brown Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ(System Approach)กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach)และองค์ประกอบตามรูปแบบของของ Brown Moberg (n.d.อ้างถึงในสมาน อัครภูมิ. 2537)ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม(Environment)
2. เทคโนโลยี(Technology)
3. โครงสร้าง(Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)และการตัดสินใจสั่งการ(Decision Making)

โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆเป็นหลัก

2.4 การพัฒนารูปแบบ

คีเวส (ประกิต หงส์แสนยธรรม. 2552: 140; อ้างอิงจาก Keeves. 2002) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง(ของตัวแปร)มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็ยังมีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่างที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนี้นี้อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นตอนๆคือ การสร้างรูปแบบ(Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน จะมีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

2.5 การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรمان, 2541: 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชาชนก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ

- a. การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ
- b. การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

Eisner.(1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย(Goal-based model)การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ(Responsive model)หรือกระบวนการตัดสินใจ(Decision Making Model)แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆเข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆได้ และต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆมาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลคือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆนั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ(High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบ เป็นการประเมินเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ของรูปแบบ ที่ได้สร้างขึ้น โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ ของวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับรูปแบบนั้นเป็นสำคัญ

3. การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

3.1 ความหมายของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

หมายถึง กีฬาสมัครเล่น ที่เน้นผลการแข่งขันและความสามารถของนักกีฬา ที่มีการจัดการแข่งขันทุกระดับ ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับเยาวชน ระดับนิสิตนักศึกษา ระดับชาติและระดับนานาชาติ ซึ่งการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาปกติและนักกีฬาผู้พิการมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ ทักษะและจริยธรรม โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬากายในประเทศและนานาชาติ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการแข่งขันกีฬาให้ได้มาตรฐานสากล โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 9 ปัจจัย ดังนี้

- 1) องค์การกีฬามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) กองทุนพัฒนากีฬาที่เพียงพอในการส่งเสริมและพัฒนากิจการกรมกีฬา
- 3) โครงสร้างพื้นฐาน สถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก
- 4) ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติพร้อมเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา
- 5) นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 6) องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
- 7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาประยุกต์ใช้
- 8) การใช้ระบบธุรกิจสิทธิประโยชน์เพื่อพัฒนากีฬา
- 9) การจัดการแข่งขันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ผ่านมา พบว่า มีการเล่นกีฬาและแข่งขันกีฬาในระดับโรงเรียนอย่างต่อเนื่องร้อยละ 92.2 มีการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในประเทศทุกระดับอย่างต่อเนื่องมีการแข่งขันและเข้าร่วมแข่งขันกีฬานานาชาติทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การพัฒนานักกีฬาไทยเพื่อความเป็นเลิศในปัจจุบัน เริ่มต้นจากความสนใจของนักกีฬาดั้งแต่ระดับเด็กและเยาวชน และได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวทั้งทางด้านอุปกรณ์กีฬาและการจัดหาผู้ฝึกสอน ซึ่งปัจจุบันครอบครัวที่เข้าใจและมองเห็นแนวโน้มในอนาคตของการพัฒนาเป็นนักกีฬาอาชีพเริ่มมีมาก

ขึ้นและการสนับสนุนให้เด็กได้พัฒนาในสิ่งที่เด็กสนใจและมีพรสวรรค์จะทำให้ประสบความสำเร็จในเส้นทางนั้นมากกว่า เนื่องจากปัจจุบันค่านิยมของประเทศไทยไม่ได้มีการให้ความสำคัญกับการเล่นกีฬามากนักมาตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จทางด้านกีฬาในปัจจุบันที่ทุกวันหยุดสุดสัปดาห์ ครอบครัวจะพากันไปใช้เวลาร่วมกันที่สนามกีฬา ให้อุปกรณ์ ได้เล่นกีฬา และที่สนามกีฬานั้นจะมีผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถคอยแนะนำ ดังนั้นการที่ประเทศไทยจะมีนักกีฬาที่มีความสามารถในระดับโลก แต่ละครั้งจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะกระบวนการในการสร้างนักกีฬาไม่ต่อเนื่อง ไม่มีการสนับสนุนที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจนจึงขึ้นอยู่กับนักกีฬาและครอบครัวของนักกีฬาเองเป็นหลัก องค์การต่าง ๆ นั้นจะเข้ามามีบทบาทระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ทุกอย่าง เช่นการส่งไปแข่งขันต่างประเทศเพื่อรับ การจัดอันดับและการส่งไปแข่งขันเพื่อหาประสบการณ์ เมื่อเกิดความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการสร้างนักกีฬา ในเวลาที่นักกีฬาที่มีชื่อเสียงไม่สามารถรักษาระดับของตัวเองได้ในอันดับโลก การที่จะมีนักกีฬาคนอื่นขึ้นมาทดแทนก็ลำบากซึ่งเหตุการณ์นี้จะส่งผลกระทบต่อระดับความนิยมของกีฬานั้น เมื่อไม่มีนักกีฬาที่มีความสามารถขึ้นมาทดแทน ความนิยมต่อกีฬานั้นก็จะถดถอยประชาชนจะมีความสนใจเล่นกีฬานั้นลดลง และการสนับสนุนจากภาคเอกชนก็จะลดลงตามไปด้วยการพัฒนา นักกีฬานอกจากจะต้องได้รับการสนับสนุนจากสถาบันครอบครัวส่วนหนึ่งแล้วองค์กรกีฬาก็มีส่วนอย่างมากในการส่งเสริมกีฬา ตั้งแต่ระบบการสร้างนักกีฬาในระยะเริ่มต้น คือเริ่มจากระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ต้องให้มีชั่วโมงพลศึกษา สนับสนุนให้เด็กรักการเล่นกีฬา มีสถานที่และอุปกรณ์กีฬาที่ได้มาตรฐานที่สำคัญต้องมีผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการเล่นที่ถูกต้องซึ่งจะทำให้การพัฒนาเทคนิคการเล่นสามารถทำได้ดีและจะเป็นพื้นฐานของการเป็นนักกีฬาอาชีพในอนาคต แม้ว่าปัจจุบันรัฐบาลพยายามส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬาทั่วประเทศ โดยให้ท้องถิ่นมีกาจัดการแข่งขันกีฬา ซึ่งก็เป็นการพัฒนาตั้งแต่เบื้องต้น แต่การพัฒนาเหล่านั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรกีฬาของท้องถิ่นเป็นหลักซึ่งไม่ใช่บุคลากรกีฬาที่ได้มาตรฐานด้านกีฬา ทำให้การพัฒนาขาดหลักวิชาการที่ถูกต้องนอกจากระดับเด็กและเยาวชนที่ต้องได้รับการสนับสนุนตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว การที่รัฐบาลสนับสนุนให้จัดสร้างสนามกีฬาในทุกจังหวัด และมีสถานที่เล่นกีฬาในตำบลต่าง ๆ นั้น เป็นการสนับสนุนกีฬาในระดับมวลชน นอกจากต้องเน้นเรื่องมาตรฐานของสนามกีฬาและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกซ้อมแล้ว ผู้ฝึกสอนประจำในแต่ละสนามก็มีความจำเป็นเช่นกัน ปัจจุบันอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ ที่มีในแต่ละสนามนั้นบางสนามก็ไม่มีครบถ้วนและไม่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของกีฬานั้นนั้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อเทคนิคการเล่นของนักกีฬาในอนาคต และการจัดผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถก็มีไม่เพียงพอทุกสนามกีฬา (แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2553.)

3.2 สถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนากีฬาไทยในภาวะปัจจุบัน

สถานการณ์ด้านการกีฬาระดับโลก

ด้วยทั่วโลกได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกีฬา โดยบรรณงค์เพื่อให้คนมีสุขภาพดี การพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการออกกำลังกายและเล่นกีฬา เพื่อให้มีสุขภาพแข็งแรง นอกจากนี้แล้ว องค์การอนามัยโลกยังได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสุขภาพแนวใหม่จึงได้มีการจัดทำกฎบัตรออตตาวา (Ottawa Charter) ว่าด้วยการส่งเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2529 ซึ่งเป็นกฎบัตรแรกในการสร้างเสริมสุขภาพ และเมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไป มีการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ มากขึ้นวิถีชีวิตผู้คนเปลี่ยนแปลงไป จึงได้มีการปรับปรุงอีกครั้งเมื่อ พ.ศ. 2548 โดยมีการประกาศกฎบัตรกรุงเทพ(Bangkok Charter) สำหรับการส่งเสริมสุขภาพในโลกยุคโลกาภิวัตน์ จากการประชุมส่งเสริมสุขภาพโลกครั้งที่ 6 ที่ประเทศไทย เพื่อใช้เป็นนโยบายที่เชื่อมโยงกันทั้งในรัฐบาลและระหว่างประเทศ และพันธสัญญาที่จะทำงานร่วมกับประชาสังคม เอกชน และทุกกลุ่มกิจการ เพื่อความก้าวหน้าของการจัดการกับปัจจัยกำหนดด้านสุขภาพ โดยมีกลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมสุขภาพในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

- 1) เสนอแนะให้สุขภาพเป็นพื้นฐานของสิทธิมนุษยชนและภราดรภาพ
- 2) ลงทุนในการพัฒนานโยบายที่ยั่งยืนการดำเนินการและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อจัดการกับปัจจัยกำหนดด้านสุขภาพ
- 3) สร้างศักยภาพเพื่อการพัฒนานโยบาย ภาวะผู้นำ การดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ การวิจัยและการถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนการเรียนรู้ด้านสุขภาพ
- 4) กำกับและบัญญัติกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับความคุ้มครอง จากภัยอันตรายและส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันทางสุขภาพและความผาสุกของประชาชนทั่วโลก
- 5) สร้างเครือข่ายและพันธมิตรทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรภาคเอกชนและประชาสังคมเพื่อสร้างกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ยั่งยืน

จากการที่ทั่วโลกให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพ ซึ่งเป็นกีฬาพื้นฐานสำหรับการพัฒนาไปสู่การพัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และเพื่อการอาชีพดังกล่าวแล้วนั้น โลกยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาในทุกๆระดับ ดังนั้นการพัฒนาความรู้และการนำความรู้ ตลอดจนเทคนิคทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาใช้ในการฝึกฝนและพัฒนาโครงสร้างของร่างกาย อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการเล่นกีฬา จึงควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ให้นักกีฬาประสบความสำเร็จทั้งชื่อเสียงและรายได้ต่อนักกีฬาเองและประเทศ ตัวอย่างความสำเร็จของการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาเช่น สถาบันกีฬาแห่งออสเตรเลีย (Australian Institute of Sport, AIS) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนานักกีฬาโดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่างๆ ด้านการกีฬาให้ได้ตามมาตรฐานสูงสุด และจัดทำโครงการใช้วิทยาศาสตร์ทางการกีฬา ได้แก่ ไบโอมิเมคานิกส์ สรีรวิทยา และจิตวิทยานักกีฬาในการฝึกนักกีฬา

จำนวน 26 ประเภท เพื่อส่งเข้าแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ครั้งที่ 28 พ.ศ. 2547 พบว่า นักกีฬาจากประเทศออสเตรเลียที่ส่งเข้าแข่งขันเป็นนักกีฬาในโครงการ AIS ร้อยละ 60 และประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้เหรียญรางวัลรวม 32 เหรียญ จากจำนวนทั้งหมด 49 เหรียญ เป็นอันดับที่ 4 รองจากประเทศสหรัฐอเมริกา จีน และรัสเซีย และในครั้งที่ 29 พ.ศ. 2551 ประเทศออสเตรเลีย ยังคงประสบความสำเร็จ โดยได้เหรียญรางวัลรวม 46 เหรียญ เป็นอันดับที่ 6 รองจากประเทศจีน สหรัฐอเมริกา รัสเซีย สหราชอาณาจักร และเยอรมัน

ภาวะการแข่งขันกีฬานักกีฬาไทย

การแข่งขันกีฬาระดับโอลิมปิกเกมส์

การแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ เป็นการแข่งขันที่มีความหมาย เจตนารมณ์ และอุดมการณ์ ที่มุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมสัญลักษณ์แห่งสันติภาพสำหรับมวลมนุษยชาติ และเป็นมหกรรมกีฬาสำหรับทุกประเทศสมาชิกทั่วโลก จำนวน 205 ประเทศ จัดการแข่งขันประมาณ 28 ชนิดกีฬา ซึ่งประเทศไทยในฐานะที่เป็นหนึ่งในสมาชิกโอลิมปิกสากลและได้ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันมาโดยตลอด เมื่อพิจารณาผลงานของนักกีฬาไทยจากการแข่งขัน 5 ครั้งหลังสุด พบว่า ประเทศไทยสามารถทำอันดับได้ดีขึ้นเรื่อยมา โดยสามารถทำเหรียญทอง เงิน และทองแดง ได้เพิ่มมากขึ้นในแต่ละครั้ง และครั้งที่ประเทศไทยมีผลงานดีที่สุด คือการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ ครั้งที่ 28 ณ ประเทศกรีซ ซึ่งประเทศไทยได้รับเหรียญรางวัลรวม 8 เหรียญคือ เหรียญทอง 3 เหรียญ เหรียญเงิน 1 เหรียญ และเหรียญทองแดง 4 เหรียญ และในการแข่งขันครั้งต่อมาก็คือ ครั้งที่ 29 ณ ประเทศจีน นักกีฬาไทยอาจทำผลงานได้ไม่ดีเท่าครั้งที่ 28 แต่ก็ยังถือว่าทำผลงานได้ดีโดยได้รับเหรียญรางวัลรวม 4 เหรียญ คือ เหรียญทอง 2 เหรียญ และเหรียญเงิน 2 เหรียญ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลงานเทียบกับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียด้วยกันแล้ว พบว่า ผลการแข่งขัน 2 ครั้งหลังสุด ประเทศไทยสามารถทำผลงานได้ดี คือ ไม่เกินอันดับที่ 5 ของประเทศเอเชียที่เข้าร่วมการแข่งขัน โดยเป็นรองจากประเทศจีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น และคาซัคสถานเท่านั้น ซึ่งประเทศดังกล่าวถือว่าเป็นผู้นำทางการกีฬาทั้งในระดับเอเชียและระดับโลก ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผลงานของประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์นั้น เป็นผลงานที่ดีและควรจะต้องรักษามาตรฐานเดิมไว้ให้ได้ในการแข่งขันครั้งต่อไป ส่วนการแข่งขันกีฬาราลิมปิกเกมส์ ครั้งล่าสุดในปี 2551 นั้น นักกีฬาไทยสามารถทำผลงานได้เป็นอันดับที่ 41 ของโลก โดยได้รับ 1 เหรียญทอง 5 เหรียญเงิน และ 7 เหรียญทองแดงรวม 13 เหรียญ และเมื่อพิจารณาประเทศในภูมิภาคเอเชียด้วยกันแล้ว พบว่า ประเทศไทยสามารถทำผลงานได้ดีรองจากประเทศจีนเท่านั้น

การแข่งขันกีฬาระดับเอเชียนเกมส์

การแข่งขันกีฬาในทวีปเอเชียมีการแข่งขันกีฬาที่สำคัญ ได้แก่ การแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ซึ่งเป็นการแข่งขันกีฬาที่เกือบทุกประเทศในทวีปเอเชียต่างส่งนักกีฬาเข้าแข่งขัน โดยประเทศที่ส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันมีทั้งหมดประมาณ 40 ประเทศ จัดการแข่งขันประมาณ 38 ชนิดกีฬา สำหรับการ

แข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์นั้นมีการจัดขึ้นเพื่อยกระดับมาตรฐานการกีฬาของประเทศในกลุ่มเอเชียให้ได้มาตรฐานทัดเทียมกับนักกีฬาในประเศยุโรปและอเมริกา และเป็นการสานสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศในภาคพื้นเอเชีย อย่างไรก็ตามประเทศที่มีขนาดใหญ่ หรือมีฐานะทางเศรษฐกิจดีจะได้เปรียบประเทศที่มีขนาดเล็กหรือมีฐานะทางเศรษฐกิจด้อยกว่าโดยประเทศที่มีความโดดเด่นในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ได้แก่ ประเทศจีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น และคาซัคสถาน ซึ่งประเทศเหล่านี้มีการพัฒนานักกีฬาประเภทต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกีฬาสโมสรเล่นทั้งทางดำนงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของนักกีฬาในประเภทต่างๆ สำหรับประเทศไทยมีอันดับการแข่งขันอยู่ในอันดับที่ดีขึ้นมาโดยตลอด โดยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 15 ประเทศไทยอยู่ที่อันดับที่ 5 รองจากประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และอุซเบกิสถาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลการแข่งขันของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตั้งแต่การแข่งขันครั้งที่ 13 ที่ผ่านมา ประเทศไทยมีอันดับที่ดีกว่าประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทุกประเทศ นอกจากนั้นในส่วนของการแข่งขันกีฬา เอเชียนพาราเกมส์ ครั้งที่ 9 ณ ประเทศมาเลเซีย นักกีฬาไทยสามารถทำผลงานได้เป็นอันดับที่ 2 โดยได้รับ 61 เหรียญทอง 43 เหรียญเงิน และ 49 เหรียญทองแดง รวม 153 เหรียญ

การแข่งขันกีฬาระดับซีเกมส์

การแข่งขันกีฬาที่สำคัญรายการหนึ่งของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียนนั้นคือ การแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ซึ่งเป็นการจัดการแข่งขันกีฬาเฉพาะประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เดิมเรียกว่า กีฬาแหลมทอง (Southeast Asian Peninsular Games) หรือ เซียปเกมส์ (SEAP Games) และในปี 2520 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นซีเกมส์ (Southeast Asian Games) โดยมีประเทศไทย พม่า มาเลเซีย ลาว เวียดนาม และกัมพูชา (สิงคโปร์มาร่วมในภายหลัง) ถือเป็นสมาชิกผู้ก่อตั้ง ประเทศเหล่านี้มีความตกลงร่วมกันที่จะจัดการแข่งขันกีฬาขึ้นแบบสองปีครั้ง ปัจจุบันมีประเทศสมาชิกที่ส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันมีทั้งหมด 11 ประเทศได้แก่ ไทย พม่า มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ ลาว กัมพูชา เวียดนาม บรูไน และติมอร์ตะวันออก จัดการแข่งขันประมาณ 35 ชนิดกีฬา สำหรับการแข่งขันกีฬาซีเกมส์นั้น มีการจัดการแข่งขันเพื่อช่วยสนับสนุนความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ในบรรดาประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สำหรับผลการแข่งขันครั้งที่ 24 ปี 2550 ที่ผ่านมานั้น ประเทศไทยได้อันดับที่ 1 ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีประเทศไทยมีอันดับในการแข่งขันแต่ละครั้งไม่เกินอันดับที่ 2 ซึ่งในแต่ละครั้งที่ไทยได้รับอันดับที่ 2 นั้นมักจะเป็นการได้รองจากเจ้าภาพที่ได้อันดับที่ 1 ซึ่งเห็นได้จากการแข่งขัน 5 ครั้งล่าสุด (แสดงในแผนภูมิที่ 4) อย่างไรก็ตามผลการแข่งขันในส่วนของกีฬาสากล (กีฬาที่มีการแข่งขันในกีฬาโอลิมปิกเกมส์และกีฬาเอเชียนเกมส์) นั้นประเทศไทยได้อันดับที่ 1 ในเหรียญทองจากกีฬาสากลตลอด 3 ครั้งที่ผ่านมา นอกจากนั้นในส่วนของการแข่งขันกีฬาอาเซียพาราเกมส์ ครั้งที่ 4 ที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพนั้น พบว่าประเทศไทยส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน 292 คน จาก 14 ชนิดกีฬา นักกีฬาไทยสามารถทำผลงานได้เป็นอันดับที่ 1 จาก 11 ประเทศโดยได้รับ 256 เหรียญทอง

109 เหรียญเงิน 89 เหรียญทองแดง รวม 454 เหรียญ (แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2553.)

แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาการกีฬาของไทย

การพัฒนาการกีฬาของไทยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550 - 2554) และ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) โดยยังคงมีแนวคิดพื้นฐานในการยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่สังคมที่เข้มแข็งมีคุณภาพ และมีเป้าหมายหลักเพื่อลดอัตราการเพิ่มขึ้นของการเจ็บป่วยด้วยโรคที่ป้องกันได้เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพแรงงานและลดรายจ่ายด้านสุขภาพ และส่งเสริมให้คนไทยหันมาออกกำลังกายให้มากขึ้น. ถูกวิธีมากขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขใหม่ที่เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดโรคมามากกว่าการรักษาและมุ่งเสริมสร้างสุขภาพของคนไทยให้มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและใจ มีความสัมพันธ์ทางสังคมและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ เน้นการพัฒนาระบบสุขภาพอย่างครบวงจร มุ่งการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน และการฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ และได้ให้ความสำคัญของการเตรียมความพร้อมของคนและระบบ. ให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต.แสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และ ฉบับที่ 11 มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของคนในสังคมที่สัมพันธ์กับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ดังนี้

1. ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมในประเทศที่พัฒนาสังคมกำลังเปลี่ยนเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุรวมทั้งประเทศไทยด้วยทำให้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพทั้งด้านการกีฬาการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวสำหรับผู้สูงอายุจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น
2. ประเด็นสถานะด้านสังคมของประเทศไทย พบว่า ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาคนอยู่ระดับกลาง การพัฒนาคนด้านการศึกษาขยายตัวเชิงปริมาณอย่างรวดเร็ว แต่ความสามารถในการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงนำความรู้ไปปรับใช้ยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอในการปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและการเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ยังต่ำ.ทำให้ไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันกับต่างประเทศได้
3. ประเด็นวิกฤตค่านิยมทางวัฒนธรรม พบว่า ประชาชนขาดการคัดกรองและการเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีงาม ทำให้คุณธรรมและจริยธรรมของคนไทยลดลง สาเหตุเนื่องจากสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา มีบทบาทในการเลี้ยงดูและอบรมเยาวชนลดน้อยลง ทำให้ค่านิยม และพฤติกรรมมุ่งเน้นที่วัตถุนิยมและบริโภคนิยมเพิ่มขึ้น
4. ประเด็นปัญหาสุขภาพ แม้คนไทยได้รับหลักประกันสุขภาพอย่างทั่วถึง แต่คนไทยต้องเผชิญกับการเจ็บป่วยด้วยโรคที่ป้องกันได้ 5 อันดับแรก คือ โรคหัวใจ ความดันโลหิตสูง เบาหวาน หลอดเลือดสมองและมะเร็ง

5. ประเด็นด้านการบริหารจัดการประเทศมีการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาร่วมกับภาครัฐมากขึ้น แต่ภาคประชาชนยังมีบทบาทจำกัดการพัฒนาด้านการกีฬาเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในด้านบุคลากรด้านการกีฬา รวมทั้งเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไปในการเข้ามาชมกีฬาหรือใช้บริการ เพื่อการออกกำลังกายและเล่นกีฬา โครงสร้างพื้นฐานรองรับการแข่งขัน และอุปกรณ์ด้านการกีฬา รวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

นอกจากนั้นการพัฒนากีฬาของไทยมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 – 2559) ซึ่งเป็นแผนแม่บททางการกีฬาที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนากีฬาของชาติให้บรรลุเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการออกกำลังกายและการกีฬารุ่นพื้นฐาน
- 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อมวลชน
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
- 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ
- 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวissenschaftและเทคโนโลยีการกีฬา
- 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการบริหารการกีฬาและการออกกำลังกาย

ซึ่งทั้ง 6 ยุทธศาสตร์เป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการพัฒนากีฬาของชาติบรรลุเป้าหมายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ การพัฒนากีฬาในท้องถิ่น และกีฬาเพื่อการแข่งขันในระดับโลก นโยบายของรัฐบาล (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาการกีฬาของประเทศ โดยได้กำหนดให้การพัฒนากีฬาอยู่ในนโยบายสังคมและคุณภาพชีวิตเพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมแข็งแรง โดยการส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬาในทุกมิติ และทุกๆ ด้านอย่างครบวงจร รวมถึงการยกระดับมาตรฐานกีฬาของไทยสู่การเป็นเลิศในการแข่งขันและเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของคนไทย โดยกำหนดนโยบายการกีฬาและนันทนาการ ดังนี้

- 1) รัฐบาลหรือหน่วยงานระดับนโยบาย ควรผลักดัน “การส่งเสริมให้คนไทยรักการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาจนเป็นวิถีชีวิต” ให้เป็น “วาระแห่งชาติ” ที่ทุกหน่วยงานจะได้ใช้แผนฯ ฉบับนี้เป็นกรอบแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนในแผนปฏิบัติการของกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559 โดยมีแผนงาน โครงการ และการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีองค์กรกำหนดนโยบาย มาตรการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการบูรณาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 2) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรที่ทำหน้าที่หลักด้านการกีฬาทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคี เครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬาแบบบูรณาการในทุกมิติอย่างเป็นระบบ

3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์กีฬา เพื่อสนับสนุนการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย โดยการกำหนดมาตรฐาน พัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษา เพิ่มมูลค่าโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ และสนับสนุนให้มีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์การออกกำลังกายและการกีฬาให้มีมาตรฐาน

4) จัดให้มีและเพิ่มศักยภาพของสถาบันการพัฒนาบุคลากรทางการออกกำลังกาย การกีฬา ระบบการฝึกซ้อม และการผลิตนักกีฬา โดยพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัย และการใช้ประโยชน์จาก วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของ นักกีฬา

5) ส่งเสริม สนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนด้านออกกำลังกายและการกีฬาโดยสนับสนุน สิทธิประโยชน์สำหรับภาคเอกชน เพื่อการลงทุนในธุรกิจกีฬาให้เพิ่มมากขึ้น

6) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการด้านการออกกำลังกายและการกีฬาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการให้องค์ความรู้ด้านการกีฬาและส่งเสริมให้มีอาสาสมัครการกีฬา ระดับตำบล

7) ส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กร ชุมชน และภาคีเครือข่ายองค์กร กีฬาให้องค์ความรู้ ด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา การชมและเชียร์กีฬา และการสร้าง วัฒนธรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาที่สอดคล้องจนเป็นวิถีชีวิต

3.3 สถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนาการกีฬาในอนาคต

กฎบัตรออกตราว่า ด้วยการส่งเสริมสุขภาพ ค.ศ. 1986 แนวโน้มในอนาคตทั่วโลกกำลัง ปรองดองให้คนมีสุขภาพดี โดยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงด้านการ ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อให้มีสุขภาพแข็งแรง องค์การอนามัยโลกได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ ของการส่งเสริมนโยบายการเสริมสร้างสุขภาพแนวใหม่ จึงได้จัดทำกฎบัตรออกตราว่า (Ottawa Charter) ว่าด้วยการส่งเสริมสุขภาพ ค.ศ. 1986 ซึ่งเน้นประเด็นนโยบายสาธารณสุขเพื่อสุขภาพ แนวใหม่ ดังนี้

- 1) การสร้างนโยบายสาธารณะที่ให้ความสนใจกับมิติด้านสุขภาพ
- 2) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่สร้างเสริมสุขภาพ
- 4) การส่งเสริมสุขภาพโดยรวมมือกันหลายสาขา
- 5) การปรับกรอบแนวคิดเดิมๆ เกี่ยวกับการบริการสุขภาพ
- 6) การสร้างศักยภาพของปัจเจกบุคคลในการดูแลสุขภาพตนเอง

แผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียนในการประชุม ระหว่างประเทศด้านการกีฬาและการศึกษา เพื่อฉลองปีแห่งกีฬาและการศึกษาขององค์การ สหประชาชาติ ปี ค.ศ. 2005 ซึ่งจัดขึ้นโดยรัฐบาลไทยได้มีข้อตกลงร่วมกันในแผนปฏิบัติการ

กรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียน (The Bangkok Agenda for Action On Physical Education and Sport in School) ให้มีการนำแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียนบรรจุเป็นประเด็นสำคัญลงในยุทธศาสตร์ชาติ และให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียน เป็นการทบทวนเป้าหมายของการนำการกีฬาและการพลศึกษาที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยการกำหนดวิชาพลศึกษาลงในหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนทั้งระดับอนุบาล ประถม มัธยมศึกษา และระบบการศึกษานอกโรงเรียน บนพื้นฐานแนวความคิดหลักการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า พร้อมทั้งส่งเสริมโปรแกรมความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและการพลศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานด้านการกีฬาสำหรับเยาวชนในการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545-2549) ที่ต้องการส่งเสริมการกีฬาขั้นพื้นฐานและการกีฬาเพื่อมวลชน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสได้เล่นกีฬา และออกกำลังกายอย่างถูกต้องและต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อสร้างเสริมสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มุ่งเน้นการปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยมเกิดความสามัคคีของคนในชาติ สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพไปสู่มาตรฐานในระดับสากลรายละเอียดข้อตกลงร่วมกันในแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียน มีดังนี้

- 1) ตระหนักถึงผลสัมฤทธิ์ของการกีฬาและการพลศึกษาในมิติของการออกกำลังกาย การพักผ่อน และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติ โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ผ่านหลักสูตรกีฬาและโรงเรียนกีฬาที่มีคุณภาพ
- 2) การกีฬาและการพลศึกษา ควรได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาที่มีคุณภาพ และควรให้ยึดถือเป็นประเด็นสำคัญสำหรับประเทศชาติ
- 3) ทุกโรงเรียนควรจัดหลักสูตรด้านการกีฬาและการพลศึกษาให้นักเรียนอย่างน้อย 120 นาที ต่อสัปดาห์ (2 ชั่วโมง/สัปดาห์) และอย่างมากไม่ต่ำกว่า 180 นาที (3 ชั่วโมง/สัปดาห์)
- 4) หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และอาสาสมัคร ควรจัดหาอุปกรณ์กีฬาและบุคลากรด้านการกีฬาสำหรับประชาชนทั่วไป
- 5) ให้ทุกประเทศจัดทำนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพด้านการกีฬาและการพลศึกษา ประกอบด้วยแผน 2 ระยะๆ ละ 5 ปี
- 6) ควรมีการรวบรวมผลการวิจัยองค์ความรู้ ผลของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ระบบการจัดการ การวัดและการประเมินผลไว้ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และการพัฒนาแผนฯ
- 7) ควรนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยทุนและผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ เช่นเดียวกับผู้รับผิดชอบด้านการกีฬาและการพลศึกษาในกระทรวง เครือข่ายสถาบัน และสมาคมวิชาชีพในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล

8) ขอบเขตของยุทธศาสตร์ชาติ ควรครอบคลุมถึงหลักสูตรการศึกษาด้านการกีฬาและการพลศึกษาสำหรับโรงเรียนระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา รวมไปถึงในโปรแกรมการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียน และโปรแกรมความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและการพลศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานอาชีพด้านการกีฬาสำหรับเยาวชน

9) ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ ควรให้มีเรื่องของการขยายผลของการกีฬา และการพลศึกษา ไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาในสหัสวรรษนี้โดยเฉพาะเป้าหมาย เพื่อขจัดความยากจน การรณรงค์ด้านการกีฬาสำหรับเยาวชน ความเสมอภาคทางเพศ และการดูแลสุขภาพ

10) การจัดเตรียมผู้ฝึกสอนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและการพลศึกษา ควรจัดเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ โดยเน้นที่ความรู้ในหลักสูตรและข้อมูลเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลในระดับโรงเรียน รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ เช่น เพศ ความบกพร่องทางร่างกาย จริยธรรม เป็นต้น

11) องค์การสหประชาชาติ ควรให้การสนับสนุนการนำ ผลของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับชาติ

12) องค์การสหประชาชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดปีแห่งการกีฬา และการพลศึกษาระหว่างประเทศควรนำเสนอแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียนต่อที่ประชุมสมัชชาใหญ่องค์การสหประชาชาติ

สรุปได้ว่า แนวโน้มในอนาคตทั่วโลกกำลังรณรงค์ให้คนมีสุขภาพดี โดยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงด้านการ ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อให้มีสุขภาพแข็งแรง จึงได้จัดทำกฎบัตรออตตาวา (Ottawa Charter) ว่าด้วยการส่งเสริมสุขภาพ ค.ศ. 1986 ซึ่งสอดคล้องกับรัฐบาลไทย ที่มีนโยบายตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545-2549) ที่เน้นประเด็น การปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยมเกิดความสมานฉันท์ของคนในชาติ สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพไปสู่มาตรฐานในระดับสากล ตามข้อตกลงร่วมกันในแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียน

3.4 กรอบแนวคิดการพัฒนาการกีฬา

การพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า ขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ ของการพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ การพัฒนาให้ประชาชนมีสุขภาพ พลานามัย ที่สมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ โดยการเสริมสร้างสุขภาวะของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพมาตรฐาน และมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการกีฬาเพื่อสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนพัฒนาทักษะด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศ สร้างนิสัยรักกีฬา และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มุ่งเน้นการใช้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม ดังนั้น แนวคิด

การพัฒนาการกีฬาให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะทำให้ประชาชนได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจแล้ว ความเจริญด้านการกีฬายังเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศด้วย ทั้งด้านคุณภาพของคนในสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ การพัฒนาด้านการกีฬาเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในด้านบุคลากร ด้านการกีฬา รวมทั้งเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไปในการเข้ามาชมกีฬาหรือใช้บริการเพื่อการออกกำลังกายและเล่นกีฬาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการแข่งขันและอุปกรณ์ ด้านการกีฬารวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการ ให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในทุกมิติ ดังนี้

มิติด้านการกีฬา (sport) สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ หรือ สื่อ (media) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายๆ มิติ ดังนี้

1) มิติกีฬาเพื่อสุขภาพเป็นมิติของการส่งเสริมกีฬา เพื่อการออกกำลังกายและก่อให้เกิดสุขภาวะที่ดีของประชาชนเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ และคุณภาพของประชาชนทั้งประเทศ จึงเป็นมิติ ที่ควรได้รับการพัฒนาและการสนับสนุนจากภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ประชาชนเล่นกีฬาเพื่อการออกกำลังกายจนเป็นวิถีชีวิต

2) มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เป็นมิติกีฬาที่มีพื้นฐาน เพื่อสร้างความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความสามัคคี รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ให้แก่เด็กและเยาวชน เพื่อเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งกายและจิตใจ และเป็นมิติที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความภูมิใจ ในความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาทั้งของตนเองและของคนทั้งชาติในทุกระดับ ความสำเร็จของนักกีฬา จะนำไปสู่ความมีชื่อเสียงและความเจริญในด้านต่างๆ ของประเทศ รัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนากีฬาอาชีพของประเทศไทยให้มีศักยภาพเทียบเท่าระดับสากล โดยมุ่งเน้นให้มีการบริหารจัดการด้านการกีฬา ส่งเสริมให้มีการลงทุนและการพัฒนาด้านกีฬา โดยสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ภาคเอกชนเห็นประโยชน์ในการพัฒนาและการลงทุนในการกีฬา เช่น นโยบายด้านภาษีเพื่อการพัฒนากีฬา เป็นต้น รวมทั้งการสนับสนุนคุณภาพชีวิตของบุคลากร และองค์กรที่เกี่ยวข้องด้านการกีฬาของประเทศ นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนากีฬาอาชีพอีกเรื่องหนึ่ง คือ นักกีฬาอาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล จึงจะได้รับความนิยมจากผู้ชมและได้รับการสนับสนุนจากผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) หน่วยงานและสถาบันกีฬาอาชีพจะต้องนำ หลักการตลาด (Marketing Mixed) เข้ามาบริหารจัดการด้านต่างๆ ด้วย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์หรือผลผลิต สนามแข่งขัน ราคาเข้าชมและการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3) มิติกีฬาเพื่อการอาชีพ เป็นมิติกีฬาที่มุ่งเน้นการแพ้ชนะจากการแข่งขัน เป็นมิติที่มุ่งพัฒนาให้คนมีความอดทน มุ่งมั่นและรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งจากการแข่งขัน ความมีชื่อเสียงและผลตอบแทนที่ได้จากการแข่งขันกีฬามิติด้านการกีฬาทั้ง 3 มิตินี้ เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรงแตกต่างกันที่จำนวนประชากรที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการพัฒนาการกีฬาของชาติ จะต้อง

พิจารณาให้ความสำคัญของกีฬาแต่ละมิติอย่างเหมาะสมมิติกีฬาเพื่อสุขภาพจะเกี่ยวข้องกับประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศ มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเกี่ยวข้องกับเยาวชนและประชาชนส่วนหนึ่ง ส่วนมิติกีฬาเพื่อการอาชีพจะเกี่ยวข้องกับประชาชนเพียงส่วนน้อย แต่ทั้งสามมิติมีความสำคัญซึ่งกันและกันต่อการพัฒนาการกีฬาของประเทศ

4) มิติกีฬาเพื่อความมั่นคง เป็นมิติกีฬาที่มีเป้าหมายนำการกีฬามาใช้เป็นเครื่องมือแก้ไข ปัญหาความมั่นคงของประเทศ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความรักสามัคคี และความเข้าใจระหว่างประชาชนทุกกลุ่ม ตัวอย่างที่ผ่านมามีได้เคยมีการใช้กีฬาเพื่อลดปัญหาสิ่งเสพติดให้แก่เยาวชน ดังนั้นประเด็นมิติกีฬาเพื่อความมั่นคง สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในเขตพื้นที่ชายแดน 3 จังหวัดภาคใต้ หรือเขตพื้นที่อื่นๆ ที่เกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันได้

5) มิติกีฬาด้านเศรษฐกิจ ความสำเร็จด้านการกีฬาของประเทศ เป็นดัชนีบ่งชี้ถึงความสำเร็จ และความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากมีการจัดการแข่งขัน มีผู้ชมกีฬาเป็นวิถีชีวิต มีรายได้จากการแข่งขันมีการลงทุนด้านสื่อและประชาสัมพันธ์ด้านการกีฬา มีการท่องเที่ยวและมีอุตสาหกรรมเครื่องมือและอุปกรณ์กีฬา และประการสุดท้ายประชาชนมีทัศนคติ การเล่นกีฬาเป็น ดูกีฬาเป็น และใช้กีฬาเพื่อการออกกำลังกาย ประชาชนมีความสุข มีสุขภาพแข็งแรง ปลอดภัยจากโรคที่รักษาได้ และค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลลดลง สามารถนำงบประมาณไปพัฒนาและสร้างความเจริญในด้านอื่นของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นในการพัฒนาด้านการกีฬา จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทั้งมิติด้านสังคมและมิติด้านเศรษฐกิจ โดยมิติด้านสังคมให้ความสำคัญในการรณรงค์ให้เด็ก เยาวชน และประชาชนเห็นความสำคัญและตื่นตัวในการเล่นกีฬา ออกกำลังกาย และประกอบกิจกรรมนันทนาการ และสนับสนุนให้มีกิจกรรมการกีฬา การออกกำลังกายและกิจกรรมนันทนาการ การจัดสร้างสถานกีฬา ส่งเสริมการใช้และบริหารจัดการสถานกีฬา สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน นอกจากนี้ แนวโน้มของการใช้ความสำเร็จด้านการกีฬามาสร้างความโดดเด่นของชาติ จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและสนับสนุนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในความสำเร็จของกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา การเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน สนามกีฬาและนักกีฬา ให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติ สำหรับมิติด้านเศรษฐกิจ มุ่งเน้นพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการธุรกิจกีฬา ส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้เป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555-2559, 2559)

3.5 แนวคิดการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

นักกีฬาที่มีศักยภาพและขีดความสามารถสูงจะได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ เงินรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่านักกีฬาทั่วไป ดังจะเห็นได้จากการแข่งขันกีฬาในรายการสำคัญๆ เช่น กีฬาโอลิมปิก กีฬาเอเชียนเกมส์ กีฬาซีเกมส์ และกีฬาระหว่างประเทศในรายการอื่นๆ ในขณะที่ปัจจุบันการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศในรายการสำคัญต่างๆ แต่ละประเทศได้พยายามช่วงชิงความเป็นหนึ่งในการแข่งขันกีฬาแต่ละชนิดกีฬานั้นๆ โดยประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้เล็งเห็นความสำคัญให้การพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะตัวนักกีฬาในแต่ละชนิดกีฬามาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ แต่ในปัจจุบันประเทศไทย ยังขาดแคลนนักกีฬาที่มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงในแต่ละชนิดกีฬาเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะการแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติรายการสำคัญต่างๆ รวมทั้งขาดผู้ฝึกสอนกีฬา ที่มีทักษะ ประสบการณ์ และมีความรู้ในเชิงเทคนิควิชาการ ตลอดจนผู้จัดการทีมและทีมงานเฉพาะด้านที่มีคุณภาพอยู่มาก ซึ่งหากจะให้ได้นักกีฬาที่มีศักยภาพและมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลแล้ว จำเป็นต้องผ่านการเรียนการสอน และได้รับการฝึกทักษะทางการกีฬาในแต่ละสาขาอย่างจริงจัง และอาศัยทีมงานที่มีคุณภาพในแต่ละสาขา โดยเฉพาะยังขาดทีมงานในการสร้างนักกีฬาเฉพาะทางอยู่มาก นอกจากนี้การสร้างนักกีฬาต้องมีการวางแผนในทุกมิติอย่างรอบด้านและต้องลงทุนสูง เช่น ต้องมีการพัฒนาโครงสร้างร่างกายและสร้างกล้ามเนื้อที่เหมาะสมกับแต่ละชนิดกีฬา ต้องมีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติอย่างรอบด้าน ต้องมีศูนย์ฝึกกีฬาที่ได้มาตรฐานพร้อมอุปกรณ์ที่ครบครันเพื่อให้เกิดทักษะความรู้ความชำนาญจากการฝึกภาคปฏิบัติในสนามจริง และต้องอาศัยเทคโนโลยีและวิทยาการทางคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยสนับสนุนการพัฒนาความสามารถทางการกีฬาในแต่ละชนิด เป็นต้น

การพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะของนักกีฬาเพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการสร้างและผลิตนักกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจรในทุกขั้นตอนจากทุกฝ่ายเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศาสตร์หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา จะต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างนักกีฬาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการวิจัยและพัฒนา นักกีฬาในรายชนิดกีฬา การเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และจิตจากผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ และนักจิตวิทยา รวมทั้งฝ่ายวิศวกรรมเทคโนโลยีการกีฬา รวมไปถึงการเรียนรู้ทางเทคนิควิชาการทั้งในเชิงทฤษฎีและฝึกปฏิบัติในแต่ละชนิดกีฬาอย่างละเอียดทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดทักษะในการเคลื่อนไหวร่างกายอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการมีศูนย์ฝึกกีฬาที่ได้มาตรฐานสากล พร้อมทั้งอุปกรณ์ที่ครบครัน การประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ในการฝึกสอนกีฬา การเรียนรู้เทคนิคและวางแผนการแข่งขันกีฬาจากผู้ฝึกสอนกีฬามีอาชีพ การเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติการแข่งขันกีฬาทั้งของตัวนักกีฬาเองและนักกีฬาของประเทศคู่แข่งในแต่ละชนิดกีฬา เพื่อนำมาใช้ใน

การวิเคราะห์พยากรณ์คาดการณ์โอกาสแพชชนะในการแข่งขันกีฬานานาชาตินั้นๆ ดังจะเห็นได้จากการดำเนินการของประเทศที่พัฒนาแล้วเช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น เป็นต้น ล้วนแต่เป็นประเทศที่นำเอาหลักทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาไปพัฒนาความสามารถทางการกีฬานักกีฬาให้สูงขึ้น วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาจึงเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาทั้งทางด้านกายภาพ คือ สมรรถภาพและสุขภาพ และทางด้านจิตใจ ในขณะที่การพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในประเทศไทยได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 จนถึงปัจจุบัน แต่การพัฒนากลับไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายๆ อย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนในการสร้างนักกีฬาในแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจรนอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเป็นนักกีฬา การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการกีฬากีฬาไทยโดยตรง โดยการประสานความร่วมมือและระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณที่มีอยู่ให้สามารถทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักกีฬาอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนศักยภาพการแข่งขันทางการกีฬาของประเทศให้อยู่ในระดับแนวหน้าในระดับนานาชาติต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559) ขึ้นมารองรับในการสร้างและพัฒนานักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ รวมทั้งการป้อนนักกีฬาที่มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงสู่ภาคอุตสาหกรรมกีฬาไทยโดยตรง โดยการประสานความร่วมมือและระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณที่มีอยู่ให้สามารถทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักกีฬาอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนศักยภาพการแข่งขันทางการกีฬาของประเทศให้อยู่ในระดับแนวหน้าในระดับนานาชาติต่อไป

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลักจัดทำแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 - 2559) เพื่อเป็นแผนแม่บทให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้วางแผนและเตรียมความพร้อมนักกีฬาไทยทั้งคนปกติและคนพิการได้ประสบความสำเร็จ ในเกมส์การแข่งขันกีฬาต่างๆ จนถึงโอลิมปิกเกมส์ และกีฬาพาราลิมปิกเกมส์ในปี พ.ศ. 2555 ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ และปี.พ.ศ. 2559 ณ กรุง ริโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 - 2559) โดยนำแนวคิด หลักการ และข้อมูลด้านการกีฬาที่สำคัญมาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้แก่ข้อมูลที่ได้จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ ณ กรุงปักกิ่ง ปัจจัยหลักความสำเร็จ (Key.Success.Factors) ในการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยยึดนักกีฬาเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 - 2559) ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์สร้างและพัฒนา นักกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจร

2. ยุทธศาสตร์ยกระดับบุคลากรกีฬาสู่ระดับนานาชาติ

3. ยุทธศาสตร์ผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางกีฬาของเอเชีย (Sports Hub of Asia)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 - 2559) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้ระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ สถาบันการพลศึกษาการกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้แทนคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ผู้แทนสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิมากมาย จนทำให้แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวเสร็จสมบูรณ์ และได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2553 อนุมัติในหลักการแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 - 2559) เรียบร้อยแล้ว

4. นโยบายและแผนงานด้านการกีฬาของภาครัฐ

4.1 นโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา

คำแถลงนโยบาย ของคณะรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
แถลงต่อรัฐสภา วันอังคารที่ 23 สิงหาคม 2554 ภาคการท่องเที่ยว การบริการ และการกีฬา

นโยบายด้านการพัฒนากีฬา

1. ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬาของภูมิภาคและของโลก จัดให้มีการแข่งขันกีฬาและกีฬาคณพิการระดับโลกที่สำคัญ ๆ ตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับกีฬาระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โดยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็น “ทีมไทยแลนด์”

2. จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาให้เพียงพอโดยเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และจัดให้มีผู้ฝึกสอนและอาสาสมัครการกีฬาประจำศูนย์และสนามกีฬา รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนและการบริจาคเพื่อพัฒนาการกีฬาด้วยมาตรการจูงใจที่เหมาะสม เช่น มาตรการภาษี มาตรการส่งเสริมการลงทุนและมาตรการการเงิน ภายใต้ความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

3. จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนสนับสนุนแก่เด็กและเยาวชนที่มีความสามารถและมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้มีความสามารถสูงด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ให้สามารถพัฒนาเป็นนักกีฬามืออาชีพที่สร้างชื่อเสียงและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนของประเทศ รวมทั้งปรับบทบาทของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้สนับสนุนการฝึกซ้อมและการพัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับเด็กและเยาวชน

4. พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนากีฬาที่มีศักยภาพไปสู่กีฬาอาชีพ พร้อมไปกับการพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินให้ได้มาตรฐานสากล ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ผู้ฝึกการเข้าถึงการกีฬาและการแข่งขัน

กีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถในนามทีมชาติไทยในการแข่งขันกีฬาและมหกรรมกีฬาต่าง ๆ

สรุปได้ว่า จากคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา วันอังคารที่ 23 สิงหาคม 2554 ด้านการกีฬาของไทย จะมีการส่งเสริมให้ประเทศไทย เป็นศูนย์กลางกีฬาของภูมิภาคและของโลก จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา ให้เพียงพอ จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนสนับสนุน พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)

การจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ฉบับนี้ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนทั้งในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกีฬาโดยตรง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงานจัดทำ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) โดยมีผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษาสมาคม กีฬา กีฬา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนักวิชาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้มอบหมาย ให้ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนและประสานการยกย่อง แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วยคณะทำงาน ผู้ทรงคุณวุฒิประจำ ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ โดยมีนายสมพงษ์ ชาตะวิถี อธิการบดีสถาบันการพลศึกษา เป็นประธานคณะทำงาน

การดำเนินการในส่วนภูมิภาคสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้ ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฯ ใน 4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือดำเนินการที่จังหวัดลำปาง โดยมีสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตลำปาง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดอุดรธานี โดยมีสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอุดรธานี เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ภาคใต้ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพรเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ และภาคกลางดำเนินการที่กรุงเทพมหานครโดย มีสำนักงานอธิการบดี สถาบันการพลศึกษา เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ พร้อมทั้งได้แจ้งเวียนให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะและพิจารณา (ร่าง) แผนฯ รวมทั้งจัดประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) เพื่อการปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)โดยมีกรอบแนวคิดในการจัดทำ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) บนพื้นฐานของหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านการออกกำลังกายและการกีฬา ข้อมูลแนวโน้ม สถานการณ์ และทิศทางการพัฒนาการกีฬา กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ มา เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555-2559 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบูรณาการภารกิจด้านกีฬาได้อย่างเป็นระบบเหมาะสม และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการกีฬาของประเทศให้เกิดความยั่งยืน

สาระสำคัญของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)

วิสัยทัศน์

คนไทยได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกายและเล่นกีฬอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิตมีสุขภาพ สมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีน้ำใจนักกีฬา หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวเพื่อความสามัคคีสามัคคี พัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อพัฒนานักกีฬาที่มีศักยภาพให้ได้มาตรฐานสากล มีการบริหารจัดการกีฬาทุกมิติอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างรายได้สร้างอาชีพและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

พันธกิจ

- 1) เพิ่มโอกาสให้คนไทยได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสังคมทุกภาคส่วนในการใช้กิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬาและเป็นสื่อในการสร้างสังคมสามัคคีสามัคคีสามัคคี
- 3) พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาโดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาให้ได้มาตรฐานระดับสากลนำไปสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ
- 4) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการกีฬาและการออกกำลังกายทุกมิติ อย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยได้รับโอกาสในการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเพื่อสร้างค่านิยมวิถีชีวิตรักการเล่นกีฬาและออกกำลังกาย ผู้การมีสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี
- 2) เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสังคมทุกภาคส่วน ในการใช้กิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬาเป็นสื่อเพื่อสร้างสังคมที่มีน้ำใจนักกีฬา มีคุณธรรม จริยธรรม และสามัคคีสามัคคีสามัคคี
- 3) เพื่อจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาให้เพียงพอ โดยเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งการจัดให้มีผู้ฝึกสอนและอาสาสมัครด้านการออกกำลังกายและการกีฬาประจำศูนย์และสนามกีฬา
- 4) เพื่อปรับบทบาทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ให้สนับสนุนภารกิจในการพัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับเด็กและเยาวชน โดยจัดให้มีทุนการศึกษาและทุนสนับสนุนแก่เด็กและเยาวชนที่มีความสามารถและมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้มีความสามารถสูงด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ให้สามารถพัฒนาเป็นนักกีฬาทีมชาติที่สร้างชื่อเสียงและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนของประเทศ

5) เพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนและการบริจาค เพื่อพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาด้วยมาตรการจูงใจที่เหมาะสม เช่น มาตรการภาษี มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการการเงิน ภายใต้ความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

6) เพื่อพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนากีฬาที่มีศักยภาพไปสู่กีฬาระดับอาชีพ รวมทั้งพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินให้ได้มาตรฐานสากล

7) เพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการกีฬาและการออกกำลังกายในทุกมิติอย่างเป็นระบบ

8) เพื่อสนับสนุนให้ผู้ฝึกการเข้าถึงกีฬาและการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถในนามทีมชาติไทยในการแข่งขันกีฬาและมหกรรมกีฬารายการต่างๆ

9) เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬาระดับภูมิภาคและของโลก จัดให้มีการแข่งขันกีฬาและกีฬาคอนฟิเดอเรชันระดับโลกที่สำคัญๆ ตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับกีฬาระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โดยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็น “ทีมไทยแลนด์”

เป้าหมายหลัก

1) เด็กและเยาวชนทุกกลุ่ม ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อย่างน้อยร้อยละ 80 มีความรู้ ความเข้าใจมีเจตคติ และทักษะในการออกกำลังกายและเล่นกีฬาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยและน้ำใจนักกีฬาตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถออกกำลังกายและเล่นกีฬา ชม และเชียร์กีฬาตามระเบียบและกฎกติกา

2) เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อายุ 3-11 ปี อย่างน้อยร้อยละ 80 มีทักษะพื้นฐานการเคลื่อนไหวพื้นฐาน เช่น การเดิน วิ่ง กระโดด ปีนป่าย ยืดหยุ่นและการเล่นผาดโผน ตามเกณฑ์ความสามารถของแต่ละระดับอายุ

3) เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อายุ 12-18 ปี อย่างน้อยร้อยละ 80 มีทักษะพื้นฐานการเล่นกีฬาอย่างน้อย 1 ชนิดกีฬา ตามความสามารถของเพศและอายุ

4) เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถทางการกีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

5) ประชาชนทุกกลุ่ม ร้อยละ 60 ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วันๆ ละไม่น้อยกว่า 30 นาที และร้อยละ 50 มีสุขภาพดีและสมรรถภาพอยู่ในเกณฑ์ดี

6) ชุมชนระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 25 มีสถานที่ บริการด้านการออกกำลังกายและการกีฬา ตามเกณฑ์มาตรฐาน

7) ประเทศไทยเป็นเจ้าเหรียญทองในการแข่งขันกีฬาสีเกมส์ในชนิดกีฬาสากลที่มีการแข่งขันในกีฬาเอเชียนเกมส์ อาเซียนพาราเกมส์และโอลิมปิกเกมส์

8) ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 1-5 จากการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ และเอเชียนพาราเกมส์ และอันดับ 1-5 ของเอเชียจากการแข่งขันกีฬาราลิมปิกเกมส์ และโอลิมปิกเกมส์

9) มีสถาบันผลิตและพัฒนาผู้ฝึกสอนในระดับชาติและนานาชาติ

10) มีสถานกีฬาเพื่อการฝึกซ้อมและแข่งขันที่ได้มาตรฐานในแต่ละระดับในทุกจังหวัด

11) จำนวนบุคลากรกีฬาสีพและนักกีฬาสีพเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งนักกีฬาสีพมีผลงานหรือระดับความสามารถที่ได้มาตรฐานนานาชาติ (International ranking) โดยเฉลี่ยดีขึ้น

12) ระบบการจัดการแข่งขันกีฬาสีพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

13) มีระบบการวางแผนการประชาสัมพันธ์ สวัสดิการและการติดตามผลด้านกีฬาสีพมากขึ้น

14) จำนวนรายได้จากผู้สนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนากีฬาเพื่อการออกกำลังกายภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น

15) จำนวนบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในองค์กรวิทยาศาสตร์การกีฬาระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด และในสมาคมกีฬาต่างๆ เพิ่มขึ้น

16) มีองค์กรวิทยาศาสตร์การกีฬา ระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ

17) มีการศึกษาวิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

18) มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด อย่างน้อย 3 หมวดเครื่องมือ คือ เครื่องมือทางชีวกลศาสตร์การกีฬา เครื่องมือทางสรีรวิทยาการออกกำลังกายและกีฬา และเครื่องมือทางเวชศาสตร์การกีฬา

19) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ องค์กร สมาคม ชมรมที่เกี่ยวข้องด้านการกีฬา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อเตรียมการรองรับการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ให้มีประสิทธิภาพ อย่างน้อยร้อยละ 60

20) มีคณะกรรมการการกีฬาที่มีบทบาทในการบริหารงานการกีฬา อย่างน้อยจำนวน 1 คณะกรรมการครบทุกระดับ ได้แก่ ระดับ ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

21) มีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการกีฬาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

22) มีการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในทุกๆ ด้าน ให้ทันสมัยและสามารถรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558

23) มีกองทุนในการพัฒนาการกีฬาและสวัสดิการของนักกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

24) มีระบบ กลไก การติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านการออกกำลังกายและการเล่น กีฬาทุกระดับตั้งแต่ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ประกอบด้วย 6 ประเด็น ยุทธศาสตร์โดยในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาระดับพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1.1) เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มมีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติและทักษะในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา

1.2) เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และน้ำใจนักกีฬา และการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

1.3) เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มมีทักษะและความสามารถทางการกีฬาระดับพื้นฐาน ได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางด้านกีฬา ตามความถนัดและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อมวลชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

2.1) เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มได้ออกกำลังกาย และเล่นกีฬา เป็นวิถีชีวิต

2.2) เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงการบริการด้านการออกกำลังกายและการ เล่นกีฬาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.3) เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพ สมรรถภาพทางกาย คุณธรรม จริยธรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ความสามัคคี และความมีวินัยของคนในชาติ

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

3.1) ให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับชาติและนานาชาติ

3.2) มีระบบและกลไกให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ

3.3) เพื่อสร้างและพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับ การฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ

3.4) เพื่อสร้างระบบและกลไกในการพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้ เชื่อมโยงบูรณาการและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5) เพื่อพัฒนาระบบการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

4.1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนากีฬาสากลที่มีศักยภาพ และการกีฬาไทยบางชนิดให้เป็นกีฬาอาชีพอย่างยั่งยืน

4.2) เพื่อพัฒนานักกีฬาทุกกลุ่มและบุคลากรกีฬาอย่างครบวงจร โดยพัฒนาทั้งคุณภาพและจรรยาบรรณ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันผลิตบุคลากรกีฬาอาชีพ และส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มสมาชิก(แฟนคลับ) ขององค์กร สโมสร กีฬาอาชีพ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

4.3) เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพให้มีมาตรฐานสากล โดยมีกฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพทางการกีฬาที่เหมาะสมและทันสมัย

4.4) เพื่อพัฒนาระบบบริหารแบบมืออาชีพโดยสนับสนุนให้มีการจัดสรรทุนส่งเสริมและสวัสดิการกีฬาอาชีพ เพื่อการคุ้มครองและรักษาสีทธิ หรือผลประโยชน์ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้องค์กรเอกชนร่วมส่งเสริม กีฬาอาชีพ

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวินยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อ

5.1) เพื่อให้มีการจัดตั้งองค์กรด้านวินยาศาสตร์และเครือข่ายวินยาศาสตร์การกีฬาครอบคลุมทั่วประเทศ

5.2) เพื่อให้มีการจัดสรรอัตรากำลัง บุคลากรด้านวินยาศาสตร์การกีฬาที่มีความรู้ความสามารถด้านชีวกลศาสตร์การกีฬา สรีรวิทยาการออกกำลังกายและกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา

5.3) เพื่อให้มีการสร้างงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางด้านวินยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา รวมทั้งให้มีการนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและประชาชนทุกกลุ่ม

5.4) เพื่อให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านวินยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในองค์กรด้านวินยาศาสตร์การกีฬาในทุกะดับที่มีมาตรฐานสำหรับให้บริการนักกีฬาและประชาชนทุกกลุ่ม

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารการกีฬาและการออกกำลังกาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

6.1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารองค์กร บุคลากรและสถานกีฬาทุกระดับของภาครัฐภาคเอกชน และภาคธุรกิจ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และการออกกำลังกายให้ทันสมัย

6. 2) เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการและประสานความร่วมมือขององค์กรกีฬา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการการกีฬาและการออกกำลังกาย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเชื่อมโยงบูรณาการแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) สู่การปฏิบัติเพื่อให้การเชื่อมโยงบูรณาการแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) สู่การปฏิบัติให้สามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องอาศัยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ดังนี้

1) รัฐบาลหรือหน่วยงานระดับนโยบาย ควรผลักดัน “การส่งเสริมให้คนไทยรักการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาจนเป็นวิถีชีวิต” ให้เป็น “วาระแห่งชาติ” ที่ทุกหน่วยงานจะได้ใช้แผนฯ ฉบับนี้เป็นกรอบแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนในแผนปฏิบัติการของกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559 โดยมีแผนงาน โครงการ และการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีองค์กรกำหนดนโยบาย มาตรการ กำกับ ดูแล และสนับสนุนการบูรณาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

2) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรที่ทำหน้าที่หลักด้านการกีฬาทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคี เครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการการออกกำลังกาย และการกีฬาแบบบูรณาการในทุกมิติอย่างเป็นระบบ

3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์กีฬา เพื่อสนับสนุนการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย โดยการกำหนดมาตรฐาน พัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษา เพิ่มมูลค่าโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ และสนับสนุนให้มีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์การออกกำลังกายและการกีฬาให้มีมาตรฐาน

4) จัดให้มีและเพิ่มศักยภาพของสถาบันการพัฒนาบุคลากรทางการออกกำลังกาย การกีฬา ระบบการฝึกซ้อม และการผลิตนักกีฬา โดยพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัย และการใช้ประโยชน์จาก วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของ นักกีฬา

5) ส่งเสริม สนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนด้านออกกำลังกายและการกีฬาโดยสนับสนุน สิทธิประโยชน์สำหรับภาคเอกชน เพื่อการลงทุนในธุรกิจกีฬาให้เพิ่มมากขึ้น

6) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการด้านการออกกำลังกายและการกีฬาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการให้องค์ความรู้ด้านการกีฬาและส่งเสริมให้มีอาสาสมัครการกีฬา ระดับตำบล

7) ส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กร ชุมชน และภาคีเครือข่ายองค์กร กีฬาให้องค์ความรู้ ด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา การชมและเชียร์กีฬา และการสร้าง วัฒนธรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาที่สอดคล้องจนเป็นวิถีชีวิต

การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) มีความสอดคล้องกันในระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ตลอดจนมีแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ควรดำเนินการ ดังนี้

1) การบริหารดำเนินการและการประสานแผน แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.1) ระดับนโยบาย มีคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ กำกับดูแลนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและการกีฬา พิจารณากำหนดนโยบายเสนอความเห็นก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบและสั่งการ

1.2) ระดับการผลักดันแผน มีสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติทำหน้าที่ในการนำนโยบายและข้อสั่งการในระดับนโยบาย แจกจ่ายไปยังหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้า การดำเนินการวิจัยเชิงนโยบาย นำเสนอข้อแนะนำและปัญหาอุปสรรคเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ

1.3) ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและการกีฬา สมาคมกีฬา ชมรมกีฬา สโมสรกีฬา มหาวิทยาลัย สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ เป็นผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติและคณะรัฐมนตรีไปปฏิบัติ

2) การผลักดันแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ไปสู่การปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ดังนี้

2.1) ระดับส่วนกลาง เพื่อให้มีการบูรณาการแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนในระดับชาติที่เกี่ยวข้อง นำไปกำหนดเป็นกรอบของหน่วยงานและจัดทำ แผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นหน่วยงานหลักในการประสานการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

2.2) ระดับจังหวัด เพื่อให้มีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยผลักดันให้การพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และกลุ่มจังหวัดและมีแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยมีสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเป็นหน่วยงานหลักในการประสานการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผลักดันให้เขตพื้นที่การศึกษา สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในระดับภาค/จังหวัดในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น

2.3) ระดับท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งผู้นำ ชุมชน ได้นำเป้าหมาย มาตรการและแนวทางไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และมีดำเนินการจัดทำ

โครงการ/กิจกรรมเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร และ เมืองพัทยา เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงาน

3) การสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของหน่วยปฏิบัติ

3.1) การส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ

3.2) การสนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อดำเนินงานในกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่บรรจุใน แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในทุกประเด็นยุทธศาสตร์

3.3) การสนับสนุนและพัฒนากลไกการประสานงาน โดยการสร้างเครือข่ายด้านการกีฬา กลไกการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

การติดตามและประเมินผล

การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ยุทธศาสตร์การพัฒนามีผลกระทบ ถึงประชาชนทุกกลุ่ม การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งจะต้องเป็นระบบที่ได้รับการยอมรับและเป็นระบบ ที่สามารถจะวัดผลของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิผลจะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จใน หลายมิติและหลายระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการมีส่วนร่วม ของประชาชน การติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) จึงควรดำเนินการ ดังนี้

1) ให้มีกลไกองค์กรหรือคณะกรรมการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด โดยมีการ ประเมินผลตามเป้าหมายรวม เป้าหมายรายยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ และประเมินผลในระดับ แผนงาน โครงการและกิจกรรม

2) พัฒนาระบบฐานข้อมูล ทุกระดับตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด และระดับชาติ ให้ได้ มาตรฐาน ทันสมัยต่อเนื่อง และสามารถสร้างความเข้าใจในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ ประโยชน์ร่วมกันได้ โดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนงาน โครงการประจำปีอย่างต่อเนื่อง

3) จัดประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดการวางแผน การปฏิบัติตามแผนพัฒนาการติดตาม ประเมินผลในระดับท้องถิ่น ภูมิภาคและระดับชาติ พร้อมทั้งให้มีการจัดประชุมติดตามประเมินผล ประจำปี โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

4) สร้างตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือบ่งบอกถึงความสำเร็จและผลกระทบของการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาฯให้ครอบคลุม ทั้งด้านปัจจัย กระบวนการ ผลสำเร็จ และผลกระทบของการพัฒนา

ทั้งนี้หน่วยงานรับผิดชอบด้านการออกกำลังกายและการกีฬา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนด โดยควรวางกรอบตัวชี้วัดเบื้องต้นไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การวัดและประเมินผลกระทบขั้นสุดท้ายของการพัฒนา เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมในทุกๆ ด้าน

ระดับที่ 2 การวัดและประเมินประสิทธิผลของการพัฒนา เพื่อติดตามประเมินผลการพัฒนาในแต่ละด้านที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ เพื่อจะนำไปใช้ในการปรับปรุงและกำหนดแนวทางพัฒนา และแผนงานโครงการในแต่ละด้านให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 การวัดและประเมินประสิทธิผลของยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 การวัดและประเมินประสิทธิผลขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องชี้วัดขีดความสามารถขององค์กรที่รับผิดชอบ ในการดำเนินงานแปลงแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติทุกระดับตามแนวทางการประสานแผนตั้งแต่ระดับชาติ สู่ภูมิภาค และท้องถิ่น

ระดับที่ 5 การวัดและประเมินสถานการณ์ที่เป็นจริงในด้านต่างๆ ทุกมิติ คือ การรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติหรือข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนา เพื่อนำมาใช้ในการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการพัฒนาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในระดับต่างๆ

4.3 แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559)

ความเป็นมาและกระบวนการจัดทำแผน

ความเป็นมา

การพัฒนาการกีฬา เป็นมาตรการที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพของประชากรของประเทศทั้งในด้านสุขภาพพลานามัย และด้านจิตใจเป็นปัจจัยสำคัญและเอื้ออำนวยให้ประชากรในชาติ สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลมีนโยบายนอกจากจะส่งเสริมให้ประชาชนได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อประโยชน์ทางด้านสุขภาพพลานามัยและสร้างพื้นฐานการกีฬาแล้ว การส่งเสริมให้นักกีฬาไทย ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติยังเป็นมาตรการสำคัญที่จะกระตุ้น ความสามัคคี ความรักชาติ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศและสร้างชื่อเสียงต่อประเทศชาติ อีกด้วย

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายใต้การดำเนินงานของรัฐบาลปัจจุบันมีนโยบายในการส่งเสริมการดำเนินงานด้านกีฬาในการพัฒนากีฬาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล โดยสนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง การจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่ การนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนานักกีฬา การส่งเสริมกีฬาไทยให้เป็นกีฬาสากล การปรับปรุงกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพนอกจากนี้ เพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาในระดับสากล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (นายชุมพล ศิลปอาชา) จึงได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกีฬาของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จัดทำแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559) เพื่อเป็นการวางแผนและเตรียมความพร้อมนักกีฬาไทยทั้งคนปกติและคนพิการ ได้ประสพชัยชนะในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และกีฬาพาราลิมปิกเกมส์ ในปี พ.ศ. 2555 ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ และในปี พ.ศ. 2559 ณ กรุง ริโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ สถาบันการพลศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ผู้แทนสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมกับการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559) โดยนำแนวคิด หลักการ และข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญมาประกอบการจัดทำประกอบด้วย

1. แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาการกีฬาโลกและการกีฬาของประเทศไทย ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญในการวิเคราะห์สถานการณ์ และศักยภาพของนักกีฬาไทย
2. ข้อมูลที่ได้จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ ที่กรุงปักกิ่ง รวมทั้งภาวะการแข่งขันกีฬาระดับต่างๆ ที่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ นักกีฬามืออาชีพ การจัดการกีฬา (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการทีม ผู้แทนสหพันธ์กีฬา) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา สนามแข่งขัน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ
3. ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ โดยยึดหลักนักกีฬาเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มีปัจจัยอื่นๆ สนับสนุน
4. แนวคิดการแบ่งกลุ่มการเตรียมและส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย
 - 4.1) ระดับโลก ได้แก่ โอลิมปิกเกมส์ฤดูร้อน, โอลิมปิกเกมส์ฤดูหนาว, พาราลิมปิกเกมส์ฤดูร้อน, พาราลิมปิกเกมส์ฤดูหนาว, ยูธโอลิมปิกเกมส์ ชิงชนะเลิศแห่งโลก นานาชาติเป็นต้น

4.2) ระดับเอเชีย ได้แก่ เอเชียเกมส์ฤดูร้อน, เอเชียเกมส์ฤดูหนาว, เอเชียอินดอร์เกมส์, เอเชียบีชเกมส์, เอเชียมาเชียลอาร์ตเกมส์, เอเชียยูธเกมส์, เอเชียพาราเกมส์ (เฟสปิกเกมส์), ชิงชนะเลิศแห่งเอเชีย

4.3) ระดับอาเซียน ได้แก่ อาเซียนพาราเกมส์, ชิงชนะเลิศแห่งอาเซียน สำหรับการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำประเทศไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ในปี พ.ศ. 2555 ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ และในปี พ.ศ. 2559 ณ กรุงริโอเดอจาเนโร ประเทศบราซิล ซึ่งจากการดำเนินงานการพัฒนา กีฬาที่ผ่านมาประสบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานักกีฬา รวมทั้งอันดับในการแข่งขันต่างๆ โดยสรุปได้ดังนี้

1) ด้านบุคลากร นักกีฬายังขาดศักยภาพ ในการแข่งขันกับนักกีฬาในระดับนานาชาติ เนื่องจากขาดการเก็บตัวฝึกซ้อมที่ต่อเนื่อง อีกทั้งยังไม่มีผู้ฝึกสอนในระดับอาชีพดูแลอย่างจริงจังและต่อเนื่องและนักกีฬามีประสบการณ์ในการแข่งขันในรายการระดับนานาชาติค่อนข้างน้อย

2) ด้านงบประมาณ ระเบียบการใช้จ่ายงบประมาณจากภาครัฐขาดความคล่องตัว ซึ่งทำให้ไม่สามารถสนับสนุนนักกีฬาได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง

3) ด้านสนามกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ยังไม่ได้มาตรฐานและขาดการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้และสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน

4) ด้านการบริหารจัดการ โดยยังขาดรูปแบบในการบริหารจัดการกีฬาที่ได้มาตรฐานสากล กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559) ได้นำนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาการกีฬาโลก และแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทย รวมถึงการวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันกีฬาระดับต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนและเตรียมความพร้อมของนักกีฬาไทยในด้านต่างๆ โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้

ประโยชน์ของแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559)

1) แผนยุทธศาสตร์ฯ จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้เป็นกรอบทิศทางในการสร้างนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ และการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ ในปี พ.ศ. 2555 และปี พ.ศ. 2559 ของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งภาครัฐและเอกชน

2) แผนยุทธศาสตร์ฯ จะช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนของหน่วยงานภาครัฐในเรื่องการพัฒนาการกีฬาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) แผนยุทธศาสตร์ฯ จะช่วยให้หน่วยงานของรัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นนโยบายและแผนปฏิบัติการในหน่วยงาน/องค์กรของตน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการกีฬาอย่างถูกต้องเหมาะสม

4) แผนยุทธศาสตร์ฯ จะใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีแนวทางการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่ยังคงมีอยู่

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน)

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1) นักกีฬาไทยมีศักยภาพและความสามารถในการด้านกีฬามากขึ้น โดยเฉพาะกีฬาประเภทบุคคลซึ่งสามารถเห็นได้จากความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

1.2) มีหน่วยงานหลักของภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมประสานงาน ควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการกีฬาอย่างชัดเจน

1.3) มีความพร้อมในด้านสถานกีฬาและอุปกรณ์กีฬาสำหรับการเก็บตัวฝึกซ้อมและการแข่งขัน

1.4) บุคลากรทางการกีฬามีประสบการณ์ในการจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง

1.5) มีงบประมาณสนับสนุนด้านกีฬาทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน

1.6) มีสวัสดิการสำหรับนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่ประสบความสำเร็จจากการแข่งขันในระดับนานาชาติ

1.7) มีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554) ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

1.8) คณะรัฐมนตรีให้ความสำคัญในการส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ

1.9) เมืองคอร์ก และบุคลากรที่ชัดเจนในส่วนภูมิภาคเพื่อการส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1) ขาดการบูรณาการการทำงานด้านกีฬาระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ

2.2) ผู้บริหารในองค์กรกีฬายังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการกีฬาให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากล ทำให้ระบบบริหารจัดการด้านกีฬายังขาดประสิทธิภาพ

2.3) การพัฒนาการกีฬาในระดับชาติยังขาดการจัดการเชิงระบบ ตั้งแต่กระบวนการวางแผนการปฏิบัติและการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2.4) ขาดการนำองค์ความรู้ และปัญหาอุปสรรคที่ผ่านมา มาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อให้ก้าวหน้าทัดเทียมนานาชาติ

- 2.5) ขาดแนวทางที่ชัดเจนในการสร้างมาตรฐานของสมาคมกีฬาแต่ละระดับ
- 2.6) บุคลากรทางการกีฬางานบางส่วนขาดทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ระดับนานาชาติ
- 2.7) ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล ยังไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน
- 2.8) การบริหารจัดการแบบบูรณาการกับหน่วยงานภายนอก ยังไม่ครอบคลุม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค)

1. โอกาส (Opportunities)

- 1.1) สังคมทั้งระดับโลกและระดับภายในประเทศ มีความตื่นตัวด้านกีฬามากขึ้น
- 1.2) รัฐบาลให้ความสำคัญโดยมีนโยบาย แผนการพัฒนากีฬา และงบประมาณ ในการสนับสนุนกีฬาอย่างต่อเนื่อง
- 1.3) หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนกีฬามากขึ้น
- 1.4) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้การรับรู้ ข้อมูลข่าวสารด้านการกีฬาทั่วถึง รวดเร็ว
- 1.5) การตกลงแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านการกีฬาระหว่างประเทศ ทำให้นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา มีการพัฒนาองค์ความรู้
- 1.6) รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการกีฬาไว้ชัดเจน
- 1.7) องค์กรภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และนันทนาการมากขึ้น
- 1.8) การเพิ่มขึ้นของการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับชาติ นานาชาติ ช่วยสร้าง กระแสและเป็นแรงกระตุ้นให้ประชาชนสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมการเล่นกีฬา

2. อุปสรรค (Threats)

- 2.1) กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติบางส่วนไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนากีฬา และไม่ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
- 2.2) การพัฒนาด้านกีฬาของประเทศอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งด้านกีฬาของประเทศไทยใน ระดับนานาชาติ
- 2.3) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ใน วงการกีฬาไทยปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน
- 2.4) วงการกีฬาทุกระดับมักถูกการเมืองแทรกแซง ทำให้การพัฒนากีฬาในแต่ละ ระดับไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร

2.5) สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศไทยที่ยังประสบปัญหา ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในด้านความพร้อมของการเสนอขอรับเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬา และจัดประชุมองค์กรกีฬานานาชาติ

2.6) กฎหมายการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านกีฬาไม่ต่อเนื่อง

2.7) มิติของการสนับสนุนงบประมาณของรัฐบาลเพื่อการแก้ไขปัญหาสังคมด้วยการกีฬาและนันทนาการ ยังมีข้อจำกัด

แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ด้าน ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างและพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจร

กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร

แนวทางการดำเนินการ

1.1.1 สนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานักกีฬาทั้งในระดับชาติและท้องถิ่น และสถาบันเฉพาะทางเพื่อการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อเป็นศูนย์กลางในด้านการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาให้เป็นไปอย่างเป็นระบบในทุกขั้นตอน

1.1.2 จัดทำแผนการพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบในทุกขั้นตอนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายและจิตจากผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์การกีฬานักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ และนักจิตวิทยา รวมทั้งฝ่ายวิศวกรรม เทคโนโลยีการกีฬา รวมไปถึงการเรียนรู้เทคนิควิชาการและการวางกลยุทธ์ในการแข่งขัน ทั้งในเชิงทฤษฎีและฝึกปฏิบัติจากผู้ฝึกสอนกีฬามืออาชีพในแต่ละชนิดกีฬาอย่างละเอียดทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดทักษะในการเคลื่อนไหวร่างกายอย่างเป็นระบบ

1.1.3 จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพและรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา และบุคลากรด้านการกีฬาที่เกี่ยวข้อง

1.1.4 การวิจัยและพัฒนานักกีฬาในรายชนิดกีฬา โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา สนับสนุนการพัฒนานักกีฬา รวมไปถึงการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ในการฝึกสอนกีฬากการเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลการแข่งขันกีฬาทั้งของตนเองและนักกีฬาของประเทศคู่แข่งในรายชนิดกีฬาเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์พยากรณ์โอกาสแพ้ชนะในการแข่งขันกีฬารายชนิดนั้นๆ

1.1.5 ฝึกซ้อมและประลองเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์

1.1.6 สรรหาผู้เชี่ยวชาญในการฝึกสอนนักกีฬา

1.1.7 ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกสอนนักกีฬาที่เหมาะสมสำหรับเพศ อายุ และสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาคอนนั้นๆ

1.1.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้ชมรมหรือสโมสรหรือสมาคมจัดทำเส้นทางสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ (Road Map) สำหรับนักกีฬาไทยที่มีขีดสมรรถนะในระดับสูง

1.1.9 จัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้นักกีฬาให้มีความพร้อมสูงสุดสำหรับการแข่งขัน

1.1.10 ติดตามประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬา โดยการทดสอบประเมินผล ติดตามพัฒนาการของนักกีฬาอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบ เพื่อหาข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ในลักษณะแบบบูรณาการร่วมกัน 4 ด้าน คือ 1) ด้านทักษะของนักกีฬา 2) ด้านสมรรถภาพทางกาย 3) ด้านสมรรถภาพทางจิตใจ และ 4) ด้านสภาวะแวดล้อม

1.1.11 ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในระดับชุมชน โรงเรียน องค์กรกีฬาในการสร้างและพัฒนาให้นักกีฬาที่มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงในแต่ละชนิดกีฬาต่างๆ โดยให้มีการถ่ายทอดความรู้และเทคนิคทางการกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในรูปแบบต่างๆ แก่เด็ก เยาวชน บุคลากรทางการกีฬา และประชาชนทั่วไปอย่างทั่วถึงและเพียงพอ

1.1.12 เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนส่งเสริมการสร้างและพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยไม่ควรผูกขาดหรือตั้งกฎเกณฑ์ปิดกั้นโอกาสนักกีฬาที่มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูง ซึ่งจะทำให้มีโอกาสในการสรรหาและเลือกสรรนักกีฬาได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

1.1.13 จัดให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการผลิตและพัฒนานักกีฬาไทยเชิงลึกเฉพาะด้าน ในรายสาขานักกีฬานั้นๆ ทั้งกีฬาประเภทชายและกีฬาประเภทหญิง และกีฬาประเภทเดี่ยวและกีฬาประเภททีม โดยการศึกษาวิจัยทั้งทางสังคมและทางวิทยาศาสตร์จะเป็นฐานข้อมูล (Database) ที่ดีสำหรับการฝึกสอนนักกีฬา

กลยุทธ์ที่ 1.2 สนับสนุนการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินการ

1.2.1 สนับสนุนการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งในระดับชาติ ระดับนานาชาติ และระดับอาชีพ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ เทคนิค ทักษะ และความสำเร็จจากการแข่งขันกีฬา

1.2.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการส่งนักกีฬาในสังกัดเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

1.2.3 จัดให้มีเงินรางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น เพื่อเป็นแรงจูงใจในการแข่งขัน และเป็นรางวัลแก่นักกีฬาที่ประสบความสำเร็จอย่างทั่วถึง

1.2.4 จัดให้มีกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการส่งเสริมให้นักกีฬาและบุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน

1.2.5 สร้างหลักประกันและความมั่นคงในชีวิตทั้งระหว่างการแข่งขันหรือเมื่อเลิกเล่นแล้ว เช่น การประกันชีวิต การรักษาพยาบาล การศึกษา ฯลฯ

1.2.6 ยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณให้นักกีฬาและบุคลากรกีฬาที่ทำความดีให้กับประเทศชาติ

1.2.7 ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดสวัสดิการให้นักกีฬาและบุคลากรกีฬาในสังกัด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับบุคลากรกีฬาสู่ระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินการ

2.1.1 พัฒนาบุคลากรกีฬาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานในระดับสากล

2.1.2 ประสานความร่วมมือกับสถาบันกีฬาและองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ

2.1.3 จัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะหลักตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด

2.1.4 ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์

2.1.5 ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรกีฬาทั้งผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬาให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด

2.1.6 ส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรกีฬาในระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 2.2 สนับสนุนบุคลากรกีฬาเป็นกรรมการบริหารองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินการ

2.2.1 ส่งเสริมให้คณะกรรมการบริหารองค์กรกีฬาในทุกระดับมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมืออาชีพ รวมทั้งผลักดันให้องค์กรกีฬารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาที่ได้มาตรฐานสากลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาองค์กร

2.2.2 ส่งเสริมให้มีการจัดประชุมสหพันธ์กีฬาระดับนานาชาติในประเทศไทย

2.2.3 ส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบริหารของสหพันธ์กีฬานานาชาติ

2.2.4 จัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคณะกรรมการสหพันธ์กีฬาไม่ว่าจะเป็นการจัดการแข่งขัน การส่งแข่งขัน การเข้าร่วมประชุมกับสหพันธ์ ฯลฯ เพื่อให้เห็นถึงศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาของไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางกีฬาระดับเอเชีย (Sports Hub of Asia)

กลยุทธ์ที่ 3.1 สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินการ

3.1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการค้าการลงทุนธุรกิจด้านการกีฬา การบริหารจัดการแข่งขันกีฬา การบริหารงานสิทธิประโยชน์ของนักกีฬา และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อให้อุตสาหกรรมการกีฬาไทยเกิดการขยายตัวทั้งระบบ

3.1.2 สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ เพื่อเป็นการพัฒนากีฬาของชาติ โดยการให้ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติในระดับต่างๆ เช่น ระดับอาเซียน ระดับเอเชีย ระดับโลก ตลอดจนมหกรรมกีฬานานาชาติ

3.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพเพื่อส่งเสริมประสบการณ์และเป็นการเก็บคะแนนและสร้างโอกาสของนักกีฬาไทยในการพัฒนาอันดับเพื่อเข้าร่วมมหกรรมกีฬาระดับโลกการแข่งขันชิงชนะเลิศระดับโลกหรือการแข่งขันกีฬาอาชีพ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มในการเล่นกีฬาเพื่อเป็นอาชีพอย่างยั่งยืน

3.1.4 สร้างสรรค์กิจกรรมการแข่งขันกีฬาให้มีความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เพื่อสร้างความสนใจให้กับประชาชนในการเล่นกีฬาและเชียร์นักกีฬาไทย

3.1.5 ผนวกรวมประชาสัมพันธ์กิจกรรมกีฬาของไทยผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ (โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ สื่อโฆษณากลางแจ้ง และอินเทอร์เน็ต) เพื่อให้คนไทยในชาติตื่นตัวสนใจกีฬาและเข้ามามีส่วนร่วม ในเกมส์การแข่งขันกีฬามากขึ้น ให้ประชาชนได้รับรู้และเข้าถึงกิจกรรมกีฬาครอบคลุมทั่วประเทศ

3.1.6 ผลักดันให้ภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมกีฬาของไทยไปเวทีนานาชาติ

3.1.7 พัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการธุรกิจและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬาให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

3.1.8 ปฏิรูประบบธุรกิจและสิทธิประโยชน์เพื่อการพัฒนากีฬาให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

3.1.9 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการจัดการธุรกิจและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬาไปใช้ในการหารายได้

3.1.10 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในด้านธุรกิจและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา

3.1.11 สร้างลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ของผู้สนับสนุนทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 3.2 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้เป็นศูนย์กลางกีฬาระดับเอเชีย

แนวทางการดำเนินการ

3.2.1 ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายการดำเนินงานทางด้านกีฬากับต่างประเทศ

3.2.2 ผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการในองค์กรกีฬาระดับภูมิภาคระดับทวีป และระดับโลกให้มากขึ้น

3.2.3 ก่อสร้าง ปรับปรุง ต่อเติม ซ่อมแซม ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่ได้มาตรฐานสากลพร้อมทั้งอุปกรณ์ที่ครบครันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ครอบคลุมพื้นที่ 5 ภาคทั่วประเทศ เพื่อให้เป็นศูนย์ฝึกกีฬาแบบครบวงจร ทั้งในด้านมาตรฐานและความทันสมัยของสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งเป็นศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีหน้าที่ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนองค์ความรู้ต่าง ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในการเก็บตัว ฝึกซ้อมของนักกีฬา และการส่งเสริมด้านสมรรถภาพทางกายและจิตของนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง

3.2.4 จัดให้มีศูนย์กีฬาเพื่อการแข่งขันที่ได้มาตรฐาน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการรองรับการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติ

3.2.5 ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน จัดให้มีสถานกีฬารองรับในการฝึกซ้อมและแข่งขัน

3.2.6 พัฒนาพื้นที่ อาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาในรูปแบบธุรกิจ สิทธิประโยชน์ทางการกีฬา

3.2.7 จัดให้มีศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อบริการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาทุกระดับตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

3.2.8 จัดรูปแบบการดำเนินงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ทั้งในด้านการแสวงหาและการสรรหานักกีฬา การจัดสภาพแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้เกิดการพัฒนาทั้งนักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องควบคู่กันไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

3.2.9 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

3.2.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็ก นักเรียน เยาวชน และประชาชนทุกกลุ่มมีสมรรถภาพทางกายและสุขภาพที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างทางร่างกายให้สูงขึ้นตามมาตรฐานสากลในแต่ละชนิดกีฬา เพื่อมิให้เสียเปรียบนักกีฬาต่างชาติ

3.2.11 จัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางด้านการกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการสร้างโอกาสและขีดความสามารถของนักกีฬาไทย ให้มีโอกาสได้รับเหรียญรางวัลหรือชัยชนะจากการแข่งขันในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้น

3.2.12 วิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาสมัยใหม่ เพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation) และมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่กีฬาไทย

3.2.13 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

5. สถาบันการพลศึกษากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

5.1 ความเป็นมาของสถาบันการพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษามีกำเนิดจากการที่กรมพลศึกษาได้ดำเนินการผลิตครูพลศึกษามาเป็นเวลานานโดยรับโอนโรงเรียนพลศึกษากลางมาดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2479 และได้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยเรื่อยมา จนได้มีการจัดตั้ง “วิทยาลัยพลศึกษา” ขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2496 เพื่อดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตร วิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง พลศึกษา) และตั้ง “โรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย” ขึ้นในปีการศึกษา 2501 เพื่อดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตร วิชาการศึกษา (ป.กศ.พลานามัย)

ต่อมาได้ยุบเลิกโรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัยในปี พ.ศ. 2512 และได้ขยายหลักสูตรของวิทยาลัยพลศึกษา เป็นระดับปริญญาตรีโดยเป็นสาขาหนึ่งของวิทยาลัยวิชาการศึกษา แต่ยังคงดำเนินการโดยกรมพลศึกษาและใช้ชื่อว่า “วิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา” ในปี พ.ศ. 2514 ได้ยุติการดำเนินการวิทยาลัยพลศึกษาในส่วนกลางและโอนวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา ไปให้วิทยาลัยวิชาการศึกษาดำเนินการต่อไป กรมพลศึกษาได้เปิดดำเนินการผลิตครูพลศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยเริ่มเปิด “วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” ขึ้นเป็นแห่งแรก ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 เปิด “วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดมหาสารคาม” เป็นแห่งที่สอง และมีการเปิดเพิ่มขึ้นในจังหวัดต่างๆ เรื่อยมาจนกระทั่งมีวิทยาลัยพลศึกษารวม 17 แห่ง และโรงเรียนกีฬาแห่งแรกของประเทศไทยเปิดดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. 2534 และปัจจุบันมีโรงเรียนกีฬาในสังกัดรวม 11 แห่ง

เมื่อกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายบรรจุข้าราชการครูจากผู้ที่มิวุฒิกการศึกษา ระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำทำให้กรมพลศึกษาเริ่มหาแนวทางยกฐานะวิทยาลัยพลศึกษา ให้สามารถเปิดทำการสอนในระดับปริญญาตรี โดยในระยะแรกได้จัดทำโครงการร่วมมือทางวิชาการกับกรมการฝึกหัดครู ให้วิทยาลัยครู รับวิทยาลัยพลศึกษาเข้าสมทบทางวิชาการเพื่อเปิดสอนระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่องตั้งแต่ปีการศึกษา 2531 ในขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทางที่จะเปิดดำเนินการสอนระดับปริญญาตรีด้วยตนเอง

31 มกราคม 2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ลงพระปรมาภิไธยในร่างพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา และออกประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2548 ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 เป็นต้นไป ซึ่งนับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของสถาบันการวิชาชีพที่ทรงคุณค่าแห่งนี้

จากการใช้พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2548 มาระยะหนึ่งแล้วนั้น ทางสภาสถาบันการพลศึกษาได้เล็งเห็นว่า ในบางมาตรายังไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกีฬาของสถาบันการพลศึกษา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 รวมทั้งในระดับนานาชาติ จึงได้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดำเนินการแก้ไขจนกระทั่งสำเร็จลุล่วง ออกเป็น

พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2555 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2555 เป็นต้นไป โดยมีสาระสำคัญ เช่น ให้สถาบันการพลศึกษามีอำนาจจัดการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกได้ (ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2556-2560)

5.2 แผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา (พ.ศ.2556-2560) กับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2556-2560 กำหนดขึ้นบนพื้นฐานของการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2550-2555 และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถาบันการพลศึกษา ซึ่งได้ดำเนินการโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายในสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนจัดการประชุมพิจารณาเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษาอย่างแท้จริง เป้าหมายการบริหารสถาบันการพลศึกษา ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า นับจากนี้ไป จะอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ของสถาบันการพลศึกษาที่ว่า“เป็นสถาบันชั้นนำในระดับภูมิภาคอาเซียน ที่จัดการศึกษาด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ ที่มีคุณภาพ” รวมทั้งพันธกิจของสถาบันการพลศึกษา อันประกอบด้วย

1. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพและสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพและสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย
4. ให้บริการทางวิชาการและอาคารสถานที่แก่ชุมชนและสังคม
5. อนุรักษ์และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย
6. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา

สู่ความเป็นเลิศ

7. สร้างความร่วมมือและจัดการศึกษาในประชาคมอาเซียน เพื่อให้การดำเนินการของสถาบันการพลศึกษา บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวจึงได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และกลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ดังนี้เรียนและนักศึกษาทางด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อให้เป็นผู้สำเร็จการศึกษาที่พึงประสงค์ของสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาแก่นักเรียนและนักศึกษา ทางด้านพลศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อให้เป็น ผู้สำเร็จการศึกษาที่พึงประสงค์ของสังคม

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา เป้าประสงค์ที่ 1 ได้แก่

- 1) พัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬาให้มีคุณธรรม จริยธรรมและ เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม
- 2) ปรับปรุงหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา (สาระกีฬาเพื่อความ เป็นเลิศ) เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน
- 3) พัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพของนักเรียนและผู้สำเร็จ การศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 2 บัณฑิตทางด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับ อุดมศึกษารวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการของสังคม และสอดคล้องกับ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถาบันการพลศึกษา

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา เป้าประสงค์ที่ 2 ได้แก่

- 1) พัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา รวมทั้ง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการของสังคมและสอดคล้องกับอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ ของสถาบันการพลศึกษา
- 2) พัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาและวิชาชีพ
- 3) พัฒนาอาจารย์ให้สามารถปฏิบัติการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ผลักดันให้มีการสนับสนุนการจัดหาทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยและ เพียงพอ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนานักเรียนและนักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬาสู่ความ เป็นเลิศ

เป้าประสงค์ นักเรียนและนักศึกษามีศักยภาพในการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ได้แก่

- 1) จัดหาและพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 2) สร้างและพัฒนาทักษะความสามารถด้านการกีฬาของนักเรียนและนักศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ

3) ส่งเสริมนักเรียนและนักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม ด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป้าประสงค์ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาสังคม

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม ให้มีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการวิจัยและนวัตกรรมให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและนวัตกรรม กับหน่วยงานภายนอกทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการทางวิชาการ กีฬา และอาคารสถานที่แก่สังคม

เป้าประสงค์ เป็นองค์กรที่ให้บริการทางวิชาการ กีฬา และอาคารสถานที่แก่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1) พัฒนาระบบและกลไกการให้บริการวิชาการ กีฬา และอาคารสถานที่ตามความต้องการของสังคม

2) ส่งเสริมการบูรณาการ การบริการวิชาการ กีฬา และอาคารสถานที่กับการเรียนการสอนและการวิจัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมและสนับสนุนการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

เป้าประสงค์ เป็นแหล่งเรียนรู้ พื้นฟู อนุรักษ์ สืบสาน พัฒนาและเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1) พัฒนาระบบและกลไกการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย ให้มีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพื้นฟู อนุรักษ์ สืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย ให้มีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เผยแพร่และแลกเปลี่ยนด้านศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
เป้าประสงค์ สถาบันการพลศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ได้แก่

- 1) ส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ
- 2) พัฒนาโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของสถาบันการพลศึกษา
- 3) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
- 4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัย สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ
- 5) พัฒนาระบบการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติและเผยแพร่สู่สาธารณชน
- 6) ส่งเสริมการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้มีประสิทธิภาพ
- 7) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการและกีฬา กับประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน

เป้าประสงค์ มีความร่วมมือทางวิชาการด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ การละเล่นพื้นบ้าน กีฬาไทยและกีฬาพื้นเมือง ในกลุ่มประชาคมอาเซียน
กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ได้แก่

- 1) พัฒนาศักยภาพนักเรียน นักศึกษาและบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) ส่งเสริมการให้บริการข้อมูลสารสนเทศ ด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ การละเล่นพื้นบ้าน กีฬาไทยและกีฬาพื้นเมืองในกลุ่มประชาคมอาเซียน
- 3) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัยด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพการละเล่นพื้นบ้าน กีฬาไทยและกีฬาพื้นเมืองในกลุ่มประชาคมอาเซียน
- 4) ส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ การละเล่นพื้นบ้าน กีฬาไทยและกีฬาพื้นเมืองในกลุ่มประชาคมอาเซียน

เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจนได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่สถาบันการพลศึกษาต้องการบรรลุในรายปี ตั้งแต่ พ.ศ.2556-2560 นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนดโครงการที่จะมีการดำเนินงานในระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้าเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ทั้งหมด โดยโครงการแต่ละโครงการได้มีการเชื่อมโยงกับงบประมาณและระบุนหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีความชัดเจนในการจัดสรร

ทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนโครงการต่างๆ ซึ่งปรากฏอยู่ในส่วนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลแล้ว

สมพงษ์ ชาทะวิถิ (2553, หน้า 4) ได้กล่าวว่า สถาบันการพลศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนานักกีฬาดังนี้ จัดเตรียมนักกีฬาในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิทยาเขต ให้สามารถผ่านการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนสมาคมกีฬา และตัวแทนทีมชาติไทยให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เตรียมแผนการส่งนักกีฬาเข้าร่วมคัดเลือกในรายการต่างๆ ที่สมาคมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด เตรียมผู้ฝึกสอนและแผนการฝึกซ้อมให้มีความพร้อม ด้านจำนวนและความสามารถบริหารจัดการกีฬาดังที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เตรียมการด้านงบประมาณเพื่อสนับสนุนชนิดกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้เหมาะสมเพียงพอต่อการพัฒนา และจัดทำแผนเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในระยะต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2556-2560 กำหนดขึ้นบนพื้นฐานของการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2550-2555 โดยมีเป้าหมายการบริหารสถาบันการพลศึกษา ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ภายใต้วิสัยทัศน์ของสถาบันการพลศึกษาที่ว่า“เป็นสถาบันชั้นนำในระดับภูมิภาคอาเซียน ที่จัดการศึกษาด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ ที่มีคุณภาพ” มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนานักกีฬาดังนี้ จัดเตรียมนักกีฬาในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิทยาเขต ให้สามารถผ่านการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนสมาคมกีฬา และตัวแทนทีมชาติไทยให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

5.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา และกรอบแนวทางการดำเนินงาน ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1. พัฒนาศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย

1.1 จัดโครงสร้างการบริหารงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม พร้อมรับการสนับสนุนจากองค์กร และบุคคลภายนอกในการบริหารศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1.2 จัดตั้งสำนักงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ภายในวิทยาเขต 17 แห่ง พร้อมจัดสรรบุคลากรในการบริหารตามโครงสร้าง และมีความพร้อมในด้านวัสดุ ครุภัณฑ์สำนักงาน พร้อมห้องประชุมสำหรับนักกีฬาที่เข้าร่วมโครงการค่าใช้จ่ายพัฒนานักกีฬาสถาบันการพลศึกษา

1.3 สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบอินเทอร์เน็ตภายในสำนักงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1.4 สรรหาผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ผู้เชี่ยวชาญกีฬานานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่ภายในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

2. พัฒนานักกีฬาโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศทางด้านกีฬา โดย

2.1 พัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอสำหรับการฝึกซ้อมกีฬาและพัฒนานักกีฬา

2.2 จัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนานักกีฬาสถาบันการพลศึกษา

2.3 สนับสนุนให้บุคลากรทำการวิจัยทางด้านการพัฒนานักกีฬา โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อพัฒนานักกีฬาสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3. พัฒนา สนามกีฬาและอุปกรณ์กีฬาให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพ โดย

3.1 ปรับปรุง และพัฒนาสนามกีฬาภายในวิทยาเขตให้มีสภาพพร้อมใช้งานในการฝึกซ้อม

3.2 ปรับปรุง และพัฒนาสนามกีฬาภายในวิทยาเขตให้ได้มาตรฐานและพร้อมสำหรับการรองรับการแข่งขันกีฬาท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

3.3 สรรหาอุปกรณ์ กีฬาที่ได้มาตรฐานสำหรับการเรียนการสอน การฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬา

3.4 สนับสนุนการใช้บริการอาคารกีฬาและสนามกีฬาร่วมอุปกรณ์กีฬาแก่สมาคมกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในการเก็บตัวฝึกซ้อมกีฬา และใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ

4. พัฒนาระบบสวัสดิการสำหรับนักกีฬา เพื่อมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ โดย

4.1 จัดระบบหอพักที่อำนวยความสะดวกสำหรับการเก็บตัวฝึกซ้อมกีฬา

4.2 จัดสวัสดิการทางด้านอาหารสำหรับนักกีฬา โดยมีนักโภชนาการควบคุมดูแลการผลิตอาหารสำหรับนักกีฬา

4.3 จัดร้านค้าสวัสดิการสำหรับนักกีฬาภายในวิทยาเขต

4.4 จัดห้องพักผ่อนและห้องนันทนาการสำหรับนักกีฬา

4.5 จัดให้มีนักจิตวิทยาการกีฬาในการให้คำปรึกษา แนะนำสำหรับนักกีฬา

4.6 จัดให้มีสถานพยาบาล และอุปกรณ์ช่วยเหลือผู้ที่ได้รับการบาดเจ็บทางด้านการกีฬา

4.7 จัดให้มีสถานฟื้นฟูสมรรถภาพทางกายสำหรับผู้ที่ได้รับการบาดเจ็บทางด้านการกีฬา

4.8 สถาบันการพลศึกษา มีระบบการขนส่งนักกีฬาที่มีความปลอดภัยและได้มาตรฐาน โดยจัดให้มีรถปรับอากาศขนาดใหญ่ รถปรับอากาศขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นพาหนะในการเดินทางเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในรายการต่าง ๆ

5. พัฒนาระบบการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ โดย

5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ

5.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย

5.3 ส่งเสริมการทำวิจัยทางด้านกีฬา

5.3 ส่งเสริมการทำวิจัยทางด้านกีฬา

5.4 ส่งเสริมการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

5.5 ส่งเสริมการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

6. สนับสนุน และส่งเสริมการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา ในระดับชาติและนานาชาติ

6.1 สถาบันการพลศึกษา โดยศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ทำหน้าที่เก็บตัวฝึกซ้อม นักกีฬาพร้อมดูแลเรื่องสวัสดิการ พร้อมสนับสนุนนักกีฬาให้เป็นตัวแทนของจังหวัดเข้าร่วมการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติ กีฬาแห่งชาติ เป็นต้น

6.2 สถาบันการพลศึกษา สนับสนุนและส่งเสริมนักกีฬาให้กับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อเก็บตัวฝึกซ้อมและเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ เช่นกีฬามหาวิทยาลัยอาเซียน กีฬาซีเกมส์ กีฬาเอเชียนเกมส์ กีฬาโอลิมปิกเกมส์ เป็นต้น

6.3 สนับสนุนและส่งเสริมนักกีฬาเพื่อเป็นตัวแทนสถาบันการพลศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย

7. จัดการแข่งขันกีฬาเพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับนักกีฬา โดย

7.1 จัดการแข่งขันกีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทยเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดให้แต่ละวิทยาเขตเป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันเพื่อคัดเลือกนักกีฬาเป็นตัวแทนของสถาบันการพลศึกษา เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย

7.2 จัดการแข่งขันกีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทย ให้ได้มาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับของสมาคมกีฬาและองค์กรกีฬาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

7.3 สถาบันการพลศึกษา มีความพร้อมทางด้านอุปกรณ์ สนามแข่งขันกีฬา บุคลากรในการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย และการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ

7.4 สถาบันการพลศึกษา จัดการแข่งขันกีฬาที่เชื่อมโยงประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน

8. พัฒนาบุคลากรทางด้านกีฬา ให้มีประสิทธิภาพ โดย

8.1 สนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมการอบรมที่ทางสมาคมกีฬาหรือองค์กรด้านกีฬาแห่งประเทศไทยและองค์กรกีฬาระหว่างประเทศ สมาพันธ์กีฬาให้การรับรอง

8.2 สนับสนุนให้บุคลากรทางด้านกีฬาของสถาบันการพลศึกษา จัดทำผลการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาของสถาบันการพลศึกษา

8.3 สนับสนุนให้บุคลากรทางด้านกีฬาของสถาบันการพลศึกษา จัดทำผลการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาร่วมกับสมาคมกีฬา หรือองค์กรกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6. แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2542

6.1 แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance)

ได้มีการบัญญัติศัพท์ไทยขึ้นมาหลายคำ อาทิเช่น ธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย ธรรมรัฐ ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี การปกครองโดยธรรม กรอบการกำกับดูแลที่ดี บรรษัทภิบาล เป็นต้น ซึ่งมีการตกลงโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 ให้ใช้คำว่าระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ธรรมาภิบาลให้ความหมายไปในทางบริหารราชการเพื่อให้แตกต่างจากบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ซึ่งความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการบริหารจัดการที่ดี คือ ระบบโครงสร้างกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม เนื่องจากการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นกลไกภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาชน ต่างก็เป็นองค์กรรมในการแสดงความคิดเห็นเพราะประชาชนเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรง

ธรรมาภิบาล (Good Governance) ในภาคราชการเกิดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงของไทยในปี พ.ศ.2540 ซึ่งภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะ และการทุจริตมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกันในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคมตลอดจนตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าว ไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและรีบด่วน โอกาสที่จะนำพาประเทศพ้นตัวจากวิกฤติย่อมเป็นไปได้ยาก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองประเทศยิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้นคณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (TDRI) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มอบให้สำนักงาน ก.พ. นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแนะให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2542 ต่อมาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ได้ประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

6.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

เริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่ 11 สิงหาคม 2542 ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรกหรือเรียกได้ว่าเป็นการวางฐานในการบริหารราชการแนวใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปและพัฒนาการเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ดังนี้

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนแต่ละหลัก สามารถจำแนกใช้ในการบริหารเป็น 3 ระดับคือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีของระดับภาครัฐและระดับประเทศต่อไป

ในทางกลับกันการกำหนดบทบาทของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนในระดับประเทศ จะมีผลต่อบทบาทภารกิจและการบริหารจัดการของระดับภาครัฐและระดับองค์กรด้วย

6.3 แนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในระดับองค์กร

1) หลักนิติธรรม

แนวทางในการประยุกต์ใช้หลักนิติธรรมในองค์กร

1.1 ให้ความรู้แก่สมาชิกในองค์กรเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิเสรีภาพบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร รวมทั้งขอบเขตในการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบประชาธิปไตย

1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน และพัฒนาการผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ตัวชี้วัด กฎ ข้อบังคับระเบียบต่างๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดี และลงโทษคนไม่ดี และมีการปรับปรุงกฎ ข้อบังคับ และระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญประการหนึ่ง

1.3 องค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน ส่วนด้านการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเป็นธรรม มีความประพฤติสุจริต ปราศจากการคอร์รัปชัน นอกจากนี้ขนาดองค์กร อัตรากำลังคน และงบประมาณลดลง

1.4 สภาพสังคมในองค์กร

- มีข้อร้องเรียนคดีความและการฟ้องร้อง รวมทั้งสถิติการทำผิดกฎต่างๆ ลดลง
- คนในองค์กรตระหนักในสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพของตนเอง รู้และเข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยในการแสดงความคิดเห็นในกรณีต่างๆ

2) หลักคุณธรรม

แนวทางการดำเนินการตามหลักคุณธรรม

2.1 สถาบันการศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ และปลูกฝังเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เริ่มจากเยาวชนในและนอกระบบการศึกษาของชาติอย่างจริงจัง

2.2 รมรณรงค์ใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวาง จริงจัง โดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชา

2.3 รมรณรงค์ให้สังคมร่วมสนับสนุนผู้ปฏิบัติที่มีคุณธรรมที่ ถูกรังแกโดยผู้มี อำนาจเหนือกว่า รวมถึงการยอมรับ เชิดชูให้เกียรติ และการให้แรงเสริม ในรูปแบบต่างๆ

2.4 องค์กรระดับต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึกด้วยสื่อประเภทต่าง ๆ

2.5 ทุกหน่วยงานภาครัฐควรมีหลักจริยธรรมของตนเองหรือจริยธรรมแต่ละสาขาวิชาชีพอย่างเปิดเผย

3) หลักความโปร่งใส

แนวทางในการสร้างความโปร่งใสในองค์กร

3.1 สรรวจความเห็นชอบของบุคลากรในหน่วยงานในเรื่องความโปร่งใสที่ต้องการจากบุคลากร

3.2 บุคลากรตระหนักในสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติ วิธีปฏิบัติราชการปกครอง พ.ศ.2539

3.3 ปรับปรุงระบบเอกสาร ระบบสารสนเทศให้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งาน และการสืบค้นตรวจสอบของประชาชน

3.4 จัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการให้บริการของส่วนราชการที่เข้าใจง่าย สะดวกต่อการติดต่อกันของหน่วยงานประชาชน

3.5 มีระบบการประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

3.6 สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสารและตอบข้อสงสัยของประชาชน

4) หลักความมีส่วนร่วม

แนวทางการสร้างความมีส่วนร่วม

4.1 องค์กรต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน พร้อมทั้งออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนากลไก ระบบการทำงานและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อเอื้อต่อการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร และประชาชนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

4.2 กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่บุคลากรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารภารกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างตรงตามความต้องการ

4.3 ผนึกและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรและประชาชนเห็นคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วม

4.4 จัดทำคู่มือชี้แนะแนวทางการมีส่วนร่วมในงาน/โครงการต่างๆ รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนซึ่งจะทำให้การมีส่วนร่วมนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4.5 แสดงผลลัพธ์จากการเข้ามามีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนได้ทราบ พร้อมทั้งมีรางวัลตอบแทนแก่เจ้าของความคิดเห็นที่นำไปสู่การปฏิบัตินั้นๆ

4.6 สร้างหลักประกันในความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานขององค์กร

5) หลักความรับผิดชอบ

แนวทางในการดำเนินการตามหลักความรับผิดชอบ

5.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งการสร้างแบบอย่างที่ดี ด้วยการยกย่อง และส่งเสริมความประพฤติของบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดี

5.2 สร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยใช้การมีส่วนร่วม มีระบบตรวจสอบและการประเมินผลที่น่าเชื่อถือได้

5.3 ส่งเสริมผู้มีความสามารถ โดยการให้รางวัล และลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งการจูงใจด้วยค่าตอบแทนและอื่น ๆ

6) หลักความคุ้มค่า

แนวทางการดำเนินการตามหลักความคุ้มค่า

6.1 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญ

6.2 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นหรือเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว เพื่อให้สะดวกและรวดเร็ว

6.3 ปฏิบัติงานอย่างประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลาและบรรลุ ในวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

6.4 กำหนดมาตรฐานการทำงานในหน้าที่และเป้าหมายให้ชัดเจน

6.5 สร้างระบบความคุ้มค่าและรายงานผลการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับเพื่อการตรวจสอบ

6.6 นำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงาน

6.7 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการต่างๆ ที่นำไปสู่ความคุ้มค่า

6.8 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในองค์กร

6.9 ให้ความสำคัญกับระบบติดตามประเมินผลและควรประกาศให้ผู้เกี่ยวข้อง

และประชาชนทราบเป็นระยะ ๆ

6.10 ใช้ ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน (Result-based Management : RBM) และใช้การจัดสรรงบประมาณเป็นเครื่องมือในการพิจารณางบประมาณในโครงการ

6.11 จัดสรรงบประมาณตามผลสัมฤทธิ์ของงาน

6.12 ปรับปรุงระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องในหลักความคุ้มค่า

6.13 ให้รางวัลหน่วยงาน / กลุ่ม / บุคลากร ที่ดำเนินการในวิธีดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง คุ้มค่าที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ ควรยึดหลักในการใช้หลักธรรมาภิบาล จริยธรรม คุณธรรม ในการบริหารจัดการที่ดี คือ ระบบโครงสร้าง กระบวนการต่างๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่างๆ

ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรมเนื่องจากการบริหารจัดการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นกลไกภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาชน ต่างก็เป็นองค์การรวมในการแสดงความคิดเห็นเพราะประชาชนเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรง

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

นัยนา หันมี (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานด้านกีฬา ขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานด้านกีฬาขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับที่ควรปรับปรุง ในสภาพการดำเนินงานที่อยู่ในระดับ คือ การประสานงาน ในสภาพการดำเนินงานที่อยู่ในระดับกลาง คือ งบประมาณ ในสภาพการดำเนินงานที่อยู่ในระดับควรปรับปรุง คือ ด้านการสนับสนุน ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านบุคลากร ในสภาพการดำเนินงานที่อยู่ในระดับควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการวางแผน ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการรายงานผล

2. ปัญหาการดำเนินงานด้านกีฬาขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับที่มีปัญหามาก การดำเนินงานที่มีปัญหาในระดับมากเรียงตามลำดับ คือด้านการสนับสนุน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากร ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร และด้านการรายงานผล การดำเนินงานที่มีปัญหาในระดับน้อยเรียงตามลำดับ คือด้านการประสานงานและด้านงบประมาณ

อำภา สุจินโณ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารศูนย์กีฬาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40-50 ปี ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ไม่มีเงินเดือนประจำตำแหน่ง มีความรับผิดชอบงานด้านอื่นด้วย การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งระหว่าง 10-20 ปีขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่า การจัดศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภาคกลาง ส่วนใหญ่มีโครงสร้างและการแบ่งส่วนงานบริหารที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และนโยบายในการจัดตั้งองค์กรและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มีระบบการวางแผนในการดำเนินงาน การจัดองค์กร การจัดบุคลากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จขององค์กร อีกทั้งการประสานงานที่ดีทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในขณะเดียวกันนั้นมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการจัดศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภาคกลางมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่า การที่ศูนย์กีฬายังไม่ผ่านการรับรองตามพระราชกฤษฎีกา จึงทำให้

แต่ละสถาบันมีการทดลองปรับเปลี่ยนจัดหารูปแบบการบริหารที่ต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ความต้องการ ความพร้อม สภาพแวดล้อม รวมทั้งการสนับสนุนในเชิงบริหารภายในสถาบัน

สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของสมาคมกีฬาจังหวัด (2547) ผลการวิจัยด้านปัญหาและอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร พบว่าผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจด้านกีฬากิจกรรมการบริหารที่เป็นข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบ่อย กิจกรรมการบริหารขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการ ขาดนักบริหารแบบมืออาชีพด้านกีฬา บุคลากรทางการกีฬาไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรในสมาคมกีฬาจังหวัดมีความรู้เรื่องกีฬาน้อย บุคลากรไม่เพียงพอการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬามีน้อย บุคลากรส่วนใหญ่ทำงานไม่เต็มเวลาเนื่องจากเป็นอาสาสมัคร กรรมการบริหารมีความรู้ความสามารถไม่ตรงตามที่ต้องการของสมาคม
2. ด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมโดยเฉพาะงบประมาณจาก การกีฬาแห่งประเทศไทย ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่สมาคมดำเนินการ การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างยุ่งยาก ขั้นตอนมากและล่าช้า การขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สะดวกด้วยขั้นตอนระเบียบ การขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชนสำหรับจังหวัดเล็ก ๆ ไม่สามารถดำเนินการได้เท่ากับจังหวัดใหญ่ ๆ การจัดสรรงบประมาณหมวดค่าใช้สอยไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับกิจกรรม
3. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่าสมาคม ไม่มีสถานที่ทำการถาวรของตนเอง ต้องอาศัยสถานที่ราชการหรือต้องย้ายไปตามที่อยู่นายกสมาคม วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในสำนักงานไม่เพียงพอต่อความต้องการต้องใช้วิธีการขอยืมจากส่วนราชการอื่น ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ ขาดสนามกีฬาที่ได้มาตรฐานในจังหวัด ขาดสถานที่ฝึกซ้อมสำหรับนักกีฬา บางครั้งต้องขอยืมหรือขอใช้สถานที่กีฬาที่อยู่ในการดูแลของส่วนราชการอื่นทำให้ไม่สะดวก
4. ด้านการจัดการ พบว่า ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ทำให้ในบางจังหวัดมีข้อขัดแย้งหรือความเข้าใจไม่ตรงกัน ในการปฏิบัติงานระหว่างศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัดกับสมาคมกีฬาจังหวัด การประสานงานขาดความชัดเจนในรูปแบบและวิธีการทำให้การทำงานไม่คล่องตัวความร่วมมือของสมาคมกีฬาจังหวัดกับองค์กรอื่น ๆ ในจังหวัดน้อยเกินไป โดยเฉพาะ การกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องให้ความร่วมมือกับสมาคมกีฬาจังหวัดให้มากกว่านี้ เจ้าหน้าที่ประสานงานสมาคมจังหวัดไม่ได้ประจำที่สมาคมกีฬาจังหวัด มีการซ้ำซ้อนในการดำเนินงานระหว่าง การกีฬาแห่งประเทศไทย กับสมาคมกีฬาจังหวัดเนื่องจากมีสถานที่ตั้งในที่เดียวกันการจัดการในสมาคมยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เพราะสมาคมยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการบริหารงาน การประชุมไม่สามารถทำได้ตามข้อบังคับ เดือนละอย่างน้อย 1 ครั้ง เนื่องจากไม่ได้จัดประชุมหรือองค์ประชุมไม่ครบ เป็นต้น

กาหลง เย็นจิตต์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานศูนย์กีฬา ตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการดำเนินงานศูนย์กีฬาดำเนินงานด้านการพัฒนา กีฬาขั้นพื้นฐานควรมีอาสาพัฒนาด้านการกีฬาของตำบล ควรมีสนามกีฬาให้มากขึ้น ด้านการพัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศควรจัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ด้านการพัฒนา กีฬาเพื่อการอาชีพควรจะทำให้กีฬาในตำบลเป็นอาชีพมากขึ้น ด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬาควรจัดตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาดำเนินงานใหม่ ที่ประกอบด้วยประธาน องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นประธาน และมีคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนจากหมู่บ้านแต่ละ หมู่บ้านมาเป็นกรรมการ ผู้แทนการกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำตำบล ผู้แทนจากกระทรวงการ ศึกษาธิการ ผู้แทนจากกระทรวงมหาดไทย ผู้แทนจากกระทรวงสาธารณสุข ผู้แทนชมรมกีฬาใน ตำบลทุกชมรมกีฬา และกรรมการอาจมาจากการแต่งตั้งของประธานให้ปลัดองค์การบริหารส่วน ตำบลเป็นกรรมการและเลขานุการศูนย์กีฬาดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ด้านกีฬาของตำบลเป็น กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการศูนย์กีฬาดำเนินงาน

ประกิต หงษ์แสนยธรรม (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ สมาคมกีฬาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย โครงสร้างของรูปแบบ 4 ด้านคือ ด้านการวางแผน มีสาระสำคัญ จำนวน 22 ข้อ ด้านการจัดองค์การ มีสาระสำคัญ จำนวน 21 ข้อ ด้านการปฏิบัติการ มีสาระสำคัญ จำนวน 19 ข้อ และด้านการควบคุม มีสาระสำคัญ จำนวน 14 ข้อ

นิกร สีแล (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศสถาบันการ พละศึกษา: การพัฒนาเกณฑ์และประเมินโดยใช้ทฤษฎีโปรแกรม ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์การ ประเมินการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา ที่พัฒนาขึ้นในระดับแผนงาน ประกอบด้วย 6 รูปแบบการประเมิน 21 มิติ 71 ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินรวมทั้งสิ้น 192 ข้อ และ ในระดับโครงการประกอบด้วย 6 รูปแบบ 21 มิติ 71 ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินรวมทั้งสิ้น 173 ข้อ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการจัดทำแผนงาน โครงการ การกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ หรือการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับบริบทและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานต่อไป

ไพบุลย์ ศรีชัยสวัสดิ์ (2557: 172 -178) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑา แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ วัดอุปสรรคของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการ บริหาร และนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ที่จะนำข้อมูล จากการวิจัยไปใช้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยครั้งนี้พบว่า องค์ประกอบในการบริหารประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร (Administration: A) ด้านการพัฒนา นักกีฬา (Development of Athletes: A) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Human

Resources: HR) และด้านการจัดการแข่งขัน (Competition: C) นั้น มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการ

ดำเนินงานของสมาคมกรีฑาฯ โดยจะมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กีฬากรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ (พ.ศ. 2553-2557) (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย. 2553:57-68) ซึ่งได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) และเป้าประสงค์ (Goal) ไว้ ซึ่งประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

1. มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (High Performance)
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับมาตรฐานกรีฑาสวนภูมิภาค
3. สร้างและพัฒนาศักยภาพนักกรีฑาเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน
4. ผลักดันให้มีศูนย์ฝึกกรีฑาที่เป็นศูนย์ฝึกชั้นนำของเอเชีย

เป้าประสงค์ (Goal)

1. สมาคมกรีฑาฯ มีระบบการบริหารจัดการและการจัดการแข่งขันที่มีมาตรฐานสากล
2. บุคลากรกรีฑามีความเป็นมืออาชีพและทำให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน
3. ประเทศไทยเป็นศูนย์ฝึกกรีฑาชั้นนำของเอเชีย

ดังนั้น การบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อภิปรายผลตามผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหาร (Administration: A) สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรมีแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนากิจการของสมาคมอย่างชัดเจน ควรมีแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ทุกปี แผนปฏิบัติการประจำปีควรจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในห้วงเวลานั้นๆ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไว้ในแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างใกล้ชิดทุกชั้นตอน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือนหรือรายไตรมาสซึ่งสมาคมสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนการปฏิบัติการได้ตามความเหมาะสม มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Report) ควรใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานประจำปีเป็นฐานคิดในการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ได้ จัดทำแผนผังบริหารองค์กร (Organizational Chart) ที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน ควรมีบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามภาระงานที่ระบุไว้ในแผนผังบริหารงานอย่างชัดเจน ควรมีบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ควรมีบุคลากรหลักตามแผนผังบริหารองค์กร ปฏิบัติงานเต็มเวลา ควรมีระเบียบข้อบังคับอย่างเป็นทางการและมีความสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของสหพันธ์กีฬานานาชาติ ควรมีการจัดระเบียบตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ควรมีสโมสรสมาชิกที่ขึ้นทะเบียนต่อกรีกาแห่งประเทศไทย รวมทั้งได้รับการรับรองอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ควรมีสถานงานที่สามารถติดต่อได้สะดวกเป็นของสมาคมเอง ควรมีการ

จัดตั้งศูนย์ฝึกกรีฑาแบบถาวร (หรือชั่วคราว) ไปยังภูมิภาคต่างๆ ทุกภูมิภาค ควรมีการวางแผนระยะยาวในการดำเนินการจัดสร้างสำนักงานที่ทำการเป็นของสมาคมเอง ควรมีการวางแผน

ระยะยาวในการจัดสร้างสนามกรีฑาของสมาคมเอง เพื่อใช้ในการฝึกซ้อมเป็นของตนเองและมีอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานสหพันธ์กรีฑานานาชาติควรมีอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ ควรมีระเบียบ ข้อปฏิบัติ ด้านการเงิน-การบัญชีที่เหมาะสม รัดกุม ถูกต้องและตรวจสอบได้ ควรมีการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ควรมีการจัดทำรายงานรายรับ-รายจ่าย และสถานะทางการเงินเป็นประจำ ทุกๆ 3 เดือน ควรมีการจัดทำระบบบัญชีอย่างชัดเจนและตรวจสอบได้ ควรมีการจัดสร้างระบบที่สร้างรายได้ให้แก่สมาคมอย่างยั่งยืน ควรมีการจัดทำระบบ และระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์กับภาคธุรกิจเอกชน ควรจัดทำระเบียบว่าด้วยสวัสดิการ ค่าตอบแทนและรางวัลเชิดชูเกียรติ สำหรับนักกรีฑาทีมชาติไทยอย่างชัดเจน ควรจัดสวัสดิการด้านต่างๆ เช่น ค่าครองชีพรายเดือน การทำประกันชีวิต ทุนการศึกษา การรักษาพยาบาล ควรมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร เพื่อการบริหาร การพัฒนา และเพื่อการค้นคว้าและอ้างอิง ควรมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการกรีฑาที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ได้สะดวก เช่น ระเบียบ กติกา ข้อบังคับการแข่งขัน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ควรมีช่องทางให้บุคลากรทั้งในและองค์กร สามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆ ได้ เช่น Web board Facebook ฯลฯ และควรมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น Website E-mail เป็นต้น 2.ด้านการพัฒนานักกีฬา (Athletes: A) สมาคมควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกนักกรีฑาทีมชาติไทย และกำหนดวาระการทำงานอย่างเหมาะสมมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงระเบียบและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกนักกรีฑาทีมชาติไทยอย่างกว้างขวางตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ผลการคัดเลือกผ่านสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม ควรมีขั้นตอนการคัดเลือกนักกีฬาที่เป็นมาตรฐานและเป็นลายลักษณ์อักษร ควรมีแผนการฝึกซ้อมที่เหมาะสมต่อจำนวนนักกีฬา ผู้ฝึกสอน สถานที่ฝึกซ้อม ตลอดจนระยะเวลาการฝึกซ้อม ควรมีระบบตรวจสอบกระบวนการฝึกซ้อมเพื่อให้เป็นไปตามแผนการฝึกซ้อม ควรมีระบบประเมินผลการฝึกซ้อมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ควรมีอุปกรณ์การฝึกซ้อมเป็นไปตามมาตรฐานของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ ควรมีอุปกรณ์เพียงพอกับจำนวนนักกีฬา ควรมีสถานที่ที่เหมาะสมและสะดวกในการเดินทางของนักกีฬาในการฝึกซ้อม ควรมีผู้ฝึกสอนที่ผ่านการฝึกอบรมและได้รับใบอนุญาต (License) จากสหพันธ์กรีฑานานาชาติหรือองค์กรกีฬานานาชาติ ผู้ฝึกสอนควรมีการประมวลผลพัฒนาการของนักกีฬาที่เกิดจากการฝึกซ้อมอย่างเป็นระบบ ควรกำหนดให้มีการนำองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เช่น สรีรวิทยาการกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา ฯลฯ มาบูรณาการใช้ในการพัฒนานักกีฬา ควรมีการสำรวจความต้องการของนักกีฬาเกี่ยวกับการพัฒนานักกีฬา ควรมีแผนส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติอย่างชัดเจน และมีการติดตามและประมวลผลการพัฒนานักกีฬา โดยส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันอย่างสม่ำเสมอ

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources: HR) สมาคมควรมีการขึ้นทะเบียน มีการจัดการฐานข้อมูลบุคลากรทางการกีฬา เช่น ผู้บริหาร นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ตลอดจนควร สนับสนุนให้บุคลากรของสมาคมให้มีโอกาสปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรกีฬานานาชาติโดยไม่ขาดตอน มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา ทั้งด้านผู้บริหาร ด้านนักกีฬา ด้านผู้ฝึกสอน ด้านผู้ ตัดสิน และด้านผู้สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ลงปฏิบัติจริงภายหลังจากการผ่านการ ฝึกอบรมและต้องสนับสนุนผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสินให้ได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาระดับความสามารถ ของบุคลากรสู่ระดับนานาชาติอย่างน้อยปีละครั้งโดยสรุปจะเห็นว่าการบริหารด้านการพัฒนา บุคลากรนั้นมุ่งเน้นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ

4. ด้านการจัดการแข่งขัน (Competition: C) ในการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ควรมีการสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาระดับชาติ เช่น การแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ การแข่งขันกีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งชาติ กีฬาแห่งชาติ ควรจัดการแข่งขันกรีฑา ระดับนานาชาติอย่างน้อยปีละ 1 รายการ มีการกำหนดมาตรฐานการจัดการแข่งขันกรีฑาระดับ นานาชาติให้เป็นรูปแบบอย่างชัดเจน มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จในการดำเนินงาน จัดการแข่งขันในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม เช่น ทางสื่อสารมวลชนแขนงต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ของ การจัดการแข่งขันในรายการของสมาคมอย่างชัดเจน กำหนดหน้าที่ของฝ่ายจัดการแข่งขันกรีฑา การแข่งขันระดับชาติ อย่างเหมาะสมมีการให้ความร่วมมือในการจัดการแข่งขันกรีฑาแก่นหน่วยงาน ต่าง ๆ ควรมีการส่งเสริมการจัดการแข่งขันกรีฑาทุกระดับ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Cash (1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในระดับ มหาวิทยาลัยของแคช : การพัฒนาและการตรวจสอบความเที่ยงตรง (The Cash Competency Inventory for Intercollegiate Director : Development And Validation) แบบสอบถามประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจ และการเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชน บุคลิกภาพชุมชน บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารเกี่ยวกับการ กีฬาแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารการกีฬา ดิวิชั่น 1 และดิวิชั่น 3 ของสมาคม ผู้บริหารการกีฬา ระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ปี1981-1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา คือการจัดการด้านธุรกิจ ด้านการเงิน และการ จัดการด้านการบริหารบุคคล

Kikulis (1992) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กร ขององค์กรระดับชาติ วัตถุประสงค์ของการทำการวิจัยครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะหรือการ เปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์นี้ จึงแบ่งการศึกษาครั้งนี้เป็น 3 ส่วนที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วย ในส่วนแรกเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการเตรียม ค่านิยม และรูปแบบโครงสร้างองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบ โครงสร้าง 3 รูปแบบคือแบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพักและแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะการวิเคราะห์รูปแบบขององค์กรและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์รูปแบบองค์กรกีฬาระดับชาติ 36 แห่ง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการวางแผน ในระยะที่สี่ ระหว่างปี 1984-1988 จากรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบดังกล่าว แต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบสำหรับอ้างอิงถึง 3 ประการ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐานและการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงร่างของรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมิน ความหลากหลายของรูปแบบองค์กรและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา

Stewart (1992) ได้ทำการศึกษาเรื่องประวัติศาสตร์การพัฒนาขององค์กรกีฬาระหว่างชาติ ผลการศึกษา พบว่า ในปี ค.ศ.1984 สมาพันธ์กีฬาประเภทลู่วิ่งและประเภทลานแห่งประเทศแคนาดา (CTFA = Canadian Track and Field Association) เป็นหน่วยงานแรกของสมาคมกีฬาแห่งชาติ (NSO = National Sport Organization) ที่ทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแก่วงการกีฬาแห่งชาติแคนาดา และให้ความสำคัญแก่การพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งชาติ หลักการสำคัญของข้อตกลงร่วมกันนั้น ได้แก่

1. วิธีการควบคุมประสิทธิภาพของนักกีฬา ซึ่งองค์กรกีฬาแห่งประเทศแคนาดาให้ความสนใจและคิดว่าประสิทธิภาพประเทศแคนาดาให้ความสนใจและคิดว่าประสิทธิภาพของนักกีฬาต้องอยู่ในระดับมาตรฐาน

2. มาตรการเพิ่มเติมเรื่องการบริหารสมาคมกีฬาขององค์กรกีฬาแห่งแคนาดา (Sport of Canada) ภายใต้การลงงบประมาณทางด้านการกีฬาจากรัฐบาล

Pitter (1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รัฐบาลกับการพัฒนานักกีฬาในอัลเบอร์ตา ความขัดแย้งร่วมกัน การรวมกัน และการเปลี่ยนแปลง การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่างๆที่ทำให้รัฐบาลของอัลเบอร์ตาจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตา และอภิปรายถึงผลกระทบบางประการของสภาที่มีต่อการกีฬาในอัลเบอร์ตา ข้อมูลการศึกษานี้ได้จากการสัมภาษณ์ เอกสารราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุม ใบแจ้งข่าว บทความหนังสือพิมพ์ รายงานคณะกรรมการ จดหมาย กฎหมาย ข้อบังคับของรัฐบาล และสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และ/หรือ การพัฒนานักกีฬาในอัลเบอร์ตา ผลการศึกษาในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เป็นตัวหลัก ปัจจัยต่างๆด้านองค์กร และลักษณะทางสังคมและการเมืองของอัลเบอร์ตา มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่างๆที่นำไปสู่การจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตา บุคคลต่างๆที่สนใจในการส่งเสริมการกีฬาในอัลเบอร์ตา ได้หาทางที่จะจัดตั้งสถาบันที่จะดูแลการพัฒนานักกีฬาในอัลเบอร์ตา โดยการช่วยเหลือจากรัฐบาลอัลเบอร์ตา ในปี 1967

ซึ่งมีพรรคสังคมนิยมเป็นเสียงข้างมาก ได้ให้การสนับสนุนการอภิปรายหลายต่อหลายครั้ง จนนำไปสู่การตั้งองค์กรกีฬาแห่งอัลเบอร์ตา ในปี 1970 โดยเป็นองค์กรแห่งแรกที่ดำเนินงาน

ให้การสนับสนุนกีฬาต่างๆทั่วทั้งมณฑล ระหว่างทศวรรษ 1970 พรรคอนุรักษ์นิยม ได้รับเลือกเป็นรัฐบาล พรรคนี้ได้ใช้วิธีการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกเกี่ยวกับความสนใจในด้านกีฬาในอัลเบอร์ตา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทำให้มีการจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตา การศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการของสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตาสำหรับการพัฒนากีฬา ก็เป็นรูปแบบเดียวกันกับ วิธีการของรัฐบาลชุดอื่นๆที่มีการดำเนินงานโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาซึ่งได้เกิดขึ้น 3 ประการด้วยกัน คือประเภทแรก มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการทำให้การจัดส่งเสริมกีฬาเป็นเรื่องของนักวิชาการและเรื่องของวิชาชีพ ประการที่สองมีการเน้นเรื่องกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น และประการที่สาม มีการเคลื่อนไหวในการส่งเสริมกีฬาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น

นิโคไลและโรบินสัน (Nikolai; & Robinson. 2009: 67-84) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระบบพัฒนากีฬาเป็นเลิศโดยหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) เป็นวิธีการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นแบบอย่าง ค้นหาแนวทางที่ต้องปรับปรุงเมื่อทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและนำไปใช้เพื่อความก้าวหน้าต่อไป และเพื่อความสำเร็จยิ่งขึ้นไป จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจว่าเราและคนอื่น มีการดำเนินการอย่างไร โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์โครงสร้างภายใน (Internal) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่มีความคล้ายคลึงกันภายในองค์กร
2. ภาวะการแข่งขัน (Competitive) เป็นการเปรียบเทียบกับคนหรือองค์กรที่ดีที่สุดที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง
3. หน้าที่การทำงาน (Functional) เป็นการเปรียบเทียบวิธีการกับหน่วยงานอื่นที่มีกระบวนการในหน้าที่ที่เหมือนกัน
4. กระบวนการทำงานทั่วไป (Generic Process) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับคนอื่น ๆ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ เช่น กระบวนการทำงาน ซึ่งรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ใช้ในระบบกีฬาเป็นเลิศซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าการทำ Benchmarking มีอุปสรรคในการนำไปใช้ ถ้าปฏิบัติจะคิดว่าเป็นการลอกเลียนแบบ ดังนั้นควรจะใช้เทคนิคการบริหารจัดการ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและปฏิบัติขั้นตอนของการศึกษาเปรียบเทียบและแก้ไข เพื่อให้เกิดแนวทางในการบริหารจัดการอันเป็นรูปแบบที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด

โจลิกาจ (Gjoligaj.2014: 4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบสมรรถนะการจัดการชมรมกีฬา สำหรับอัลบาเนีย: การศึกษาวิธีเดลฟาย มีการวิจัยวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาแบบการบริหารชมรมกีฬา รวมทั้งสมรรถนะที่ประยุกต์ไปสู่การจัดการที่ประสบความสำเร็จของชมรมกีฬาในอัลบาเนีย โดยใช้วิธีเดลฟายเทคนิค จำนวน 3 รอบ เพื่อนำมาใช้ในการในการพิจารณาตัดสิน

ความคิดเห็นของประธานชมรมกีฬา จำนวน 13 ชมรมกีฬา, คณะกรรมการจัดการกีฬาในมหาวิทยาลัย, ตัวแทนรัฐบาล ซึ่งมีอิสระในการกลั่นกรองความคิดเห็นและให้ความคิดเห็นในกระบวนการเคลฟายเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะในการจัดการ มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ, ทักษะการติดต่อสื่อสาร, การจัดการบุคลากร, ความรู้ทางกีฬา, ความรู้ทางกฎหมาย, การบรรลุวัตถุประสงค์, การตลาด, การแก้ปัญหา, ความสัมพันธ์กับประชาชน, การเงิน และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการชมรมกีฬา และอาจเป็นเนื้อหาที่เกิดขึ้นสำหรับการใช้พัฒนาหลักสูตรการจัดการกีฬา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) โดยมีขั้นตอนในการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ขั้นตอน	วิธีการ	เครื่องมือ	การตรวจสอบคุณภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	สำรวจ	แบบสอบถาม	หาค่า IOC ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	163 คน ผู้บริหาร 37 คน อาจารย์/ผู้เชี่ยวชาญ กีฬาทุกศูนย์ 17 คน นักกีฬาทุกศูนย์ 102 คน	M,SD	ระดับของสภาพและปัญหา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา						
2.1 การสร้างรูปแบบขั้นต้น	ศึกษาเอกสาร/แนวคิด + ผลการศึกษาจากข้อ 1	-	-	-	-	รูปแบบฉบับร่าง (ครั้งที่ 1)
2.2 การพัฒนารูปแบบ	สัมภาษณ์เชิงลึก - ด้านการวางแผน - ด้านการจัดองค์การ - ด้านการปฏิบัติ - ด้านการควบคุม	- แนวประเด็นคำถาม - แบบบันทึกการสัมภาษณ์ - เครื่องบันทึกภาพ / เสียง		15 คน ผู้ปฏิบัติงานแผน 5 คน ผู้ปฏิบัติงานฝึกกีฬา 5 คน ผู้ปฏิบัติงานธุรการ 5 คน	การวิเคราะห์เนื้อหา Content analysis	รูปแบบฉบับร่าง (ครั้งที่ 2)
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบ และประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ	สนทนากลุ่มด้วยการอิงผู้เชี่ยวชาญ	- แนวประเด็นคำถาม - แบบบันทึก - เครื่องบันทึกภาพ/เสียง		5 คน ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรกีฬาภายใต้กำกับของ กท. และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือผู้บริหารสมาคมกีฬา	การวิเคราะห์เนื้อหา Content analysis	ข้อสรุปของรูปแบบฉบับสมบูรณ์ (ครั้งที่ 3)

ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 816 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 187 คน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬาและบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 119 คน นักกีฬาในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้ง 17 ศูนย์ จำนวน 510 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ (%) จากกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม ในการขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องการกลุ่มตัวอย่าง 20 % ในสัดส่วนที่เท่ากันทุกกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มผู้บริหาร ทั้งหมด 187 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 37 คน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬาและบุคลากรสายสนับสนุน ทั้งหมด 119 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 24 คน นักกีฬาในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้ง 17 ศูนย์ ทั้งหมด 510 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 102 คน จะได้กลุ่มตัวอย่างรวม จำนวน 163 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1 สร้างแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักทฤษฎีบท 6 ด้าน ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า ด้านละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 60 ข้อ ประกอบด้วย 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพและปัญหา ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักทฤษฎีบท 6 ด้าน ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

2.1 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท ตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เคยปฏิบัติหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หรือผู้ที่ศึกษา วิจัย เกี่ยวกับการบริหารจัดการหน่วยงานทาง การกีฬา ตรวจสอบพิจารณาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างนิยามและข้อคำถาม (Item Objective Congruence : IOC) ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือพบว่าข้อคำถามของแบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ทุกด้าน ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

2.3 นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถาม ไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท พิจารณาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับ บุคลากรที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา และมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ นักกีฬา ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 40 คน

2.5 นำแบบสอบถามมาหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) มีค่าความเชื่อมั่น 0.82 แสดงว่าแบบทดสอบชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูง สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ ไปใช้ในการรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ อธิการบดีสถาบันการพลศึกษา รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต และหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต ในการแจกและเก็บแบบสอบถาม พร้อมหนังสือแนะนำตัวของผู้วิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ในการแข่งขันกีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 39 ระหว่างวันที่ 11 – 20 สิงหาคม 2557 ณ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตศรีสะเกษ

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ที่ผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนที่ใช้วัดความคิดเห็นสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยมีระดับค่าคะแนนความคิดเห็นดังนี้

ระดับค่าคะแนน 5 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมากที่สุด
 ระดับค่าคะแนน 4 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมาก
 ระดับค่าคะแนน 3 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการปานกลาง
 ระดับค่าคะแนน 2 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการน้อย
 ระดับค่าคะแนน 1 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการน้อยที่สุด
 และนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

2.1 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์ เพิ่มเติม

2.2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

2.3 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา และตอบคำถามจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็น เกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์โดยข้อคำถามเป็นชนิดปลายเปิด (Open – ended items) โดยผู้สัมภาษณ์ตั้งคำถามถามนำ แล้วฟังคำให้สัมภาษณ์และจดบันทึกไปเรื่อยๆ ตามความพอใจของผู้ให้สัมภาษณ์ และปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.4 นำข้อมูลที่ได้ เสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรตรวจสอบ ความถูกต้องเหมาะสมของการใช้สำนวนภาษา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน
2. กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จำนวน 5 คน
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ฝึกสอนกีฬา จำนวน 5 คน

เกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก

เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ข้าราชการที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเป็นเวลาอย่างน้อย 3 ปี

2. กลุ่มผู้บริหารระดับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ได้แก่ข้าราชการ ที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา ซึ่งมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ ปฏิบัติงานด้านการกีฬาในระดับชาติ มาไม่น้อยกว่า 2 ปี

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ข้าราชการ หรือผู้เชี่ยวชาญกีฬา ที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา ซึ่งมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ เป็นผู้ฝึกสอนกีฬา ผ่านการคุมทีมเข้าแข่งขันระดับชาติ หรือนานาชาติ

4. วิทยาเขตที่เลือก ได้แก่วิทยาเขตที่มีผลงานการแข่งขันกีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทย ที่เป็นแชมป์ของการแข่งขัน 1 วิทยาเขต และอันดับดีที่สุดของแต่ละภาคจำนวน 4 วิทยาเขต รวมจำนวน 5 วิทยาเขต จากการแข่งขันกีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทย ครั่งล่าสุดก่อนการเก็บข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. สร้างแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์โดยข้อคำถามเป็นชนิดปลายเปิด (Open – ended items)

2. สร้างแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา และจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

3. จัดเตรียมเครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายรูป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา พร้อมเอกสารคำอธิบายประกอบแบบสัมภาษณ์ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ที่ผู้วิจัยได้ติดต่อทบทวนไว้ล่วงหน้าแล้ว และนัดวัน สถานที่ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาและตอบคำถาม ที่เกี่ยวกับความเหมาะสม ตามแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด ผู้วิจัยฟังและบันทึกข้อมูล โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

2.1) การเลือกหน่วยงานสถาบันการศึกษา วิทยาเขต ที่มีผลงานการแข่งขันกีฬา สถาบันการศึกษาแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 40 จากวิทยาเขตสุโขทัย ที่เป็นแชมป์ของการแข่งขัน และอันดับดีที่สุดในของแต่ละภาคจำนวน 4 วิทยาเขต ภาคเหนือวิทยาเขตลำปาง ภาคกลางวิทยาเขตสุพรรณบุรี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือวิทยาเขตมหาสารคาม ภาคใต้วิทยาเขตชุมพร รวมจำนวน 5 วิทยาเขต

2.2) รายละเอียดในการดำเนินการสัมมนาเชิงลึก

วิทยาเขต	ผู้ให้สัมภาษณ์	วัน เดือน ปี	สถานที่
มหาสารคาม	รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	12 ม.ค. 59	สำนักงานรองอธิการบดี
	หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	13 ม.ค. 59	สนามมวยสากลสมัครเล่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี “กันเกราเกมส์”
	ผู้เชี่ยวชาญกีฬา		
สุโขทัย	รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	14 ม.ค. 59	หอพักราชวดี 4
	หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี “กันเกราเกมส์”
	ผู้เชี่ยวชาญกีฬา		
ลำปาง	รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	15 ม.ค. 59	ห้องพักโรงยิมบาสเกตบอล มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี “กันเกราเกมส์”
	หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	26 ม.ค. 59	ห้องประชุมศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการศึกษา วิทยาเขตลำปาง
	ผู้เชี่ยวชาญกีฬา		
สุพรรณบุรี	รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	28 ม.ค. 59	สำนักงานรองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตสุพรรณบุรี
	หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		
	ผู้เชี่ยวชาญกีฬา		
ชุมพร	รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	30 ม.ค. 59	สำนักงานรองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตชุมพร
	หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		
	ผู้เชี่ยวชาญกีฬา		

ภาพประกอบ 3 รายละเอียดในการดำเนินการสัมมนาเชิงลึก

3. นำข้อมูล ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไข

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ผู้วิจัย ได้จากการสัมภาษณ์ และจดบันทึกข้อมูล จากการตอบคำถามจากแบบ สัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็น จากการ สัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิเคราะห์ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะและสรุปข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์ ทำให้ได้ รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา ที่มีความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ และประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

3.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อความ และรายละเอียดข้อเสนอแนะ จากขั้นตอนที่ 2

3.2 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ผู้บริหาร องค์กรกีฬาภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือผู้บริหารสมาคมกีฬา

กลุ่มเป้าหมายผู้ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

กลุ่มผู้บริหารองค์กรกีฬาระดับสูง จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาจาก กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ผู้บริหารองค์กรกีฬา หรือผู้บริหารสมาคมกีฬา มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเป็นเวลอย่างน้อย 2 ปี

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. สร้างแนวคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม โดยการสรุปข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาสร้างแนวคำถามในการจัดสนทนากลุ่ม
2. สร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม
3. จัดเตรียมเครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายรูปแบบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอ ความอนุเคราะห์ในการสนทนากลุ่ม พร้อมหนังสือแนะนำตัวของผู้วิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูล
2. จัดประชุมกลุ่มสนทนา เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาและตอบคำถาม ที่เกี่ยวกับความเหมาะสม ตามแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด ผู้วิจัยฟังและบันทึกข้อมูล

2.1) ระยะเวลาดำเนินการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้กำหนดเวลาการดำเนินการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ 2 สิงหาคม 2559 เวลา 09.00 น. – 12.00 น. ณ ห้องประชุมฝ่ายพัฒนากีฬา เป็นเลิศ ชั้น 5 การกีฬาแห่งประเทศไทย

2.2) วิธีการดำเนินการและกิจกรรมสนทนากลุ่ม 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 สร้างปฏิสัมพันธ์ โดยผู้ดำเนินรายการกล่าวต้อนรับ และผู้วิจัยแนะนำตนเองและกล่าวต้อนรับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ อีกครั้ง จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่านแนะนำตนเอง (ใช้เวลาประมาณ 10 นาที)

ขั้นตอนที่ 2 เรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้วิจัยชี้แจงข้อตกลงเบื้องต้นในการสื่อสารที่เน้นการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ และนำเสนอภาพรวมของงานวิจัย โดยใช้การนำเสนอข้อมูลด้วยโปรแกรม Power Point (ใช้เวลาประมาณ 30 นาที)

ขั้นตอนที่ 3 วิพากษ์และเสนอแนะ โดยผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่านวิพากษ์ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา พร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงที่ประสบความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ (ใช้เวลาประมาณ 90 นาที)

ขั้นตอนที่ 4 สรุปองค์ความรู้ โดยผู้วิจัยสรุปข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ได้ร่วมกันระดมความคิด ให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำ (ใช้เวลาประมาณ 20 นาที)

3. นำข้อมูล ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไข

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลจากผู้วิจัย ได้จากการสนทนากลุ่ม และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารองค์กรกีฬาระดับสูง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือผู้บริหารสมาคมกีฬาจำนวน 5 คน ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษาที่มีความเหมาะสม

2. รวบรวมรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษาที่ได้จากการตรวจสอบของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กรกีฬา ผู้บริหารองค์กรกีฬาภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือผู้บริหารสมาคมกีฬา ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา ที่มีความเหมาะสม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) และได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน โดยใช้กระบวนการที่ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาข้อมูลด้านการบริหารจัดการ หลักธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

1.2 สร้างแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

2.1 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ในขั้นตอนที่ 1

2.2 ผลจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์ เพิ่มเติม

2.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยผู้บริหารองค์กรกีฬา สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

3.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน

ตาราง 1 สถานภาพของผู้บริหาร อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬาและนักศึกษาที่เป็นนักกีฬา ของสถาบันการพลศึกษา (N = 163 คน)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	135	82.82
หญิง	28	17.18
รวม	163	100.00
วุฒิการศึกษา		
ระดับปริญญาตรี	119	73.01
ปริญญาโท	44	26.99
รวม	163	100.00
ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหาร	37	22.70
อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬา	24	14.72
นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา	102	62.58
รวม	163	100.00
ระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง		
น้อยกว่า 1 ปี	17	10.43
1 – 3 ปี	35	21.47
4 – 5 ปี	69	42.33
มากกว่า 5 ปี	42	25.77
รวม	163	100.00

จากตาราง 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬาและนักศึกษาที่เป็นนักกีฬา ของสถาบันการพลศึกษา โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ ชาย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 52.82 และเป็นเพศหญิง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 17.17 วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ใน ระดับปริญญาตรี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 73.00 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 ตำแหน่งหน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาที่เป็นนักกีฬาจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 62.57 รองลงมา คือ ผู้บริหาร จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 22.69และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬา จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.72 ระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะในการดำรงตำแหน่ง 4-5 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 40.82 รองลงมา คือ มากกว่า 5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 25.76 ตามด้วย 1-3 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 21.47 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.42

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวมของสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา (N = 163)		การแปลผล
	M	SD	
ด้านนิติธรรม			
งานธุรการ	3.04	.36	ปานกลาง
งานฝึกกีฬา	3.60	.50	มาก
งานแผนและงบประมาณ	2.90	.41	ปานกลาง
รวม	3.18	.42	ปานกลาง
ด้านคุณธรรม			
งานธุรการ	3.18	.48	ปานกลาง
งานฝึกกีฬา	3.66	.48	มาก
งานแผนและงบประมาณ	3.14	.58	ปานกลาง
รวม	3.33	.51	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหาร จัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา (N = 163)		การแปลผล
	M	SD	
ด้านความโปร่งใส			
งานธุรการ	3.04	.35	ปานกลาง
งานฝึกกีฬา	3.57	.35	มาก
งานแผนและงบประมาณ	2.92	.54	ปานกลาง
รวม	3.18	.41	ปานกลาง
ด้านการมีส่วนร่วม			
งานธุรการ	2.95	.46	ปานกลาง
งานฝึกกีฬา	3.30	.41	ปานกลาง
งานแผนและงบประมาณ	2.83	.61	ปานกลาง
รวม	3.03	.49	ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบ			
งานธุรการ	2.96	.35	ปานกลาง
งานฝึกกีฬา	3.48	.30	ปานกลาง
งานแผนและงบประมาณ	2.89	.56	ปานกลาง
รวม	3.11	.40	ปานกลาง
ด้านความคุ้มค่า			
งานธุรการ	3.02	.32	ปานกลาง
งานฝึกกีฬา	3.57	.33	มาก
งานแผนและงบประมาณ	2.95	.46	ปานกลาง
รวม	3.18	.37	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.17	.45	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงว่า โดยภาพรวมของสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 โดยจำแนกตามด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านนิติธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พึงพอใจงานฝึกกีฬา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมางานธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 และงานแผนและงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90

ด้านคุณธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พึงพอใจงานฝึกกีฬา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 รองลงมางานธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และงานแผนและงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

ด้านความโปร่งใส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พึงพอใจงานฝึกกีฬา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมางานธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 และงานแผนและงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พึงพอใจงานฝึกกีฬา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 รองลงมางานธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และงานแผนและงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พึงพอใจงานฝึกกีฬา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมางานธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 และงานแผนและงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89

ด้านความคุ้มค่า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พึงพอใจงานฝึกกีฬา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมางานธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และงานแผนและงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านนิติธรรม

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา		การแปลผล
	(N = 163)		
	M	SD	
1. มีระเบียบปฏิบัติ กฎ ข้อบังคับ ในการบริหารจัดการ อย่างชัดเจน	3.33	1.06	ปานกลาง
2. มีการออกกฎระเบียบกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างบุคลากร ของฝ่ายงานอย่างเพียงพอ	2.75	.22	ปานกลาง
3. มีการตรากฎหมายด้านโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการ บริหารศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่การแข่งขันในระดับ สากล	2.75	.35	ปานกลาง
4. มีแนวปฏิบัติระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานเพื่อ สนองตอบต่อยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของชาติ	3.07	.39	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา (N = 163)		การแปลผล
	M	SD	
5. มีการบริหารแบบสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับกลุ่มงานอื่น ทั้งในระดับวิทยาเขตและระดับสถาบัน	3.26	.40	ปานกลาง
6. มีการยอมรับของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รับ ประโยชน์ จากการดำเนินงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	3.06	.36	ปานกลาง
7. มีรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมเป็นที่ ยอมรับของสังคม	2.78	.30	ปานกลาง
8. ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ระดับวิทยาเขตมีความพร้อม ในการปฏิบัติตามนโยบายของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ส่วนกลาง	2.88	.34	ปานกลาง
9. มีการะงานเข้าช้อนกับฝ่ายกิจการนักศึกษาระดับวิทยาเขต	3.06	.33	ปานกลาง
10. มีตำแหน่งหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่เข้าช้อน ระหว่างหัวหน้าศูนย์ส่วนกลางกับหัวหน้าศูนย์ ระดับ วิทยาเขต	3.09	.22	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.00	.20	ปานกลาง

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านนิติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ มีระเบียบปฏิบัติ กฎ ข้อบังคับ ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจน มีการบริหารแบบสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับกลุ่มงานอื่นทั้งในระดับวิทยาเขตและระดับสถาบัน และมีตำแหน่งหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่เข้าช้อนระหว่างหัวหน้าศูนย์ส่วนกลางกับหัวหน้าศูนย์ระดับวิทยาเขต

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการ
ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านคุณธรรม

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา (N = 163)		การแปลผล
	M	SD	
1. มีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม	3.33	.36	ปานกลาง
2. มีการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย	3.42	.48	ปานกลาง
3. มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมแก้ไข ปัญหาในทุกโอกาส	3.36	.39	ปานกลาง
4. มีความขยัน และอดทนต่อปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.32	.34	ปานกลาง
5. มีการส่งเสริม สนับสนุน เรื่องการสร้างระเบียบวินัย ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานตามภาระหน้าที่	3.18	.29	ปานกลาง
6. มีแผนการส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	3.18	.57	ปานกลาง
7. มีมาตรการลงโทษผู้ประพฤติมิชอบและชื่นชมผู้ ประพฤติดี ตามแบบอย่างของการเป็นพลเมืองที่ดี	2.95	.29	ปานกลาง
8. มีผลตอบแทนให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย อย่างเป็นธรรม	2.96	.26	ปานกลาง
9. ส่งเสริมสนับสนุน การสร้างผลงานที่เป็นแบบอย่าง ทางการปฏิบัติงานในอนาคต	3.16	.35	ปานกลาง
10. มีการแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานโดยสุจริต นำไปสู่ การสร้างนิสัยที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม	3.32	.37	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.22	.16	ปานกลาง

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาของรูปแบบ
การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านคุณธรรม อยู่ในระดับ
ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ
โดยมีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ มีการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานอย่างเต็มที่เพื่อให้

บรรลุเป้าหมาย มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมแก้ไขปัญหาในทุกโอกาส และมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน ที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความโปร่งใส

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา (N = 163)		การแปลผล
	M	SD	
1. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ให้กับบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	2.99	.55	ปานกลาง
2. มีการสร้างกลไกการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม	2.80	.36	ปานกลาง
3. มีการบริหารจัดการที่ไม่มีชั้นความลับโดยกำหนด แนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	3.08	.37	ปานกลาง
4. มีตัวชี้วัด การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.03	.46	ปานกลาง
5. ผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับสั่งการ มีมนุษยสัมพันธ์มีวุฒิภาวะ ที่เหมาะสม ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน	3.09	.42	ปานกลาง
6. มีการชี้แจงนโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร ในองค์กรทราบโดยทั่วกัน	3.00	.38	ปานกลาง
7. มีการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.07	.40	ปานกลาง
8. มีวิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้บริหารศูนย์กีฬาเพื่อความ เป็นเลิศ มีวิสัยทัศน์เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	2.99	.35	ปานกลาง
9. มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบก่อนการดำเนินงาน	2.88	.28	ปานกลาง
10. มีการประชุมทบทวน แก้ไขการดำเนินงานเพื่อพัฒนา ให้บรรลุเป้าหมาย	3.05	.23	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.00	.09	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความโปร่งใส อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับสั่งการ มีมนุษยสัมพันธ์มีภาวะที่เหมาะสม ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน มีการบริหารจัดการที่ไม่มีชั้นความลับโดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน และมีการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา		การแปลผล
	(N = 163)		
	M	SD	
1. ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ระดับวิทยาเขต มีส่วนร่วมในการเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจและข้อมูลพื้นฐานต่อผู้รับผิดชอบส่วนกลางก่อนวางแผนดำเนินงาน	2.79	.33	ปานกลาง
2. มีการบริหารจัดการที่เน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานเป็นทีม (Team Work)	2.91	.43	ปานกลาง
3. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผยและเป็นอิสระ	2.95	.48	ปานกลาง
4. มีการสนับสนุนการบริหารจัดการ จากบุคลากรในหน่วยงาน แบบร่วมคิดร่วมทำ	2.96	.51	ปานกลาง
5. มีการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบส่วนกลางและผู้รับผิดชอบระดับวิทยาเขต	2.87	.27	ปานกลาง
6. มีการสร้างข้อมูลพื้นฐานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยใช้ข้อมูลจากฝ่ายต่างๆมาใช้ในการบริหารจัดการ	2.91	.35	ปานกลาง
7. มีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดทิศทางและผลสัมฤทธิ์ของงานได้ด้วยตนเอง	2.78	.28	ปานกลาง
8. มีการพัฒนาการบริหารงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบโดยความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น	2.78	.36	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา		การแปลผล
	(N = 163)		
	M	SD	
9. มีการเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางาน	2.57	.26	ปานกลาง
10. มีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานให้บุคลากร ชุมชนได้รับรู้ความเคลื่อนไหวและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้	2.75	.27	ปานกลาง
เฉลี่ย	2.83	.11	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ มีการสนับสนุนการบริหารจัดการ จากบุคลากรในหน่วยงาน แบบร่วมคิดร่วมทำ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย และเป็นอิสระ และมีการบริหารจัดการที่เน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานเป็นทีม (Team Work)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการ
ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความรับผิดชอบ

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา (N = 163)		การแปลผล
	M	SD	
1. มีการกระตุ้นสร้างจิตสำนึกสาธารณะ ในความรับผิดชอบ ต่อภาระหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน	3.21	.47	ปานกลาง
2. การปฏิบัติหน้าที่ของระดับผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น เสียสละ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา	2.88	.42	ปานกลาง
3. การปฏิบัติหน้าที่ของระดับผู้ปฏิบัติการมีความมุ่งมั่น เสียสละ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา	3.13	.39	ปานกลาง
4. มีการจัดลำดับขั้นตอน การปฏิบัติงานให้รวดเร็วเพื่อ สร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ	2.72	.35	ปานกลาง
5. มีการปลูกฝังความรับผิดชอบโดยลายอมรับ ข้อผิดพลาดอย่างมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานและพร้อม แก้ไขข้อบกพร่อง	2.77	.31	ปานกลาง
6. มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริการที่มีคุณภาพ ด้านการกีฬา เพื่อชุมชนและสังคม	2.92	.60	ปานกลาง
7. มีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.19	.39	ปานกลาง
8. มีการติดตาม ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เมื่อประสบปัญหา ในการปฏิบัติงาน	2.87	.40	ปานกลาง
9. มีการสำรวจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำข้อมูล มาปรับปรุงการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของ ผู้รับบริการเป็นสำคัญ	2.82	.35	ปานกลาง
10. ผู้บริหารและบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ ของส่วนรวมเป็นสำคัญ	2.98	.42	ปานกลาง
เฉลี่ย	2.95	.17	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อโดยมีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ มีการกระตุ้นสร้างจิตสำนึกสาธารณะในความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการปฏิบัติหน้าที่ของระดับผู้ปฏิบัติการมีความมุ่งมั่น เสียสละตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความคุ้มค่า

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา		การแปลผล
	(N = 156)		
	M	SD	
1. มีการระดมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.25	.32	ปานกลาง
2. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีภาวะผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มพัฒนางาน	3.01	.42	ปานกลาง
3. มีการบริหารจัดการที่มีเป้าหมาย เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับการพัฒนากีฬาของชาติ	3.12	.50	ปานกลาง
4. มีการปรับปรุง พัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.87	.40	ปานกลาง
5. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดความสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรบุคคล	2.77	.29	ปานกลาง
6. มีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร	2.83	.31	ปานกลาง
7. มีเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้านคุณวุฒิ วิทยวุฒิ เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	2.96	.39	ปานกลาง
8. มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ที่มีอยู่ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อการดำเนินงานขององค์กร	2.98	.38	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา	ผู้บริหาร/อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญกีฬา/ นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา		การแปลผล
	(N = 156)		
	M	SD	
9. มีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นมืออาชีพเข้าปฏิบัติหน้าที่ ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	3.14	.49	ปานกลาง
10. มีการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นตามจำนวนทรัพยากรที่มี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.12	.41	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.01	.15	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านความคุ้มค่า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ มีการระดมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นมืออาชีพเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และมีการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นตามจำนวนทรัพยากรที่มี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2

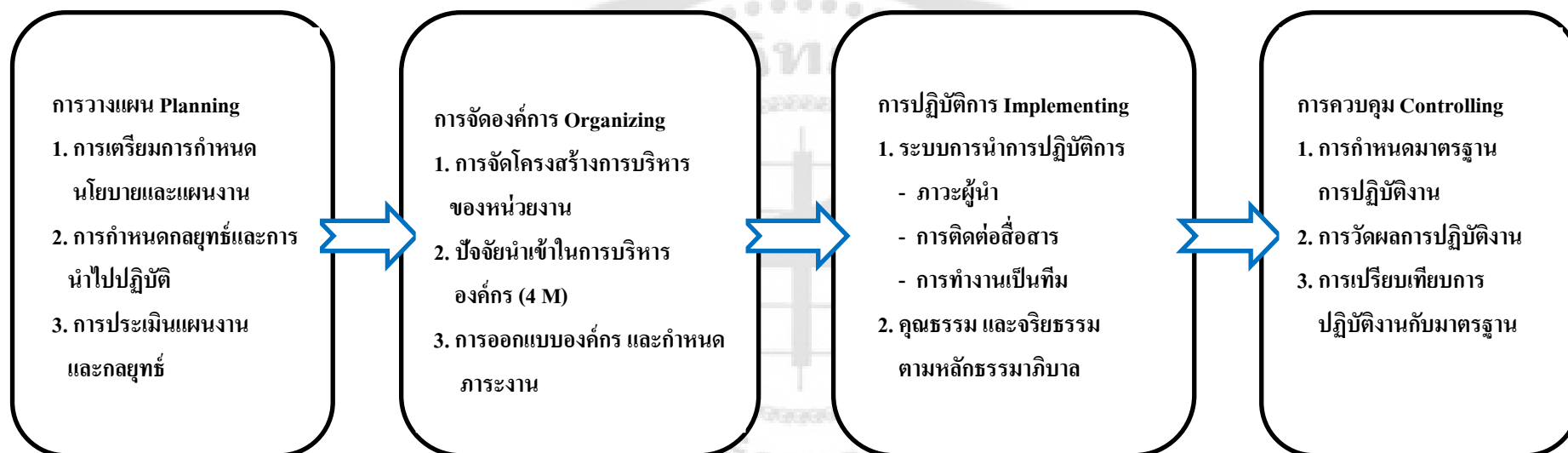
จากผลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน และการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านรูปแบบและการพัฒนา รูปแบบ ด้านการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ ด้านนโยบายและแผนงานด้านการกีฬาของภาครัฐ ด้าน ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ด้านยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษากับการพัฒนากีฬาสู่ความ เป็นเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยการสร้างรูปแบบขั้นต้น จากการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์กร 3) ด้านการปฏิบัติการ 4) ด้านการควบคุม ดังแผนภาพที่ 4



รูป 1

รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา



ภาพประกอบ 4 รูปแบบขั้นต้น การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา นั้น ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการปฏิบัติการ 4) ด้านการควบคุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 ด้านการวางแผน

การเตรียมการกำหนดนโยบายและแผน

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน หรือการทบทวน แผนปีที่ผ่านมาทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้กระบวนการ SWOT Analysis นำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ และจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน

งานธุรการ ต้องมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน และนำเสนอทางเลือกในการดำเนินงานในปีต่อไปตามกรอบภาระงานธุรการนำไปสู่การกำหนดแผนงานและคำขอตั้งงบประมาณประจำปีการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงานธุรการ

งานฝึกกีฬา ทบทวนผลงานการฝึกซ้อม การแข่งขัน ประจำปีว่ามีผลงานอยู่ในระดับใด เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทด้านจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ด้านความพร้อมของตัว ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสถานที่อุปกรณ์ สนามฝึกซ้อม ทบทวนแผนการฝึกซ้อม แผนการส่งแข่งขัน ปีที่ผ่านมา วิเคราะห์และนำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน นำไปสู่การกำหนดแผนงานขอตั้งงบประมาณ นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงานการฝึกกีฬา

งานแผนและงบประมาณ ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงาน ประจำปี เพื่อให้สามารถบ่งบอกถึงสภาพปัจจุบันของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีการกำหนดเป้าหมายจำนวนชนิดกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ด้านความพร้อมของตัวบุคลากร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสถานที่อุปกรณ์ สนามฝึกซ้อม เพื่อนำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน ก่อนที่จะกำหนดแผนงานและคำขอตั้งงบประมาณประจำปีและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน

“...ก่อนกำหนดนโยบายหรือแผน จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ เราพร้อมเรื่องอะไรบ้าง วิเคราะห์โดยใช้ SWOT แล้วจึงกำหนดเป็นแผนหรือนโยบาย จะทำอะไรจึงสำเร็จได้...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...จัดคนให้ถูกงานและเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน เน้นที่มีทรัพยากรที่พร้อมและเชี่ยวชาญ สำคัญที่สุดรองอธิการบดี ต้องลงไปเล่นเอง นั่นคือการลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ไม่ใช่อำนาจในการสั่งอย่างเดียว แต่ไม่ติดตามหรือช่วยแก้ปัญหา...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...รับนโยบายส่วนกลางมาปรับประยุกต์ วางแผนเรื่องคน หมายถึงคณะทำงานกำหนดชนิดกีฬา สร้างความเข้าใจเรื่องหลักการก่อนว่าความเป็นเลิศคืออะไร เริ่มจากคณะทำงานและผู้เชี่ยวชาญ และวางแผนร่วมในการฝึก การแข่ง การสรรหา...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ดูเป้าหมายของส่วนกลาง มีเส้นทางอย่างไร ถึงจุดไหน ออกไปหานักกีฬา เน้นแนะ เน้นนำผู้ที่สนใจทั่วไป ที่คิดว่าสามารถนำมาพัฒนาได้ มาวางแผนในการปฏิบัติงานและจัดทำแผนการฝึก...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

1.2 การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ ที่ต้องพิจารณาถึงค่านิยมและวัฒนธรรมภายในองค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามได้ว่า “ขณะนี้องค์กรของเรากำลังทำอะไร” และ “ในอนาคตจะทำอะไร เพื่อให้ยืนหยัดอยู่ท่ามกลางสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป” ก่อนกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานโดยคำนึงถึงแนวความคิด ค่านิยมของคนในองค์กร ที่ต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย นำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์

การนำไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามชนิดกีฬาที่กำหนด

เพื่อนำศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างเป็นรูปธรรมผลักดันให้คนในองค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน สามารถยืดหยุ่นในการปรับแนวความคิด โดยการบูรณาการแผนงานไปตามสถานการณ์ ตามขั้นตอนในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เรียงลำดับขั้นตอนและความสำคัญของงานธุรการไปสู่การปฏิบัติที่กำหนดให้บุคลากร ดำเนินการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานให้บุคลากร ปฏิบัติตามแผนงาน

งานธุรการ การกำหนดกลยุทธ์ มีการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ความพร้อมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ก่อนการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติและบุคคลที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผลักดันให้คนในองค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน สามารถยืดหยุ่นในการปรับแนวความคิด โดยการบูรณาการแผนงานไปตามสถานการณ์ เรียงลำดับขั้นตอนและความสำคัญของงานธุรการไปสู่การปฏิบัติ

งานฝึกกีฬา พิจารณาถึงความพร้อมก่อนการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความพร้อมด้านศักยภาพผู้เชี่ยวชาญกีฬา นักกีฬา งบประมาณ และด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นำไปสู่ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์ เพื่อไปสู่กระบวนการปฏิบัติ ในการจัดทำแผนการฝึกซ้อม และแผนการส่งแข่งขัน กำหนดหน้าที่การฝึกซ้อม แข่งขัน การปฏิบัติหน้าที่โดยรวมของแต่ละบุคคล และการมอบหมายหน้าที่ให้นักกีฬามืออาชีพสนับสนุนปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อม

งานแผนและงบประมาณ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อนำไปกำหนดทิศทางการบริหารจัดการโดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) หรือการ SWOT เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำคำขอตั้งงบประมาณค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาถึงความพร้อมของศูนย์กีฬา และกำหนดชนิดกีฬาที่มีความพร้อมจำนวนไม่เกิน 3 ชนิด วางเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความพร้อมด้านศักยภาพบุคลากร และสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ก่อนการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่มีการเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละฝ่ายงาน กำหนดให้บุคลากรแต่ละฝ่ายงานดำเนินการพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละฝ่ายงานปฏิบัติตามแผนงาน

“...ประชุมวางยุทธศาสตร์เรื่องการพัฒนานักกีฬา แบ่งเป็นระยะตามยุทธศาสตร์ของวิทยาเขต ทำแผนรองรับไปสู่การขับเคลื่อนการปฏิบัติ เช่น การหาตัวนักกีฬา วิธีการกระบวนการ ผู้ฝึกสอน หาบุคลากรงานเอกสารหรืองานธุรการ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ใช้คนทำคนให้มีความสุข เสมอต้นเสมอปลาย มีปัญหาดูแลแก้ไข เชิดชู ความสำเร็จ ความชอบ...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ดูความพร้อมพื้นฐานของวิทยาเขต ด้านตัวผู้เชี่ยวชาญ นักกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ รวมทั้งความชื่นชอบในชนิดกีฬาต่างๆ ของชุมชนจนถึงระดับภูมิภาค ที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ระดับชาติและนานาชาติในอนาคต...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...กำหนดการพัฒนานักกีฬาเข้าแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติ ต้องทำถึงจุดนี้จึงจะคุ้มค่าเงินที่ได้มา...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การสร้างนักกีฬา ไม่ว่าชนิดไหนต้องรู้เขารู้เรา ศึกษาและนำมาแก้ไข ปรับเราเพื่อสู้กับเขา วางแผนระยะยาว ใช้หลักการฝึก หลักวิทยาศาสตร์ หลักโภชนาการ จิตวิทยา การกีฬา มีแผนเก็บตัว ที่มาจากผู้ฝึกสอน ทดสอบเรื่องสมรรถภาพ การประลอง วิเคราะห์ระยะเก็บตัวมีผลอย่างไร ปรับได้หรือไม่ เมื่อเสร็จสิ้นการแข่งขันผลออกมาอย่างไร พัฒนาหรือไม่ ไม่ได้วัดว่าได้แชมป์หรือไม่ โดยดูผลที่เราดำเนินการนำไปสู่ความสำเร็จ...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“... คัดเลือกและหาวัตถุดิบคือตัวนักกีฬาด้วยตัวเอง ร่วมวางแผนกับหัวหน้าศูนย์ฯ ปรึกษาทีมงาน ในการวางแผนปฏิบัติ ดูแลการฝึกซ้อมและพัฒนานักกีฬา รวมทั้งบุคลากรสนับสนุนด้านงานเอกสารก็มีความสำคัญเช่นกัน...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

1.3 การประเมินแผนงานและกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

การทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ดูผลสัมฤทธิ์จากการ

ดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหลักของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ โดยแยกประเมินผล ออกเป็นผลจากการพัฒนาการในการฝึกซ้อม และผลการจากการแข่งขัน หรือ ผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกการพัฒนาเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ก่อนเลือกแนวทางการ ประเมินผลที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร

งานธุรการ การทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานของงานธุรการ ที่ได้ ปฏิบัติผ่านมาแล้วว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อประเมินว่ายังมีความเหมาะสม หรือมีความ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการระดมความคิดของบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นไปได้

งานฝึกกีฬา ทบทวนการดำเนินงานของแต่ละชนิดกีฬาในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็น เลิศ ในรอบปีว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ประเมินว่ายังมีความเหมาะสมในการใช้แผนการ ปฏิบัติงานนั้นๆ หรือมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานฝึกกีฬา โดย ระดมความคิดของทีมผู้ฝึกสอน นักกีฬา และบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาทางเลือกที่ดีที่สุด สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย

งานแผนและงบประมาณ การทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย งานในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่ได้ปฏิบัติผ่านมาแล้วว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อ ประเมินว่ายังมีความเหมาะสม หรือมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติ จากการระดมความคิดของบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถพัฒนา ไปสู่โอกาสที่เปิดกว้างในอนาคต ภายใต้เงื่อนไขความเป็นไปได้และความก้าวหน้าขององค์กร

“...กำหนดตัวบ่งชี้ ประเมินตามนั้น เช่นจากผลการแข่ง , เหรียญรางวัล, หรือ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีเป้าหมายเป็นขั้นๆ ในแต่ละปี ลักษณะเป็น ขั้นบันได ทบทวนตามค่าตัวชี้วัดทุกปี และปรับปรุงทุกปีถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ประเมิน 3 ส่วนคือ

1. ฝึกซ้อม มีการพัฒนาหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่พัฒนาต้องกลับมาซ้อมเพิ่ม
2. ประเมินช่วงการแข่งขัน
3. ประเมินภาพรวมทั้งหมด 1 ปีเป็นอย่างไบบ้าง และทำการปรับปรุงแก้ไข...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ประเมินผลจากการแข่งขันกีฬาระดับชาติและผลจากนักกีฬาที่ได้รับคัดเลือกเป็นทีมชาติ...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ประเมินด้านสมรรถภาพ ด้านผลของการแข่งขัน ด้านความประพฤติ ความรับผิดชอบ การสนองตอบต่อแผนที่เราได้ให้ไป...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

2 ด้านการจัดองค์การ

2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

การจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน เป็นการแสดงประเภทของงาน ที่สามารถแจกแจงผังโครงสร้างกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา และตำแหน่งต่างๆ ที่มีในหน่วยงาน โดยพิจารณาโครงสร้างหลักของสถาบันการพลศึกษา เพื่อความเหมาะสม และการปรับประยุกต์โครงสร้างเพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ

งานธุรการ การกำหนดแผนผังที่แสดงรายละเอียดทั้งหมดของงานภายในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ประเภทของงานตามโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา สายการบังคับบัญชาในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากร ที่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานเป็นแนวปฏิบัติให้กับงานธุรการ ทำงานร่วมกัน กับฝ่ายงานต่างๆ จะต้องมีความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติ

งานฝึกกีฬา กำหนดแผนผัง รายละเอียดของงานภายในงานฝึกกีฬาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโครงสร้างย่อยภายในงานฝึกกีฬา ว่ามีงานส่วนใดบ้างที่จำเป็นเกี่ยวข้อง สายการสั่งการ และการตัดสินใจในการกำหนดโปรแกรมการฝึกซ้อม ส่งแข่งขัน รวมทั้งตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากรภายในงานฝึกกีฬา

งานแผนและงบประมาณ กำหนดรายละเอียดในการจัดสรรงบประมาณ แหล่งที่มาของ

งบประมาณ ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน เป็นแนวปฏิบัติให้บุคลากรในหน่วยงาน ทำงานร่วมกัน ที่ฝ่ายงานต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

กำหนดความสัมพันธ์เชิงอำนาจการบังคับบัญชา บอกถึงสถานภาพ อำนาจหน้าที่ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหาร และสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร ที่จะสนับสนุนการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

“...บริหารโดยเน้นที่โครงสร้างเดิมจากสถาบันการพลศึกษา เพราะมีงานอื่นบูรณาการรวมกันอยู่แล้ว แต่ถ้าต้องการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานที่ก้าวสู่การแข่งขันระดับสากลเพื่อผลเลิศ ควรมีการฝ่ายงานอื่นเพิ่มเข้าไปในโครงสร้างอีก...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...มีโครงสร้างการแบ่งงาน มอบหมายหัวหน้าศูนย์ มีผู้ช่วยฝ่ายกิจการร่วม จัดคนถูกงาน ถูกชนิด เน้นที่มีทรัพยากรที่พร้อมและถนัด...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ยึดโครงสร้างเดิม มีการวิเคราะห์ภารกิจ บทบาทงานของศูนย์กีฬายก แบ่งภารกิจให้ทุกคนได้รับผิดชอบ มีงานย่อยเพิ่มขึ้น ส่วนสำคัญคือรูปแบบการบริหารจัดการภายใน ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...จัดโครงสร้างยึดตามส่วนกลาง แต่พบปัญหาว่าเจ้าหน้าที่ธุรการไม่มี และโครงสร้างไม่สมบูรณ์ วิธีการคือประยุกต์ใช้ร่วมกับวิทยาเขตในฝ่ายงานอื่นๆ...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ยึดเหมือนโครงสร้างเดิม / ประยุกต์ใช้กับงานอื่นๆ จริงๆ แล้ว 3 งานไม่เพียงพอถ้าจะทำจริงๆ หน่วยงานต้องมีมากกว่าที่เป็น โดยเฉพาะฝ่ายสนับสนุน...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...งานหลักตามโครงสร้างขาดรายละเอียดภายใน เช่น ด้านฝึก ควรมีโภชนาการวิทยาศาสตร์การกีฬา...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

2.2 ปัจจัยนำเข้าในการบริหารองค์กร (4M)

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) คน 2) เงิน 3) สถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) การบริหารจัดการ

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยนำเข้าด้านคน (Man)

การจัดคนให้ถูกกับงานดูความสามารถและความรู้ที่มีในแต่ละบุคคลที่ต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานก่อนการคัดเลือกบุคคลลงสู่งาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน

งานธุรการ การจัดบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่งานธุรการ ต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานฝึกกีฬา ผู้เชี่ยวชาญกีฬาต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์ในระดับนานาชาติ นักกีฬาต้องมีความเชี่ยวชาญ ระดับชาติหรือนานาชาติ หรือมีทักษะที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้ และบุคลากรสายสนับสนุนด้านงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกซ้อมและแข่งขัน สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานแผนและงบประมาณ ผู้ปฏิบัติหน้าที่สายสนับสนุนด้านงานแผนและงบประมาณ ต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...การทำงานร่วมกันต้องมีการพูดคุยปรับความคิดให้ตรงกันก่อน ว่าเราทำเรื่องนี้เป้าหมายคืออะไร คุณสมบัติพื้นฐานก็เหมือนกับการจัดคนให้ถูกกับงาน รู้ภารกิจ รู้สิ่งที่ปักไว้...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...จัดบุคลากรที่ชำนาญเฉพาะทางและเป็นที่ยอมรับ นักกีฬาดูจากความเชี่ยวชาญ ผลการแข่งขันที่เป็นเลิศ จัดคนถูกงาน ถูกชนิด เน้นที่มีทรัพยากรที่พร้อมและถนัด...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...กำหนดคุณสมบัติ ดูความสามารถและเน้นประสบการณ์ที่มีของแต่ละบุคคล กำหนดคุณสมบัติเฉพาะเจาะจง คุณสมบัติเชี่ยวชาญ นักกีฬา...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...จัดคนลงสู่งานโดยการดูพื้นฐานทักษะ+ผลงาน+ความรับผิดชอบ พิจารณาว่า
นำมาพัฒนาได้หรือไม่ + สมรรถภาพ + แรงจูงใจ...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

2.2.2 ปัจจัยนำเข้าด้านเงิน (Money)

การมีงบประมาณที่เหมาะสมกับผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของหน่วยงาน
การมีงบประมาณที่จำกัดและไม่เพียงพอ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่ต้องใช้
การบูรณาการและการสร้างพันธมิตรจากภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ เพื่อขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติม
งานธุรการ งบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารจัดการ ใช้สำหรับเป็นค่าใช้จ่าย
ต่างๆ

ในการดำเนินงานของงานธุรการ เพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์

งานฝึกกีฬา งบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารจัดการ ใช้สำหรับเป็นค่าจ้าง
ค่าใช้จ่าย เงินเดือน ค่าใช้สอย สวัสดิการต่างๆ ในการฝึกซ้อม ส่งแข่งขัน และการพัฒนาศักยภาพ
ของนักกีฬา

งานแผนและงบประมาณ การวางแผนจัดทำคำของบประมาณ ที่ใช้ในการ
บริหารจัดการ เป็นค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย เงินเดือน ค่าใช้สอย สวัสดิการต่างๆ ในการดำเนินงานศูนย์
กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

“...จริงๆ แล้วถ้าดูเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขต
ได้รับงบประมาณมาไม่เพียงพอ...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...บริหารจัดการโดยการหาพันธมิตร เงินสนับสนุนจากหน่วยอื่นๆ ที่รับมาบริจาค
ช่วยเหลือ ขณะนี้ที่ได้รับมาจากสถาบันการพลศึกษา ยังไม่เหมาะสม...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...งบน้อยไป บางชนิดกีฬาผู้ฝึกสอนไม่ยอมมา เพราะเงินเดือนน้อย คนเก่งจริง
ไม่มา และยังไม่มีเพียงพอต่อการบริหารจัดการ ค่าวัสดุอุปกรณ์แพงมาก จัดงบประมาณไม่
ตรงกับการใช้จริงหรือของผู้ปฏิบัติ บางวิทยาเขตมีนักกีฬาลงงานเข้าเกณฑ์จำนวนมาก
เกิน 30 คน แก้ปัญหาด้วยหาเงินเพิ่มเติม เช่น จัดวิ่ง หรือขอสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...งบประมาณไม่เพียงพอ แต่พยายามบริหารด้านการแข่งขัน หรือด้านการพัฒนานักกีฬาให้อยู่ในกรอบงบประมาณ เพื่อใช้ให้ได้ตามแผน บางครั้งต้องดำเนินการหาเพิ่มเติมโดยคณะผู้บริหารของวิทยาเขต...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

2.2.3 ปัจจัยนำเข้าด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material)

คือปริมาณและจำนวนสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ต้องมีความเพียงพอต่อความจำเป็นใช้เพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม ต่อวัตถุประสงค์ในการใช้สอย เอื้อประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการใช้มีความทันสมัยและคุ้มค่าต่อเงินลงทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับ

งานธุรการ การมีสำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ที่ใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของงานธุรการ ที่ต้องคำนึงถึงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์การใช้สอย

งานฝึกกีฬา การมีสนามกีฬา วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการฝึกซ้อม ที่ต้องคำนึงถึงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ในการฝึกเพื่อการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ

งานแผนและงบประมาณ การวางแผนและจัดทำคำของบประมาณ เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานที่ สนามกีฬา วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

“...เมื่อพิจารณาเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา สถานที่ฝึกซ้อมกีฬา สนามกีฬา รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ ยังขาดความทันสมัยและไม่ครบทุกชนิดกีฬา และไม่สามารถดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายได้ ยังต้องประยุกต์ใช้ร่วมกันอยู่ และยังคงต้องมีการบูรณาการร่วมกัน...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...เพียงพอได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ครบตามชนิดกีฬาที่รับผิดชอบ ไม่เพียงพอในระดับที่เราต้องการผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งต้องมีการขอตั้งงบประมาณเพิ่มทุกปี...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาในด้านจำนวนนักกีฬาที่มี ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้สนามที่ยังชำรุด หรือ อุปกรณ์กีฬายังไม่ได้มาตรฐานในระดับสากล หรือมีแต่ไม่เพียงพอ เพราะอุปกรณ์บางอย่างราคาสูง หรือเป็นอุปกรณ์เฉพาะอย่างที่ต้งสั่งซื้อจากต่างประเทศ...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ถือว่ายังขาด ต้องปรับเปลี่ยนตามยุค เพราะต้องใกล้เคียงกับการแข่งขันจริง ที่มีแค่ฝึกซ้อมได้ แต่ยังไม่ได้คุณภาพถึงเกณฑ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ขาดแคลนและไม่เหมาะสมกับจำนวนนักกีฬาที่มี...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

2.2.4 ปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการ (Mangement)

กระบวนการที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ของ

องค์กรที่มีความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคนิค วิธีการการบริหารจัดการแบบบูรณาการ เพื่อให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กร ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีโอกาสทำงานร่วมกัน ร่วมแสดงความคิดเห็นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปในทิศทางเดียวกันเพื่อแก้ปัญหาด้านข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยอาศัยบุคคลหรือหน่วยงานอื่นช่วยทำงานให้สำเร็จ

งานธุรการ กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ในการบริหารจัดการ

เอกสาร

หนังสือราชการ ข้อมูลสารสนเทศ และกระบวนการผ่านหนังสือราชการตามขั้นตอน

งานฝึกกีฬา การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรผู้เชี่ยวชาญกีฬา นักกีฬา ตามชนิดกีฬาที่กำหนด และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบการพัฒนาศักยภาพ ด้านการฝึกซ้อม ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และส่งเสริมแข่งขัน

งานแผนและงบประมาณ เป็นกระบวนการที่ผ่านวางแผน การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ของวิทยาเขตไว้แล้วว่ามีความเป็นไปได้ โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคนิค วิธีการ โดยอาศัยบุคลากรภายในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และบุคลากรภายในวิทยาเขต ทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยใช้ทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (1) ทักษะด้านความคิด Conceptual Skills (2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ Human Relations Skills (3) ทักษะด้านเทคนิค Technical Skills

“...บูรณาการ การบริหารจัดการตามสภาพจริง แต่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะขาดความพร้อมในหลายๆเรื่อง แต่ต้องดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การดำเนินการตามระบบราชการ ถ้าไม่เพียงพอวิทยาเขต บุรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ และหน่วยงานภายนอก...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การบริหารงานภายใต้ข้อจำกัด เช่น ไม่มีเจ้าหน้าที่งานธุรการ ภายในศูนย์กีฬา แต่ยังต้องทำงานตามระบบ ก็ต้องแก้ปัญหาโดยการขอความช่วยเหลือจากงานธุรการของวิทยาเขต ส่งผลกระทบต่อการพัฒนางาน...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...มีทีมงานสต๊าฟโค้ช แบ่งหน้าที่กันทำงานในด้านต่างๆ ด้านทักษะ สมรรถภาพ วิทยาศาสตร์ ด้านดูแลทั่วไป+ระเบียบวินัยใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจ / ทฤษฎีให้รางวัล , ลงโทษ...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

2.3 การออกแบบองค์กรและกำหนดภาระงาน

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

การออกแบบศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้มีความเหมาะสมตามภาระหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ระดับสายการบังคับบัญชา อำนาจในหน้าที่และการกระจายอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายต่างๆ เพื่อช่วยในการประสานงานและป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งหน้าที่ตามลักษณะงานที่ต้องทำ โดยอาศัยหลักความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจะคอยควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมาย คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก และพยายามให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับบริการ

งานธุรการ งานธุรการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ปฏิบัติงานด้านเอกสาร หนังสือราชการ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ประสานความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายต่างๆ

งานฝึกกีฬา จัดการวางแผนโครงสร้างงานและแนวทางการปฏิบัติในการดำเนินการฝึกกีฬา แบ่งหน้าที่ตามลักษณะงานที่ต้องทำในด้านต่างๆ แต่ละชนิดกีฬา โดยอาศัยหลักความถนัด ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล เพื่อผลเป็นเลิศตามภารกิจ เช่นงานฝึกกีฬางานวิทยาศาสตร์การกีฬา งานกายภาพบำบัดและการฟื้นฟู งานโภชนาการ งานจิตวิทยาการกีฬา มีการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อความคล่องตัวและเป็นอิสระในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน มีผู้รับผิดชอบโดยตรงช่วยทำให้การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างตรงประเด็นและ

รวดเร็ว ซึ่งผู้รับผิดชอบงานแต่ละประเภทจะคอยควบคุมการปฏิบัติงานของตน และรายงานขึ้นตรงต่อหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นำเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงตามลำดับ เพื่อเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ

งานแผนและงบประมาณ วางโครงสร้างงานและแนวทางการปฏิบัติในการจัดทำแผนและงบประมาณ เพื่อสนับสนุนภารกิจของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ตามหน้าที่ (Functional Organization) โดยการแบ่งหน้าที่ตามลักษณะงานที่ต้องทำ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานตามผลิตภัณฑ์ (Product Organization) ซึ่งเป็นการพัฒนาและฝึกนักกีฬา ตามความต้องการหรือพันธกิจของศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งเปรียบเหมือนลูกค้า (Customer Organization) ตามยุทธศาสตร์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

“...วิเคราะห์ภารกิจ จัดคนให้ตรงกับงาน เพื่อรองรับภารกิจอย่างชัดเจน เช่นทุกเรื่องที่เป็นกีฬาตรงไปที่ศูนย์กีฬาย แม้กระทั่งกีฬาสพล. ภาระงานอื่น ๆ จะเชื่อมโยงกับใครก็ประสานงานไปที่ฝ่ายงานหรือบุคคลนั้น มีประชุมกำหนดภาระงาน และกระจายอำนาจ และควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายงานนำเสนอข้อมูลก่อนการตัดสินใจ...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...กำหนดงานให้ตามนโยบาย และหน้าที่ของแต่ละคน แต่ละงานยึดตามกรอบงานโครงสร้างที่มีของสถาบันการพลศึกษา และเพิ่มงานส่วนที่ขาดแต่มีความจำเป็นเพื่อสนองตอบการทำงานให้ตรงกับเป้าหมาย...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ยึดโครงสร้างเดิมในการบริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ภารกิจ บทบาทงานของศูนย์กีฬาฯ แบ่งภารกิจให้ทุกคนได้รับผิดชอบ มีงานย่อยเพิ่มขึ้น ส่วนสำคัญคือรูปแบบการบริหารจัดการภายใน ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...กำหนดปฏิทินงาน ประเมินคุณภาพ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญรวบรวมนำเสนอข้อมูลในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เสนอให้หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ดำเนินการต่อในขั้นตอนต่อไป...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ฝึกสอนผู้เชี่ยวชาญกีฬา นอกจากทำหน้าที่หลักแล้ว จะต้องช่วยงานอื่นๆเมื่อมี โอกาสและสนับสนุนได้ และต้องติดตามเรื่องการเรียนการสอนของนักกีฬา สนับสนุนการ ติดตามดูแล ให้กำลังใจ ดูแลเรื่องการเรียนการสอน นักกีฬาก็ต้องฝึกอย่างสม่ำเสมอเพื่อ ความเป็นเลิศ ...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...มีการกำหนดภาระหน้าที่ในชนิดกีฬา เช่น การฝึกซ้อม การเรียน มีการติดตาม กิจกรรม ใช้ระบบรุ่นพี่ดูแลน้อง กำหนดหน้าที่การฝึกซ้อม + เรื่องการศึกษาเล่าเรียน + เรื่อง พี่ดูแลน้อง + กิจกรรมของสถาบัน...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

3. ด้านการปฏิบัติการ

3.1 ระบบการนำการปฏิบัติการ

3.1.1 ภาวะผู้นำ

3.1.2 การติดต่อสื่อสาร

3.1.3 การทำงานเป็นทีม

ระบบการนำการปฏิบัติการ

การนำการปฏิบัติการเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับการ ที่จะต้องดำเนินการ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้ง เป้าประสงค์ไว้

3.1.1 ภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงาน ใน โครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

คือความสามารถของบุคคลในการสร้างความสมเหตุสมผล มีจิตใจมุ่งมั่นเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม มีวิสัยทัศน์ รู้จักบทบาทของตนเอง รู้จักการใช้อำนาจ มีทักษะการบริหาร มี ความรู้รอบตัวมีทักษะในการสื่อสาร มีการทำงานเป็นทีม รู้จักการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและ กำลังใจให้กับบุคลากร เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง มีบุคลิกดี และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

งานธุรการ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานธุรการ รู้จักบทบาทของตนเอง มีทักษะการจัดการ ทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาระหว่างการทำงาน

งานฝึกกีฬา ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญกีฬา และหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ รู้จักบทบาทของตนเอง รู้จักการใช้อำนาจ มีบุคลิกดี และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักกีฬา มีความรู้รอบตัว มีทักษะในการสื่อสาร รู้จักการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักกีฬา เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

งานแผนและงบประมาณ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแผนและงบประมาณ เพื่อจัดการงานในหน้าที่ให้เป็นไปตามภาระงาน มีความรู้รอบตัว มีทักษะในการสื่อสาร เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

“...ต้องวางตนเป็นแบบอย่างในด้านการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรทุกขั้นตอน ตั้งแต่กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผน แนวทางการปฏิบัติ...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การมอบหมายงาน การสั่งการ ต้องมีเหตุผลประกอบ ชื่นชมให้กำลังใจคนที่ตั้งใจทำงาน พยายามให้ทุกคนทำงานอย่างสบายใจ และต้องศึกษาเพิ่มเติมองค์ความรู้ด้านการบริหารอย่างสม่ำเสมอ...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ถ้าหากจะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น มาจากผลที่เราต้องทำให้เห็นก่อน หลังจากนั้นรักษาไว้ให้ได้และต้องให้เกียรติผู้อื่นก่อน...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...รู้จักรับผิดชอบตัวเองตามหน้าที่ มีการประชุมหาแนวทางต่างๆ เปิดโอกาสให้นักกีฬามีส่วนในการพูดคุยเพื่อร่วมกันทำงาน...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

3.1.2 การติดต่อสื่อสาร

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงาน ในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณได้ดังนี้

คือกระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ ส่งถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อสื่อความหมายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารกับองค์กรภายนอก เพื่อให้องค์กรผ่านพ้นปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้แนวทางต่างๆ เช่น

- 1) การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการมอบหมายงาน
สั่งงาน บอกเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2) การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร ในลักษณะการขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ
- 3) การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การแจกข่าวหรือฝากข่าวให้กับสื่อมวลชน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ

งานธุรการ การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ ไปยังบุคคลและฝ่ายงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินการด้านเอกสาร หนังสือราชการ เก็บรวบรวมข้อมูลและการประชาสัมพันธ์

งานฝึกกีฬา การสื่อสารจากผู้เชี่ยวชาญกีฬาไปสู่ นักกีฬา และบุคลากรสายสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ในลักษณะของการมอบหมายงาน สั่งงาน บอกเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การแจกข่าวหรือฝากข่าวให้กับสื่อมวลชน ด้านผลงานนักกีฬาและศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

งานแผนและงบประมาณ กระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อสื่อความหมายสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างเหมาะสมในการวางแผน จัดทำแผน ในการพัฒนาศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อให้องค์กรผ่านพ้นปัญหาที่เกิดขึ้น

“...การมอบนโยบาย การมอบหมายงานวิธีการที่ดีที่สุดคือการพูดคุยสื่อสาร กับบุคลากร หากมีความไม่เข้าใจเกิดขึ้นก็สามารถซักถามหรือแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจที่ง่ายที่สุด...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การสื่อสารทุกรูปแบบ มีเป้าหมายเพื่อสื่อความหมายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การพูดคุยและปรึกษาหารือ ในการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการประชุมระดมความคิด ถึงปัญหาและปรับให้กับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายนอกองค์กร ได้ทราบถึงภารกิจ ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร สามารถกระทำได้ในลักษณะการขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การสร้าง ความเข้าใจให้นักกีฬารู้น้ำที่ของแต่ละคน โดยการพูดคุยทำความเข้าใจ และเปิดโอกาสให้นักกีฬาที่มีปัญหา มาปรึกษา...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

3.1.3 การทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

คือการบริหารจัดการ แบ่งภาระงานให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันดำเนินการ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีกฎกติกาและกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน ส่งเสริมความเป็นเอกภาพในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ ช่วยให้ผู้บุคลากรนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกัน ลดปัญหาความขัดแย้ง และการทำงานที่ซ้ำซ้อน สร้างความสามัคคีและความผูกพันให้กับบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

งานธุรการ การจัดแบ่งภาระงานให้ผู้ปฏิบัติงานธุรการ ร่วมกันดำเนินการ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีกฎกติกาและกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน รับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกัน

งานฝึกกีฬา การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการฝึกกีฬา ร่วมกันดำเนินการกระจาย และแบ่งความรับผิดชอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ในการฝึกซ้อม การส่งแข่งขัน การดูแลเรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬา โภชนาการ จิตวิทยา และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการฝึกกีฬา

งานแผนและงบประมาณ การร่วมมือกันดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน รับฟังข้อมูลจากทุกฝ่ายส่งเสริมความเป็นเอกภาพในหน้าที่งานที่รับผิดชอบและนำไปดำเนินการภายใต้กรอบของงานแผนและงบประมาณ ที่มีกติกาและกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน

“...การกระจายอำนาจ แบ่งภาระงานไปตามบทบาทหน้าที่และตำแหน่งของผู้ที่รับผิดชอบในงานแต่ละฝ่าย ให้ทีมงานมีโอกาสตัดสินใจดำเนินการด้วยตัวเองตามกรอบภาระงานหากมีปัญหาเรื่องใดก็ให้รีบขอคำปรึกษา...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...สร้างความผูกพัน และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนร่วมกันทำงาน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งและความแตกแยกในการทำงานได้...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีกฎกติกาและกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน ส่งเสริมความเป็นเอกภาพในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ กิจา นักกีฬา ร่วมกันพัฒนาผลงานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ร่วมมือช่วยให้นักกีฬาพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละคนมาใช้ในการเกิดประโยชน์สูงสุด รับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกัน...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

3.2 คุณธรรม และจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ได้ดังนี้

คุณธรรม (Morality)

คือแนวทางแห่งความดีงามในการดำเนินชีวิต ที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างและส่งเสริมความสุขความเจริญให้กับชีวิตมนุษย์

จริยธรรม (Ethics)

คือหลักความประพฤติที่ดีงามทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องดีงามในสังคมอย่างเป็นระบบ สามารถแสดงถึงความเป็นรากฐานของสังคมและมีประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่ ควรค่าแก่การยึดถือและนำไปปฏิบัติ

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

คือการบริหารจัดการระบบโครงสร้าง กระบวนการต่างๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่างๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม โดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 6 ประการ

- (1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม
- (2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน
- (3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส
- (4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ
- (5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา
- (6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า

แต่ละหลัก สามารถจำแนกใช้ในการบริหารเป็น 3 ระดับคือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐและระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีของระดับภาครัฐและระดับประเทศต่อไป ในทางกลับกัน การกำหนดบทบาทของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนในระดับประเทศจะมีผลต่อบทบาทภารกิจและการบริหารจัดการของระดับภาครัฐและระดับองค์กรด้วย

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ มีดังต่อไปนี้

งานธุรการ การออกระเบียบ แนวปฏิบัติ ที่ชัดเจน สามารถระบุขอบข่ายขั้นตอนการปฏิบัติงานของงานธุรการ ปฏิบัติตนปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัวเองได้กระทำ มุ่งมั่นแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ขององค์กร ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

งานฝึกกีฬา ระบุขอบข่ายการปฏิบัติงาน ของนักกีฬา และผู้เชี่ยวชาญกีฬา ที่ทุกคนสามารถยอมรับเงื่อนไขและพร้อมที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ที่ทุ่มเทให้กับประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักอย่างเปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้

งานแผนและงบประมาณ มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถระบุขอบข่ายการปฏิบัติงานแผนและงบประมาณที่ชัดเจน ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สามารถตรวจสอบได้การเปิดโอกาสให้บุคลากรในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีส่วนร่วมในการวางแผน และมีส่วนในการตัดสินใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัวเองได้กระทำ มุ่งมั่นแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ขององค์กร จัดการด้านบุคลากร อาคารสถานที่ สนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา เงินงบประมาณ อย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“...การบริหารจัดการองค์กร ที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด ซึ่งต้องมีการประชุมระดมความคิด ถึงปัญหาและปรับใช้ในองค์กร...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...คุณธรรมคือแนวทางแห่งความดีงามในการดำเนินชีวิต จริยธรรมคือความประพฤติที่ดีงามทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ธรรมาภิบาลคือการบริหารจัดการระบบโครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่างๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...หลักธรรมาภิบาลใช้ได้ดียังยิ่ง ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้บริหาร ถือเป็นเรื่องสำคัญมาก...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...เป้าหมายของการทำงาน มีเส้นทางในการปฏิบัติงานและจัดทำแผนการฝึกซ้อมและแข่งขัน การใช้หลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะความรับผิดชอบต่อที่ต้องตระหนักในหน้าที่และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดในการฝึกซ้อมและแข่งขัน เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า ก็ถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า ...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

4. ด้านการควบคุม

4.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน

4.3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

คือการกำหนดเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นที่ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ เป็นเกณฑ์เฉพาะที่สร้างขึ้นมาเพื่อผลของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการติดตามกระบวนการ นำไปสู่การพัฒนาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนงานที่ได้วางไว้

งานธุรการ มีเกณฑ์เป้าหมายและรายละเอียดในด้านการจัดทำข้อมูลเอกสาร เพื่อสนับสนุนภารกิจ ของผู้เชี่ยวชาญกีฬา นักกีฬา

งานฝึกกีฬา มีเกณฑ์เป้าหมายและรายละเอียดในการดำเนินงาน ด้านผลงานของนักกีฬา และผลการพัฒนาผลการฝึกซ้อม และแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ

งานแผนและงบประมาณ มีเกณฑ์เป้าหมายและรายละเอียดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน ด้านการจัดทำแผนการพัฒนาที่สนับสนุนส่งเสริมภารกิจของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และแผนงบประมาณ ที่เพียงพอและเกิดประโยชน์สูงสุด

“...การกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน ที่ต้องสร้างความรับผิดชอบ กล้ารับชอบ กล้ารับผิดชอบและพร้อมที่จะแก้ไข ให้บรรลุเป้าหมาย...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...สร้างแนวทางการติดตามผลงาน จากการเข้าร่วมแข่งขันทุกระดับ รวมทั้งนักกีฬา ต้องมีการประเมิน โดยเฉพาะความรับผิดชอบ ทำตามระบบและกลไกของสถาบันการพลศึกษาและระบบราชการ...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ทำงานตามแผนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร มีวิธีประเมินการทำงานที่ผ่านมา สรุปผลและนำมาพิจารณา และตัดสินใจดำเนินการในขั้นตอนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...การดูแลนักกีฬาต้องเน้นการตรงต่อเวลา ฝึกซ้อมตามแผน ทำเต็มที่ไม่ได้ก็มา พัฒนาต่อ ไข่ระเบิด ขอบังคับ มีปัญหาให้แจ้งก่อน มีบทลงโทษ มีข้อตกลงร่วมกัน..”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...กำหนดเป้าหมายเรื่องการซ้อม เพื่อเป้าหมายในอนาคต มีการสร้างเกณฑ์ในการให้นักกีฬากำหนดให้ถึงเป้า...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

คือกระบวนการวัดผลจากการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งเชิงปริมาณที่วัดได้จากจำนวนตัวเลข และเชิงคุณภาพที่วัดได้จากผลการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ไม่สามารถยืนยันด้วยตัวเลขเชิงปริมาณได้ เมื่อนำผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน สามารถป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งที่แตกต่างไปจากเกณฑ์มาตรฐาน หลีกเลี่ยงการปฏิบัติการที่ไม่เหมาะสม ที่ผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

งานธุรการ การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการในด้านต่างๆ ของงานธุรการ ที่ได้มอบหมายภาระงานให้ไปปฏิบัติ ในด้านความถูกต้อง ความเป็นปัจจุบัน และทันต่อเหตุการณ์ความจำเป็นเร่งด่วน ในด้านข้อมูลเอกสารและหนังสือราชการ

งานฝึกกีฬา การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานฝึกกีฬา ด้านผลการฝึกซ้อม ผลการแข่งขัน ผลการพัฒนาการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งเชิงปริมาณที่วัดได้เชิงตัวเลข และที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลข

งานแผนและงบประมาณ การเก็บข้อมูลการดำเนินงานระหว่างปี ที่เกิดขึ้น ในทุกส่วนของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่งานแผนและงบประมาณได้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

“...แจ้งให้ทุกคนทราบถึงกระบวนการดำเนินการ เมื่อทำงานจบจะต้องรายงานผลการปฏิบัติการ เมื่อสิ้นปีต้องสรุปรายงานผลในภาพรวม...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...วัดจากผลการพัฒนาการการปฏิบัติงาน ผลการฝึกซ้อม ผลการแข่งขัน และความประพฤติ ประเมินผลและตรวจสอบความเป็นจริงว่ามีปัจจัยเชิงสาเหตุอะไรบ้าง บางอย่างต้องยอมรับ แต่บางอย่างต้องแก้ไขให้ดีขึ้น ตามประเด็นปัญหา...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญกีฬา การฝึกซ้อมของนักกีฬา พยายามทำเต็มที่หรือไม่ ดูความก้าวหน้า สรุปผล และประชาสัมพันธ์ความดี ผลงาน ประเมินจากการปฏิบัติงานว่าบรรลุผลหรือไม่...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ต้องมีการประเมินทุกด้าน รวมทั้งผลการเรียน คุณธรรมจริยธรรม ความประพฤติ ความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็นกลุ่มไปแข่งขันก็ดูผลงาน กลุ่มที่ไม่ได้ออกแข่งก็ดูความขยัน ดูความตั้งใจจริง ขยันซ้อมหรือไม่เป็นข้อมูลในการวัดผลการปฏิบัติงาน ...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

4.3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ได้ดังนี้

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้วิจรณ์ญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ที่ได้เลือก หรือสร้างขึ้นมา ผ่านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ว่าสามารถกระทำได้ และเผยแพร่ จนเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้น ถ้าสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นธรรมชาติ จะสามารถวัดการปฏิบัติงานได้ง่าย และง่ายต่อการแก้ไขปัญหา และการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติ

งานธุรการ การนำผลของการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของงานธุรการ ที่ได้มอบหมายภาระงานให้ไปปฏิบัติ ในด้านความถูกต้อง ความเป็นปัจจุบัน และทันต่อเหตุการณ์ความจำเป็นเร่งด่วน ในด้านข้อมูลเอกสารและหนังสือราชการ ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

งานฝึกกีฬา การนำผลการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของ
ผู้ที่
มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานฝึกกีฬา ด้านผลการฝึกซ้อม ผลการแข่งขัน ผลการพัฒนาการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

งานแผนและงบประมาณ การนำผลการเก็บข้อมูลการดำเนินงานระหว่างปีที่เกิดขึ้นในทุกละดับของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่งานแผนและงบประมาณได้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

“...ประชุมเพื่อทบทวนระบบบริหารงาน บางเรื่องยาวไปต้องลดขั้นตอน ทบทวนปรับปรุงทันที ประชุมหารือ หาเหตุผลร่วมกันว่าไม่ได้เพราะอะไร และจะแก้อย่างไร...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...เมื่อพบว่าผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์เป้าหมาย แสดงว่าต้องมีปัญหาอะไรบางอย่าง ก็ต้องหาสาเหตุว่ามาจากอะไร แก้ไขตามสาเหตุที่เกิดขึ้น ถ้าแก้ไม่ได้ต้องปรับเปลี่ยนแผน...”

(รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...เมื่อมีสิ่งใดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เชิญคณะกรรมการเข้าประชุม หาวิธีการปรับปรุงแก้ไข...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ประชุมพิจารณาว่าเหตุผล องค์ประกอบทุกด้านว่าอะไรเป็นเหตุให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่นการสนับสนุน ตัวนักกีฬา ตัวโค้ช หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเรียกคุยรายบุคคล ชี้แนะและปรับแก้ไข...”

(หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...ดูผลฝึกซ้อม และองค์ประกอบต่างๆที่เกิดขึ้นกับตัวนักกีฬา ตัวเรา พิจารณาถึงสาเหตุ ประชุมในทีมเพื่อหาข้อบกพร่อง ว่ามาจากแผนเราหรือวิธีการฝึกซ้อม หรือเรื่องใด และก็สรุปออกมาแจ้งต่อนักกีฬาเพื่อปรับปรุงแก้ไข...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

“...เรียกคุยส่วนตัว ทำความเข้าใจ ปรับเปลี่ยนวิธีการฝึกซ้อม ปรับพฤติกรรม ถ้าสรุปไม่ได้ต้องเข้าที่ประชุม...”

(ผู้เชี่ยวชาญกีฬา ประจำวิทยาเขต, สัมภาษณ์)

ผู้วิจัยได้สรุปแผนภาพในการบริหารจัดการ ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ ที่ประกอบไปด้วยด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม ได้ภาพรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ดังภาพต่อไปนี้





ภาพประกอบ 5 รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 3

จากผลที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาและความคิดเห็น เกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิพากษ์ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา พร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงที่ประสบความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 ด้านการวางแผน

1.1 การเตรียมการกำหนดนโยบายและแผน

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าจากภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ

มีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน หรือการทบทวนแผน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้กระบวนการ SWOT Analysis นำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ และจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน ที่มีมาตรฐานของระดับความเป็นเลิศ และขึ้นอยู่กับบริบทของสังคม

งานธุรการ ต้องมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน และนำเสนอทางเลือกในการดำเนินงานในปีต่อไปตามกรอบภาระงานธุรการนำไปสู่การกำหนดแผนงานและคำขอตั้งงบประมาณประจำปีการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงานธุรการ

งานฝึกกีฬา ทบทวนผลงานการฝึกซ้อม การแข่งขัน ประจำปีว่ามีผลงานอยู่ในระดับใด เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทด้านจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น ด้านความพร้อมของตัวผู้ฝึกสอน นักกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านสถานที่อุปกรณ์ สนามฝึกซ้อม ทบทวนแผนการฝึกซ้อม แผนการส่งแข่งขัน ปีที่ผ่านมา วิเคราะห์และนำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน นำไปสู่การกำหนดแผนงานขอตั้งงบประมาณ นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงานการฝึกกีฬา

งานแผนและงบประมาณ ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงาน ประจำปี เพื่อให้สามารถบ่งบอกถึงสภาพปัจจุบันของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีการกำหนดเป้าหมายจำนวนชนิดกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ด้านความพร้อมของตัวบุคลากร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก

ด้านสถานที่อุปกรณ์ สนามฝึกซ้อม เพื่อนำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน ก่อนที่จะกำหนดแผนงานและคำขอตั้งงบประมาณประจำปีและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน

1.2 การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าการกำหนดกลยุทธ์ต้องพิจารณาถึงค่านิยมและวัฒนธรรมภายในองค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามได้ว่า “ขณะนี้องค์กรของเรากำลังทำอะไร” และ “ในอนาคตจะทำอะไรเพื่อให้ยืนหยัด อยู่ท่ามกลางสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป” ก่อนกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานโดยคำนึงถึงแนวความคิด ค่านิยมของคนในองค์กร ที่ต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย นำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์

การนำไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานและปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามชนิดกีฬาที่กำหนด เพื่อนำศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างเป็นรูปธรรม ผลักดันให้คน ในองค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน สามารถยืดหยุ่นในการปรับแนวความคิด โดยการบูรณาการแผนงานไปตามสถานการณ์ ตามขั้นตอนในการจัดทำตามแผนการปฏิบัติงาน เรียงลำดับขั้นตอนและความสำคัญของงานไปสู่การปฏิบัติ ที่กำหนดให้บุคลากร ดำเนินการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานให้บุคลากร ปฏิบัติตามแผน

งานธุรการ การกำหนดกลยุทธ์ ต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ความพร้อมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ก่อนการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติและบุคคลที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผลักดันให้คนในองค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน สามารถยืดหยุ่นในการปรับแนวความคิด โดยการบูรณาการแผนงานไปตามสถานการณ์ เรียงลำดับขั้นตอนและความสำคัญของงานธุรการไปสู่การปฏิบัติ

งานฝึกกีฬา พิจารณาถึงความพร้อมก่อนการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความพร้อมด้านศักยภาพผู้เชี่ยวชาญกีฬา นักกีฬา งบประมาณ และด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นำไปสู่ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์ เพื่อไปสู่กระบวนการปฏิบัติ ในการจัดทำแผนการฝึกซ้อม และแผนการส่งแข่งขัน กำหนดหน้าที่การฝึกซ้อม แข่งขัน การปฏิบัติหน้าที่โดยรวมของแต่ละบุคคล และการมอบหมายหน้าที่ให้นักกีฬาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อม

งานแผนและงบประมาณ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อนำไปกำหนดทิศทางการบริหารจัดการโดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) หรือการ SWOT เป็น

เครื่องมือกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำคำขอตั้งงบประมาณค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาถึงความพร้อมของศูนย์กีฬา และกำหนดชนิดกีฬาที่มีความพร้อมจำนวนไม่เกิน 3 ชนิด วางเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความพร้อมด้านศักยภาพบุคลากร และสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ก่อนการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่มีการเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละฝ่ายงาน กำหนดให้บุคลากรแต่ละฝ่ายงานดำเนินการพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละฝ่ายงานปฏิบัติตามแผนงาน

1.3 การประเมินแผนงานและกลยุทธ์

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การติดตามผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อดูผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน นำมาทบทวนและปรับปรุงพัฒนา โดยแยกประเมินผล ออกเป็นผลจากการพัฒนาการในการฝึกซ้อม และผลการจากการแข่งขัน หรือผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดแนวทางการปรับปรุงเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ก่อนเลือกแนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร

งานธุรการ การทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานของงานธุรการ ที่ได้ปฏิบัติผ่านมาแล้วว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อประเมินว่ายังมีความเหมาะสม หรือมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการระดมความคิดของบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นไปได้

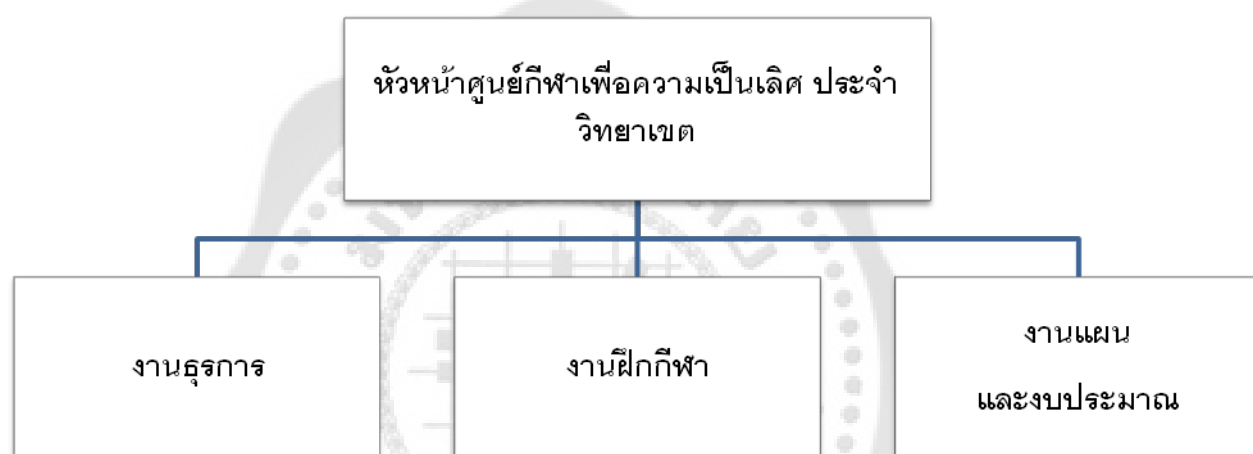
งานฝึกกีฬา ทบทวนการดำเนินงานของแต่ละชนิดกีฬาในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในรอบปีว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ประเมินว่ายังมีความเหมาะสมในการใช้แผนการปฏิบัติงานนั้นๆ หรือมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานฝึกกีฬา โดยระดมความคิดของทีมผู้ฝึกสอน นักกีฬา และบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาทางเลือกที่ดีที่สุด สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย

งานแผนและงบประมาณ การทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่ได้ปฏิบัติผ่านมาแล้วว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อประเมินว่ายังมีความเหมาะสม หรือมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติ จากการระดมความคิดของบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันหาทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถพัฒนาไปสู่โอกาสที่เปิดกว้างในอนาคต ภายใต้เงื่อนไขความเป็นไปได้และความก้าวหน้าขององค์กร

2 ด้านการจัดองค์การ

2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน เป็นการแสดงประเภทของงาน ที่สามารถแจกแจงผังโครงสร้างกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา และตำแหน่งต่างๆ ที่มีในหน่วยงานโดยพิจารณาโครงสร้างหลักของสถาบันการพลศึกษา เพื่อความเหมาะสม และการปรับประยุกต์โครงสร้างเพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ ที่อาจเพิ่มฝ่ายงานจากโครงสร้างในปัจจุบัน เช่น งานสนามกีฬาและอาคารสถานที่ งานวิทยาศาสตร์การกีฬา และงานอื่นๆที่มีความจำเป็นและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละวิทยาเขต



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา
ประจำวิทยาเขต

งานธุรการ การกำหนดแผนผังที่แสดงรายละเอียดทั้งหมดของงานธุรการ ภายในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สายการบังคับบัญชาในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากร ที่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน เป็นแนวปฏิบัติให้กับงานธุรการ ทำงานร่วมกัน กับฝ่ายงานต่างๆ จะต้องมีความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติ

งานฝึกกีฬา กำหนดแผนผัง รายละเอียดของงานภายในงานฝึกกีฬา ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโครงสร้างย่อยภายในงานฝึกกีฬา ว่ามีงานส่วนใดบ้างที่จำเป็นเกี่ยวข้อง สายการสั่งการ และการตัดสินใจในการกำหนดโปรแกรมการฝึกซ้อม ส่งแข่งขัน รวมทั้งตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากรภายในงาน ฝึกกีฬา

งานแผนและงบประมาณ กำหนดรายละเอียดซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน เป็นแนวปฏิบัติให้บุคลากรในหน่วยงาน ทำงานร่วมกัน ในการจัดสรรงบประมาณ แหล่งที่มาของงบประมาณ ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

2.2 ปัจจัยนำเข้าในการบริหารองค์กร (4M)

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) คน 2) เงิน 3) สถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) การบริหารจัดการ

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า

2.2.1 ปัจจัยนำเข้าด้านคน (Man)

การจัดคนให้ถูกกับงานดูความสามารถและความรู้ที่มีในแต่ละบุคคลที่ต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานก่อนการคัดเลือกบุคคลลงสู่งาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน

งานธุรการ การจัดบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่งานธุรการ ต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานฝึกกีฬา ผู้เชี่ยวชาญกีฬาต้องมีความสามารถ มีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์ในระดับนานาชาติ นักกีฬาต้องมีความสามารถระดับชาติหรือนานาชาติ หรือมีทักษะที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้ และบุคลากรสายสนับสนุนด้านงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกซ้อม และแข่งขัน สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานแผนและงบประมาณ ผู้ปฏิบัติหน้าที่สายสนับสนุนด้านงานแผนและงบประมาณ ต้องมีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ปัจจัยนำเข้าด้านเงิน (Money)

การมีงบประมาณที่เหมาะสมกับผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของหน่วยงาน มีระเบียบการใช้จ่ายที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ แต่ถ้าหากมีงบประมาณที่จำกัดและไม่เพียงพอ ย่อมส่งผลกระทบต่อพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่ต้องใช้การบูรณาการและการสร้างพันธมิตรจากภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ เพื่อขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติม

งานธุรการ งบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารจัดการ ใช้สำหรับเป็น ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานของงานธุรการ เพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์

งานฝึกกีฬา งบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารจัดการ ใช้สำหรับเป็นค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย เงินเดือน ค่าใช้สอย สวัสดิการต่างๆ ในการฝึกซ้อม แข่งขัน และการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา

งานแผนและงบประมาณ การวางแผนจัดทำคำของบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารจัดการเป็นค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย เงินเดือน ค่าใช้สอย สวัสดิการต่างๆ การหาสิทธิประโยชน์ ในการดำเนินงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

2.2.3 ปัจจัยนำเข้าด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

(Material)

คือปริมาณและจำนวนสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ต้องมีความเพียงพอต่อความจำเป็นใช้เพื่อพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ ที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม ต่อวัตถุประสงค์ในการใช้สอย เอื้อประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการใช้มีเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล และคุ้มค่าต่อเงินลงทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับ

งานธุรการ การมีสำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ที่ใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของงานธุรการ ที่ต้องคำนึงถึงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์การใช้สอย

งานฝึกกีฬา การมีสนามกีฬา วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการฝึกซ้อม ที่ต้องคำนึงถึงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ในการฝึกเพื่อการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ

งานแผนและงบประมาณ การวางแผนและจัดทำคำของบประมาณ เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานที่ สนามกีฬา วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

2.2.4 ปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการ (Management)

กระบวนการที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคนิค วิธีการ การบริหารจัดการแบบบูรณาการ เพื่อให้พนักงานและบุคลากรภายในองค์กร มีโอกาสทำงาน ร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหา ข้อจำกัดในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยอาศัยบุคคลหรือหน่วยงานอื่นช่วยทำงานให้สำเร็จ

งานธุรการ กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ในการบริหารจัดการเอกสาร หนังสือราชการ ข้อมูลสารสนเทศ และกระบวนการผ่านหนังสือราชการตามขั้นตอน

งานฝึกกีฬา การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรผู้เชี่ยวชาญกีฬา นักกีฬา ตามชนิดกีฬา ที่กำหนด และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบการพัฒนาศักยภาพ ด้านการฝึกซ้อมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และแข่งขัน

งานแผนและงบประมาณ เป็นกระบวนการที่ผ่านวางแผน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ของวิทยาเขตไว้แล้วว่ามีเป็นไปได้ โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคนิค วิธีการ โดยอาศัยบุคลากรภายในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และบุคลากรภายในวิทยาเขต ทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยใช้ทักษะ

การบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (1) ทักษะด้านความคิด Conceptual Skills (2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ Human Relations Skills (3) ทักษะด้านเทคนิค Technical Skills

2.3 การออกแบบองค์กรและกำหนดภาระงาน

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การออกแบบศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้มีความเหมาะสมตามภาระหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ระดับสายการบังคับบัญชา อำนาจในหน้าที่และการกระจายอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายต่างๆ เพื่อช่วยในการประสานงานและป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งหน้าที่ตามลักษณะงานที่ต้องทำ โดยอาศัยหลักความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจะคอยควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายคำนึงถึงนักกีฬาและผู้เชี่ยวชาญกีฬาเป็นหลัก และพยายามให้ความสำคัญกับความต้องการของนักกีฬาและผู้เชี่ยวชาญกีฬา

งานธุรการ งานธุรการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ปฏิบัติงานด้านเอกสาร หนังสือราชการ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ประสานความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายต่างๆ

งานฝึกกีฬา จัดการวางแผนโครงสร้างงานและแนวทางการปฏิบัติในการดำเนินการฝึกกีฬา แบ่งหน้าที่ตามลักษณะงานที่ต้องทำในด้านต่างๆ แต่ละชนิดกีฬา โดยอาศัยหลักความถนัด ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล เพื่อผลเป็นเลิศตามภารกิจ เช่นงานฝึกกีฬา งานวิทยาศาสตร์การกีฬา งานกายภาพบำบัดและการฟื้นฟู งานโภชนาการ งานจิตวิทยาการกีฬา มีการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อความคล่องตัวและเป็นอิสระในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน มีผู้รับผิดชอบโดยตรงช่วยทำให้การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างตรงประเด็นและรวดเร็ว ซึ่งผู้รับผิดชอบงานแต่ละประเภทจะคอยควบคุมการปฏิบัติงานของตน และรายงานขึ้นตรงต่อหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นำเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงตามลำดับ เพื่อเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ

งานแผนและงบประมาณ วางโครงสร้างงานและแนวทางการปฏิบัติในการจัดทำแผนและงบประมาณ เพื่อสนับสนุนภารกิจของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ตามหน้าที่ (Functional Organization) โดยการแบ่งหน้าที่ตามลักษณะงานที่ต้องทำ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานตามผลิตภัณฑ์ (Product Organization) ซึ่งเป็นการพัฒนาและฝึกนักกีฬา ตามความต้องการหรือพันธกิจของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งเปรียบเหมือนลูกค้า (Customer Organization) ตามยุทธศาสตร์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

3 ด้านการปฏิบัติการ

3.1 ระบบการนำการปฏิบัติการ

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การนำการปฏิบัติการเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้น้องค์กร ที่จะต้องดำเนินการโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้

3.1.1 ภาวะผู้นำ

คือความสามารถของบุคคลในการสร้างความสมเหตุสมผล มีจิตใจมุ่งมั่นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีวิสัยทัศน์ รู้จักบทบาทของตนเอง มีทักษะการบริหาร มีความรอบรู้ มีทักษะในการสื่อสาร มีการทำงานเป็นทีม รู้จักการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา มีบุคลิกดี และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

งานธุรการ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานธุรการ รู้จักบทบาทของตนเอง มีทักษะการจัดการ ทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาระหว่างการทำงาน

งานฝึกกีฬา ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญกีฬา และหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ รู้จักบทบาทของตนเอง มีบุคลิกดี และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักกีฬา มีความรอบรู้ มีทักษะในการสื่อสาร รู้จักการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักกีฬา เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

งานแผนและงบประมาณ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแผนและงบประมาณ เพื่อจัดการงานในหน้าที่ให้เป็นไปตามภาระงาน มีความรอบรู้ มีทักษะในการสื่อสาร เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

3.1.2 การสื่อสาร

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การสื่อสารคือกระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ ส่งถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อสื่อความหมายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารกับองค์กรภายนอก โดยใช้แนวทางต่างๆ เช่น

- 1) การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการมอบหมายงาน สั่งงาน บอกรัตถุประสงค์ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2) การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร ในลักษณะการขอคำแนะนำการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ

3) การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การแจกข่าวหรือฝากข่าวให้กับ สื่อมวลชน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กร

งานธุรการ การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ ไปยัง บุคคลและฝ่ายงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินการด้านเอกสาร หนังสือราชการ เก็บรวบรวมข้อมูลและการประชาสัมพันธ์

งานฝึกกีฬา การสื่อสารจากผู้เชี่ยวชาญกีฬาไปสู่ นักกีฬา และบุคลากรสาย สนับสนุนฝ่ายต่างๆ ในลักษณะของการมอบหมายงาน สั่งงาน บอกเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การขอคำแนะนำ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การประชาสัมพันธ์ การแจกข่าวหรือฝากข่าวให้กับ สื่อมวลชน ด้านผลงานนักกีฬาและศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

งานแผนและงบประมาณ กระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อสื่อความหมายและสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างเหมาะสมในการ วางแผน จัดทำแผน ในการพัฒนาศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อให้องค์กรผ่านพ้นปัญหาที่เกิดขึ้น

3.1.3 การทำงานเป็นทีม

คือการบริหารจัดการ แบ่งภาระงานให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันดำเนินการ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีกฎกติกา และกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน ส่งเสริมความเป็นเอกภาพในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ ช่วยให้ บุคลากรนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ร่วมยินดีในความ สำเร็จ และพร้อมแก้ปัญหาลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน สร้างจิตสำนึกและความผูกพันให้กับบุคลากร เพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

งานธุรการการจัดแบ่งภาระงานให้ผู้ปฏิบัติงานธุรการ ร่วมกันดำเนินการ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีกฎกติกา และกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน

งานฝึกกีฬา การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการฝึกกีฬา ร่วมกันดำเนินการกระจาย และแบ่งความรับผิดชอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ในการ ฝึกซ้อม การส่งแข่งขัน การดูแลเรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬา โภชนาการ จิตวิทยา และงานอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินการฝึกกีฬา

งานแผนและงบประมาณ การร่วมมือกันดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ใน การทำงาน รับฟังข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความเป็นเอกภาพในหน้าที่งานที่รับผิดชอบและ นำไปดำเนินการภายใต้กรอบของงานแผนและงบประมาณ ที่มีกติกาและกรอบการทำงานอย่าง เดียวกัน

3.2 คุณธรรม และจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล

คุณธรรม (Morality)

คือแนวทางแห่งความดีงามในการดำเนินชีวิต ที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างและส่งเสริมความสุขความเจริญให้กับชีวิตมนุษย์ จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าการปลูกฝังแนวความคิด แนวการปฏิบัติให้กับบุคลากรศูนย์กีฬา เพื่อความป็นเลิศ ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงามจะเป็นการสร้างความสุขที่ยั่งยืนให้กับชีวิต

จริยธรรม (Ethics)

คือหลักความประพฤติที่ดีงามทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องดีงามในสังคมอย่างเป็นระบบ สามารถแสดงถึงความเป็นรากฐานของสังคมและมีประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่ ควรค่าแก่การยึดถือและนำไปปฏิบัติ จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การสร้างความสำนึกในการประพฤติตนที่ดีงาม และถูกต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม จะสร้างประโยชน์ให้ประเทศชาติอย่างยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

คือการบริหารจัดการระบบโครงสร้าง กระบวนการต่างๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่างๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม โดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 6 ประการ

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

(4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า

แต่ละหลัก สามารถจำแนกใช้ในการบริหารเป็น 3 ระดับคือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐและระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีของระดับภาครัฐและระดับประเทศต่อไป ในทางกลับกัน การกำหนดบทบาทของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนในระดับประเทศจะมีผลต่อบทบาทภารกิจและการบริหารจัดการของระดับภาครัฐและระดับองค์กรด้วย

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ตามภาระงานในโครงสร้างของศูนย์กีฬาก็เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการศึกษา ด้านงานธุรการ ด้านงานฝึกกีฬา และด้านงานแผนและงบประมาณ มีดังต่อไปนี้

งานธุรการ การออกระเบียบ แนวปฏิบัติ ที่ชัดเจน สามารถระบุขอบข่ายขั้นตอนการปฏิบัติงานของงานธุรการ ปฏิบัติตนปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัวเองได้กระทำ มุ่งมั่นแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ขององค์กร ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

งานฝึกกีฬา ระบุขอบข่ายการปฏิบัติงาน ของนักกีฬา และผู้เชี่ยวชาญกีฬา ที่ทุกคนสามารถยอมรับเงื่อนไขและพร้อมที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ที่ทุ่มเทให้กับประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

งานแผนและงบประมาณ มีแนวปฏิบัติที่สามารถระบุขอบข่ายการปฏิบัติงานแผนและงบประมาณ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สามารถตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้บุคลากรในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจพร้อมที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัวเองได้กระทำ มุ่งมั่นแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ขององค์กร จัดการด้านบุคลากร อาคารสถานที่ สนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา เงินงบประมาณ อย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ด้านการควบคุม

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า

4.1 การกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน

คือการกำหนดเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นที่ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ เป็นเกณฑ์เฉพาะที่สร้างขึ้นมาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการติดตามกระบวนการ นำไปสู่การพัฒนาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนงานที่ได้วางไว้

งานธุรการ มีเกณฑ์เป้าหมายและรายละเอียดในด้านการจัดกระทำข้อมูลเอกสาร เพื่อสนับสนุนภารกิจ ของผู้เชี่ยวชาญกีฬา นักกีฬา

งานฝึกกีฬา มีเกณฑ์เป้าหมายและรายละเอียดในการดำเนินงาน ด้านผลงานของ นักกีฬา และผลการพัฒนาผลการฝึกซ้อม และแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ

งานแผนและงบประมาณ มีเกณฑ์เป้าหมายและรายละเอียดตัวชี้วัดในการ ดำเนินงาน ด้านการจัดทำแผนการพัฒนาที่สนับสนุนส่งเสริมภารกิจของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และแผนงบประมาณ ที่เพียงพอและเกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน

คือกระบวนการวัดผลจากการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งเชิงปริมาณที่วัดได้จากจำนวนตัวเลข และเชิงคุณภาพที่วัดได้จากผลการพัฒนา ทักษะและพฤติกรรมที่ไม่สามารถยืนยันด้วยตัวเลขเชิงปริมาณได้ เมื่อนำผลการปฏิบัติงานเทียบกับ เกณฑ์ สามารถป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งที่แตกต่างไปจากเกณฑ์มาตรฐาน หลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่ เหมาะสม ที่ผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากเกณฑ์ได้

งานธุรการ การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการในด้านต่างๆ ของงาน ธุรการ ที่ได้มอบหมายภาระงานให้ไปปฏิบัติ ในด้านความถูกต้อง ความเป็นปัจจุบัน และทันต่อ เหตุการณ์ความจำเป็นเร่งด่วน ในด้านข้อมูลเอกสารและหนังสือราชการ

งานฝึกกีฬา การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับงานฝึกกีฬา ด้านผลการฝึกซ้อม ผลการแข่งขัน ผลการพัฒนาการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งเชิงปริมาณที่วัดได้เชิงตัวเลข และที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลข

งานแผนและงบประมาณ การเก็บข้อมูลการดำเนินงานระหว่างปี ที่เกิดขึ้น ในทุกส่วนของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่งานแผนและงบประมาณได้จัดทำแผนปฏิบัติงาน ประจำปี

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าผู้บริหารจะต้องใช้ความ ซำนัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่ได้เลือก หรือสร้างขึ้นมา ผ่านการวิเคราะห์ความ เป็นไปได้ว่าสามารถกระทำได้ และเผยแพร่ จนเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียแล้ว ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร ถ้าสามารถ ดำเนินการได้อย่างเป็นธรรม จะสามารถวัดการปฏิบัติงานได้ง่าย และง่ายต่อการแก้ไขปัญหา และ การมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติ

งานธุรการ การนำผลของการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการในด้าน ต่างๆ ของงานธุรการ ที่ได้มอบหมายภาระงานให้ไปปฏิบัติในด้านความถูกต้อง ความเป็นปัจจุบัน และทันต่อเหตุการณ์ความจำเป็นเร่งด่วน ในด้านข้อมูลเอกสารและหนังสือราชการ ไปเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

งานฝึกกีฬา การนำผลการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานฝึกกีฬา ด้านผลการฝึกซ้อม ผลการแข่งขัน ผลการพัฒนาการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

งานแผนและงบประมาณ การนำผลการเก็บข้อมูลการดำเนินงานระหว่างปีที่เกิดขึ้นในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่งานแผนและงบประมาณได้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษาในครั้งนี้ ในลักษณะของการวิจัยเชิงพัฒนา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยสำรวจด้วยการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหา สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน ได้แก่บุคลากรที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 163 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร, อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญกีฬา และบุคลากรสายสนับสนุน ในโครงการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตาราง ของ เครสซี และมอร์แกน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ข้าราชการที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน กลุ่มผู้บริหารระดับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกีฬาจำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารองค์กรกีฬาภายใต้การกำกับดูแลของกรมการกีฬาแห่งประเทศไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือสมาคมกีฬา จำนวน 5 คน

สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 พบว่า ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ($M = 3.17$ $SD = 0.45$)

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา พบว่า จากผลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 และการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในด้านต่างๆ เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ด้านการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ด้านนโยบายและแผนงานด้านการกีฬาของภาครัฐ ด้านทฤษฎีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ด้านยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษากับการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา โดยการสร้างรูปแบบขั้นต้น จากการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการควบคุม ดังนี้

ด้านการวางแผน ประกอบไปด้วย

การเตรียมการกำหนดนโยบายและแผน ที่ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ควรมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน หรือการทบทวนแผนทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้กระบวนการ SWOT Analysis นำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ และจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงานที่มีมาตรฐานของระดับความเป็นเลิศ และขึ้นอยู่กับบริบทของสังคม

การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

การกำหนดกลยุทธ์ ต้องพิจารณาถึงค่านิยมและวัฒนธรรมภายในองค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามได้ว่า “ขณะนี้องค์กรของเรากำลังทำอะไร” และ “ในอนาคตจะทำอะไร เพื่อให้ยืนหยัดอยู่ท่ามกลางสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป” ก่อนกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานโดยคำนึงถึงแนวความคิด ค่านิยมของคนในองค์กร ที่ต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย นำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์

การนำไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานและปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามชนิดกีฬาที่กำหนด เพื่อนำศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างเป็นรูปธรรม ผลักดันให้คนในองค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน สามารถยืดหยุ่นในการปรับแนวความคิด โดยการบูรณาการแผนงานไปตามสถานการณ์ ตามขั้นตอนในการจัดทำตามแผนการปฏิบัติงาน เรียงลำดับขั้นตอนและความสำคัญของงานไปสู่การปฏิบัติ ที่กำหนดให้บุคลากร ดำเนินการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานให้บุคลากร ปฏิบัติตามแผน

การประเมินแผนงานและกลยุทธ์

ติดตามผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อดูผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน นำมาทบทวนและปรับปรุงพัฒนา โดยแยกประเมินผล ออกเป็นผลจากการพัฒนาการในการฝึกซ้อม และผลการจากการแข่งขัน หรือผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดแนวทางการปรับปรุงเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ก่อนเลือกแนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร

ด้านการจัดการ ประกอบไปด้วย

การจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน

จัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานที่แสดงประเภทของงาน สามารถแจกแจงผังโครงสร้างกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา และตำแหน่งต่างๆ ที่มีในหน่วยงานโดยพิจารณาโครงสร้างหลักของสถาบันการพลศึกษา เพื่อความเหมาะสม และการปรับประยุกต์โครงสร้างเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ ที่อาจเพิ่มฝ่ายงานจากโครงสร้างในปัจจุบัน เช่น งานสนามกีฬาและอาคารสถานที่ งานวิทยาศาสตร์การกีฬา และงานอื่นๆที่มีความจำเป็นและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละวิทยาเขต

ปัจจัยนำเข้าในการบริหารองค์กร ที่ประกอบด้วย คน เงิน สถานที่อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คน การจัดคนให้ถูกกับงานดูความสามารถและความรู้ ที่มีในแต่ละบุคคลที่ต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานก่อนการคัดเลือกบุคคลลงสู่งาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน

เงิน การมีงบประมาณที่เหมาะสมกับผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของหน่วยงาน มีระเบียบการใช้จ่ายที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ แต่ถ้าหากมีงบประมาณที่จำกัดและไม่เพียงพอ ย่อมส่งผลกระทบต่อพัฒนาด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่ต้องใช้การบูรณาการและการสร้างพันธมิตรจากภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ เพื่อขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติม

สถานที่อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ปริมาณและจำนวนสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ต้องมีความเพียงพอต่อความจำเป็นใช้ เพื่อพัฒนาด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม ต่อวัตถุประสงค์ในการใช้สอย เอื้อประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการใช้มีเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล และคุ้มค่าต่อเงินลงทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับ

การบริหารจัดการ กระบวนการที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ ของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคนิค วิธีการ การบริหารจัดการแบบบูรณาการ เพื่อให้ นักกีฬาและบุคลากรภายในองค์กร มีโอกาสทำงาน ร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหา

การออกแบบองค์กรและกำหนดภาระงาน

ออกแบบศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้มีความเหมาะสมตามภาระหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ระดับสายการบังคับบัญชา อำนาจในหน้าที่และการกระจายอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายต่างๆ เพื่อช่วยในการประสานงานและป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งหน้าที่ตามลักษณะงานที่ต้องทำ

โดยอาศัยหลักความถนัดของแต่ละบุคคล และให้ความสำคัญกับความต้องการของนักกีฬาและผู้เชี่ยวชาญกีฬา

ด้านการปฏิบัติการ

ระบบการนำการปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคลากรศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในการสร้างความสมเหตุสมผล มีจิตใจมุ่งมั่นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีวิสัยทัศน์ รู้จักบทบาทของตนเอง มีทักษะการบริหาร มีความรอบรู้ มีทักษะในการสื่อสาร มีการทำงานเป็นทีม รู้จักการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา มีบุคลิกดี และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสาร คือกระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ ส่งถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารกับองค์กรภายนอก

การทำงานเป็นทีม คือการบริหารจัดการ แบ่งภาระงานให้บุคลากรในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ร่วมกันดำเนินการ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ มีกฎกติกาและกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน ส่งเสริมความเป็นเอกภาพในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ ช่วยเหลือบุคลากรนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้งานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ บรรลุเป้าหมาย

คุณธรรม และจริยธรรม ตามหลักธรรมมาภิบาล

คุณธรรม คือแนวทางแห่งความดีงามในการดำเนินชีวิต ที่ต้องยึดถือปฏิบัติใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างและส่งเสริมความสุขความเจริญให้กับชีวิตมนุษย์ จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าการปลูกฝังแนวความคิด แนวการปฏิบัติให้กับบุคลากรศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงามจะเป็นการสร้างความสุขที่ยั่งยืนให้กับชีวิต

จริยธรรม คือหลักความประพฤติที่ดีงามทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องดีงามในสังคมอย่างเป็นระบบ สามารถแสดงถึงความเป็นรากฐานของสังคมและมีประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่ ควรค่าแก่การยึดถือและนำไปปฏิบัติ การสร้างความสำเร็จในการประพฤติตนที่ดีงาม และถูกต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม จะสร้างประโยชน์ให้ประเทศชาติอย่างยั่งยืน

ด้านการควบคุม

การกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน คือการเลือกประเด็นที่ผู้บริหารศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ต้องทราบถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ เป็นเกณฑ์เฉพาะที่สร้างขึ้นมาสืบเนื่องมาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการติดตามกระบวนการ นำไปสู่การพัฒนาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนงานที่ได้วางไว้

การวัดผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการวัดผลจากการปฏิบัติงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งเชิงปริมาณที่วัดได้จากจำนวนตัวเลข และเชิงคุณภาพที่วัดได้จากผลการพัฒนาทักษะ และพฤติกรรมที่ไม่สามารถยืนยันด้วยตัวเลขเชิงปริมาณได้ เมื่อนำผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ สามารถป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งที่แตกต่างไปจากเกณฑ์มาตรฐาน หลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ที่ผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากเกณฑ์ได้

การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ผู้บริหารจะต้องใช้ความชำนาญในการประเมินเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่ได้เลือก หรือสร้างขึ้นผ่านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ว่าสามารถกระทำได้ และเผยแพร่ จนเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร ถ้าสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นธรรม จะสามารถวัดการปฏิบัติงานได้ง่าย และง่ายต่อการแก้ไขปัญหา และการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติ

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ และใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ควรมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน ทบทวนแผน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน นำไปสู่การปฏิบัติได้ และจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน ที่ขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมในด้านต่างๆ ของสถาบันการพลศึกษา แต่ละวิทยาเขต

อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยสามารถนำเสนอสู่การอภิปรายผล เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา ที่เหมาะสม และเป็นแนวทางให้กับสถาบันการพลศึกษา หรือหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจลักษณะเดียวกัน นำข้อมูลการวิจัย ไปใช้ในการวางแผนการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการวิจัยพบว่า

รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการพลศึกษา มีองค์ประกอบ ในการบริหารจัดการ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผน ควรเตรียมการกำหนดนโยบายและแผนการกำหนดเป้าหมาย ของหน่วยงานโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ แต่ละวิทยาเขต หรือการทบทวนแผนปีที่ผ่านมาทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยใช้กระบวนการ SWOT Analysis นำเสนอทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ และจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ ต้องพิจารณาถึงค่านิยมและวัฒนธรรมภายในองค์กร วิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามเป้าหมาย นำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเชิงกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามชนิดกีฬาที่กำหนด เพื่อนำศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การประเมินแผนงานและกลยุทธ์ทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ดูผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ทางเลือกการพัฒนาเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ก่อนเลือกแนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของคณะกรรมการการกีฬาประเทศออสเตรเลีย (Australian Sports Commission. 2014) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรกีฬาของประเทศออสเตรเลียไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การเตรียมการวางแผน ประกอบด้วย การทบทวนแผนปีที่ผ่านมาและทบทวนโครงสร้างบุคลากร 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ และการสร้างดัชนีตัวชี้วัด 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้น การพัฒนาแผนปฏิบัติการ และการนำแผนมาปฏิบัติ 4) การประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การติดตามผลการประเมินผลและทบทวนแผน และการสร้างตัวเปรียบเทียบ

2. ด้านการจัดองค์กร ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน เป็นการแสดงประเภทของงาน ที่สามารถแจกแจงผังโครงสร้างกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา และตำแหน่งต่างๆ ที่มีในหน่วยงาน โดยพิจารณาโครงสร้างหลักของสถาบันการพลศึกษา เพื่อความเหมาะสม

และการปรับประยุกต์โครงสร้างเพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ โดยใช้ปัจจัยนำเข้าในการบริหารองค์กร ประกอบไปด้วย ด้านคน ที่ต้องจัดคนให้ถูกกับงานดูความสามารถและความรู้ที่มีในแต่ละบุคคลที่ต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานก่อนการคัดเลือกบุคคลลงสู่งาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน ด้านเงิน ที่ต้องมีงบประมาณ ที่เหมาะสมกับผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของหน่วยงาน และใช้วิธีการบูรณาการ โดยการสร้างพันธมิตรจากภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ เพื่อขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติม ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ต้องมีปริมาณและจำนวนสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ต้องมีความเพียงพอต่อความจำเป็นใช้เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการใช้มีความทันสมัยและคุ้มค่าต่อเงินลงทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านการบริหารจัดการ ที่มีกระบวนการที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคนิค วิธีการการบริหารจัดการอย่างเป็นขั้นตอน นำไปสู่การออกแบบองค์กรและกำหนดภาระงาน ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้มีความเหมาะสมตามภาระหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ระดับสายการบังคับบัญชา อำนาจในหน้าที่และการกระจายอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับ เสนาะ ตีเยาวว์ (2546 : 121-133) กล่าวว่า การจัดองค์การประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) การแบ่งเป็นแผนกงาน 3) สายการบังคับบัญชา 4) ขนาดของการควบคุม 5) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ 6) การมอบหมายงาน และสอดคล้องกับ โจลิเกจ (Gjoligaj.V. 2014: 4) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบสมรรถนะการจัดการชมรมกีฬา สำหรับอัลบาเนีย: การศึกษาวิธีเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะในการจัดการ มีจำนวน 11 สมรรถนะประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ ทักษะการติดต่อสื่อสาร การจัดการบุคลากร ความรู้ทางกีฬา ความรู้ทางกฎหมาย การบรรลุวัตถุประสงค์ การตลาด การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับประชาชน การเงิน และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการชมรมกีฬา

3. ด้านการปฏิบัติการ ควรมีระบบการนำการปฏิบัติการ ที่เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำองค์กร ที่จะต้องดำเนินการโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้ โดยประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ ที่แสดงความสามารถของบุคคลในการสร้างความสมเหตุสมผล มีจิตใจมุ่งมั่นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีวิสัยทัศน์ รู้จักรู้จักบทบาทของตนเอง รู้จักการใช้อำนาจ มีทักษะการบริหาร มีความรอบรู้ มีทักษะในการสื่อสารมีการทำงานเป็นทีม รู้จักการสร้างแรงจูงใจ มีบุคลิกดี และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการติดต่อสื่อสารและใช้กระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยใช้การทำงานเป็นทีม จัดแบ่งภาระงานให้บุคลากรในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ร่วมกันดำเนินการ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ มีกฎกติกาและกรอบการทำงานอย่างเดียวกัน สร้างความสำนึกและความผูกพันให้กับบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุ

เป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับเคเซอร์และบรู๊ค (Kaser; & Brooks, 2005: 121-122) กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมหลากหลายที่จะกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเช่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ (Efficient Work Teams) และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation Management) และสอดคล้องกับ นิโคไลและโรบินสัน (Nikolai; & Robinson. 2009: 67-84) ที่ได้ ศึกษาเปรียบเทียบระบบพัฒนากีฬาเป็นเลิศโดยหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) เป็น วิธีการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นแบบอย่าง ค้นหาแนวทางที่ต้องปรับปรุงเมื่อทำการ วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและนำไปใช้เพื่อความก้าวหน้าต่อไป และเพื่อความสำเร็จ ยิ่งขึ้นไป จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจว่าเราและคนอื่น มีการดำเนินการอย่างไรรวมทั้งการใช้หลัก คุณธรรม และจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

4. ด้านการควบคุม ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเกณฑ์สำหรับการ ปฏิบัติงาน ประเด็นที่ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สร้าง ขึ้นมาเพื่อผลของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการติดตามกระบวนการ นำไปสู่การพัฒนาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนงานที่ได้วางไว้ ที่นำไปสู่การวัดผล การปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนและเป็นที่รับทราบโดยทั่วกันของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งเชิงปริมาณที่วัดได้จาก จำนวนตัวเลข และเชิงคุณภาพที่วัดได้จากผลการพัฒนาทักษะและพฤติกรรม เพื่อนำไป เปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ที่ได้เลือก หรือสร้างขึ้นมา ผ่านการวิเคราะห์ความเป็นไป ได้ว่าสามารถกระทำได้ และเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ พิสนุ พงศ์รี (2549 : 8) กล่าวว่ากระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ประการหนึ่ง คือการประเมินผลงาน เพื่อ นำผลการประเมินมาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศและ ตัดสินคุณค่า และ วันชัย มีชาติ (2550: 293-299) เสนา ดิยาวี (2546: 319-320) เห็นพ้องว่า กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการ ปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4) การปฏิบัติแก้ไข และสอดคล้องกับ ทฤษฎีตามหลักวิชาการ ของ Kaser; & Brooks (2005) ที่ได้จำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากองค์ประกอบในการบริหารจัดการ 4 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผน ควรคำนึงถึงบริบทและสภาพความเป็นจริง ชีตความสามารถที่หน่วยงานแต่ละแห่งสามารถดำเนินการได้ เพื่อช่วยให้การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ ตั้งอยู่ในความเป็นจริง ป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ด้านการจัดองค์การ ควรคำนึงถึงโครงสร้างการบริหารขององค์การ ที่ต้องสอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ก่อนนำไปสู่การกำหนดภาระงาน
3. ด้านการปฏิบัติการ ควรเน้นการใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ ที่ต้องใช้ความสามารถในด้านภาวะผู้นำ การสื่อสารในทางที่เป็นกัลยาณมิตร และร่วมมือกันทำงานเป็นทีม
4. ด้านการควบคุม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ควรคำนึงถึงเป้าหมายของสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งได้แจกแจงรายละเอียดการดำเนินการด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเป็นที่รับทราบโดยทั่วกันและเป็นที่ยอมรับ ก่อนที่จะใช้เกณฑ์ใดมาประเมินหรือควบคุมการทำงาน เกณฑ์นั้นจะต้องผ่านการวิเคราะห์ว่ามีความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษา ที่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารเดิม ที่มี 3 ฝ่ายงาน คืองานธุรการ งานฝึกกีฬา และงานแผนและงบประมาณ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการต่อยอดในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาปรับเปลี่ยนลักษณะของโครงสร้างการบริหารที่อาจปรับเปลี่ยนไปในอนาคต
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ การใช้รูปแบบการบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ โดยการนำเทคนิคในการบริหารจัดการแต่ละแบบมาเปรียบเทียบดูความสอดคล้อง ความแตกต่าง เพื่อให้สามารถเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับแต่ละแห่ง
3. จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นการบริหารจัดการ โดยการเพิ่มฝ่ายงานจากโครงสร้างเดิม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดในแต่ละวิทยาเขต ของสถาบันการพลศึกษา มีรายละเอียดบางอย่างที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละแห่ง



บรรณานุกรม

- กาหลง เย็นจิตต์. (2548). การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานศูนย์กีฬาตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย. ปรินญาดุษฐ์บัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2553). แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.
- . (2555). แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: กองบริการการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร. (2554). 23 สิงหาคม 2554.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2546). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: พอติการพิมพ์.
- เจนเนตร มณีนาถ, กรกนก วงษ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และดรฤนต์น พึ่งตน. (2548). การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร. กรุงเทพฯ: ชัมชัสเต็ม การพิมพ์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นนชัย สานติบุตร. (2550). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย. ปรินญาครุศาสตรดุษฐ์บัณฑิต. สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิกร สีแล. (2555). ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษา : การพัฒนาเกณฑ์และประเมินโดยใช้ทฤษฎีโปรแกรม. ปรินญาดุษฐ์บัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นัยนา หันมี. (2542). การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานด้านกีฬาขององค์การบริหารส่วนตำบล. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจง อมรชีวิน. (2547). วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ปริญญา ตันสกุล. (2547). *ทำไม Team ไม่เวิร์ค*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จิตจักรวาล.
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประกิต หงษ์แสนยาธรรม. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด*.
ปริญญาคุษภูมิต. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชุม โพธิกุล. (2549). *เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่*. ค้นพบจาก <http://www.moe.go.th/wijai/big%20lader.htm>.
- แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สภา.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2545). *ธรรมกับไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน* (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- พิสนุ ฟองศรี. (2549). *การประเมินทางการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
เทียมฟ้าการพิมพ์.
- ไพบุลย์ ศรีชัยสวัสดิ์. (255). *รูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรม*
ราชูปถัมภ์. ปริญญาคุษภูมิต. สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- วิเชียร วิทยอดม. (2548). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันการพลศึกษา. (2556). *ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา*. ชลบุรี: อัดสำเนา.
- สมพงษ์ ชะตะวีกี. (2553). *งานผลิตนักกีฬาอาชีพของสถานศึกษาสังกัดสถาบันการพลศึกษา*
เป็นไปได้อย่างไรหรือ. วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สุเทพ เชาวลิท. (2548). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- _____. (2548ก). *การจัดการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนน อมรวิวัฒน์. (2547). *กลยุธมนิเทศสำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียน*
ให้เข้มแข็ง. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

- เสรี ชัดแจ้ง. (2538). *แบบจำลอง*. (มปท.). (อัสสัม).
- เสนาะ ดิยาว. (2546). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จุฑา. (2548). *องค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). "ภาวะผู้นำ" ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานรัฐมนตรี. (2542). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ.2542*. อัสสัม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2540). *การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: อัสสัม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2540). *การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: อัสสัม.
- สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2547). *รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารงานของสมาคมกีฬาจังหวัด*. เอกสารอัสสัม.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2550). *หลักการจัดการ*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อุทุมพร จามรمان. (2541). *โมเดล*. วารสารวิชาการ.
- อัมภา สุจินโณ. (2545). *การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. ปรินซิปลิปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Australian Sports Commission. (2004). *Planning in Sport*. Retrieved June 9, 2005, From [http:// www.aussport.gov.au/nso](http://www.aussport.gov.au/nso)
- Bardo, J.W., & Hartman, J.I. (1982). *Urban society: A systematic introduction*. U.S.A: F.E. Peacock.
- Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A. (1999). *Management : Building Competitive Advantage*. (4 th ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill, inc
- Bridges, J., & Roquemor, L. (2001). *Management for Athletic/sport Administration*. (3 rd ed.). Georgia: ESM Books.
- Carrell, M.R., Jennings, D.F., & Heavrin, C. (1997). *Fundamental of Organization Behavior*. International Edition, Singapore: Simon & Schuster Asia.

- Cash, P.R. (1983). The Cash Competency Inventory or Intercollegiate Directory : Development and Validation. *Dissertation Abstracts International*. 44 (December 1983)
- Certo, S.C. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Dessler, G. (1998). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Dubrin, A.J., & Ireland, R.D. (1993). *Management and Organization*. Ohio. South Western Publishing Company.
- Eisner, E. (1976). Educational connoisseur and criticism : Their form and function in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*.
- Gjologaj, V. (2014). *Developing a sports club management competency model for Albania: A Delphi study*. (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Greenberg & Baron. (2003). *Behavior in Organizations*. (8 th ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Holt, David H. (1990). *Management : Principles and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall, Cliffs.
- Kaser, Ken., & Brook, John R., (2005). *Sports and Entertainment Management*. Mason, Ohio. South Western
- Kikulis, Lisa Margaret. (1992). Strategic change in Organizational design of National Sport Organizations (Sport Organizations Canada) *Dissertation Abstract*, 181.
- Keeves, P.J. (1988). *Educational research, Methodology and measurement : An international handbook*. Oxford : Pergamon Press.
- Longman dictionary of contemporary English*. (1987). England: Clays Ltd.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1999). *Organizational Behavior*. N.J. Prentice Hall, Inc.
- Nikolai; & Robinson. (2009). *Benchmarking of elite sport systems*. *Institute of Sport and Leisure policy*, Loughborough University, UK. *Management Decision*, 47(1): 67-84.
- Pitter, R. (1993). The State and Sport Development in Alberta : Conflict, Corporatism and Change. *Dissertation Abstract International*, 175.
- Prince Edward Island Community and Cultural Affairs. (2003). *Sport in Prince Edward Island*. Retrieved September 10, [http://69.39.86.90/sportpei/publications/Organizational Development Handbook.pdf](http://69.39.86.90/sportpei/publications/Organizational%20Development%20Handbook.pdf)

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2007). *Management* U.S.A Prentice hall

Rue, Leslie W., & Byars, Lolyd L. (2000). *Management* : (วิชั สงวนวงศ์วาน,แปล).กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

Stewart, Dianne. (1992). *The Historical Development of the national sport*

Organization/athlete agree with special reference to track and field. Canada.

Tosi, H.L., & Carroll, S.J. (1982). *Management*. New York: John Wiley and Sons.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการตรวจพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
ระหว่างนิยามและข้อคำถาม (Item Objective Congruence : IOC)**

- | | |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์แพน เจียรนัย - | อดีตคณบดีคณะพลศึกษา |
| - | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ดร.ประกิจ หงษ์แสนยธรรม - | อดีตรองอธิการบดี สถาบันการพลศึกษา |
| - | ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ |
| 3. อาจารย์ ดร.นิกร สีแล - | สถาบันการพลศึกษา |
| - | คณบดี คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ |
| 4. อาจารย์ ดร.รายาศิต เต็งกุสุลย์มาน - | สถาบันการพลศึกษา |
| - | อาจารย์ประจำหลักสูตรพลศึกษา (ปริญญาโท) |
| 5. อาจารย์ ดร.ลัดดา เรืองมโนธรรม - | สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกระบี่ |
| - | อาจารย์ประจำ |
| | สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่ |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสนีย์ นิลทจันทร์ - รองอธิการบดี
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพัชร์ พูลสวัสดิ์ - รองอธิการบดี
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตลำปาง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันจ่าอากาศเอก
ทรัพย์ วิเศษรัมย์ - หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิพนธ์ ดุชนิย์ - หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นพรัตน์ สงท่ง - หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตลำปาง
6. ว่าที่ร้อยตรี ดร.เทียนชัย ทองวินิจศิลป์ - รองอธิการบดี
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย
7. ว่าที่ร้อยตรี ดร.สมานชัย ลีพรหมมา - หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม
8. นายสมชาย ประเสริฐศรี - รองอธิการบดี
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี
9. ว่าที่ร้อยโทปรีชา ศิริรัตน์ไพบูลย์ - รองอธิการบดี
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม
10. นายดามพ์ สุขสุวานนท์ - หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร
11. นางสาวเปรมวดี ครองกำ - ผู้เชี่ยวชาญกีฬา
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย
12. นายยงยุทธ์ ราชนอก - ผู้เชี่ยวชาญกีฬา
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี
13. นายวัชร ยกนิม - ผู้เชี่ยวชาญกีฬา
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

- | | | |
|---------------------------------|---|--|
| 14. นายอนุภาพ ไชยพิพัฒน์ | - | ผู้เชี่ยวชาญกีฬา
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตลำปาง |
| 15. นายณัชนนท์ ศิริรัตน์ไพบูลย์ | - | ผู้เชี่ยวชาญกีฬา
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม |



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรศักดิ์ วิศาลาภรณ์ - รองอธิการบดี
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกรุงเทพ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอนก ศรีสว - เลขานุการสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
- อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกระบี่
3. อาจารย์ ดร.ประกิจ หงษ์แสนยาธรรม - ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ
สถาบันการพลศึกษา
4. นายเกียรติศักดิ์ อุ่นเสียม - ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ
การกีฬาแห่งประเทศไทย
5. นายพัฒพงศ์ พงษ์สกุล - ผู้อำนวยการศูนย์ฝึก กรมพลศึกษา

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

นายภาณุ ศรีวิสุทธิ

ผู้ช่วยดำเนินการสนทนากลุ่ม

นางกรรณิกา ศรีวิสุทธิ

ผู้สังเกตการณ์และที่ปรึกษา

อาจารย์ ดร.พิมพ์ ม่วงศิริธรรม

ภาคผนวก ข
ตัวอย่างหนังสือเชิญตรวจสอบเครื่องมือ
และการสนทนากลุ่ม



ที่ ศธ 0519.12/ 39๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๐ สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขตสุโขทัย

เนื่องด้วย นายภานุ ศรีวิสุทธิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาสุศึกษาและพลศึกษา (การบริหารพลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.พิมพ์ ม่วงศิริธรรม อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และ อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทรเสม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ พ.อ.อ.ดร.ทรัพย์ วิเศษรัมย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายภานุ ศรีวิสุทธิ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัพท 089-647-7814

ที่ ศธ 0519.12/ 2676



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

13 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อธิการบดีสถาบันการพลศึกษา

เนื่องด้วย นายภานุ ศรีวิสุทธิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาสุศึกษาและพลศึกษา (การบริหารพลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.พิมพ์ ม่วงศิริธรรม อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และ อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทร์เสม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.ประกิต หงษ์แสนยาธรรม เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา” เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธิทางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02 649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 647 7814

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬา
เพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา



แบบสอบถามความคิดเห็น

เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา
ตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส
ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัย ฉบับนี้ เป็นการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ทั้งนี้ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาโดยภาพรวม เกี่ยวกับสภาพและปัญหา การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ในปัจจุบัน
2. การตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยเป็นความลับและนำคำตอบแบบสอบถามไปใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่เป็นอิสระและที่เป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน
3. แบบสอบถาม มี 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหา การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ในปัจจุบัน ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านให้ลงความเห็นในช่องรายการ โดยแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ การพิจารณาค่าน้ำหนักคะแนนของสภาพปัญหา แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนน 5	หมายความว่า	มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด
ค่าคะแนน 4	หมายความว่า	มีความคิดเห็นระดับมาก
ค่าคะแนน 3	หมายความว่า	มีความคิดเห็นระดับกลาง
ค่าคะแนน 2	หมายความว่า	มีความคิดเห็นระดับน้อย
ค่าคะแนน 1	หมายความว่า	มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

ภานุ ศรีวิสุทธิ

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารพลศึกษาและกีฬา

คณะพลศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ ที่อยู่หน้าข้อความและเติมคำที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ 1) ชาย
☐ 2) หญิง

2. วุฒิทางการศึกษา

☐ 1) ไม่เกินระดับปริญญาตรี
☐ 2) ปริญญาโท
☐ 3) ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน

☐ 1) ผู้บริหาร
☐ 2) อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญสาขา
และบุคลากรสายสนับสนุน
☐ 3) นักศึกษาที่เป็นนักกีฬา

4. ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง

☐ 1) น้อยกว่า 1 ปี
☐ 2) 1-3 ปี
☐ 3) 4-5 ปี
☐ 4) มากกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหา การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
สถาบันการพลศึกษา ในปัจจุบัน

คำชี้แจง แบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสำรวจ
ความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัด สถาบันการพลศึกษา เกี่ยวกับสภาพและปัญหา
การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ในปัจจุบัน
ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านนิติธรรม
2. ด้านคุณธรรม
3. ด้านความโปร่งใส
4. ด้านการมีส่วนร่วม
5. ด้านความรับผิดชอบ
6. ด้านความคุ้มค่า

เมื่อท่านอ่านข้อความแล้ว โปรดพิจารณาโดยภาพรวม เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหาร
จัดการ ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษาในปัจจุบัน และโปรดทำเครื่องหมาย / ลง
ในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น ทั้งนี้การพิจารณา
ค่าน้ำหนักคะแนนของสภาพปัญหา
แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ค่าคะแนน 5 หมายความว่า มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด
ค่าคะแนน 4 หมายความว่า มีความคิดเห็นระดับมาก
ค่าคะแนน 3 หมายความว่า มีความคิดเห็นระดับปานกลาง
ค่าคะแนน 2 หมายความว่า มีความคิดเห็นระดับน้อย
ค่าคะแนน 1 หมายความว่า มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

[illegible]

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน	งานธุรการ					งานฝึกกีฬา					งานแผนและงบประมาณ				
	ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
ด้านคุณธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. มีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน ที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม															
2. มีการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย															
3. มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมแก้ไขปัญหาในทุกโอกาส															
4. มีความขยัน และอดทนต่อปัญหาในการปฏิบัติงาน															
5. มีการส่งเสริมสนับสนุน เรื่องการสร้างระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภาระหน้าที่															
6. มีแผนการส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง															
7. มีมาตรการลงโทษผู้ประพฤติมิชอบ และชื่นชมผู้ประพฤติดีตามแบบอย่างของการเป็นพลเมืองที่ดี															
8. มีผลตอบแทนให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย อย่างเป็นธรรม															
9. ส่งเสริมสนับสนุน การสร้างผลงานที่เป็นแบบอย่างทางการปฏิบัติงานในอนาคต															
10. มีการแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานโดยสุจริตนำไปสู่การสร้างนิสัยที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม															

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษาในปัจจุบัน	งานธุรการ					งานฝึกกีฬา					งานแผนและงบประมาณ				
	ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
ด้านความโปร่งใส	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ															
2. มีการสร้างกลไกการพิจารณาผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม															
3. มีการบริหารจัดการที่ไม่มีชั้นความลับ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน															
4. มีตัวชี้วัด การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส															
5. ผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับสั่งการ มีมนุษย์สัมพันธ์ มีคุณภาพที่เหมาะสม ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน															
6. มีการชี้แจงนโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรทราบ															
7. มีการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน															
8. มีวิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้บริหารศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ															
9. มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบก่อนการดำเนินงาน															
10. มีการประชุมทบทวน แก้ไขการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาให้บรรลุเป้าหมาย															

[illegible]

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน	งานธุรการ					งานฝึกกีฬา					งานแผนและงบประมาณ				
	ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
ด้านการมีส่วนร่วม (ต่อ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8. มีการพัฒนาการบริหารงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อย่างเป็นระบบ โดยความร่วมมือกับชุมชน และท้องถิ่น															
9. มีการเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางาน															
10. มีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานให้กับบุคลากร ชุมชน ได้รับรู้ความเคลื่อนไหวและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้															

[illegible]

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษาในปัจจุบัน	งานธุรการ					งานฝึกกีฬา					งานแผนและงบประมาณ				
	ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
ด้านความรับผิดชอบ (ต่อ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8. มีการติดตาม ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน															
9. มีการสำรวจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ															
10. ผู้บริหารและบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน															

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษาในปัจจุบัน	งานธุรการ					งานฝึกกีฬา					งานแผนและงบประมาณ				
	ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
ด้านความคุ้มค่า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. มีการระดมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ															
2. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีภาวะผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มพัฒนางาน															
3. มีการบริหารจัดการที่มีเป้าหมาย เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับการพัฒนากีฬาของชาติ															
4. มีการปรับปรุง พัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ															
5. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดความสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรบุคคล															
6. มีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร															
7. มีเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านคุณวุฒิ วิทยวุฒิ เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน															
8. มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ที่มีอยู่ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อดำเนินงานขององค์กร															
9. มีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นมืออาชีพ เข้าปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ															

สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสถาบันการพลศึกษาในปัจจุบัน	งานธุรการ					งานฝึกกีฬา					งานแผนและงบประมาณ				
	ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
ด้านความคุ้มค่า (ต่อ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10. มีการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ตามจำนวนทรัพยากรที่มี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย															

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่านมา ณ ที่นี้
 นายภานุ ศรีวิสุทธิ์
 (ผู้วิจัย)



ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์ และเอกสารประกอบการเก็บข้อมูล
การสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสัมภาษณ์

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

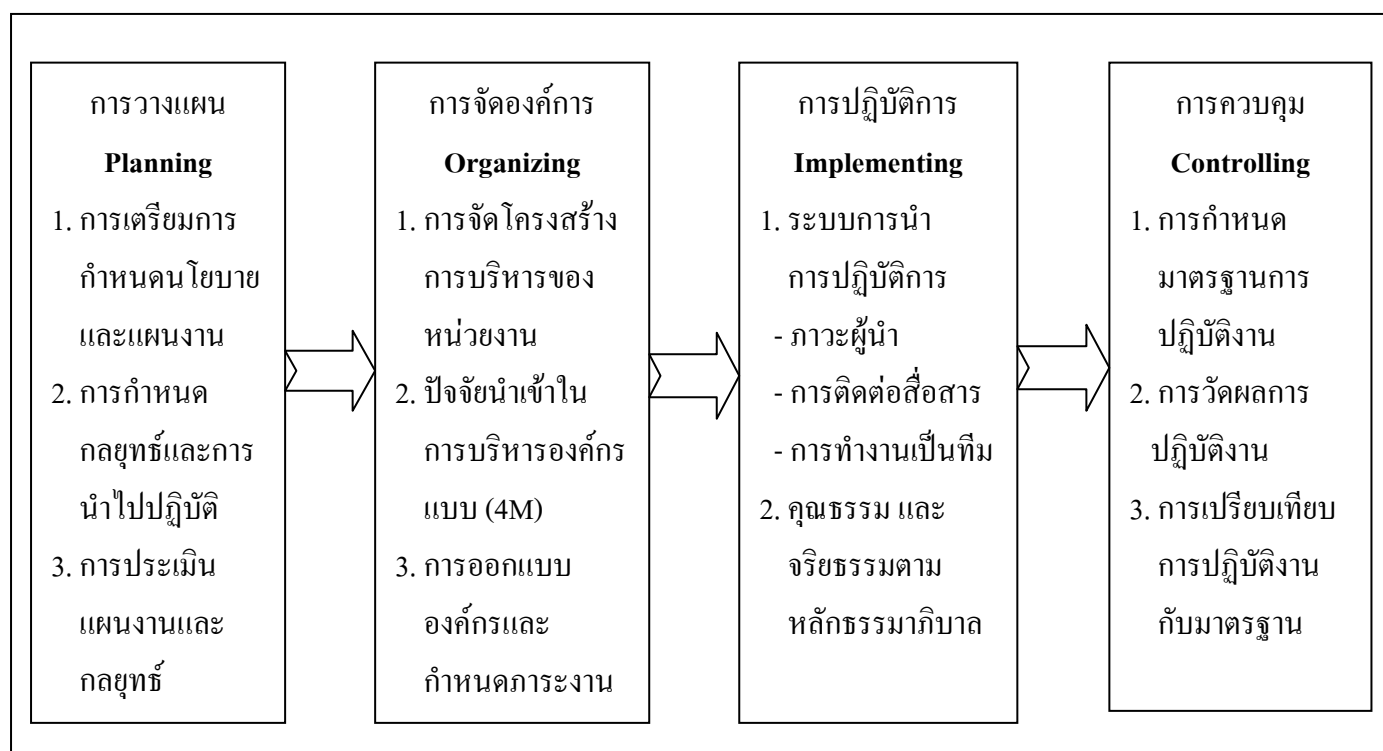
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่ง.....
 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
 สาขาวิชา.....
 สถานที่ทำงานหรือที่อยู่.....
 สถานที่.....

 โทรศัพท์..... โทรสาร.....
 มือถือ..... Email
 วันที่สัมภาษณ์..... เดือน..... พ.ศ. 2559
 เวลาเริ่มสัมภาษณ์..... น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา..... น.
 สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยและความสำคัญของการขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงแนวคิดในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านโครงสร้างที่ประกอบไปด้วย (1) ด้านการวางแผน Planning (2) ด้านการจัดองค์การ Organizing (3) ด้านการปฏิบัติการ Implementing (4) ด้านการควบคุม Controlling ตามรูปแบบฉบับร่าง ดังนี้



ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการองค์กรและหน่วยงานทางกีฬา ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ อย่างไร ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผน Planning

ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ วิทยาเขตท่าน มีการวางแผนในการบริหารจัดการในด้านต่อไปนี้อย่างไร

1.1 การกำหนดนโยบายและแผนงาน

.....

.....

.....

1.2 การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

1.3 การประเมินแผนงานและกลยุทธ์

.....

.....

.....

2. ด้านการจัดองค์การ Organizing

ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ วิทยาเขตท่าน มีการวางแผนด้านการจัดองค์การ ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

2.1 การออกแบบโครงสร้างการบริหาร เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดมาจากสถาบันการศึกษา หรือมีการปรับฝ่ายงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

.....

.....

2.2 การดำเนินการด้านการบริหารองค์การ

2.2.1 การจัดบุคลากร (Man) ประกอบไปด้วยนักกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่

.....

.....

2.2.2 งบประมาณ (Money)

.....

.....

2.2.3 สถานที่อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (Materials)

2.2.4 วิธีการจัดการ (Management)

2.3 การกำหนดภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ให้กับฝ่ายงานต่างๆ

3. ด้านการปฏิบัติการ Implementing

ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ วิทยาเขตท่าน มีการจัดการด้านการปฏิบัติการ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างไร

3.1 การให้นโยบาย การประสานงาน และความร่วมมือ

3.2 ท่านคิดว่าหลักธรรมมาภิบาล (1) ด้านนิติธรรม (2) ด้านคุณธรรม (3) ด้านความโปร่งใส (4) ด้านการมีส่วนร่วม (5) ด้านความรับผิดชอบ (6) ด้านความคุ้มค่า สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ วิทยาเขตท่านได้หรือไม่ อย่างไร

4. การควบคุม Controlling

ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ วิทยาเขตท่าน มีแนวทางควบคุมการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ในด้านต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร

4.1 มาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่

4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน

4.3 การปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย

ขอขอบคุณในความกรุณาให้ข้อมูล

นายภานุ ศรีวิสุทธิ

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

วิชาเอกการบริหารพลศึกษาและกีฬา

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก จ
แบบฟอร์มการเก็บข้อมูล และเอกสารประกอบ
การจัดสนทนากลุ่ม



ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญการสนทนากลุ่ม
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้เข้าสนทนากลุ่ม.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

สาขาวิชา.....

สถานที่ทำงานหรือที่อยู่.....

สถานที่.....

.....

โทรศัพท์..... โทรสาร.....

มือถือ..... Email

วันที่สนทนากลุ่ม 2 สิงหาคม พ.ศ. 2559

เวลาเริ่มสนทนากลุ่ม 09.00 น. สิ้นสุดการสนทนากลุ่ม เวลา 12.00 น.

สถานที่สนทนากลุ่ม ห้องประชุมฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ ชั้น 5 การกีฬาแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการจัดสนทนากลุ่ม
 เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
 สถาบันการพลศึกษา

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

กับรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ฉบับนี้

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร

กับรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ฉบับนี้

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ฉบับนี้
 มีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการในสภาพจริงได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความกรุณาให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

นายภานุ ศรีวิสุทธิ์

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

วิชาเอกการบริหารพลศึกษาและกีฬา

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ประวัตย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายภานุ ศรีวิสุทธิ์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2516
สถานที่เกิด	29 หมู่ที่ 8 ตำบลคลองเส อำเภอถ้ำพรรณรา จังหวัดนครศรีธรรมราช
ที่อยู่ปัจจุบัน	111 / 8 ถนนศรีตรัง ตำบลกระบี่ใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ รหัสไปรษณีย์ 81000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกระบี่
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จากโรงเรียนวัดโคกเมรุ อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2529	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนวัดหาดสูง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2535	ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2537	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) วิชาเอกพลศึกษา จาก วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดกระบี่
พ.ศ. 2539	การศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิตวิชาเอกการฝึก และการจัดการกีฬา จาก วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดกระบี่ ในโครงการสมทบ ทางวิชาการกับสถาบันราชภัฏภูเก็ต
พ.ศ. 2548	การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกพลศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2559	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต วิชาสุขศึกษาและพลศึกษา (การบริหารพลศึกษาและกีฬา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ