

แนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2561



ปริญญานิพนธ์  
ของ  
กัลยกร ชัยณรงค์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกีฬาและนันทนาการ

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2561



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกีฬาและนันทนาการ  
กรกฎาคม 2561

กัลยกร ชัยณรงค์. (2561). *แนวทางการพัฒนาการจذبอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา*. ปริญญาานิพนธ์ วท.ม. (สาขาการจัดการกีฬาและนันทนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถนอมศักดิ์ เสนาคำ.

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจذبอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา และกำหนดแนวทางการพัฒนาการจذبอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้เข้ารับการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ดำเนินการวิจัย 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ สํารวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 และการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจذبอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา พบว่า มีระดับปัญหา อุปสรรคการจذبอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการพัฒนาการจذبอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา จะต้องมีการพัฒนาในด้านคน (Man) ด้านเงิน (Money) ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) ด้านการจัดการ (Management) อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน และแนวทางการพัฒนาการจذبอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน ควรพิจารณาแผนงานจذبอบรมด้านโครงสร้างเนื้อหาที่ใช้สำหรับฝึกอบรม และหลักสูตรที่สามารถไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในอนาคตได้ (2) ด้านการจัดองค์การ ควรกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องในระยะยาว เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความสามารถด้านการจذبอบรม และวิทยากรมีองค์ความรู้เป็นอย่างดี (3) ด้านการเป็นผู้นำ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องมีความเป็นผู้นำสูง สร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้ารับการอบรมให้สนใจในเนื้อหาวิชาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และ (4) ด้านการควบคุม ควรเลือกสถานที่สำหรับจัดการอบรมโครงการที่เหมาะสมทั้งใช้สำหรับภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จัดทำเอกสาร หนังสือ คู่มือที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และติดตามประเมินผลสำหรับผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาการจذبอบรมโครงการผู้ตัดสินกีฬาและยกระดับมาตรฐานการจذبอบรมโครงการที่สามารถผลิตบุคลากรทางการกีฬาให้เป็นบุคลากรที่มีองค์ความรู้ทางด้านการตัดสินกีฬา และสามารถต่อยอดองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาการกีฬาระดับขั้นพื้นฐานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

GUIDELINES FOR THE REFEREE DEVELOPMENT TRAINING PROGRAM  
BY THE DEPARTMENT OF PHYSICAL EDUCATION



AN ABSTRACT  
BY  
KANYAKORN CHAINARONG

Presented in Partial Ufillment of the requirements for the  
Master of Education Program in Sports and Recreation Management  
at Srinakharinwirot University

July 2018

Kanyakorn Chainarong. (2018). *Guidelines for the Referee Development Training Program by the Department of Physical Education*. Master thesis, M Sc. (Sports and Recreation Management). Bangkok: Graduate School Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr. Tanomsak Senakham

The purposes of this research are to study the problems, the obstacles and the needs for the referee development training program for the Department of Physical Education and define the guidelines for referee development for the Department of Physical Education. The samples in this research were participants in the referee development training program. This research was separated into two parts, composed of quantitative research by three hundred and ten samples explored. The questionnaire was used as a data collection with a reliability coefficient of .95. The interview was used as a tool to collect data from five people who provided important information in term of the qualitative research.

The research findings indicated problems, obstacles and needs for a referee development training program, with a high level of problems and obstacles for referee development training programs were at the highest level. The needs for referee development training program should be developed at the highest level, with Man, Money, Materials and Management at the same level. The guidelines for referee development should also take the following into consideration; (1) the planning of content structure for training and curriculum development and knowledge advance for the future; (2) the organizational management of long term policy and planning for staff and instructors in terms of knowledge and training skills; (3) the leadership skills of project managers and having a high level of leadership, motivating participants to take part in the course, in both the theoretical and practical aspects and; (4) control to choose suitable training places for both theoretical and practical purposes, document preparation, manuals and related training documents in the follow - up evaluation for trainees.

According to the results of this research, guidelines in developing sports referee training and enhancing the standard of training programs can create quality and knowledge able athletes, as well as the ability to develop and enhance basic sports in the future.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาการจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

ของ

กัลยกร ชัยณรงค์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกีฬาและนันทนาการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หน้า ๑

.....คนบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่ ๑๑ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษา

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถนอมศักดิ์ เสนาคำ)

(รองศาสตราจารย์สมควร โพธิ์ทอง)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถนอมศักดิ์ เสนาคำ)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุนทรตรี นิมนต์พันธ์)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนอมศักดิ์ เสนาคำ ประธานควบคุมปริญญาานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์สมควร โพธิ์ทอง กรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.สุนทรตรี นิ่มเนติพันธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อีกทั้งให้การสนับสนุน ให้กำลังใจเป็นอย่างดี จนทำให้ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัชชัย ฤทธิโสภม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล นิ่มสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัชรีน เขมรัตน์ ดร.อมรทัต อัครกะพูน และว่าที่ร้อยตรี ดร.ทวีทรัพย์ เขยผักแว่น ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานวิจัยเล่มนี้ ทั้งอาจารย์ เพื่อนและน้องในสาขาการจัดการกีฬาและนันทนาการ และอีกหลายๆ ท่านที่มีได้เอ่ยนามในที่นี้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานวิจัยในครั้งนี้ และคอยช่วยเหลือในด้านต่างๆ ผู้วิจัยขอขอบคุณด้วยความจริงใจ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่ออรณฤทธิ์ – คุณแม่มณฑา ชัยณรงค์ พี่สาวธรรมาภรณ์ ชัยณรงค์ ที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด และเพื่อนๆ น้องๆ ทุกคนที่คอยห่วงใยและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์แก่นักเรียน นิสิตและนักศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการจัดอบรมทางด้านกีฬา ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษารื่องนี้ ผู้วิจัยขออุทิศแด่ผู้ที่มีพระคุณทุกท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กัลยกร ชัยณรงค์

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดอบรมโครงการ.....	25
การอธิบายข้อมูลและความเป็นมาของกรมพลศึกษา.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
งานวิจัยในประเทศ.....	44
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	49
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	64

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปลผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปลผลการวิจัย.....	69
อภิปรายผลผลการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	79
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	79
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	85
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	86
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	93
ภาคผนวก ค รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	95
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	97

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	55
2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	56
3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	56
4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามชนิดกีฬาที่สนใจ เข้ารับการอบรม.....	57
5 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการจัดอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา.....	58
6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของ กรมพลศึกษา (ด้านคน).....	60
7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของ กรมพลศึกษา (ด้านการเงิน).....	61
8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพล ศึกษา (ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์).....	62
9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของ กรมพลศึกษา (ด้านการจัดการ).....	62
10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพล ศึกษารวม 4 ด้าน	63

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 แสดงผังโครงสร้างองค์กร.....	39



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การกีฬานับเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังคำกล่าวที่ว่า กีฬาสร้างคน คนสร้างชาติ ซึ่งนับสำคัญคือ การที่ประเทศชาติจะพัฒนาได้นั้นจำเป็นต้องมีบุคลากรการกีฬา โครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา กิจกรรมทางด้านการกีฬา องค์การกีฬา องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และนโยบายในการผลักดันกีฬาเพื่อความ เป็นเลิศ พันธกิจหลักของการพัฒนาการกีฬาครอบคลุมตั้งแต่ มุ่งเน้นเพื่อให้คนไทยได้รับการส่งเสริมให้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาจนเป็นวิถีชีวิต มีสุขภาพที่ดี มีน้ำใจนักกีฬา เพื่อพัฒนานักกีฬาของชาติ ให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับต่างๆ อันจะสร้างความภาคภูมิใจและนำมาซึ่งความสามัคคีของคนในชาติ และการพัฒนาเพื่อยกระดับการบริหารจัดการกีฬาทุกมิติอย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล ให้เกิดการสร้างรายได้ สร้างอาชีพ และพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ แต่ทั้งนี้การดำเนินงาน และกิจกรรมทางการกีฬาในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาประสบปัญหาและอุปสรรคสำคัญหลายประการ อาทิ ขาดบุคลากรด้านการพลศึกษา ขาดการส่งเสริมและโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาในระดับท้องถิ่น ขาดระบบพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาในระยะยาว บุคลากรกีฬา ขาดความเป็นมาตรฐาน ขาดการจัดเก็บข้อมูล ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ขาดการบูรณาการทำงานของกลไกการบริหารจัดการกีฬา ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนมีความจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาต่อไป (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560: 1-3)

กรมพลศึกษาเป็นหน่วยงานของรัฐ สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีภารกิจ ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน และกีฬามวลชน ดำเนินการบริหารจัดการ ส่งเสริม พัฒนาด้านนันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรด้านพลศึกษา สุขภาพ กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการ จัดเก็บ รวบรวม และพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศ สํารวจ วิเคราะห์ วิจัย แก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงาน เพื่อวางแผนและบริหารจัดการ เผยแพร่ข้อมูลสถิติ และองค์ความรู้ด้านการพลศึกษา สุขภาพ กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา และประสานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและ เอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานด้านการพลศึกษา สุขภาพ กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาบุคลากร การศึกษา และพัฒนา การพลศึกษา สุขภาพ กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาบุคลากรสาขา ที่เกี่ยวข้อง โดยกรมพลศึกษายุคใหม่ มีนโยบายและแนวทางส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ

การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กรมพลศึกษา. 2559: 4-5 )

สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา ในฐานะหน่วยงานสังกัดกรมพลศึกษา ที่รับผิดชอบ จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน การพัฒนาบุคลากร กำหนดมาตรฐานการฝึกอบรม หลักสูตร สมรรถนะของบุคลากร พัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม ด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา และดำเนินการประสานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การพลศึกษาและการกีฬา ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านการพลศึกษาและกีฬา โดยจัดทำโครงการ พัฒนาผู้ตัดสินกีฬา หลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยกลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่าคนที่เข้ารับการฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬา ขั้นพื้นฐาน เมื่อผ่านการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว สามารถนำความรู้ในระดับพื้นฐานของชนิดกีฬาที่ผ่านการฝึกอบรม ไปปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาได้ในระดับหนึ่ง และสำนักการกีฬา หน่วยงานในสังกัด กรมพลศึกษา ซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการ การจัดกิจกรรม และการให้บริการด้านการพลศึกษา กีฬา ขั้นพื้นฐาน และกีฬามวลชนแก่เด็ก เยาวชน ประชาชน คนพิการ และบุคคลพิเศษ นำผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ มาทำหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาให้กับการแข่งขันกีฬาต่างๆ ที่ได้ดำเนินการ อาทิเช่น กีฬานักเรียน นักศึกษาแห่งชาติ กีฬาระหว่างโรงเรียนส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และการแข่งขันกีฬา ที่จัดในท้องถิ่น ซึ่งเป็นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในกรมพลศึกษาด้วยกัน และผู้ผ่านการฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาขั้นพื้นฐานแล้ว สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปต่อยอด ในระดับที่สูงขึ้น โดยการสอบขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินกีฬาของสมาคมกีฬา เพื่อเป็นผู้ตัดสินกีฬาอาชีพต่อไป ซึ่งสถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา กลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬามีแนวคิดว่าการพลศึกษาจะทำการบูรณาการร่วมกับการกีฬาแห่งประเทศไทย หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งมีภารกิจในการควบคุม ดูแลสมาคมกีฬาต่างๆ โดยกำหนดข้อตกลงว่า ถ้าบุคคลใดจะสอบขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินกีฬาของสมาคมกีฬา จะต้องผ่านการฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาขั้นพื้นฐานกับกรมพลศึกษาก่อน ทั้งนี้สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาขั้นพื้นฐาน 11 ชนิด ที่คัดเลือกมาจากการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษาแห่งชาติ และเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมจากกีฬาที่กรมพลศึกษาจัดการแข่งขัน ได้แก่ กีฬา ฟุตบอล กีฬาฟุตซอล กีฬาเซปักตะกร้อ กีฬาบาสเกตบอล กีฬาวอลเลย์บอล กีฬาวอลเลย์บอลชายหาด กีฬาแบดมินตัน กีฬามวยไทยสมัครเล่น กีฬาวู้ดบอล กีฬารักบี้ฟุตบอล และกรีฑา การจัดอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษานี้ เป็นการสร้างบุคลากรที่มีความสนใจจะพัฒนาตนเอง

ไปเป็นผู้ตัดสินกีฬา และเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินชีวิตบนเส้นทางของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาอาชีพ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเปรียบเสมือนการวางรากฐานความรู้ที่ถูกต้อง ไปสู่การไปปฏิบัติงานและเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง และสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดหรือพฤติกรรมจนเกิดทักษะการเป็นผู้ตัดสินกีฬา โดยมีความเข้าใจในขั้นตอนและการเตรียมความพร้อมของร่างกายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อการเป็นผู้ตัดสินกีฬาที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาที่ถือว่าเป็นมาตรฐานความประพฤติสำหรับผู้ประกอบอาชีพผู้ตัดสินกีฬาที่ยึดถือเป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการประกอบอาชีพ เพื่อให้เกิดผลดีมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่น่าเชื่อถือ ยกย่องสรรเสริญและศรัทธาแก่ผู้คนโดยทั่วไป และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม และในอนาคตสามารถพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้ตัดสินกีฬาในระดับที่สูงขึ้นและได้มาตรฐานในระดับสากล ซึ่งจะได้เป็นบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถช่วยพัฒนาประเทศชาติต่อไป (กรมพลศึกษา. 2557: 1)

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ซึ่งในการจัดโครงการอบรมแต่ละครั้งจำเป็นต้องมีการบริหารงานและการจัดการที่ดีจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการเพราะถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้ สำหรับโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและกรีฑา กรมพลศึกษา ในแต่ละปีที่ผ่านมา มีการสรุปผลการดำเนินงานโครงการทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เบื้องต้นที่ได้จากผลการประเมินจากผู้เข้าร่วมโครงการ ข้อมูลที่น่าสนใจที่เป็นตัวบ่งชี้สำหรับการจัดโครงการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรทางกีฬาและประเทศชาติ คือ การคงไว้ซึ่งจุดแข็ง การพัฒนาต่อในส่วนของโอกาส การนำจุดอ่อนมาปรับปรุงแก้ไข และการกำจัดอุปสรรคของการดำเนินงานให้น้อยลง และข้อมูลในส่วนข้อเสนอดังกล่าว เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์และประสิทธิภาพของโครงการให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น การประเมินผลวิทยากร ตัวเนื้อหา สถานที่ ระบบการดำเนินงานหรือการให้บริการในภาพรวมของทุกปีจะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีถึงดีมาก สลับกันไป ความพึงพอใจในด้านเนื้อหา ระยะเวลา สถานที่ กิจกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ มีการให้คะแนนในระดับตั้งแต่น้อยไปจนถึงระดับมากที่สุด โดยภาพรวมก็ยังอยู่ในระดับดีถึงดีมาก แต่สิ่งที่สำคัญคือข้อเสนอแนะที่ได้รับที่ควรให้มีการปรับปรุงในส่วนของการต่อยอดเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ผ่านการอบรม การประชาสัมพันธ์โครงการ และระบบการบริหาร

จัดการโครงการ ความทันสมัยของเนื้อหา วิธีการนำเสนอและถ่ายทอดข้อมูลของวิทยากร ให้เน้นไปที่ภาคปฏิบัติที่มากขึ้นและเข้มข้นขึ้น เป็นต้น (กรมพลศึกษา. 2558: 11-154)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาแนวทางการพัฒนาการจذبกรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งแบบแผนการพัฒนาการจذبกรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยกกระดับมาตรฐานการจذبกรมโครงการที่สามารถผลิตบุคลากรทางการกีฬาให้เป็นบุคลากรที่มีองค์ความรู้ทางด้านการตัดสินกีฬา อีกทั้งยังสามารถต่อยอดองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาการกีฬาระดับขั้นพื้นฐานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจذبกรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจذبกรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา
2. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการจذبกรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

### ความสำคัญของการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางการพัฒนาการจذبกรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการจذبกรมโครงการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการได้กำหนดไว้ โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแบบแผนสำหรับวางแผนในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา และช่วยส่งเสริมการจذبกรมพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ จากผลการวิจัยทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาการจذبกรม สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาโครงการจذبกรม ผลการวิจัยครั้งนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา ด้านผู้ตัดสินกีฬาทำให้ทราบข้อมูลที่จะนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินงานพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาในระดับพื้นฐาน และหน่วยงานหรือองค์กรที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกันยังสามารถนำไปเป็นแบบแผนในการดำเนินงานของตนเองได้ อีกทั้งยังเป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับการดำเนินงานการจذبกรมโครงการจذبกรม และข้อมูลยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจที่จะศึกษา ค้นคว้า สำหรับการทำวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องต่อไป

## ขอบเขตการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรสำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรที่มีความสนใจจะเป็นผู้ตัดสินกีฬา จาก 11 ชนิดกีฬา ได้แก่ กีฬาฟุตบอล กีฬาฟุตซอล กีฬาเซปักตะกร้อ กีฬาบาสเกตบอล กีฬาวอลเลย์บอล กีฬาวอลเลย์บอลชายหาด กีฬาแบดมินตัน กีฬามวยไทยสมัครเล่น กีฬาวู้ดบอล กีฬารักบี้ฟุตบอล และกีฬากรีฑา ซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตการแข่งขันกีฬา 10 เขต บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 76 จังหวัด สถาบันการพลศึกษา 17 แห่ง (กรมพลศึกษา. 2558: 2) โดยผู้วิจัยนำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช่ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบใช้วิจารณญาณ (Judgment Sampling) เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องเหมาะสมกับความมุ่งหมายการวิจัยที่กำหนดไว้ นำขนาดประชากรทั้งหมดทำการสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan.1970: 610) จำนวน 310 คน

ประชากรสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารกรมพลศึกษาในระดับอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก และวิทยากรด้านกีฬา ประชากรกลุ่มนี้เรียกว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นการสุ่มโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability or Nonrandom samples) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเลือกแบบเจาะจงต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ของผู้ทำวิจัย มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Judgment sampling ได้ขนาดผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ จำนวน 5 คน

## ตัวแปรที่ศึกษา

### 1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

#### 1.1 ทฤษฎีการจัดการทั่วไป 4M's ได้แก่

1.1.1 คน (Man)

1.1.2 เงิน (Money)

1.1.3 เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials)

1.1.4 การจัดการ (Management)

#### 1.2 กระบวนการจัดการ (POLC)

1.2.1 การวางแผน (Planning)

1.2.2 การจัดการองค์การ (Organizing)

1.2.3 การเป็นผู้นำ (Leading)

1.2.4 การควบคุม (Controlling)

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวทางการพัฒนาการจํอดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **แนวทางการพัฒนาการจํอดอบรม** หมายถึง การทำให้กิจกรรมหรือโครงการเดิมที่มีอยู่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยยึดหลักการที่มีแบบแผนเป็นตัวช่วยกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

2. **โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา** หมายถึง การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการตัดสินกีฬาให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความชำนาญในการเป็นผู้ตัดสินกีฬา ดำเนินการจํอดอบรมโดยกลุ่มพัฒนาผู้ตัดสิน สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา กรมพลศึกษา

3. **กรมพลศึกษา** หมายถึง หน่วยงานรัฐ ดำเนินการด้านกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อมวลชน มีอำนาจหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและการพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง มีหลักการบริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

4. **สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา** หมายถึง เป็นสำนักงานหนึ่งตามโครงสร้างองค์กรของกรมพลศึกษา มีหน้าที่พัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการด้านกีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และนักบริหารจัดการการกีฬาให้เป็นต้นแบบที่มีความรู้ ความสามารถ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้มาตรฐาน

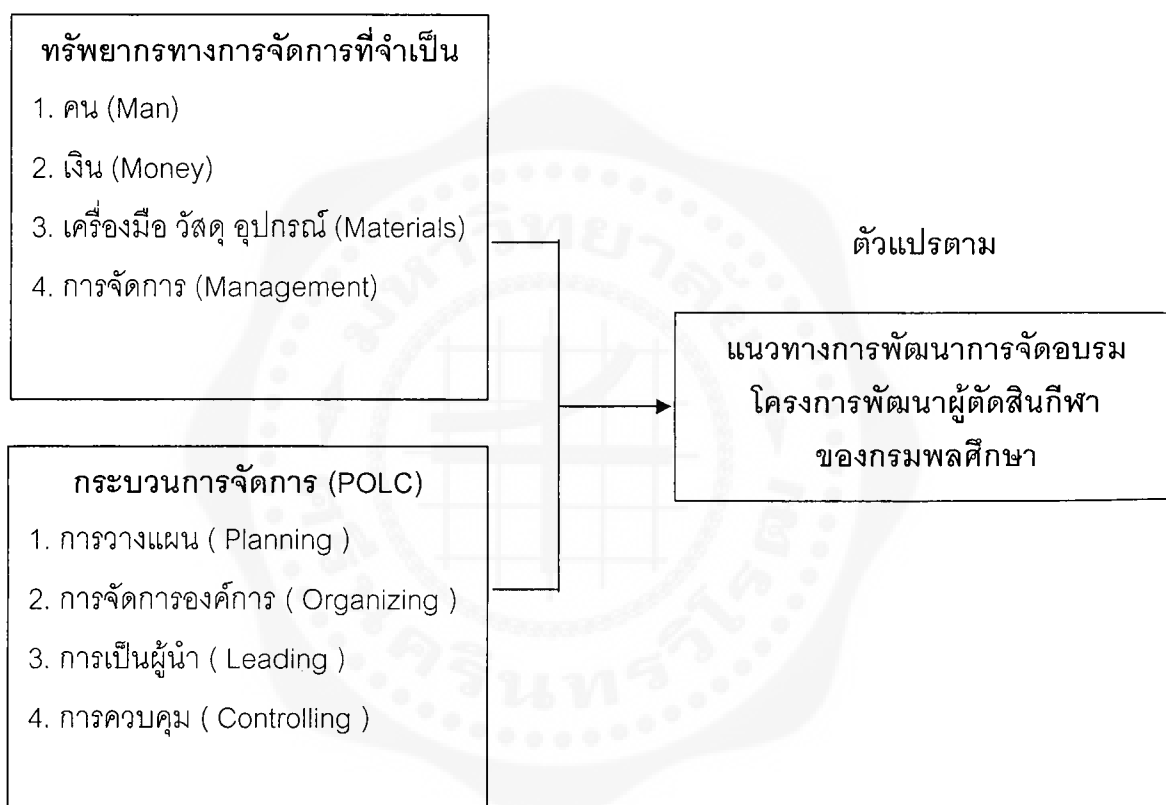
5. **กลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา** หมายถึง กลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรทางกีฬา ประเภทผู้ตัดสิน ในระดับขั้นพื้นฐาน ให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถทางด้านการตัดสินกีฬา

6. **บุคลากรทางกีฬา** หมายถึง ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานกีฬา ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อชนิกกีฬานั้นๆ

7. ผู้ตัดสินกีฬา หมายถึง ผู้ที่ผ่านการอบรมการเป็นผู้ตัดสินกีฬาขั้นพื้นฐานกับกรมพลศึกษา มีทำหน้าที่ด้านการตัดสินกีฬานักเรียน นักศึกษาแห่งชาติ กีฬาระหว่างโรงเรียนส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาค

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา แนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดอบรม
- 2.3 การอธิบายข้อมูลและความเป็นมาของกรมพลศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการ

##### 2.1.1 ความหมายของการจัดการ

โรบบินส์ (Robbins. 2003: 2) ให้ความหมายคำว่า การจัดการ คือ สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดูแลงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยาซิท โอลัม (Yasin Olum. 2004: 2) ให้ความหมายคำว่า การจัดการ คือ ศิลปะ หรือ วิทยาศาสตร์ ในการบรรลุเป้าหมายผ่านกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน สามารถสร้างประสิทธิผลที่ดีขึ้นโดยใช้เทคนิคเฉพาะในงานนั้นๆ และมีการปรับปรุง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

พยอม วงศ์สารศรี (2550: 40) ให้ความหมายคำว่า การจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกองค์กร การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2558: 59) ให้ความหมายคำว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการใช้คน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กัจจา บานชื่น และกณิกนันท์ บานชื่น (2559: 34-35) ให้ความหมายคำว่า การจัดการ คือ กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่อันที่จะ

สร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล

จากที่มีผู้ให้ความหมายของการจัดการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของคำว่าการจัดการ คือ ศาสตร์และศิลป์ที่มีผู้คิดค้นขึ้นและถ่ายทอดองค์ความรู้มาอย่างยาวนาน สำหรับให้ผู้ที่มิอำนาจในองค์การมีเครื่องมือไว้ใช้สำหรับการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีแบบแผนที่รอบครอบในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากจุดเริ่มต้นกระทั่งถึงจุดสิ้นสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 ความสำคัญของการจัดการ

วิเชียร วิทย์อุดม (2558: 1) การจัดการนับเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในองค์กร เพราะวาระบบการจัดการถือว่าเป็นกลไกหลักของการดำเนินงานตามแผนการที่องค์กรได้กำหนดไว้ และยังเกี่ยวข้องกับการจัดสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหมด โดยมีการระบุถึงทรัพยากรที่จะใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ ความสำคัญของการจัดการยังช่วยให้ผู้จัดการสามารถลดจุดอ่อนของการจัดการและช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงและทำให้เกิดผลผลิตในองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น

สุทธิ ขวัญเงิน (2559: 14 -15) ความสำคัญของการจัดการ มีดังนี้

(1) การจัดการเป็นสมอขององค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่ดี เช่น มีการวางแผนและตัดสินใจโดยผ่านการถกกันกรองจากฝ่ายจัดการที่ได้พิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างใช้ดุลพินิจและใช้สติปัญญาพิจารณาผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น

(2) การจัดการเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นำทางให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

(3) การจัดการเป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์กรไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(4) การจัดการเป็นการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

กิจจา บานชื่น และกณิกนันท์ บานชื่น (2559: 35) ความสำคัญของการจัดการคือการทำให้การใช้ทรัพยากรในองค์การมีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น และยังเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และสุดท้าย คือ การจัดการช่วยทำให้เกิดการจ้างงานทำให้เกิดรายได้

### 2.1.3 ทรัพยากรในการจัดการ

สมคิด บางโม (2558: 61-62) การจัดการกิจการต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ได้แก่

- (1) คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ
- (2) เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- (3) วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคาร

สถานที่ด้วย

- (4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

ปัจจัยในการจัดการทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น

ในด้านธุรกิจเอกชนหรือการจัดการธุรกิจ ได้กล่าวถึงปัจจัยของการจัดการไว้ว่ามี 6M โดยเพิ่มเรื่องตลาดจำหน่ายสินค้าและเครื่องจักรสำหรับผลิตสินค้า แต่ในปัจจุบันของการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ หรือ 8M โดยเพิ่มปัจจัยอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านวิธีการทำงานและปัจจัยด้านเวลาดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) คน (Man) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
- (2) เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- (3) วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคาร

สถานที่ด้วย

- (4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ
- (5) ตลาด (market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ
- (6) เครื่องจักร (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ
- (7) วิธีการทำงาน (Method) หมายถึง วิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน
- (8) เวลา (Minute) หมายถึง เวลาในการดำเนินงาน

ปัจจุบันทรัพยากรในการจัดการได้พัฒนาออกไปอย่างกว้างขวางตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนซึ่งได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมไว้ อาจสรุปได้ ดังนี้

- (1) ทรัพยากรคน
- (2) ทรัพยากรการด้านทุน
- (3) ทรัพยากรด้านวิทยาการ
- (4) ทรัพยากรด้านลูกค้า

### (5) ทรัพยากรด้านเวลา

เปรมชัย สโรบล (2550: 12) กล่าวว่า ปัจจัยการจัดการ หมายถึง ทรัพยากรพื้นฐานสำคัญ ที่องค์การนำมาใช้เป็นปัจจัยในการดำเนินงานให้เป็นไปได้ด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในแง่ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยบริหารหรือทรัพยากรบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร (Management) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System : MIS)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 47) ได้กล่าวว่า ในการบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล สำเร็จได้นั้นเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) (6) การบริหารคุณธรรม (Morality) (7) การบริหารข้อมูล (Message) (8) การบริหารเวลา (Minute) และ (9) การบริหารการวัดผล (Measurement)

สรุปได้ว่าทรัพยากรการจัดการ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้อง และตรง ประเด็น มาใช้ในการกำหนดแนวทางการวางแผน การจัดการ และการควบคุมกำกับดูแล ด้วยการใช้ ศาสตร์และศิลปะ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการทบทวนทรัพยากรในการจัดการสำหรับการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า ทรัพยากรพื้นฐาน 4M ประกอบด้วย (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุสิ่งของ (Material) และ (4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management)

### 2.1.4 วิวัฒนาการทฤษฎีการจัดการและกระบวนการจัดการ

#### 2.1.4.1 ความเป็นมาของการจัดการ

สมคิด บางโม (2558: 63-76) ปัจจุบันการบริหารหรือการจัดการเป็นศาสตร์ที่ได้รับความ สนใจอย่างกว้างขวางทุกวงการและเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการ พัฒนาประเทศ แนวคิดทางการจัดการได้สั่งสมและพัฒนาอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 1910 จนกระทั่งปี ค.ศ. 1935 เป็นต้นมา

กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น (2559: 53-66) วิวัฒนาการของการจัดการ กล่าวถึง แนวคิดต่างๆ ที่พัฒนาการมาจากอดีตถึงปัจจุบัน กล่าว คือ การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่าของมนุษย์ ในสังคมทั้งในอดีตและปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการอยู่อย่างปกติสุข มีการทำงาน ร่วมกัน มีสังคมเดียวกัน มีลักษณะการทำงานแบบเป็นกลุ่ม ช่วยกันทำงานหรือแบ่งงานกันทำ มีหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีการจัดการคน และทรัพยากรต่างๆ ใช้ร่วมกัน ทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเกิดมีการจัดการขึ้น ซึ่งในปัจจุบันกลายเป็นงานหลักที่มีความจำเป็นและความสำคัญในทุกๆ องค์การ

เพราะทุกองค์กรต้องดำเนินงานซึ่งมีความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ในการทำงาน ซึ่งมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้การจัดการที่มีหลักเกณฑ์เป็นแนวคิดของ เฟรเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ที่มีวิวัฒนาการเรื่อยมาตามลำดับ โดยได้แบ่งวิธีการศึกษาแนวคิดต่างๆ ทางการจัดการเป็น 3 แนวคิดหลัก และแต่ละแนวคิดหลักจะประกอบด้วยประเภทของแนวคิดต่างๆ ดังนี้

## 1. แนวคิดการจัดการสมัยเดิม ประกอบด้วย 2 ประเภทของแนวคิด ดังนี้

### 1.1 การจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)

เฟรเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W Taylor) เป็นบิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ แนวคิดของเขากำเนิดขึ้นครั้งแรกในสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม เขาเป็นผู้คิดค้นสำคัญในการวางหลักการและทฤษฎีการจัดการที่ถูกต้องขึ้นเป็นครั้งแรก โดย Taylor เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อผู้ทำงานนั้น ซึ่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาโดย Taylor ทั้งหมดมีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) ต้องมีการคิดค้นและกำหนด วิธีการที่ดีที่สุด (One Best Way) ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จะจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดในส่วนที่เกินมาตรฐาน

2) ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคน การคัดเลือกคนงาน (Selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3) การพิจารณาวิธีการทำงานอย่างรอบคอบควบคู่กับการพิจารณาคนงาน คนงานทุกคนจะเห็นโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4) การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน การได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำของฝ่ายบริหารกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จะสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

Henry L. Gantt มีความเชื่อตามแนวคิดการจัดการของ Taylor เขามุ่งมั่นที่จะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับระบบผลประโยชน์ต่างตอบแทนทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ให้ได้ประโยชน์จากการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบคู่ขนาน เขาเรียกแนวคิดในอุดมคตินี้ว่า การประสานงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว Gantt ใช้วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงวิธีการทำงานของคนงาน โดยใช้ระบบแผนภูมิเพื่อการวางแผนและควบคุม ซึ่งเรียกกันสั้นๆ ว่า Gantt Chart

## 1.2 การจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป (General Principles of Management)

Henri Fayol เป็นผู้ศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ (Management Sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยสรุปสาระสำคัญตามแนวคิดของ Fayol คือ

1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Functions of Management) ประกอบด้วยกระบวนการจัดการที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1) การวางแผน (Planning) เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจ แผนการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2) การจัดองค์การ (Organization) เป็นการจัดโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน มีสภาพที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3) การบังคับบัญชา (Commanding) เป็นการสั่งการในงานต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร โดยต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจน กระชับ เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติได้

4) การประสานงาน (Coordinatin) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกับกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5) การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องกำกับและดูแลงานให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้

1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร Fayol กล่าวถึงคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องมีมากกว่าบุคคลโดยทั่วไป คือ ต้องมีคุณสมบัติความรู้ทางด้านการบริหาร และความรู้ทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารโดยทั่วไปจึงควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านการบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

1.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management Principles) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ดังนี้

1) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) กล่าวว่า เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ต้องรับผิดชอบต่องานอันใดอันหนึ่งผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะให้ปฏิบัติงาน สมกับคำว่า อำนาจหน้าที่ควรมีเท่ากับความรับผิดชอบ (Authority Should be Equal to Responsibility)

2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่ง ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction) การปฏิบัติกิจกรรมของบุคลากรในองค์การจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ตามหลัก Unity of Command ควบคู่ไปกับ Unity of Direction

4) หลักของการอำนาจไว้ซึ่งสายงาน (Scalar Chain) การปฏิบัติงานในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีระบบสายงานการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด

5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work of Specialization) ตามหลัก เศรษฐศาสตร์แล้ว การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัดไม่คำนึงถึงว่าจะจะเป็นงานทางด้านบริหารหรือด้านเทคนิค จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ

6) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยในการทำงานเป็นข้อตกลงในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมที่สุดโดยยึดถือเป็นหลักปฏิบัติทั้งองค์การ

7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest) เป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อให้จะทำให้สำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ

8) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งทางฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) การรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้

10) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย หรือคำสั่ง (Order) เพื่อความเป็นระเบียบและสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนเอง จึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างการจัดองค์การ (Organization Chart) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเตรียมคนงานให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบ

11) หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารี และความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

12) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure) การสร้างหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

13) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ใช้ความคิดริเริ่มที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้น แผนงานและข้อเสนอต่างๆ จะเป็นเครื่องช่วยให้คนแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มดังกล่าวได้

14) หลักของความสามัคคี (Teamwork) หลักความสามัคคีช่วยส่งเสริมให้หลัก Unity of Command ในองค์กรได้ผลดียิ่งขึ้น

Max Weber เขาเป็นชาวเยอรมัน ได้พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างและกิจกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่โดยเรียกรูปแบบขององค์กรในอุดมคติของเขาว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) ระบบราชการในอุดมคติของ Weber มีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
- 2) ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (Authority Hierarchy)
- 3) การคัดเลือกอย่างเป็นทางการ (Formal Selection)
- 4) กฎเกณฑ์ระเบียบที่เป็นทางการ (Formal Selection)
- 5) ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ (Impersonality)
- 6) ความเป็นสายอาชีพ (Career Orientation)

2. แนวคิดการจัดการแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ประกอบด้วย 2 ประเภทของแนวคิด ดังนี้

### 2.1 การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Management)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่มีความแย้งกับแนวคิดเดิม เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการจัดการใดๆ ในองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล (Interpersonal Relations) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

Elton Mayo เป็นบิดาคนหนึ่งในขบวนการมนุษยสัมพันธ์ เขาให้ความสำคัญระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์กร การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นทางการไปโดย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความสำคัญกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์กรอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดี คนงานได้รับความพอใจสูงขึ้นและกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

### 2.2 การจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences Management)

Hugo Munsterberg เป็นชาวเยอรมัน มีความสนใจในรายละเอียดและคุณสมบัติของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ โดยมีแนวคิดที่ว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันโดยพฤติกรรมเป็นพื้นฐาน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป คือ

- 1) บุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะของรูปร่างหน้าตา กิริยาทางทาง คำพูด มารยาท
- 2) การรับรู้ (Perception) การแปลความหมายของสิ่งที่ได้พลเห็นผ่านกระบวนการ ภายในจิตใจ
- 3) ทศนคติ (Attitude) ความรู้สึกพอใจของแต่ละคน
- 4) ความต้องการของบุคคล (Needs) ซึ่งแตกต่างกันไปตามอายุ เพศ การสอน อบรม และการเลี้ยงดู

Douglas McGregor เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ (Assumption of Human Behavior) เขาศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) รูปแบบทฤษฎี X ธรรมชาติของมนุษย์มักมองคนในแง่ร้าย เชื่อว่ามนุษย์เลวมาตั้งแต่กำเนิด ทำให้ต้องใช้การบริหารแบบเผด็จการ ต้องการผู้นำแบบเผด็จการ
- 2) รูปแบบทฤษฎี Y ซึ่งมองคนในแง่ดี ตามทฤษฎี Y ทำให้เกิดการบริหารงานแบบประชาธิปไตย หรือแบบที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน (Participatr Management)

William Ouchi นักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ศึกษาธรรมชาติของมนุษย์ โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการของธุรกิจของชาวอเมริกันและญี่ปุ่น โดยสรุปเป็นทฤษฎี A ทฤษฎี J และทฤษฎี Z

ทฤษฎี A ให้ความสำคัญกับพนักงานแต่ละคนที่จะรับผิดชอบและตัดสินใจในงานของตน พนักงานจะมีการแข่งขันและประเมินผลงานตามความสามารถโดยให้ความสำคัญกับการทำงานและความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตน ทฤษฎี A นี้เป็นแนวคิดของชาวอเมริกัน

ทฤษฎี J ให้ความสำคัญกับการอยู่และการรับผิดชอบต่อร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นเอกฉันท์ ความก้าวหน้า และการเลื่อนตำแหน่ง จะค่อยเป็นค่อยไปเกี่ยวข้องและเกี่ยวพันกัน เป็นแนวคิดของชาวญี่ปุ่น

ทฤษฎี Z ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z คือ ระยะเวลาการจ้างงาน การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะงานอาชีพ การบริหาร การตัดสินใจ และมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดผสมผสานกันแบบอเมริกันและญี่ปุ่น

3. แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Theory) ประกอบด้วย 4 ประเภทของแนวคิด ดังนี้

### 3.1 การจัดการแบบตัดสินใจ (Decisional Approach Management)

Herbert A. Simon ได้จำแนกขั้นตอนในการตัดสินใจออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนแรกเป็นการพยายามกลั่นกรองเรื่องราวต่างๆ (Intelligence Activity) รวบรวมข้อมูล และสภาพแวดล้อม ฯลฯ ที่จำเป็นจะต้องพิจารณาในการตัดสินใจ
- 2) ขั้นตอนการคิดค้นและพัฒนา (Design Activity) คือ การวิเคราะห์หนทางต่างๆ ที่จะสามารถดำเนินการได้เกี่ยวกับปัญหานั้นๆ วางแผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่
- 3) ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice Activity) ที่ได้พิจารณาในขั้นที่ 2 วางทางเลือกเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด พอใจที่สุด หรือให้ผลตอบแทนมากที่สุด

### 3.2 การจัดการตามสถานการณ์ (Situational Approach Management)

การจัดการตามสถานการณ์เป็นรูปแบบวิธีการใหม่ที่วิเคราะห์การกระทบในระดับที่ถูกต้องเหมาะสม ที่สามารถพิจารณาปัญหาได้ดี ไม่กว้างเกินไปหรือเฉพาะจุดเกินไป วิธีการจัดการตามสถานการณ์นั้นนับว่ามีข้อดีที่ช่วยให้มีการเชื่อมโยงทฤษฎีการจัดการที่เป็นศาสตร์ทางวิชาการ ให้มีโอกาสนำไปใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยตรง ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของวิธีการตามสถานการณ์นั้นก็คือ ตัวสถานการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์กรมากที่สุด ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง วิธีการจัดการตามสถานการณ์นี้ มีความความใกล้เคียงกับวิธีการแบบระบบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พยายามเข้ามาช่วยประสาน (Integrate) วิธีการต่างๆ ให้เข้ามาร่วมกัน

### 3.3 การจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ (System and Process Approach Management)

แนวคิดเชิงระบบมีความเชื่อว่า การจัดการมีลักษณะต่อเนื่องกัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของหน่วยงานย่อยต่างๆ กับส่วนรวมทั้งหมด เพราะแต่ละระบบเกี่ยวข้องกับผูกพันกัน ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) โดยคุณลักษณะของระบบประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 1) ส่วนต่างๆ ของระบบจะอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ โดยเหตุที่สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น แต่ละสิ่งต่างก็มีคุณสมบัติและกำลังความสามารถของมัน
- 2) การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่างๆ จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ เมื่อสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีลักษณะรวมตัวอยู่ด้วยกัน การเคลื่อนไหวหรือการแสดงออกของแต่ละส่วนจึงย่อมก่อให้เกิดปฏิริยากระทบและตอบโต้ซึ่งกันและกัน
- 3) ในระบบหนึ่งๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็อาจประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีกได้

4) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ย่อมทำให้มีผลกระทบที่ต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects) และจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงส่วนอื่นๆ ของระบบด้วยความสมดุลจึงเกิดขึ้นได้

### 3.4 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach Management)

เทย์เลอร์ (Taylor) เป็นผู้วางรากฐานการจัดการเชิงปริมาณ เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้แก้ปัญหาโดยคิดค้นยุทธวิธีการวางแผนสำหรับผู้บริหาร โดยการหาคำตอบที่ดีที่สุดหรือทางเลือกที่ดี ซึ่งเน้นการใช้ตัวแบบในการแก้ปัญหาทางการบริหารในทางบริหารศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
- 2) การสร้างตัวแบบ (Model Development)
- 3) การรวบรวมข้อมูล (Collecting Data)
- 4) การหาผลลัพธ์ (Calculation Data)
- 5) การทดสอบผลลัพธ์ (Testing the Solution)
- 6) การนำผลลัพธ์ไปใช้ในการแก้ปัญหา (Implementation)

#### 2.1.4.2 กระบวนการจัดการ

สมคิด บางโม (2558: 69-76) กระบวนการจัดการ (Process of management) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรที่จะต้องทำ และควรจะทำอะไรก่อนหรือหลัง นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้จัดการที่จะได้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หัวใจของกระบวนการจัดการคือหน้าที่ของการบริหารนั่นเอง ทั้งนี้มีผู้เสนอแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปมี ดังนี้

1) กระบวนการจัดการของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการว่ามี 5 ประการ (POCCC) เรียกว่ากระบวนการจัดการมีความหมาย ดังนี้

1.1) การวางแผน (Planning) คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติได้

1.2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

1.3) การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือ การสั่งให้คนทำงานตามที่มีมอบหมายงานให้ทำ หรือบังคับบัญชาให้พนักงานทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

1.4) การประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

1.5) การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

2) กระบวนการจัดการของกูลิคและเออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) เป็นการนำแนวคิดกระบวนการจัดการของฟาโยลมาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ เขาได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเพื่อให้ออกตอบคำถามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในที่สุดก็ได้คำตอบสั้นๆ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการ ดังนี้

2.1) P = Planning หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า จะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2) O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่างๆ การกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

2.3) S = Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

2.4) D = Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

2.5) Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.6) R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

2.7) B = Budgeting หมายถึง งบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

กระบวนการจัดการของกุติกและเออร์วิกเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปอย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้นำไปประยุกต์ในกิจการบริหารด้านต่างๆ ทั้งราชการและธุรกิจ นอกจากนั้น วงการวิชาการยังใช้อ้างอิงอยู่เสมอ

3) กระบวนการจัดการของ แฮโรลด์ ดี. คูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

3.1) การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย โครงสร้าง และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง รวมทั้งต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความแม่นยำในการคาดคะเนผลที่จะได้รับ ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3.2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์กร จัดระบบ ระเบียบการทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความสะดวกในการมอบหมายงาน หรือการสั่งการ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อน

3.3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การจัดคนเข้าทำงาน หรือการบริหารงานบุคคล เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา การแต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดเกี่ยวกับคน หรือ บุคลากร ที่จะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.4) การอำนวยการ (Directing) การอำนวยการ หรือการสั่งการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงบุคลากรให้ ปฏิบัติงานและมีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และใช้ศิลปะในการบังคับบัญชา

3.5) การควบคุม (Controlling) การควบคุม เป็นการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่ การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือไม่ มีข้อบกพร่องอย่างไรเพื่อนำไปสู่การทำการแก้ไข การควบคุมอาจตรวจสอบจากการใช้งบประมาณ การตรวจงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) กระบวนการจัดการของเออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับคุนตซ์ 5 ขั้นตอนแรก (POSDC) และได้เพิ่มเข้าไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ดังนี้

4.1) Innovation คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

4.2) Representation คือ การเป็นตัวแทนขององค์การ

5) กระบวนการจัดการตามแนวคิดปัจจุบัน หลังจากที่ได้มีผู้เสนอกระบวนการจัดการหลายแนวคิด นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทั้งหมดและสรุปว่ากระบวนการจัดการควรมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

5.1) การวางแผน (Planning)

5.2) การจัดองค์การ (Organizing)

5.3) การอำนวยการ (Directing)

5.4) การควบคุม (Controlling)

6) กระบวนการบริหารของ วิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (William Edward Deming) ได้ประยุกต์กระบวนการจัดการของกุติกและเออร์วิกให้สั้นลง เรียกว่า วัฏจักรเดมมิ่ง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

6.1) Plan คือ การวางแผน

6.2) Do คือ การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ

6.3) Check คือ การตรวจสอบ เมื่อปฏิบัติไประยะหนึ่งต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไขเสีย

6.4) Act คือ การนำแผนที่แก้ไขแล้วไปปฏิบัติใหม่

ในการบริหารงานถ้าวัฏจักร PDCA หมุนได้หลายรอบ การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งวัฏจักรเดมมิ่งนี้สามารถนำมาใช้กับกิจกรรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

7) กระบวนการจัดการตามแนวคิดของ ลูอิส อัลเลน (Louis A. Allen) เจ้าของหนังสือ Professional Management ในปี 1973 ผู้ที่พยายามยกกระบวนการจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกฎ 4 ประการ (POLC)

7.1) Planning วางแผน

7.2) Organizing จัดองค์การ

7.3) Leading นำองค์การ

7.4) Controlling ควบคุมงาน

สุธี ขวัญเงิน (2559: 47-197 ) กระบวนการจัดการ ที่เกิดจากแนวคิดของนักวิชาหลายๆ ท่านสามารถอธิบายขยายความแต่ละกระบวนการ ดังนี้

**การวางแผน (Planning)** หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำ เพื่อให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว การวางแผนถือว่าเป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันกับสิ่งที่ใฝ่ฝันหรือคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นแผนจึงเป็นเรื่องของการคาดคะเนในอนาคตต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

**การจัดการองค์การ (Organizing)** คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดการองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่าใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรบ้าง

กระบวนการจัดการองค์การ ในการดำเนินการจัดองค์การนั้น โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจะเป็นระบบของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและอำนาจหน้าที่ควบคู่กัน นั่นคือ จะมีการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาอย่างเป็นระบบ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างงานที่จัดขึ้นด้วย ขั้นตอนของกระบวนการจัดการองค์การ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1) การจัดโครงสร้างงาน คือ การแยกประเภท และจัดหมวดหมู่ของงานในแต่ละการจัดตำแหน่งงานต่างๆ

2) การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือ การพิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่างๆ ในโครงสร้าง โดยใช้วิธีการมอบหมายงานจากระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้

3) การจัดโครงสร้างองค์การ คือ ขั้นตอนของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ให้รวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง

**การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing)** ทุกๆ กิจกรรมควรจะต้องเอาใจใส่ในการสงวนและรักษาไว้ซึ่งสมรรถภาพของบุคคลทุกคนที่ทำงานหึ่งค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่โดยเฉพาะของการจัดหาบุคคลเข้าทำงานต้องพิจารณาพิจารณาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ ภาระหน้าที่ด้านการจัดหาบุคคลเข้ามาทำงาน ถือเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญอย่างมาก จะต้องมีผู้เชี่ยวชาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งการจัดหาคนเข้าทำงาน และการพัฒนาคนทำงาน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ในการดำเนินงานทุกประเภทจะต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานให้เพียงพอกับปริมาณงานและหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ฉะนั้นก่อนที่จะมีการจัดหา

บุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จำเป็นต้องทราบว่า งานประเภทนั้นๆ ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือคุณสมบัติเช่นไร และจะต้องการเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด

2) การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะถูกระงับในลักษณะเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปบ้างในแต่ละองค์กร โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนในการคัดเลือกจะมีดังนี้

- 2.1) การคัดเลือกแบบการสัมภาษณ์ขั้นต้น
- 2.2) การกรอกใบสมัคร
- 2.3) การสอบคัดเลือก
- 2.4) การสัมภาษณ์
- 2.5) การสอบประวัติ
- 2.6) การคัดเลือกขั้นสุดท้ายโดยผู้บังคับบัญชา
- 2.7) การตรวจสอบร่างกาย
- 2.8) การแนะนำตัวเข้าทำงาน

3) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญโดยมุ่งให้คนงานหรือพนักงานได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในทางที่ต้องการ

ประโยชน์ของการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำในทุกกิจการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นโครงการหนึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้แก่คนงานและพนักงานในการทำงานประเภทใดประเภทหนึ่ง จะแตกต่างกันอยู่บ้างก็เกี่ยวกับวิธีการและขอบเขตของการฝึกอบรมเท่านั้น จึงมีความสำคัญและให้ประโยชน์ ดังนี้

- 3.1) ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น
- 3.2) อุบัติเหตุในการทำงานลดลง
- 3.3) การควบคุมลดลง
- 3.4) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 3.5) ลดการสูญเสียและค่าใช้จ่าย
- 3.6) ทำให้ขวัญและจิตใจคนงานสูงขึ้น
- 3.7) เป็นประโยชน์ต่อพนักงานโดยตรง
- 3.8) ส่งเสริมความมั่นคงและยืดหยุ่นให้แก่องค์กร

การชี้นำ (Leading) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้

ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การมุ่งใจการติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

**การควบคุม (Controlling)** ในองค์กรประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความต้องการอย่างเดียวกันหรือแตกต่างกันมารวมกัน โดยมีรูปแบบความสัมพันธ์ตามโครงสร้างขององค์กรและปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างความมั่นใจว่า แต่ละฝ่ายปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนด การประสานงานและความเป็นระเบียบในการทำงานของสมาชิกขององค์กรที่มีผลประโยชน์และค่านิยมแตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่สำคัญของการควบคุม

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มักจะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าผู้บริหารมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี การควบคุมช่วยให้แน่ใจว่าแผนงานต่างๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องประเมินผลการปฏิบัติงานและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น โดยใช้ระบบการควบคุมที่ชอบช้ายครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ทุกอย่าง ประโยชน์ของการควบคุม สรุปได้ดังนี้

- 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเนื่องจากมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2) ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- 3) กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรได้ชัดเจน
- 4) มีการวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลหรือลงโทษ

- 5) ป้องกันการใช้ทรัพยากรไปในทางที่ผิด เช่น ป้องกันการทุจริต หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ในทางที่มีขอบ หรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

- 6) จัดความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ ขององค์กร

กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น (2559: 243) อธิบายเพิ่มเติมในส่วนของกระบวนการจัดการ ที่เกิดจากแนวคิดของนักวิชาในส่วนของ

**การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Directing)** การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการเป็นกระบวนการที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแจ้งให้ทราบว่าจะให้ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

**การประสานงาน (Coordinating)** หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

**การเป็นผู้นำ (Leading)** หมายถึง การจูงใจ การสั่งการ และการมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวคนให้ทำงานอย่างหนักเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ โดยที่แต่ละกลุ่มมีความจำเป็นและความต้องการที่แตกต่างกัน

**ผลผลิตหรือการประเมินผล (Output)** หมายถึง ผลที่ได้จากการกระทำในขั้นที่สอง ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลงานของนักเรียน เป็นต้นวิธีการศึกษาขององค์กรในลักษณะระบบอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 แนวทางคือ

1) การศึกษาองค์กรในลักษณะปิด (Closed System Strategy) การศึกษาองค์กรในลักษณะระบบปิดเป็นการศึกษาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศาสตร์ทางกายภาพ ศึกษาถึงการตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหาภายในตัวของระบบเอง การแก้ไขและตัดสินใจปัญหาเป็นไปตามเหตุผล ซึ่งเหตุผลดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์และระเบียบที่ได้ตั้งไว้ องค์กรถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอิสระจากสภาพแวดล้อมภายนอก

2) การศึกษาองค์กรในลักษณะเปิด (Open System Strategy) การศึกษาองค์กรลักษณะระบบเปิด การมององค์กรในลักษณะระบบเปิดทำให้ระบบทางชีววิทยาและสังคมเป็นระบบที่เคยอ่อนไหว มีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ระบบเปิดได้คำนึงถึงแต่ด้านความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม แต่ระบบเปิดยังคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรระบบเปิดรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการของปัจจัยต่างๆ ภายใน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดอบรม

### 2.2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

สมชาย กิยรยอง และ อรุณีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 14) ให้ความหมายคำว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Skills) เป็นการเรียนรู้และพร้อมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

วิจิตร อวระกุล (2550: 15) ให้ความหมายคำว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเพิ่มความรู้ ความ ชำนาญ และความสามารถของบุคคลหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการพัฒนามนุษย์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม ก็คือ กระบวนการที่จะส่งเสริมสมรรถภาพบุคคล (พนักงาน ข้าราชการ) ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานของสถาบัน สังคม ประชาชน

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550: 15) ให้ความหมายคำว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและ

พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

จากที่มีผู้ให้ความหมายของการจัดการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของคำว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือโครงการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มเติมองค์ความรู้ สร้างความเข้าใจ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพิ่มเติมทักษะและความชำนาญ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาวิชานั้นๆ ทั้งในรูปแบบของทฤษฎีและการปฏิบัติ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับงานที่ตนรับผิดชอบ

### 2.2.2 วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

สมคิด บางโมง (2559: 14) การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง อาจจำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ เรียกว่า KUSA ดังนี้

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

2) เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understand) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้

3) เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ทักษะ คือ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น

4) เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) เจตคติหรือทัศนคติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ต่อสิ่งต่างๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน ความกระตือรือร้น เป็นต้น

การฝึกอบรมต่างจากการศึกษา คือ การศึกษาจะมุ่งพัฒนาในสวนร่วม แต่การอบรมจะเป็นการฝึกให้แก่บุคคลเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมดึงดูดความสนใจได้น้อย ดังนั้นการจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประการดังกล่าวจะต้องใช้เทคนิค วิธีการ และแรงจูงใจต่างๆ เข้ามาช่วยมากมาย

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554: 18-19) ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการฝึกอบรมในองค์การยังสามารถแบ่งวัตถุประสงค์ทั่วไปออกเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

1) การปรับปรุงความมีจิตสำนึกหรือความตระหนักในตนเอง (Self Awareness) คือ การเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจตนเอง เกิดความรู้สึกรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ได้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง อันนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2) การกระตุ้นศักยภาพส่วนบุคคลให้ทำงานเต็มที่เป็นการยกระดับการทำงานให้ได้มาตรฐานหรือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) การผสมผสาน ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ถูกต้องของตนเองและกลุ่ม ทั้งนี้มุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานให้เป็นที่ หรือมีทักษะการทำงานเป็นที่และประสานงานกันได้อย่างดี

4) การเพิ่มพูนทักษะการทำงานของบุคคล (Job Skill Modifying) เป็นการปรับหรือการประยุกต์ความรู้ทฤษฎี และหลักการที่ได้เรียนมาจากสถาบันการศึกษา หรือได้รับจากสถานที่ทำงาน เพื่อฟื้นความรู้และทักษะ ทำให้เกิดความรู้สึกรู้สึกตัวและแสดงออกอย่างภาคภูมิใจและมีคุณค่า โดยเฉพาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเป็นเวลานานๆ หรือเป็นเวลามากกว่า 5 ปี พบว่ามักมีแนวโน้มที่จะขาดแรงจูงใจตนเองหรือการกระตุ้นตนเองให้มีความขยัน คล่องแคล่วหรือต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่

5) การเพิ่มพูนแรงจูงใจของบุคคล (Motivation) ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ในการทำงานแต่ขาดแรงจูงใจ ย่อมมีผลทำให้การทำงานลดประสิทธิภาพลงหรืออาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน หรือเกิดการขัดแย้งกันระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ไม่มากนักน้อย รวมทั้งบุคคลที่ทำงานเป็นเวลานานๆ จนเกิดความเคยชินหรือความเบื่อหน่าย ก็ก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือบุคลากรที่ทำงานแล้วประสบปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน จากการปฏิบัติของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานหรือจากตนเอง

จะเห็นว่าวัตถุประสงค์ของการอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้สร้างความรู้เข้าใจ พัฒนาทักษะและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการอบรมตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันแล้ว เมื่อกลับไปปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนเจตคติในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การฝึกอบรมจะสามารถช่วยเพิ่มพูนแรงจูงใจของบุคคลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือทำงานอย่างมีชีวิตชีวาอีกด้วย

### 2.2.3 การฝึกอบรมตามแนวคิดเชิงระบบ

คำว่า ระบบ (System) ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกสาขาวิชา ในด้านการบริหารก็เช่นเดียวกัน การวิเคราะห์การฝึกอบรมในรูปของระบบจะช่วยให้มองเห็นว่าการจัดการฝึกอบรมนั้นมุ่งประโยชน์ขององค์การโดยส่วนรวม มิใช่มุ่งประโยชน์ของตัวบุคคลหรือตัวพนักงาน ซึ่งแนวคิดเชิงระบบเชื่อว่าระบบประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Input)
- 2) กระบวนการ (Process)
- 3) ผลผลิต (Output)
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
- 5) สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment)

เมื่อนำแนวคิดเชิงระบบ (System approach) มาประยุกต์กับการฝึกอบรม จะเห็นว่าระบบการฝึกอบรมประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ วิทยากร อุปกรณ์ต่างๆ และเงิน

2) กระบวนการ (Process) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การอภิปราย การประชุมกลุ่ม การปฏิบัติ ระยะเวลาที่ใช้ บรรยากาศในการฝึกอบรม เป็นต้น

3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ พนักงานที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไป มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีขึ้น ผลผลิตขององค์กรดีขึ้น

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ คำวิพากษ์วิจารณ์การฝึกอบรมว่าดีหรือไม่ดี ได้ผลสมความมุ่งหมายหรือไม่ และผู้ผ่านการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

5) สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment) ได้แก่ สภาพของการแข่งขัน สภาพขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร สภาพของสังคม กฎหมาย และวัฒนธรรม

สำหรับพนักงานที่เข้าไปรับการฝึกอบรมนั้นจะเห็นว่าพฤติกรรมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและหลังเข้ารับการฝึกอบรมควรจะแตกต่างกัน เช่น พฤติกรรมก่อนรับการฝึกอบรมเป็น X พฤติกรรมหลังรับการฝึกอบรมเป็น Y

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น } Y - X &= \text{สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรม} \\ &= \text{ความจำเป็นในการฝึกอบรม} \end{aligned}$$

### 2.2.3 ขั้นตอนในการฝึกอบรม

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 25-29) นักวิชาการฝึกอบรมได้ศึกษาขั้นตอนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ พร้อมเสนอขั้นตอนการฝึกอบรมไว้แตกต่างกันออกไป และจากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับขั้นตอนในการฝึกอบรมสามารถสรุปและขอเสนอขั้นตอนการฝึกอบรมไว้ 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะถูกกระทำขึ้น เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือองค์กรมากที่สุด หากไม่มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม อาจก่อให้เกิดความสูญเปล่า หรือไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปองค์กรหรือสถานประกอบการจะจัดฝึกอบรมขึ้นมาเพราะสาเหตุหลายๆ ประการ ดังนี้

- 1.1) มีปัญหาบางอย่างที่เกิดจากพฤติกรรมบุคคลในองค์กร เช่น การขาดงานโดยไม่มีเหตุผลที่เหมาะสม บุคลากรมีความขัดแย้งกัน การทำงานที่ไม่สร้างผลผลิต เป็นต้น
- 1.2) องค์กรต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือทัศนคติบางอย่าง
- 1.3) ต้องการลดต้นทุนการผลิตขององค์กร
- 1.4) ต้องการเพิ่มผลผลิตหรือการบริการขององค์กรให้มากขึ้น
- 1.5) มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- 1.6) มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร
- 1.7) เพื่อให้สอดคล้องตามแผนหรือหลักการควบคุมคุณภาพ ISO, HA, TQM, QC
- 1.8) เพื่อการแข่งขันอย่างสมศักดิ์ศรีในเรื่องการมีบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ในสังกัด
- 1.9) เพื่อเป็นการพบปะกันระหว่างบุคลากรในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก
- 1.10) เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน กรณีมีบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเปลี่ยนหน้าที่การงานใหม่ในองค์กร (Internal Market Mobility)
- 1.11) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) การวางแผนการฝึกอบรม (Planning for Training) หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วองค์กรต้องวางแผนเพื่อจัดการฝึกอบรมต่อไป ซึ่งการวางแผนในการจัดฝึกอบรมควรต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเปรียบเสมือนทิศทางสำหรับการออกแบบและวางหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนเป็นแนวทางการออกแบบและประเมินผลโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่นิยมมักเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่โครงการฝึกอบรมนั้นๆ ต้องการให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างหนึ่งหลังการเข้ารับการฝึกอบรม

4) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Designing) เป็นการออกแบบว่าจะจัดโครงการฝึกอบรมแบบใดภายใต้งบประมาณที่มี หรือได้รับอนุมัติโดยที่รูปแบบการฝึกอบรมอาจเป็นการบรรยาย การอภิปราย การประชุมหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การทำกิจกรรมกลุ่ม การใช้เกม สร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหา หรือทักษะที่ต้องการจัดฝึกอบรม มีการกำหนดวัน เวลา สถานที่ของ

การฝึกอบรม การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การแสวงหาวิทยากรภายในหรือภายนอกที่มีความรู้และมีความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะจัดอบรม การประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การร่างแบบประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้อาจจะต้องคำนึงถึงพื้นฐาน ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละโครงการด้วย

5) การกำหนดผู้ร่วมรับผิดชอบการฝึกอบรมภายในองค์กร (Staff for organizing) การจัดฝึกอบรมในองค์กร โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมหรือฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งประธานจัดโครงการมักเป็นงานด้านการบริหารงานบุคคลและเจ้าหน้าที่ในแผนก โดยมีการแบ่งหน้าที่ต่างๆ เช่น ฝ่ายลงทะเบียน การเตรียมเอกสาร การเชิญวิทยากร การติดต่ออาหารหรือของว่าง จัดหาสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ฯลฯ นอกจากนี้ควรจะต้องประสานความร่วมมือไปยังฝ่ายอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่แท้จริงไม่แต่เฉพาะการส่งบุคลากรในแผนกมาเข้ารับการฝึกอบรม แต่จะต้องมาร่วมกันวางแผน ออกแบบ และดำเนินการ นับตั้งแต่วันเปิด/ปิดการฝึกอบรมและการประเมินผลการจัดการฝึกอบรม ตลอดจนการติดตามพฤติกรรมของบุคลากรหลังการฝึกอบรมแล้วให้เป็นวงจรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) การดำเนินการฝึกอบรม (Conducting Training) หลังจากมีการวางแผน ออกแบบ และกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดฝึกอบรมแล้ว นักฝึกอบรมหรือผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการตามที่วางแผนที่วางไว้ ในระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมอาจมีอุปสรรคปัญหาเกิดขึ้น สิ่งต่างๆ อาจเกิดขึ้นได้และเมื่อเกิดขึ้นผู้จัดการฝึกอบรมต้องใช้เวลาปรับและมีการแก้ปัญหามีสติ

7) การประเมินผลการจัดฝึกอบรม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรและผู้จัดนั้นมักมีการวางแผนที่ใช้เวลาอย่างน้อยก่อนเลิกอบรมประมาณ 30 นาที ด้วยการแจกแบบสอบถาม เพื่อประเมินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยในทางปฏิบัติแล้ว เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ข้อมูลอย่างครอบคลุม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และคณะผู้จัดการฝึกอบรม การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม การประเมินผลการฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพยายามเก็บให้ครบตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ สรุป และรายงาน

8) การสรุปรายงานผลการจัดฝึกอบรม ในการจัดฝึกอบรมควรต้องมีการสรุปผลการจัดฝึกอบรมและแจ้งหรือประกาศให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการล้างอัดรูปภาพที่ได้ถ่ายไว้ในระหว่างดำเนินการฝึกอบรมเพื่อจัดบอร์ดนิทรรศการหรือส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สมคิด บางโม (2559: 18-21) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดอบรมจาก นักวิชาการ อาทิ เจมส์ อาร์. เบก จูเนียร์ (James R. Beck, Jr) ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมของ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของประเทศไทยได้เสนอขั้นตอนการฝึกอบรมไว้ดังนี้

- 1) วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) ได้รับการสนับสนุนจากองค์การที่เกี่ยวข้อง
- 3) วางแผนการฝึกอบรม
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ชัดเจนว่าคาดหวังอะไร
- 5) กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 6) สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่
- 7) กำหนดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
- 8) ประเมินผลและติดตามผล

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ได้สร้างระบบการฝึกอบรมเรียกว่า The Critical Events Model กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
- 3) กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
- 4) ตั้งจุดประสงค์ในการฝึกอบรม
- 7) เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
- 8) ดำเนินการฝึกอบรม
- 9) ประเมินผลและติดตามผล

และจากการศึกษาแนวคิดขั้นตอนในการฝึกอบรมจึงเห็นว่าขั้นตอนในการฝึกอบรมที่มีความกระชับและสามารถนำไปใช้ได้ง่ายมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) หมายถึง การที่องค์การมีปัญหาและอุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใดแล้วสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาขององค์การมีมากมายหลายอย่าง การฝึกอบรมมิใช่จะสามารถแก้ปัญหได้ทุกอย่าง เช่น ผลผลิตต่ำเพราะเครื่องจักรเก่าและล้าสมัย ปัญหานี้ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ต้องแก้ด้วยการปรับปรุงเครื่องจักร หรือสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่จึงจะแก้ได้ ดังนั้นก่อนจะฝึกอบรมใดๆ จึงต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อนว่าจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม (Training Curriculum) เมื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่าจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและจะต้องฝึกอบรมให้แก่ใครและเรื่องใดบ้าง

ขั้นต่อไปก็ต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมขึ้น หลักสูตรในการฝึกอบรมย่อมมีหลายหลักสูตร เพื่อให้เหมาะสมต่อปัญหาขององค์กรและเหมาะสมต่อพนักงานซึ่งมีหลายระดับและหน้าที่ต่างๆ กัน

ขั้นที่ 3 การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Project) การวางแผนว่าจะฝึกอบรมอะไร เมื่อไร และให้ใครนั้น จะต้องเขียนเป็นโครงการอย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ปกติจะทำโครงการไว้ล่วงหน้า 1 ปี ถึง 3 ปี โดยใช้หลักสูตรที่เตรียมกันไว้แล้ว

ขั้นที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม (Training) เป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้ว มาดำเนินการฝึกอบรมซึ่งจะต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกระยะเตรียมการ นั่นคือการเตรียมการก่อนฝึกอบรม ระยะที่สอง ระยะฝึกอบรม คือ ตั้งแต่วันแรกของการฝึกอบรมจนถึงวันสิ้นสุดการฝึกอบรม และระยะที่สาม ระยะหลังการฝึกอบรมแล้ว ทั้ง 3 ระยะมีภารกิจและงานที่จะต้องดำเนินการหรือปฏิบัติมากมายหลายประการ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม (Training evaluation) เป็นการวัดและประเมินว่าการอบรมเป็นไปตามที่กำหนดไว้และบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง การประเมินอาจใช้การวัดหลายวิธี อาจประเมินครั้งเดียวเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม หรือประเมินครึ่งระยะเวลาของการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมรวมเป็น 2 ครั้ง หรือติดตามประเมินผลเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว 6 เดือนถึง 1 ปี รวมเป็น 3 ครั้ง แล้วแต่ความเหมาะสมและความต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (2556: 1-7) การจัดอบรมให้มีประสิทธิภาพและน่าสนใจ ในการดำเนินงานจัดอบรม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและน่าสนใจ ควรมีแผนการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานจัดอบรม มีประสิทธิภาพและน่าสนใจ ดังนี้

#### 1) ระยะเวลาก่อนการดำเนินการจัดอบรม

##### 1.1) จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานในการดำเนินการจัดอบรม

ก่อนจะมีการดำเนินการอบรม ต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ซึ่งทั่วไปจะมีภาระหน้าที่/ความรับผิดชอบ ดังนี้

##### 1.1.1 ) วิเคราะห์หัวข้อ

##### 1.1.2 ) เขียนโครงการ หลักการและเหตุผล/วัตถุประสงค์ เป็นต้น

##### 1.1.3 ) ติดต่อ/ประสานงาน วิทยากร

1.1.4) เตรียมเอกสาร ต่างๆ เช่น เนื้อหาหลักสูตร เตรียม Pre-test Post-test แบบประเมินความพึงพอใจ เป็นต้น

##### 1.1.5 ) เตรียมวัสดุทัศนูปกรณ์วัสดุต่างๆ ในการอบรม

##### 1.1.6 ) เตรียมสถานที่ อาหารและเครื่องดื่ม

1.1.7 ) เตรียมงบประมาณ

1.1.8 ) ต้อนรับวิทยากร/แขก /ผู้เข้าอบรม

1.1.9 ) ประเมินผล

1.1.10 ) อื่นๆ

1.2) การเลือกหัวข้อหรือหลักสูตรการจัดอบรม

ในการเลือกหัวข้อหรือหลักสูตรการจัดอบรม โดยเลือกจากวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดเป้าหมายว่า การฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม ให้ไปในทางใด หัวข้อการอบรมสามารถได้มาจากหลายช่องทาง เช่น แบบสอบถาม หรือเป็นเรื่องที่หน่วยงานจัดอบรมมีความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ เป็นหัวข้อที่กำลังอยู่ในความสนใจ หรือเป็นหัวข้อที่ได้มอบหมายให้ดำเนินการจัดอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ หัวข้อควรตรงกับสายงานหรือกลุ่มเป้าหมาย มากที่สุด โดยสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อเนื้อได้ ทั้งต่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนาหน่วยงาน

1.3) การเลือกวิทยากร

โดยคณะกรรมการ ต้องประสานงาน วิทยากร/ผู้ช่วย เป็นผู้เชี่ยวชาญ/ประสบการณ์ ในหัวข้อที่อบรม โดยแจ้งรายละเอียด เช่น หัวข้อ ขอบเขต วันเวลา การเดินทาง ซึ่งในการเลือกวิทยากร สำหรับดำเนินการจัดอบรม สรุปดังนี้

1.3.1) มีความรู้และความเชี่ยวชาญในหลักสูตรการอบรม

1.3.2) มีบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ เช่น บุคลิกภาพ การใช้ภาษา ความสามารถในการสร้างความสนใจให้กับผู้เข้าอบรม เป็นต้น

1.3.3) มีความสามารถในการดึงความสนใจในกิจกรรมเชิงวิชาการ

1.4) กำหนดวัน เวลา / สถานที่

ดำเนินการติดต่อเรื่องสถานที่ ร้านอาหาร แจ้งจำนวนผู้เข้าอบรม ที่พัก สถานที่ศึกษา ดูงาน สภาพโต๊ะ เก้าอี้ โสตทัศนอุปกรณ์ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการอบรม เช่น กระดาษ ปากกา Projector ในห้องอบรม เป็นต้น

1.5) เตรียมเนื้อหาหลักสูตร/โครงการ

ผู้รับผิดชอบการจัดอบรมจะต้องจัดเตรียมเนื้อหาหลักสูตรหรือโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดอบรม

1.6) คัดเลือกผู้เข้าอบรม

โดยเลือกจากวัตถุประสงค์ของการจัดอบรม แล้วกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าอบรม เช่น นักศึกษา อาจารย์ เจ้าหน้าที่ บุคลากรภายนอก ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น จำนวนผู้เข้าอบรม ต้องมีการระบุ ถ้ามีหลายรุ่น ควรระบุว่า แต่ละรุ่น มีจำนวนเท่าใด

#### 1.7) จัดเตรียมงบประมาณ/ค่าใช้จ่าย

ดำเนินการคำนวณงบประมาณ และยืมเงินสำรองจ่ายเพื่อความสะดวกในการดำเนินงานต่างๆ

#### 1.8) จัดเตรียมเอกสารพื้นฐานและเอกสารประกอบการอบรม

เช่น หนังสือเชิญ สำหรับการเชิญเบิกจ่ายของผู้เข้าอบรม กำหนดการ โครงการ/หลักสูตร เนื้อหาสูตร แผ่นซีดีเนื้อหาหลักสูตรต่างๆ เป็นต้น

#### 1.9) จัดเตรียมประวัติวิทยากร

#### 1.10) จัดเตรียมแบบประเมิน

จัดเตรียมแบบทดสอบการอบรมและหลังอบรม (Pre-test, Post-test) และแบบประเมินความพึงพอใจ

#### 1.11) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการอบรม อาจจะต้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น งานจราจร ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ร้านอาหาร ร้านดอกไม้ร้านถ่ายเอกสาร เป็นต้น

#### 1.12) จัดทำกำหนดการพิธีเปิดการอบรม

ทำกำหนดการในพิธีเปิดการอบรม เตรียมเชิญประธาน ผู้กล่าวรายงาน พิธีกร ในงาน เป็นต้น

#### 1.13) ทำหนังสือเชิญวิทยากร โดยแจ้งรายละเอียด กำหนดการต่างๆ

#### 1.14) เตรียมร่างคำกล่าวรายงาน

เตรียมร่างคำกล่าวรายงานสำหรับผู้จัดงาน

#### 1.15) ทำหนังสือเชิญประธานในพิธีเปิด

ทำหนังสือเชิญประธาน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนักฯ พร้อมทั้งแนบคำกล่าวเปิดงานและกำหนดการในหนังสือเชิญ

#### 1.16) ทำหนังสือเชิญแขกผู้มีเกียรติ

ทำหนังสือเชิญแขกผู้มีเกียรติในพิธีเปิดพร้อมทั้งแนบ กำหนดการในหนังสือเชิญ

#### 1.17) หนังสือเชิญอบรม

ทำหนังสือเชิญกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งแนบ เนื้อหาหลักสูตร/โครงการ แบบตอบรับ ค่าใช้จ่ายต่างๆ และกำหนดการในหนังสือเชิญ

### 1.18) จัดทำป้าย

จัดทำป้ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ป้ายชื่อวิทยากร ป้ายชื่อ แขนง/ติดเสื้อ/ตั้งโต๊ะ ป้ายลงทะเบียน ป้ายบอกสถานที่อบรม ป้ายโครงการ

### 1.19) เตรียมแฟ้มสำหรับผู้เข้าอบรม

ประกอบด้วย กำหนดการ รายละเอียดโครงการ เนื้อหาหลักสูตร กระดาษ ปากกา ของที่ระลึกต่างๆ เช่น แฟ้ม สมุดบันทึก ที่คั่นหนังสือ พวงกุญแจ เป็นต้น

### 1.20) เตรียมแฟ้มลงทะเบียน

รายชื่อผู้เข้าอบรมสำหรับลงชื่อ

1.21) จัดเตรียมกิจกรรมระหว่างดำเนินการและการศึกษาดูงานในการดำเนินการอบรม ควรมีกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้สร้างความสัมพันธ์อันดี เช่น กิจกรรมการละลายพฤติกรรม การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ การศึกษาดูงานหลังดำเนินโครงการ เช่น การไปศึกษาดูงาน การไปทัศนศึกษา นอกสถานที่ที่ห้องอบรม เป็นต้น ดังนั้นคณะกรรมการ ควรต้องมีการเตรียมกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การอบรมมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

### 1.22) เตรียมประกาศนียบัตร

หากมีการมอบประกาศนียบัตร ควรมีการระบุเงื่อนไข เช่น ต้องมีเวลาในการอบรมกี่วัน หรือกี่ชั่วโมง เป็นต้น

### 1.23) การประชาสัมพันธ์

ดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ เช่น เว็บไซต์/social media จดหมายข่าวของหน่วยงาน หนังสือเวียน บันทึกข้อความ ภายใน/ภายนอก ป้ายประชาสัมพันธ์ แจกด้วยวาจา

## 2) ระยะเวลาระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

### 2.1) การรับลงทะเบียนและจัดเตรียมแฟ้มลงชื่อประจำวัน

มีการรับลงทะเบียน มีแฟ้มสำหรับลงชื่อในแต่ละวัน และติดตามเมื่อผู้เข้าอบรม ลืมลงชื่อ หากมีค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียน ต้องดำเนินการออกไปเสีย

### 2.2) จัดเตรียมเอกสารแต่ละวัน / กระดาษบันทึก

### 2.3) จัดเตรียมสถานที่ในแต่ละวัน

### 2.4) แจกเตือนวิทยากรล่วงหน้า ประมาณ 1 สัปดาห์

### 2.5) เตรียมเครื่องดื่มสำหรับวิทยากร/ผู้เข้าอบรม

### 2.6) เตรียมรถ รับ-ส่ง วิทยากร

### 2.7) เตรียมวิทยากรทดแทน/กิจกรรมทดแทน

## 2.8) เตรียมการรับลงทะเบียน

จัดหาเจ้าหน้าที่สำหรับลงทะเบียน และเพิ่มลงในแต่ละวัน หากมีค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียน ต้องดำเนินการออกไปเสร็จให้เรียบร้อย

## 2.9) ต้อนรับ อำนวยความสะดวกวิทยากร

## 2.10) ดำเนินพิธีเปิดตามขั้นตอน ตามขั้นตอน คร่าวๆ ดังนี้

## 2.10.1) พิธีกรดำเนินรายการ / ต้อนรับผู้เข้าอบรม

## 2.10.2) ผู้จัดกล่าวรายงานประธาน

## 2.10.3) ประธานกล่าวเปิดงาน

## 2.10.4) พิธีกรแนะนำวิทยากร

## 2.10.5) วิทยากรเข้าสู่เนื้อหาหลักสูตร

## 2.11) ทดสอบก่อนอบรม (Pre-test)

หากมีการทดสอบก่อนการอบรม ต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนวิทยากรเริ่มเนื้อหาสูตร

## 2.12) สังเกตการณ์ระหว่างการอบรม

## 2.13) อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าอบรม เช่น แนะนำสถานที่ และอื่นๆ ตามที่ผู้เข้าอบรม

ต้องการ

## 2.14) กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์

## 2.15) กิจกรรมศึกษาดูงาน

เป็นกิจกรรมที่สามารถเพิ่มเติม หลังจากหลักสูตรของการอบรมเสร็จสิ้นลง ซึ่งสถานที่สำหรับศึกษาดูงาน อาจจะเป็น แหล่งเรียนรู้กับหลักสูตรที่อบรม หรือจะเป็นแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง

## 2.16) เตรียมคำตอบแทนวิทยากร และของที่ระลึก

## 2.17) แจกแบบประเมินหลังการอบรมเสร็จสิ้น

## 2.18) จัดทำกำหนดการพิธีปิด

## 2.19) จัดเตรียมประกาศนียบัตร และเสนอเซ็นล่วงหน้า

## 2.20) ร่างคำกล่าวรายงานปิดการฝึกอบรม

## 2.21) ทำหนังสือเชิญประธานปิดการฝึกอบรม

## 2.22) ทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test)

## 2.23) ดำเนินการตามขั้นตอนพิธีปิด

เช่น กล่าวขอบคุณวิทยากร มอบของที่ระลึก พิธีมอบประกาศนียบัตร โดยประธานในพิธี  
ประธานกล่าวปิด

### 3) ระยะเวลาหลังการอบรม

ประเมินผลการดำเนินการอบรม โดยในการจัดอบรมจะต้องการประเมินความคุ้มค่ากับงบประมาณ เวลา และการเดินทาง โดยประเมินดังนี้

3.1) ประเมินจากความพึงพอใจ เช่น จากการแบบสอบถาม หรือการสังเกต โดยมีหัวข้อการประเมิน อาทิ วิทยากร อาหาร หัวข้อหลักสูตร สถานที่ / บรรยากาศ ผลงานเชิงประจักษ์ในการนำไปพัฒนาความรู้ และให้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ

3.2) จากการตอบรับการประเมิน

3.3) การติดตามหลังการอบรม

3.4) การจัดทำ Pre-test และ Post-test

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดอบรม ในการดำเนินการจัดอบรม รวมทั้งจากการเข้าร่วมอบรมสามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

3.4.1) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

3.4.2) กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักศึกษา ตรงกับเวลาเรียน จึงไม่สามารถเข้าอบรมได้ หรือ ลงชื่อไว้แต่ไม่มาอบรม ทำให้ เสียงบประมาณ

3.4.3) ห้องอบรมขาดแคลน

3.4.4) วิทยากรดูแลไม่ทั่วถึง ขาดผู้ช่วยวิทยากรและคู่มือที่ดี

3.4.5) ห้องอบรมและเครื่องมือด้อยประสิทธิภาพ

## 2.3 การอธิบายข้อมูลและความเป็นมาของกรมพลศึกษา

### 2.3.1 ความเป็นมากรมพลศึกษา

กรมพลศึกษา (2559: 4-5) กรมพลศึกษา ได้รับการสถาปนา เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2476 ให้เป็นกรมหนึ่งในกระทรวงธรรมการตามพระราชบัญญัติการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2476 โดยมีหน้าที่จัดการพลศึกษาของชาติ ซึ่งตั้งอยู่ในกระทรวงธรรมการ รัฐบาลในสมัยนั้นมีนโยบายที่จะให้บุคคลแม้ว่าได้รับจริยศึกษาและพุทธศึกษามาแล้ว ให้ได้รับการพลศึกษาด้วย ซึ่งจะทำให้เรามีร่างกายแข็งแรง จิตใจหนักแน่น อันจะเป็นประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติได้สมบูรณ์เต็มที่

นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา พลศึกษาจึงกลายเป็นหลักสำคัญของการศึกษาของชาติจวบจนกระทั่ง เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการไทย มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม โดยให้กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เปลี่ยนเป็น สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาและนันทนาการ เพื่อเสริมสร้างพละอนามัยของประชาชน จากกระแสความต้องการของชาวพลศึกษา จึงได้มีการเคลื่อนไหวในการขอใช้ชื่อส่วนราชการ กรมพลศึกษา

และเมื่อวันที่ 9 และ 16 กุมภาพันธ์ 2553 คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติหลักการร่างพระราชกฤษฎีกา การเปลี่ยนชื่อ สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ เป็น กรมพลศึกษา และเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2553

กรมพลศึกษายุคใหม่ มีนโยบายและแนวทางส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยงาน ในสังกัดกรมพลศึกษา ได้แก่ กองกลาง สำนักงานการกีฬา สำนักงานนันทนาการ สำนักงานวิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักกีฬาและนันทนาการภูมิภาค สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและ การประชาสัมพันธ์ สถาบัน อนุรักษ์มวยไทยแห่งชาติ และกลุ่มงานคุ้มครองจรรยาบรรณ และหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเองภายใน ได้แก่ ศูนย์ฝึกกรมพลศึกษา สนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ 60 พรรษา และสถาบันศิลปะมวยไทย

### 2.3.2 บทบาทและหน้าที่กรมพลศึกษา

กรมพลศึกษา เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จัดตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2533 มีภารกิจดำเนินการส่งเสริมและ พัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและการพัฒนาบุคลากรสาขา ที่เกี่ยวข้อง โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการด้านการกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬามวลชน
- 2) ดำเนินการด้านนันทนาการ
- 3) ดำเนินการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 4) พัฒนาคณะกรด้านกรพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 5) สำรวจ จัดเก็บ รวบรวม และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อวางแผนและบริหารจัดการ เผยแพร่ข้อมูลสถิติ และองค์ความรู้ด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 6) อนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่การเล่นพื้นเมือง และกีฬาพื้นบ้าน
- 7) ดำเนินการและประสานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง

8) จัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนานุเคราะห์สาขาที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และแผนพัฒนานันทนาการแห่งชาติ

9) ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา แนะนำ และพัฒนางานด้านวิชาการ การพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนานุเคราะห์สาขาที่เกี่ยวข้อง

10) ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนานุเคราะห์สาขาที่เกี่ยวข้อง

11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### 2.3.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพประกอบ 2 แสดงผังโครงสร้างองค์กร

ที่มา: <https://www.dpe.go.th/about-391991791796-392791791800>

### 2.3.4 รายละเอียดโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา กรมพลศึกษา

รัศมี จินดามัย (2560: 9 พฤษภาคม) สัมภาษณ์โดย กัลยกร ชัยณรงค์ ที่สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา กรมพลศึกษา. ได้กล่าวถึง การจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินของกรมพลศึกษา ว่า เป็นโครงการที่เริ่มมาจากอดีตอธิบดีกรมพลศึกษา นายสมบัติ คุรุพันธ์ ตั้งแต่เมื่อปี 2551 โดยได้มอบนโยบายที่จะต้องการพัฒนาบุคลากรที่มีความสนใจที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้ตัดสินกีฬา จากทุกภาคส่วน เพื่อหน่วยงานการกีฬาของประเทศไทยจะได้มีบุคลากรทางกีฬาในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอ รองรับการเติบโตของวงการกีฬาในประเทศไทย ซึ่งในบทบาทของกรมพลศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่พัฒนากีฬามวลชน และกีฬาขั้นพื้นฐานตามพันธกิจขององค์กรทางสถาบันพัฒนาบุคลากร โดยกลุ่มงานพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาขึ้นมา เป็นโครงการจัดอบรมผู้ที่มีความสนใจที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้ตัดสินกีฬา

การจัดดำเนินการโครงการ ทางกลุ่มงานผู้ตัดสินกีฬา จะเป็นผู้จัดทำแผนงานเสนอไปให้กับสถาบันพัฒนาบุคลากร กรมพลศึกษา เพื่อทางสถาบันพัฒนาบุคลากรจะนำเข้าไปรวมกับแผนงานตามยุทธศาสตร์ของกรมพลศึกษา ให้สำนักงานประมาณ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณมาเพื่อดำเนินงานต่อไป ซึ่งปัญหาของโครงการจัดอบรมพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา คือ ความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี ด้วยทางกลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาได้เสนองบประมาณไปในจำนวนหนึ่ง แต่เมื่อพิจารณาอนุมัติงบลงมาก็อาจมีการถูกตัดในบางรายการออก ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับระเบียบทางราชการ แต่รายการนั้นๆ เป็นสิ่งจำเป็นของโครงการ หรือการจัดสรรงบประมาณภายในสถาบันพัฒนาบุคลากรเองไม่เป็นไปตามแผนงาน มีการหยิบยืม โยงย้ายงบประมาณจากแผนงานหนึ่งไปสู่อีกแผนงานหนึ่ง ทำให้ในแต่ละแผนงานไม่สามารถดำเนินการได้อย่างร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ได้ดำเนินการเสนอแผนไว้คราวแรก อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ที่เป็นผู้ร่วมดำเนินโครงการจัดอบรม ซึ่งภาระงานที่จะต้องดำเนินการทั่วประเทศ 77 จังหวัด แต่เจ้าหน้าที่มีเพียง 3-4 คนในการปฏิบัติงาน 1 แผน การถูกจำกัดด้วยโครงสร้างของหน่วยงานและเงื่อนไขการเบิกจ่าย จัดซื้อจัดจ้างเป็นอุปสรรคในการจะดำเนินการให้โครงการจัดอบรมเกิดประสิทธิภาพ แต่ที่โครงการสามารถเดินหน้าไปได้ก็เนื่องมาจากการที่หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการมีเครือข่าย หรือเรียกว่า Relationship กับองค์กรหรือบุคคลภายนอก ที่จะสามารถขอความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย อาจมีการตกลงหรือแลกเปลี่ยนทรัพยากรอื่นๆ โดยอาศัยความคุ้นเคยหรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเข้ามาช่วย ก็สามารถช่วยให้สามารถดำเนินโครงการผ่านไปได้

กรมพลศึกษา (2558: 1 - 5) ได้จัดทำโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาไว้ตั้งแต่เมื่อปี พ.ศ.2551 รับผิดชอบโครงการโดย กลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา กรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีรายละเอียดโครงการ ดังนี้

## 1) หลักการและเหตุผล

ด้วยกรมพลศึกษา เป็นองค์กรนำที่มีศักยภาพในการส่งเสริมและพัฒนาด้านกีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนทุกกลุ่ม มีสุขภาพที่ดี มีวินัย มีคุณธรรม มีน้ำใจนักกีฬา มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในสังคม การพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้ตัดสินกีฬาเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาด้านกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดี มีวินัย และคุณธรรมที่จะนำความรู้และทักษะไปพัฒนาเด็ก เยาวชน และประชาชนทุกกลุ่ม ให้มีคุณภาพอันจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประชากรของชาติ ในภาพรวม สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา กรมพลศึกษา ในฐานะที่เป็น ผู้รับผิดชอบการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาให้เป็นต้นแบบของบุคลากรทางการกีฬาที่มีความรู้ ความสามารถ โดยมุ่งเน้นพัฒนาคน ครอบครัว ชุมชนและสังคมให้เป็นแกนหลักของสังคมไทย ภายใต้ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคนและการคุ้มครองทางสังคมและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างคน ให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และรู้จักสามัคคี มีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม รวมทั้งสามารถนำความรู้ ทักษะ ด้านการเป็นผู้ตัดสินกีฬาไปพัฒนาเด็ก เยาวชน และประชาชน ทุกกลุ่ม เพื่อสนองต่อความสำคัญของยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ มุ่งพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทาง ปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ในทุกระดับ ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการสร้าง กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม เพื่อเป็นการสนองต่อนโยบายชาติ จึงเกิดโครงการ พัฒนาผู้ตัดสินกีฬาขึ้น

## 2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาที่ได้ มาตรฐานสากล รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้ตัดสินกีฬา

2.2 เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ตัดสินกีฬาที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล

2.3 เพื่อขึ้นทะเบียนบุคลากรด้านผู้ตัดสินกีฬาให้เป็นมาตรฐานตามที่กำหนด

2.4 เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพลศึกษา กีฬา และนันทนาการ

2.5 เพื่อจัดทำสื่อ/คู่มือผู้ตัดสินกีฬา

## 3) แนวทางบูรณาการ

กรมพลศึกษาร่วมกับสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 77 จังหวัด และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตการแข่งขันกีฬา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านกีฬาเป็นผู้นำแนวทางบูรณาการสู่ การปฏิบัติ

#### 4) เป้าหมาย

##### เชิงปริมาณ

1) บุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตการแข่งขันกีฬา 10 เขต บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการพลศึกษา โรงเรียนกีฬา และผู้ที่มีความสนใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬา จำนวน 1,600 คน

2) คู่มือผู้ตัดสินกีฬามีมาตรฐาน

##### เชิงคุณภาพ

1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

2) คู่มือผู้ตัดสินกีฬามีมาตรฐาน

#### 5) ความสอดคล้องกับนโยบาย

5.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ

5.2 นโยบายของรัฐบาล

5.3 แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ

5.4 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

#### 6) สถานที่ดำเนินการ

จัดโครงการในส่วนภูมิภาค 77 จังหวัด

#### 7) งบประมาณ

รายจ่ายที่เกิดขึ้นถูกแบ่งเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมที่ 1 รายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดอบรมผู้ตัดสินกีฬาและอบรมสัมมนาผู้ตัดสินกีฬา และกิจกรรมที่ 2 รายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดทำคู่มือผู้ตัดสินกีฬา

#### 8) แผนการจัดสรรงบประมาณ

ส่วนการดำเนินการจัดฝึกอบรม/สัมมนา ทั้งหมด

#### 9) ระยะเวลาดำเนินการ

สามารถดำเนินการได้ในช่วง 1 ปี งบประมาณ คือ เดือนตุลาคม – เดือนกันยายน

#### 10) แผนการดำเนินงาน

##### ลักษณะการดำเนินงาน

1) จัดประชุมคณะวิทยากร เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา

2) จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาตามชนิดกีฬา อาทิ ฟุตบอล ฟุตซอล เซปักตะกร้อ บาสเกตบอล วอลเลย์บอล วอลเลย์บอลชายหาด แบดมินตัน มวยไทยสมัครเล่น วู๊ดบอล รักบี้ฟุตบอล และกรีฑา

3) จัดสัมมนาผู้ตัดสินกีฬา นักเรียน นักศึกษาแห่งชาติ และนักเรียนคนพิการแห่งชาติ

4) จัดพิมพ์คู่มือผู้ตัดสินกีฬา

5) ติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา

#### 11) ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 วางแผน (Plan) มีการเตรียมการการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) จัดทำรายละเอียดและเสนอขออนุมัติโครงการ
- 2) จัดประชุมเจ้าหน้าที่ดำเนินงานโครงการ
- 3) ประสานงานการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการ (Do) มีการเตรียมการการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ประชุมเจ้าหน้าที่ดำเนินงานโครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบ/หน้าที่
- 2) ผู้รับผิดชอบประสานงานในรายละเอียดต่างๆ เช่น วิทยากร วุฒิบัตร ฯลฯ
- 3) ดำเนินการฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาและอบรมสัมมนาผู้ตัดสินกีฬา
- 4) สร้างเครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรม/ประเมินโครงการและแบบรายงานผล

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบ (Check) มีการเตรียมการการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ประเมินผลการฝึกอบรม/ประเมินโครงการ
- 2) มอบหมายผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินผลโครงการในพื้นที่

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุง (Action) มีการเตรียมการการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบพิจารณาผลการดำเนินงาน/ร่วมแสดงความคิดเห็น

เพื่อพัฒนาโครงการในปีต่อไปให้ดีขึ้น

- 2) นำผลไปวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป

#### 12) ความพร้อมของโครงการ

สามารถดำเนินการได้เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณ และได้รับอนุมัติโครงการ

#### 13) ผลสำเร็จของโครงการ

เชิงปริมาณ

มีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินกีฬาในชุมชน องค์กร สถาบันการศึกษาภาครัฐและ เอกชน  
ในสวนกลางและส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้นจำนวน 1,600 คน

เชิงคุณภาพ

ได้รับไปปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

#### 14) การบริหารจัดการและติดตามประเมินผล

- 1) วางแผนการดำเนินโครงการ
- 2) มอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
- 3) ติดตามและประเมินผลโครงการหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

### 15) ผลกระทบ

ปรับแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และผลผลิตที่กำหนดไว้

### 16) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

16.1 ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาที่ได้มาตรฐานสากล

16.2 เพิ่มจำนวนผู้ตัดสินกีฬาที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล

16.3 ผู้เข้ารับการอบรมขึ้นทะเบียนบุคลากรด้านผู้ตัดสินกีฬาที่ได้มาตรฐานตามที่กรมพลศึกษากำหนด

16.4 มีเอกสารคู่มือผู้ตัดสินกีฬาที่ทันสมัย มีมาตรฐานสูงขึ้นในการเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้ตัดสินกีฬา และผู้สนใจทั่วไป

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อภิชาติ แก้วดวง (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ : กรณีศึกษาแผนกจัดส่งชิ้นส่วนการประกอบ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) พบว่า หลังการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ยุทธศาสตร์ที่ได้คือรูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากร ระยะเวลาในการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมและสถานที่ และอุปกรณ์การฝึกอบรม ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานพบว่า หลังการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กนกอร บุญมี; สุทธนู ศรีไธย์; และร่มสน นิลพงษ์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบจำลองการฝึกอบรมความรู้แบบ ดุอัล เฟอร์มาเมนต์ ขององค์กรฝึกอบรมบุคลากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัยดังนี้

1) บุคลากรเกือบทุกตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2) องค์กรประกอบเชิงยืนยันในภาพรวมตามแบบจำลองสมการโครงสร้างและเกณฑ์คือ

ก) ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ตำแหน่ง หน่วยงาน และ ระดับการศึกษา

ข) ปัจจัยด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทศนคติต่อการปฏิบัติงาน รูปแบบการคิด และ ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

ค) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรม โปรแกรมการฝึกอบรม และ ช่วงเวลาในการฝึกอบรม

ง) ความสำเร็จของการอบรมแบบ Social Constructivism หรือแบบ SC ได้แก่การเรียนรู้ร่วมกัน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับสังคม

จ) ความสำเร็จของการอบรมแบบ Radical Constructivism หรือแบบ RC ได้แก่ การสร้างความรู้ด้วยตนเอง และ ความเชื่อที่ว่า ความรู้คือประสบการณ์จริง

วีระพงษ์ บางท่าไม้; และคนอื่นๆ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรของภารกิจฟ้าแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยดังนี้

1) รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรภารกิจฟ้าของ กกท. ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบในการดำเนินงานของสถาบันจำนวน 19 รูปแบบ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบด้านทรัพยากรในการบริหาร 4 ด้าน คือ (1) ด้านบุคลากร ประกอบด้วย สภาสถาบัน 9 ตำแหน่ง และบุคลากรประจำจำนวน 38 อัตรา (2) ด้านงบประมาณ ประกอบด้วยงบประมาณประจำปี งบประมาณสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาภารกิจฟ้าแห่งชาติ และรายได้ในการบริหารจัดการของสถาบัน (3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย สถานที่ตั้ง ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ พระชนมพรรษา ภารกิจฟ้าแห่งประเทศไทย ศูนย์ฝึกกีฬาภูมิภาค 6 แห่ง ครุภัณฑ์และวัสดุสำนักงาน อุปกรณ์กีฬา เอกสารและสื่อวิชาการกีฬา (4) ด้านการจัดการ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์สถาบันพัฒนาบุคลากรภารกิจฟ้าของกกท. (พ.ศ.2557-2561) ด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร อัตรา กาลัง และภารกิจตามหน้าที่ ด้านการปฏิบัติการ ประกอบด้วย องค์กรสนับสนุน ทรัพยากรการดำเนินงาน กระบวนการพัฒนา ผลผลิต/ผลลัพธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และด้านการควบคุม ประกอบด้วย การวางแผนควบคุม การปฏิบัติตามแผนควบคุม การตรวจสอบภายนอก/ภายใน และการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้โดยการวิจัยและพัฒนา

2) รูปแบบองค์ประกอบของสถาบันพัฒนาบุคลากรภารกิจฟ้าของกกท. มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ สามารถบูรณาการภารกิจร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรกีฬาพื้นฐาน, กีฬามวลชน, กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ตามแผนพัฒนาภารกิจฟ้าแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ.2555-2559) ได้เป็นอย่างดี

ธิตี จันทรศิรินทร (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดโครงการพัฒนากีฬาชาติ พบว่า กระบวนการจัดการโครงการพัฒนากีฬาชาติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามหลักทฤษฎีกระบวนการจัดการ (POSDCoRB) ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนาจการ ด้านการประสานงาน ด้านการเสนอรายงาน และด้านการจัดงบประมาณ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญด้านการจัดการโครงการ ค่าความคิดเห็นของนิสิตโครงการ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับดีมีค่าเฉลี่ย 2.54 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับดี 5 ด้าน ได้แก่ การจัดองค์กร การประสานงาน การจัดบุคลากร การวางแผนและการอำนาจการ

ระดับพอใช้ 1 ด้าน ได้แก่ การเสนอรายงานและระดับควรปรับปรุง 1 ด้าน ได้แก่ การจัดงบประมาณ ค่าความคิดเห็นจากผู้บริหารโครงการ คณะกรรมการบริหารโครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโครงการ พัฒนาก็ฟ้าชาติ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 2.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับดีมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดองค์กร ระดับดี 3 ด้าน ได้แก่ การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการวางแผน ระดับพอใช้ 3 ด้าน ได้แก่ การเสนอรายงาน การประสานงานและการจัดงบประมาณ และจากการสัมภาษณ์พบว่าด้านที่ควรปรับปรุงเป็นลำดับแรกคือด้านการจัดงบประมาณ รองลงมา คือด้านการเสนอรายงาน ส่วนด้านการจัดองค์กร การประสานงาน การจัดบุคลากร การวางแผนและการอำนวยการเป็นด้านที่ควรพัฒนาต่อไป

แววดาว จงกลณี และวิวรรณ์ วงศ์อรุณ (2557: 84 - 85) ได้ทำการศึกษา แนวทางการจัดการ การฝึกอบรมพนักงานโรงแรม ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 พบว่า กระบวนการจัดการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการอยู่ในโรงแรม อันประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม โดยมีปัจจัย 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำของคณาธิการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีแนวโน้มที่จะเอื้อต่อการจัดการฝึกอบรมดีพอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากว่าโครงสร้างองค์การของโรงแรมมีลักษณะของการกระจายอำนาจสูง อีกทั้งโรงแรมยังมี วัฒนธรรมองค์การที่มีการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่เป็นระบบในการอยู่ร่วมกันของพนักงานสูง รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมก็มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงด้วยเช่นกัน

จรรยา ตาสา และคณะ (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินและติดตามผล หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา (แผน ข) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า มีการใช้รูปแบบการประเมินแบบชิปปี้ (CIPP Model) ได้แก่ การประเมินด้านบริบท โดยประเมินเกี่ยวกับวัตถุประสงค์โครงสร้างและเนื้อหาวิชาในหลักสูตร การประเมินด้านปัจจัยนำเข้า โดยประเมินนิสิตแรกเข้า สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน และสถานที่จัดการเรียนการสอน การประเมิน ด้านกระบวนการ โดยประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดการและประเมินผล และการ ประเมินด้านผลผลิต โดยประเมินคุณลักษณะความรู้ความสามารถของมหาบัณฑิต ประกอบด้วย ความรู้เนื้อหา ความรู้และทักษะด้านการสอน ความรู้และทักษะด้านวิจัย ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง สังคม เจตคติ คุณธรรม และจริยธรรม

สุภาพร ตรีนภา (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินหลักสูตรวิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการประกันภัยและการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2552 คณะสถิติประยุกต์ ผลการวิจัยพบว่า การประเมินหลักสูตรโดยใช้แนวทางการประเมินแบบ Formative Evaluation

นำแบบจำลอง CIPP Model มาประยุกต์ใช้ ประเด็นของการประเมินหลักสูตรในครั้งนี้ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบทของหลักสูตร (Context) ด้านปัจจัยเบื้องต้น/ปัจจัยนำเข้าของหลักสูตร (Input) ด้านกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร (Process) และด้านผลผลิตของหลักสูตร (Product) โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะด้านดังนี้

1) การประเมินด้านบริบทของหลักสูตร (Context Evaluation) เป็นการประเมินความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและความสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ความสมดุลย์ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงสร้างและเนื้อหาของหลักสูตร

2) การประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น/ปัจจัยนำเข้าของหลักสูตร (Input Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณวุฒิ/คุณสมบัติของผู้สอน และผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน และสื่อการเรียนการสอน

3) การประเมินด้านกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร (Process Evaluation) เป็นการประเมินคุณภาพการสอนและบุคลากรสายสนับสนุน การจัดทำตารางเรียนตารางสอน การจัดทำโครงการ/กิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดผลและประเมินผลรายวิชา และปัจจัยเกื้อหนุนและสิ่งสนับสนุน การศึกษาและการบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) ด้านผลผลิตของหลักสูตร (Product Evaluation) เป็นการประเมินการตอบสนองของความต้องการและความสนใจของผู้เรียน การเพิ่มองค์ความรู้ด้านประกันภัยและการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Perez (1994: 311-320) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการบูรณาการความรู้สู่การสร้างอาชีพกลุ่มแรงงานในประเทศสเปน ผลการวิจัยพบว่า แรงงานส่วนใหญ่ต้องการมีประสิทธิภาพในการสร้างอาชีพ จึงต้องการให้จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับอาชีพให้มากขึ้น โดยต้องการให้มีความหลากหลายของหลักสูตรและตรงกับความต้องการของพวกเขา หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย การศึกษาความต้องการการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร และการติดตามประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม โดยเนื้อหาที่ต้องการ พบว่า มี 7 หลักสูตร เน้นในด้านการพัฒนาความรู้ และทักษะของแรงงานทั้งสิ้น ส่วนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้วิจัยได้ใช้โมเดลการประเมินแบบ CIPP ของสตีฟเฟิลบีม ผลการประเมินพบว่า หลักสูตรที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ

Kanaka Durga Veera Prasad; Rajesh Waman Vaidya; & Vemula Anil Kumar. (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ของโครงการฝึกอบรมลักษณะเฉพาะที่มีผลต่อประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม: ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิจัยการเกษตรนานาชาติแห่งประเทศไทยไฮเดอราบาด ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบด้วย 6 ปัจจัยที่มี

ประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย (1) เนื้อหาที่ใช้ในการบรรยาย (2) การประยุกต์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการฝึกอบรม (3) การสาธิต (4) การเข้าชมภาคสนาม (5) ระเบียบวิธี (6) อาจารย์ผู้สอน/วิทยากร และ (7) การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม

Sanjeevkumar, Vimala; & Yanan, Hu (2011: 136-153) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการฝึกอบรมและผลกระทบต่อประสิทธิผลการฝึกอบรมในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยดังนี้

ปัจจัยด้านประเภทของการฝึกอบรมระหว่างหลักสูตรฝึกอบรมทางเทคนิคกับการฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านเทคนิคโปรแกรมจะมีผลต่อประสิทธิภาพการฝึกอบรม

ปัจจัยสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมจะมีผลต่อประสิทธิภาพการฝึกอบรม

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีผลต่อประสิทธิภาพการฝึกอบรม

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (อายุเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและความยาวของการทำงานในงานปัจจุบัน) จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรม



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ดำเนินการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามความมุ่งหมายของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาโดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การศึกษาเชิงปริมาณ

การศึกษาเชิงปริมาณดำเนินการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรด้านกีฬาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตการแข่งขันกีฬา 10 เขต บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการพลศึกษา โรงเรียนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาจากสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ในจำนวน 11 ชนิดกีฬา ได้แก่ กีฬาฟุตบอล กีฬาฟุตซอล กีฬาเซปักตะกร้อ กีฬาบาสเกตบอล กีฬาวอลเลย์บอล กีฬาวอลเลย์บอลชายหาด กีฬาแบดมินตัน กีฬามวยไทยสมัครเล่น กีฬาวู้ดบอล กีฬารักบี้ฟุตบอล และกรีฑา (กรมพลศึกษา. 2558: 2) จากประชากรที่ใช้สามารถกำหนดเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยที่ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบใช้วิจารณญาณ (Judgment Sampling) เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องเหมาะสมกับความมุ่งหมายการวิจัยที่กำหนดไว้ นำขนาดประชากรทั้งหมดทำการสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 610) จำนวน 310 คน

## 2. การศึกษาเชิงคุณภาพ

ศึกษาจากผู้บริหารกรมพลศึกษาในระดับอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก และวิทยากรด้านกีฬา ประชากรกลุ่มนี้เรียกว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นการสุ่มโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability or Nonrandom samples) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเลือกแบบเจาะจง ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ของผู้ทำวิจัย มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Judgment sampling ได้ขนาดผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ จำนวน 5 คน ได้แก่

- |                  |             |  |
|------------------|-------------|--|
| 1. ดร.ปัญญา      | หาญลำยอง    | อธิบดีกรมพลศึกษา   |
| 2. นายพัชระ      | ตั้งพานิช   | ผู้อำนวยการสำนักนันทนาการ รักษาการแทน<br>รองอธิบดีกรมพลศึกษา |
| 3. นายเกตุดำรงค์ | เข้มทอง     | วิทยากรด้านกีฬาฟุตบอล  |
| 4. นายยุทธกร     | ไม้เกตุ     | วิทยากรด้านกีฬาฟุตซอล  |
| 5. เรือตรีภัทร   | ชัยจันทร์ดี | วิทยากรด้านกีฬาวอลเลย์บอล                                    |

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขั้นที่ 1 เชิงปริมาณ

แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา และความต้องการพัฒนาจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

1.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม

1.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

1.3 ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.4 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.5 นำเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.6 นำแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่

- 1) ผศ.ดร. สุวชัย ฤทธิโสสม
- 2) ผศ.ดร. นพดล นิ้มสุวรรณ
- 3) ผศ.ดร. สุพัชริน เชมรัตน์
- 4) ดร. อมรทัต อัครกะพู

5) ว่าที่ร้อยตรี ดร.ทวิทรัพย์ เขยผักแว่น

ธีระ กุลสวัสดิ์ (2558: 1-2) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยประเมินว่า ข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถาม สามารถวัดได้ตรงกับเนื้อหาที่กำหนดหรือไม่ โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ แล้วนำผลคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ดังนี้

ถ้าแน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ 1

ถ้าไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ 0

ถ้าแน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ -1

หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องแล้ว นำมาหาค่าความสอดคล้องโดยใช้สูตร

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

$$\sum R = \text{ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$IOC = \text{ค่าดัชนีความสอดคล้องหรือความตรงเชิงเนื้อหา}$$

ในการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในทุกข้อคำถามนั้น มีค่าเท่ากับ 1.00 หากข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 จะคัดเลือกไว้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะนำมาพิจารณาปรับปรุงข้อคำถามใหม่ หรือจะตัดทิ้งก็ได้ตามความเหมาะสม วิธีการนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้กัน และเป็นวิธีการที่ทำได้โดยไม่ต้องใช้เทคนิคหรือสถิติขั้นสูงในการประมวลผล

ดังนั้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ 0.5 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) จากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค



## 2. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขึ้นที่ 2 เชิงคุณภาพ

แบบสัมภาษณ์ (Interview form) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

2.3 ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อนำมาวิเคราะห์

2.5 หาค่า validity ด้วยการให้คณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ดูในภาพรวมด้านเนื้อหา ภาษา และความครอบคลุมเนื้อหา

2.6 ดำเนินการสัมภาษณ์

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ส่งไป ณ ท้องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ 77 ชุด จังหวัดยโสธร 77 ชุด จังหวัดเพชรบุรี 78 ชุด จังหวัดนครศรีธรรมราช 78 ชุด รวมจำนวน 310 ชุด ผ่านเจ้าหน้าที่พลศึกษาประสานกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล และเก็บแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัย จากนั้นนำมาตรวจสอบความถูกต้องให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ตามจำนวนของแบบสอบถามทั้งหมด

1.2 นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science)

1.3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตั้งแต่เดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2561

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

2.1 ทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 ทำการนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) เพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้

2.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามนัดหมายที่กำหนดไว้จนครบประเด็น โดยขออนุญาตใช้วิธีการบันทึกเสียงและจดบันทึกประกอบการสัมภาษณ์

2.4 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ตั้งแต่เดือนมีนาคม – เมษายน 2561

## การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและนำเสนอข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยการหาค่า และค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุป คือรวบรวมข้อมูลข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ มาถอดใจความสำคัญ และสรุปตามประเด็นเนื้อหา ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นก็ดำเนินการจัดทำการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 การศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 310 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และชนิดกีฬาที่สนใจเข้ารับการอบรม วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ ซึ่งแสดงในตารางที่ 1 ถึง ตารางที่ 4 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	237	76.45
2. หญิง	73	23.55
รวม	310	100

จากตารางที่ 1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศ ชาย จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 76.45 และเป็นเพศหญิง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.55

ตาราง 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	159	51.29
2. 31 – 40 ปี	106	34.20
3. 41 – 50 ปี	32	10.32
4. 50 ปีขึ้นไป	13	4.19
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 51.29 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.20 ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.32 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.19 ตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	126	40.64
2. ปริญญาตรี	177	57.10
3. ปริญญาโท	7	2.26
4. ปริญญาเอก	-	-
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 40.64 ระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.26 ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามชนิดกีฬาที่สนใจเข้ารับการอบรม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. กีฬาฟุตบอล	60	19.35
2. กีฬาฟุตซอล	39	12.58
3. กีฬาเซปักตะกร้อ	36	11.61
4. กีฬาบาสเกตบอล	15	4.84
5. กีฬาวอลเลย์บอล	48	15.48
6. กีฬาวอลเลย์บอลชายหาด	31	10.00
7. กีฬาแบดมินตัน	24	7.74
8. กีฬามวยไทยสมัครเล่น	20	6.45
9. กีฬาวู้ดบอล	11	3.55
10. กีฬารักบี้ฟุตบอล	10	3.23
11. กรีฑา	16	5.16
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามชนิดกีฬาที่สนใจเข้ารับการอบรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สนใจจะเข้าอบรมในกีฬาฟุตบอล จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.35 รองลงมา กีฬาวอลเลย์บอล จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 15.48 กีฬาฟุตซอล จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.58 กีฬาเซปักตะกร้อ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.61 กีฬาวอลเลย์บอลชายหาด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 กีฬาแบดมินตัน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.74 กีฬามวยไทยสมัครเล่น จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.45 กรีฑา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.16 กีฬาบาสเกตบอล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.84 วู้ดบอล จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.55 และกีฬารักบี้ฟุตบอล จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.23 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่า และค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งแสดงในตารางที่ 5 ดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

ปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการมีจำนวนไม่เพียงพอต่อภาระงานในการจัดอบรมโครงการ	4.58	.579	มากที่สุด
2. เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการยังขาดความรู้และเชี่ยวชาญในการสื่อสารข้อมูลของโครงการ	4.89	.329	มากที่สุด
3. มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการบ่อยครั้ง	4.92	.273	มากที่สุด
4. การจัดหา หรือการติดต่อวิทยากรที่มาให้ความรู้ ค่อนข้างยากลำบาก เนื่องจากวิทยากรบางท่านมีเวลาว่างไม่ตรงกัน	4.93	.252	มากที่สุด
5. ผู้เกี่ยวข้องยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดประสบการณ์	4.93	.257	มากที่สุด
6. ฝ่ายบริหารไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม	4.89	.337	มากที่สุด
7. วิทยากรผู้บรรยาย ขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรม	4.80	.426	มากที่สุด
8. ขาดความเชื่อมโยงของการต่อยอดการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้งาน	4.76	.454	มากที่สุด
9. ระยะเวลาการเตรียมการจัดอบรมโครงการกระชั้นชิด	4.72	.506	มากที่สุด
10. การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง หรือล่าช้า ทำให้ไม่ได้รับข่าวสารของโครงการ	4.71	.516	มากที่สุด
11. ระยะเวลาในการจัดอบรม ไม่สัมพันธ์กับเนื้อหาในการอบรม	4.69	.536	มากที่สุด
12. ความไม่พร้อมของผู้จัด สถานที่ สื่อ อุปกรณ์	4.66	.556	มากที่สุด
13. เอกสารที่แจกในระหว่างการเข้าร่วมสัมมนา ไม่สมบูรณ์	4.61	.628	มากที่สุด
14. ขาดการประสานงาน และความร่วมมือ จากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.65	.614	มากที่สุด
15. การจัดสรรงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัด	4.76	.548	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนา ผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
16. ขาดการบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในเรื่องการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม	4.85	.405	มากที่สุด
17. ไม่มีการประเมินผลของผู้ผ่านการอบรมในระยะสั้น และระยะยาว	4.88	.335	มากที่สุด
รวม	4.77	.117	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ในภาพรวม พบว่ามีระดับปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ยรวม 4.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .117 ซึ่งในรายชื่อจะพบว่าปัญหา อุปสรรคการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ที่แสดงค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3 ระดับ ดังนี้

ข้อ 4 การจัดหา หรือการติดต่อวิทยากรที่มาให้ความรู้ ค่อนข้างยากลำบาก เนื่องจากวิทยากรบางท่านมีเวลาว่างไม่ตรงกัน ค่าเฉลี่ย 4.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .252 เทียบเกณฑ์แปลความหมายพบว่ามี ปัญหา อุปสรรค มากที่สุด

ข้อ 5 ผู้เกี่ยวข้องยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดประสบการณ์ ค่าเฉลี่ย 4.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .257 เทียบเกณฑ์แปลความหมายพบว่ามี ปัญหา อุปสรรค มากที่สุด

ข้อ 3 มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการบ่อยครั้ง ค่าเฉลี่ย 4.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .273 เทียบเกณฑ์แปลความหมายพบว่ามี ปัญหา อุปสรรค มากที่สุด

**ตอนที่ 3 ความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา**

ระดับการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งแสดงในตารางที่ 6 ดังนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา (ด้านคน)

ความต้องการพัฒนาการจัดอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>การพัฒนาด้านคน (Man)</b>			
1. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดสรรบุคลากร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการอบรมในปริมาณที่เพียงพอ ต่อความต้องการภาระงาน	4.57	.673	มากที่สุด
2. ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดอบรมเป็นอย่างดี	4.59	.661	มากที่สุด
3. เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการ จัดการอบรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัด อบรม สามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำ ได้เป็นอย่างดี	4.75	.536	มากที่สุด
4. วิทยากรในทุกสาขากีฬาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญใน ชนิดกีฬาและมีทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นอย่างดี	4.75	.536	มากที่สุด
5. ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมจะต้อง เล็งเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือ แผนงานที่มีความต่อเนื่องของโครงการในระยะยาว	4.67	.597	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.66</b>	<b>.085</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ด้านคน (Man) มีค่าเฉลี่ยรวม 4.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .085 เทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายระดับความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา (ด้านการเงิน)

ความต้องการพัฒนาการจัดอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>การพัฒนาด้านการเงิน (Money)</b>			
1. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการอบรมจะต้องสัมพันธ์ และสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้	4.41	.819	มาก
2. จัดทำแผนในการใช้งบประมาณสำหรับการดำเนินงาน ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	.819	มาก
3. บุคลากรความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและ ภาคเอกชนในด้านการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม นอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนตามแผนงาน	4.65	.624	มากที่สุด
4. การคำนวณงบประมาณที่จะใช้จ่ายจะต้องสอดคล้องกับ ค่าครองชีพ ณ ปัจจุบัน	4.56	.639	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>.725</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ด้านเงิน (Money) มีค่าเฉลี่ยรวม 4.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .725 เทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายระดับความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา (ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์)

ความต้องการพัฒนาจัดการอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การพัฒนาด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials)			
1. การจัดเอกสารในการจัดการอบรมจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม	4.59	.609	มากที่สุด
2. การจัดอุปกรณ์ในการจัดการอบรมสำหรับภาคปฏิบัติจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม	4.60	.608	มากที่สุด
รวม	4.59	.608	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) มีค่าเฉลี่ยรวม 4.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .608 เทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายระดับความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา (ด้านการจัดการ)

ความต้องการพัฒนาจัดการอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การพัฒนาด้านการจัดการ (Management)			
1. ผู้ที่รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการจัดโครงสร้างของตำแหน่งงานให้ชัดเจน	4.64	.568	มากที่สุด
2. ผู้ที่รับผิดชอบโครงการจะต้องวางโครงสร้างตำแหน่งงานตรงตามความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.68	.545	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

ความต้องการพัฒนาจัดการอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การพัฒนาด้านการจัดการ (Management)			
3. ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดทำคู่มือสำหรับการอบรม ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ	4.68	.544	มากที่สุด
4. ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาวของโครงการอย่างเป็นระบบ	4.72	.504	มากที่สุด
5. ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาวสำหรับผู้ผ่านการอบรม	4.83	.377	มากที่สุด
รวม	4.71	.507	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ด้านการจัดการ (Management) มีค่าเฉลี่ยรวม 4.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .507 เทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายระดับความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษารวม 4 ด้าน

ความต้องการพัฒนาจัดการอบรม โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การพัฒนาด้านคน (Man)	4.66	.085	มากที่สุด
2. การพัฒนาด้านการเงิน (Money)	4.52	.725	มากที่สุด
3. การพัฒนาด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials)	4.59	.608	มากที่สุด
4. การพัฒนาด้านการจัดการ (Management)	4.71	.507	มากที่สุด
รวม	4.62	.481	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา แบ่งความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ตามแนวคิดการจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ (System and Process Approach Management) ที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านคน (Man) ด้านเงิน (Money) ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) ด้านการจัดการ (Management) โดยในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .481 โดยการพัฒนาด้านคนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .085

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การศึกษาหาแนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา สามารถสรุปเป็นประเด็นแนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ดังนี้

- (1) ทบทวนโครงการและแผนงานเดิมให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและพันธกิจของกรมพลศึกษา
- (2) แต่งตั้งคณะกรรมการสำหรับดำเนินการพัฒนาโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา
- (3) การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างเนื้อหาการใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬา และด้านวิทยากร
- (4) ปรับโครงสร้างงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายของการดำเนินงาน
- (5) ปรับโครงสร้างบุคลากรที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้มีจำนวนเพียงพอต่อภาระงาน โดยแบ่งเป็นสายงานเพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงานและสั่งการ
- (6) มีการติดตามและประเมินผลสำหรับผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง
- (7) หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมจะต้องมีความเชื่อมโยงกับหลักสูตรของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
- (8) ผู้ผ่านการโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะต้องเชื่อมโยงไปสู่การอบรมเป็นผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยในขั้นต่อไป

(9) มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่โครงการ

(10) มีระบบการคัดเลือกผู้เข้าร่วมอบรม โดยกำหนดให้มีเกณฑ์คุณสมบัติสำหรับควบคุมปริมาณและคุณภาพของผู้เข้าอบรม

(11) จัดทำเอกสาร หนังสือ คู่มือ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้มีจำนวนที่เพียงพอ

(12) การใช้สื่อ อุปกรณ์ ที่พร้อมและได้มาตรฐานของชนิดกีฬานั้นๆ ประกอบการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

(13) การเลือกสถานที่สำหรับการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาที่เหมาะสมทั้งใช้สำหรับภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

(14) จัดให้มีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการตัดสินกีฬาประกอบการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

(15) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีภาวะความเป็นผู้นำสูง

(16) ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องของโครงการในระยะยาว

(17) เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการจัดอบรมเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรม สามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

(18) วิทยากรที่เข้ารับรายในการจัดอบรมโครงการโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

(19) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้สนใจในเนื้อหาวิชาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

(20) การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อแท้กับการปฏิบัติหน้าที่ที่มีหลากหลายความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม

ข้อเสนอแนะ

1. ให้คณะกรรมการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา คำนึงถึงความคุ้มค่าของโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา การลงทุน ผลตอบรับ ความสำเร็จ ประโยชน์ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่

2. การติดตามและการประเมินผลจะต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว รัดกุม และคุมทวน

3. การจัดอบรมโครงการจะต้องเน้นคุณภาพที่ได้ผู้ตัดสินที่สามารถไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในอนาคตได้ ไม่เน้นที่ปริมาณคนเข้าร่วมอบรม

4. ควรหาองค์กรส่วนอื่นๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนด้านงบประมาณหรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่สามารถมาเอื้อต่อการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

5. การจัดทำแผนงานเพื่อนำเสนอต่อผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณจะต้องมีความละเอียด ชัดเจน สร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา และประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ได้ดังนี้

### 1. แนวทางการพัฒนาด้านการวางแผน

1.1 ทบทวนโครงการและแผนงานเดิมให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและพันธกิจของกรมพลศึกษา

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการสำหรับดำเนินการพัฒนาโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

1.3 คณะกรรมการพิจารณาแผนงานจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา คำนึงถึงความคุ้มค่าของโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา การลงทุน ผลตอบรับความสำเร็จ ประโยชน์ ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

1.4 ปรับโครงสร้างงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายของการดำเนินงาน

1.5 การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างเนื้อหาการใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬา และด้านวิทยากร

1.6 หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมจะต้องมีความเชื่อมโยงกับหลักสูตรของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

1.7 แสวงหาองค์กรส่วนอื่นๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนด้านงบประมาณหรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่สามารถมาเอื้อต่อการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

1.8 โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะต้องเน้นคุณภาพให้ได้มาซึ่งผลผลิตด้านผู้ตัดสินที่สามารถไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในอนาคตได้ ไม่เน้นที่ปริมาณคนเข้าร่วมอบรม

### 2. แนวทางการพัฒนาด้านการจัดองค์การ

2.1 ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องของโครงการในระยะยาว

2.2 ปรับโครงสร้างบุคลากรที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้มีจำนวนเพียงพอต่อภาระงาน โดยแบ่งเป็นสายงานเพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงานและสั่งการ

2.3 เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการจัดการอบรมเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรม สามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

2.4 วิทยากรที่ใช้บรรยายในการจัดอบรมโครงการโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา เป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในชนิดกีฬาและมีทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นอย่างดี

### 3. แนวทางการพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ

3.1 ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีภาวะความเป็นผู้นำสูง

3.2 ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้สนใจในเนื้อหาวิชาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

3.3 การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อแท้กับการปฏิบัติหน้าที่ที่มีหลากหลายความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม

3.4 เน้นให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่โครงการ

### 4. แนวทางการพัฒนาด้านการควบคุม

4.1 จัดทำเอกสาร หนังสือ คู่มือ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้มีจำนวนที่เพียงพอ

4.2 การเลือกสถานที่สำหรับจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาที่เหมาะสมทั้งใช้สำหรับภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

4.3 การใช้สื่อ อุปกรณ์ ที่พร้อมและได้มาตรฐานของชนิดกีฬานั้นๆ ประกอบการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

4.4 มีระบบการคัดเลือกผู้เข้าร่วมอบรม โดยกำหนดให้มีเกณฑ์คุณสมบัติสำหรับควบคุมปริมาณและคุณภาพของผู้เข้าอบรม

4.5 จัดให้มีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการตัดสินกีฬาประกอบการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

4.6 ผู้ผ่านการโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะต้องเชื่อมโยงไปสู่การอบรมเป็นผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยในขั้นต่อไป

4.7 มีการติดตามและประเมินผลสำหรับผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการอย่างรวดเร็ว รัดกุม และคุ้มค่า



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามความมุ่งหมายของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีการรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์ (Interview) สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. การศึกษาปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาการจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

###### 1.1 ปัญหา อุปสรรคการจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาทุกชนิดโดยจัดให้มีการอบรมและสัมมนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาที่ได้ตามมาตรฐานสากล และให้ทราบถึงกติกาและแนวปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาเป็นโครงการที่ผลิตผู้ตัดสินกีฬาให้เป็นต้นแบบของบุคลากรทางการกีฬาที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ด้วยข้อจำกัดบางประการทำให้เกิดปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา และจากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศ ชาย จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 76.45 และเป็นเพศหญิง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.55 อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 51.29 ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 และสนใจจะเข้าอบรมในกีฬาฟุตบอล จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.35 โดยแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาในภาพรวมเมื่อเทียบเกณฑ์แล้วอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ยรวม 4.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .117 ซึ่งในรายชื่อจะพบว่าปัญหาอุปสรรค การจذبบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา เมื่อเทียบเกณฑ์แล้วปัญหา

อุปสรรคเกี่ยวกับการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยที่สูง 3 ระดับ คือ

ข้อ 4 การจัดหา หรือการติดต่อวิทยากรที่มาให้ความรู้ ค่อนข้างยากลำบาก เนื่องจากวิทยากรบางท่านมีเวลาว่างไม่ตรงกัน ค่าเฉลี่ย 4.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .252

ข้อ 5 ผู้เกี่ยวข้องยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดประสบการณ์ ค่าเฉลี่ย 4.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .257

ข้อ 3 มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการบ่อยครั้ง ค่าเฉลี่ย 4.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .27

## 1.2 ความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

ความต้องการในการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา แบ่งความต้องการในการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ตามแนวคิดการจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ (System and Process Approach Management) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการในการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .106 ซึ่งความต้องการในการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาแต่ละข้อ ประกอบด้วย

การพัฒนาด้านคน (Man) ในภาพรวมมีความต้องการในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุด ในทุกหัวข้อ ได้แก่ เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการจัดการอบรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรม สามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.75) วิทยากรในทุกสาขากีฬาก็จะต้องเป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในชนิดกีฬาและมีทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.75) ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องของโครงการในระยะยาว (ค่าเฉลี่ย 4.67) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในด้านการจัดอบรมเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.59) และหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดสรรบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการอบรมในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการภาระงาน (ค่าเฉลี่ย 4.57)

การพัฒนาด้านการเงิน (Money) ในภาพรวมมีความต้องการในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนตามแผนงาน (ค่าเฉลี่ย 4.65) การคำนวณงบประมาณที่จะใช้จ่าย

จะต้องสอดคล้องกับค่าครองชีพ ณ ปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 4.56) มีความต้องการในระดับมาก ได้แก่ การจัดทำแผนในการใช้งบประมาณสำหรับการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.47) และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการอบรมจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.41)

การพัฒนาด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) ในภาพรวมมีความต้องการในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุด ในทุกหัวข้อ ได้แก่ ควรจัดอุปกรณ์ในการจัดการอบรมสำหรับภาคปฏิบัติจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม (ค่าเฉลี่ย 4.60) และจัดเอกสารในการจัดการอบรมจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม (ค่าเฉลี่ย 4.59)

การพัฒนาด้านการจัดการ (Management) ในภาพรวมมีความต้องการในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุด ในทุกหัวข้อ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสำหรับผู้ผ่านการอบรม (ค่าเฉลี่ย 4.83) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของโครงการอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย 4.72) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดทำคู่มือสำหรับการอบรมให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ (ค่าเฉลี่ย 4.68) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องวางโครงสร้างตำแหน่งงานตรงตามความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.68) และผู้ที่รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการจัดโครงสร้างของตำแหน่งงานให้ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.64)

## 2. การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการจ้ดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน สามารถสรุปเป็นประเด็นแนวทางทางการพัฒนาการจ้ดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ดังนี้

### 1. แนวทางการพัฒนาด้านการวางแผน

1.1 ทบทวนโครงการและแผนงานเดิมให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและพันธกิจของกรมพลศึกษา

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการสำหรับดำเนินการพัฒนาโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

1.3 คณะกรรมการพิจารณาแผนงานจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา คำนึงถึงความคุ้มค่าของโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา การลงทุน ผลตอบรับความสำเร็จ ประโยชน์ ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างเต็ม

1.4 ปรับโครงสร้างงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายของการดำเนินงาน

1.5 การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างเนื้อหาการใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬา และด้านวิทยากร

1.6 หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมจะต้องมีความเชื่อมโยงกับหลักสูตรของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

1.7 แสวงหาองค์กรส่วนอื่นๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนด้านงบประมาณหรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่สามารถมาเอื้อต่อการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

1.8 โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะต้องเน้นคุณภาพให้ได้มาซึ่งผลผลิตด้านผู้ตัดสินที่สามารถไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในอนาคตได้ ไม่เน้นที่ปริมาณคนเข้าร่วมอบรม

## 2. แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการ

2.1 ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องของโครงการในระยะยาว

2.2 ปรับโครงสร้างบุคลากรที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้มีจำนวนเพียงพอต่อภาระงาน โดยแบ่งเป็นสายงานเพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงานและสั่งการ

2.3 เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการจัดการอบรมเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรม สามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

2.4 วิทยากรที่ใช้บรรยายในการจัดอบรมโครงการโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา เป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในชนิดกีฬาและมีทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นอย่างดี

## 3. แนวทางการพัฒนาด้านเป็นผู้นำ

3.1 ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีภาวะความเป็นผู้นำสูง

3.2 ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้สนใจในเนื้อหาวิชาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

3.3 การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อแท้กับการปฏิบัติหน้าที่ที่มีหลากหลายความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม

3.4 เน้นให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่โครงการ

## 4. แนวทางการพัฒนาด้านการควบคุม

4.1 จัดทำเอกสาร หนังสือ คู่มือ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ให้มีจำนวนที่เพียงพอ

4.2 การเลือกสถานที่สำหรับจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาที่เหมาะสมทั้งใช้สำหรับภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

4.3 การใช้สื่อ อุปกรณ์ ที่พร้อมและได้มาตรฐานของชนิดกีฬานั้นๆ ประกอบการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

4.4 มีระบบการคัดเลือกผู้เข้าร่วมอบรม โดยกำหนดให้มีเกณฑ์คุณสมบัติสำหรับควบคุมปริมาณและคุณภาพของผู้เข้าอบรม

4.5 จัดให้มีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการตัดสินกีฬาประกอบการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

4.6 ผู้ผ่านการโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะต้องเชื่อมโยงไปสู่การอบรมเป็นผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยในขั้นต่อไป

4.7 มีการติดตามและประเมินผลสำหรับผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการอย่างรวดเร็ว รัดกุม และคุ้มค่า

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัญหา อุปสรรค และความต้องการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ผลการวิจัยพบปัญหา อุปสรรคการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาในด้านคน (Man) ด้านเงิน (Money) ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) ด้านการจัดการ (Management) อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้

1.1 ด้านคน (Man) ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากที่สุด ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร คือ ฝ่ายบริหารไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม ผู้เกี่ยวข้องยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดประสบการณ์การจัดอบรม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการ คือ เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการมีจำนวนไม่เพียงพอต่อภาระงานในการจัดอบรมโครงการ ขาดความรู้และเชี่ยวชาญในการสื่อสารข้อมูลของโครงการ และยังมีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการบ่อยครั้ง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยากรผู้บรรยายของโครงการ คือ การจัดหาหรือการติดต่อวิทยากรที่มาให้ความรู้ค่อนข้างยากลำบาก เนื่องจากวิทยากรบางท่านมีเวลาว่างไม่ตรงกัน และวิทยากรผู้บรรยายขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรม ส่วนความต้องการ

พัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการจากมากไปน้อย ได้แก่ ต้องการเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการจัดการอบรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรมสามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.75) วิทยากรในทุกสาขา กีฬาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในชนิดกีฬาและมีทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.75) ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมจะต้องเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องของโครงการในระยะยาว (ค่าเฉลี่ย 4.67) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในด้านการจัดอบรมเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.59) และหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดสรรบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการอบรมในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการภาระงาน (ค่าเฉลี่ย 4.57) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2558) กล่าวว่า การจัดการกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ได้แก่ (1) คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์การนั้นๆ (2) เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (3) วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย (4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ปัจจัยในการจัดการทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น

1.2 ด้านเงิน (Money) ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านการจัดสรรงบประมาณการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาที่ค่อนข้างจำกัด และขาดการบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในเรื่องการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม ส่วนความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการจากมากไปน้อย ได้แก่ ต้องการบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนตามแผนงาน (ค่าเฉลี่ย 4.65) การคำนวณงบประมาณที่จะใช้จ่ายจะต้องสอดคล้องกับค่าครองชีพ ณ ปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 4.56) การจัดทำแผนในการใช้งบประมาณสำหรับการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.47) และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการอบรมจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.41) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติ จันทร์ศิริรินทร์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการจ้ดโครงการพัฒนากีฬาชาติ

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการโครงการพัฒนากีฬาชาติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามหลักทฤษฎีกระบวนการจัดการ (POSDCoRB) ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการเสนอรายงาน และด้านการจัดงบประมาณ ค่าความคิดเห็นของนิสิตโครงการควรปรับปรุง 1 ด้าน ได้แก่ การจัดงบประมาณ และจากการสัมภาษณ์พบว่าด้านที่ควรปรับปรุงเป็นลำดับแรก คือ ด้านการจัดงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการเสนอรายงาน

1.3 ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ (Material) ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านความไม่พร้อมของผู้จัด สถานที่ สื่อ อุปกรณ์ และเอกสารที่แจกในระหว่างการเข้าร่วมสัมมนาไม่สมบูรณ์ ส่วนความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษามีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการจากมากไปน้อย ได้แก่ ควรจัดอุปกรณ์ในการจัดการอบรมสำหรับภาคปฏิบัติจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม (ค่าเฉลี่ย 4.60) และจัดเอกสารในการจัดการอบรมจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม (ค่าเฉลี่ย 4.59) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2558) กล่าวว่า การจัดการกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ได้แก่ (1) คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์การนั้นๆ (2) เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (3) วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย (4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sanjeevkumar, Vimala; & Yanan, Hu (2011) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการฝึกอบรมและผลกระทบต่อประสิทธิผลการฝึกอบรมในประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมจะมีผลต่อประสิทธิภาพการฝึกอบรม ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีผลต่อประสิทธิภาพการฝึกอบรม

1.4. ด้านการจัดการ (Management) ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง หรือล่าช้า ทำให้ไม่ได้รับข่าวสารของโครงการ ขาดการประสานงาน และความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาการเตรียมการจัดอบรมโครงการกระชั้นชิด ระยะเวลาในการจัดอบรมไม่สัมพันธ์กับเนื้อหาในการอบรม ขาดความเชื่อมโยงของการต่อยอดการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้งาน และไม่มีการประเมินผลของผู้ผ่านการอบรมในระยะสั้นและระยะยาว ส่วนความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา มีความต้องการอยู่ในระดับ

มากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสำหรับผู้ผ่านการอบรม (ค่าเฉลี่ย 4.83) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของโครงการอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย 4.72) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดทำคู่มือสำหรับการอบรมให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ (ค่าเฉลี่ย 4.68) ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องวางโครงสร้างตำแหน่งงานตรงตามความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.68) และผู้ที่รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการจัดโครงสร้างของตำแหน่งงานให้ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.64) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2558) กล่าวว่า การจัดการกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่ามีทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ได้แก่ (1) คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์การนั้นๆ (2) เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (3) วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย (4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kanaka Durga Veera Prasad; Rajesh Waman Vaidya; & Vemula Anil Kumar. (2016) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ของโครงการฝึกอบรมลักษณะเฉพาะที่มีผลต่อประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิจัยการเกษตรนานาชาติแห่งประเทศไทยไฮเดอราบาด ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบด้วย 6 ปัจจัยที่มีประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย (1) เนื้อหาที่ใช้ในการบรรยาย (2) การประยุกต์สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการประกอบการฝึกอบรม (3) การสาธิต (4) การเข้าชมภาคสนาม (5) ระเบียบวิธี (6) อาจารย์ผู้สอน/วิทยากร และ (7) การประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรม

2. แนวทางการพัฒนาการจําอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินใจของกรมพลศึกษา ผลการวิจัยได้เสนอแนวทาง ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน ควรพิจารณาแผนงานจัดอบรมด้านโครงสร้างเนื้อหาที่ใช้สำหรับฝึกอบรมและหลักสูตรที่สามารถไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในอนาคตได้ 2) ด้านการจําองค์การ ควรกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องในระยะยาว เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรม และวิทยากรมีองค์ความรู้เป็นอย่างดี 3) ด้านการเป็นผู้นำ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง สร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมให้สนใจในเนื้อหาวิชาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และ 4) ด้านการควบคุม ควรเลือกสถานที่สำหรับจัดการอบรมโครงการที่เหมาะสมทั้งใช้สำหรับภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จัดทำเอกสาร หนังสือ คู่มือที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และติดตาม ประเมินผลสำหรับผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผน (Planning) ผลการวิจัยพบว่า ต้องทบทวนโครงการและแผนงานเดิมให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและพันธกิจของกรมพลศึกษา ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการ

ในการพิจารณาแผนงานจัดอบรมโครงการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ เน้นคุณภาพให้ได้มาซึ่งผลผลิตด้านผู้ตัดสินกีฬาที่สามารถไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในอนาคตได้ ไม่เน้นที่ปริมาณคนเข้าร่วมอบรม หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมจะต้องมีความเชื่อมโยงกับหลักสูตรของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ปรับโครงสร้างงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายของการดำเนินงาน สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างเนื้อหาการใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาและด้านวิทยากร รวมถึงแสวงหาองค์กรส่วนอื่นๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนด้านงบประมาณหรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่สามารถมาเอื้อต่อการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธิดิ จันทรศิรินทร (2555) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการจัดโครงการพัฒนากีฬาชาติ ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดการโครงการพัฒนากีฬาชาติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามหลักทฤษฎีกระบวนการจัดการ (POSDCoRB) ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนาจการ ด้านการประสานงาน ด้านการเสนอรายงาน และด้านการจัดงบประมาณ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญด้านการจัดการโครงการ ค่าความคิดเห็นของนิสิตโครงการโดยรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 2.54 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับดี 5 ด้าน ได้แก่ การจัดองค์กร การประสานงาน การจัดบุคลากร การวางแผนและการอำนาจการ

2.2 ด้านการจัดองค์การ (Organizing) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมต้องเล็งเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องในระยะยาว ปรับโครงสร้างบุคลากรที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาให้มีจำนวนเพียงพอต่อภาระงาน โดยแบ่งเป็นสายงานเพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงานและสั่งการ เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการจัดการอบรมต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรม สามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี และวิทยากรที่ใช้บรรยายในการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาต้องเป็นผู้มีความรู้เชี่ยวชาญในชนิดกีฬาและมีทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชาติ แก้วด้วง (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ : กรณีศึกษาแผนกจัดส่งชิ้นส่วนการประกอบ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) ผลการศึกษาพบว่า หลังการพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ยุทธศาสตร์ที่ได้คือรูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมและสถานที่ และอุปกรณ์การฝึกอบรม ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน พบว่า หลังการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 ด้านการเป็นผู้นำ (Leading) ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการให้สนใจในเนื้อหาวิชาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อแท้กับการปฏิบัติหน้าที่ที่มีหลากหลายความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม และเน้นให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่โครงการจัดอบรมผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาอย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแววดาวจงกลณี และวิวรรณ วงศ์อรุณ (2557) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการอยู่ในโรงแรม อันประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม โดยมีปัจจัย 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีแนวโน้มที่จะเอื้อต่อการจัดการฝึกอบรมดีพอสมควร ทั้งนี้เนื่องจากว่าโครงสร้างองค์การของโรงแรมมีลักษณะของการกระจายอำนาจสูง อีกทั้งโรงแรมยังมีวัฒนธรรมองค์การที่มีการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่เป็นระบบในการอยู่ร่วมกันของพนักงานสูง รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมก็มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงด้วยเช่นกัน

2.4 ด้านการควบคุม (Controlling) ผลการวิจัยพบว่า ควรเลือกสถานที่สำหรับจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาที่เหมาะสมทั้งใช้สำหรับภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การใช้สื่อ อุปกรณ์ ที่พร้อมและได้มาตรฐานของชนิดกีฬานั้นๆ ประกอบการอบรมโครงการจัดทำเอกสาร หนังสือ คู่มือ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีจำนวนที่เพียงพอ มีระบบการคัดเลือกผู้เข้าร่วมอบรม โดยกำหนดให้มีเกณฑ์คุณสมบัติสำหรับควบคุมปริมาณและคุณภาพ ผู้ที่ผ่านการโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะต้องเชื่อมโยงไปสู่การอบรมเป็นผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยในขั้นต่อไป มีการติดตามและประเมินผลสำหรับผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการอย่างรวดเร็ว รัดกุม คุ่มทุน และจัดให้มีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการตัดสินกีฬา ประกอบการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีระพงษ์ บางท่าไม้; และคนอื่นๆ (2556) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบสถาบันพัฒนาคูลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบสถาบันพัฒนาคูลากรกีฬาของ กกท. ประกอบด้วยทรัพยากรในการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการจัดการ มีองค์ประกอบ คือ ด้านการวางแผน ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์สถาบันพัฒนาคูลากรกีฬาของกกท. (พ.ศ.2557-2561) ด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร

อัตรากำลัง และภารกิจตามหน้าที่ ด้านการปฏิบัติการ ประกอบด้วย องค์การสนับสนุน ทรัพยากรการดำเนินงาน กระบวนการพัฒนา ผลผลิต/ผลลัพธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และด้านการควบคุม ประกอบด้วย การวางแผนควบคุม การปฏิบัติตามแผนควบคุม การตรวจสอบภายนอก/ภายใน และการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้โดยการวิจัยและพัฒนา 2) รูปแบบองค์ประกอบของสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาของกกท. มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ สามารถบูรณาการภารกิจร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรกีฬาพื้นฐาน, กีฬามวลชน, กีฬาเพื่อความบันเทิงและกีฬาเพื่อการอาชีพตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ.2555-2559) ได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้รับรู้ถึงปัญหา อุปสรรคการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลไปสู่ความต้องการที่จะให้มีการพัฒนาการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาเพราะเล็งเห็นว่าโครงการดังกล่าวมีประโยชน์สามารถสร้างคุณภาพให้แก่คนในชาติได้ โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษาจะเป็นฐานการสร้างผู้ตัดสินกีฬาเห็นมีองค์ความรู้ขั้นพื้นฐานและสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปต่อยอดงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังนั้น การทราบผลในส่วนของปัญหา ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาดังที่ได้นำเสนอไว้แล้วในงานวิจัย จะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ทั้งในส่วนของปรับปรุงแผนงานให้มีความรัดกุมชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความเชื่อมโยงกับงานด้านกีฬากับหน่วยงานกีฬาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อโครงการมีประสิทธิภาพ จะสามารถเข้าถึงการได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อมาใช้ในการบริหารจัดการโครงการได้อย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

อาจมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการอบรมในรูปแบบที่มีความแตกต่างกัน อาทิ มีการแบ่งส่วนของภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ออกจากกัน เพื่อลดข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการจัดอบรม



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกอร บุญมี; สุทธนู ศรีไธย์; และร่วมสน นิลพงษ์. (1 มกราคม 2555). แบบจำลองการฝึกอบรม  
ความรู้ แบบ ดูอัล เพื่ormaมาเมนท์ขององค์กรฝึกอบรมบุคลากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ของประเทศไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*. ปีที่ 17(ฉบับที่ 1). หน้า 55.
- กรมพลศึกษา. (2557). สรุปผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา ประจำปีงบประมาณ  
2557. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและ  
การกีฬา.
- กรมพลศึกษา. (2558). สรุปผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา ประจำปีงบประมาณ  
2558. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและ  
การกีฬา.
- กรมพลศึกษา. (2559). *แผนยุทธศาสตร์กรมพลศึกษา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2559-2563)*. กรุงเทพฯ:  
กลุ่มแผนงาน สำนักงานเลขาธิการกรม.
- กรมพลศึกษา. (2560). *ข่าวองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2560, จาก  
<http://www.dpe.go.th/th/newsdetail/5577>
- กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น. (2559). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จรรยา ดาสา และคณะ. (2557). *การประเมินและติดตามผลหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขา  
วิทยาศาสตร์ศึกษา (แผน ข) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ศูนย์วิทยาศาสตร์ศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชาญ สวัสดิ์สาตี. (2550). *คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดทำโครงการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*.  
กรุงเทพฯ: สวัสดิ์การสำนักงาน ก.พ..
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์.
- ธิตี จันทรศิรินทร. (2555). *แนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการพัฒนากีฬาชาติ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (วิทยาศาสตร์การกีฬา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เปรมชัย สโรบล. (2550). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระ  
จุลจอมเกล้า*. วิทยานิพนธ์ ปว.ด. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2550). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนดุสิต.

- พิมลภรณ์ รอดแก้ว. (2554). *ความต้องการการจัดการนันทนาการของบุคลากรส่วนกลางในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*. ปรินญาณินพนธ์ วท.ม. (การจัดการนันทนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เพิ่มสกุล เล็กสรรเสริญ. (ม.ป.ป.). *ปัจจัยความสำเร็จของการจัดอบรม/สัมมนา*. สืบค้นเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2560. จาก <http://www.ex-raytraining.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539187320>
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2554). *เทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพมหานคร : ดวงมลพับลิชชิ่ง.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. (2556). *โครงการเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้ (Knowledge Management)*. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ .
- รัศมี จินตามัย. (2560, 9 พฤษภาคม) สัมภาษณ์โดย กัลยกร ชัยณรงค์ ที่สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา กรมพลศึกษา.
- วิจิตร อวระกุล. (2550). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). *การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารการจัดการ การบริหารการพัฒนาและการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2558). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์.
- วีระพงษ์ บางท่าไม้ และคนอื่นๆ. (1 กรกฎาคม 2556). *รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย*. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา*. ปีที่ 13 (ฉบับที่ 1): หน้า 75.
- แววดาว จงกลณี และวิวรรณ วงศ์อรุณ. (2557). *แนวทางการจัดการการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2559). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมชาติ กิจยรรยง, อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท..
- สุธี ขวัญเงิน. (2559). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- สุภาพร ตรีนภา. (2552). *การประเมินหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ  
ประกันภัยและการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2552 คณะสถิติประยุกต์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- โสภานา นาคะโร. (2555). *แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2560*  
จาก <http://adisony.blogspot.com/2012/10/henri-fayol.html>
- อภิชาติ แก้วดวง. (2550). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ : กรณีศึกษาแผนกจัดส่ง  
ชิ้นส่วนการประกอบ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์).*  
วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา). มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ราชนครินทร์. อุดลำนเนา.
- เอกกมล เขียมศรี. (2555). *6 ปัจจัยความสำเร็จสำหรับการจัดการคุณภาพโครงการ. สืบค้นเมื่อวันที่  
15 กุมภาพันธ์ 2560. จาก [http://oknation.nationtv.tv/blog/ProjectManagement/  
2012/05/16/entry-1](http://oknation.nationtv.tv/blog/ProjectManagement/2012/05/16/entry-1)*
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill Book.
- Griffin, R. W. (1999). *Management (6th ed.)*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hoffer, A., George, F.J., & Valacich, S.T. (n.d.). *Modern system analysis and design:*  
Benjamin Cummings Publishing Company, Inc.
- Kanaka Durga Veera Prasad; Rajesh Waman Vaidya & Vemula Anil Kumar. (2016). An  
Empirical Analysis of the Training Program Characteristics on Training Program  
Effectiveness: A Case Study with Reference to International Agricultural Research  
Institute, Hyderabad. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4,  
143-154.
- Koontz Harold and Wehrich Heinz (1990) *Essentials of Management*, Fifth Edition, McGraw-  
Hill.
- Krejcie, Robert.;& Morgan Daryle M. (1970, Mach). *Determining Sample Size for Research  
Activites. Educational and Psychological Measurement*. 30(3): 608.
- Pereziz. (1994). *Will the new competitive landscape cause your firm's decline. It depends  
on your mindset. Business Horizons*, 51, 311-320.
- Robbins, Stephen P.; & Coulter, Mary. (2003). *Management*. 7th ed. New Jersey: Upper  
Saddle River.

Sanjeevkumar, Vimala; and Yanan, Hu (2011, November 2). A Study on Training Factors and Its Impact on Training Effectiveness in Kedah State Development Corporation, Kedah, Malaysia. Vol. 1, No. 2. 136-153.

Stephen p. Robbins. and Mary Coulter. (2002). *Management* . New York: Prentice Hall.

Stoner, James A.F. (1978). *Prentice Hall*. New York:

Department of Political Science and Public Administration: Makerere University.

Yasin Olum. (2004). *Modern Management Theories and Practices*. Faculty of Social Sciences.







ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

**แบบสอบถาม**  
**หัวข้องานวิจัย แนวทางการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนา**  
**ผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา**

**คำชี้แจง**

ในการตอบแบบสอบถามแต่ละข้อต่อไปนี ให้ท่านพิจารณาข้อความคำถามในข้อนั้นๆ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริง ในแต่ละข้อเพียงข้อเดียว โดยใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	มีความคิดเห็นระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	มีความคิดเห็นระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	มีความคิดเห็นระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
เพียงข้อเดียวเท่านั้น

**1. เพศ**

ชาย  หญิง

**2. อายุ**

ต่ำกว่า 30 ปี  31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  50 ปีขึ้นไป

**3. ระดับการศึกษา**

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

**4. ชนิดกีฬาที่สนใจเข้ารับการอบรม**

กีฬาฟุตบอล  กีฬาฟุตซอล  กีฬาเซปักตะกร้อ  
 กีฬาบาสเกตบอล  กีฬาวอลเลย์บอล  กีฬาวอลเลย์บอลชายหาด  
 กีฬาแบดมินตัน  กีฬามวยไทยสมัครเล่น  กีฬาวู้ดบอล  
 กีฬารักบี้ฟุตบอล  กรีฑา

ตอนที่ 2 ให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการจัดการอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

ที่	รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการมีจำนวนไม่เพียงพอต่อภาระงานในการจัดอบรมโครงการ					
2	เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการยังขาดความรู้และเชี่ยวชาญในการสื่อสารข้อมูลของโครงการ					
3	มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการบ่อยครั้ง					
4	การจัดหา หรือการติดต่อวิทยากรที่มาจากความรู้ ค่อนข้างยากลำบาก เนื่องจากวิทยากรบางท่านมีเวลารว่างไม่ตรงกัน					
5	ผู้เกี่ยวข้องยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดประสบการณ์					
6	ฝ่ายบริหารไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม					
7	วิทยากรผู้บรรยาย ขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรม					
8	ขาดความเชื่อมโยงของการต่อยอดการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้งาน					
9	ระยะเวลาการเตรียมการจัดอบรมโครงการ กระชั้นชิด					
10	การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง หรือล่าช้า ทำให้ไม่ได้รับข่าวสารของโครงการ					
11	ระยะเวลาในการจัดอบรม ไม่สัมพันธ์กับเนื้อหาในการอบรม					

## ตอนที่ 2 (ต่อ)

ที่	รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	ความไม่พร้อมของผู้จัด สถานที่ สื่อ อุปกรณ์					
13	เอกสารที่แจกในระหว่างการเข้าร่วมสัมมนา ไม่สมบูรณ์					
14	ขาดการประสานงาน และความร่วมมือ จากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
15	การจัดสรรงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัด					
16	ขาดการบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในเรื่องการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม					
17	ไม่มีการประเมินผลของผู้ผ่านการอบรมในระยะสั้นและระยะยาว					

## ตอนที่ 3 ความต้องการพัฒนาการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา

ที่	รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ทรัพยากรทางการจัดการทั่วไป						
ด้านคน (Man)						
1	หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดสรรบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการอบรมในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการภาระงาน					
2	ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในด้านการจัดอบรมเป็นอย่างดี					

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

ที่	รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการที่จะปฏิบัติงานในการจัดการอบรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดอบรมสามารถสื่อสารข้อมูล ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี					
4	วิทยากรในทุกสาขาที่จำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในชนิดกีฬาและมีทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นอย่างดี					
5	ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดอบรมจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของโครงการและกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่มีความต่อเนื่องของโครงการในระยะยาว					
<b>ทรัพยากรทางการจัดการทั่วไป</b>						
<b>ด้านเงิน (Money)</b>						
6	การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการอบรมจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้					
7	จัดทำแผนในการใช้งบประมาณสำหรับการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ					
8	บูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนตามแผนงาน					

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

ที่	รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	การคำนวณงบประมาณที่จะใช้จ่ายจะต้องสอดคล้องกับค่าครองชีพ ณ ปัจจุบัน					
<b>ทรัพยากรทางการจัดการทั่วไป</b>						
<b>ด้านวัสดุุดิบ (Materials)</b>						
10	การจัดเอกสารในการจัดการอบรมจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม					
11	การจัดอุปกรณ์ในการจัดการอบรมสำหรับภาคปฏิบัติจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม					
<b>ทรัพยากรทางการจัดการทั่วไป</b>						
<b>ด้านการจัดการ (Management)</b>						
12	ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการจัดโครงสร้างของตำแหน่งงานให้ชัดเจน					
13	ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องวางโครงสร้างตำแหน่งงานตรงตามความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
14	ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดทำคู่มือสำหรับการอบรมให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ					
15	ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตามประเมินผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของโครงการอย่างเป็นระบบ					
16	ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการติดตามประเมินผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสำหรับผู้ผ่านการอบรม					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือสำหรับการตอบแบบสอบถามของท่าน



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



**แบบสัมภาษณ์**  
**หัวข้องานวิจัย แนวทางการพัฒนาการจ้ดอบรม**  
**โครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา**

\*\*\*

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ซึ่งใช้ประโยชน์ในทางการศึกษาเท่านั้น ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสัมภาษณ์ตามสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้มานั้นจะเก็บเป็นความลับอย่างที่สุด สำหรับแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม ดังนี้

1. ขอให้ท่านช่วยเสนอแนวทางการพัฒนาการจ้ดอบรมโครงการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาของกรมพลศึกษา ตามกระบวนการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรการจัดการทั่วไป ดังนี้

1) การวางแผน (Planning)

.....

.....

2) การจัดการองค์การ (Organizing)

.....

.....

3) การชี้นำ (Leading)

.....

.....

4) การควบคุม (Controlling)

.....

.....

2. ให้ท่านเสนอแนะนอกเหนือจากเนื้อหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น (ถ้ามี)

.....

.....

ในนามของผู้วิจัยใครขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์เป็นอย่างดี

กัลยกร ชัยณรงค์  
 ผู้บันทึกคำสัมภาษณ์



ภาคผนวก ค  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

### รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัชัย ฤทธิโสสม  
ตำแหน่ง รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์  
สังกัด คณะศิลปศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตศรีสะเกษ
2. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล นิ่มสุวรรณ  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สังกัด คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัชริน เขมรัตน์  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สังกัด สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการพัฒนากีฬา  
คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. ชื่อ ดร.อมรทัต อัครกะพู  
ตำแหน่ง นักพัฒนากีฬาชำนาญการพิเศษ  
สังกัด สำนักการกีฬา กรมพลศึกษา
5. ชื่อ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ทวิทรัพย์ เขยผักแว่น  
ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย  
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประวัติของผู้วิจัย



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวกัลยกร ชัยณรงค์
วันเดือนปีเกิด	27 มิถุนายน 2524
สถานที่เกิด	อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	80/93 หมู่ที่ 1 ตำบลบางเลน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	นักพัฒนาการกีฬาปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กรมพลศึกษา 154 ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2538	ประถมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนสตรีพร้อมพรรณวิทยา
พ.ศ.2541	มัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนเบญจมราชาอนุสรณ์
พ.ศ.2544	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี
พ.ศ. 2546	หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ จาก โรงเรียนพัฒนบริหารธุรกิจ
พ.ศ.2549	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ จาก ราชภัฏเพชรบุรี
พ.ศ.2561	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกีฬาและนันทนาการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ