

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬา จังหวัด ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนากีฬาของชาติ
2. เอกสารที่เกี่ยวกับกรมพลศึกษา
3. เอกสารที่เกี่ยวกับศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด
4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. เอกสารที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนากีฬาของชาติ

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540 – 2544)

การพัฒนาการกีฬาเพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของคนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและสังคม ได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานหลักของการพัฒนาไว้ ดังต่อไปนี้ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2540)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนออกกำลังกายและเล่นกีฬา เพื่อพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม
2. เพื่อใช้การกีฬาพัฒนาความมีจริยธรรม ความมีระเบียบวินัย มีน้ำใจนักกีฬา เคารพกฎ กติกา เพื่ออยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตยได้อย่างมีความสุข
3. เพื่อพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ โดยให้มีการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้อย่างกว้างขวาง
4. เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา จัดหา จัดสร้างสื่อ อุปกรณ์กีฬาและสถานที่ให้เพียงพอกับความต้องการของท้องถิ่น

5. เพื่อพัฒนาองค์กรด้านการกีฬาให้เข้มแข็ง สนับสนุนให้องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาการกีฬา รวมทั้งสร้างเอกภาพ การบริหารและการดำเนินงานด้านการพัฒนาการกีฬา

แผนงานหลักเพื่อพัฒนาการกีฬา

เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และให้มี แนวทางพัฒนาการกีฬาในช่วงปี พ.ศ. 2540 – 2544 ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เห็นสมควรกำหนด แผนงานหลักเพื่อพัฒนาการกีฬา 6 แผนงาน สำหรับเป็นกรอบในการจัดทำรายละเอียดของ งบประมาณ ดังนี้

แผนงานหลักที่ 1 การพัฒนาการกีฬาระดับพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาเด็ก และเยาวชนให้มีทักษะในการเล่นกีฬา สามารถเล่นกีฬาได้ และดูกีฬาเป็น มีเจตคติที่ดีต่อการออกกำลังกายและเล่นกีฬา มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีคุณธรรม มีวินัย และมีน้ำใจนักกีฬา เสริมสร้างความสามารถส่วนบุคคล และการทำงานเป็นหมู่คณะ และสามารถ นำคุณลักษณะดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี

แนวทาง กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานทางการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบใน การส่งเสริมและสนับสนุนกีฬาของเด็กและเยาวชน

แผนงานหลักที่ 2 การพัฒนาการกีฬาเพื่อมวลชน

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกเพศ ทุกวัย และบุคคลกลุ่มพิเศษออกกำลังกายและเล่นกีฬา เพื่อสุขภาพ บุคลิกภาพ นันทนาการ เสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม เพื่อสังคมที่อบอุ่นและมี วินัย

แนวทาง การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวง-
สาธารณสุข และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ความรู้ทั่วไปด้านการออกกำลังกายและการเล่น
กีฬา พร้อมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีการกีฬา โดยใช้สื่อหลากหลาย
ประเภทและวิชาการหลายรูปแบบ

แผนงานหลักที่ 3 การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เล่นกีฬาได้มีโอกาสทดสอบและพัฒนาความสามารถ ทักษะและจริยธรรม เพื่อ
มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยสร้างพื้นฐานและปรับปรุงมาตรฐานของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน สถานที่และอุปกรณ์การแข่งขัน ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ ส่งเสริมให้มีการจัดตั้ง
ชมรมสโมสร สมาคมอย่างแพร่หลาย รวมทั้งจัดให้มีกองทุน สวัสดิการ สำหรับบุคลากรด้าน
กีฬา

แนวทาง การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงศึกษาธิการ
ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐร่วมกับหน่วยงานภาคเอกชน ที่มีศักยภาพ จัดตั้งชมรม สโมสรและ
สมาคมกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบให้การสนับสนุนส่งเสริมในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากีฬาสากลที่มีศักยภาพหรือกีฬาไทยบางชนิด ซึ่งเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่
สำคัญให้เป็นกีฬาอาชีพได้อย่างมีมาตรฐาน โดยการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการด้านกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและจำเป็นกับการประกอบอาชีพกีฬา รุงใจให้องค์กรเอกชนร่วมส่งเสริม
เสริมกิจการกีฬาเพื่อการอาชีพ

แนวทาง กรมพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย และสถาบันทางกีฬาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องส่งเสริมกีฬา
สากลที่มีศักยภาพ และเป็นที่ยอมรับให้พัฒนาเป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน ได้แก่
ฟุตบอล เทนนิส กอล์ฟ สก๊วเฮอร์ แบดมินตัน โบว์ลิ่ง วอลเลย์บอล เซปักตะกร้อ การแข่งขัน
รถยนต์ และจักรยานยนต์

แผนงานหลักที่ 5 การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนา และนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา อาทิ วิชาการด้าน สรีรวิทยาการออกกำลังกาย โภชนาการกับการกีฬา จิตวิทยากับการกีฬา ชีวกลศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬาและวิศวกรรมและเทคโนโลยีทางการกีฬา มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาขีด ความสามารถของผู้ออกกำลังกายและเล่นกีฬา บุคลากรทางการกีฬา เครื่องมือ อุปกรณ์ และ สถานที่สำหรับการออกกำลังกายและเล่นกีฬา

แนวทาง การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย ทบวง มหาวิทยาลัย และกระทรวงศึกษาธิการส่งเสริม และประสานงานให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ใน การให้บริการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาครอบคลุมทุกชนิด

แผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาการบริหารการกีฬา

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาการบริหารการกีฬาของประเทศให้มีความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพโดย ให้องค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วม ในก่ารพัฒนาการบริหารการกีฬาเพื่อให้การบริหารการกีฬาและเป็นระบบภายใต้แผนหลัก

แนวทาง ทุกองค์กรที่รับผิดชอบกีฬาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับการพัฒนาในการบริหารการ กีฬาให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรมพลศึกษา

ความเป็นมาของกรมพลศึกษา (กรมพลศึกษา, 2542)

กรมพลศึกษาได้รับการสถาปนา เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2476 ให้เป็นกรมหนึ่งใน กระทรวงธรรมการตามพระราชบัญญัติการปรับปรุงกระทรวง ทบวง พ.ศ. 2476 โดยให้มีหน้าที่ จัดกา พลศึกษาของชาติ มีสถานที่ตั้งอยู่ในกระทรวงธรรมการ ถนนจักรเพชร รัฐบาลในสมัยนั้น

มีนโยบายที่จะให้บุคคลที่แม้ว่าได้รับจริยศึกษา และพุทธศึกษามาแล้ว ให้ได้รับผลศึกษาด้วย ซึ่งจะทำให้เขามีร่างกายแข็งแรง ใจคอหนักแน่น ไม่เป็นคนขี้โรค อันจะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ ได้สมบูรณ์เต็มที่ นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ผลศึกษาจึงกลายมาเป็นหลักสำคัญของการศึกษา ของชาติสืบมาจนกระทั่งปัจจุบัน

ในสมัยที่ยังไม่มีกรมผลศึกษานั้น โรงเรียนส่วนใหญ่มิได้เอาใจใส่ในการผลศึกษาอย่างแท้จริง มุ่งแต่จะให้การอบรมความรู้และจริยศึกษาเท่านั้น เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาพอที่จะส่งเสริมผลศึกษาแต่อย่างใด จึงเป็นการสมควรที่จะจัดตั้งกรมผลศึกษาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเรื่องนี้ และในขณะเดียวกันก็เพื่อแสดงให้เห็นว่ารัฐบาลในสมัยนั้นยอมรับการผลศึกษา

การจัดการศึกษาของชาติ ให้มีความสมดุลระหว่าง พุทธศึกษา จริยศึกษา และผลศึกษา นับเป็นความคิดริเริ่มที่นักการศึกษาทุกคนต่างประจักษ์ในความสามารรถ และเป็นที่มาของ ห่วงโซ่ 3 ห่วง ประดิษฐานอยู่ในรูปพระพลบดี ซึ่งได้แก่ ห่วงศีลาวัทนพุทธศึกษา ห่วงศีลเสถียร แทนจริยศึกษา และห่วงศีลเขียว แทนผลศึกษา บุคคลจะมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและก่อประโยชน์ให้กับชาติ บ้านเมืองได้แท้จริงนั้น จะต้องมีความสมดุลระหว่าง ความรู้ ความประพฤติ และพลานามัยดุจห่วงทั้ง 3 ดังกล่าวได้วางทับกันอยู่นั่นเอง

รองศาสตราจารย์ ดร.ทองคุณ หงส์พันธุ์ ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมผลศึกษา เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2540 พัฒนาส่งเสริมและจัดระบบการบริหารงานให้มีเอกภาพ โดยได้กำหนดแนวนโยบายที่จะดำเนินงานในบึงบประมาณ พ.ศ. 2541 ดังนี้

1. การดำเนินงานด้านการจัดการผลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์สุขภาพและวิทยาศาสตร์การกีฬา
2. การดำเนินงานด้านการส่งเสริม การผลศึกษา กีฬา สุขภาพและนันทนาการประกอบด้วย
3. การดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของเด็กและเยาวชน คือการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กและเยาวชนไทยให้เป็นคนชยัน ชื่อสัตย์ สุจริต มีระเบียบวินัย ห่างไกลสารเสพติด และโรคเอดส์

4. พัฒนาระบบบริหารภายใต้สภาพความขาดแคลนให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด กรมพลศึกษามีทรัพยากรจำกัด มีบุคลากรเพียงประมาณ 2,718 คน แต่ต้องรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ ดังนั้นจำเป็นจะต้องมีระบบบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ สร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด โดยกระจายการบริหารด้านพลศึกษาและการกีฬาจังหวัด โดยกระจายการบริการด้านพลศึกษาและการกีฬาไปสู่ส่วนภูมิภาคชุมชนและท้องถิ่นโดยการพัฒนาและดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดทั้ง 75 แห่ง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาคู่มือและพัฒนาเครือข่ายในระดับอำเภอ ตำบล ชุมชน และหมู่บ้าน รวมทั้ง ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การแบ่งส่วนราชการและภารกิจของกรมพลศึกษา

กรมพลศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาด้านพลศึกษา การกีฬา การส่งเสริมและพัฒนาด้านสุขภาพพลานามัย กิจกรรมเกี่ยวกับลูกเสือ ยุวกาชาด และการพัฒนาและควบคุมความประพฤตินักเรียน นักศึกษา

อำนาจหน้าที่ของพลศึกษา มี 3 ประการ คือ

1. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ นันทนาการ การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ ลูกเสือ ยุวกาชาด และ สรวัตร นักเรียน นักศึกษา
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาด้านพลศึกษา สุขภาพ นันทนาการวิทยาศาสตร์การกีฬา และวิทยาศาสตร์สุขภาพ
3. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการ

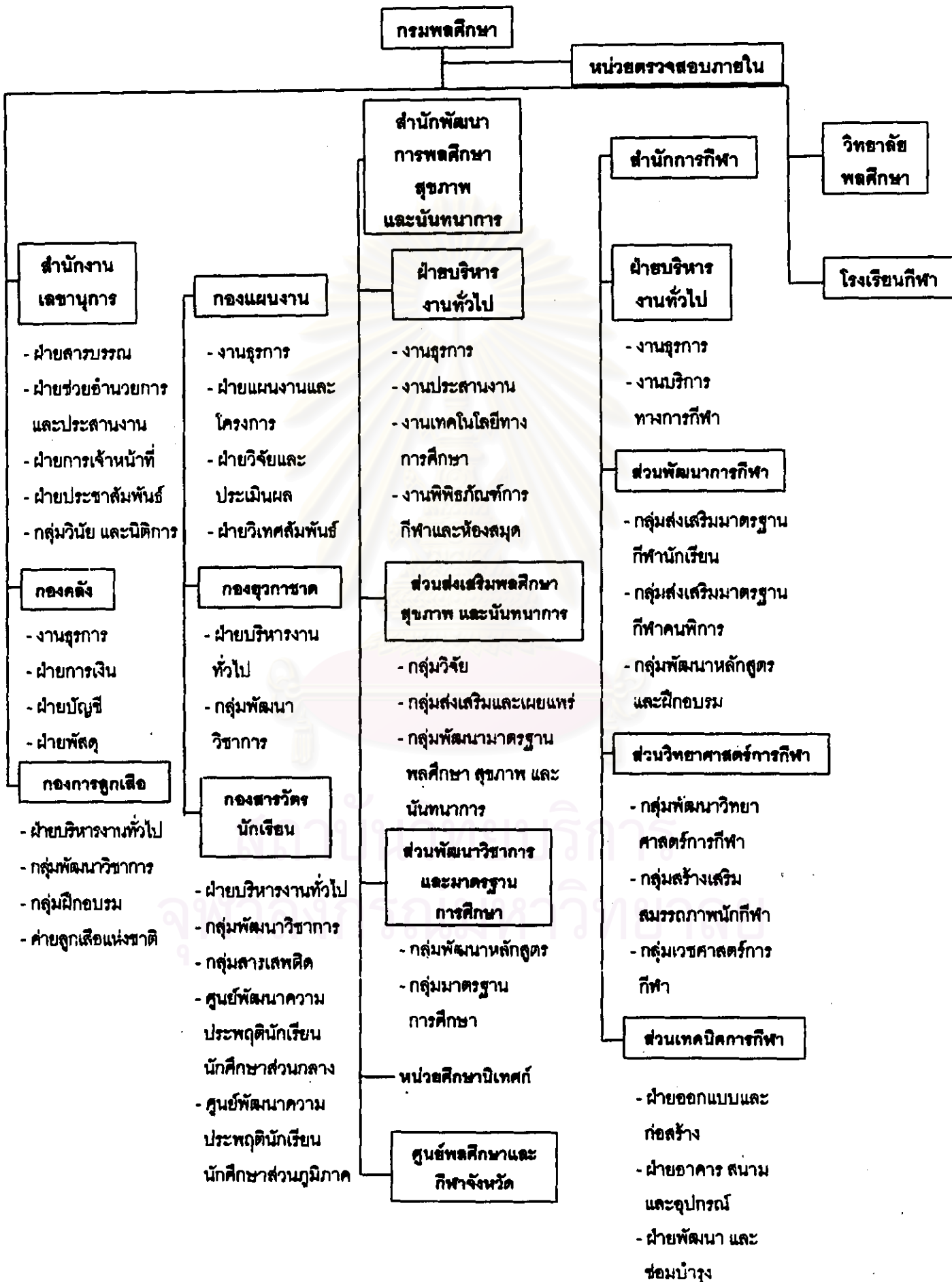
กรมพลศึกษา แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กอง 2 สำนัก 17 วิทยาลัยพลศึกษา และ 4 โรงเรียนกีฬา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการกรม
2. กองคลัง
3. กองการลูกเสือ
4. กองแผนงาน
5. กองยุวกาชาด
6. กองสารวัตรนักเรียน
7. สำนักการกีฬา
8. สำนักพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ และนันทนาการ
9. วิทยาลัยพลศึกษา
10. โรงเรียนกีฬา

ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดอยู่ในส่วนสำนักพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพและนันทนาการโดยในส่วนนี้มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ นันทนาการและวิทยาศาสตร์สุขภาพ ทั้งจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดกรม พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในวิชาพลศึกษาและการกีฬา สุขศึกษา อื่น ๆ นิเทศและฝึกอบรมครูผู้สอนวิชาพลศึกษาและการกีฬา สุขศึกษาและ อื่น ๆ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การแบ่งส่วนราชการของกรมพลศึกษาในปัจจุบัน



3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด

แนวทางการพัฒนางานด้านการส่งเสริมการพลศึกษา กีฬาสุขภาพและนันทนาการ

1. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการแข่งขันกีฬานักเรียนและนักศึกษา โดยมุ่งให้เด็กและเยาวชนตลอดจนประชาชนเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการแข่งขันกีฬาที่มีผลต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น มีการพัฒนาและขยายกีฬานักเรียนให้ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน โดยมีศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดเป็นหน่วยงานหลักระดับปฏิบัติร่วมกับองค์กรชุมชนและประชาชน (กรมพลศึกษา, 2542)

แนวทางปฏิบัติ :

1. พัฒนabethาของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ให้เป็นหน่วยงานปฏิบัติเพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัด ในการสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษา สนใจเล่นกีฬาอย่างทั่วถึง รวมทั้งดำเนินการจัดทำแผนงานรายปีเพื่อจัดการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษา เป็นมหกรรมกีฬาระดับจังหวัดที่เป็นต้นแบบแก่โรงเรียน สถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนให้สามารถเรียนรู้ ศึกษา และนำไปจัดการแข่งขันได้เองอย่างถูกต้อง

2. ให้ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดดำเนินการผลิตเอกสารต้นแบบในเรื่องการพลศึกษา สุขภาพ นันทนาการ และการกีฬาเผยแพร่แก่โรงเรียนชุมชนระดับหมู่บ้าน ตำบลเพื่อให้เด็กและเยาวชน ตลอดจนประชาชนทั่วไปมีความเข้าใจในการดูแลสุขภาพอนามัย รู้จักการใช้เวลาว่างเพื่อนันทนาการและรู้จักการเล่นกีฬาชนิดต่าง ๆ เป็นพื้นฐานเข้าใจกฎ กติกา มารยาทตามชนิดกีฬาที่บุคคลสนใจอย่างเพียงพอ

2. สนับสนุนให้มีการขยายการจัดสร้างสนามกีฬาอำเภอให้ครอบคลุมทั่วถึง เพื่อประโยชน์แก่ชุมชนและประชาชนในการจัดการแข่งขันกีฬา และเล่นกีฬาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องในรูปแบบของรัฐถึงประชาชนในท้องถิ่นชนบทอย่างแท้จริง

แนวทางปฏิบัติ :

1. สำนักการกีฬาและศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดจะต้องจัดทำข้อมูลความต้องการสนามกีฬาอำเภอ เพื่อนำเสนอขอจัดสร้างในปีงบประมาณ 2542 ทั้งนี้ โดยต้องระบุถึงเหตุผล ความจำเป็น ความสำคัญของการใช้สนามเพื่อการเล่นกีฬาของเยาวชนและประชาชน

ความพร้อมของผู้นำชุมชน องค์กรชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างการใช้สนามเพื่อกิจกรรมพลศึกษา กีฬา ลูกเสือ ยุวกาชาด รวมทั้งแผนงานที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการดูแลรักษาสนามกีฬาที่จัดสร้างให้แล้วเสร็จ

2. สำนักการกีฬาและศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดจะต้องจัดทำรายงานข้อมูลสนามกีฬาอำเภอที่จัดสร้างด้วยเงินงบประมาณของกรมพลศึกษาในทุกพื้นที่ โดยระบุจำนวนสถานที่สร้าง อำเภอ จังหวัด ภูมิภาค ระยะเวลาที่สร้างมาแล้ว สภาพการใช้งานในปัจจุบัน การบำรุงรักษา การบริหาร การใช้สนาม ผู้รับผิดชอบระดับต่าง ๆ โดยข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นระบบและเป็นปัจจุบันเสมอ

3. เร่งรัดพัฒนาระบบการบริหาร การจัดการ และงบประมาณของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดให้เป็นองค์กรพลศึกษาและกีฬาจังหวัดที่สมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพเพื่อบริการชุมชนและประชาชนในด้านพลศึกษาและการกีฬา

แนวทางปฏิบัติ :

1. ให้สำนักพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ และนันทนาการ ดำเนินการพิจารณา ทบทวนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดที่ผ่านมา เพื่อนำเสนอแนวทางหรือยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ในการพัฒนาศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดให้เป็นองค์กรที่ถูกต้องชัดเจนตามโครงสร้างการบริหารงานของกรมพลศึกษาอย่างแท้จริงในอนาคตอันใกล้

2. ให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจและเจตคติที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำหน่วยงานสำคัญนี้ในระดับจังหวัด รวมทั้งให้สามารถยกฐานะตำแหน่งให้เป็นนักบริหารและนักจัดการมืออาชีพด้านพลศึกษาและการกีฬา

4. พัฒนาระบบการผลิตสื่อใหม่ของการจัดตั้งศูนย์ผลิตสื่อ เพื่อผลิตตำราการศึกษาในสาขาวิชาพลศึกษาในระดับต่าง ๆ แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ทั้งนี้ จะสนับสนุนให้มีการผลิตสื่อเพื่อใช้ในการเรียนการสอนในโรงเรียนและระบบทางไกล อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างแพร่หลายและกว้างขวาง

แนวทางปฏิบัติ :

1. ให้สำนักพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ และนันทนาการ ดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการจัดทำและผลิตสื่อการเรียนการสอนในกลุ่ม

เป้าหมายที่หลากหลาย ทั้งนี้ โดยมุ่งเน้นให้ศึกษานิเทศก์ของสำนักฯ ทุกคนได้แสดงศักยภาพเชิงวิชาการอย่างเต็มขีดความสามารถร่วมกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ จากภายนอกเพื่อดำเนินการเขียน เรียบเรียง แปล วิจัย เพื่อการเผยแพร่ผลงานด้านพลศึกษาการกีฬา สุขภาพ นันทนาการ ลูกเสือและยุวกาชาดเป็นเป้าหมายหลักในเบื้องต้น

2. ให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ผลิตสื่อที่ทันสมัย มีขีดความสามารถในการดำเนินการผลิตสื่อหลากหลายรูปแบบ ให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน ชุมชน และประชาชน และไม่ละเลยต่อการศึกษา และพัฒนาการของระบบการผลิตสื่อสมัยใหม่ด้วยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารยุคใหม่ด้วย

3. ให้หน่วยศึกษานิเทศก์เป็นองค์กรหลักในการบริหาร จัดการด้านแผนงานการผลิต แผนงบประมาณ และแผนการติดตามรายงานผลต่อกรมพลศึกษา โดยหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ และนันทนาการ จะทำหน้าที่เสมือนเป็น clearing House ด้านการบริการสื่อต่าง ๆ ของกรมฯ ต่อหน่วยงาน ทางการศึกษาทั้งของกรมพลศึกษาเอง และของกรมอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการหรือทบวงมหาวิทยาลัย

การจัดตั้งศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด

ตามที่กองข้าราชการพลเรือน เรียกโดยย่อว่า ก.พ. ได้อนุมัติแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้กรมพลศึกษาจัดตั้งศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ซึ่งเป็นการรองรับการขยายงานของกรมพลศึกษาไปส่วนภูมิภาค และเพื่อให้ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดสามารถปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนของกรมพลศึกษาในส่วนภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 จึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดขึ้น และให้ทุกศูนย์ฯ นำไปใช้ในการดำเนินงานในแต่ละจังหวัด สำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ฯ ให้ประกอบด้วยผู้อำนวยการศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ศึกษานิเทศก์กรมพลศึกษา เจ้าหน้าที่พลศึกษา สารวัตรนักเรียนและนักเรียน และลูกจ้างสังกัดกรมพลศึกษา ตลอดจนให้นำทรัพย์สินของทางราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบดูแลของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด กรมพลศึกษา สารวัตรนักเรียน และนักศึกษาทุกจังหวัด และศูนย์นักกีฬาจังหวัด ไปอยู่ในความควบคุมดูแลรับผิดชอบของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดของแต่ละจังหวัดทุกแห่ง (กรมพลศึกษา, 2538)

ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดได้ดำเนินการตั้งแต่เมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2538 ครอบคลุมทุกจังหวัด รวม 75 ศูนย์ฯ คือ จังหวัดกระบี่ กาญจนบุรี กาฬสินธุ์ กำแพงเพชร ขอนแก่น จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ชัยนาท ชุมพร เชียงราย เชียงใหม่ ตรัง ตราด ตาก นครนายก นครปฐม นครพนม นครราชสีมา นครศรีธรรมราช นครสวรรค์ นทพบุรี นราธิวาส น่าน บุรีรัมย์ ปทุมธานี ประจวบคีรีขันธ์ ปราจีนบุรี ปัตตานี พระนครศรีอยุธยา พังงา พัทลุง พิจิตร พิษณุโลก เพชรบุรี เพชรบูรณ์ แพร่ พะเยา ภูเก็ต มหาสารคาม แม่ฮ่องสอน มุกดาหาร ยะลา ยโสธร ร้อยเอ็ด ระนอง ระยอง ราชบุรี ลพบุรี ลำปาง ลำพูน เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สงขลา สตูล สมุทรปราการ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร สระแก้ว สระบุรี สิงห์บุรี สุโขทัย สุพรรณบุรี สุราษฎร์ธานี สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อ่างทอง อุตรดิตถ์ อุทัยธานี อุบลราชธานี อำนาจเจริญ รวม 75 จังหวัด

บทบาทและหน้าที่ในศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด (กรมพลศึกษา, 2540)

เพื่อให้การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมพลศึกษาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ดังนี้

1. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ นันทนาการ กวากีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ ลูกเสือ ยุวกาชาด และสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาด้านพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการวิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ
3. ปฏิบัติงานอื่นตามที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมพลศึกษา หรือตามที่กระทรวงศึกษาธิการหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

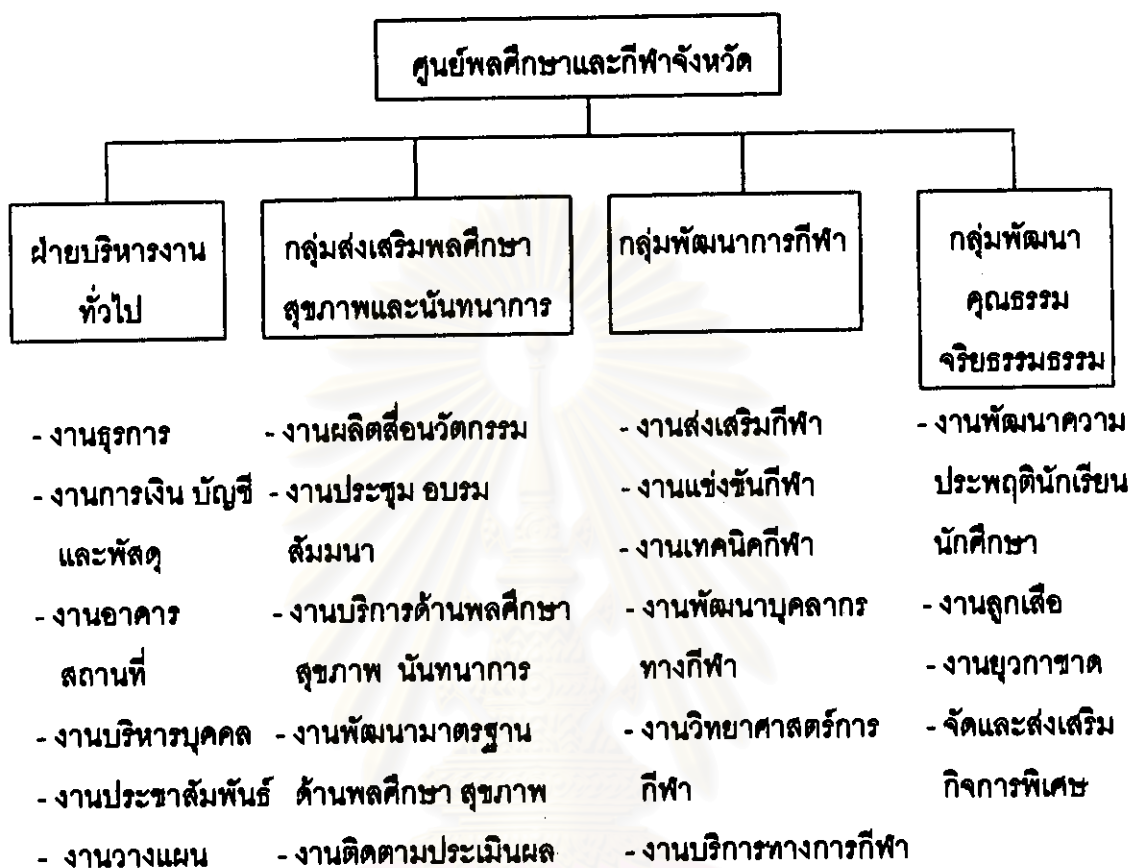
กิจกรรมที่ปฏิบัติของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด

1. ปฏิบัติงานด้านธุรการ สารบรรณ การเงินบัญชีและพัสดุของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด
2. รวบรวมข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพลศึกษาและกีฬาภายในจังหวัด

3. จัดทำแผนงาน โครงการในการพัฒนากิจกรรมพลศึกษา กีฬา นันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาดภายในจังหวัด
4. พัฒนา จัดหาและทำนุบำรุงสนามกีฬา เครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ
5. ดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาทักษะบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานด้านเทคนิคกีฬา พลศึกษา ลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ
6. ดำเนินการพัฒนาค่ายลูกเสือจังหวัดให้เป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด อย่างแท้จริง รวมทั้งให้เป็นแหล่งของการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม ของนักเรียน นักศึกษา เยาวชนและประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ดำเนินการส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษา เยาวชนและประชาชนเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ และกีฬาพื้นฐาน
8. ดำเนินการผลิตสื่อ คู่มือ เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกีฬา พลศึกษา สุขภาพ และ นันทนาการ เพื่อเผยแพร่ให้แก่หน่วยงาน สถานศึกษา และประชาชนทั่วไป
9. ติดตามและประเมินผลงานโครงการของกรมพลศึกษาที่ลงไปสู่ส่วนภูมิภาค
10. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬา กรีกทำให้หน่วยงานสถานศึกษาระดับ ต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสุขภาพพลานามัย ในองค์กร- เอกชน สมาคม ชมรมต่าง ๆ ให้แพร่หลาย
11. ควบคุมกำกับดูแล การปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดใหม่



หมายเหตุ : โครงสร้างศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดใหม่อยู่ในระหว่างรอผลการอนุมัติใช้ ฉะนั้นการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ได้ใช้โครงสร้างดังที่แสดงไว้

4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ

ในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางเอาไว้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย การบริหารซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการบริหารหรือการจัดการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

การดำเนินงาน (Operating)

คำว่า "การดำเนินงาน" มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายไว้ค่อนข้างใกล้เคียงกัน ดังนี้

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521) ได้ให้ความหมายว่า "การดำเนินงาน" หมายถึงการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน และย่อมรวมถึงการปฏิบัติ การทุกอย่างให้เป็นไปตามนโยบายหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

วินัย สมมิตร และคณะ (2527) ได้ให้ความหมายของการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึง การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนและหมายรวมถึงการปฏิบัติงานทุกอย่าง เพื่อให้เป็นไปตามหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร คือ จะต้องมีการควบคุมดูแลงาน การแนะนำ การตรวจสอบ เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขและกระทำไปเพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามแผนทุกประการ และการดำเนินงานเป็นกิจกรรมของการบริหาร

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานน่าจะหมายถึง การลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุจุดมุ่งหมายตามต้องการ ซึ่งการดำเนินงานเป็นกิจกรรมทางการบริหาร

คำว่า "การบริหาร" (Administration) กับคำว่า "การจัดการ" (Management) คำ 2 คำนี้ดูจะมีความหมายใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความกระจ่างจึงขออธิบายถึงความสัมพันธ์ของคำต่าง ๆ ไว้ เพราะต้องใช้ร่วมกัน

คำว่า การบริหาร (Administration) โดยทั่วไปใช้ในความหมายกว้าง ๆ ที่รวมถึงการบริหารรัฐกิจและธุรกิจ แต่มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่มักเข้าใจว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารราชการ ซึ่งแท้จริงมีคำเฉพาะคำหนึ่งซึ่งหมายถึงการบริหารราชการ และเป็นคำที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ได้กำหนดขึ้น คือคำว่า "รัฐประศาสนศาสตร์" (Public Administration) กระนั้นก็ดี คำนี้อาจมีความหมายใกล้เคียงกับคำบางคำ ซึ่งบางครั้งบางโอกาสก็ใช้แทนกันได้ เช่น คำว่า การจัดการ (Management) สำหรับคำว่า "Management" นี้โดยทั่วไปมักหมายถึง การจัดการในทางธุรกิจมากกว่าที่จะหมายถึงการบริหารราชการ หรือการบริหารรัฐกิจ อย่างไรก็ตามก็ดีในอีก

ความหมายหนึ่ง "Management" หมายถึง การจัดการหรือดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ เหตุนี้ในกรณีที่พยายามจะแสวงหาความแตกต่างระหว่าง "Administration" กับ "Management" แล้วจึงอาจกล่าวได้ว่า "Administration" นั้นเน้นในเรื่องการบริหารหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ส่วน "Management" นั้น เป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำ

พิจารณาในด้านของความนิยมนำว่า "Administration" นิยมใช้ในทางบริหารราชการ ส่วนคำว่า "Management" มักนิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตามทั้งสองคำนี้โดยทั่วไปใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารได้ เช่นเดียวกัน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายของการบริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้ คือ

คูนท์ซ (Koontz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ให้ความหมายของการบริหารว่า "การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัตินั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการบริหารไว้ว่า "การบริหาร มีความหมายได้ในลักษณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิชาการบริหาร และการบริหารงาน ในกรณีนี้พิจารณาว่า การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหลักเกณฑ์ และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ ย่อมจะเห็นได้ว่า การบริหารมีลักษณะเป็นศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติงานที่ต้อง อาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้ว การบริหารมีลักษณะเป็นศิลปะ และได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า "การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์ และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการทำงานตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารทั่วไปมักมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์

กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ได้แก่ 4M's (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2529)

1. กำลังคนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Man)
2. กำลังเงิน งบประมาณ (Money)
3. วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)
4. การจัดการ (Management)

ในปัจจุบันนี้ทรัพยากรการบริหารควรมีเพิ่มมากขึ้น จากปัจจัย 4 ประการ (หรือ 4M's) ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ของผู้รู้เกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารดังที่ ศาสตราจารย์ วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T. Greenwood) (อ้างถึงใน สมบูรณ์ พรหมภาพ, 2521) ได้ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ สิ่งของ (Materials) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) ความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ลูเธอร์ กูลิค และฮอคคิด ได้สรุปไว้ย่อ ๆ ถึงกระบวนการบริหารที่เรียกว่า (POSDCORB) คือ

1. การวางแผน (Planning) คือการจัดทำโครงการทำงานก่อนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบไม่สับสน ตรงเป้าหมาย ด้วยวิธีการทำงานอันแน่นอนในเวลาอันแน่นอน และมีการประเมินผลทุกระยะตามแผน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขโดยทันที
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดหน่วยงานให้มีระเบียบ มีแผนผังตำแหน่งงานและหน้าที่การงานประจำบุคคลอันแน่นอน มีลายการบังคับบัญชาและการติดต่องานชัดเจนตลอดจนขอบเขตอำนาจของบุคคลต่าง ๆ
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) นับตั้งแต่การแสวงหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง อบรมพัฒนา บำรุงขวัญ พิจารณาความดีความชอบ ลงโทษ โอน ย้าย จนกระทั่งถึงการให้พ้นจากงาน
4. การวินัยสั่งการ (Directing) หรือการควบคุมนิเทศน์ ดูผลงานโดยการตัดสินใจต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
5. การประสานงาน (Coordinating) หรือการติดต่อสัมพันธ์ให้เกิดความรู้ความเข้าใจโดยทั่วกันทุกหน่วยและทุกคน เพื่อมิให้มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน ตลอดจนการสร้างไมตรีสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

6. การเสนอรายงาน (Reporting) คือการรายงานสิ่งเร่งงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ พร้อมด้วยข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงาน เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้องทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนการบันทึกเก็บหลักฐานการปฏิบัติงานทุกระยะ

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) คือ การจัดรายรับรายจ่าย กำหนดยอดเงินที่ต้องใช้จ่ายเป็นระยะ ๆ หรือเป็นโครงการ ๆ ตามลักษณะงาน และจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้าต่าง ๆ (อ้างถึงใน วิทยุญ สาธ)

เซียร์ (Sears) เซียร์ ได้กำหนดกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การอำนวยการ (Directing)
4. การประสานงาน (Co-Ordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ที่กล่าวมาข้างต้นกระบวนการบริหารและทรัพยากรในการบริหารผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎี POSDCoRB กับ "4M's" มาประกอบกันเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. บุคลากร
4. งบประมาณ
5. สถานที่ วัสดุอุปกรณ์
6. อำนวยการ
7. ประสานงาน
8. รายงานผล

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึงการเตรียมการล่วงหน้า แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการวิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลังและตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงานตลอดจนกำหนดระบบการควบคุมงาน

หลักสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่ในการบริหารงานเป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญของการวางแผน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนก็ควรพิจารณา มีดังนี้

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่ยังเริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ
2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ต้องแน่ชัด เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง
3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดให้พร้อม
4. วิธีดำเนินงานตามแผน เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้ว จะต้องพิจารณาหาช่องทาง หรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้
5. คำนึงภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

กระบวนการในการวางแผน

การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่จะพึงปฏิบัติในอนาคต โดยกำหนดหรือคาดการณ์ว่าการบริหารจะดำเนินไปเช่นนี้ ซึ่งการพยากรณ์หรือคาดการณ์จำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกันเข้าเป็นพิเศษ ในกระบวนการวางแผนแบ่งขั้นตอนเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์
2. ขั้นตอนประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน
3. ขั้นตอนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
4. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน
5. ขั้นตอนติดตามและปรับปรุงแผน

ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผนนั้น มีดังนี้

1. การพยากรณ์สภาวะการทางเศรษฐกิจ
2. ปัจจัยทางสังคม
3. การควบคุมของรัฐ
4. การเงิน
5. ความต้องการทางอุตสาหกรรม
6. ที่ทำของประชาชน
7. ข้อมูลภายในธุรกิจนั้น ๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวความคิดในการจัดองค์การ

การจัดองค์การ มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการที่การดำเนินงานขององค์การนั้นมีภารกิจมากมายที่บุคคลเพียงคนเดียวจะทำได้โดยลำพังได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำภารกิจขององค์การมาแบ่งกัน ปฏิบัติจัดทำตามความรู้ความสามารถของบุคคล และการร่วมงานขึ้นเป็นครั้งคราว กล่าวคือ การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ โดยมีเหตุผลว่า

1. งานนั้นมีปริมาณมากเกินไปที่บุคคลคนเดียวจะกระทำโดยลำพังได้
2. ในการที่จะแบ่งปันงานออกไปให้บุคคลหลายคนทำนั้น จำเป็นจะต้องมีการแบ่งงานเสียก่อน
3. ความต้องการที่จะให้ได้ประโยชน์จากลักษณะเฉพาะของงาน ทำให้จำเป็นต้องมอบหมายงานให้บุคคลที่มีความชำนาญพิเศษเป็นผู้ปฏิบัติจัดทำ

หลักของการจัดองค์การ

โดยทั่วไปหลักของการจัดองค์การย่อมประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้ คือ

1. วัตถุประสงค์
2. การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ ช่วงการบังคับบัญชา
3. การรวมอำนาจการบังคับบัญชาให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร รวมทั้งให้มีการประสานงาน
4. อำนาจหน้าที่
5. ความรับผิดชอบ

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

ในการจัดองค์การนั้น มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่ผู้บริหารหรือนักจัดองค์การควรทราบเพื่อประโยชน์ในการจัดองค์การ และวางแผนรูปแบบขององค์การให้ได้เหมาะสม ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการจัดองค์การ องค์ประกอบที่ควรทราบ ได้แก่

1. หน้าที่การงาน
2. การแบ่งการทำงาน
3. การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ
5. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงาน
6. สายการบังคับบัญชา
7. ช่วงการบังคับบัญชา
8. เอกภาพทางการบริหาร

3. การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์การนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลด เกษียณ หรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรืออัตรางได้ ซึ่งการบริหารบุคคล เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงาน โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรและจัดให้เหมาะสมกับงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่า จะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน
2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัครหรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีรางวัลสำหรับผู้นำพามาก็ได้
3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์การอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคล ได้แก่ การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม บางครั้งบางองค์การอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. โยกย้ายและเลื่อนชั้น (Transfers and Promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกันสำหรับการเลื่อนชั้น อาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนชั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ ที่องค์การนั้นยึดถือปฏิบัติอยู่

5. การพัฒนาบุคคล (The Development of Staff) คือวิธีการต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนได้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลที่นิยมทำกันมาก คือ การฝึกอบรม

ในด้านบุคลากร ควรรู้จักในการบริหารตัวบุคคล การทำงานจะสำเร็จหรือไม่เกี่ยวกับตัวบุคลากร ซึ่งจะต้องดำเนินกับคุณสมบัติของเขา และจะต้องคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมความร่วมมือ มนุษย์สัมพันธ์ การใช้อำนาจ ความสำคัญของการตัดสินใจ การบำรุงขวัญของการทำงาน และหลักต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปกครองบุคลากร

หลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

หลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มี 3 ประการ

1. หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุบุคคลตามระบบคุณธรรมหรือการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ
2. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและมีความรู้ตามที่กำหนดไว้
3. หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่เจ้าหน้าที่ว่าจะมีความมั่นคงทราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถ

หลักของการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่เป็นเทคนิคสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้าในองค์การ ดังนั้นจึงควรพิจารณาถึงหลักการสำคัญบางประการของการมอบอำนาจหน้าที่ ได้แก่

1. การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่งไม่ใช่แก่บุคคล
2. ความสมัครใจในการมอบอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญ
3. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ
4. จัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ
5. การมอบอำนาจกระทำได้หลายระดับ

เทคนิคการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาอยู่มาก เพราะความสำเร็จของงานนั้น ต้องอาศัยการใช้ศิลปะแห่งการเป็นผู้นำและหลักมนุษยสัมพันธ์ ที่มอบอำนาจหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงควรจะได้พิจารณาถึงเทคนิคบางประการที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการมอบอำนาจหน้าที่ดังนี้ คือ

1. พิจารณาว่าจะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรแก่ผู้ใดบ้างกับบัญชา
2. แนะนำให้ผู้ที่จะรับอำนาจหน้าที่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความต้องการของหน้าที่การงานนั้น
3. กำหนดมาตรฐานของการทำงาน
4. มอบความเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่
5. เริ่มจากงานที่มีความยุ่งยากน้อยหรือสำคัญน้อยไปจนถึง งานที่มีความสำคัญมาก
6. การติดตามผล
7. การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์

4. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับงานบริหารงานฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณ และขอเงินทุนให้กับหน่วยต่าง ๆ และบุคลากรควบคุมดูแลว่าเงินที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และความหนักแน่นการจัดงบประมาณ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการในเรื่องการเงิน ผู้บริหารจะต้องทราบเพื่อป้องกันการใช้เงินในทางที่ผิด และสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์
2. ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องประสานกันหลาย ๆ อย่าง ต้องมีแผนงาน โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเงินทุนที่ได้รับมาจากสายงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องทราบหรือพิจารณาเตรียมจัดงบประมาณ
3. การจัดทำงบประมาณ ต้องการจัดแผนงานทางการเงินอันเกี่ยวกับงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องจัดทำงบประมาณเตรียมไว้สำหรับแผนการระยะ 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปี โครงการสำคัญแต่ละโครงการจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าหลาย ๆ ปี ฉะนั้นจัดทำงบประมาณการเงินต้องจัดไว้สำหรับโครงการระยะยาวด้วย

งบประมาณตามความหมายคือ รายงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย แต่ที่จริงงบประมาณจะบอกให้เราทราบถึงแผนการระยะยาวขององค์การหรือโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของแผนงานและร่างค่าใช้จ่ายโดยประมาณ

วัตถุประสงค์ของการจัดงบประมาณ

1. ทำให้ทราบถึงแผนงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ
2. ทำให้ทราบถึงนโยบายในการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ
3. ทำให้ทราบถึงงานขององค์การหรือหน่วยงานที่กำลังเป็นที่สนใจอยู่
4. ทำให้ผู้บริหาร บุคลากร รวมถึงประชาชนทั่วไป เข้าใจถึงความสำคัญในการปฏิบัติขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

ชนิดของงบประมาณ

1. งบประมาณระยะสั้น คือ การจัดงบประมาณประจำปี
2. งบประมาณระยะยาว คือ การจัดงบประมาณการเงินในช่วงที่เกิน 1 ปี อาจถึง 10 ปี

เกณฑ์ในการจัดงบประมาณที่ดี

1. งบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการทางการเงินของโครงการต่าง ๆ และจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. งบประมาณต้องแสดงให้เห็นทราบถึงรายได้และรายจ่ายโดยประมาณอย่างสมดุลงัน

3. ต้องมีรายการเมื่อไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินที่จะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง
4. งบประมาณจะต้องเตรียมไว้อย่างดีในปีต่อไป เพื่อให้มีเวลาพอสำหรับตรวจตราวิเคราะห์ และคิดอย่างรอบคอบ
5. งบประมาณจะต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่มีการเพิ่มเติมจากความจริง

การเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องทำระยะยาว จะทำให้สำเร็จในหนึ่งหรือสองวันไม่ได้ งบประมาณจะทำให้ดีได้ก็โดยอาศัยการเรียนรู้ถึงโครงการที่จะทำ การตีราคาส่งของที่ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ต้องอาศัยรายงานต่าง ๆ รายการเครื่องใช้ของใช้ที่มีอยู่และงบประมาณของปีก่อน ๆ ช่วยอีกด้วย การจัดทำเตรียมงบประมาณจะต้องทำให้ยืดหยุ่นได้ถ้าจำเป็น เพราะเป็นการยากที่จะกำหนดรายการต่าง ๆ ให้ชัดเจนลงไป ริชาร์ด จี มิทเชลล์ (Richard G. Mitchell) ได้เขียนข้อควรคำนึง 5 ประการ เกี่ยวกับการจัดทำเตรียมงบประมาณไว้ดังนี้

1. ปีที่แล้วเตรียมไว้อย่างไรต้องนำมาประกอบกับงบประมาณสำหรับปีนี้ เพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องตามแผนการระยะยาวที่ทำได้หรือไม่
2. ปีที่แล้วทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างไร
3. ปีนี้จะประสบผลสำเร็จอย่างไร โดยคำนึงถึงงบประมาณที่ผ่านมา ๆ มา
4. มีความต้องการที่จำเป็นอะไรบ้างที่จะต้องทำในปี นี้ ให้จัดทำตามลำดับความสำคัญของงาน
5. จะทำอย่างไรเช่นเดียวกับบุคลากร เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อุปกรณ์และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็นจะต้องร่างขึ้นมาให้ชัดเจนเป็นเรื่อง ๆ ไปในการจัดทำงบประมาณ

5. ด้านสถานที่ วัสดุและอุปกรณ์ (Materials)

วัสดุและอุปกรณ์ซึ่งนับรวมถึงอาคารสถานที่เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้ผลลุ่มรณเป็นการบริหารอย่างแท้จริง และให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุตามความเหมาะสม
2. ใ้ให้ได้ผลคุ้มค่า
3. ใ้้อย่างประหยัดทั้งแรงงาน เงินและเวลา

4. ก่อนใช้อุปกรณ์ทุกครั้งต้องทดลองเสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและพอสอดกับเวลา
ระวังอย่าให้การใช้อุปกรณ์ต้องติดขัดระหว่างใช้

สำหรับการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ก่อนการซื้อวัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรสำรวจหรือทำบัญชีอุปกรณ์ก่อนว่ามีอยู่แล้วมาก
น้อยเพียงใด และอยู่ในสภาพที่ใช้ได้หรือต้องซ่อมแซม และต้องการเพิ่มอีกจำนวนเท่าไร
2. ควรซื้ออุปกรณ์ในร้านที่มีชื่อเสียงไว้ใจได้ เพราะจะได้ของที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ให้
บริการในการแลกเปลี่ยนซ่อมแซมอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ดีกว่า
3. ควรซื้ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพตามปกติของที่มีคุณภาพเพราะสามารถใช้ได้ยาวนานกว่า บาง
ครั้งอุปกรณ์ที่มีราคาสูงกว่าปลอดภัยกว่า การซื้อไม่ควรเอาราคาเป็นหลักอย่างเดียว ของราคาแพง
คุณภาพอาจจะไม่ดีก็ได้
4. ถ้าเป็นไปได้ควรจัดตารางในการซื้อให้มีการกระจาย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ไม่เป็นภาระต้อง
ใช้เงินจำนวนมาก ๆ ในครั้งหนึ่ง
5. พยายามใช้วิธีการซื้อที่ช่วยให้สามารถลดราคาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
6. ควรซื้อตามที่กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ชนิดนั้น ๆ ตามกำหนด
7. ควรจัดซื้อในร้านที่มีอยู่ในท้องถิ่นที่สามารถให้ราคาของและคุณภาพเดียวกัน เพราะ
ร้านในท้องถิ่นจะสามารถติดต่อได้ง่ายและสะดวกกว่า
8. ควรเตรียมการซื้อวัสดุอุปกรณ์ไว้แต่เนิ่น ๆ
9. ในการซื้อแต่ละครั้งจะต้องไม่มีการรับสั่งตอบแทนจากร้านค้า

6. การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญของนักบริหารหรือหัวหน้างาน และ
เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการจัดองค์กร เพราะเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว
แล้วก็ถึงขั้นที่จะอำนวยการให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตามแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
เพราะการอำนวยการเป็นการใช้ผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ สอน แนะนำและจูงใจให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงาน
หรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอำนวยการที่ดีนั้น คือ การทำให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาหรือคนงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไรทำอย่างไร และทำเมื่อใด อย่างไรก็ตามผลที่

จะสำเร็จตามที่เราต้องการนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจร่วมกันของการอำนวยความสะดวกระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การทำ ความเข้าใจดังกล่าวมักจะเกิดความเข้าใจผิดกันบ่อยในการปฏิบัติงาน เพราะการสั่งงานที่ผู้บังคับบัญชาหมายความอย่างหนึ่งนั้น บางทีผู้ใต้บังคับบัญชา กลับตีความหมายไปอีกอย่างหนึ่ง อีกประการหนึ่งผู้บริหารควรจะรู้ขอบเขตแห่งความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและปริมาณงานที่จะมอบหมายให้เขาทำเสียก่อน เพื่อประกันความล้มเหลวใน การสั่งงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้หากมีข้อสงสัยก็อาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยลดความยุ่งยาก และเสียเวลาลงไปมาก

โดยปกติแล้วการออกคำสั่งมักอาศัยหรือยึดระเบียบหรือกฎเกณฑ์เป็นหลัก ส่วนในกรณี ที่จำเป็นต้องออกคำสั่งหรือตัดสินใจโดยไม่ครอบคลุมไปถึงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ ก็อาจจะอำนวยการหรือสั่งงานให้ได้ผลโดยยึดเอาวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ดังนั้นจะเห็นว่าการ อำนวยการสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและแต่ละกรณี ในบาง ครั้งมีความจำเป็นต้องสั่งงานแบบรีบด่วน บางครั้งการให้คำแนะนำก็เพียงพอที่จะให้ผู้รับคำสั่ง ทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นที่พอใจ ซึ่งการออกคำสั่งนี้มีหลายรูปแบบต่าง ๆ กันโดยแบ่งออก เป็น 4 แบบ คือ

1. การสั่งการโดยตรง หรือการออกคำสั่ง (Demand or Direct) เป็นการสั่งการที่ต้องการ ให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือกรณีที่จะรักษาระเบียบวินัย โดยเคร่งครัด
2. การสั่งแบบขอร้อง (Request) เป็นการสั่งงานที่มีลักษณะโน้มเอียงไปในทางขอความช่วยเหลือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสใช้ดุลพินิจในการทำงานบ้าง หรือใช้กับ ผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. การสั่งแบบเสนอแนะ (Suggest) เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน หรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่แล้วเป็นผู้ที่มีความ สามารถ และมีความรับผิดชอบในงานคืออยู่แล้วเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบใน งานคืออยู่แล้ว
4. การสั่งแบบอาสาสมัคร (Volunteer) เป็นการสั่งงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่จะต้อง ปฏิบัติ เป็นงานที่อาศัยความเต็มใจ มักใช้ในกรณีที่เป็นการเสี่ยงอันตรายหรืองานที่ต้องการฝีมือ อันประณีต เช่น การขอร้องให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา

การอำนวยความสะดวกแบบต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งจะใช้ได้โดยแยกออกจากกัน ผู้ใช้มักจะทำให้หลายแบบปนกัน ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะต้องรู้ว่าจะใช้คำสั่งแบบใดจึงจะได้ผลดี

การสั่งงานมีวิธีการสั่งงานเป็นแบบใหญ่ ๆ 2 แบบ คือ

1. การสั่งงานด้วยวาจา ส่วนมากแล้วนิยามกรณีที่เป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีความสำคัญนัก เป็นเรื่องที่ไม่ต้องมีรายละเอียดจะให้จดจำมาก อาจจะใช้ในกรณีเร่งเร้าหรือกระตุ้นเตือนให้ทำงาน หรือในกรณีมีเหตุฉุกเฉินไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง การสั่งงานด้วยวาจาแม้จะรวดเร็วและสะดวกแต่ก็อาจจะบังเกิดความไม่เข้าใจได้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะพูดไม่ชัด พูดมากเกินไป ไม่เฉพาะเจาะจง ใช้คำพูดที่ใช้ศัพท์บัญญัติมาก หรืออาจจะเกิดจากผู้บังคับบัญชาคิดว่าผู้ฟังเข้าใจในหัวข้อนั้น ๆ ดี ดังนั้นผู้บริหารที่หากต้องการให้การสั่งงานด้วยวาจา มีความสมบูรณ์และบังเกิดผลยิ่งขึ้น จะต้องประกอบด้วยสีหน้าท่าทางของผู้ออกคำสั่งด้วย ในบางครั้งจะพบว่าผู้บังคับบัญชาได้ให้คำสั่งด้วยวาจาหรือให้คำสั่งด้วยวาจาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบคำสั่งนั้น ซึ่งถ้าหากปราศจากเสียงสีหน้า และท่าทีเหล่านี้เสียแล้ว คำสั่งก็อาจจะไม่มีความสำคัญอันใดเลย

2. การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีที่สั่งไปยังบุคคลหลายแห่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ยาก สิมง่าย ใช้เมื่อเรื่องสำคัญและเจ็บปวดมีปัญหายุ่งยากสลับซับซ้อนเข้ามาเกี่ยวข้อง มักใช้ในเมื่อต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในรายละเอียดโดยแจ่มแจ้ง ใช้เมื่อคำสั่งนั้นใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดงานโดยทั่วไป หรือมีแบบฉบับที่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เมื่อเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าหรือคดสำเนา ใช้เมื่อคำสั่งนั้นมีตัวเลขกำหนดเวลา จำนวนไว้อย่างแน่นอน และใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลัง ถ้ามีการฝ่าฝืนคำสั่ง การสั่งด้วยลายลักษณ์อักษรที่ระวางในเรื่องของความที่ยาวเกินไป การเรียบเรียงภาษาหนังสือไม่คล้องจองกัน

ลักษณะการสั่งงานที่ดี ไม่ว่าจะการสั่งงานนั้นจะเป็นลักษณะใดก็ตามซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงจะพิจารณาใช้โดยคำนึงถึงลักษณะของการสั่งงานซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การสั่งนั้นจะต้องเป็นการสั่งที่เป็นไปได้ ทั้งด้านความสามารถของผู้รับคำสั่ง ตลอดจนความพร้อมเพียงของเครื่องมือเครื่องใช้

2. เป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เป็นการสั่งที่จริงจังให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

3. เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ คือ จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องมีความเข้าใจว่างานที่ทำนั้นเป็นงานในหน้าที่ และอยู่ในความรับผิดชอบของเขาโดยตรง

4. มีลักษณะเป็นแผนงานที่สำเร็จเป็นรูปร่างและสมบูรณ์ คือ ในขณะออกคำสั่งควรจะให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจแจ่มแจ้งเสียทีเดียว ไม่ควรสั่งทีละเล็กละน้อยเพิ่มเติมทีหลัง

5. คำสั่งนั้นเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย กระทัดรัด หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำซึ่งจะก่อให้เกิดความสับสน

6. คำสั่งนั้นไม่ควรสั่งในขณะที่ผู้สั่งอยู่ในอารมณ์ไม่ปกติ ถ้ามีความจำเป็นต้องทำในขณะนั้นก็ควรพยายามระงับสติอารมณ์เสียก่อน

7. คำสั่งนั้นไม่ควรมีข้อผิดพลาด หรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับสถิติตัวเลข

8. ควรระวังอย่าให้คำสั่งที่ออกไปเกิดความขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีความจำเป็นที่จะออกคำสั่งใหม่ ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระสำคัญของคำสั่งเก่าด้วย เพื่อช่วยป้องกันความขัดแย้งลงเสียที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อนำคำสั่งใหม่ไปปฏิบัติ

หลักปฏิบัติในการสั่งการสั่งงานเพื่อให้ผู้รับคำสั่งนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้ว่า สั่งงานแก่ใครอย่างไร หลักในการสั่งงาน สรุปได้ดังนี้

1. ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด
2. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น
3. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง และต้องมีความเข้าใจ
4. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์
5. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
6. ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
7. ต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาด ถ้าไม่เกิดผล

7. การประสานงาน (Coordinating)

"การประสานงาน" (Co-ordinating) หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ รวมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย

ขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึงความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลง และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

การประสานงาน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร และผู้บริหารที่ดีนั้นก็ต้องมีความสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดความผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารอันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์และวิธีในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารได้

ความสำคัญของการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีขึ้นทุกขั้นตอนของการบริหาร และทั้งยังเป็นตัวช่วยผสมผสานปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการและเวลา ให้ผสมกลมกลืนกันดังกล่าวแล้ว จึงถือว่าการประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายในการบริหาร คือ

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยขจัดความสูญเปล่าและประหยัดในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา เงิน วัสดุในการทำงาน และเป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ
3. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และช่วยลดข้อขัดแย้งภายในองค์การ
5. ช่วยสร้างขวัญในการทำงานของข้าราชการ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์การ
6. ช่วยลดอันตรายอันเกิดจากความบกพร่องในการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะทุกฝ่ายเข้าใจในหน้าที่ตนเองและเข้าใจหลักการและวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
8. ช่วยให้องค์การเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่นและนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

ลักษณะของการประสานงาน

จากความหมายของการประสานงานดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญของการประสานงานอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน ปรากฏจากการขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อนกัน
2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ (Cooperation)
3. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร
4. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น

ประเภทของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งการประสานงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ

1. การประสานงานโดยความสมัครใจ (Voluntary Coordination) การประสานงานประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์การบางระดับเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในองค์การขนาดเล็ก สำหรับองค์การขนาดใหญ่ การประสานงานประเภทนี้มักไม่เกิดขึ้น การประสานงานลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรภายในองค์การมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การอันอาจนำที่ความรับผิดชอบและสภาวะการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในองค์การเป็นอย่างดี หลักการสำคัญของการประสานงานด้วยความสมัครใจมีอยู่ว่าจะต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ และพร้อมที่จะทำงานเกินกว่าที่จะได้รับมอบหมายเป็นหน้าที่ ตลอดจนช่วยสร้างให้เกิดค่านิยมแห่งความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. การประสานงานแบบบังคับบัญชา (Directive Coordination) หรือที่เรียกว่า การประสานงานแบบสั่งการ การประสานงานแบบนี้ไม่คำนึงถึงความสมัครใจและเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ของการประสานงาน

การประสานงานนั้นมีประโยชน์มากมายหลายประการ คือ

1. ช่วยในการทำงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดีขึ้น
3. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงานมากขึ้น
4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้มีกาปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
8. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
9. ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
10. ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
11. ช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน อันทำให้ไม่ประหยัด
12. ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

8. การรายงานผล (Reporting)

ไพฑูริย์ จัยสิน (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการรายงานผล หมายถึง การรายงานผล การปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น เพื่อจะได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อสร้างความเข้าใจและความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

เรื่องที่ต้องรายงาน

1. ระยะเวลาก่อนเริ่มโครงการ รายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ และอื่น ๆ

2. ระหว่างการปฏิบัติงาน รายงานเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และการแก้ไข

3. ระยะเวลาหลังการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานสรุปผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล

ประเภทของรายงาน

1. รายงานแสดงผลงาน คือ รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติในหน้าที่ของตนต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลงานที่เกิดและรายงานถึงการดำเนินงานว่าเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอย่างไร

2. รายงานเชิงสถิติ คือ รายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่ทางประมวลสถิติของงานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้รวบรวมหรือแจกแจงผลงานหรือจำนวนเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นจำนวนตัวเลข ลำดับ หมวดหมู่ แสดงความเกี่ยวข้องกัน สะดวกแก่การค้น เช่น รายงานสถิติ รายงานการเงิน จำนวนวันมาปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

3. รายงานเหตุการณ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสอดส่องตรวจตราควบคุมสถานการณ์ รายงานสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ให้รายงานเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบเหตุการณ์นั้น ๆ

4. รายงานประชาสัมพันธ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแถลงผลงานหรือวิธีปฏิบัติของตนให้ประชาชนทราบ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน

การรายงานทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวมาทั้งหมด อาจจะใช้วิธีรายงานได้ 2 วิธี

1. การรายงานด้วยวาจา
2. การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นพพร เพ็ชรพุด (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงาน และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย สาขาภูมิภาค ตามการรับรู้ของหัวหน้าและพนักงานของสำนักงานดำเนินการวิจัยโดยส่งแบบสำรวจ และแบบสอบถามไปยังหัวหน้าสำนักงาน จำนวน 24 ชุด ได้กลับคืนมา 24 ชุด คิด

เป็นร้อยละ 100 ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานของสำนักงาน จำนวน 78 ชุด ได้กลับคืนมา 74 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.87 นำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าความแตกต่างด้วยค่า "ที"

ผลการวิจัยพบว่า

1. เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีสภาพการดำเนินงาน ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจัดงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการรายงานผล อยู่ในระดับดีทุกด้าน
2. เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมากในด้านการจัดบุคลากร และการจัดงบประมาณ
3. หัวหน้าและพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสำนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงานและการรายงานผล

สมคิด พรหมขัย และคณะ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาแนวทางการพัฒนาการกีฬา ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) "การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) และเพื่อเสนอแนวคิด และทิศทางการพัฒนาการกีฬาในช่วงแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬา จำนวน 30 คน และทำการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาการกีฬา และเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬาในช่วงแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า

ผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) ผลการศึกษาตามแผนงานหลัก 6 แผนงาน พบว่า โดยรวมแผนพัฒนาการกีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับปานกลางมี 4 แผนงาน คือแผนพัฒนาการกีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับปานกลางมี 4 แผนงาน คือแผนพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อสุขภาพ แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการแข่งขันและแผนพัฒนาการบริหารองค์การในการพัฒนาการกีฬา สำหรับ

แผนพัฒนาการกีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับน้อยมี 2 แผนงานหลัก คือ แผนพัฒนา โภชนาการกับการกีฬา และแผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ

ส่วนปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาการกีฬาของประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. ขาดหน่วยงานระดับจังหวัด ที่รับผิดชอบดูแลด้านการกีฬาโดยตรง อีกทั้งในระดับ อำเภอและตำบลก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ด้านกีฬา
2. การประชาสัมพันธ์ด้านกีฬา ยังไม่ครอบคลุม และดึงดูดความสนใจ ของกลุ่มเป้าหมายเท่าที่ควร
3. ขาดความชัดเจนของแผนงาน และนโยบาย ผู้ปฏิบัติมักไม่ได้นำแผนนโยบายมาใช้ ประโยชน์อย่างแท้จริง ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และผู้ปฏิบัติบางหน่วยงานขาดความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานด้านการกีฬา
4. ขาดการประสานงานความร่วมมือที่ได้ผล ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกีฬา ในการจัดแผน การจัดตั้งงบประมาณ และการนำแผนไปปฏิบัติ
5. ในระดับท้องถิ่นยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการกีฬา
6. งบประมาณไม่เพียงพอ ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการกีฬา
7. ขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาการกีฬาอย่างมีระบบ
8. ขาดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา การบริหารจัดการเกี่ยวกับสถานที่ และอุปกรณ์ สำหรับออกกำลังกายก็ยังไม่เหมาะสม รวมทั้งยังขาดการส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากสนามกีฬาอย่างต่อเนื่องและคุ้มค่า
9. มีการนำเอาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มาใช้ในการพัฒนาการกีฬาน้อย
10. ระบบสารสนเทศด้านการกีฬา ยังไม่ได้มาตรฐาน
11. ขาดการมุ่งใจให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการกีฬาอย่างต่อเนื่อง

สุทธิลักษณ์ ไพราม (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงาน วิชาการและความต้องการการนิเทศงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการและความต้องการ การนิเทศงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังมีปัญหาบางด้านที่อยู่ในระดับสูง และมีความต้องการได้รับการนิเทศ อยู่อีกมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านอบรมทางวิชาการ ด้านห้องสมุด และด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารและผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนทุกระดับในสังกัดสำนักงาน
งานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จึงควรพิจารณา ตรวจสอบและหาแนวทางปรับปรุง
แก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

สมัคร เขาวกรณ์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน
โรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. ปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536 รวมทุก
ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีปัญหาอยู่ในระดับ
น้อย เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่มีปัญหา
รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาด้านธุรการ การเงินและ
อาคารสถานที่อยู่ในระดับน้อย

2. ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนประถม
ศึกษา พ.ศ. 2536 ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ พบว่า โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่
มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษายังมีปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยเฉพาะ
อย่างยิ่งงานวิชาการ จะต้องแก้ไขในเรื่องเอกสาร สิ่งพิมพ์ สื่อการเรียน

สัมฤทธิ์ เวกามา (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถม
ศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านแคนน้อยหนองเลิง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดยโสธร พบว่า โรงเรียนได้ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการโดยการประชุม
บุคลากร สังเกตการปฏิบัติงาน พูดคุยอย่างเป็นกันเอง และตรวจรายงานผลการปฏิบัติเพื่อใช้เป็น
ข้อมูลในการวางแผนจัดการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติงานการนำแผนปฏิบัติ
งานไปดำเนินการผู้บริหารได้พิจารณาอนุมัติและมอบหมายงานไปยังผู้ปฏิบัติ ส่วนการควบคุม
กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนดำเนินการโดยผู้บริหารและคณะกรรมการ
เป็นผู้ดำเนินการ ในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนยึดคู่มือครูของกรมวิชาการ เป็นแนวทางจัด
กิจกรรมการเรียนการสอน ปัญหาในการดำเนินงาน พบว่า แนวการจัดการเรียนการสอน บางก
ิจกรรมไม่เหมาะสมกับผู้เรียน โรงเรียนจึงได้จัดให้ครูผู้สอนปรับกิจกรรมในคู่มือครูให้สอดคล้องกับ
สภาพความพร้อมของนักเรียนที่สอน. โดยการจัดกิจกรรมสร้างเสริมทักษะการเรียนรู้ก่อนดำเนิ
การโรงเรียนยได้ทำการสำรวจนักเรียนที่เรียนช้า แล้วจึงจัดทำการสอนซ่อมเสริมโดยใช้เวลาหลัง
เลิกเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารได้ให้คำปรึกษาและแนะนำครูผู้สอนเกี่ยวกับการสังเกตนักเรียนที่

เรียนซ้ำ อีกทั้งได้ทำความเข้าใจกับนักเรียนผู้ปกครองเพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็น และความสำคัญของการสอนซ่อมเสริม ส่วนการประเมินผลหลังเรียนทางโรงเรียนได้แบบทดสอบวัดระดับความรู้ของนักเรียนเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการตัดสินผลการเรียนของนักเรียน แล้วรายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารโรงเรียนซึ่งนับได้ว่าได้ดำเนินการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนไปได้ในระดับที่ดี

ส่วนการนิเทศภายในโรงเรียน มีปัญหาบ้างแต่ทางโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ จัดทำปฏิทินการนิเทศ แบ่งสายการนิเทศ การสร้างสื่อ เครื่องมือ พัฒนาการนิเทศ การแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารได้สร้างเครื่องมือเฉพาะของตัวเองเพื่อทดสอบนักเรียนทุกชั้นทุกวิชา โดยไม่เปิดเผยให้ผู้ทำการสอนทราบล่วงหน้า ตลอดจนร่วมมือกับคณะกรรมการนิเทศได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้นิเทศชั้นเรียน โดยผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศ ได้นิเทศตามชั้นเรียน ตามสายงานนิเทศที่กำหนดไว้ในปฏิทินการนิเทศ นอกจากนั้นผู้บริหารได้ใช้การนิเทศแบบไม่เป็นทางการโดยพูดคุยกับครูนอกเวลาราชการ ทำการทดสอบความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของครูผู้สอนทุก ๆ 2 ปี ผู้บริหารได้ชี้แจงให้ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศได้เข้าใจถึงความจำเป็นวัตถุประสงค์และความมาสำคัญของการนิเทศ การประเมินผล ตลอดจนแต่งตั้งคณะบุคคลเพื่อติดตามประเมินผลงานโครงการต่าง ๆ และรวบรวมผลการประเมินเสนอต่อผู้บริหาร แนวปฏิบัติดังกล่าว ทำให้ปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนมีน้อย นับว่าได้ช่วยพัฒนาการสอนให้บรรลุเป้าหมายอีกด้วย

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เห็นว่า โรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาจะร้องมีระบบการบริหารที่ดี กล่าวคือ มีระบบการหาข้อมูล การจัดข้อมูลเป็นระเบียบ และหลากหลายมีการวางแผนที่ดี มีการนิเทศภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการมอบหมายงานควบคุม กำกับ ติดตามงานที่ต่อเนื่อง ตลอดจนทั้งผู้บริหารได้ใช้หลักการบริหารที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน โดยคำนึงถึงเทคนิควิธี มนุษยสัมพันธ์และคุณธรรมจึงทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ

อมรรัตน์ ทวีเลิศ (2538: 92) ได้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคเหนือ พบว่า โรงเรียนทุกขนาดมีปัญหาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกงาน งานวิชาการ ปัญหาสูงสุด คือ ครูไม่นำสื่อการเรียนการสอนไปใช้ประกอบการสอน งานกิจการนักเรียน มีปัญหาสูง คือ ขาดการติดตามดูแล เอาใจใส่ต่อความประพฤตินักเรียน งานบุคลากรโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด คือการนิเทศ ทำงานด้านวิชาการน้อยส่วนโรงเรียนขนาดกลาง

และขนาดเล็ก มีปัญหาสูงสุดคือการขาดแคลนครูพิเศษบางกลุ่มประสบการณ์งานธุรการ การเงิน และพัสดุ มีปัญหาสูงสุด คือ ความไม่เพียงพอของบุคลากร งานอาคารสถานที่ที่มีปัญหาสูงสุด คือ ขาดห้องปฏิบัติการพิเศษและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีปัญหาสูงสุด คือ การขาดแคลนแหล่งวิชาชีพในชุมชน

งานวิจัยต่างประเทศ

คิคูลิส (Kikulis, 1992) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ" วัตถุประสงค์ของการทำวิจัยครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะหรือการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้จึงแบ่งการศึกษาครั้งนี้เป็น 3 ส่วนที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วย ในส่วนแรกเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการเตรียม ค่านิยม และรูปแบบโครงสร้างองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบ คือแบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะการวิเคราะห์รูปแบบขององค์กรและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง

ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์รูปแบบองค์กรกีฬาระดับชาติ 36 แห่ง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการวางแผนในระยะที่สี่ ระหว่างปี 1984-1988 จากรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบดังกล่าว แต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบสำหรับข้างถึง 3 ประการ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงร่างของรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมิน ความหลากหลายของรูปแบบองค์กรและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา คือปี 1984 ปี 1986 และ ปี 1988 องค์กรกีฬาแห่งชาติเปลี่ยนไปใน 2 แนวทาง คือ คือ เปลี่ยนไปสู่แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร องค์กรกีฬาแห่งชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5 แบบ (คือ แบบเฉื่อย แบบเข้ามารวมกัน แบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ แบบเปลี่ยนทิศทาง และแบบไม่มีปัญหา) และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการตัดสินใจ ถูกจำกัดอยู่เฉพาะองค์กรต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ในทิศทางที่มุ่งไปสู่รูปแบบสำนักงานบริหาร

ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างการตัดสินใจสำหรับองค์กรกีฬาแห่งชาติทั้ง 36 แห่ง การวิเคราะห์การตัดสินใจพบว่ามีมิติต่าง ๆ คือ การทำให้เป็นรูปแบบเส้นทางการตัดสินใจระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และความตั้งใจในการตัดสินใจ มีความสำคัญมากกว่าหัวข้อเรื่องของการตัดสินใจ เมื่อพยายามที่จะเข้าใจโครงสร้างของการตัดสินใจจากโครงสร้างแบบต่าง ๆ ขององค์กรกีฬาแห่งชาติ ซึ่งรูปแบบสำนักงานบริหารจะมีลักษณะของความตั้งใจในการตัดสินใจ คือ การนำโดยมืออาชีพ และช่วยเหลือโดยอาสาสมัคร โครงสร้างของการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามหัวข้อของการตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างจะเกิดควบคู่กันไปกับการเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจ แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ แล้วก็แสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจของการตัดสินใจจากอาสาสมัครสู่มืออาชีพไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลา 4 ปี แต่อย่างใด

Cheng (1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินสมรรถนะในการจัดการองค์การกีฬาให้ได้ผลดีและถ่ายถอดทักษะและความรู้ที่จำเป็นผู้นำและการจัดการกีฬาสำหรับประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)" วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการกีฬาสู่หลักการศึกษาของไต้หวัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้จัดการกีฬาในไต้หวัน รวม 334 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสำรวจผู้ปฏิบัติงานของการจัดการกีฬาผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้ (1) สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงลงมาต่ำ มีดังนี้ ก) ความรู้เกี่ยวกับกีฬา ข) มนุษยสัมพันธ์ ค) การพูดต่อสาธารณชน ง) การจัดการด้านบุคคล จ) การเขียน ฉ) การจัดการด้านการเงิน ช) สมรรถภาพส่วนบุคคล ซ) การจัดการด้านเวลา และ ฉ) อื่น ๆ (2) การศึกษาสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรก คือ ก) การบริหารการกีฬา ข) การวางแผนและการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ค) การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ ง) การบาดเจ็บจากการกีฬา จ) การจัดการด้านบุคคล ฉ) การจัดการ ข) การจัดการโปรแกรมสำหรับนันทนาการและกีฬาเยาวชน ช) การสื่อสารระหว่างบุคคล ฉ) การตัดสินใจกีฬาและ ฉ) การสอนกิจกรรมกีฬา (3) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการกีฬาตัวแทนการกีฬา องค์การควบคุมระดับชาติ และการกีฬาอาชีพ ในแง่ของการจัดการกีฬาในด้าน ก) ด้านที่ศึกษามา ข) องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท ค) จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน ง) หน้าทีหลักของผู้จัดการกีฬา และ จ) การรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการกีฬา

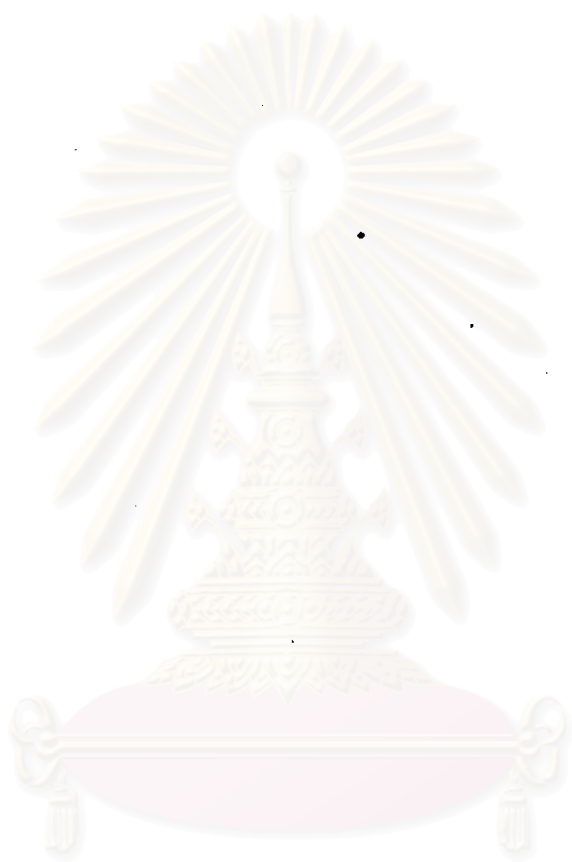
พิตเตอร์ (Pitter, 1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "รัฐกับการพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ตา ความขัดแย้ง การรวมกัน และการเปลี่ยนแปลง" การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้รัฐบาลของอัลเบอร์ตา จัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตาและอภิปรายถึงผลกระทบบางประการของสภา ที่มีต่อการพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ตาขึ้น ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ เอกสารราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุม ใบแจ้งข่าว บทความ หนังสือพิมพ์ รายงานคณะกรรมการ จดหมาย กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล และสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และ/หรือ การพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ตา

ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เป็นตัวหลัก ปัจจัยต่าง ๆ ด้านองค์กร และลักษณะทางสังคมและการเมืองของอัลเบอร์ตา มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่นำไปสู่การจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตา บุคคลต่าง ๆ ที่สนใจในการส่งเสริมการกีฬาในอัลเบอร์ตา ได้หาทางที่จะจัดตั้งสถาบันที่จะดูแลการพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ตา โดยการช่วยเหลือจากรัฐบาลมณฑล ในปี 1967 รัฐบาลอัลเบอร์ตา ซึ่งมีพรรคสังคมนิยม เป็นเสียงข้างมาก ได้ให้การอุดหนุนการอภิปรายหลายต่อหลายครั้ง จะนำไปสู่การตั้งองค์กรกีฬาแห่งอัลเบอร์ตา ในปี 1970 โดยเป็นองค์กรแห่งแรกที่ดำเนินงานให้การสนับสนุนกลุ่มกีฬาต่าง ๆ ทั้งทั้งมณฑล ระหว่างทศวรรษ 1970 พรรคอนุรักษนิยม ได้รับเลือกเป็นรัฐบาล พรรคนี้ได้ใช้วิธีการ ซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกเกี่ยวกับความสนใจด้านกีฬาในอัลเบอร์ตา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร คตินิยมเกี่ยวกับการรวมกันของพรรคอนุรักษนิยมและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลงอย่างรวดเร็วของอัลเบอร์ตา เป็นผลร่วมกันทำให้มีการจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตา

การศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการของสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตา สำหรับการพัฒนากีฬาก็เป็นรูปแบบเดียวกันกับวิธีการของรัฐบาลชุดอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนากีฬา ซึ่งได้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะด้วยกันคือ ประการแรกมีการเติบโตอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการทำให้การจัดส่งเสริมกีฬาเป็นเรื่องของนักวิชาการและเรื่องของวิชาชีพ ประการที่สอง มีการเน้นในเรื่องกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น และประการที่สาม มีการเคลื่อนไหวในการที่จะทำให้การส่งเสริมกีฬาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น

จากที่กล่าวมา ศูนย์ฯ เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความสำคัญโดยตรงต่อเด็ก เยาวชน และประชาชน ในการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ฉะนั้นศูนย์ฯ จะต้องเป็นองค์กร มีความพร้อมใน

การพัฒนา และองค์การจะประสบความสำเร็จถึงจุดมุ่งหมายได้ต้องมีปัจจัย 4 และทางดำเนินงาน ทั้ง 7 กระบวนการ ดังที่กล่าวมาดังนั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อความรู้ที่ได้มาเป็นแนวทางในการ ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์ฯ เพื่อหาข้อเท็จจริง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษา และกีฬาจังหวัด โดยมีวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้ปฏิบัติของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด จำนวน 271 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด 75 จังหวัด ๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 75 คน
2. ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด 75 จังหวัด ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 196 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 ชุด ซึ่งลักษณะของเครื่องมือมีดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสำรวจ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามความเป็นจริง ของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ซึ่งลักษณะของแบบสำรวจเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List) และแบบปลายเปิด (Open-Ended) ผู้ตอบแบบสำรวจชุดนี้ คือ ผู้อำนวยการศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด แต่ละจังหวัด รวมประชากรที่ตอบแบบสำรวจ 75 คน

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด แต่ละจังหวัดรวมประชากรที่ตอบแบบสอบถาม 271 คน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งเป็นแบบ ตรวจสอบคำตอบ (Check List) และ แบบปลายเปิด (Open-Ended)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบปลายเปิด (Open-Ended)

ชุดที่ 3 เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ซึ่งแบบสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ใช้สำหรับผู้อำนวยการศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด จากเขตการศึกษาละ 1 คน รวม 12 คน

วิธีสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำมาสร้างแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์
2. ศึกษาดูงานในศูนย์พลศึกษาและกีฬาที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ระหว่างวันที่ 25 - 29 ตุลาคม 2542 และศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดปทุมธานี ในวันที่ 3 พฤศจิกายน 2542 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์
3. สร้างแบบสำรวจให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามความเป็นจริงของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดและสร้างแบบสัมภาษณ์
4. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบสำรวจให้ถูกต้องเหมาะสม

การสร้างแบบสอบถาม

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาดูงานในศูนย์พลศึกษาและกีฬาที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ระหว่างวันที่ 25 – 29 ตุลาคม 2542 และศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดปทุมธานี ในวันที่ 3 พฤศจิกายน 2542 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด
4. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด จำนวน 20 คน เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยง .93

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย แจ้งขอความร่วมมือในการวิจัยไปยังศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดต่าง ๆ
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสำรวจ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเองในช่วงการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษา แห่งประเทศไทย ที่จังหวัดศรีสะเกษ ระหว่างวันที่ 19 – 25 มกราคม 2543 ซึ่งมีการประชุมผู้บริหารศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดทั้งหมด
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด 75 แห่ง โดยส่งทางไปรษณีย์พร้อมทั้งแนบซองติดแสตมป์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนมาด้วย โดยในการส่งแบบสอบถามนี้ จะมีหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจาก ศูนย์พลศึกษาและกีฬาและบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งไปด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอส พี เอส เอส พี ซี พลัส (SPSS/PC + : Statistical Package for the Social Sciences Personal Computer Plus)

ผู้วิจัยนำแบบสำรวจและแบบสอบถามมาแยกวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำแบบสำรวจ มาแจกแจงความถี่ของแต่ละคำตอบ คิดเป็นร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง และนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาเสนอในรูปของความเรียง

ผู้วิจัยประเมินสภาพการดำเนินงานตามข้อเท็จจริงในแบบสำรวจ เฉพาะข้อคำถามที่ต้องการคำตอบ ทำ-ไม่ทำ และ มี-ไม่มี เท่านั้น ผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินงาน โดยอ้างอิงเกณฑ์ระดับการเรียนของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ดังนี้

ร้อยละ 84.50-100.00	เท่ากับมีการปฏิบัติมากที่สุด	เทียบกับดีมาก
ร้อยละ 74.50-84.49	เท่ากับมีการปฏิบัติมาก	เทียบกับดี
ร้อยละ 64.50-74.49	เท่ากับมีการปฏิบัติปานกลาง	เทียบกับปานกลาง
ร้อยละ 49.50-64.49	เท่ากับมีการปฏิบัติน้อย	เทียบกับควรปรับปรุง
ต่ำกว่าร้อยละ 49.50	เท่ากับมีการปฏิบัติน้อยที่สุด	เทียบกับควรปรับปรุงอย่างยิ่ง

2. แบบสอบถาม

2.1 นำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มาแจกแจงความถี่ของแต่ละคำตอบ คิดเป็นร้อยละ โดยแยกเป็นผู้บริหาร กับ ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

2.2 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงาน มาแจกแจงความถี่ของแต่ละข้อ จัดเป็นอันดับ แล้วหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง กำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม เป็น 4 ระดับ โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ ลิเคอร์ท (Likert) ดังนี้

ระดับของปัญหาการดำเนินงาน

มากที่สุด	ให้คะแนน เป็น 4
มาก	ให้คะแนนเป็น 3
น้อย	ให้คะแนนเป็น 2
น้อยที่สุดหรือไม่มีปัญหา	ให้คะแนนเป็น 1

การแปลความหมายค่ามัชฌิมเลขคณิตของปัญหาการดำเนินงาน ซึ่งใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายข้อ และโดยส่วนรวม โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ ลิเคอร์ท (Likert) ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ระหว่าง 3.50 - 4.00	หมายถึง มีปัญหามากที่สุด
ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ระหว่าง 2.50 - 3.49	หมายถึง มีปัญหามาก
ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ระหว่าง 1.50 - 2.49	หมายถึง มีปัญหาน้อย
ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ระหว่าง 1.00 - 1.49	หมายถึง มีปัญหาน้อยที่สุดหรือไม่มีปัญหา

2.3 เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้วยการทดสอบค่าที (t-test) ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย