



ที่ ศธ ๐๔๓๔๕.๐๔/ว๔๑

โรงเรียนด่านช้างวิทยา
ตำบลนิคมกระเสียว อำเภอด่านช้าง
จังหวัดสุพรรณบุรี ๗๒๑๘๐

๑๔ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รศ.ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล

โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๙ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. แบบประเมินรูปแบบ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางเรณู สรหงษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อน วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๙ ซึ่งข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ในวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๙.๐๐ น. ผ่านระบบการประชุมทางไกล ZOOM Meeting เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นางเรณู สรหงษ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านช้างวิทยา

โรงเรียนด่านช้างวิทยา

โทร ๐-๓๕๕๙-๕๖๕๑

เอกสารประกอบสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

แบบตรวจสอบ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผ่านระบบการประชุมทางไกล ZOOM Meeting
วันที่ 28 มีนาคม 2565 เวลา 13.00 น. - 15.00 น.

Meeting ID: 301 500 1668

Passcode: 1234

นางเรณู สรหงษ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านช้างวิทยา

วัตถุประสงค์ของการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

วิพากษ์ พิจารณา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์กรประกอบ ได้แก่

1. ด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน หมายถึง มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนากีฬาวอลเลย์บอลโรงเรียนด้านช่างวิทยา มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและนโยบายของโรงเรียนและสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติในด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีการกำหนดงานในระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างเหมาะสมในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรที่จะต้องใช่ เช่น บุคลากร เงินงบประมาณ สถานที่อุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดก่อนมีการจัดทำแผนขององค์กรและผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานและแผนควบคุม นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและโครงการต่าง ๆ พร้อมปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องมีการรับนักกีฬาโครงการส่งเสริมหรือสนับสนุนกีฬา เช่น โครงการพัฒนากีฬาชาติ โครงการช่างเผือก และมีการตั้งเป้าหมายในการเตรียมทีมนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมแข่งขันในรายการต่าง ๆ และมีแผนพัฒนากีฬาด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยอีกด้วย

2. ด้านการจัดองค์กร

ด้านการจัดองค์กร หมายถึง มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบรอง ๆ ลงไปตามสายงานและมีการกำหนดขอบเขตของแต่ละงานอย่างชัดเจนนอกจากนี้ในสถาบันจะมีชมรมกีฬาต่าง ๆ ชัดเจนและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีการประสานงานกับชมรมกีฬาต่าง ๆ เพื่อที่จะดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาต่าง ๆ และส่งเสริมให้นักกีฬาเข้าร่วมแข่งขันจากภายนอกสถาบัน เพื่อให้นักกีฬาได้พัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

3. ด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ หมายถึง โรงเรียนมีความร่วมมือในการดำเนินงานของชมรมกีฬาและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศให้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ด้านการเงินและงบประมาณ ทรัพยากรทางด้านการบริหาร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เป็นต้น

4. ด้านการพัฒนาศักยภาพ

ด้านการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง โรงเรียนสร้างโอกาสให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬาวอลเลย์บอลเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อสร้างประสบการณ์และสะสมผลงานเพื่อการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น มีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่เป็นระบบ

อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านภาวะผู้นำ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานกีฬา และนักกีฬาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้ มีผลงานวิจัยทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ เป็นต้น

5. ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุม หมายถึง โรงเรียนมีการการควบคุม ติดตามแผน ดัชนีชี้วัดการบริหารกีฬา วอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ มีการควบคุมการใช้งานงบประมาณในฝ่ายต่าง ๆ อย่างรัดกุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานและมีการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในเรื่องของสนามและอุปกรณ์กีฬา มีการตรวจสอบมาตรฐานมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการควบคุม การปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งมีการเขียนไว้ในโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการทดสอบและประเมินศักยภาพของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และชมรมกีฬาวอลเลย์บอล พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการฝึกซ้อม และผลการแข่งขันของนักกีฬาวอลเลย์บอลมาพัฒนาปรับปรุงนักกีฬาวอลเลย์บอลให้ดีขึ้น

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง โรงเรียนจัดให้มีสนามกีฬาวอลเลย์บอลที่ได้มาตรฐาน รองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด มีอุปกรณ์กีฬาวอลเลย์บอลเพียงพอและได้มาตรฐานสำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการส่งนักกีฬาวอลเลย์บอลเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ โรงเรียนมีนักจิตวิทยาการกีฬาวอลเลย์บอลคอยดูแลให้คำปรึกษาแก่นักกีฬาวอลเลย์บอล มีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาวอลเลย์บอลให้โปรแกรมการฝึกเพื่อเพิ่มสมรรถภาพร่างกายแก่นักกีฬาวอลเลย์บอล ตลอดจนมีนักเวชศาสตร์การกีฬาวอลเลย์บอล ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อนการแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษา และฟื้นฟูการบาดเจ็บ มีหน่วยงานทำหน้าที่ประสานระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาวอลเลย์บอลและสุขภาพ มีบุคลากรทางการกีฬาวอลเลย์บอลด้านการฝึกซ้อม และส่งเสริมกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ เช่น ผู้ฝึกสอน นักวิทยาศาสตร์การกีฬาวอลเลย์บอล นักบริหารจัดการกีฬาวอลเลย์บอล ที่มีมาตรฐานและเพียงพอ รวมทั้งมีการประเมินผลการแข่งขันของนักเรียนที่มีความสามารถทางการกีฬาวอลเลย์บอลโรงเรียน และนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬาวอลเลย์บอลมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสู่ความเป็นเลิศ

แบบตรวจสอบ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
โดยวิธีการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

คำชี้แจง แบบตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

แบบตรวจสอบรูปแบบฉบับนี้เป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัย ก่อนที่ผู้วิจัยจะสรุปผลการวิจัยซึ่งเป็นขั้นตอนการของการตรวจสอบรูปแบบ หลังจากที่ท่านผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาในรายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบรูปแบบงานวิจัยในครั้งนี้

นางเรณู สรหงษ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านช้างวิทยา

แบบตรวจสอบ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
โดยวิธีการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ

<input type="checkbox"/>	ศาสตราจารย์
<input type="checkbox"/>	รองศาสตราจารย์
<input type="checkbox"/>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
<input type="checkbox"/>	ชำนาญการพิเศษ
<input type="checkbox"/>	เชี่ยวชาญ
<input type="checkbox"/>	เชี่ยวชาญพิเศษ
<input type="checkbox"/>	อื่น ๆ (ระบุ).....
4. การศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/>	ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/>	ปริญญาโท
<input type="checkbox"/>	ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/>	อื่น ๆ (ระบุ).....
5. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ในฐานะที่ท่านมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล ด้านการนิเทศ การวิจัย การวัดและประเมินผล ขอความอนุเคราะห์ท่าน พิจารณา และตรวจสอบในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านการควบคุม และด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตัวเลือกของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พร้อมกับระบุความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อแต่ละองค์ประกอบ ในกรณีที่ท่านเห็นว่า ควรปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสมมากขึ้น

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	โรงเรียนมีการประเมินความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ โดย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการ										
12	โรงเรียนมีการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และประเมินความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ										
13	โรงเรียนมีการปรับปรุง แก้ไข และดำเนินการจากผลการติดตามความสำเร็จ และความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ										

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการจัดองค์กร

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
14	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีหน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความ เป็นเลิศไว้อย่างชัดเจน											
15	โรงเรียนจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน											
16	โรงเรียนมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา											
17	โรงเรียนมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบ รอง ๆ ลงไปตามสายงานพร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของแต่ละงานอย่างชัดเจน											
18	โรงเรียนมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับชมรมกีฬาวอลเลย์บอลและมีการประสานงานกับชมรมกีฬาต่าง ๆ											
19	โรงเรียนมีส่งเสริมและดำเนินการให้นักกีฬาวอลเลย์บอลเข้าร่วมแข่งขันจากภายนอกโรงเรียน											

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
50	โรงเรียนดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของนักเรียนที่มีความสามารถทางการกีฬาโอลิมปิก										
51	โรงเรียนมีการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ยาและสารต้องห้ามสำหรับนักกีฬาโอลิมปิก										
52	โรงเรียนตรวจสอบติดตามผลการจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้แก่นักกีฬาโอลิมปิกให้ได้มาตรฐาน										

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการพัฒนาศักยภาพ

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านภาวะผู้นำ											
53	ผู้บริหารโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ แนวคิดในการพัฒนา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อส่งเสริมกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความ เป็นเลิศ										
54	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการชักนำสามารถจูงใจ ให้บุคลากรทางการกีฬาวอลเลย์บอล เจ้าหน้าที่กีฬาวอลเลย์บอล และนักกีฬาวอลเลย์บอล ดำเนินงาน ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง										
55	โรงเรียนดำเนินงานตามบรรทัดฐานและจรรยาบรรณ ด้านภาวะผู้นำของบุคลากรทางการกีฬาวอลเลย์บอล										
56	โรงเรียนมีโครงการอบรมภาวะผู้นำและจรรยาบรรณทางการกีฬาวอลเลย์บอลให้กับบุคลากรทางการกีฬาวอลเลย์บอลเจ้าหน้าที่กีฬาวอลเลย์บอล และนักกีฬาวอลเลย์บอล										
57	โรงเรียนมีการประกาศเกียรติคุณด้านจรรยาบรรณทางการกีฬาวอลเลย์บอลนอกเหนือจาก ความสามารถทางการกีฬาวอลเลย์บอล										
58	โรงเรียนมีโครงการธรรมาภิบาลทางการกีฬาวอลเลย์บอล										
ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม											
59	โรงเรียนกำหนดให้คณะมีส่วนร่วมเพื่อคัดกรอง นักเรียนที่มีความสามารถทางกีฬาวอลเลย์บอลให้มีความพร้อมที่จะเรียนในแต่ละสาขาวิชา										
60	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน เช่น ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกีฬาวอลเลย์บอล นักกีฬาวอลเลย์บอล มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน										

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
69	โรงเรียนมีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมลงในเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรทางการกีฬา วอลเลย์บอล เจ้าหน้าที่ กีฬาวอลเลย์บอล และนักกีฬาวอลเลย์บอล ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน										
70	โรงเรียนมีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา วอลเลย์บอล เจ้าหน้าที่ กีฬาวอลเลย์บอล และนักกีฬาวอลเลย์บอล ที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้										
71	โรงเรียนมีผลงานวิจัยทางการกีฬา วอลเลย์บอล เพื่อส่งเสริมการกีฬา วอลเลย์บอล เพื่อความเป็นเลิศ										
72	โรงเรียนมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมกีฬา วอลเลย์บอล เพื่อความเป็นเลิศตามวงจรคุณภาพ (PDCA)										
73	โรงเรียนมีแผนการฝึกซ้อมทุกชนิดกีฬา วอลเลย์บอล อย่างต่อเนื่องตลอดปี										
74	โรงเรียนมีการประเมินแผนการฝึกซ้อมทุกชนิดกีฬา วอลเลย์บอล										
75	โรงเรียนมีการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬา วอลเลย์บอล เป็นระยะ										
76	โรงเรียนมีการนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬา วอลเลย์บอล ไปปรับปรุงแผนการฝึกซ้อม										

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการควบคุม

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
77	โรงเรียนมีการควบคุม ติดตามแผน ดัชนีชี้วัดการบริหารกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศอย่างชัดเจน										
78	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน										
79	โรงเรียนมีการประเมินผลปฏิบัติงานและตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ										
80	โรงเรียนมีการตรวจสอบมาตรฐานของสนามและอุปกรณ์กีฬาวอลเลย์บอล										
81	โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้										
82	โรงเรียนจัดการให้มีระบบรายงานเพื่อจะได้ข้อมูลต่าง ๆ และผลการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน										
83	โรงเรียนมีการทดสอบและประเมินศักยภาพของนักกีฬาวอลเลย์บอล ผู้ฝึกสอน และชมรมกีฬาอย่างสม่ำเสมอ										
84	โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมและผลการแข่งขันของนักกีฬาวอลเลย์บอลมาพัฒนาปรับปรุงนักกีฬาวอลเลย์บอลให้ดีขึ้น										
85	โรงเรียนมีการรับฟังความเห็น การวิจัยประเมินผลเพื่อนำมาพัฒนาการบริหาร										
86	โรงเรียนมีระบบการรักษาสวัสดิการนักกีฬาวอลเลย์บอล เช่น ทุนการศึกษา										
87	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในและนอกโรงเรียน										
88	โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินงานกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศเพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน										

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
89	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ทีมงานวิจัยด้าน กีฬา กีฬา วอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศและวิทยาศาสตร์การ กีฬา										
90	โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการเสริมเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬา บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ กีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ										
91	โรงเรียนมีการดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้ได้นักกีฬาวอลเลย์บอลเข้ามาเรียนในโรงเรียน เช่น สเก๊าท์ ทาบทาม เชิญให้มาสมัคร										
92	โรงเรียนมีโครงการร่วมมือในการพัฒนานักกีฬาวอลเลย์บอลกับสมาคมหรือสโมสรกีฬาอื่น ๆ										
93	โรงเรียนมีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง										
94	โรงเรียนมีการส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐานแก่นักเรียนทั่วไป เพื่อขยายฐานผู้สนใจกีฬาวอลเลย์บอล										
95	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นักเรียน และบุคลากร สนับสนุนกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ เช่น การเป็นแฟนคลับ การพาไปเชียร์										

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
105	โรงเรียนนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬา วอลเลย์บอลมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางใน การปรับปรุงแก้ไข											

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายนามผู้เชี่ยวชาญ
ที่เข้าร่วมในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
ในการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้าน
ช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. ดร.วีระ แข็งกสิการ | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง | คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 3. รศ.ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค | ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 4. ผศ.ดร.สถาพร พงษ์พิบูล | อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี |
| 5. ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์อุทัยธานี |
| 6. นายวีระ ทวีสุข | ศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี |
| 7. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย |
| 8. นายประชอบ หลีบุญกุล | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสงวนหญิง |
| 9. นายคำรณ รูปสูง | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 |
| 10. นายสมเกียรติ กู้เกียรติภูมิ | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย |
| 10. นางสาวจิราพร เอี่ยมระหงษ์ | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลด่านช้าง |
| 12. ดร.อนุชา เงินแพทย์ | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลด่านช้าง |
| 13. ดร.ปราณูชลี มะโนเรือง | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี |

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

นางเรณู สรหงษ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านช้างวิทยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	
กิตติกรรมประกาศ.....	
สารบัญ.....	
สารบัญตาราง.....	
สารบัญภาพ.....	
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model).....	15
แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ.....	37
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	45
การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา.....	56
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	64
รูปแบบการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ.....	68
แนวคิดกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ.....	92
องค์ประกอบการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ.....	96
ประสิทธิผลของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ.....	132
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	139
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	145
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	156
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	
ด้านกีฬาวอลเลย์บอล.....	158

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	162
ขั้นตอนที่ 3 การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	166
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	171
บรรณานุกรม.....	175

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 124
2	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) ของ Brown และ Moberg..... 22
3	แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร..... 25
4	การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ..... 26
5	แสดงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ..... 30
6	แสดงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ กรณีที่ 2 ร่างรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย..... 31
7	ขั้นตอนการวิจัย..... 156

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กีฬามีความสำคัญต่อประชาชนและประเทศชาติ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต การเสริมสร้างสุขภาพ ปลูกฝังการมีน้ำใจนักกีฬา สร้างความสามัคคี สร้างความภาคภูมิใจของคนในชาติ ความสำเร็จของนักกีฬาไทยในการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ นับเป็นแรงบันดาลใจให้เยาวชนรุ่นใหม่มีความมุ่งมั่นเพื่อที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ (สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553, หน้า 42) และจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้กีฬาได้รับความนิยมจากคนทุกเพศทุกวัย และได้กลายเป็นธุรกิจที่ทำรายได้ที่งดงามอีกอาชีพหนึ่งโดยเฉพาะกีฬามวยไทย มวยสากลสมัครเล่น จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนากีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในภาครัฐและเอกชนซึ่งในส่วนของรัฐบาลแล้ว ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนากีฬาเพื่อยกมาตรฐานกีฬาของไทยให้เท่าเทียมอารยประเทศ สามารถเข้าทำการแข่งขันระดับนานาชาติและพยายามผลักดันการที่จะเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาหลายรายการ เช่น ซีเกมส์ เอเชียนเกมส์หรือโอลิมปิกเกมส์ เป็นต้น ซึ่งในการที่จะพัฒนากีฬาของชาติให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมเท่ากับนานาชาติประเทศนั้นจะต้องมีการปูพื้นฐานที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายและมีความสอดคล้องกับ Gallien (Gallien, 2006) ที่กล่าวว่า การพัฒนาด้านกีฬาถือเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างหนึ่งเพราะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการพัฒนาคุณค่าของคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมได้อย่างชัดเจน สถาบันการศึกษา จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะนำกีฬามาใช้ในการพัฒนากำลังคน จะเห็นได้ว่าการเล่นกีฬามีความสำคัญสำหรับนักเรียน นักศึกษา การส่งเสริมกีฬาจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของสถาบันศึกษา แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้มีการกำหนดองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับกับการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคม จึงควรพิจารณาจัดให้มีกีฬาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรในระดับต่าง ๆ ให้ต่อเนื่องกัน นำกีฬามาใช้ในการส่งเสริมให้เด็กรู้จักชื่นชมตนเอง (Self-Appreciation) ควบคุมตนเอง (Self-Control) และยอมรับในตนเอง (Self-Respect) เพื่อเน้นย้ำให้เป็นคนมีน้ำใจ รู้แพ้ รู้ชนะ และรู้จักการทำงานเป็นทีม เมื่อจบการศึกษาออกไปทำงานในสังคมจะช่วยให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข อีกทั้งในระหว่างที่กำลังศึกษาโดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีพัฒนาการทางร่างกายสูงสุด เมื่อรวมกับสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งวิชาการที่มีบทบาทในการผลิตบุคลากรเฉพาะทาง ศึกษาค้นคว้าผลิตผลงานวิจัยและเป็นแหล่งผลิตเครื่องมือและนวัตกรรมหากได้มีการนำองค์ประกอบนี้มาผสมผสานลงฝึกปฏิบัติจริงให้กับเรียนที่เป็นนักกีฬาให้เกิดความสมดุลกันของความเป็นวิชาการและการฝึกปฏิบัติ จะทำให้สถานศึกษาเป็น

แหล่งสร้างนักกีฬาที่มีความสามารถระดับสูงได้เป็นอย่างดี (Bingshu, 2007, p. 185; Soler, 2010, p. 539) และยังเป็นการเพิ่มมูลค่าของสถาบันการศึกษาอีกด้วย (Mitic, 2009, p. 224) ซึ่งสนับสนุนหลักการและเหตุผลที่ว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการพัฒนากีฬาของชาติไปสู่ความเป็นเลิศและมาตรฐานสากล ซึ่งการที่จะก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าวจะต้องอาศัยแนวโน้มนโยบายการส่งเสริมและการพัฒนากีฬาที่ชัดเจนผ่านกระบวนการบริหารจัดการให้เป็นรูปธรรมกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬา รวมทั้งเพื่อพัฒนานักเรียน นักศึกษาและบุคลากรให้มีสมรรถภาพและสุขภาพที่ดีมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้ภัย รู้จักให้ออกาสผู้อื่น มีระเบียบวินัย รู้จักปฏิบัติตามกติกากฎและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างบริสุทธิ์ใจ มีความอดทน รู้จักอดกลั้น รู้จักควบคุมตนเองและมีความสามัคคี รู้จักร่วมมือปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างกลมกลืน รู้จักแก้ปัญหาอย่างสันติ รู้จักสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวมเพื่อพัฒนามาตรฐานและวัฒนธรรมการกีฬาให้ไปสู่ความเป็นเลิศและเป็นแบบฉบับที่ดีงามของการกีฬาระดับชาติ ตลอดจนเสริมสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างนักเรียน นักศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสุขภาพที่แข็งแรง ร่างกายสมบูรณ์ จิตใจแจ่มใสร่าเริงมีความสามัคคีในหมู่คณะอันเป็นปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (Sports for Excellence) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนากีฬาของสถาบันการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนให้นักเรียนและนักกีฬาที่มีความสามารถที่โดดเด่น ได้ฝึกซ้อมกีฬาสู่ความเป็นเลิศและร่วมแข่งขันระดับชาติ นานาชาติ เพิ่มชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นการประกาศศักดิ์ศรีเกียรติคุณของสถานศึกษา เป็นพื้นฐานในการที่จะส่งเสริมนักเรียน นักกีฬาที่มีความสามารถพิเศษได้ก้าวเข้าสู่สังกัดสโมสร สมาคมกีฬาและเป็นตัวแทนของทีมชาติต่อไป และเพื่อยกระดับมาตรฐานของกีฬาเพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ (รชต สุทธิจิตตกุล, 2559, หน้า 2)

การกีฬามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งในด้านสุขภาพพลานามัยและด้านจิตใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ประชาชนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคม นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม การเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งกีฬาถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวและชุมชน ในประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลก จะอาศัยกระบวนการของกีฬา สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชน ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการดำรงชีวิตที่มีคุณธรรม มีวินัย และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นเป็นรากฐานที่ดีของสังคม องค์กรของประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศจึงได้สนับสนุนให้มีการใช้กีฬาการออกกำลังกาย และนันทนาการ เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชากรของประเทศตน (Wilairat, 2009) ทั้งนี้ต่างประเทศเล็งเห็นความเห็นความสำคัญในการพัฒนากีฬาของประเทศจึงมีการส่งเสริมการเล่นกีฬาตั้งแต่ระดับเยาวชน เพื่อสร้างพื้นฐานด้านทักษะกีฬาที่ถูกต้อง และเป็นการเตรียมพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา สถาบันที่ส่งเสริมทักษะทางด้านกีฬา ซึ่งโรงเรียนกีฬาเป็นพื้นฐาน

แรกในอันที่จะปลูกฝังทัศนคติและวางรากฐานด้านร่างกายให้ เกิดความพร้อมด้านกีฬาตามวัยที่ควรจะเป็น ในส่วนของประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนทางด้านการศึกษาและทางด้านกีฬาเพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงเรียนกีฬาเริ่มมีบทบาทสำคัญในด้านส่งเสริมและพัฒนาทางด้านกีฬาขั้นพื้นฐานของชาติ โดยมุ่งเน้นการวางรากฐานการกีฬาที่ถูกต้องให้แก่เยาวชน เพื่อให้สามารถยกระดับความสามารถของตนได้ขึ้นไปจนถึงระดับเป็นตัวแทนประเทศในการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติสามารถสร้างชื่อเสียงให้ประเทศชาติ ตลอดจนยกระดับมาตรฐานการกีฬาของประเทศให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากโรงเรียนกีฬาจะผลิตนักกีฬาเพื่อรับใช้ชาติแล้ว ศักยภาพของนักเรียนในโรงเรียนกีฬายังสามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมและยกระดับนักกีฬาไทย ให้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับจากนานาชาติเพิ่มมากขึ้น

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวางองค์กรในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทย ต่างก็ต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อที่จะสามารถอยู่ได้ในสังคมแห่งการแข่งขันไร้พรมแดน และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้ได้ เหตุผลที่ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการ คือ 1 โลกาภิวัตน์ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงตลาดและสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการทำงาน รัฐบาลใหม่ ผู้นำคนใหม่ ตลาดใหม่ ประเทศใหม่กำลังเกิดขึ้น และการสร้างเศรษฐกิจโลกใหม่ที่มีทั้งโอกาสและภัยคุกคาม 2 เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้นิยามรูปแบบธุรกิจดั้งเดิมใหม่โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน วิธีการใช้ความรู้ และวิธีคำนวณต้นทุนการทำธุรกิจ วิธีที่องค์กรรวบรวมจัดเก็บใช้งานและส่งข้อมูลสามารถลดต้นทุนหรือเพิ่มมูลค่าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ 3 นวัตกรรมจัดการได้ตอบสนองต่อแนวโน้มโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และได้เร่งส่งผลกระทบต่อองค์กรใหม่ เช่น เครือข่ายพันธมิตร กลยุทธ์และการบริหารองค์กร เสมือนให้วิธีคิดใหม่เกี่ยวกับวิธีการผลิตสินค้าและบริการ (Cummins and Worley, 2009, pp. 4 - 5) บริบทต่าง ๆ ของการจัดการในศตวรรษที่ 21 นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความสลับซับซ้อนมากขึ้นในภาวะที่ไร้พรมแดนทำให้ระบบเทคโนโลยีข่าวสารเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถมีการรับรู้การเคลื่อนไหวของสรรพสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากเมื่อเทียบกับ การจัดการในศตวรรษที่ 20 ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบหรือเทคนิค การจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการ (Management Excellence) โดยจะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดและเติบโตภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงได้

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้ง

ในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย ชื่อรางวัล “Australian Business Excellence Award” (ABEA) สหภาพยุโรป ชื่อรางวัล “European Quality Award” (EQA) สิงคโปร์ ชื่อรางวัล “Singapore Quality Award” (SQA) และประเทศญี่ปุ่น “Japan Quality Award” (JQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 1) ในประเทศไทยก็มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่นเดียวกัน ชื่อรางวัลคือ “Thailand Quality Award” (TQA) โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาปรับให้สอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย มีการวางแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ก็คือ การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การจัดการคุณภาพคือคุณภาพของการจัดการ โดยเป้าหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม คือการจัดการเพื่อให้แน่ใจได้ว่าองค์กรจะสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุลพร้อมทั้งลดความสูญเปล่า สูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างยั่งยืนการจัดการคุณภาพโดยรวมจึงเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแทบทุกขั้นตอน ผลการวิจัยมากมายชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีผลประกอบการดี ใส่ใจกับการประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างจริงจัง ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการคุณภาพโดยรวม จึงเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญต่อความอยู่รอดของการดำเนินงานในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และเป็นแนวคิดที่กระตุ้นให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริง

ในองค์กรกีฬาได้นำเทคนิคการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรโดยระบุว่า วิธีที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรกีฬาในการใช้โปรแกรมที่มีคุณภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรคือการใช้ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และเทคนิคต่าง ๆ โดยเทคนิคที่ดีที่สุดที่สามารถใช้คุณภาพเป็นข้อดีในการแข่งขันสำหรับองค์กรกีฬา Dana และ Ramadani (Dana and Ramadani, 2015, Ratten, 2015, 2011a, 2011b) และ Nova (Nova, 2013, p. 2) ได้กล่าวว่า แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ในวงการกีฬานั้นระบบการจัดการที่มุ่งเน้นผู้บริโภคซึ่งเกิดจาก การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของพนักงานทั้งองค์กรในการปรับปรุงคุณภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) คือการมีส่วนร่วมของทุกคนในการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพมากที่สุด

พัฒนาศักยภาพและวิธีการดำเนินงาน เข้าใจในระบบและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Hegazy, 2012) สอดคล้องกับงานวิจัย ของจาวที Jyoti, 2017) กล่าวถึงผลการดำเนินงานและมาตรฐานขององค์กร สังคมผู้เข้าร่วมบุคลากรด้านการศึกษากายภาพเพิ่มขึ้นพร้อมกับการสนับสนุนที่สร้างสรรค์ต่อสมาคมกีฬาในอินเดีย ผู้บริหารดำเนินงานผ่านหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งมักจะจำแนกตามการวางแผน การบริหารจัดการ บุคลากร การกำกับ การควบคุม การตรวจสอบและการจูงใจ การตระหนักถึงคุณภาพได้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจของอินเดีย คุณภาพของบริการและองค์กรมีความรู้สึกว่าจะต้องใช้เวลานานอย่างมาก เทคนิคการบริหารจัดการที่มีประโยชน์มากที่สุดในยุคโลกาภิวัตน์ปัจจุบันคือ TQM ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงเครื่องมือในการบริหารที่ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างคุณภาพในหลายทศวรรษที่ผ่านมา หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนา หลักการบริหารจัดการที่เคยใช้กันอยู่ โดยคุณภาพได้ถูกใช้เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจ (Dean and Evans, 1994) และยังช่วยสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันขั้นในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วย การแข่งขันเสรี และลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยง่าย (Sureshchandar and Other, 2001, p. 11) ซึ่ง Millar (Millar, 1987, p. 21) ได้เคยทำนายไว้ว่าต่อไปในอนาคตจะมีเพียงองค์กรสองประเภท คือ องค์กรที่นำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ กับองค์กรที่ไม่ได้นำมาใช้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันทั้งองค์กรขนาดเล็กและใหญ่ ที่อยู่ในส่วนของการผลิตหรือการบริการ ต่างก็ยอมรับและมีการนำกลยุทธ์การบริหารคุณภาพโดยรวมองค์กรมาประยุกต์ใช้ เพื่อที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพทางธุรกิจกันมากขึ้น (Dow and Other, 1999, p. 16, Prajogo and Other, 2007, p. 9) จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เพราะมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดคุณภาพ ผู้รับบริการพอใจ ผู้บริการภูมิใจ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

จากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้สรุปผลการพัฒนากีฬาในระยะที่ผ่านมาจากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) โดยสรุปประเด็นผลการดำเนินงานจากพัฒนาในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ผลงานของนักกีฬาทีมชาติไทยในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ทั้ง 2 มหกรรมกีฬาไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากประเทศไทยขาดบุคลากรการกีฬาโดยเฉพาะผู้ฝึกสอนที่มีศักยภาพในระดับนานาชาติ ขาดศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาสำหรับนักกีฬาทีมชาติที่ได้มาตรฐานในระดับจังหวัด และขาดระบบที่ชัดเจนและยั่งยืนในการพัฒนากีฬาจากขั้นพื้นฐานไปสู่ความเป็นเลิศ จึงทำให้ไม่สามารถชนะเหรียญรางวัลจากการแข่งขันในเวทีนานาชาติได้

ตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขโดยด่วน ผลงานของนักกีฬาไทยจะไม่สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ประชาชน ไม่สามารถสร้างศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิให้แก่ประเทศชาติ ดังนั้น ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะของบุคลากรทางการกีฬา โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนให้มีความสามารถทัดเทียมกับสากล จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานในระดับสากลให้มีจำนวนเพียงพอแก่นักกีฬานอกจากนี้ภาครัฐควรเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการพัฒนาทักษะกีฬาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการกีฬา และพัฒนานักกีฬารุ่นเยาว์เพื่อขยายฐานนักกีฬาที่มีศักยภาพอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จต่อไป (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560, หน้า 17)

จากการสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรกีฬาของมหาวิทยาลัย พบว่า การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภาคกลางส่วนใหญ่มีโครงสร้างและการแบ่งส่วนงานบริหารที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และนโยบายในการจัดตั้งองค์กรและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมมีระบบการวางแผนในการดำเนินงานการจัดองค์กร การจัดบุคลากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และบรรลุผลสำเร็จขององค์กร อีกทั้งการประสานงานที่ดีที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในขณะเดียวกันนั้น มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภาคกลางมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในเรื่องผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของมหาวิทยาลัยยังมีจำนวนน้อย มีความรู้และความชำนาญทางด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพียงระดับพอใช้ และมีวุฒิทางพลศึกษา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬาเพียงร้อยละ 56.90 ในเรื่องทรัพยากรในการบริหารองค์กรกีฬาด้านการเงินและงบประมาณอยู่ในระดับพอใช้ แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่ามีความเฉลี่ยต่ำกว่าในทุก ๆ ด้าน ซึ่งงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรกีฬาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าองค์กรกีฬาได้รับงบประมาณไม่เพียงพอแล้วอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือถ้าปฏิบัติงานได้ก็คงไม่มีประสิทธิภาพ (อาภา สุจินโณ, 2555, หน้า 72) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณพร ทองตะโก (2551) เรื่องการศึกษาการบริหารกิจกรรมกีฬาของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ ในเรื่องของกิจกรรมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยที่ยังขาดการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณในการสนับสนุนชมรมกีฬาในมหาวิทยาลัยและความเพียงพอของสนามและอุปกรณ์กีฬาที่ใช้ในการฝึกซ้อม ในส่วนของสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ มหาวิทยาลัยรัฐส่วนใหญ่ มีอาจารย์ที่ปรึกษาชมรมกีฬา ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนมีเจ้าหน้าที่ดูแลในภาพรวมกิจกรรมที่จัดขึ้นระหว่างนิสิตนักศึกษาที่เป็นกิจกรรมภายในยังมีรูปแบบน้อย และการใช้ชีวิตของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน มีวิถีชีวิตแตกต่างกันจึงทำให้มีความคิดเห็นต่างกันไปที่ควร และจากงานวิจัยของ วรณพร ทองตะโก (2551) ยังพบอีกว่า นักกีฬาในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ยังขาดการดูแลในเรื่อง การช่วยเหลือเรื่องการเรียน การติวหนังสือ และเมื่อเปรียบเทียบ การบริหารกิจกรรมกีฬาใน

สถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ นอกเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลระหว่างภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกมีความแตกต่างกัน อันเนื่องมาจาก ความแตกต่างกันในเรื่องนโยบายของแต่ละสถาบันอย่างสิ้นเชิงสอดคล้องกันความคิดเห็นของชัยรัตน์ คำณวน จากการประชุมสัมมนาเรื่อง “นโยบายและแนวทางการพัฒนากีฬามหาวิทยาลัย” ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรค การพัฒนากีฬาในมหาวิทยาลัยว่านโยบายการบริหารของแต่ละสถาบันฯ แตกต่างกันสิ้นเชิง เนื่องจากมีเป้าหมายทางกีฬาแตกต่างกันนั่นเอง (คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย, 2559) จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยยังได้สรุปว่า อันดับของสัมฤทธิ์ผลในการบริหารองค์กรกีฬา กับอันดับของผลการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กันทางบวก แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยที่มีสัมฤทธิ์ผลในการบริหารองค์กรกีฬาที่ดีจะทำให้ผลการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งกล่าวถึงผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเลิศด้านกีฬาว่าส่วนหนึ่งวัดจากผลการแข่งขันหรือลำดับที่ได้รับจากการแข่งขันกีฬา และในส่วนของ การประเมินผลการบริหารงานพบว่า การประเมินผลการดำเนินงานเป็นเพียงการประเมินผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น ยังขาดความชัดเจน ครบถ้วนทุกมิติของงานดำเนินงานและไม่สามารถอธิบายรายละเอียดของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ได้ชัดเจนเท่าที่ควร ยิ่งกว่านั้น ยังพบว่าที่ผ่านมาไม่มีสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยโดยตรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการประเมินไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาต่อไป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีความสำคัญ หากสถานศึกษาต่าง ๆ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนากีฬาของตนเอง และพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนาการกีฬาในสถานศึกษาและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาระดับชาติซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานการกีฬาของประเทศให้ประสบความสำเร็จ มีความเป็นเลิศในการแข่งขันทั้งระดับชาติและนานาชาติ จากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ยังไม่มีการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่จะทำให้ทราบถึงว่ามีการบริหารด้านต่าง ๆ หรือตัวแปรที่ส่งผลทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะประสบผลสำเร็จหรือเกิดประสิทธิผล

ผู้วิจัยย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนด้านช่างวิทยา ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ได้วิเคราะห์บริบทของโรงเรียนด้านช่างวิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางประจำตำบลนิคมกระเสียว จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เป็นโรงเรียนมีความโดดเด่นการกีฬาวอลเลย์บอล และชนะเลิศการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์เป้าหมายการพัฒนา (พ.ศ. 2561 - 2565) ของจังหวัดสุพรรณบุรี ที่กำหนดเป้าหมายให้

เป็นเมืองเกษตรกรรมยั่งยืน เศรษฐกิจเข้มแข็ง คุณภาพชีวิตดีสังคมมีสุข ประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเพิ่มศักยภาพการผลิตสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐาน เพื่อการแข่งขันทางการค้าและการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนาการท่องเที่ยวและการกีฬา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ 3) ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมควบคู่การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสู่ความยั่งยืน และ 4) ประเด็นการพัฒนาที่ 4 การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนการผลการพัฒนาการกีฬาในระยะที่ผ่านมาจากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) โดยสรุปประเด็นผลการดำเนินงานจากพัฒนาในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนด้านข้างวิทยาและเป้าหมายของจังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยจึง จึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
4. เพื่อประเมินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ขอบเขตการวิจัย

ขั้นตอนของการศึกษาค้นคว้าการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการวิจัยและพัฒนากีฬา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล

การศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล

1.1 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านการกีฬา จำนวน 5 โรงเรียน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป จำนวน 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการกีฬาวอลเลย์บอล จำนวนโรงเรียนละ 5 คน ครูผู้สอนที่รับผิดชอบด้านการจัดการกีฬาของโรงเรียน จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาหรือผู้ฝึกสอนกีฬา โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาหรือผู้ฝึกสอนกีฬา จำนวน 10 คน รวมกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น จำนวน 30 คน

1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล

2. ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบไปด้วย 2 ส่วนดังนี้

2.1 ส่วนที่ 1 การยกร่างรูปแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดำเนินการดังนี้

2.1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลองค์ประกอบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2.1.2 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม

2.1.3 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จัดทำเป็นร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2.2 ส่วนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2.2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญหรือ

ศึกษานิเทศก์ด้านการวิจัย การวัดและประเมินผล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน

2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

3. ขั้นตอนที่ 3 ใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

3.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร ได้แก่ ผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์กร 3) ด้านการจัดการ 4) ด้านการพัฒนาศักยภาพ 5) ด้านการควบคุม และ 6) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

4.1.1 ประชากร จำนวน 1,687 คน ได้แก่

4.1.1.1 ผู้บริหารและครู จำนวน 36 คน

4.1.1.2 นักเรียน จำนวน 535 คน

4.1.1.3 ผู้ปกครอง จำนวน 535 คน

4.1.1.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน (ไม่นับผู้วิจัยและผู้แทนครู)

4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 323 คน ได้แก่

4.1.2.1 ผู้บริหารและครู จำนวน 36 คน

4.1.2.2 นักเรียน จำนวน 137 คน

4.1.2.3 ผู้ปกครอง จำนวน 137 คน

4.1.2.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน (ไม่นับผู้วิจัยและผู้แทนครู)

4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลงานและด้านประสิทธิภาพของกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในโรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ด้านการวางแผน หมายถึง มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนากีฬากีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและนโยบายของโรงเรียนและสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติในด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีการกำหนดงานในระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างเหมาะสมในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรที่จะต้องใช้ เช่น บุคลากร เงินงบประมาณ สถานที่อุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดก่อนมีการจัดทำแผนขององค์กรและผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานและแผนควบคุม นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและโครงการต่าง ๆ พร้อมปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องมีการรับนักกีฬาโครงการส่งเสริมหรือสนับสนุนกีฬา เช่น โครงการพัฒนากีฬาชาติ โครงการช่างเผือก และมีการตั้งเป้าหมายในการเตรียมทีมนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมแข่งขันในรายการต่าง ๆ และมีแผนพัฒนากีฬาด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยอีกด้วย

2.2 ด้านการจัดองค์กร มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบรอง ๆ ลงไปตามสายงานและมีการกำหนดขอบเขตของแต่ละงานอย่างชัดเจนนอกจากนี้ในสถาบันจะมีชมรมกีฬาต่าง ๆ ชัดเจนและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีการประสานงานกับชมรมกีฬาต่าง ๆ เพื่อที่จะดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาต่าง ๆ และส่งเสริมให้นักกีฬาเข้าร่วมแข่งขันจากภายนอกสถาบัน เพื่อให้ให้นักกีฬาได้พัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

2.3 ด้านการจัดการ หมายถึง โรงเรียนมีความร่วมมือในการดำเนินงานของชมรมกีฬา และฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศให้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ด้านการเงินและงบประมาณ ทรัพยากร ทางด้านการบริหาร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เป็นต้น

2.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง โรงเรียนสร้างโอกาสให้นักเรียนที่มีความสามารถ พิเศษทางกีฬาวอลเลย์บอลเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อสร้างประสบการณ์และสะสม ผลงานเพื่อการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น มีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่เป็น ระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านภาวะผู้นำ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานกีฬา และนักกีฬาเพื่อนำไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับ บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผน ไว้ มีผลงานวิจัยทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ เป็นต้น

2.5 ด้านการควบคุม หมายถึง โรงเรียนมีการการควบคุม ติดตามแผน ดัชนีชี้วัด การบริหารกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ มีการควบคุมการใช้งบประมาณในฝ่ายต่าง ๆ อย่าง รัดกุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน และมีการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในเรื่องของสนามและอุปกรณ์กีฬา มีการตรวจสอบ มาตรฐานมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการควบคุม การปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งมีการเขียนไว้ในโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการทดสอบ และประเมินศักยภาพของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และชมรมกีฬาวอลเลย์บอล พร้อมทั้งติดตามประเมินผล การฝึกซ้อมและผลการแข่งขันของนักกีฬาวอลเลย์บอลมาพัฒนาปรับปรุงนักกีฬาวอลเลย์บอลให้ดีขึ้น

2.6 ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง โรงเรียนจัดให้มีสนามกีฬา วอลเลย์บอลที่ได้มาตรฐาน รองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด มีอุปกรณ์กีฬา วอลเลย์บอลเพียงพอและได้มาตรฐานสำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด มีการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการส่งนักกีฬาวอลเลย์บอลเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอล เพื่อความเป็นเลิศ โรงเรียนมีนักจิตวิทยาการกีฬาวอลเลย์บอลคอยดูแลให้คำปรึกษาแก่นักกีฬา วอลเลย์บอล มีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาวอลเลย์บอลให้โปรแกรมการฝึกเพื่อเพิ่มสมรรถภาพร่างกาย แก่นักกีฬาวอลเลย์บอล ตลอดจนมีนักเวชศาสตร์การกีฬาวอลเลย์บอล ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อน การแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษา และฟื้นฟูการบาดเจ็บ มีหน่วยงานทำหน้าที่ประสานระบบ การจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาวอลเลย์บอลและสุขภาพ มีบุคลากรทางการกีฬาวอลเลย์บอลด้าน การฝึกซ้อมและส่งเสริมกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ เช่น ผู้ฝึกสอน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา วอลเลย์บอล นักบริหารจัดการกีฬาวอลเลย์บอล ที่มีมาตรฐานและเพียงพอ รวมทั้งมีการประเมินผล

การแข่งขันของนักเรียนที่มีความสามารถทางการกีฬาโอลิมปิกโรงเรียน และนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬาโอลิมปิกมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสู่ความเป็นเลิศ

3. คู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา หมายถึง เอกสารคู่มือที่ประกอบด้วยโครงสร้างและองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา ส่งผลให้นักกีฬาโอลิมปิกของโรงเรียนด้านช่างวิทยาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย แนวคิดพื้นฐาน หลักการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วยองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก ส่วนที่ 3 ส่วนเงื่อนไขความสำเร็จ

4. ผลการใช้การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง ผลการดำเนินงานตามการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 6 กระบวนการ ได้แก่ ผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์กร 3) ด้านการจัดกร 4) ด้านการพัฒนาศักยภาพ 5) ด้านการควบคุม และ 6) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

5. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง การประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลงานและด้านประสิทธิภาพของกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

6. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. ได้ทราบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

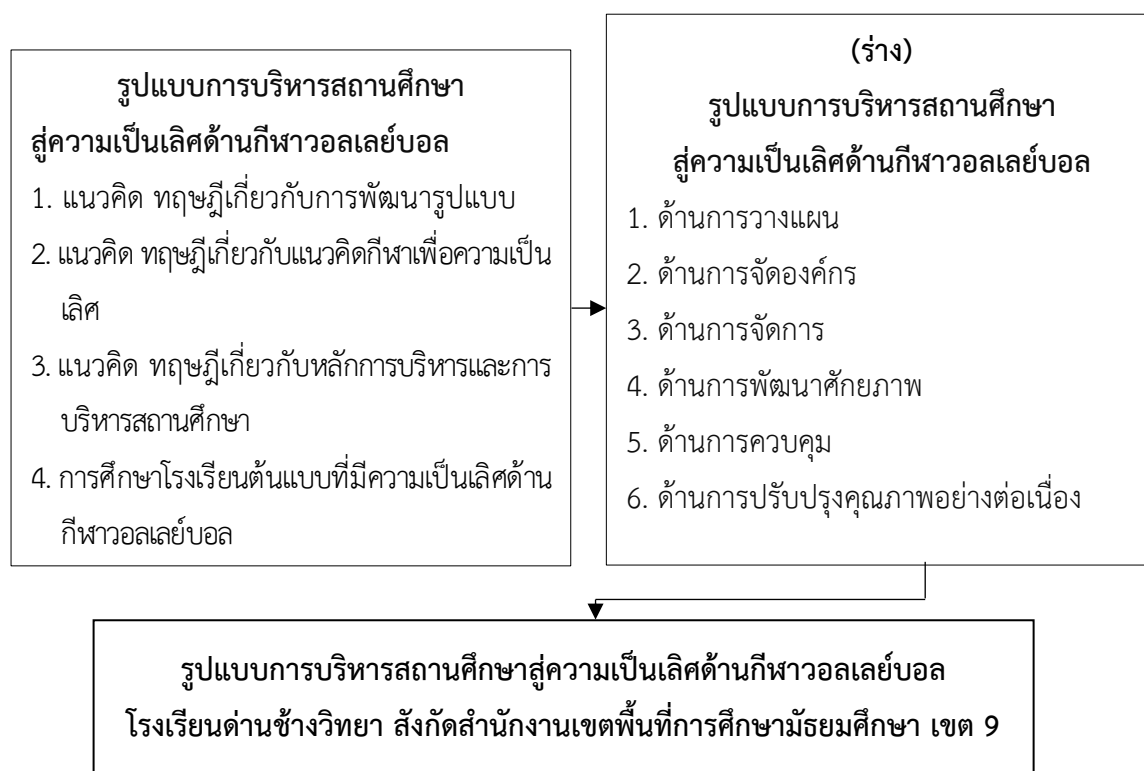
3. ได้รูปแบบและคู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

4. นำผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ไปเป็นแนวทางให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ

5. สถานศึกษาที่นำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จะมีแนวทางในการดำเนินงาน และมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล

6. สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนา (Improvement Plan) รูปแบบในการพัฒนากีฬาวอลเลย์บอลสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษาอื่น

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาออลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)
2. แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
4. การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
6. รูปแบบการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
7. แนวคิดกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
8. องค์ประกอบการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
9. ประสิทธิภาพของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
10. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นไว้เป็นแนวทางในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

ทิตนา เขมมณี (2550, หน้า 220) ได้กล่าวอธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบหมายถึงเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎีหลักการต่าง ๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552, หน้า 125) กล่าวว่ารูปแบบหมายถึงโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ โดยพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ในการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

มาลี สืบกระแส (2552, หน้า 108 - 109) กล่าวว่ารูปแบบมีสองลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงานและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และลักษณะที่สองคือรูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์หรือสมการพหุนามหรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ เป็นต้น

คัมภีร์ สุดแท้ (2553, หน้า 179-188) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553, หน้า 24-25) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์ และนำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

Procter และ Paul (Procter and Paul, 1978, p. 174) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบใน Longman Dictionary of Contemporary English ว่าโดยสรุปแล้วรูปแบบจะมี 3 ลักษณะใหญ่ด้วยกัน คือ รูปแบบที่หมายถึงสิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่าแบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น และรูปแบบที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่น่ามาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น หรือรูปแบบที่หมายถึงแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น Core i5 เป็นต้น

Bardo และ Hartman (Bardo and Hartman, 1982, p. 245) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า รูปแบบเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ ซึ่ง Bardo และ Hartman ยังได้อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ดังนั้นรูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นค่อยลงไป ส่วนการที่จัดระบบรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร

Tosi และ Carroll (Tosi and Carroll, 1982, p. 74) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น

และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System/Contingency Model) ของ Brown และ Moberg (Brown and Moberg, 1980, p. 56)

Stoner และ Wankel (1986, p. 44) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Willer (Willer, 1986, p. 125) ได้กล่าวถึงรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ที่เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Husen และ Postlethwaite (Husen and Postlethwaite, 1994, p. 3895) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบคือ โครงสร้างที่ถูกนำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ด้วยวิธีการอุปมาอุปมัยหรือได้มาจากทฤษฎี ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี

Raj (Raj, 1996, p. 45) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบว่ามีความหมาย 2 ความหมายด้วยกัน คือ 1) รูปแบบคือรูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวนหรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น และ 2) รูปแบบคือตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ โดยสรุปแล้วรูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

Good (Good, 2005, p. 177) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ เอาไว้ 4 ความหมายด้วยกัน คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด และ 4) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Encyclopedia of Psychology (2006, p.671) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1) รูปแบบคือรูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวนหรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2) รูปแบบคือตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ ซึ่งสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึงความสัมพันธ์ของ 2 ชุดตัวแปร ประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติงานกับงานวิชาการที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

The Stanford Encyclopedia of Philosophy (2007, p. 671) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นระบบหรือโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

Arddictionary (2008, p. 1) ได้นิยามความหมายของรูปแบบ (Model) ว่าหมายถึงแบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตหรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้

Thinkexist (2008, p. 1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงานหรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบหมายถึงวิธีการและแนวทางในการบริหารของสถานศึกษาหรือกรอบความคิดทางด้านหลักการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นหลักในการบริหารสู่วิธีการบริหารแบบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 7 ขั้นตอน รวมทั้งหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและอำนาจหน้าที่ในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์และภาพความสำเร็จตามแนวทางในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันได้แก่ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข และสมดุล 4 มิติ เพื่อให้สถานศึกษา ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ตลอดจนนักเรียนได้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสในยุคโลกาภิวัตน์ มีความพอประมาณ มีเหตุมีผลและเกิดภูมิคุ้มกันแก่องค์กรในการดำเนินชีวิตภายใต้เงื่อนไขของความรู้คู่คุณธรรม

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น มีการแบ่งดังนี้

Smith และคณะ (Smith, et al, 1980, p. 461) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นโลกา หุ่นตามรานตัดเสื้อผ้า

1.2) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น ซึ่งการมีรูปแบบข้อความนั้นแม้อาจจะเข้าใจยากแต่ก็ดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลยเพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Bardo และ Hartman (Bardo and Hartman, 1982, p. 141) เป็นนักนิเวศวิทยาคนสำคัญที่ได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวทางหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบโดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมือง ออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยลักษณะพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น แบบจำลองโซนศูนย์กลาง (Concentric Zone Model) และรูปแบบการวิเคราะห์พื้นที่ทางสังคม (Social Area Analysis Model) เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น แบบจำลองการแยกที่อยู่อาศัย (Residential Segregation Model) และรูปแบบที่ตั้งกลุ่ม (Group Location Model) เป็นต้น

Keeves (Keeves, 1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท คือ

1) รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ (Analogue Model) ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง โดยนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2) รูปแบบที่ใช้ภาษา (Semantic Model) เป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ

และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce และ Weil (1992, p.41)

3) รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4) รูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และหลักการสร้างทางภาษา (Semantic Model) เป็นโดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น (Causal Model) เช่น รูปแบบการลิดรอนมาตรฐาน (The Standard Deprivation Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Joyce และ Weil (Joyce and Weil, 1992, p. 74) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1) รูปแบบการประมวลผลข้อมูล (Information-Processing Models) เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) รูปแบบลักษณะบุคคล (Personal Models) รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3) รูปแบบจำลองปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction Models) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4) รูปแบบจำลองพฤติกรรม (Behavior Models) เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

Steiner (Steiner, 1990, p. 148) กล่าวว่า รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง เป็นต้น

2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

จากที่กล่าวมา แสดงว่ารูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นของแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการขยายหรืออภิปรายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

Husen และ Postlethwaite (Husen and Postlethwaite, 1994, p. 3865); ทิศนา แคมมณี (2550, หน้า 220) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบได้ 4 องค์ประกอบดังนี้

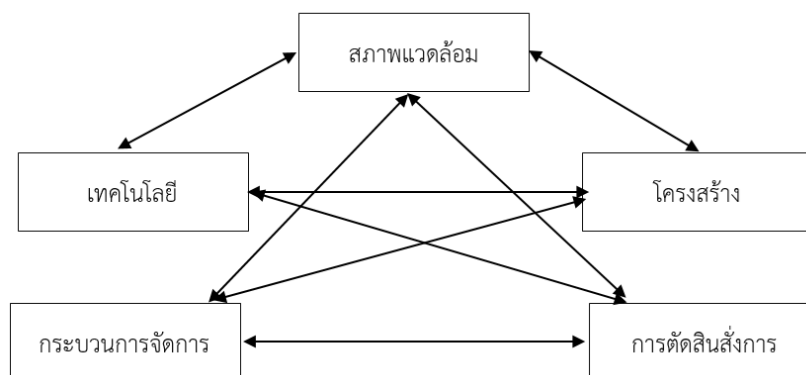
1) รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถทดสอบสังเกตได้
2) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้นหรือปรากฏการณ์เชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา

3) รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาหรือช่วยสืบเสาะความรู้

4) รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่ารูปแบบนั้นจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามความคิดของ Brown และ Moberg (1980, p. 98) นั้น Brown และ Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown และ Moberg ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์การและการบริหารของ Brown และ Moberg (Brown and Moberg, 1980, p. 17) มีลักษณะดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) ของ Brown และ Moberg ที่มา : Brown และ Moberg (Brown and Moberg, 1980, p. 17)

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547, หน้า 354 - 355) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนาวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและผลที่ต้องการ และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550, หน้า 226-227) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย หลักการ การมีส่วนร่วม และการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ 2) องค์ประกอบโครงสร้าง 3) องค์ประกอบกระบวนการดำเนินงาน และ 4) องค์ประกอบด้านการสนับสนุน

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550, หน้า 274 - 275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้ประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

พิเชษฐ โพธิ์ภักดี (2553, หน้า 159 - 160) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ฐานะของสถานศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลาง 2) บทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้อำนวยการ 3) การกระจายอำนาจภารกิจ การจัดการศึกษา 4) ด้าน 4) หน่วยงานกำกับติดตาม ตรวจสอบและส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของโรงเรียน 5) มาตรฐานและการประกันคุณภาพผู้เรียน ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การนำไปสู่การปฏิบัติ 2) เงื่อนไขความสำเร็จในส่วนการบริหารขององค์การ

ไมตรี บุญทศ (2554, หน้า 149 - 153) สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควร มีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ และมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา และนำรูปแบบไปใช้

มีศิลป์ ชินภักดี (2555, หน้า 22) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งคือส่วนสถาบันหรือองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง 3) บทบาท 4) เป้าหมายหรือความคาดหวัง ส่วนที่สองคือส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลิกภาพ 3) กระบวนการบริหาร 4) การตัดสินใจสั่งการ 5) ความต้องการ และส่วนที่สามคือส่วนสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1) ชุมชน 2) แหล่งเรียนรู้ 3) เศรษฐกิจ 4) การมีส่วนร่วมทางด้านการบริหารสถานศึกษา

สมชัย จรรยาไพบูลย์ (2555, หน้า 16) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) หลักการ 3) กลไกการดำเนินการ 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผล โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบและมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

Brown และ Moberg (Brown and Moberg, 1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบ ขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์

(Contingency Approach) กล่าวว่างค์ประกอบของรูปแบบ ควรประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งในตอนที่ว่าด้วยการกำหนดองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เราากำลังศึกษา หรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดที่สอดคล้องกันขององค์ประกอบของรูปแบบที่นักการศึกษาได้แบ่งองค์ประกอบไว้ โดยเลือกองค์ประกอบที่ส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยสำหรับการสร้างรูปแบบการวิจัยในครั้งนี้ มี 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการบริหาร 2) วิธีการบริหารแบบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 7 ขั้นตอน 3) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 4) อำนาจหน้าที่ และ 5) ผลลัพธ์และภาพความสำเร็จของโรงเรียน

4. ลักษณะของรูปแบบที่ดี

วาโร เห่งส์วีสต์ (2553, หน้า 6) กล่าวว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดใหม่ (Concept) และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

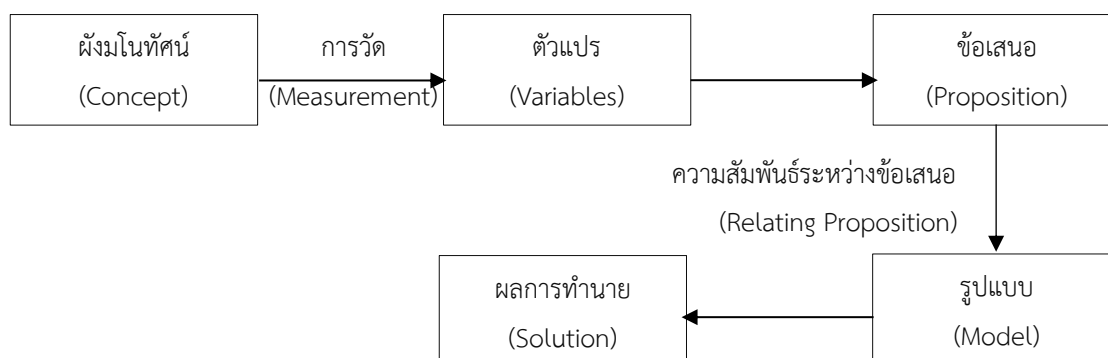
Keeves (Keeves, 1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ (1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship) (2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ก็ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ (4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นสามารถตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์ใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่และเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

5. การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

5.1 การสร้างรูปแบบ

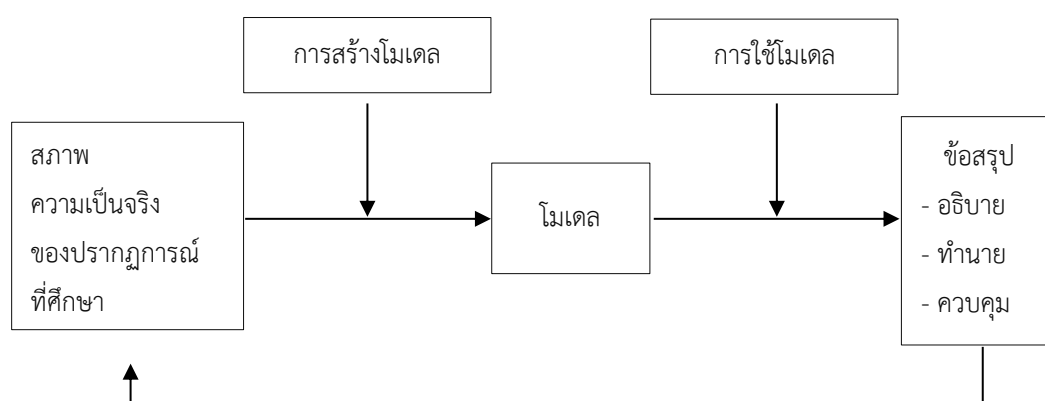
Steiner (Steiner, 1990, pp. 1-2) และ Keeves (Keeves, 1988, p.172) ได้กล่าวถึงการสร้างรูปแบบคือ การกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ ซึ่งขั้นตอนการสร้างรูปแบบแสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
ที่มา: Steiner (1990, pp. 1-2) และ Keeves (1988, p.172)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้ กว้างขวางขึ้นและสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบนำโดยเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริงและมีการประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

Miyakawa (Miyakawa, 2007, p. 3) ได้เสนอการสร้างรูปแบบว่าเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้ แต่เราศึกษาโดยวิธีการสร้างรูปแบบ เพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ

ที่มา: Miyakawa (Miyakawa, 2007, p. 3)

รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษาและอีกประการหนึ่งสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง คุณสมบัติของรูปแบบทั้ง 2 ประการนี้ มีลักษณะขัดแย้งกันเองกล่าวคือถ้าเราสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด รูปแบบจะสลับซับซ้อนมากขึ้นทำให้การนำรูปแบบไปใช้มีความยุ่งยาก ในทางตรงกันข้ามถ้าเราเน้นความสะดวกในการนำเอารูปแบบไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ก็ต้องเขียนรูปแบบให้ง่ายเข้าใจ รูปแบบก็ไม่ค่อยสอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งทำให้การนำรูปแบบไปใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้ว การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ การสร้างรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและการทดสอบรูปแบบเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของรูปแบบจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ทดสอบรูปแบบ ผลของการทดสอบรูปแบบย่อมนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น

Keeves (Keeves, 1988, p. 67) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

- 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
- 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น จากการใช้รูปแบบได้ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- 3) รูปแบบควรจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
- 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

บรรจง เจริญสุข (2552, หน้า 92-93) ได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและหลักธรรมาภิบาล สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 24 คน ด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม

รมย์ พะโยม (2555, หน้า 17) สรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ดังนี้

- 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าในการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา

2) การสร้างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากการสังเคราะห์ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโดยสนทนากลุ่ม

3) การประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 15 คน พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ (Focus Group Discussion)

สมยงค์ แก้วสุพรรณ (2552, หน้า 138-145) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

- 1) วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล
- 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่มและจัดเวทีวิพากษ์
- 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
- 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 9-10) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนาารูปแบบ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารายกรณี หน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2) การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้จะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

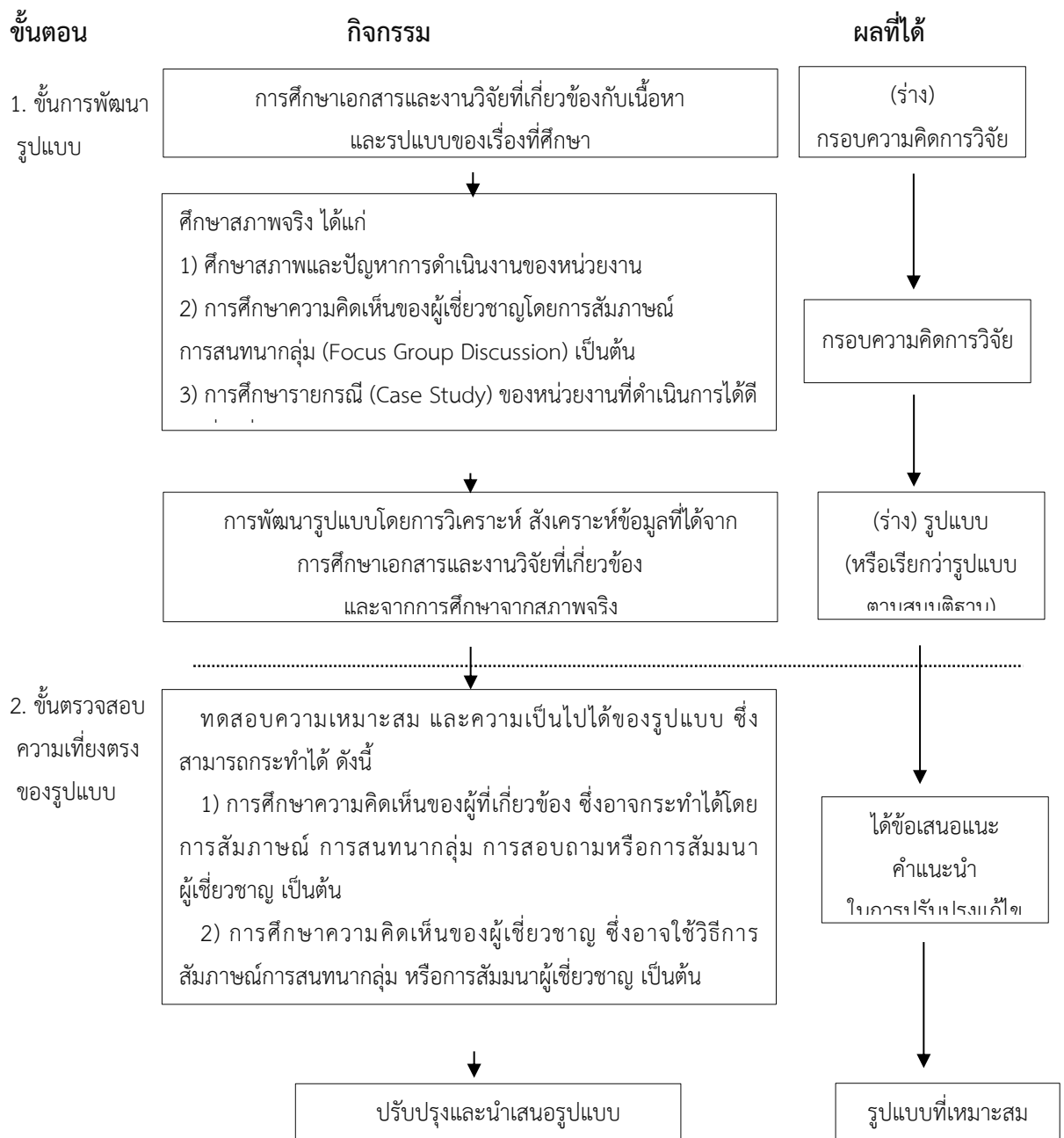
2.1) การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2.2) การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษาเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

2.3) การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

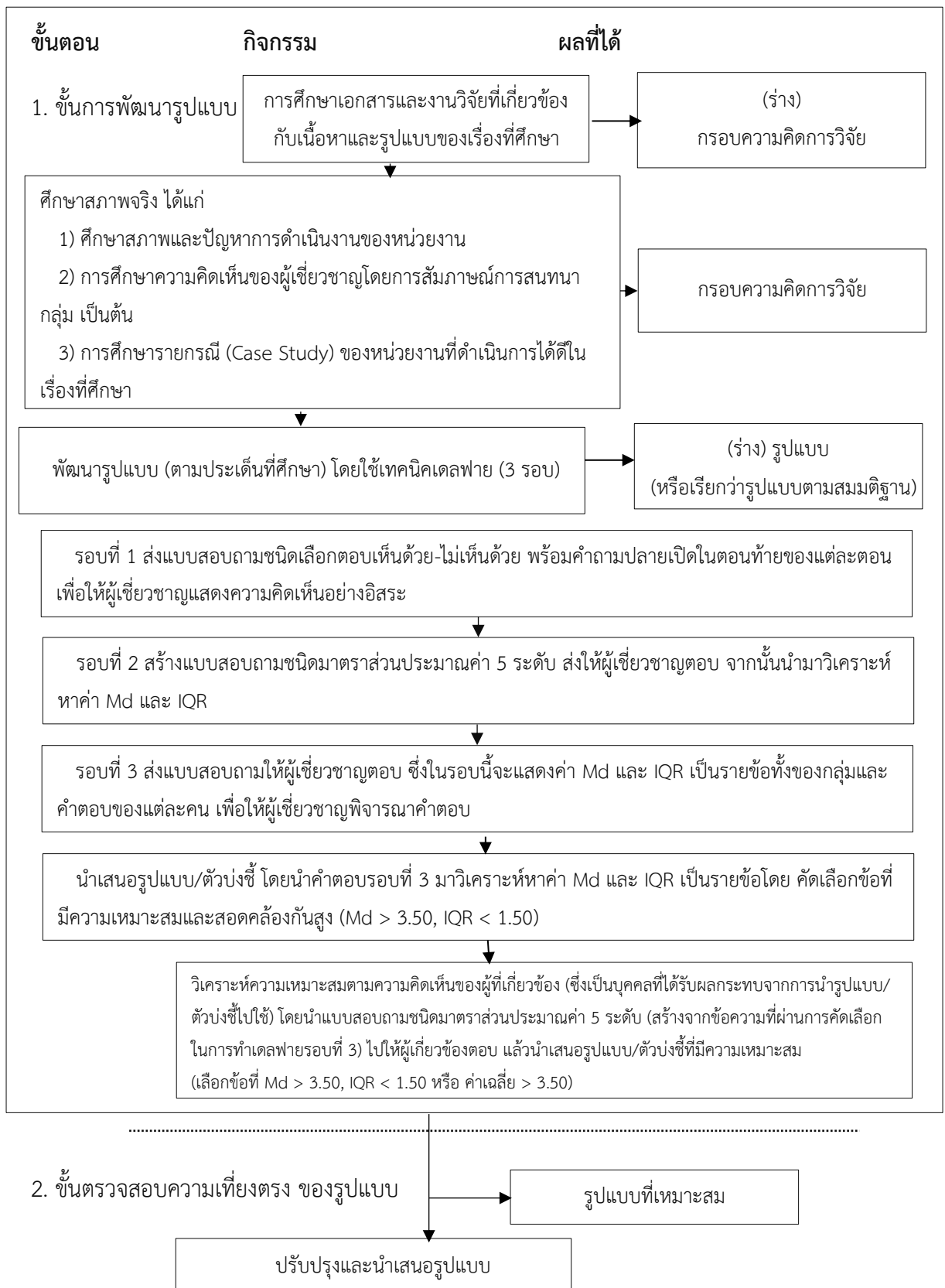
3) การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1) และ 2) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวเพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการสร้างและพัฒนารูปแบบสามารถแสดงเป็นภาพ ได้ดังภาพที่ 5 และภาพที่ 6



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

กรณีที่ 1 ร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์เอกสารและการศึกษาจากสภาพจริง
ที่มา: วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 9-10)



ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนการพัฒนาแบบ กรณีที่ 2 ร่างรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
ที่มา: วาโร เฟ็งส์วีสต์ (2553, หน้า 11)

5.2 การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่าการพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอน ใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็น พื้นฐาน ในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 228) พัฒนารูปแบบหรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึงกระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองตลอดจนการทดสอบ รูปแบบที่ดีให้มีคุณภาพ อันจะนำไปสู่สภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามี รายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการ บริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการ นำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมิน คุณภาพ

2) ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้ง องค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลอง ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงวุฒิแบบ เลือกลงตอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

3) ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้ เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้ รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้ง องค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

4) ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา

5) ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็น รายงานผลการวิจัยต่อไป

บุญชม ศรีสะอาด (2557, หน้า 13) ได้เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบ ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนี้ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 คือการนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์ (2557, หน้า 198 - 209) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดังนี้

1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องที่ศึกษา ขนาดของกลุ่มที่เพียงพออยู่ระหว่าง 10 - 15 คน หากผู้เชี่ยวชาญมีขนาดตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมากจนคงที่ ซึ่งผู้วิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายมักนิยมกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 17 คน

2) กำหนดประเด็นแนวโน้มนำและสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บข้อมูลจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะใช้แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า

3) ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลกว้าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้คำถามปลายเปิด การเก็บข้อมูลรอบนี้ต้องชี้แจงจุดมุ่งหมายของการเก็บข้อมูล

4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง ทั้งนี้ต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อนำไปให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ ที่ปรากฏในข้อความทุกประเด็น จัดทำแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิดในรูปมาตราประมาณค่าสำหรับเก็บข้อมูลในรอบที่สอง

5) ทำเดลฟายรอบที่สอง ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6) ทำเดลฟายรอบที่สามหรือสี่ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ โดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้สองรอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ

7) สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มนำที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิด หรือการหาฉันทามติในเทคนิคเดลฟายสามารถกำหนดได้ด้วยค่าสถิติ 2 ประเภท โดยประเภทแรกคือกำหนดด้วยค่าร้อยละเพื่อแสดงให้เห็นอัตราส่วนผู้ที่มี

ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับใดและมีการแสดงแจกแจงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลว่ามีลักษณะของคำตอบกระจายในลักษณะใด ประเภทที่สองคือการใช้สถิติที่วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางเพื่อบ่งบอกระดับความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวมและแสดงค่าสถิติการกระจาย เพื่อให้ทราบระดับ ความแตกต่างทางความคิดเห็นของสมาชิกว่ามีมากน้อยเพียงใด เกณฑ์ที่ใช้ในการระบุชั้นตามมติจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของค่าสถิติที่ใช้ การตรวจสอบระดับชั้นตามมติมีเกณฑ์พิจารณา 2 ส่วน คือ การกำหนดระดับความเห็นพ้องกันของเสียงส่วนใหญ่และการกำหนดเกณฑ์การยุติกระบวนการเดลฟาย เมื่อสมาชิกไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดจากรอบที่แล้ว

สรุปเทคนิคเดลฟายเป็นระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ศึกษาปัญหาที่อาศัยการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยผู้เชี่ยวชาญไม่ต้องมาประชุมร่วมกัน ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานด้วยการออกแบบสอบถามจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ เมื่อได้รับคำตอบคืนก็ทำการประมวลผลส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบสถานการณ์ด้านความคิดเห็น โดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เมื่อได้รับคำตอบผู้วิจัยจะทำการประเมินอีกครั้งว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันในความคิดเห็นเดิม หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากถือว่าได้รับความเห็นที่ใช้ได้

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาแบบฉบับดังนี้

Willer (Willer, 1986, p. 83); บุญชม ศรีสะอาด (2557, หน้า 43) กล่าวว่า ในการพัฒนาแบบฉบับโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง ของแบบ (Validity)

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแบบ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างหรือพัฒนาแบบ และการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนาแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนาแบบขึ้นมาก่อน เพื่อเป็นแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยจะศึกษารายกรณีจากสถานศึกษาที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง และตัวชี้วัดต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนาแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอน ดังนี้

1.1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2) การศึกษาจากบริบทจริง ในขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

1.2.1) ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2) ศึกษากรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในเรื่องที่ศึกษาเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญของการพัฒนารูปแบบ

1.2.3) การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3) การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1) และ 1.2) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หรือแม้กระทั่งการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

2) ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นการประเมินที่พัฒนาโดยประยุกต์ใช้เกณฑ์มาตรฐานของคณะกรรมการประเมินทางการศึกษา (The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation) ภายใต้งานดำเนินงานของ Stufflebeam และ Shinkfield (Stufflebeam and Shinkfield, 1990, p. 159) ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, หน้า 54 - 56) ดังนี้

1.1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่ง Eisner (Eisner, 1976, pp. 192 - 193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

2.1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา และผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา

การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3) การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4) การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องการทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงร่างองค์ประกอบหรือหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งอาจทำได้จากการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) กล่าวโดยสรุปแล้วการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่คือการสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล 2) การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 4) การประเมินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อจะได้นำผลการพัฒนารูปแบบไปปรับปรุงพัฒนาให้ยั่งยืนต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

1. ความหมายของการจัดการ (Management)

การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง

Haiman และ Scott (Haiman and Scott, 1970, p. 35) ได้ให้ความหมายว่า “ การจัดการ คือกระบวนการทางสังคม และเทคนิคในการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานขององค์กรและทำให้เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร”

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bateman and Snell, 1999, p. 24) สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่า หน้าที่ของผู้บริหารหรือหน้าที่การจัดการ (Managerial Functions) (Holt, 1990 ; Robbins and Mukerji, 1994, p. 51)

การจัดการการศึกษา จึงเป็นการนำแนวคิดทางบริหารธุรกิจ มาผสานกับคุณสมบัติเฉพาะของการศึกษา และประสบการณ์ในทุกบริบทของผู้บริหาร เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังในระดับสูง

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้

ปรางทิพย์ ยูวานนท์ (2552, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การจัดการทางการศึกษาว่าเป็นการนำแนวคิด หลักการทางการบริหารจัดการมาผสานกับคุณสมบัติเฉพาะของการศึกษาและประสบการณ์ในทุกบริบทของผู้บริหารเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังในระดับสูง และนวัตกรรมการจัดการทางการศึกษา (Sport Management Innovation) ดังนั้น การจัดการทางการศึกษาจึงเป็น การสร้างใหม่ การพัฒนาศักยภาพ รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์บริการที่ดีกว่า และมีความแตกต่าง นวัตกรรมจัดการทางการศึกษาในการจัดการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติมีส่วนสำคัญ 2 ด้าน คือ การสร้าง (Build) และการพัฒนาค้นคิด (Develop/Create) แล้วนำไปพัฒนาการจัดการ (Management Development) การสร้างที่ดีต้องสร้างสรรค์อย่างทันสมัยทำได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร การวางกลยุทธ์ในการจัดการการแข่งขันและนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้การค้นหาและการวิเคราะห์ตนเองทั้งด้านที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวที่เคยทำมาในอดีตพิจารณาปัจจุบันโดยวิเคราะห์จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาแล้วจึงตั้งเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนต่อไป

กรรณก จรัสสิริอุปรีดา (2553, หน้า 40) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การจัดการจึงเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่คอยควบคุมการดำเนินงานในองค์กรนั้น ๆ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

พรพิมล รุ่งเรืองศิลป์ (2560, หน้า 58) ได้กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งทำให้การจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Davis (Davis, 1994, p. 25) ที่ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการจัดการทางการกีฬาว่าในการส่งเสริมกีฬานั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างโครงสร้างของกีฬาในแต่ละประเภทอย่างชัดเจน หรือที่เรียกว่าการจัดการกีฬาขององค์กรกีฬา (Management of Sports Organizations)

สุรวุฒิ มหารมณ (2550, หน้า 234) ได้กำหนดระดับการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬามี 3 ระดับ คือ

1) ระดับสูงสุด เป็นการบริหารในระดับนโยบาย ซึ่งเป็นการรับนโยบายของรัฐบาลด้านการกีฬามาดำเนินการ ซึ่งการกำหนดทิศทางและนโยบายการบริหารจัดการด้านการกีฬามีงานที่ส่งผลต่อการพัฒนากีฬาของชาติในด้านต่าง ๆ ดังนี้ นโยบายการบริหารทั่วไป แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา และการสนับสนุนงบประมาณ

2) ระดับสนองนโยบาย เมื่อมีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในระดับการบริหารระดับสูงหรือระดับกระทรวงแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่จะสนองนโยบายให้เป็นรูปธรรม โดยมียุทธศาสตร์สำคัญ 4 ยุทธศาสตร์คือ กีฬามวลชน กีฬาพื้นฐานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ และอีก 2 ยุทธศาสตร์คือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา และการจัดการกีฬาเป็นกระบวนการที่นำมาใช้ผสมผสานกับ 4 ยุทธศาสตร์หลักโดยที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้มอบหมายให้องค์กรรับผิดชอบ 2 องค์กร คือ

2.1) สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (กรมพลศึกษาในปัจจุบัน) ให้ดำเนินการด้านการกีฬาขั้นพื้นฐาน และกีฬาเพื่อมวลชน ประเด็นสำคัญผลผลิตที่ได้รับจำเป็นต้องเชื่อมโยงสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สามารถนำนักกีฬาที่มีทักษะ มีพรสวรรค์มาพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นตัวแทนทีมชาติ องค์กร การวางกลยุทธ์ในการจัดการการแข่งขันและนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้การค้นหาและการวิเคราะห์ตนเองทั้งด้านที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวที่เคยทำมาในอดีตพิจารณาปัจจุบันโดยวิเคราะห์จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาแล้วจึงตั้งเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนต่อไป

2.2) การกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งได้รับมอบหมายจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้ดำเนินการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการกีฬาอาชีพ ซึ่งในการพัฒนากีฬาอาชีพนั้นจะต้องต่อยอดจากกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

3) ระดับปฏิบัติเป็นการบริหารจัดการระดับล่างสุด แต่จะส่งผลต่อระดับความสำเร็จสูงสุด และมีความรับผิดชอบโดยตรงคือสมาคมกีฬา ชมรม หรือสโมสรกีฬาต่าง ๆ การจัดการกีฬา คือ การรวบรวมบุคลากร วัสดุ เทคโนโลยี และแหล่งการเงินที่ต้องใช้เพื่อให้องค์กรกีฬาบรรลุเป้าหมายได้

ผู้บริหารอาจเป็นในรูปของบุคคล หรือคณะกรรมการมีหน้าที่รวบรวมทรัพยากร บุคลากร เงิน และเครื่องมือที่จะใช้ในการทำงานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย “ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานและสั่งการ”

ในยุคปัจจุบันเป็นการนำแนวคิดทางบริหารธุรกิจมาผสมผสานกับคุณสมบัติเฉพาะของภารกิจกีฬาและประสบการณ์ในทุกบริบทของผู้บริหาร เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังในระดับสูง คำว่าผู้บริหารในที่นี้มีได้หมายถึง รัฐมนตรีฯ หรือนายกสมาคมกีฬาหรือผู้จัดการทีมกีฬาเท่านั้น ครูพลศึกษาและครูผู้ทำทีมกีฬาที่จัดเป็นผู้บริหารทีมกีฬาในโรงเรียน กล่าวคือ เป็นทั้งผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน จัดหาผู้สนับสนุนและที่สำคัญเป็นผู้สรรหาเยาวชนที่มีความสามารถเชิงกีฬาเพื่อนำมาเจียรไนให้ได้นักกีฬาที่มีพรสวรรค์และสามารถขึ้นไปสู่ดวงดาวได้งาน การบริหารและการจัดการการกีฬาจึงเป็นงานที่ทำทลายความสามารถของบุคลากรในวงการกีฬา ผู้บริหาร ผู้จัดการการกีฬาในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องมีความรู้ ศึกษาค้นคว้าพื้นฐานขององค์กรกีฬาอย่างละเอียด ความรู้ในสาขาการจัดการการกีฬา (Sport Management) การตลาดกีฬา (Sport Marketing) และการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) ทั้งแนวคิดและทฤษฎี เพื่อให้มีความแม่นยำในความคิด ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะนำไปสู่แนวทางที่เป็นระบบ ประกอบกับความมุ่งมั่นที่จำเป็นของปรัชญาการกีฬา เป็นพื้นฐานและคุณลักษณะสำคัญของการกีฬา

Horch (Horch, 1996, p. 54) ได้กล่าวว่า การจัดการกีฬาเป็นสาขาหนึ่งของวิทยาศาสตร์ การกีฬาที่มีความพยายามที่จะหาเทคนิคการจัดการที่จะนำไปสู่องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการ และรูปแบบขององค์ประกอบที่นำมาเกี่ยวกับการจัดการกีฬาที่ดี การจัดการกีฬาสามารถประเมิน กลไกการเชื่อมต่อระหว่างภาคประชาชน ผู้จัดการกีฬา นักกีฬาและองค์กรกีฬา

Pitts และ Stotlar (Pitts and Stotlar, 2002, p. 4) ได้กล่าวว่า Sport Management หมายถึง การรวมตัวของบุคคล, กิจกรรม, การดำเนินธุรกิจ และองค์กรธุรกิจเพื่อที่จะผลิตใช้เพื่อเป็น สิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริม หรือการจัดการกีฬา การออกกำลังกายเพื่อความฟิตของร่างกาย และ กิจกรรมนันทนาการที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น สรุปได้ว่า การจัดการกีฬา (Sports Management) เป็นการนำกระบวนการ วิธีการในการจัดการในการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านบุคลากร, วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก, งบประมาณ, สถานที่ ตลอดจนเวลาและโอกาสต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการการแข่งขัน (Event Management)

การจัดการการแข่งขัน (Event Management) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการการกีฬา (Sport Management) หน้าที่ของการจัดการการกีฬา มีความหลากหลายและกว้างขวางมาก แต่เป้าหมาย คือ การคิดให้ถูก ทำให้เป็น ด้วยความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความ

สามัคคีร่วมมือกันทำงานเป็นทีมตั้งแต่ระดับนานาชาติจนถึงระดับท้องถิ่น การจัดการการกีฬา มีขอบข่าย 3 ระดับใหญ่ ๆ ได้แก่

- 1) การจัดการองค์กร (Organization Management)
- 2) การจัดการแข่งขัน (Event Management)
- 3) กระบวนการจัดการ (Process Management)

การจัดการนั้น ขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเข้าถึงการทำงานในทุกระดับ มีระบบการจัดการที่เป็นระบบโดยมีกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การคาดถึงอนาคตที่ทุกสิ่งเป็นไปได้การมองอนาคตที่สามารถติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่มีและข้อมูลต่าง ๆ พันธกิจ (Mission) คือ ภาระหน้าที่การสนับสนุนและเพิ่มมูลค่าขององค์กร การทำให้องค์กรมีบริการเป็นที่หนึ่ง มีคุณภาพและเป็นทางเลือกของผู้บริโภคเป็นอันดับหนึ่งอยู่เสมอ เป้าหมาย (Goals) คือ ผลที่ต้องการได้รับ อันเกิดจากพันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินการ การวางนโยบายระดับนานาชาติ การจัดทำนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายพัฒนา กีฬาชาติ ตลอดจนจนถึงนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย รวมถึงทิศทางของหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษา มีความละเอียดอ่อนที่ต้องสอดคล้องและเหมาะสม เป็นเสมือนเข็มทิศที่สำคัญยิ่ง ควรต้องเป็นการสร้าง (Build) การคิดค้น (Create) สามารถนำไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในทุกระดับ ยังเป็นปัจจัยที่สร้างโอกาสและเป็นสิ่งเกื้อกูลให้เกิดผลทางธุรกิจที่สำคัญ การบริหารและการจัดการมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท การบริหารและการจัดการกีฬาจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรกีฬาที่ต้องการความสำเร็จในการบริหารงานเช่นกัน

3. หน้าที่ของการจัดการและกระบวนการจัดการ

Henri Fayol (1949, p. 34) ได้กล่าวว่า ผู้จัดการต้องทำงานหลัก 5 ประการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดการ (Organizing)
- 3) การบังคับบัญชา (Commanding)
- 4) การประสานงาน (Co-ordinating)
- 5) การควบคุม (Controlling)

ซินินท์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2550, หน้า 1 - 10) ได้กล่าวถึงหน้าที่และบทบาทของการจัดการ ดังนี้ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรต่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วยกระบวนการจัดการ ดังต่อไปนี้

1) การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกและกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น กระบวนการของการวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับการมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร การจัดเลือกวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการจัดทรัพยากรขององค์กร

2) การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานเพื่อให้สมาชิกองค์กรทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจัดการองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มบุคคลเข้าไปในแผนงานต่าง ๆ ตามชนิดของภาระงานต่าง ๆ ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดสายของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ระหว่างบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) การนำ หมายถึง การจูงใจ การสั่งการ และการมีอิทธิพล เพื่อโน้มน้าวบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การนำจึงเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) และการสื่อสาร (Communication) ที่ผู้บริหารจะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง เสริมสร้างและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ผู้บริหารต้องการ

4) การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่เป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการดำเนินงานนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ดังกล่าวหรือไม่ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Holt (Holt, 1990 , p. 33) ได้กล่าวว่า หน้าที่การบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) ซึ่งมีความเห็นตรงกับ Gibson และคนอื่น ๆ (Gibson and Others, 1997, p. 35); Bateman และ Snell (Bateman and Snell, 1999, p.16) ต่างมีความเห็นตรงกันว่าหน้าที่การบริหารจัดการประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 54) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน กลุ่มงาน หรือการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) ครอบคลุมถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด เหมาะสมและคุ้มค่า (Cost-Effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า บทบาทสำคัญของผู้บริหารคือการนำพาองค์กรไปให้ถึงเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จได้โดยส่วนรวม เพื่อให้บรรลุถึง

เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่รวบรวมและจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ดี กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งและจัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคลโดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร
- 3) การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะทำให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมาย
- 4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง และกำหนดไว้

ศาสตราจารย์ (2552, หน้า 26) ได้กล่าวว่า กิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการคือ

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการ โดยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการเกี่ยวกับความสำเร็จในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด การวางแผนจะประกอบด้วย แผนระยะสั้น และแผนระยะยาว การกำหนดเป้าหมาย และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากฎ และกระบวนการการปฏิบัติตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต ซึ่งการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (objective) ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) การจัดองค์การ (Organization) เพื่อเป็นการให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) การออกแบบงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกในองค์กร (2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นการจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ แต่ละองค์กรนั้นจะมีการออกแบบที่แตกต่างกันออกไปแล้วแต่สภาพองค์กร (3) การแบ่งอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดการบังคับบัญชาและขอบเขตของการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และ (4) การประสานงาน

ทั้งภายในภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องทราบบทบาทในการประสานที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) การนำ (Leading) เป็นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การนำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์ คือภาวะผู้นำและการจูงใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาว่าจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนได้อย่างไรพร้อมกับศึกษาว่าจะสามารถจูงใจผู้อื่นได้อย่างไร จึงจะทำให้การทำหน้าที่ของตนในฐานะผู้นำองค์กรประสบความสำเร็จได้สูงสุด

4) การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด องค์กรที่มีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็น เริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐานเป้าหมาย การวัดผลการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน เป้าหมาย และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนด จึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุมในขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไป

Wehrich และ Koontz (Wehrich and Koontz, 1993, p. 12) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดการที่จะทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ต้องใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ให้บุคคลปฏิบัติในสภาพแวดล้อมทางกายภาพการเงินทรัพยากรข้อมูลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Bovee และคนอื่น ๆ (Bovee and Other, 1993, p. 45-46) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดการมี 4 ประการคือ

1) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดว่าจะทำงานอะไร บุคคลใดที่มีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใคร และจุดใดที่จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดองค์การจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถในงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3) การนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการการคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยความซัดแย้ง

4) การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

Chelladuri (Chelladuri, 2009, p. 25) ได้กล่าวถึงการจัดการองค์กร สำหรับกิจกรรมด้านพลศึกษาและกีฬา ว่าในการจัดการนั้นควรจะเป็นไปตามทฤษฎีสมัยใหม่ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากของ Henri Fayol ที่ใช้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1916 ดังนั้น ตามสถานการณ์แล้วในมุมมองของการจัดการกีฬาสมัยใหม่จึงเหมาะสมที่จะใช้หลักขององค์ประกอบการจัดการ 4 ด้าน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ/การปฏิบัติ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์

และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาหน้าที่และกระบวนการจัดการกีฬาเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการนี้ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ทางการจัดการที่ผู้บริหารควรมีเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างความสำเร็จในองค์กรตามตารางสังเคราะห์กระบวนการจัดการ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารหมายถึงงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ กล่าวอย่างง่าย ๆ การบริหารคือการทำให้งานเสร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำให้เสร็จนั่นเอง

สมคิด บางโม (2552, หน้า 61) กล่าวว่า การบริหารคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช สอนวงศ์วาน (2554, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารคือสิ่งที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงานและการดูแลงาน รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อื่น

Hoy และ Miskel (Hoy and Miskel, 2001, p. 297) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงเป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจ

องค์กร แรงจูงใจ ภาวะเป็นผู้นำ เป็นต้น โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

Sergiovanni (Sergiovanni, 2004, p. 570 ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Barnard (Barnard, 2009, p. 31) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารในทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการบริหารได้ว่า การบริหารคือภาระงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งจะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันในการดำเนินงาน ดังนั้นการบริหารงานที่ดีควรอาศัยปัจจัยด้านต่าง ๆ ในการบริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจึงจะประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพในหน่วยงานต่อไป

1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

บุญชม ศรีสะอาด และสุรיתอง ศรีสะอาด (2552, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารการศึกษา ว่าเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์กรทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรและเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาและสมาชิกของสังคมให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพและเป็นคนดีของสังคม ตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

สมคิด บางโม (2552, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษาคือกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในและนอกโรงเรียน

หวน พิณรุพันธ์ (2553, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งอาจต่างระดับกันเพื่อร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั้น ต้องมีการดำเนินการจัดกิจกรรมวัดผล อาคารสถานที่และสรรหาบุคคลมาดำเนินการสอนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2556, หน้า 38 - 39) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้สองความหมายดังนี้ ความหมายแรกคือการทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครู ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ดำเนินการโดยรัฐ โดยให้นักเรียนรับผลประโยชน์สูงสุด ความหมายที่สองคือการใช้

อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งนั่นคือนักเรียนเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการ
ใช้กลุ่มคนที่สอง ซึ่งได้แก่ ครูในฐานะตัวแทนดำเนินการให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

สุนทร จงเพียร (2556, หน้า 13) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า เป็น
กระบวนการที่จะทำให้ภาระงานในสถานศึกษาคืองานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ
งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปสำเร็จ โดยอาศัยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา บริหาร
กิจกรรมทุกชนิดและดำเนินการทุกอย่างของผู้บริหารโรงเรียน ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดให้
ประชาชนทุกคนในสังคมนั้น ได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปพัฒนาชีวิตและสามารถอยู่
ร่วมกันได้อย่างมีความสุขตามศักยภาพของตน

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหาร
การศึกษาหมายถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน เพื่อให้เกิดความเจริญ
งอกงามในด้านต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการพัฒนาและ
มีการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

2. หลักการและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

2.1 หลักการบริหารสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
หลักการแนวคิดในการบริหารภาพรวม ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม
ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้น
ต่อไป

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบ
อย่างเป็นระบบคือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อ
ประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่
กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของ
การปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะ
ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการ
ปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

2.2 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายของทฤษฎี

ทฤษฎี หมายถึงแนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบ
และการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นเซต (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุป
อย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎี
ได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไป

ประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและอธิบายผลการวิจัย

2.2.2 ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการบริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887-1945 (ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 326) ยุคนักทฤษฎีบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical Organization Theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1) กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Taylor ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The One Best Way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1.1) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- 1.2) ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- 1.3) หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

กล่าวได้ว่า Taylor คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรม ซึ่งในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหวเชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน

Taylor ได้เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ คือ การแบ่งงาน (Division of Labors) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy) และการจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

2) กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของ Fayol

Fayol บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงานและวิธีการทำงานได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 327) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

2.1) หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

2.2) หลักสายบังคับบัญชาเริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

2.3) หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4) หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคน ต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรง จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6) หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุดคือไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาวหลายระดับมากเกินไป

2.7) หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสาย เสนาธิการ (Line and Staff Division)

3) ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ Weber ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการ ประกอบด้วย

3.1) หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

3.2) การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

3.3) การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

3.4) การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5) มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945-1958 (ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 327-328) เป็น ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอ แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1) Domination คือใช้อำนาจให้อีกฝ่ายสยบลง กล่าวคือคือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ซึ่งไม่ดีนัก

2) Compromise คือคนละครึ่งทางเพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม

3) Integration คือการหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหาย เป็นการได้ประโยชน์ ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ)

นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะที่น่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นความพקר่องของการบริหาร” (ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 327)

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthon Experiment) ที่ Mayo และคณะ ทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบ จากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์การ ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของ Mayo และคณะ พอสรุปได้ ดังนี้

1) คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

2) เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3) การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก

ข้อคิดที่สำคัญสามารถกล่าวได้ว่าการตอบสนองคนด้านความต้องการศักดิ์ศรีการยกย่องนั้น จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษย์สัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958-ปัจจุบัน (ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 328) เป็นยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน ความสัมพันธ์ของคนและพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลาย ๆ คนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

Barnard (1983, p. 294) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคล ระบบของความร่วมมือขององค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

ทฤษฎีของ Maslow เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow-Hierarchy of Needs) ซึ่งเป็นเรื่องแรงจูงใจ แบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพนับถือ และประการสุดท้ายคือการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization) คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (Theory X, Theory Y) ซึ่งได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) โดยทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานดังนี้

- 1) คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
- 2) คนไม่ทะเยอทะยานและไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
- 3) คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
- 4) คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 5) คนมักโง่และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ ทำให้การบริหารจัดการเน้นที่การใช้เงิน และวัตถุเป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) โดยทฤษฎีนี้เกิดจากข้อสมมติฐานดังนี้

- 1) คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ชยัน
- 2) คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
- 3) คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
- 4) คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

Ouchi (1991, p.297) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (University of California- Los Angeles) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือองค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้านข้อเสียคือสายบังคับบัญชาที่ยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบจึงชักช้าไม่ทันการ และการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันเรียกว่า ระบบ “Red Tape” ในด้านข้อดีคือยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจทำให้เริ่มมีปัญหาเช่นกัน

2.3 ปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่

- 2.3.1 คน (Man)
- 2.3.2 เงิน (Money)
- 2.3.3 วัสดุสิ่งของ (Materials)
- 2.3.4 การจัดการ (Management)

2.4 กระบวนการบริหารการศึกษา

จากหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อของ Fayol ทำให้ต่อมา Gulick (Gulick, 1973) ได้นำมาปรับต่อยอดเป็นที่รู้จักกันดีในตัวย่อย่อที่ว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดองค์การในต้นยุคของศาสตร์การบริหาร ซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

- 2.4.1 P (Planning) หมายถึงการวางแผน
- 2.4.2 O (Organizing) หมายถึงการจัดองค์การ
- 2.4.3 S (Staffing) หมายถึงการจัดคนเข้าทำงาน

2.4.4 D (Directing) หมายถึงการสั่งการ

2.4.5 Co (Coordinating) หมายถึงความร่วมมือ

2.4.6 R (Reporting) หมายถึงการรายงาน

2.4.7 B (Budgeting) หมายถึงงบประมาณ

สรุปได้ว่า หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่มีการพัฒนา มาหลายยุคหลายสมัยด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารนั้นจะต้องเลือกใช้ทฤษฎีในการบริหารในสถานการณ์ที่ เหมาะสม โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 128 - 133) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบซึ่งมีทั้งงานหลักและงานสนับสนุน งานหลักคือ งานบริหารวิชาการ ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพอจะสรุปงานบริหารสถานศึกษาได้เป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละงานมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการและแนวทางให้สถานศึกษาในการปฏิบัติ โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่ง จะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถบริหารงาน วิชาการเพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาให้ดีขึ้นโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ให้สถานศึกษา ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ ได้อย่างกว้างขวาง

ในการบริหารวิชาการสถานศึกษามีขอบข่ายภารกิจที่จะต้องดำเนินการ คือ การพัฒนา หลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่ง เรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนา งานวิชาการกับสถานศึกษาอื่นการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรมีแนวทางในการปฏิบัติ โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 สารแนกกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ สภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมิน สถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระ ต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่าง กลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม มีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการใช้หลักสูตร มีการนิเทศการใช้หลักสูตรติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

3.2 การบริหารงบประมาณ

เพื่อให้การบริหารด้านงบประมาณของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพการ บริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาจึงเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ที่มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งรายได้จากการ บริหารมาใช้บริหารจัดการเพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน การ บริหารงบประมาณของสถานศึกษามีขอบข่ายและภารกิจ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอ ตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานแล้วแต่กรณี มีการจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การ ตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ และการตรวจสอบติดตามรายงานการใช้ผลผลิตจาก งบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับ มอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผน พัสตุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสตุ การจัดหาพัสตุ การ ควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสตุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงินการเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำ รายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงานการ จัดทำและเสนอของงบประมาณ สถานศึกษาจะมีแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน คือ การวิเคราะห์

และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีการวิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement: PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งศึกษาวิจัยการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุนซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กรและผลผลิตของงานหรือโครงการ ในการจัดทำและเสนอของงบประมาณของสถานศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษาแล้ว สถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาโดยให้ครูบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการทบทวนกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยศึกษาและรายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate Objective) กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIS) ของสถานศึกษา โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ ในส่วนการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนอของงบประมาณ สถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติคือการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งานโครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา จัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework: MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่เปลี่ยนไปจากเดิมเพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปี ข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงานโครงการและกิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และยึดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ

3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เป็นการบริหารที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ให้ดำเนินการด้านบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ คือ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหา

และการบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน มีการรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมสนับสนุนการประเมินวิทยฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษามีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน กำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และวิทยฐานะของข้าราชการครูมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการอัตรากำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (ก.ศ.จ.) กำหนด แล้วนำแผนอัตรากำลังเสนอเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (ก.ศ.จ.) ของแต่ละจังหวัด เพื่อนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ ซึ่งในการกำหนดตำแหน่งมีแนวทางในการปฏิบัติคือสถานศึกษาทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นำแผนอัตรากำลังมา กำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (ก.ศ.จ.) หรือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ สำหรับการขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะ ข้าราชการครู สถานศึกษาส่งคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งหรือขอเลื่อนวิทยฐานะ หรือขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง หรือขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (ก.ศ.จ.) และหรือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

3.4 การบริหารทั่วไป

สำหรับการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการงานบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหาร

และจัดการ ให้เป็นไปตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ คือ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา มีการวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาการดำเนินงาน จรรยา การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษา ในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการ นักเรียน งานการประชาสัมพันธ์การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของ บุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วน ภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน และแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากหลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทย์ฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จะต้องบูรณาการหลักการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการ จัดองค์กร 3) ด้านการจัดการ 4) ด้านการพัฒนาศักยภาพ 5) ด้านการควบคุม และ 6) ด้านการ ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการบริหารงานต้องมีการบริหารที่ควบคุมทั้งปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอก จึงจะทำให้การบริหารสถานศึกษา มีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อ ขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทย์ฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ยึดหลักการ แนวคิด และทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 มาตรา 22 กำหนดว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

2. แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole School Approach: WSA)

การพัฒนาทั้งโรงเรียนเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Full Participation) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการอย่างครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของโรงเรียนอาศัยการมีส่วนร่วมของ

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การพัฒนาทั้งโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน (ทีศนา แชมณี และ ภาชิต ประมวลศิลป์ชัย, 2547 อ้างถึงใน นางลักษณ วัชรชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2548) ดังนี้

- 1) ขั้นสำรวจ (E-Explore)
- 2) ขั้นสนทนา แลกเปลี่ยนความคิด (C-Converse)
- 3) ขั้นการวางแผน (P-Plan)
- 4) ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน (I-Implement)
- 5) ขั้นประเมินผลการดำเนินงาน (E-Evaluation)
- 6) ขั้นการปรับปรุงแผนงาน (R-Revision)

การพัฒนาทั้งโรงเรียน มีลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) การบูรณาการเข้าสู่ระบบงาน (Built-in) เป็นการนำเรื่องที่ต้องการนำเข้าสู่ระบบโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน และภาระงานที่ทำอยู่ปกติ
- 2) การจัดให้ครบวงจร (Complete Cycle) โดยนำเรื่องที่ต้องการเข้าไปในขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบและภาระงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล
- 3) การพัฒนาให้ครอบคลุมทุกส่วนของระบบโรงเรียน (Total Development) โดยให้เรื่องที่ต้องการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของทุกองค์ประกอบของโรงเรียน
- 4) การกำหนดปัจจัยพื้นฐาน (Basic Requirement) ที่เอื้อต่อการพัฒนาเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรมของเรื่องที่ต้องการ เช่น ระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร และโครงสร้างของโรงเรียนทางกายภาพ เป็นต้น
- 5) ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self Development) โดยให้ฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องประเมินตนเองเกี่ยวกับการดำเนินงานและพัฒนาตนเองในเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังกล่าวสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนางวงจรมคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) คือ เป็นการบริหารอย่างมีระบบตามกระบวนการคุณภาพ PDCA ที่มีการวางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบประเมินผล (Check) และกำหนดมาตรฐานและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Act)
- 6) การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Full Participation) โดยให้ทุกฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเรื่องนั้นบนพื้นฐานของความเข้าใจการยอมรับและตระหนักในความสำคัญ

หลักการการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) เป็นหลักการที่มีการปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน การปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการซึ่งมีสาระที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในมาตรา 6 กล่าวถึง

ลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 7 เป้าหมายกระบวนการเรียนรู้ ปุถุคฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษา ส่งเสริม สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ภาควุฒิจิตใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของ ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญา ท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยความรู้อันเป็นสากล อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรา 8 การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิต สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

หลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบมีขั้นตอนดังนี้ วิเคราะห์ภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปฏิบัติการที่มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เห็นภาพรวม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ มีแผนยุทธศาสตร์หรือธรรมนูญโรงเรียนที่เกิดจากการตกลงร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาซึ่งเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด เน้นความร่วมมือในการพัฒนาตามภารกิจ มีการสร้างทีมงานและผลักดันการปฏิรูปครู เพราะครูเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ การพัฒนาทั้งระบบจะต้องให้ระบบการบริหารจัดการขับเคลื่อน ได้เห็นภาพของงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การที่เข้มแข็งเป็นเอกภาพ และมีการบริหารจัดการตามสภาพและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าหลักการพัฒนาทั้งระบบตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นแนวคิดที่ต้องมีการปรับโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งปรับปรุงระบบบริหารใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน หน่วยงาน องค์กร ต่าง ๆ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

การจัดการในลักษณะดังกล่าว ต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลักของงานในโรงเรียนคือการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมในโรงเรียน และกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน

3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและการบริหารทั่วไป

โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (ธเนศ ขำเกิด, 2545, หน้า 149)

แนวคิดหรือหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ธเนศ ขำเกิด, 2545, หน้า 149; ถวิล มาตรฐาน, 2544, หน้า 41) มีดังนี้

การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษามากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็กเป็นการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ตามทฤษฎีของ Y แมคเกรเกอร์ ที่มองคนในแง่ดี เห็นว่าธรรมชาติของคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและใฝ่ดี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจให้บริหารด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วม โรงเรียนมีพลังอำนาจและมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้ มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การมีส่วนร่วมและร่วมคิดร่วมทำ (Participation and Collaboration) คือการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียนเพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

การบริหารตนเอง (Self-Managing) โดยโรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง โดยมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วมอบความไว้วางใจให้หน่วยปฏิบัติ สถานศึกษาสามารถบริหารด้วยตนเองซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามความพร้อมและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน ที่เรียกว่าเอกภาพในนโยบายแต่หลากหลายในวิธีปฏิบัติ

การตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ที่ยึดหลักว่าส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ

4. การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

เป็นการบริหารจัดการที่ดี ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส สอนงประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชนและประเทศชาติเป็นที่ตั้งรวมทั้งหลักการสร้างอุปนิสัยเรื่อง Think Win-Win ที่มีข้อตกลงแบบชนะ-ชนะ ที่ต้องเกื้อกูลกันอย่างจริงจัง ทุกคนได้ประโยชน์ไม่ทำให้ใครเสียหาย

หลักการริเริ่ม (Principle of Human Initiative) ความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

หลักดุลยภาพ (Principle of Equilibrator) มีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญโรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ที่จะขับเคลื่อนพัฒนาและดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนผ่าน (Transformation) จากเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Industrial Economy) มาสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาและทักษะจะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญมากเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางในการสร้างและการกระจายความรู้ไปสู่การพัฒนา (วชิราพร อัจฉริยโกศล และคณะ, 2550, หน้า 78)

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึงบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจและสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2548, หน้า 3 และสมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 15)

ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2548, หน้า 3) ดังนี้

เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mondy, Noe and Premeaux, 2003, p.5) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Dressler, 2004, p. 200-7) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อการจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Byars and Rue, 1997, p. 84) เป็นหน้าที่หน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายเฉพาะบุคคล (Ivancevich, 2001, p. 243)

6. ยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา (Strategic Human Resources Management in School)

สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงาน มีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง (รมติ พิมลบรรยงค์, 2548, หน้า 28 - 30) ดังนี้

ข้อแตกต่างระหว่างการบริหารบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคล (Personal Management) คือการจัดการเกี่ยวกับคนเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นการบริหารคนให้ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและตัวบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการฝึกกำลัง หรือบูรณาการในลักษณะของความเป็นผู้นำ ผู้บริหารและการจัดการ ให้คนได้ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและตัวบุคคลด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษามีหลักในการบริหาร ดังนี้

- 1) รับสมัครบุคคลเข้าทำงาน ฝึกอบรมและเสนอเงื่อนไขเพื่อจูงใจให้ทำงาน
- 2) ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานและบุคลากรในสถานศึกษาในผลงานที่ทำ
- 3) พัฒนาบทบาทของผู้ร่วมงานบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้โรงเรียนดีเด่นด้านการเรียนการสอน
- 4) สนับสนุนการพัฒนาผู้นำการบริหารและการพัฒนาอาชีพอย่างจริงจัง
- 5) การบริหารงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานและบุคลากรในสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์

กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่ง (ในจำนวน 7 โรงเรียน) ในสหรัฐอเมริกาที่มีการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ซึ่งมีหลักการบริหาร ดังนี้

- 1) เน้นการบริหารและการพัฒนาเป็นอันดับแรก
- 2) สร้างกลุ่มผู้นำที่เข้มแข็ง มีบุคลากรเชื่อมโยงโครงสร้างของทีมเป็นอย่างดีและบรรลุสู่กลยุทธ์
- 3) พัฒนาโครงสร้างของทีมงาน การคัดเลือกบุคลากรและการรักษาบุคลากรที่ดีในสถานศึกษาไว้ให้คงอยู่ การวางแผน การพัฒนา กระบวนการตรวจสอบทีมและบุคคล เป็นไปด้วยความยุติธรรมมีความเสมอภาค
- 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) หมายถึงการจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่สมบูรณ์สำหรับลูกค้าซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร

การมุ่งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพขององค์กรโดยรวม เป็นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานเป็นทีม สนับสนุนพนักงานให้ใช้นวัตกรรม และสร้างบรรยากาศของการปรับปรุงงานในโรงเรียน ครูมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ โดยมีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก จัดหาทรัพยากร การประเมินผล รวมทั้งการวางแผนระยะยาว หัวใจของการบริหารคุณภาพโดยรวมคือการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

และการสื่อสารระบบเปิด (Cunningham and Gress, 1993, p.20) การบริหารคุณภาพโดยรวม หรือ TQM ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545, หน้า 23) ดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) พนักงานทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งคุณภาพและความเป็นเลิศ (Excellence) ต้องระลึกเสมอว่าผลงานของทุกคนมีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า

2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัวและมีประสิทธิภาพขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์กรซึ่งต้องทำในทุกระดับและขั้นตอน โดยดำเนินการดังนี้

2.1) ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลการดำเนินการและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

2.2) พยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการดำเนินการที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง

2.3) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบเป็นธรรมชาติ และไม่สร้างความสูญเสียในการตรวจสอบ

3) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วม (Employer Involvement) สมาชิกในองค์กรทุกคน ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers หรือ CEOs) ต้องมีความเข้าใจ และยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น

7. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้เริ่มในภาคราชการ โดยมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ในหน่วยงานภาครัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลักการ 6 หลัก โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ (ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี ภูตระกูล, 2549, หน้า 9; สุทัศนาศุทธิกุลสมบัติ, 2549, หน้า 1 - 2)

1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

2) หลักคุณธรรม (Equity and Inclusiveness) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ข้าราชการต้องปรับทัศนคติในการทำงานโดยยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่ง

วิชาชีพของการเป็นข้าราชการที่ดีมีคุณภาพ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนคนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยและประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส (Transparency and Accountability) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกหน่วยงาน ให้มีความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีกระบวนการให้ประชาชนมีการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน

4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญในสังคมและสร้างความสามัคคีกับประชาชน การมีส่วนร่วมทำได้โดยอิสระด้วยตัวเอง ด้วยวิธีทางแห่งประชาธิปไตย เช่น การให้ความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ (Responsiveness) ความรับผิดชอบเป็นความพยายามให้ทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม สนใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง กล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น

6) หลักความคุ้มค่า (Sufficient Value) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มีการพัฒนากระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

8. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีคือไม่มีรูปแบบการบริหารใดที่สมบูรณ์แบบและนำมาใช้ได้ในการบริหารองค์กรต่าง ๆ ได้ทุกองค์กร แม้ว่าหลักการของรูปแบบ (Model) จะเหมือนกัน แต่รายละเอียดปลีกย่อยหรือน้ำหนักในการเน้นด้านใดด้านหนึ่งย่อมแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร ซึ่งสืบเนื่องมาจากปัจจัยที่แตกต่างกันหลายประการ ทฤษฎีตามสถานการณ์มีหลักการสำคัญ (ณัฐพล ขวลิขิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา, 2545, หน้า 38)

องค์กรแต่ละองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและความเป็นมาในอดีตขององค์กร เช่น เทคโนโลยีที่ใช้ พนักงานขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โครงสร้างการควบคุมและระบบวัดผลขององค์กรย่อมได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมขององค์กร และแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ไม่มีระบบใดที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรทุกแห่งแม้แต่ในองค์กรเดียวกันซึ่งจะได้รับผลจากสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM) นับเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงมาก Deming และ Juran เจ้าของความคิดเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM) อธิบายว่า TQM คือปรัชญาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ (Robbins, 2010, p.14) สอดคล้องกับ Sallis และ Jones (Sallis and Jones, 2002, p. 113 - 124); Bartol และ Martin (Bartol and Martin, 1998, p.6); Lunenberg และ Ornstein (Lunenberg and Ornstein, 2004, p. 318) กล่าวว่าการบริหารคุณภาพระดับสูงสุดคือการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปรัชญาสำคัญของ TQM ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานทุกหน่วยงาน ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้านและองค์การต้องมีมุมมองเป็นระบบ พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำงานในระบบ ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ประกอบด้วย 3 ประการ คือ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์การ และเนตรวิธาน ยาวีราช (2553, หน้า 54) กล่าวว่าจากการศึกษาของ Thomas และ Robert เรื่องความเป็นเลิศธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปว่า ความเป็นเลิศทางการบริหารประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้ การมุ่งที่การกระทำ การศึกษาความต้องการของลูกค้า การส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน การบรรลุความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตโดยให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคลในองค์การ มีรูปแบบการจูงใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน คำนึงถึงปรัชญาขององค์การ คุณค่าของผู้นำองค์การ ค่านิยมองค์การ เน้นความเข้าใจ และมีความรู้ในธุรกิจนั้นเป็นอย่างดี มีโครงสร้างองค์กรที่ง่ายและคล่องตัว มีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจในขณะเดียวกันได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น แนวความคิดการบริหารที่มุ่งความเป็นเลิศจึงมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการเป็นหลักและให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานซึ่งสอดคล้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

1. ความหมายของการบริหารที่เน้นความเป็นเลิศ

หากพิจารณาความหมายของคำว่าบริหารสู่ความเป็นเลิศ อาจแยกได้เป็น 2 คำ คือ การบริหารและความเป็นเลิศ ซึ่งคำว่าบริหารผู้วิจัยได้อธิบายความหมายไว้ในตอนต้นแล้ว ต่อไปนี้จะอธิบายความหมายของความเป็นเลิศ ดังนี้

1.1 ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศมีความหมายหลายด้าน ส่วนมากนักวิชาการจะให้นิยามไว้ในกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล เช่น Webster (Webster, 1981, p. 344) นิยามว่าความเป็นเลิศ

(Excellence) หมายถึงสิ่งที่ดีที่สุดสมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปสอดคล้องกับสำนักงานมาตรฐานทางการศึกษาหรือ OFSTED (Office for Standards in Education, 2007, p.18) นิยามว่า ความเป็นเลิศหมายถึงยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับหนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ นอกจากนี้ Baumgart (1988, p.81) ให้นิยามคุณภาพว่า หมายถึงแบบของความเป็นเลิศหรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา ซึ่งสอดคล้องกับ Conrad และ Blackburn (Conrad and Blackburn, 1985, p.295) ที่กล่าวว่าความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกันใช้แทนกันได้ทั้งสองคำ ต่างคำนี้ถึงมิติของรูปแบบโดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จแต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างกัน หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำไปกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้น คำว่ามาตรฐานคุณภาพและความเป็นเลิศมีความเกี่ยวข้องกันอยู่แต่ก็มีความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือมาตรฐานเป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมี ส่วนคำว่าคุณภาพเป็นการยกระดับจากมาตรฐานซึ่งนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย สำหรับความเป็นเลิศมีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญและมีความเหนือกว่าคุณภาพเพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุดมีผลงานยอดเยี่ยมซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 67)

สรุป ความเป็นเลิศคือคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมโดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานยอดเยี่ยมสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่อื่นได้ ดังนั้นจากการศึกษาทบทวนเรื่องคุณภาพและความเป็นเลิศที่กล่าวมา ระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่อย่างเป็นระบบ สัมพันธ์กันโดยใช้องค์ประกอบทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การนำ การจัดการด้านบุคคล และการควบคุมเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีคุณภาพสูงสุด

2. ความสำคัญของระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

วัฒนธรรมองค์การระดับโลก ส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการดึงดูด ผูกพัน และจูงใจพนักงานขององค์การให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันคือการสร้างองค์การให้มีความเป็นเลิศ (ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2558, หน้า 239) และ Greg (Greg, 1994, p.28) กล่าวว่ากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศคือกรอบแนวคิดแบบใหม่ วิถีคิดและวิถีปฏิบัติของคนในการบริหารเพื่อให้องค์การมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 67) กล่าวว่าระบบการบริหารเพื่อความความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้้องค์การสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่ง

ของตลาดมากขึ้นทำให้องค์การเจริญเติบโตทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า ตลาดที่เปลี่ยนไป หรือเกิดขึ้นใหม่สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการผลิตผลสูงขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศข้างต้น กล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อรักษาลูกค้า สร้างความภักดีให้กับองค์กรสามารถขยายตลาดได้และมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นหมายถึงการเพิ่มงานและกำไรให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้

สรุปได้ว่า การสร้างองค์กรให้มีความเป็นเลิศ (Excellence) โดยใช้กระบวนการหรือหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำและการควบคุม การมีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นเลิศ มีความโดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุดเพื่อการอยู่รอดขององค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ตลาดโลก

3. แนวคิดหลักของการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้นำไปใช้เป็นหลักการพื้นฐานสำหรับพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Balding National Quality Award : MBNQA) ฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษาได้มีการกำหนดค่านิยม หลักการและแนวคิดขึ้นเพื่อให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการและพัฒนาคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษามีหลักการและแนวคิดดังนี้ ชวงโชติ พันธุเวช (2552, หน้า 5); สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555, หน้า 9 - 10)

- 3.1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- 3.2 ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student Centered Excellence)
- 3.3 การเรียนรู้ระดับครู และระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)
- 3.4 การให้ความสำคัญกับบุคคล และพันธมิตร (Valuing workforce members and partners)
- 3.5 ความคล่องตัว (Agility)
- 3.6 การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)
- 3.7 การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing of Innovation)
- 3.8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- 3.9 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
- 3.10 การมุ่งเน้นผลลัพธ์และสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)

3.11 มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของนักวิชาการไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2549, หน้า 18 - 19) ได้ให้คำจำกัดความของความเป็นเลิศของโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงการพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนจึงสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 4) ได้จำแนกองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย กระบวนการทั้งต้นในการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

1) โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบด้านภารกิจคือการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ องค์ประกอบอีกด้านหนึ่ง คือ บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ

2) ภารกิจหลักของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพ การจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการงานตามภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป

3) การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของผู้สอน กระบวนการในการบริหาร การศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีกลยุทธ์

4) การบริหารการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีหลักการ แนวคิดเทคนิควิธีการ เพื่อบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการบริหาร การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจและทรัพยากรให้มีคุณภาพได้นั้นผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เรียกว่ากระบวนการบริหาร

5) กระบวนการบริหาร ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะความคิด ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ

6) ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีหลักการบริหารที่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศคือการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

รูปแบบการพัฒนากิจาเพื่อความเป็นเลิศ

รูปแบบการพัฒนากิจาเพื่อความเป็นเลิศของสมาคมกีฬาที่กำหนดโดยการกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551ข, หน้า 49) ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ การบริหารจัดการ การสรรหา และคัดเลือกนักกีฬา การจัดการหลักสูตรและพัฒนาและการจัดสวัสดิการ โดยสาระสำคัญของแต่ละรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการ

มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการหลายแนวคิด ดังนี้

1.1 รูปแบบที่เน้นปัจจัยการบริหารจัดการ 4Ms ซึ่งอธิบายไว้ในตารางการบริหารทั่วไปว่าหมายถึงกระบวนการบริหารทั่วไป มักมีลักษณะกระบวนการหรือการกำหนดวิธีการขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการทางบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน โดยสุธีสุทธิสมบูรณ์ (2539 อ้างถึงใน พจนานุกรมศัพท์ ลำพูนธธา, 2557, หน้า 12) ได้สรุปการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร ประกอบด้วย

1) รูปแบบที่เน้นปัจจัยการบริหาร 4 ด้าน สรุปได้ว่าการบริหารจัดการองค์การประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือการบริหารทรัพยากร 4 ด้าน (4Ms) ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) และวิธีการปฏิบัติ (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4Ms

2) รูปแบบ POSDCoRB เป็นรูปแบบที่เน้นกระบวนการบริหาร 7 ประการของ Gulick และ Urwick (1973, p.20) รูปแบบนี้มีแนวความคิดว่า การบริหารจัดการประกอบด้วยกิจกรรม 7 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (P: Planning) การจัดองค์การ (O: Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (S: Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (D: Direction) ความร่วมมือ ประสานงาน (Co: Coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (R: Reporting) และการจัดการงบประมาณ (B: Budgeting)

แนวคิดดังกล่าวได้มีการปรับหรือคัดเลือกเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญเด่นชัด เช่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 9) ได้สรุปแนวทางการบริหารจัดการโดยอาศัยหน้าที่ของผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

3) รูปแบบการบริหารตามทฤษฎี 7-S รูปแบบนี้เป็นแนวความคิดของบริษัท Mckinsey (Mckinsey, n.d. อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2546, หน้า 19 - 21) การบริหารให้ความสำคัญกับโครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) เป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goal or Share Value) ความสนใจต่องาน (Staff) ลีลาการบริหาร (Style) และทักษะ (Skill)

4) รูปแบบการบริหารแบบ Competing Value Approach เป็นรูปแบบมาจากแนวคิดของ Quinn และคณะ (Quinn, et al., 1988 อ้างถึงใน เกื้อ ชูศรี, 2543, หน้า 11-14) แนวคิดของรูปแบบนี้เห็นว่าวิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงวิธีหนึ่งที่ได้ว่าเป็นวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเชิงรวมเรียกว่า Competing Value หรือการแข่งขันคุณค่า รูปแบบการบริหารพัฒนามาจากการใช้ตัวเกณฑ์วัด 30 ตัวเกณฑ์ เมื่อนำมาวัดเป็นระบบการวัด จะได้ชุดการแข่งขันคุณค่า 3 ชุด ได้แก่ ชุดที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ชุดที่เกี่ยวกับสิ่งที่องค์การมุ่งเน้น และชุดที่เกี่ยวกับหนทาง และผลสุดท้ายจากชุดการแข่งขันคุณค่าทั้ง 3 ชุด สามารถนำมาพิจารณาเป็น 8 ช่องทางของเกณฑ์ การวัดประสิทธิผลองค์การและจาก 8 ช่องทางนี้ สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบของการสร้างประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งได้แก่ รูปแบบของมนุษยสัมพันธ์ รูปแบบของระบบเปิด รูปแบบของการมุ่งเป้าหมายผลงาน และรูปแบบของการมุ่งเน้นกระบวนการวิธีการทำงาน

5) รูปแบบการพัฒนากีฬาของไทย โดยการกีฬาแห่งประเทศไทย (2540 อ้างถึงใน เกื้อ ชูศรี, 2543, หน้า 46) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาของไทย: การพัฒนาการบริหารจัดการ ผลวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้การบริหารจัดการการกีฬา มี 5 ด้าน และลักษณะสำคัญทั้งหมด รวม 17 รายการ ได้แก่

5.1) ตัวบ่งชี้ด้านองค์การและระบบงาน มีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือองค์การระบบงาน เครือข่ายงานกีฬา

5.2) ตัวบ่งชี้ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ กฎหมายข้อบังคับที่เอื้อต่อการพัฒนากีฬา และกฎหมายข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากีฬา

5.3) ตัวบ่งชี้ด้านกองทุนและสวัสดิการ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ กองทุนมูลนิธิ และสวัสดิการ

5.4) ตัวบ่งชี้ด้านกองทุนและสวัสดิการมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ระบบการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผล และระบบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

5.5) ตัวบ่งชี้ด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านกีฬา มีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ ศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล เครือข่ายเชื่อมโยง คุณวุฒิของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร งบประมาณและระบบเก็บรักษาข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูล

2. รูปแบบที่ 2 การสรรหาและคัดเลือกนักกีฬา

มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือประเด็นสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาที่ผ่านมา มีดังนี้

2.1 วิธีการคัดเลือกนักกีฬา (ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ, 2552, หน้า 55) การสร้างนักกีฬาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่วัยเด็กจนสามารถพัฒนาเป็นทีมชาติ และใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลายและใช้ข้อมูลหลาย ๆ ด้าน ในการพิจารณาคัดเลือก โดยเฉพาะการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะแต่ละชนิดกีฬาร่วมกัน รวมทั้งการใช้ผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จทางการกีฬาไม่ควรใช้เฉพาะเหรียญรางวัลอย่างเดียว ควรใช้สถิติร่วมด้วยจะทำให้ได้ผู้ที่มีศักยภาพทางกีฬาแท้จริง (ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และโกศล มีคุณ, 2551, หน้า 49) รวมทั้ง มีการคัดเลือกนักกีฬาตั้งแต่วัยเยาว์ในแต่ละชนิดกีฬาเพื่อให้สามารถพัฒนาทั้งร่างกาย ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีตั้งแต่พื้นฐาน

2.2 ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดในการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬา (ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และโกศลมีคุณ, 2551, หน้า 49)

2.2.1 ด้านการเสาะหานักกีฬา ขาดหน่วยงานกลางในการประสานผู้ปกครองยังไม่เชื่อมั่นในการประกอบอาชีพด้านกีฬา การมองเห็นความสำเร็จของนักกีฬาระยะสั้นมากกว่าการส่งเสริมอย่างครบวงจร ผู้ปกครองไม่มั่นใจเรื่องศักยภาพในเด็กเล่นกีฬา และมีการแย่งตัวนักกีฬาที่เก่งโดยมีข้อเสนอที่ดีกว่า

2.2.2 ด้านวิธีการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถพิเศษหรือนักกีฬา ได้แก่ วิธีการคัดเลือก ยังไม่สามารถคัดกรองผู้ที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬาได้แท้จริง การคัดเลือกจากผลสำเร็จจากการแข่งขันโดยไม่พิจารณาศักยภาพตั้งแต่ต้น ระบบอุปถัมภ์ และต่างตอบแทนทำให้ไม่ได้ผู้ที่มีความสามารถทางกีฬาอย่างแท้จริง และยังมีวิธีจัดแจงผู้มีความสามารถพิเศษด้านกีฬามาใช้ในการคัดเลือก

อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกนักกีฬาส่วนใหญ่มีหลักการคล้าย ๆ กัน คือใช้ผู้ฝึกสอนหรือผู้เชี่ยวชาญพิจารณาด้านทักษะกีฬา และผลงานด้านกีฬา ร่วมกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การทดสอบสมรรถภาพ การตรวจสุขภาพ การวัดทัศนคติ การสอยวัดความรู้ และการสัมภาษณ์ประกอบกัน

3. รูปแบบที่ 3 รูปแบบการจัดหลักสูตรพัฒนา

มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือประเด็นสำคัญในการจัดหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

3.1 การพัฒนาบุคลากรกีฬาอย่างครบวงจร เป็นกระบวนการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การสอบเลื่อนระดับและการฝึกประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ให้มีจำนวนเพียงพอต่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเป็นฐานในการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาเพื่อการอาชีพต่อไป (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551)

3.2 บุคลากรการพัฒนากีฬาไทยและความสำเร็จ ควรประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักวิทยาศาสตร์การกีฬาและผู้บริหารสมาคมกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 42)

3.3 หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรกีฬา

3.3.1 ผู้ตัดสินกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550ก, หน้า 23) หลักสูตรควรประกอบด้วยภาคทฤษฎี และเทคนิคเฉพาะกีฬา เนื้อหาเกี่ยวกับกฎกติกาการแข่งขัน การจัดการแข่งขัน การให้คะแนน วิธีตัดสินแพ้ชนะ ข้อกำหนดมาตรฐานด้วยอุปกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสหพันธ์กีฬา การอบรมภาคปฏิบัติ การปฏิบัติหน้าที่จริง ด้านบุคลิกภาพ สมรรถภาพทางกาย ภาษาอังกฤษ การบริหารจัดการองค์กรและโครงสร้างกีฬา รวมทั้งการจัดการหลักสูตรเร่งรัดพิเศษสำหรับสมาคมกีฬาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาผู้ตัดสิน

3.3.2 ผู้ฝึกสอนกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551ค, หน้า 44) ต้องหาหลักสูตรอบรมเกี่ยวกับเทคนิค และเทคนิคที่ทันสมัยในชนิดกีฬาที่รับผิดชอบ รวมทั้งการอบรมภาษาอังกฤษ และความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา

3.3.3 ผู้บริหารการกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551ค, หน้า 44) ต้องการเกี่ยวกับการไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารแบบมืออาชีพ การพัฒนาจิตสมรรถนะ (Core Competency) การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหาร (Managerial Competency) และการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้าน (Specific Competency)

3.4 วิธีการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา การพัฒนาบุคลากรกีฬาแต่ละประเภท มีวิธีการพัฒนาดังนี้

3.4.1 การพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ

3.4.1.1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ตัดสินระดับชาติ ได้แก่ การสร้างระบบและเกณฑ์ในการสอบขึ้นทะเบียน การเลื่อนระดับและการจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนา การจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนประวัติที่เป็นปัจจุบัน

3.4.1.2 ยุทธศาสตร์การส่งผู้ตัดสินไปปฏิบัติหน้าที่ในระดับนานาชาติ ได้แก่ การส่งผู้ตัดสินไปกับทีมกีฬาการผลักดันในการรับเลือกผู้ตัดสินชาติเป็นกลาง การจัดการแข่งขันกีฬา ระหว่างประเทศในประเทศ การส่งผู้ตัดสินไปประชุมสัมมนา การเชิดชูเกียรติผู้ตัดสิน การสร้าง บุคลากรต้นแบบ (Role Model) การส่งผู้ตัดสินไปปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในระดับนานาชาติ และการอบรมเตรียมความพร้อมเพื่อสอบเป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินของสหพันธ์กีฬานานาชาติ

3.4.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ตัดสินชาวไทย เพื่อไปสอบขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินนานาชาติโดยจัดอบรมเชิงวิทยากรระดับนานาชาติมาให้ความรู้ผู้ตัดสินชาวไทยและการส่งผู้ตัดสินไปสอบเลื่อนชั้น

3.4.1.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาษาเพื่อการสื่อสารสำหรับผู้ตัดสินกีฬา ได้แก่ การอบรมภาษาอังกฤษแบบต่อเนื่องให้ผู้ตัดสิน การอบรมภาษาอังกฤษแบบเร่งรัดสำหรับผู้ตัดสิน เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่และการจัดทำคู่มือหรือการสอนภาษาสำหรับผู้ตัดสินกีฬา

3.4.1.5 ยุทธศาสตร์การเพิ่มช่องทางการสื่อสารสำหรับผู้ตัดสินกีฬา การรายงาน ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับผู้ตัดสินกีฬาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3.4.1.6 ยุทธศาสตร์การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้ตัดสินชาวไทยเพื่อเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาผู้ตัดสินและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้ตัดสิน เป็นต้น (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550)

3.4.2 การพัฒนาผู้ฝึกสอน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์

3.4.2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ฝึกสอนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การพัฒนาขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) การพัฒนาขีดความสามารถเชิงบริหาร (Managerial Competency) การพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะด้าน (Specific Competency) การพัฒนาให้ผู้ฝึกสอนกีฬาให้มีความรู้ เจตคติ และทักษะเป็นไปตามมาตรฐานสากลและการสนับสนุนให้ผู้ฝึกสอนกีฬาได้มีโอกาสการหาประสบการณ์ และการสอบเลื่อนชั้นอย่างต่อเนื่อง

3.4.2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ฝึกสอนสู่ระดับนานาชาติ ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการ ไปฝึกอบรม และดูงานต่างประเทศ ให้ทุนการศึกษาการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาในต่างประเทศและการ ส่งเสริมให้มีการเลื่อนชั้นเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาระดับนานาชาติ

3.4.2.3 ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาฝึกสอน โดยการจัดตั้งสถาบันพัฒนา บุคลากร ได้แก่ การส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตผู้ฝึกสอนกีฬาตามหลักสูตรมาตรฐานสากล การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาและการพัฒนาผู้ฝึกสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

3.4.2.4 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาอย่างยั่งยืน ได้แก่ สนับสนุนให้มีการควบคุมมาตรฐานผู้ฝึกสอนกีฬาไทย โดยมีการออกใบรับรองมาตรฐานผู้ฝึกสอนกีฬา (License) ในการประกอบอาชีพส่งเสริมศูนย์อบรมผู้ฝึกสอนอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

ในระดับชาติและนานาชาติ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สร้างเครือข่ายผู้ฝึกสอนโดยการจัดตั้งสมาคมหรือชมรมและการกำหนดรายได้ของผู้ฝึกสอนให้สามารถเลี้ยงชีพได้

3.4.3 การพัฒนาผู้บริหารกีฬา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์

3.4.3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การพัฒนาขีดสมรรถนะหลัก การพัฒนาขีดสมรรถนะเชิงบริหาร การพัฒนาตามขีดสมรรถนะเฉพาะด้าน การพัฒนาผู้บริหารกีฬาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากลและการสนับสนุนให้ผู้บริหารทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดการกีฬาระดับนานาชาติ

3.4.3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารระดับนานาชาติ ได้แก่ การจัดหา จัดทำ รวบรวมคู่มือ เอกสาร ตำรา สื่อ นวัตกรรมที่ใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรกีฬาสู่ระดับนานาชาติ ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้มีโอกาสฝึกอบรมและดูงานต่างประเทศและส่งเสริมให้ผู้บริหารกีฬาได้ทำงานในระดับสหพันธ์กีฬานานาชาติและองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

3.4.3.3 ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาผู้บริหารกีฬาโดยการจัดตั้งสถาบันการผลิตและพัฒนาบุคลากรกีฬา ได้แก่ การส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตผู้บริหารกีฬาตามหลักสูตรมาตรฐานสากล การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารเพื่อพัฒนาขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดสมรรถนะเชิงบริหาร (Managerial Competency) และขีดสมรรถนะเฉพาะด้าน (Specific Competency)

3.4.3.4 ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ ได้แก่ การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรแบบสากล การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในการบริหารจัดการพัฒนาทักษะ การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาทักษะความสามารถของผู้บริหารองค์กรกีฬาโดยนำเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางด้านการจัดการกีฬา เพื่อนำองค์กรสมาคม และการจัดการแบบธุรกิจกีฬาบริการด้านกีฬาและการจัดหา จัดทำ รวบรวมเอกสาร ตำรา สื่อ นวัตกรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารแบบมืออาชีพ (กรกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551ก, หน้า 67)

3.4.4 การพัฒนานักกีฬา ควรมีการพัฒนา 3 ด้าน

3.4.4.1 การพัฒนาสรีระ และสมรรถภาพร่างกายของนักกีฬาโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาพัฒนานักกีฬาทุกด้าน เพื่อให้ นักกีฬามีสมรรถภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง

3.4.4.2 การพัฒนาจิตใจของนักกีฬา เพื่อให้ นักกีฬาได้รับการพัฒนาด้านจิตใจ ให้เป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีระเบียบวินัยและมีความรับผิดชอบ ตลอดจนสามารถบริหารตนเองและผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.4.3 การพัฒนาความสามารถและประสบการณ์ของนักกีฬาโดยการได้รับการฝึกเทคนิคจนเกิดความชำนาญและในระดับสูงขึ้นไปต้องได้รับการฝึกด้านแท็กติกให้ไปในแนวเดียวกัน

(เอนก ทิพย์รัตน์, 2546, หน้า 26) ทั้งนี้วิธีการพัฒนาศักยภาพนักกีฬา ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และโกศล มีคุณ (2550) ได้เสนอให้มีการพัฒนาแบบองค์รวมคือการพัฒนาด้านศักยภาพด้านกีฬาให้มีความโดดเด่นเต็มศักยภาพร่วมกับการพัฒนาแบบเติมเต็มด้านวิชาการ ด้านสังคม ภาษา ทักษะชีวิต ความสุขุปรีย์ด้านศิลปะดนตรีและเทคโนโลยี สารสนเทศควบคู่กันไป

4. รูปแบบที่ 4 ระบบสวัสดิการ ระบบสวัสดิการนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีระบบการให้สวัสดิการ

ระบบสวัสดิการ ระบบสวัสดิการนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยมีระบบการให้สวัสดิการสามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550ก, หน้า 24) เป็นกองทุนที่เกิดขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 โดยมีวัตถุประสงค์ ข้อ 3 และ ข้อ 4 จำนวน 2 ข้อ จาก 5 ข้อ ที่เกี่ยวกับสวัสดิการนักกีฬาและบุคลากรกีฬา คือ

ข้อ 3 ช่วยเหลือด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน ค่าการศึกษา และการดำรงชีพ แก่บุคลากรทางการกีฬา

ข้อ 4 ให้รางวัลแก่องค์กร และบุคลากรทางการกีฬาที่ประกอบคุณงามความดี แก่วงการกีฬาหรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศชาติตามที่คณะกรรมการกำหนด (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550ก)

4.2 เกณฑ์มาตรฐานการประเมินสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยตามรูปแบบการพัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554, หน้า 28) มีดังนี้

(1) ระบบการบริหารจัดการ

ตัวชี้วัด 1.1 การจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากการกีฬาแห่งประเทศไทยสนับสนุน

ตัวชี้วัด 1.2 เครื่องมืออุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด 1.3 วิธีการทำงานที่ดีของสมาคม

ตัวชี้วัด 1.4 การมีผู้สนับสนุนกิจกรรมสมาคม

ตัวชี้วัด 1.5 ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศทางการกีฬา

ตัวชี้วัด 1.6 การวางแผนงานของสมาคม

ตัวชี้วัด 1.7 การจัดองค์กรของสมาคมเพื่อการบริหาร

ตัวชี้วัด 1.8 การจัดวางตัวบุคคลในการทำงานของสมาคม

ตัวชี้วัด 1.9 การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สมาคม

ตัวชี้วัด 1.10 การประสานงานและความร่วมมือภายในสมาคม

ตัวชี้วัด 1.11 การจัดทาแผนงานงบประมาณสมาคม

ตัวชี้วัด 1.12 การรายงานผลการดำเนินงานของสมาคม

(2) ระบบการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาสมาคมกีฬา

ตัวชี้วัด 2.1 การคัดเลือกอย่างเป็นทางการ

ตัวชี้วัด 2.2 การจัดการแข่งขันเพื่อคัดเลือกนักกีฬา

ตัวชี้วัด 2.3 การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก

ตัวชี้วัด 2.4 ขั้นตอนที่เป็นในการคัดเลือกตัวนักกีฬา

ตัวชี้วัด 2.5 การกำหนดวิธีการคัดเลือกตัวนักกีฬา

(3) ระบบการจัดหลักสูตรและการพัฒนา

ตัวชี้วัด 3.1 หลักสูตรพัฒนาผู้ฝึกสอน

ตัวชี้วัด 3.2 หลักสูตรพัฒนานักกีฬา

ตัวชี้วัด 3.3 วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรกีฬาของสมาคม

(4) ระบบการจัดสวัสดิการ

ตัวชี้วัด 4.1 สวัสดิการนักกีฬา

ตัวชี้วัด 4.2 สวัสดิการบุคลากร

4.3 ประสิทธิภาพของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

5. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬา

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการใช้หลักการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬา ดังนี้

5.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท และเป็นที่ยอมรับกันว่าการวางแผนเป็นภารกิจของนักบริหารที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรกในกระบวนการบริหารเพราะว่าการวางแผนเป็นเรื่องของการกำหนดความต้องการ การกระทำ วิธีปฏิบัติและผลของการกระทำในอนาคตโดยใช้หลักวิชาการ เหตุผล ตัวเลข ข้อมูล รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ มาประกอบกัน การวางแผนจึงมีบทบาทอันสำคัญยิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเมื่อไร อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลและมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

5.1.1 ความหมายของการวางแผน

ในปัจจุบันการวางแผนได้นำไปใช้ในงาน หน่วยงาน โครงการต่าง ๆ อย่างมากมาย ตั้งแต่หน่วยงานเล็ก ๆ ไปจนถึงงานขนาดใหญ่ ได้มีนักบริหาร นักบริหารการศึกษาและผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนดังต่อไปนี้

Gulick (อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 16 - 17) ได้กล่าวถึง เกี่ยวกับการวางแผนว่า เป็นการวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับพร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นก่อนลงมือปฏิบัติงาน

Northcraft และ Neal (Northcraft and Neal, 1994, pp. 6-8) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการคิดก่อนที่จะมีการดำเนินการใด ๆ ในองค์กร การวางแผนต้องกระทำอย่างน้อยในสองระดับคือระดับแรก เป็นการให้ความสนใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย พันธกิจหรือเป้าประสงค์ขององค์กร

Robbins (Robbins, 2010, p. 130) ให้ความหมายของการวางแผนคือการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีแผนงานที่เป็นระดับชั้น (Hierarchy of Plans) ลดหลั่นและสอดคล้องกันไป พร้อมทั้งกิจกรรมที่สัมพันธ์กันทั้งวิธีและเป้าหมาย

Dressler (Dressler, 2004, p. 680) ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย (Goals) และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากฎและกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

Schermerhorn และคณะ (Schermerhorn, et al., 2000, p. 189) ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และพิจารณาถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การวางแผนคือกระบวนการกำหนดทางเลือกหรือกระบวนการตัดสินใจของการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนสู่จุดเป้าหมายที่กำหนดไว้ตลอดจนต้องใช้ความสามารถในการบริหารกระบวนการทำงาน (Process Management) อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 หลักสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้น ในการบริหารจึงจำเป็นต้องทราบถึงหลักสำคัญของการวางแผนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าการบริหารหรือการจัดการหรือเรียกว่าการบริหารจัดการ (Management) เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังจะเห็นได้จากความหมายของการบริหารจัดการ (Management) Griffin (Griffin, 1997, p. 4) คือ ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-Effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหาร

จัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน ส่วนอีกความหมายหนึ่ง การบริหารจัดการ (Management) ของ Certo (Certo, 2000, p. 555) หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้นในการที่จะทำงานให้ได้ผล สูงสุดตามวัตถุประสงค์ได้จะต้องมีการบริหารหรือการจัดการที่มีประสิทธิภาพและการที่จะหาเช่นนั้น ได้ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สำคัญ ๆ ตามที่กล่าวกันไว้คือหน้าที่ในการวางแผน (Planning) การจัด องค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การ ประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ตามที่ กล่าวมาจะเห็นว่า การวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหารหน้าที่นี้จะสำคัญหรือไม่สามารถ พิจารณาได้จากเหตุผลต่อไปนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2553, หน้า 8 - 9)

1) การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร นักวิชาการหลายคนที่กำลังกล่าวถึง หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เช่น Urwick และ Gulick ได้กล่าวถึงหน้าที่บริหารไว้ที่เรียกว่า POSDCoRB และ Fayol กล่าวว่าการบริหารจะต้องทำอะไรต่อไป คือการวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม นอกจากนี้ Koontz และ O'Donnell (Koontz and O'Donnell, 1972, p. 172) ก็ได้อธิบายถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้ทำนองเดียวกันและเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ การให้ทำหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับหนึ่ง จึงเป็นที่เข้าใจได้ว่าในทางวิชาการนั้นยอมรับการ วางแผนว่าสำคัญมาก

2) การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถ ศึกษาเรียนรู้วิธีการขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้นช่วยให้การ ทำงานของเขามีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การทำงานด้วยแผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์การ

3) การวางแผนและแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกในเรื่องของความ มุ่งหมายสำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานมีทุกคนได้รับ นอกจากนี้ แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไป เท่านั้นด้วย

4) การวางแผนและแผนจะช่วยผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และ เห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนการลดภาวะ ความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย

5) การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ ล่วงหน้าซึ่งจะมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎีแนวความคิด และหลักการประกอบกับตัวเลขสถิติและ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

Koontz และ O'Donnell (Koontz and O'Donnell, 197,2 p. 172) กล่าวว่าถ้าปราศจากการวางแผนแล้วการตัดสินใจและการกระทำจะเป็นไปตามยถากรรม

อินสอน บัวเขียว (2547, หน้า 90) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่กระทำในปัจจุบัน เพื่อที่จะทำการจัดสรรทรัพยากรสำหรับทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในอนาคต

6) การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงานต่าง ๆ ทั้งหมดจะต้องมีการพิจารณา ทดลองและทดสอบอย่างละเอียดถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ ดังนั้นสาระสำคัญดังกล่าวเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

7) การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคตและทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นได้มากยิ่งขึ้น นอกจากการวางแผนจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำต่าง ๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบอีกด้วย

8) การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาตามหลักการวางแผน ขั้นแรกจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการตัดสินใจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องมีการกระทำเพื่อให้เกิดผล ดังนั้นการมีการวางแผนย่อมหมายถึงการมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผน และให้บังเกิดผลตามต้องการ

อินสอน บัวเขียว (2547, หน้า 90) กล่าวถึง ลักษณะและขอบเขตของกระบวนการวางแผน (The Planning Process) เพื่อจะได้เข้าใจถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้คือ

1) ความสัมพันธ์ของการวางแผนที่มีต่อการตัดสินใจในปัจจุบันและการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคต

2) ความได้เปรียบหรือข้อดีของการวางแผนภายในองค์กรที่มีขนาดเล็ก ตลอดจนที่มีต่อกลุ่มย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร

3) ส่วนประกอบหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของกระบวนการวางแผน

4) ระดับต่าง ๆ ของการวางแผนภายในองค์กร รวมทั้งความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนดำเนินงาน การวางแผนของฝ่ายปฏิบัติการ (Line) และฝ่ายช่วยเหลือให้คำปรึกษา (Staff) และการวางแผนที่กระทำแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ การวางแผนมีบทบาทสำคัญมากต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและสามารถตรวจสอบได้ตามต้องการและเป็นไปอย่างต่อเนื่องและแน่นอนที่สุด ผลผลิตนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับการวางแผนทั้งสิ้น

5.1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

Simmons (1982, pp. 2-3, อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2547, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น
- 2) ช่วยให้การควบคุม สามารถทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่ทำไป
- 3) แผนงานใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กรและให้ฝ่ายต่าง ๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ
- 4) แผนงานที่ใช้ดำเนินงานอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบันโดยจะสามารถตรวจสอบดูได้จากผลของการปฏิบัติตามแผนเพื่อจะได้มีการปรับแก้นโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง
- 5) การวางแผนช่วยขยายขอบเขตของการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับผลงานได้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกล และสามารถคิดคล่องแคล่วปรับตัวได้ดีขึ้น

ก่อนที่จะได้พิจารณาถึงหลักต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนควรได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่สำคัญ ๆ ของการวางแผน ดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2547, หน้า 7-8)

- 1) ช่วยค้นหาหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหรือช่วยชี้ให้เห็นถึงโอกาสต่าง ๆ ที่อาจมีขึ้น
- 2) ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพของกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น
- 3) ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตขององค์กร ตลอดจนค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนเสมอ

4) ช่วยให้แต่ละบุคคลหรือองค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

5) ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์การให้อยู่รอด

5.1.4 ข้อจำกัดของการวางแผนและแผน

ตามที่ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนและแผนมาหลายประการแล้ว แผนก็ย่อมมีจุดอ่อนหรือข้อจำกัดบ้างเช่นกัน ดังต่อไปนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2547, หน้า 8-10)

1) ข้อจำกัดเกี่ยวกับการทำนายอนาคต การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต มีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้า และในการตัดสินใจแต่ละเรื่องแต่ละครั้งจะต้องอาศัยตัวเลขข้อมูลมาประกอบการพิจารณา และบางครั้งหรือบ่อยครั้งที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการพยากรณ์หรือทำนายตามหลักการ การทำนายนี้ย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ด้วยเหตุผลหลายประการและยิ่งการทำนายอนาคตระยะยาวมากเท่าใดแล้วแนวโน้มจะผิดพลาดก็มักจะมีมากตามไปด้วย ดังนั้นถ้าการวางแผนเรื่องใดที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์มากเท่าใด โอกาสผิดพลาดก็ย่อมมีมากด้วยและยิ่งทำนายได้ไม่ค่อยถูกต้องความบกพร่องของการตัดสินใจก็จะมีมากขึ้นไปอีกจึงถือว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญของการวางแผน

2) ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูล การตัดสินใจในการวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลข สถิติ ข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ผิดพลาดบกพร่องหรือไม่ถูกต้องและลำสมัย ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามย่อมทำให้การตัดสินใจและการวางแผนในเรื่องนั้นผิดพลาดบกพร่องตามไปด้วยและจะต้องกระทบถึงแผนใหญ่ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย ดังนั้นการตัดสินใจที่ต้องใช้ข้อมูลจึงจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังและตรวจสอบให้ถี่เสียก่อน

3) แนวปฏิบัติของแผนปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ ในแต่ละแผนและโครงการจะมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ แนวทางหรือหลักปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ ส่วนแผนหรือโครงการใดจะกำหนดไว้อย่างละเอียดมากน้อยกว่ากันเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้วางแผนทั้งนี้เพราะการกำหนดไว้ละเอียดหรือไม่ละเอียดนั้นมีผลดีผลเสียเหมือน ๆ กัน

4) ข้อจำกัดเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหาร ผู้บริหารจำนวนหนึ่งไม่สนใจกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่พยายามมองไปข้างหน้าและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (McFarland, 1974, p. 331, อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2547, หน้า 9) จึงไม่นิยมคิดวางแผนและกระทำการใด ๆ ที่จะเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคตและไม่คิดที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่มักจะทำงานและให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ ในปัจจุบันหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าบางครั้งอาจไม่ชอบ

การเปลี่ยนแปลงหรือหากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในปัจจุบันหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก็จะปิดให้เป็นหน้าที่ของผู้อื่น เป็นต้น

5) ข้อจำกัดในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แผนระยะยาวที่มีเวลาดำเนินการมากกว่าสองปีขึ้นไปหรือแผนระยะใดก็ตามหากจะต้องนำไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเป็นไปโดยทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม อาจกระทบถึงแผนได้และทำให้แผนนั้นใช้ไม่ได้จะเป็นทั้งหมดหรือบางส่วนของแผนแล้วแต่กรณี ปัญหาที่คือไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้ การปรับปรุงแก้ไขแผนทั้งหมดหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนจะต้องมีขึ้นเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของแผน ทางแก้ปัญหาเรื่องนี้อาจทำได้วิธีหนึ่งก็คือผู้ร่างแผนเปิดแนวทางไว้โดยไม่ระบุเงื่อนไขลงไปให้ชัดเจนหรือละเอียดมากนัก โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติตามแผนใช้ดุลพินิจตัดสินใจเลือกแนวทาง หรือวิธีการที่เขาเห็นว่าเหมาะสมในสถานการณ์ขณะนั้น แต่ก็เป็นที่ทางแก้ไขที่ใช้ได้บางส่วนและบางกรณีเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วหากมีปัญหาดังกล่าวนี้เกิดขึ้นมักจะมีการปรับแผนใหม่ทั้งหมด เพื่อให้เหมาะสมและใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

6) ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา การวางแผนเป็นงานที่ต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ และการจัดการที่จำเป็นอีกอย่างก็คือนอกจากนี้ก็ต้องใช้เวลา อาจใช้เวลาเป็นชั่วโมง วัน เดือน และเป็นปีอันขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหา ขอบข่าย และขอบเขตของงานแต่ละอย่าง ปัญหาที่พบส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการมีเวลาน้อยไม่พอเพียงที่จะใช้ในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ จะด้วยเหตุผลใดก็ตามทำให้การวางแผนต้องรีบเร่งและได้แผนที่ไม่สมบูรณ์และถูกต้อง ปัญหาต่าง ๆ จะตามมาในขั้นของการปฏิบัติตามแผน

7) ข้อจำกัดในความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้วางแผน ปัญหานี้ค่อนข้างจะกว้างและมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้เพราะการวางแผนก็เช่นเดียวกับงานด้านอื่นที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ต้องกำหนดว่าจะทำอย่างไร (How) ส่วนงานด้านอื่น เช่น จะทำอะไร ทำไม่จึงต้องทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหนและใครเป็นผู้ทำ รวมทั้งการควบคุมประสานงานนั้นสามารถให้ผู้บริหารที่มีความรู้ทางด้านวางแผนและการบริหารทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นบุคคลทั้งสองประเภทจะต้องมีความรู้และประสบการณ์พอสมควรและจะต้องมีฝ่ายช่วยเหลือทางด้านข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและการพยากรณ์อนาคตอย่างพร้อมเพรียงด้วย

สรุปได้ว่า การวางแผนจะเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญ ดังที่ Urwick และ Gulick ได้กล่าวถึงหน้าที่บริหารไว้ที่เรียกว่า POSDCoRB และ Fayol กล่าวว่า การบริหารจะต้องทำสิ่งต่อไปนี้ คือการวางแผนการจตุตงค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม และ Koontz และ O'Donnell (Koontz and O'Donnell, 1972, p. 173) ก็ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องเช่นเดียวกัน ทำให้การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญเพื่อเป็น

ตัวกำหนดทิศทางให้ทุกคนได้รู้ความมุ่งหมายขององค์การจะช่วยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองแผนงานในอนาคตได้อย่างมีเป้าหมายและการตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล หากปราศจากการวางแผนแล้วการตัดสินใจและการกระทำมักจะเป็นไปตามยถากรรม ซึ่งอินสอน บัวเขียว กล่าวไว้ว่า กระบวนการวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่กระทำในปัจจุบัน เพื่อที่จะทำการจัดสรรทรัพยากรสำหรับทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในอนาคต เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5.2 การจัดองค์การ (Organization)

ในหน่วยงานหรือในองค์การใด ๆ ก็ตามจำเป็นจะต้องมีระเบียบต่าง ๆ เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อที่หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การจึงเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานบุคคลและปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ การสร้างรูปแบบเพื่อที่จะได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ตำแหน่งที่ตนได้รับเพื่อให้กิจการต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ความหมายของจัดองค์การ

5.2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

Gulick (อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 17) ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า คือการจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันซึ่งสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

Northcraft และ Neal (Northcraft and Neal, 1994, pp. 6 - 8) การจัดองค์การคือเมื่อใดที่องค์การมีการวางแผน เมื่อนั้นองค์การต้องมีการจัดเตรียมทรัพยากรที่เป็นวัสดุอุปกรณ์และบุคคลที่จำเป็นต้องใช้เพื่อก่อให้เกิดแผนงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้

Buchanan และ Huczynski (Buchanan and Huczynski, 1997, p. 9) องค์การหมายถึงการรวมกลุ่มทางสังคมเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Morgan, 1997, p. 6) องค์การเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

Bateman และ Snell (Bateman and Snell, 1999, p. 4) การจัดองค์การเป็นหน้าที่ในการรวบรวมและ การประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Robbins และ Coulter (Robbins and Coulter, 2007, p. 4) องค์การเป็นการจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

Schemerhorn (Schemerhorn, 1999, p. G-7) การจัดองค์การเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน

Schemerhorn และ Osborn (Schemerhorn and Osborn, 2000, p. 8) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นการแบ่งงาน และการจัดทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้ให้ความหมายของคำดังกล่าวไว้ว่า องค์การหมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยงานใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน ส่วนองค์การหมายถึง ศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2547, หน้า 78) ให้ความหมายการจัดองค์การว่าการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 26) ได้กล่าวถึงองค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก มองในองค์การในแง่ที่เป็นสถาบันหรือหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่าง ซึ่งเป็นการพิจารณาในองค์การในลักษณะค่อนข้างอยู่กับที่ (Static) ส่วนอีกลักษณะมององค์การเป็นพลวัต (Dynamics) เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อองค์การหนึ่ง ๆ เกิดขึ้นแล้วจะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 144) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับองค์การเป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานเข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

นิรมล กิติกุล (2546, หน้า 95) ให้ความหมายการจัดองค์การว่าเป็นความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้าง ระบบงาน คุณสมบัติของคน และจำนวนคนในองค์การ ให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 30) การจัดองค์การ หมายถึงกระบวนการจัดสรรงานทรัพยากรและกำหนดความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความสำเร็จของแผนงาน

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 30) ให้ความหมายองค์การว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมคิด บางโม (2552, หน้า 16) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับองค์การว่าองค์การคือกลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549, หน้า 2) ให้ความหมายองค์การว่าเป็นการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองขึ้นไปโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุ

เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้องค์การยังมีลักษณะเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

มาริสซา เซาว์พฤตพิงศ์ (2560) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า เพื่อให้มีหน่วยงานที่จะรับผิดชอบปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อจะได้จัดแบ่งหน่วยงานให้เหมาะสม กับลักษณะของงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเหล่านั้น นอกจากนี้สิ่งที่ยังต้องคำนึงถึงใหม่จะขาดไม่ได้เลย ก็คือ ระบบข้อมูลเพื่อการปฏิบัติการซึ่งเป็นหน้าที่ ที่ผู้บริหารต้องจัดการให้มีขึ้นและนำไปใช้ในการตัดสินใจ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 123) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ (Organizing) ว่าหมายถึงการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ประสานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในหน่วยงานภายใต้กฎระเบียบแบบแผนเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2.2 หลักสำคัญการจัดองค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 61-62) ในองค์การทุกแห่งย่อมประกอบด้วยบุคลากรกับงาน ซึ่งบุคลากรในที่นี้ หมายถึงพนักงาน เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์การ ซึ่งทำหน้าที่ประจำหน่วยงานนั้น ๆ ส่วนงานหมายถึงพันธกิจหรือภารกิจทุกอย่างที่องค์การหรือหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ตนเอง บุคลากรกับงานเป็นของคู่กันและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างแยกกันไม่ออกเพราะเหตุว่าบุคลากรเป็นผู้ก่อให้เกิดผลงานและนำความสำเร็จมาสู่องค์การหรือหน่วยงานโดยมีผู้บังคับบัญชาหรือที่เรียกว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ โดยทั่วไปจะสังเกตเห็นได้ชัดเจนว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารก็คือการประสานงานให้บุคคลต่าง ๆ ในองค์การปฏิบัติหน้าที่ไปด้วยดีจากการตรวจตรา ควบคุมดูแล บำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป การบริหารองค์การนั้นมีคำที่ใช้กันอยู่ 2 คำ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน คือ การบริหาร และการจัดการ

1) การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงาน ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การจัดการ หมายถึง การจัดกิจกรรมและปฏิบัติการกิจต่าง ๆ โดยดำเนินการตามนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การจัดการมักจะใช้ในการบริหารธุรกิจเอกชนมากกว่าการบริหารงานราชการ

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536, อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2557, หน้า 140) ได้กล่าวว่า ในการจัดองค์การนั้นต้องใช้หลักการจัดองค์การที่ดีซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 12 ด้าน ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ต้องระบุอย่างชัดเจน ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไรและจะต้องทำอะไรบ้าง
 - 2) ความชำนาญเฉพาะทาง (ดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ที่ถนัดเพียงอย่างเดียว)
 - 3) การประสานงาน (การระบุที่ชัดเจนว่างานมีการติดต่อสื่อสาร กับหน่วยงานใดผู้ใด เพื่อให้ผู้รับตำแหน่งมองเห็นภาพของหน้าที่การงานชัดเจน)
 - 4) อำนาจหน้าที่ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของงานชัดเจนว่าต้องทำอะไรอนุมัติอะไรได้ ต้องรายงานผู้ใด
 - 5) ความรับผิดชอบ เมื่อเป็นผู้บังคับบัญชาต้องรับทั้งผิดและชอบแต่ทางที่ดีต้องมีการวางแผนที่ดีไม่ให้เกิดความผิดพลาดมาแต่ต้น
 - 6) ความสมดุล ต้องมีการมอบหมายให้หน่วยงานย่อยมีงานทำอย่างสมดุลกันมีปริมาณใกล้เคียงกันเมื่อมีงานแล้วก็ต้องมอบอำนาจให้เหมาะสมด้วย
 - 7) ความต่อเนื่อง การจัดองค์การจะต้องมีการดูแลปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสมัยอย่างต่อเนื่อง
 - 8) การติดต่อได้ตอบ ทุกหน่วยงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกันเสมอ ดังนั้นจึงต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวกมีการวางระบบการติดต่อสื่อสารอย่างดีไว้ด้วย
 - 9) การควบคุมบังคับบัญชาต้องการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาเอาไว้ ปกติไม่เกิน 6 หน่วยงาน ต่อหัวหน้า 1 คน
 - 10) เอกภาพในการบังคับบัญชาต้องมีผู้บังคับบัญชาตรงที่สั่งการแก่ตนเองเพียงคนเดียวที่เรียกว่า One man One Boss
 - 11) ขั้นตอนของสายบังคับบัญชา การสั่งงานต้องสั่งตามสายงานและตามลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาด้วย
 - 12) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต้องให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและความดีความชอบให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น
- ดังนั้น จึงสรุปหลักการจัดองค์การได้ดังนี้
- 1) กำหนดภารกิจที่ต้องกระทำเฉพาะกิจหรือต่อเนื่อง
 - 2) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
 - 3) ระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความสมดุล
 - 4) การบังคับบัญชาองค์การ

5) ความก้าวหน้าของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม หลักการจัดองค์การเป็นแนวทางในการดำเนินการตามภารกิจ กำหนดให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งจะต้องมีความชัดเจนเรื่องของ อำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นสิทธิ์ที่จะกระทำหรืองดเว้นกระทำ โดยทั่วไปอำนาจหน้าที่จะต้องสมดุลกัน ความขัดแย้งจึงจะไม่เกิด

สรุปได้ว่า การจัดองค์การคือการจัดแบ่งงานเป็นกลุ่มตามลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่เพื่อการติดต่อประสานงาน จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การ คือ การร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจร่วมกันและจุดมุ่งหมาย หรือนโยบายที่แน่นอนเพื่อให้ภารกิจนั้นสัมฤทธิ์ผล ในการบริหารสถานศึกษา การจัดองค์การของสถานศึกษาจึงเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหารเพราะจะเป็นการกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษา นั้น ๆ ว่าจะมีลักษณะอย่างไร มีแผนภูมิเกี่ยวกับการบริหาร ตำแหน่งหน้าที่สถานภาพและการควบคุม บังคับบัญชา ซึ่งโครงสร้างของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน ตั้งหน่วยงานหลัก หน่วยงานย่อยโดยมีสายการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชาและเอกภาพของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จในการบริหารมหาวิทยาลัยย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอนและการบริหารก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่น

5.3 การบริหารบุคคล (Staffing)

การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยอันสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การศึกษาเกิดสัมฤทธิ์ผลเพราะการบริหารงานบุคคลเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหาร กล่าวคือ ไม่ว่าจะการบริหารงานใด ๆ จำเป็นจะต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน งานจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ย่อมอยู่ที่บุคคล หากว่าได้บุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายในปริมาณที่เพียงพอ มีความพึงพอใจในการทำงานและมีพัฒนาความรู้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้น ๆ อย่างแน่นอน

5.3.1 ความหมายของการบริหารบุคคล

Gulick (อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่าเป็นงานด้านบุคคลของหน่วยงาน ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนและการลดชั้น การให้พ้นจากตำแหน่ง การบำรุงขวัญและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

Thompson และ Strickland (Thompson and Strickland, 1999, p. 45) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคืองานที่ประกอบด้วย การนำคนเข้าสู่องค์การและการรักษาคน รวมถึงงานทางด้านแรงงานและกลยุทธ์การบริหารต่าง ๆ

Steiner (Steiner, 1997, p. 78) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคืองานที่ประกอบด้วย การนำคนเข้าสู่องค์กรและการรักษาคน โดยมีส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องนำมาทำ ความเข้าใจและศึกษาร่วมด้วยคืองานทางด้านแรงงาน (สภาพแรงงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ ความปลอดภัย สุขภาพและสภาพแวดล้อม) และกลยุทธ์การบริหารบุคคล

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2547, หน้า 108) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า ศิลปะ ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร มอบหมายงาน พัฒนาบุคคลและให้ พนักงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์กรเป็นสำคัญ

วรพงษ์ รวีรัฐ (2546, หน้า 6) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า ภารกิจของ ผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรหรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการจัดการในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ใน ขณะเดียวกันก็มีการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถให้กับบุคลากรนั้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดทั้งต่อองค์กรและตัวบุคลากรนั้น ทั้งนี้ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วย

สุดา สุวรรณภิญโญ (2546, หน้า 6) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า เป็น กระบวนการที่ผู้บริหารขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้ความ สนใจในการดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนขึ้น ให้มี สุขภาพกายและจิตใจที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วยเสริมสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้น จากการทำงานด้วยเหตุผลบางประการให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

อินสอน บัวเขียว (2547, หน้า 151) การบริหารงานบุคคลหมายถึงภารกิจของ ผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

5.3.2 หลักสำคัญของการบริหารบุคคล

Zwoll (Zwoll, 1964, อ้างถึงใน อรรถพล เต็กอวยพร, 2550, หน้า 46) ได้ให้หลัก ในการบริหารบุคคลดังนี้

1) ต้องจัดให้มีความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานที่ตน มีความพอใจและมีประสบการณ์ ผลการศึกษาของโรงเรียนจะดีตามไปด้วย

- 2) นโยบายในด้านการบริหารบุคลากรต้องเป็นนโยบายที่จัดให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการศึกษาและจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด
- 3) การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนต้องพยายามทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้ดีที่สุด
- 4) ต้องมีความมั่นใจว่าการคัดเลือกบุคลากรจะต้องได้คนที่ดีที่สุด การกำหนดมอบหมายงานให้บุคลากร การวางตัวบุคลากรและการจัดหาบุคลากรต้องถูกต้องที่สุด
- 5) ต้องพยายามสร้างความผูกพันในองค์การของโรงเรียนให้เกิดแก่บุคลากรทุกฝ่ายไม่ให้เห็นว่าโรงเรียนเป็นเพียงนายจ้างทางธุรกิจเท่านั้น
- 6) ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่ได้รับการร้องขอ
- 7) ต้องจัดให้มีการเลื่อนตำแหน่ง การให้ความดีความชอบอย่างเป็นธรรมในโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในระบบโรงเรียนที่เหมาะสม
- 8) ต้องสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรของโรงเรียน โดยสร้างความรู้สึกว้างานที่เขาได้ปฏิบัตินั้นมีคุณค่า
- 9) ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจอันดีแก่บุคลากร โดยการให้ความยกย่องนับถือ การยอมรับในบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและแสดงความชื่นชมกับความสามารถที่เขาได้แสดงออกมา
- 10) ปัญหาด้านบุคลากรจะต้องดำเนินการแก้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม
- 11) ผู้บริหารต้องให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในโรงเรียนและระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร
- 12) ต้องพยายามเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียนเองและระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร

Castetter (Castetter, 1996, p. 20) ได้เสนอหลักการในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) การวางแผนกำลังคน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคนการทำโครงสร้างขององค์การ การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบันการจัดโปรแกรมสนับสนุนการเพิ่มกำลังคนและการวางแผนควบคุมกำลังคน
- 2) การสรรหาบุคลากร ได้แก่ การแสวงหาเหล่ากำลังคน การวางนโยบายในการ สรรหาและการจัดกระบวนการสรรหาที่เหมาะสม
- 3) การคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลของผู้สมัครและการจัดกระบวนการสรรหาที่เหมาะสม

- 4) การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชนการปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่งและการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน
- 5) การประเมินค่าบุคลากร โดยการหาแผนการประเมินค่าต่าง ๆ
- 6) การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง โดยให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความนับถือ ความมั่นคงและความเป็นหนึ่งเดียวกัน
- 7) การให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ชีวิตส่วนตัวและความปลอดภัยในหน้าที่การงาน
- 8) การให้ผลตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรที่นอกเหนือจากรายได้ประจำให้เหมาะสมกับอัตราค่าครองชีพที่จำเป็น
- 9) การให้สวัสดิการต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การให้บริการทางด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- 10) การให้ความรู้เพิ่มเติมขณะประจำการ ได้แก่ การสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมการบริการด้านความรู้พิเศษให้ทันต่อความต้องการของบุคคลและความเป็นอิสระทางวิชาการ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานของหน่วยงานให้ได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการตามขั้นตอนต่าง ๆ เน้นการวางแผน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญให้กำลังใจ และให้พ้นจากงานด้วยวิธีต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Gulick ที่ได้กล่าวว่าการบริหารบุคคลเป็นงานด้านบุคคลของหน่วยงานได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนและการลดชั้น การให้พ้นจากตำแหน่ง การบำรุงขวัญและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ดังที่ Thompson และ Strickland (1999, p. 45) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลคืองานที่ประกอบด้วยการนำคนเข้าสู่องค์การและการรักษาคน รวมถึงงานทางด้านแรงงานและกลยุทธ์การบริหารต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของการวางบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

5.4 การประสานงาน (Coordinating)

ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบสอดคล้องไม่มีการซ้ำซ้อนกันในการปฏิบัติงานและงานนั้นก็ดำเนินไปได้เป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานร่วมมือกัน

5.4.1 ความหมายของการประสานงาน

Gulick (อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 73) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่าหมายถึงการประสานหรือสัมพันธ์หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ

หรือหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันแต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

Northcraft และ Neal (Northcraft and Neal, 1994, pp. 6-8) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีที่จะใช้กำกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2547, หน้า 154) ได้ให้ความหมายการประสานงานว่าเป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 174) ได้ให้ความหมายการประสานงานว่าการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบย่อยขององค์การที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุดา สุวรรณภิญโญ (2546, หน้า 125) ได้ให้ความหมายของคำว่า การประสานงาน คือ กระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคลหรือของหน่วยงานที่ทำงานด้วยความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในระยะเวลาที่ต้องการ

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2547, หน้า 154) การประสานงานเป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

มาริสซา เซาว์ทฤทธิพงษ์ (2560, หน้า 15) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารประสานงาน (Coordinating) ระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การเพื่อให้การทำงานสอดประสานไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสาร (Communicating) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทุกระดับและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การกับบุคคลภายนอกถัดมาคือหน้าที่ในการควบคุม (Controlling) การดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้

5.4.2 หลักสำคัญของการประสานงาน

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2547, หน้า 155-156) ได้ให้หลักการในการประสานงาน คือ

- 1) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
- 2) จัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี
- 3) จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี
- 4) จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องกัน
- 5) จัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารที่ครบวงจร

สรุปได้ว่า การประสาน เป็นการปฏิบัติงานรวมกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน เช่น

Gulick ที่ได้กล่าวว่าการประสานงาน หมายถึง การประสานหรือสัมพันธ์หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันแต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน สอดคล้องกับ Northcraft และ Neal (Northcraft and Neal, 1994, pp. 6-8) การประสานงานเป็นการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีที่จะใช้กำกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และศิริอร ชันธหัตต์ (2547, หน้า 154) ได้ให้ความหมายการประสานงาน ว่าเป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบวัตถุประสงค์เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

5.5 การประเมิน (Evaluating)

การประเมิน (Evaluating) เป็นการเก็บรวบรวม สังเคราะห์และตีความข้อมูลเพื่อการตัดสินใจโดยใช้กิจกรรม เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การระดมสมอง หรือการทำโครงการ เป็นต้น

Worthen และคณะ (Worthen, et al., 1997) ให้ความหมายของการประเมินผลว่าเป็นการพิจารณาหรือกำหนดคุณค่า เพื่อตรวจสอบหรือตัดสิน

Scriven (Scriven, 1967) อธิบายว่าการประเมินผลเป็นการตัดสินคุณค่าของบางสิ่งบางอย่าง

โดยสรุป การประเมิน (Evaluating) จึงหมายถึงการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลและเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เช่น ประเมินว่าวันนี้ฝนจะตกก็ต้องมีข้อมูลประกอบว่าฟ้าครึ้ม เมฆดำ อากาศร้อน ประเมินว่านาย ก. เป็นคนดีหรือไม่ก็ต้องมีข้อมูล เป็นต้น

5.6 การรายงาน (Reporting)

ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการรายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทราบถึงความเคลื่อนไหว ความเป็นไปในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ และถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ทันที่ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น

5.6.1 ความหมายของการรายงาน

Gulick (อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 73) ให้ความหมายของการรายงานว่า หมายถึงการเสนอรายงานถึงผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานและสะดวกแก่การประสานงาน สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกับการเสนอรายงานจะต้องมีการบันทึกหลักฐาน มีการวินิจฉัยประเมินผลและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

มาริสซา เชาว์พฤตพิงศ์ (2560) กล่าวว่า การรายงาน (Reporting) ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรายงานความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานให้ทุกฝ่ายในองค์กา และควรมีการรายงานผลการดำเนินงานในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ให้สังคมภายนอกองค์การได้ทราบด้วยเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์การ

ส่วนหนึ่งและเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรได้ด้วยแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสขององค์กร (Transparency)

5.6.1 หลักสำคัญของการรายงาน

หลักการรายงานคือการเก็บข้อมูลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อไว้เป็นหลักฐานและเป็นระเบียบในการปฏิบัติงานและในการพัฒนางานของหน่วยงานขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า การรายงานเป็นการแสดงผลที่มีการทำงานในแต่ละครั้งเพื่อเก็บเป็นข้อมูลไว้ในที่เวลาต้องการศึกษาและทำงานวางแผนหรือวัตถุประสงค์ใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Gulick ว่าหมายถึงการเสนอรายงานถึงผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานและสะดวกแก่การประสานงาน สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน การเสนอรายงานจะต้องมีการบันทึกหลักฐาน มีการวินิจฉัยประเมินผลและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ดังที่ มาริสา เชาวน์พฤกษ์พิงค์ (2560) กล่าวว่า การรายงาน (Reporting) ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรายงานความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานให้ทุกฝ่ายในองค์กรและควรมีการรายงานผลการดำเนินงานในส่วนที่สามารถเปิดเผยให้สังคมภายนอกองค์กรได้ทราบด้วยเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรส่วนหนึ่งและเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรได้ด้วยแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสขององค์กร (Transparency)

แนวคิดกีฬาเพื่อความบันเทิง

กีฬาเพื่อความบันเทิง หมายถึง กีฬาสมัครเล่นที่ทำการแข่งขันทุกระดับ ได้แก่ นักเรียนระดับเยาวชนระดับนิสิตนักศึกษา ระดับชาติ และระดับนานาชาติ (แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5)

การพัฒนากีฬาเพื่อความบันเทิง หมายถึง เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการวางแผนมีจุดมุ่งหมายและกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันกีฬาที่มุ่งหวังทางประสิทธิภาพของนักกีฬา ให้ได้รับโอกาสที่แสดงความเป็นเลิศทางการกีฬาและเพื่อเป็นแชมป์เปียน

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555, หน้า 17 - 19) ได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาการกีฬาไว้ว่าการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ การพัฒนาประชาชนให้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจปราศจากโรคภัยไข้เจ็บสามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ โดยการเสริมสร้างสุขภาวะของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพมาตรฐาน และมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการกีฬาเพื่อสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนพัฒนาทักษะด้านการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ สร้างนิสัยรักกีฬาและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์มุ่งเน้นการใช้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของคนในสังคม การกีฬานอกจากจะทำให้ประชาชนได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจแล้ว ความเจริญก้าวหน้าด้านการ

กีฬายังเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศด้วย ทั้งด้านคุณภาพของคนในสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ

การพัฒนาด้านการกีฬาเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในด้านบุคลากรด้านการกีฬา รวมทั้งเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไปในการเข้ามาชมกีฬาหรือใช้บริการเพื่อการออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา โครงสร้างพื้นฐานรองรับการแข่งขันและอุปกรณ์ด้านการกีฬา รวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา จึงจะต้องมีการบริหารจัดการองค์ประกอบบูรณาการให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การกีฬาสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลายมิติด้วยกันคือ

1) มิติกีฬาเพื่อสุขภาพ เป็นมิติของการส่งเสริมกีฬา เพื่อการออกกำลังกายและก่อให้เกิดสุขภาวะที่ดีของประชาชน เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและคุณภาพของประชาชนทั้งประเทศ จึงเป็นมิติที่ควรได้รับการพัฒนาและสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ประชาชนเล่นกีฬา เพื่อการออกกำลังกายจนเป็นวิถีชีวิต

2) มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เป็นมิติกีฬาที่มีพื้นฐาน เพื่อสร้างความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความสามัคคี รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ให้แก่เด็กและเยาวชน เพื่อเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งร่างกายและจิตใจ และเป็นมิติที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความภูมิใจในความสำเร็จในการแข่งขันกีฬา ทั้งของตนเองและของคนทั้งชาติในทุกระดับของความสำเร็จของนักกีฬาก็อาจจะนำไปสู่ชื่อเสียงและความเจริญในด้านต่าง ๆ ของประเทศ

3) มิติกีฬาเพื่ออาชีพ เป็นมิติกีฬาที่มุ่งเน้นการแพ้ชนะจากการแข่งขัน เป็นมิติที่มุ่งพัฒนาให้คนมีความอดทนมุ่งมั่นและรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งจากการแข่งขัน ความมีชื่อเสียงและผลตอบแทนที่ได้จากการแข่งขันกีฬา

4) มิติกีฬาเพื่อความมั่นคง เป็นมิติกีฬาที่มีเป้าหมายนำการกีฬามาใช้เป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความรักสามัคคี และความเข้าใจระหว่างประชาชนทุกกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านมา ได้เคยมีการใช้กีฬาเพื่อลดปัญหาสิ่งเสพติดให้แก่เยาวชน ดังนั้น ประเด็นมิติกีฬาเพื่อความมั่นคงสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความไม่สงบในเขตพื้นที่ชายแดน 3 จังหวัดภาคใต้ หรือเขตพื้นที่อื่น ๆ ที่เกิดปัญหาในลักษณะเดียวกัน

5) มิติกีฬาด้านเศรษฐกิจ ความสำเร็จด้านการกีฬาของประเทศเป็นดัชนีบ่งชี้ถึงความสำเร็จทางเศรษฐกิจในภาพรวม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากมีการจัดการแข่งขันมีผู้ชมกีฬาเป็นวิถีชีวิต มีรายได้จากการแข่งขัน มีการลงทุนด้านสื่อและประชาสัมพันธ์ด้านการกีฬามีการท่องเที่ยวและมีอุตสาหกรรม เครื่องมืออุปกรณ์การกีฬาและประชาชนมีทัศนคติการเล่นกีฬาเป็น ดูกีฬาเป็น และใช้กีฬาเพื่อการออกกำลังกาย ประชาชนมีความสุข มีสุขภาพแข็งแรง ปลอดภัยจากโรคที่รักษาได้ และเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลลดลง และสามารถนำงบประมาณไปพัฒนาและสร้างความเจริญในด้านอื่นของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพมิติกีฬาเพื่อสุขภาพ มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและ

มิติกีฬาเพื่อการอาชีพ จะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรงแตกต่างกันที่จำนวนประชากรที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ในการพัฒนากีฬาของชาติจะต้องพิจารณาให้ความสำคัญของกีฬาแต่ละมิติอย่างเหมาะสม มิติกีฬาเพื่อสุขภาพจะเกี่ยวข้องกับประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศ มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจะเกี่ยวข้องกับเยาวชนและประชาชนส่วนหนึ่ง ส่วนมิติกีฬาเพื่อการอาชีพนั้นจะเกี่ยวข้องกับประชาชนเพียงส่วนน้อย แต่ทั้งสามมิติมีความสำคัญซึ่งกันและกันต่อการพัฒนาการกีฬาของประเทศ

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555, หน้า 35 - 36) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน และพัฒนาความสามารถความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทุกระดับและนานาชาติ
- 2) มีระบบและกลไกให้บุคลากรทางด้านกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพอเพียงต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ นานาชาติ
- 3) เพื่อสร้างและพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ
- 4) เพื่อระบบและกลไกในการพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงบูรณาการและมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เพื่อพัฒนาระบบการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

สันติภาพ เตชะวนิช (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิบูลย์ สุขยานุติษฐ์, 2551) กล่าวว่า การที่จะสร้างมาตรฐานกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ควรมีการปรับปรุงด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) อำนวยความสะดวกในการฝึกซ้อมและแข่งขัน
- 2) สร้างสนามฝึกซ้อมให้เพียงพอ และกระจายสู่ภูมิภาคให้มากที่สุด
- 3) สร้างนักกีฬาเข้าสู่ระบบอาชีพ
- 4) ประชาสัมพันธ์ด้านกีฬาให้มาก
- 5) ต้องสนับสนุนกีฬาอย่างเต็มที่

เทพ ประสิทธิ์ กุศลวิชิตชัย (2553) กล่าวว่า การเตรียมทีมเข้าร่วมแข่งขันกีฬานั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้นักกีฬาประสบผลสำเร็จประกอบด้วยบุคลากร การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อม และสถานที่ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก การฝึกฝนหรือการเตรียมนักกีฬาเพื่อทำการแข่งขันจำเป็นต้องมีการจัดหรือการวางแผนการฝึกตลอดจน การเตรียมการด้านต่าง ๆ ซึ่งพอจะสรุปองค์ประกอบสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1) บุคลากร หมายถึง นักกีฬา ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการฝึกซึ่งจะลงทำการแข่งขัน และบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ผู้จัดการทีม โค้ช ผู้ให้การฝึก ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกขณะซ้อมหรือทำการแข่งขัน

2) สถานที่ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก

3) การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อม

4) งบประมาณ

ปัจจัยทั้ง 4 จะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างดี จึงจะทำให้การดำเนินการจัด หรือฝึกนักกีฬา เพื่อเข้าทำการแข่งขันได้มีความสมบูรณ์แบบ ก่อนทำการแข่งขัน หรือขณะทำการแข่งขัน

องค์ประกอบการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

บงกช จันทรสุขวงศ์ (2562) ได้เสนอองค์ประกอบการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริม สนับสนุนและการจูงใจ

การที่องค์กรจะผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรทำงานกันอย่างขยันขันแข็ง รวมถึงทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่า และองค์กรจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537, หน้า 27) ได้กล่าวว่า “ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใดคนก็ยิ่งจะมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม” ดังนั้นจึงอาจกล่าว ได้ว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ควรทำให้เกิดขึ้นขององค์กร และจากการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรม เช่น ผลผลิตและคุณภาพของงานลดลง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ฉะนั้นองค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกว่าตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงานและพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ จึงทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว (ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณ และคณะ, 2552, หน้า 13)

1.1 แรงจูงใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กร (อุทัย ทิรัญโต, 2553, หน้า 181) ถ้าองค์กรใดบุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงเสมอ ก็จะมี ความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความอดทน มีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานน้อยมากและไม่คิดหนีงาน ดังนั้นการบริหารบุคลากรจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ความเสมอภาค เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรในองค์กรตั้งใจ

1.2 การจูงใจ (Motivation)

Schermerhornet และคณะ (Schermerhornet al., 2000, p. 7) ได้กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่ง เกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 242) ได้ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สรุป การจูงใจ หมายถึง ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มให้เกิดความเชื่อมั่นให้บุคคลมีการกำหนดทิศทางและพฤติกรรม การกระทำ ที่จะกำหนดระดับทิศทาง เป้าหมายบางประการได้

1.3 เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญ ประกอบด้วย

1.3.1 เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง ต่อหน่วยตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงาน นอกจากนี้ เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่ และนักเศรษฐศาสตร์ ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย

1.3.2 การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วม ไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม จะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

1.3.3 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้องค์กรจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bateman & Snell, 1999, p. G-4) การให้รางวัล (Rewards) Carrell, Jennings และ Heavrin (Carrell, Jennings and Heavrin, 1997, p. 22) ได้สรุปว่า การให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ

Nahavandi และ Malekzadeh (Nahavandi and Malekzadeh 1988, p. 55) ได้เสนอว่า การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนา ระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นบุคลากรของหน่วยงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, 2005, p. 351) ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1) การให้รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในระหว่างการทำงานในองค์กร (Schermerhorn, 2005, p. 352) เกิดขึ้นโดยตรงจากการทำงาน ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ

2) การให้รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ให้เงินเป็นรางวัล เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานเป็นสิ่งที่กระตุ้นเพื่อจูงใจบุคคล โดยได้รับจากผู้บริหารหรือโดยระบบการทำงานในองค์กรแรงจูงใจกับการเล่นกีฬา

พิชิต เมื่อนาโพธิ์ (2554, หน้า 43) ได้กล่าวถึงลักษณะนิสัยของนักกีฬาที่จะประสบความสำเร็จว่า นักกีฬาต้องมีความกังวลใจน้อย สมาธิดี เชื่อมมั่นในตนเอง มองผลงานของตนเป็นเรื่องใหญ่ที่สุด มีแรงจูงใจมาก ดังนั้น พลังของแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้ฝึกสอนควรคำนึงถึงเป็นอย่างมาก และเป็นหน้าที่ ของผู้ฝึกสอนที่จะต้องหาวิธีการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับนักกีฬาของตนเอง

วรศักดิ์ เพียรชอบ (2554, หน้า 54) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมตัวด้านจิตวิทยา ก่อนการแข่งขัน โดยนำเสนอปัจจัยในการเตรียมตัวนักกีฬาด้านจิตวิทยาเพื่อเข้าทำการแข่งขันให้ได้ ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1) ควรให้แรงเสริมและผลย้อนกลับที่เหมาะสมแก่นักกีฬาในความสามารถทำได้ซึ่งการใช้แรง เสริมที่สามารถทำได้โดยง่ายคือ คำชมเชย และคำกล่าวที่เป็นลักษณะสร้างสรรค์ของผู้ฝึกเป็นต้น ส่วนผลย้อนกลับทำได้โดยที่ผู้ฝึกบอกผลที่นักกีฬาสามารถทำได้

2) ควรใช้แรงจูงใจโดยการที่ครูผู้ฝึกสอนจะต้องรู้จักการสร้างสภาพการฝึกซ้อมเป็นที่ น่าสนใจมีความสุขสนุกสนาน มีความท้าทายและสภาพการฝึกซ้อมก็ต้องคล้ายคลึงกับการแข่งขันจริง เพื่อให้ให้นักกีฬาสามารถยืนหยัดฝึกซ้อมให้ได้มากที่สุดและดีที่สุด

3) ควรจะเพิ่มความลดความตื่นเต้น และความอึดเหนี่ยวในการแข่งขันให้เหมาะสม และถูกต้อง เช่น การนั่งสมาธิและการสะกดจิต

4) การจัดสภาพการฝึกซ้อมให้คล้ายคลึงกับสภาพการแข่งขันจริงให้มากที่สุด

5) ผู้ฝึกสอนต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของนักกีฬาแต่ละคนเป็นสำคัญ

6) ผู้ฝึกซ้อมควรจะหาทางช่วยเหลือให้นักกีฬาให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีทัศนคติที่ถูกต้อง โดยการจัดสภาพการณ์ให้นักกีฬามีประสบการณ์ในความสำเร็จหรือประสบการณ์ที่ดีในการฝึกซ้อมและการให้แรงเสริม

7) การใช้ความเชื่อมั่นบางอย่างให้เป็นประโยชน์ต่อการฝึกซ้อม เช่น ความเชื่อได้ว่า สูดออกซิเจนก่อนการฝึกซ้อม จะทำให้มีความรู้สึกว่ามีกำลังวังชาขึ้น

8) ควรเปลี่ยนบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทำให้เป็นประโยชน์ต่อการฝึกซ้อม

9) ผู้ฝึกสอนควรมีรูปแบบเป็นผู้นำที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกซ้อม เช่น ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบอัตตาทิปไตย

10) โปรแกรมการฝึกซ้อมและวิธีการฝึกซ้อมควรจะเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อนักกีฬา โดยที่โปรแกรมการฝึกซ้อม และวิธีการฝึกซ้อมที่นักกีฬาเห็นว่าสามารถที่จะเป็นไปได้และปฏิบัติได้

11) การใช้แรงจูงใจที่เกิดจากการเห็นคุณค่าของการเล่นกีฬาเป็นสิ่งที่ดีและเป็นที่ยอมรับปรารถนา เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจในการเล่นกีฬาและเป็นนักกีฬา หรือการเห็นคุณค่าและประโยชน์ของกีฬา

12) ผู้ฝึกสอนควรมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอน และผู้ดูแลความสามารถ ที่นักกีฬาสามารถทำได้ โดยการมีครูฝึกซ้อมจะทำให้ให้นักกีฬาได้ใช้ความพยายามมากกว่าการฝึกซ้อม คนเดียว

13) การควบคุมระดับความกังวลใจ และการลดความเครียดในตัวของนักกีฬา

14) สุขภาพจิตของนักกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฐมพยาบาลทางจิตและอารมณ์ของนักกีฬาหลังการแข่งขัน

การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันกีฬา

พิชิต เมืองนาโพธิ์ (2554, หน้า 44) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาไว้ว่า

1) ให้นักกีฬาได้รับประสบการณ์แห่งการประสบความสำเร็จอย่างทั่วถึงกันในการกีฬา การจัดสภาพแวดล้อมในการกีฬา ควรจัดให้นักกีฬาประสบความสำเร็จ ซึ่งทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการเล่นกีฬามากยิ่งขึ้น

2) ให้นักกีฬามีโอกาสรับผิดชอบในการตั้งกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ ทำให้นักกีฬามีโอกาส ควบคุมความประพฤติของตนเองและเกิดความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ

3) ให้คำชมเชยทั้งคำพูดและท่าทางและควรใช้บ่อย ๆ ให้นักกีฬาได้รับรู้ถึงการมีส่วนช่วยเหลือทีม เน้นบทบาทความสำคัญของแต่ละคนที่มีต่อความสำเร็จของทีมและทำให้นักกีฬา

4) การตั้งจุดมุ่งหมาย ต้องเป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและสามารถทำได้ด้วย ความพยายาม มีการประเมิน มีการปรับปรุงว่านักกีฬาได้บรรลุจุดมุ่งหมายแค่ไหน

5) มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการฝึก ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ทำให้การฝึกซ้อมเกิดความสนุกสนาน ทำให้นักกีฬาได้ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ

6) การทำให้เกิดความสนุกสนาน เกิดความสมดุลระหว่างความสามารถของนักกีฬากับความยากง่ายของการฝึก ทำทหาย ความสามารถ เกิดอยากลองอยากซ้อม และอยากแข่งขัน

สรุปได้ว่าการส่งเสริม สนับสนุนและการจูงใจ คือ การสนับสนุนให้บุคลากรด้านการศึกษา พัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าของตนเองในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ทักษะ

กระบวนการในการพัฒนางานและการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพงาน เพื่อเสริมสร้างค่านิยมและความเชื่อในเรื่องความมีคุณภาพของการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้วยการจัดสวัสดิการให้บุคลากรด้านกีฬาผู้ฝึกสอนและนักกีฬา เพื่อเป็นการการสร้างขวัญและกำลังใจ อันจะส่งผลให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่อย่างมีความสุข

2. องค์ประกอบที่ 2 ความพร้อมของนักกีฬา

ในการเตรียมทีมกีฬาเพื่อเข้าแข่งขัน ให้มีมาตรฐานสูง เพื่อเข้าแข่งขันนั้นมีค่าใช้จ่าย ซึ่งในการเล่นกีฬาเพื่อเข้าแข่งขันนั้น ต้องการความสามารถของตัวนักกีฬาและความพร้อมของตัวนักกีฬา ดังนี้

2.1 ความพร้อมของนักกีฬา

1) ด้านสมรรถภาพทางกาย ได้แก่ ความสามารถของร่างกายในด้านต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการ เล่นกีฬาแต่ละประเภท ได้แก่ ความอดทนของระบบไหลเวียนโลหิต ความอดทนของกล้ามเนื้อ การทำงานประสานสัมพันธ์กันของประสาทและกล้ามเนื้อ ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ความคล่องแคล่วว่องไว ความอ่อนตัว เป็นต้น ซึ่งนักกีฬาที่จะลงแข่งขันจำเป็นต้องฝึกซ้อมเป็นพิเศษ นอกเหนือจากการฝึกทางด้านเทคนิค

2) ด้านจิตใจ สภาพจิตใจโดยทั่วไป ได้แก่ ความตั้งใจ การอุทิศตน ความมานะพยายามในการปรับปรุงตนเอง ความเอาใจจริงเอาใจกับการฝึกซ้อม อุทิศตนเสียสละ มีความหนักแน่นทางอารมณ์ สามารถอดทนอดกลั้นต่อคำวิพากษ์วิจารณ์รอบด้าน อดทนฟัง คำสั่งจากผู้ฝึกสอน ความมุ่งมั่นพยายามเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การเป็นนักกีฬาที่ดีมีอนาคตเพราะงานการฝึกซ้อมกีฬาเป็นงานที่หนักต้องใช้เวลา และต้องยอมละทิ้งความสะดวกสบายต่าง ๆ ได้นักกีฬาที่แพ้ใจตนเองมีโอกาสยาก ที่จะพาตนเองไปสู่ยอดนักกีฬาได้

3) ด้านสติปัญญา นักกีฬาพร้อมเรียนรู้ทักษะและวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้ฝึกสอน ถ่ายทอดให้ แล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเกมการเล่นอย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่าเล่นด้วยสมอง เล่นด้วยปัญญาและความชาญฉลาด

4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ การแสดงออก การพูด มีลักษณะของความเป็นมิตร สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข สามารถรองใจเพื่อนร่วมทีมได้ ทำให้ทีมมีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียงในการฝึกซ้อม ซึ่งจะช่วยให้ทีมไปสู่ชัยชนะได้ โดยชนะทั้งฝีมือและชนะใจของทุก ๆ คน

5) ด้านเทคนิค ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติทักษะกีฬานั้น ๆ ซึ่งนักกีฬาจะต้องทำการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเป็นพิเศษ เทคนิคในการเล่นกีฬาประเภทต่าง ๆ จะถูกคิดค้นขึ้นโดยผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย เช่น ตัวนักกีฬาเอง ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการแข่งขันมา นานหรือจากผู้ฝึกสอน เป็นต้น เพื่อคิดค้นเทคนิคใหม่ ๆ ที่จะทำให้ตนเองหรือนักกีฬาของตนเอง สามารถ

กระทำการแข่งขันอย่างได้เปรียบคู่ต่อสู้ ก็ให้นำมาทดลองปฏิบัติดูจนเห็นว่าทำได้เป็น อย่างดีก็จะนำไปใช้ในการแข่งขัน

2.2 บทบาทและหน้าที่นักกีฬา

พีระพงษ์ บุญศิริ (2555, หน้า 24) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่นักกีฬาไว้ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อตนเอง หน้าที่ ที่รับผิดชอบและทีม
- 2) รู้จักประสานด้านต่าง ๆ เช่น การประสานการฝึก การเล่น
- 3) รู้จักสร้างสุขภาพส่วนบุคคลให้อยู่ในสภาพพร้อมทุกระยะ
- 4) ศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมกีฬาที่เล่นให้ลึกซึ้ง
- 5) รู้จักพัฒนาด้านบุคลิกต่าง ๆ อย่างเหมาะสม คือ พัฒนาตนเอง พัฒนาด้านสังคม
- 6) สร้างสมรรถภาพความแข็งแรงและสภาพส่วนตัวอยู่เสมอ
- 7) ฝึกลักษณะการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานะ

สรุปได้ว่าความพร้อมของนักกีฬา คือ สภาวะที่นักกีฬาร่วมด้วยประการทั้งปวงที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ที่สุดล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งประกอบไปด้วย ความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม มนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค

3. องค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร

3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

ปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ประการแรก “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการและใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้กันในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก และใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2557, หน้า 65)

ในความหมายของการบริหารจัดการมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละคน อาทิเช่น การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Robbings and Decenzo, 2004, p. 24) สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธิกาล ศรีวะรัมย์, สุดา สุวรรณภิญโญ และชวลิต ประภาวนนท์ (2545, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาภาวะแวดล้อมซึ่งบุคคล ทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Carroll และ Gillen (Carroll and Gillen, 1987, p.45) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่า เป็นกระบวนการใช้ความรู้ในส่วนต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การจัดองค์กร การชี้แนะ และการควบคุม

จะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สู่ความสำเร็จ ข้อจำกัดของทรัพยากรและคน เป้าหมายของการจัดการงานและบทบาทของผู้จัดการจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากความหมายของการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ มีความคล้ายคลึงกับความหมายของ Dubrin และ Ireland (Dubrin and Ireland, 1993, p.36) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาศัยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางธุรกิจ รวมทั้งความสามารถ ทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ

เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาสู่แนวคิดด้านการจัดการของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุว่า ทำไมต้องจัดการหรือปฏิบัติเช่นนั้น รวมทั้งได้ทราบทัศนะที่มีคุณค่าสำหรับการจัดการในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งแนวคิดในการจัดการได้ถูกรวบรวมขึ้นอย่างเป็นรูปแบบและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และพัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นทฤษฎีสำคัญ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ผู้บริหารต้องคิดพิจารณาในการที่จะเลือกนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เนื่องจากการจัดการ ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน

Stoner, Freeman และ Gilbert (Stoner, Freeman and Gilbert, 1995, p. 31 - 32) ได้ให้เหตุผลในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการว่า เป็นเรื่องของความมั่นคงและความแน่นอนในเรื่องการจัดการ โดยมุ่งให้ความเข้าใจจากประสบการณ์ที่มีทั้งสำเร็จและล้มเหลวจากประสบการณ์ของบุคคลสำคัญ ๆ ในอดีตที่ผ่านมา ทั้งนี้ทฤษฎีจะเป็นบรรทัดฐานใช้กำหนดในสิ่งที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาในเรื่องนี้จะช่วย สร้างความสัมพันธ์เชิงซ้อนกับบุคคลในองค์กรก่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแนวคิดและทฤษฎีในการจัดการที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัยมีมากมายไม่อาจนำเสนอได้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะนำเสนอเฉพาะแนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการได้ ตามที่ อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 81) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีการจัดการที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ 4 แนวคิดด้วยกันคือ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical approach) 2) แนวคิดแบบดั้งเดิม-ใหม่ (Neo-classic approach) 3) แนวคิด สมัยใหม่ (Modern approach) และ 4) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) ซึ่งแนวคิด และทฤษฎีในแต่ละยุคสมัยมีนัยแห่งการนำเสนอที่แตกต่างกันในความแตกต่าง พบว่ามีหลายองค์ประกอบที่คล้ายตามกันบ้าง โดยจุดร่วมของแนวคิดทฤษฎีดั้งเดิมต้องการค้นหาหลักวิธีการทำงานที่ดีที่สุดซึ่งมีเพียงวิธีเดียว และการทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยหลักการทำงาน

อย่างมีเหตุมีผล ในปัจจุบันนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ออกมาชี้ให้เห็นจุดด้อย ของแนวความคิดดั้งเดิมบ้างแต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดและทฤษฎีสมัยดั้งเดิมก็ยังคงใช้ได้และเป็นที่ยอมรับในการจัดการของหลาย ๆ องค์กรในปัจจุบัน เหตุผลหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีวิธีการในการแสวงหาจุดมุ่งหมายเพื่อการควบคุมผู้ปฏิบัติงานสำหรับบุคคลที่ไม่เต็มใจทำงานหรือมีความสามารถในงานที่ทำ ผู้ที่มีความเชื่อในแนวคิดนี้จึงต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึง ความคาดหวังขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจและวิธีการทำงานแก่พวกเขาให้เป็นไปในแนวทาง เดียวกันเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลร่วมกันได้

ส่วนแนวคิดทฤษฎีแบบดั้งเดิม-ใหม่เป็นแนวคิดเพิ่มเติมในส่วนที่เห็นว่าเป็นจุดสำคัญ และมีความจำเป็นในการที่จะทำให้คนงานสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญด้านความรู้สึกโดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าในความเป็นมนุษย์รวมทั้งการยอมรับอิทธิพล ทางสังคมที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้ การผ่อนคลายและเอื้อประโยชน์ให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ดี สำหรับบุคคลที่มีชื่อเสียงในยุคนี้ได้แก่ Munsterberg, McGregor, Herzberg และ Maslow เป็นต้น แนวคิดและทฤษฎีสมัยใหม่ได้รับการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1950 โดยใช้ฐานความคิด มาจากสมัยดั้งเดิมและสมัยดั้งเดิม-ใหม่ โดยมีการรวมสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้หลักแนวคิด และทฤษฎีมีความน่าเชื่อถือและเพื่อแสดงให้เห็นว่าการจัดการมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับทุก วงการสาขาอาชีพ โดยบุคคลที่มีชื่อเสียงได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันไปจากแนวคิดเดิม ๆ และเป็นที่ยอมรับตัวอย่างเช่น Follet และ Barnard เป็นต้น

สำหรับแนวคิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดทฤษฎีสมัยปัจจุบันที่เชื่อว่าองค์กร มีส่วนประกอบของหน่วยงานย่อยที่เป็นจักรสำคัญผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์จึงเป็นอีกทางเลือก หนึ่งของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบการควบคุมองค์กร ทั้งนี้ในการดำเนิน กิจกรรมขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในลักษณะต่าง ๆ จึงอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์หรือเหตุการณ์นั้น ๆ มักเชื่อมโยงถึงสภาพแวดล้อมนอกองค์กรที่มีส่วนกระทบต่อ การดำเนินงานในองค์กร จากแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ องค์กรมักจะมีลักษณะกระบวนการหรือวิธีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันขององค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ Bridges และ Roquemore (Bridges and Roquemore, 2001, p. 31) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานโดยมีพื้นฐานกระบวนการจัดการ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร(Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 16) ได้

กล่าวถึง หลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากลไว้ว่า หลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากลสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยใช้กิจกรรมของการบริหารจัดการแบบเดียวกัน คือการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำและการควบคุม และสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 26) ก็ได้กล่าว ในลักษณะเดียวกันอีกว่ากิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนามาจากแนวคิดตั้งแต่สมัยของ Fayol (1916, p. 23) ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปีค.ศ. 1937 Gulick และ Urwick เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) เรียกว่า POCDORB และ Koontz และ Wehrich (Koontz and Wehrich, 1998, p.14) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POCD ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

สำหรับการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหน้าที่ทางการจัดการ (Management function) และนำเอาแนวคิดมาปฏิบัติในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จผ่านกิจกรรมหลักทางการจัดการ 4 ประการ คือ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551, หน้า 17)

1) การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมอันดับแรกของผู้บริหารที่จะเป็นกระบวนการกำหนดพันธกิจเป้าหมาย และแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

2) การจัดการองค์กร (Organizing) เป็นกิจกรรมออกแบบงาน จัดโครงสร้างการปฏิบัติงานและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อบุคลากรต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดวิธีการประสานงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับการวางแผน

3) การชี้นำ (Leading) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้แผนงานและบุคลากรต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายงานดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยผู้บริหารต้องมีภาวะ ผู้นำในตัวเองและสามารถจูงใจบุคคลต่างให้ปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กรได้

4) การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

จากหน้าที่การบริหารจัดการดังกล่าวได้มีการพัฒนามาจนถึงสมัยปัจจุบันที่ผู้บริหารนิยมใช้ คือ POLC เป็นหน้าที่ทางการจัดการ 4 ประการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

1) การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหารเพราะ จะมีผลต่อการดำเนินการบริหารส่วนอื่น ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญ ต่อการวางแผนซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายการวางแผนดังนี้

สุริยสวัสดิ ราชกุลชัย (2556, หน้า 112) และพะยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 69) สรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย และวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้างแผนหรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบรรลุความสำเร็จในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด International Olympic Committee (Olympic Committee, 2005, p. 279 - 280) พร้อมกับ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี และฌ็อง-ฌัก อ็องรี (2557, หน้า 60) ได้เสนอและสรุปหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ประชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่า ใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

วิรัตน์ไข่มุก (2550, หน้า 8 - 9) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญของการวางแผนเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผน และพิจารณา มีดังนี้

1) การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะเริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ

2) วัตถุประสงค์นโยบายจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจนเพราะ วัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

3) ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดให้พร้อม

4) วิธีการดำเนินงานตามแผน เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้วจะต้องพิจารณาหาช่องทางหรือ วิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้

5) คำนึงภูมิศาสตร์สภาวะแวดล้อม ดินฟ้าอากาศคุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

Ackoff (Ackoff, 1970, pp. 5-6) กล่าวว่า การวางแผนประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ คือ วิธีการวิเคราะห์การกำหนดทางเลือกในการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรในการวางแผน การสนับสนุนการนำแผนไปใช้ และการควบคุมประเมินผลการปฏิบัติตามแผนได้ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐปรีนซ์ เอ็ดเวิร์ด ไอส์แลนด์ ระหว่างปี ค.ศ.2004-2006 มีรายละเอียด ดังนี้

1) การพัฒนาองค์กร

1.1) โครงสร้าง

1.2) ทรัพยากรมนุษย์

1.3) สมาชิก

1.4) การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ

1.5) การประชุม

1.6) การเงิน

(2) การพัฒนาผู้ฝึกสอน

2.1) การรับสมัครและคัดเลือก

2.2) การศึกษาและการฝึกอบรม

2.3) การสนับสนุน

2.4) การประเมินผล

3) การพัฒนานักกีฬา

3.1) โปรแกรม

3.2) การฝึก

3.3) การแข่งขัน

3.4) การบำรุงรักษา

4) การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร

4.1) การสรรหา

4.2) โปรแกรมสนับสนุน

4.3) การประเมินผล

4.4) การแข่งขัน

4.5) การบำรุงรักษา

Anthony และ Govindarajan (Anthony and Govindarajan, 2003. p. 22) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

- 1) การตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้ทันสมัยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
- 2) การตัดสินใจบนสมมติฐานและการแนะนำ
- 3) ทบทวนครั้งที่ 1 ในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
- 4) การวิเคราะห์ในปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง
- 5) ทบทวนอีกครั้งในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
- 6) ตรวจสอบและอนุมัติ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการกำหนดทางเลือกของวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิด

2) การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะรูปแบบหรือสายงานและตำแหน่งงานให้การดำเนินกิจกรรม องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเช่นการแบ่งงานต่าง ๆ ออกเป็นส่วน ๆ การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตงานให้แน่ชัดและปฏิบัติได้ให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานทุกคน

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 113) และพะยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 107) สรุปว่า การจัดองค์การเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของการวางแผนทำงานให้องค์กรโดยกำหนดออกมา เป็นโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนว่าหน่วยงานในองค์กรมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันอย่างไรในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

Koontz และ O' Donnell (Koontz and O' Donnell, 1972, p.28) อธิบายว่าการจัดองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ตามความถนัด การจัดกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร การกำหนดตัวบุคคลให้บริหารกลุ่มงานนั้น การมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ในการทำงานนั้น การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้สามารถประสานงานกันได้ตลอดเวลา

จากการให้ความหมายของการจัดองค์การ สรุปว่า การจัดองค์การหมายถึง การบริหารวางแผนโครงสร้างองค์กรโดยมีการมอบอำนาจหน้าที่ การจัดกลุ่มงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3) ระบบการนำ

ระบบการนำเป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นวิธีการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เช่น วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การผลักดันให้สมาชิกในองค์กรนำค่านิยม ทิศทาง และผลการดำเนินงานที่คาดหวังของหน่วยงานไปปฏิบัติ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 219; เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 183)

4) ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ เช่น

Schermerhorn และคณะ (Schermerhorn et al., 2000, p. G-7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะ ชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Drath และ Palus (Drath and Palus, 1994) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Richard และ Engle (Richard and Engle, 1986) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

สมชาย เทพแสง (2556, หน้า 11 - 16); และสุเทพ เชาวลิต (2556, หน้า 36) เสนอว่าผู้นำ ควรมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ รู้จักกระจายอำนาจมุ่งมั่นในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการสื่อสารดี รู้จักการจูงใจคน และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศรีทัพบิม พานิชพันธ์ (2553, หน้า 76-77) และไพรัช เมฆอาภรณ์ (2555, หน้า 58) เสนอว่าผู้นำควรมีจิตใจมุ่งมั่น กล่าวหาญเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร มีแรงจูงใจรู้จักแสวงหาความรู้ รู้จักสถานการณ์ และปฏิบัติงานได้ผลประจักษ์ โภธิกุล (2547 อ้างถึงใน ญัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์, 2556, หน้า 63) และบรรจง อมรชิวิน (2557, หน้า 32) เสนอว่าผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ รู้จักการแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีบุคลิกภาพดีทั้งทางกายใจและควร มีเทคนิคทางด้านวิชาชีพ รู้จักตัวเอง มีบุคลิกดีรับผิดชอบ ตัดสินใจได้ดี ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีการทำงานเป็นทีมรู้จักการจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ตามและมีศักยภาพในการทำงานสรุปคุณลักษณะผู้นำประกอบไปด้วยรู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสามารถทางการบริหารจัดการผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น มีคุณธรรมและจริยธรรมบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดี

5) การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

Schermerhorn และคณะ (Schermerhorn et al., 2000, p. 3); เสนาะ ดิเยอร์ (2546, หน้า 318) ให้ความหมาย ไว้ว่าการควบคุม ได้แก่ กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

Certo (Certo, 2000, p. 551) อธิบายว่า การควบคุมเป็นการใช้ความพยายาม อย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงกันต่อไป

Kaser and Brooks (Kaser and Brooks, 2005, p. 122); Lussier และ Kimball (Lussier and Kimball, 2004, p. 10) กล่าวว่า การควบคุมหมายถึง กระบวนการในการเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น และเป็นกระบวนการกำหนดและวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปความหมายของกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายงาน กำหนดทิศทางนโยบายที่จะลงไปสู่แผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะยาว หรือรายปี เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และเป็นระบบการทำงานตามลำดับขั้น และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายให้กับบุคลากรให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันรวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ

4. องค์ประกอบที่ 4 วิทยาศาสตร์การกีฬา

วิทยาศาสตร์การกีฬา หมายถึง ศาสตร์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นแนวทางหรือกระบวนการ ส่งเสริม เพิ่มพูน ศักยภาพและความสามารถให้กับนักกีฬานำไปสู่การพัฒนาองค์ประกอบของ สมรรถภาพทางกาย ทางจิต และ ความสามารถทางกลไก เทคนิคทักษะการเคลื่อนไหว และเทคนิค ทักษะกีฬาให้เกิดประสิทธิภาพ ความพร้อมและสมบูรณ์สูงสุดเป็นระบบในช่วงการแข่งขัน ศาสตร์ สาขาต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) สรีรวิทยา 2) ชีวกลศาสตร์ ทางการกีฬา 3) จิตวิทยาการกีฬา 4) โภชนาการการกีฬา 5) เวชศาสตร์การกีฬา 6) เทคโนโลยีการกีฬา ซึ่ง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ (สุพิตร สมานิต, 2552, หน้า 2 - 3)

4.1 สรีรวิทยา (Physiology) หมายถึง การศึกษาหน้าที่การทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ที่มีชีวิตในร่างกาย มนุษย์การออกกำลังกาย (Exercise) หมายถึง การทำงานของกล้ามเนื้อสลาย เพื่อให้ร่างกายเกิดการ เคลื่อนไหวตามความมุ่งหมาย โดยมีการทำงานของระบบต่าง ๆ ช่วยสนับสนุน

ส่งเสริมให้การออกกำลังกายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สรีรวิทยาการออกกำลังกาย (Physiology of Exercise) หมายถึง ศาสตร์สาขาหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนอง (Response) หรือปรับตัว (Adaptation) ต่อการออกกำลังกาย ในสภาวะต่าง ๆ การออกกำลังกาย (Exercise) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) การออกกำลังกายแบบเฉียบพลัน เป็นการออกกำลังกายเพียงครั้งเดียว
- 2) การออกกำลังกายทุกวันหรือเป็นเดือน โดยกระทำซ้ำ ๆ กัน หวังผลการฝึกเพื่อความแข็งแรง หรือสมรรถภาพเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น

สรีรวิทยาการออกกำลังกาย (Physiology of Exercise) จะศึกษาเกี่ยวกับ

- 1) กลไกการตอบสนองและการปรับตัวต่อการออกกำลังกายและการฝึกซ้อม
- 2) การเปลี่ยนแปลงของระบบประสาท
- 3) การเปลี่ยนแปลงของระบบกล้ามเนื้อ
- 4) การเปลี่ยนแปลงของระบบต่อมไร้ท่อและเมแทบอลิซึม
- 5) การเปลี่ยนแปลงของระบบหายใจ - ไหลเวียนเลือด
- 6) การเปลี่ยนแปลงของระบบควบคุมอุณหภูมิ
- 7) ผลทางสรีรวิทยา จากการฝึกทางกาย

ชีวกลศาสตร์ทางการกีฬา ชีวกลศาสตร์ (Biomechanics) เป็นคำที่มาจากการผสมกัน 2 คำคือ bio หมายถึงเรื่องเกี่ยวกับสิ่งมีชีวิต mechanics การศึกษาเกี่ยวกับแรงที่กระทำให้เกิดการเคลื่อนไหวเกิดความสมดุล

สรุปความหมายของชีวกลศาสตร์ คือ เป็นการศึกษาการเคลื่อนไหวและการสมดุลของสิ่งมีชีวิต และมีผู้ให้ความหมายถึง ชีวกลศาสตร์การกีฬาที่น่าสนใจไว้ดังนี้

สุวัตร สิทธิหล่อ (2552, หน้า 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ชีวกลศาสตร์การกีฬา เป็นศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญ ต่อการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องลักษณะท่าทางการเคลื่อนไหว ตำแหน่ง ระยะทาง มุม ความเร็ว และความเร่งทั้งเชิงเส้นและเชิงมุม กับเรื่องของแรงอันเป็นสาเหตุของการเคลื่อนไหว โดยอาศัยความรู้ทฤษฎีและหลักการทางฟิสิกส์ แคลคูลัส สรีรวิทยาและกายวิภาคศาสตร์ ตลอดจนความรู้ทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์มนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเคลื่อนไหวในเชิงกีฬาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ถนอมวงศ์ กฤษณ์เพชร (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ชีวกลศาสตร์เป็นการประยุกต์วิชาฟิสิกส์และกลศาสตร์เพื่อการศึกษาการเคลื่อนไหวของสิ่งมีชีวิตในทางกีฬา ชีวกลศาสตร์เกี่ยวกับร่างกายมนุษย์ ใช้แรงกับตนเองกับผู้อื่นในการปะทะกันร่างกายได้รับผลอย่างไรจากแรง

ภายนอก ความรู้ที่ลึกซึ้งทางชีวกลศาสตร์จะเป็น เครื่องชี้แนะสำหรับโค้ชและนักกีฬาที่จะเลือกเทคนิคการฝึกซ้อมกีฬาได้เหมาะสมยิ่งขึ้นและเพื่อตรวจสอบความเข้าใจข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ศิริรัตน์ หิรัญรัตน์ (2556, หน้า 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ชีวกลศาสตร์การกีฬาเป็นการศึกษาระบบการทำงาน ของร่างกายที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของกระดูก เอ็น ข้อต่อ

สรุปได้ว่า ชีวกลศาสตร์การกีฬา เป็นการนำหลักวิชาทางกลศาสตร์ด้านต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการฝึกกีฬา การป้องกันการบาดเจ็บจากการกีฬา การพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันต่อไป

4.3 จิตวิทยาการกีฬา จิตวิทยา มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Psychology ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีก 2 คำ คือ Psyche หมายถึง จิตวิญญาณ (mind, soul) กับคำว่า Logos หมายถึง ศาสตร์ วิชาวิทยาการ (science, study) (กันยา สุวรรณแสง, 2552, หน้า 33) จิตวิทยา คือ การศึกษาพฤติกรรมกระบวนการทางจิตเชิงปรนัย เป็นศาสตร์ที่มีขอบเขตกว้างขวาง เป็นองค์ความรู้ทั้งเชิงศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คลอบคลุมทุกด้านเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์ทั้งทางกาย สังคมอารมณ์ จิตใจ ความคิดสติปัญญา จุดมุ่งหมายสำคัญของการศึกษาสาขานี้คือ เพื่อที่จะเข้าใจอธิบาย ทำนายพัฒนาและควบคุมพฤติกรรมด้านต่าง ๆ (จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2550, หน้า 33)

จิตวิทยา (Psychology) คือ การศึกษาเรื่องของจิตใจ พฤติกรรมและสภาพแวดล้อมของคนและสัตว์โดยวิธีการทดลอง สังเกต สัมภาษณ์อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ มักเน้นการศึกษาแต่ละคนหรือกลุ่มเล็ก ๆ มากกว่า แบ่งเป็นแขนงต่าง เช่น จิตวิทยาการทดลอง (experimental psychology) เน้นวิธีการศึกษากระบวนการทาง จิตใจและพฤติกรรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาการศึกษา จิตวิทยาอาชีพ จิตวิทยาคลินิก (วิทยากร เชียงกุล, 2552, หน้า 62)

จิตวิทยา คือ ศาสตร์สาขาหนึ่งที่ศึกษาพฤติกรรม การกระทำ หรือกระบวนการทางจิตใจ ศาสตร์ที่ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์และสัตว์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทั้งหมดของชีวิต รวมถึงระบบของร่างกายที่เกี่ยวกับพฤติกรรม การทำงานของประสาทสัมผัสและการเคลื่อนไหว ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม พัฒนาการ ปัจจัยทางพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม กระบวนการทางปัญญาที่อยู่ในจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกสุขภาพจิตและความผิดปกติทางจิต พลวัตของพฤติกรรม การสังเกต การทดสอบ และการทดลอง การประยุกต์ความรู้ทางจิตวิทยา เช่น การจ้างงาน การจัดการศึกษา เรื่องเกี่ยวกับจิตบำบัด และพฤติกรรมของ ผู้บริโภค (ราชบัณฑิตยสถาน, 2550, หน้า 33)

จิตวิทยา เป็นวิชาที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวิญญาณหรือจิตใจของสิ่งมีชีวิต (กระบวนการของจิต) สมอง หรือกระบวนการความคิดและพฤติกรรมของมนุษย์ ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งครอบคลุมถึงอารมณ์การนึกคิด รับรู้พฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (สงกรานต์ ก่อธรรมนิเวศน์, 2552, หน้า 12)

จิตวิทยาการกีฬา (Sports Psychology) จิตวิทยาการกีฬาสำหรับนักกีฬาก่อนการแข่งขัน เป็นการใช้เพื่อตึงศักยภาพและความเข้มแข็งทางจิตใจ ของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือทีม นักจิตวิทยาการกีฬา ควรใช้เวลาก่อนการแข่งขันเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และ เสริมสร้างความมุ่งมั่นให้กับนักกีฬาทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ทำให้เกิดการควบคุมระดับความวิตกกังวล การสร้างสมาธิ และคงความมุ่งมั่นตั้งแต่ก่อนการแข่งขันจนถึงจบการแข่งขันภายใต้สถานการณ์การแข่งขันจริงที่มีภาวะความกดดันสูงและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (พรพจน์ ไชยนอก, 2557, หน้า 12)

สรุปความหมายของจิตวิทยา คือ วิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือกิริยาอาการของมนุษย์รวมถึง ความพยายามที่จะศึกษาว่ามีอะไรบ้างหรือตัวแปรใดบ้าง ในสถานการณ์ใดที่เกี่ยวข้องกับการทำให้เกิด พฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะทำให้สามารถคาดคะเน หรือพยากรณ์ได้โดยใช้แนวทางหรือวิธีการทาง วิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์

4.4 โภชนาการการกีฬา คือ ศาสตร์ที่ให้ความรู้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณค่าของอาหารแต่ละชนิด และรู้จักเลือกรับประทานอาหารให้ถูกต้อง ได้สัดส่วนทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพในแต่ละช่วงของการฝึกซ้อมและแข่งขันซึ่งจะมีผลต่อการใช้พลังงานในการเคลื่อนไหวการเก็บสำรองพลังงานไว้ในกล้ามเนื้อ การชดเชยพลังงานในระหว่างการฝึกซ้อมและแข่งขันและภายหลังการฝึกซ้อมแข่งขัน ซึ่งจะช่วยเสริมโครงสร้างและความสามารถของร่างกายให้คงสภาพแข่งแกร่งยิ่งขึ้น นักโภชนาการมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จในการแข่งขันของนักกีฬาโดยนักโภชนาการจะต้องทำหน้าที่ประเมินสภาวะโภชนาการของนักกีฬาและจัดโปรแกรมอาหารให้ เหมาะสมกับปริมาณ การฝึกซ้อมสอดคล้องกับวงจรของระยะเวลาการฝึกซ้อม (Periodization of Training) ทั้งในช่วงของการฝึกซ้อม และการแข่งขัน โดยในช่วงของการฝึกซ้อม การจัดโปรแกรมอาหารควรคำนึงถึงหลัก 5 ประการของ การจัดโปรแกรมโภชนาการ คือ

1) ความเหมาะสมกับปริมาณการฝึกซ้อม การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อมเพื่อพัฒนา นักกีฬาวัยน้ำนักกีฬาจำเป็นต้องได้รับอาหารเพิ่มขึ้นให้เพียงพอกับที่ ร่างกายต้องการตามปริมาณ การฝึกซ้อม โดยเฉพาะ คาร์โบไฮเดรตเชิงซ้อน (Complex carbohydrate) ซึ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มความทนทานของนักกีฬา

2) ปริมาณน้ำที่ได้รับเพียงพอ ทั้งนี้การสูญเสียน้ำ(Dehydration) ในนักกีฬาวัยน้ำย่อมทำให้สมรรถภาพทางกายลดลง นักกีฬาวัยน้ำควรได้รับ การทดแทนเหงื่อที่เสียไปด้วยการดื่มน้ำเป็นระยะ ให้พอเพียงกับการสูญเสียน้ำในเหงื่อ การทดแทนน้ำจะช้าหรือเร็วขึ้นกับปัจจัยของ ส่วนประกอบของเครื่องดื่ม ความถี่ของการดื่มน้ำ ปริมาตรและอุณหภูมิของเครื่องดื่ม

3) การทดแทนพลังงานที่ใช้ไป หลังจาก การฝึกซ้อมคือช่วงเวลา 15-30 นาที นักกีฬาจำเป็นต้องชดเชยไกลโคเจนในกล้ามเนื้อที่ถูกใช้ไปให้กลับมา อย่างรวดเร็วหรือถ้าเป็นไปได้

เมื่อรู้สึกหยาบหนือยให้ดื่ม น้ำและบริโภคอาหารที่มีค่าดัชนีน้ำตาล (Glycemic index) สูงเพื่อให้นักกีฬาฟื้นตัวเร็ว หลังจากนั้นจึงค่อย รับประทานอาหารตามปกติ

4) การซ่อมแซมร่างกายจากการฝึกซ้อม อาหารหลังจากการฝึกซ้อมควรเป็นอาหารประเภท คาร์โบไฮเดรตมากที่สุด อย่างไรก็ตามหลังจากการ ฝึกซ้อมอาจทำให้เนื้อเยื่อกล้ามเนื้อฉีกขาด (DOMS) ซึ่งการรับประทานอาหารประเภทโปรตีน วิตามิน และ เกลือแร่จะช่วยให้ร่างกายดำเนินกระบวนการซ่อมแซม และทดแทนเซลล์ที่ถูกทำลายไปได้ตามธรรมชาติเพื่อที่จะสร้างมัดกล้ามเนื้อใหม่

5) การฟื้นฟูร่างกาย อาหารหลังจากการ ฝึกซ้อมสำคัญอย่างมากสำหรับช่วยให้นักกีฬาสามารถฟื้นสภาพและมีพลังงานสำรองสำหรับการฝึกซ้อม ครั้งต่อไป โดยนักกีฬาควรได้รับอาหารประเภทคาร์โบไฮเดรตที่มีค่าดัชนีน้ำตาล (Glycemic index) สูง ภายใน 2 ชั่วโมงหลังการฝึกซ้อมซึ่งจะทำให้การเก็บ สะสมไกลโคเจนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (พรพจน์ ไชยนอก, หน้า 12)

4.5 เวชศาสตร์การกีฬา เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่น่าความรู้ทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องเข้ามาพัฒนากีฬาเพื่อความ เป็นเลิศให้กับนักกีฬาทุกประเภทให้มีสมรรถภาพทางกายและสถิติการแข่งขันดีขึ้นโดยปราศจากการบาดเจ็บ การบาดเจ็บทางกีฬาเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้สมรรถภาพทางกายและความสามารถทางทักษะลดลงได้ ฉะนั้นในการป้องกันการบาดเจ็บจากการเล่นกีฬาจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนกีฬาและ นักกีฬา นอกเหนือจากแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ การป้องกันการบาดเจ็บกีฬาช่วยในการตรวจสอบ การบาดเจ็บระยะเริ่มต้นที่อาจจะเกิดขึ้นจากการฝึกซ้อมที่เกินขีดจำกัดของนักกีฬาหรือมากเกินไป (Over Training) เพื่อป้องกันและรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้นักกีฬามีสมรรถภาพทางกายเต็มที่ ป้องกัน การบาดเจ็บเรื้อรังและทพพลภาพอันอาจจะเกิดขึ้นได้ภายหลัง เวชศาสตร์การกีฬาไม่ใช่หน้าที่ของแพทย์พยาบาลประจำทีมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องเรียนรู้เข้าใจถึงประโยชน์หรือโทษของเวชศาสตร์การกีฬา จึงจะสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและไม่เกิดอันตรายดังตัวอย่างที่พบได้บ่อยนักกีฬาที่มีชื่อเสียงมีความสามารถสูงมักจะเลิกเล่นกีฬาไปก่อนวัยอันควรเนื่องมาจากการบาดเจ็บทางกีฬานั้นเอง พบว่า การบาดเจ็บทางกีฬาพบมากโดยเฉพาะจากฟุตบอลซึ่งเป็นกีฬายอดนิยมอันดับหนึ่งของประเทศไทยที่นักเรียน นิสิตนักศึกษาให้ความสนใจและจัดให้มีการแข่งขันตลอดทั้งปีทั้งระดับโรงเรียนอุดมศึกษา สมาคมต่าง ๆ และระหว่างประเทศ เช่น ฟุตบอลคิงส์คัพ ฟุตบอลอาเซียน ฟุตบอลถ้วยพระราชทานถ้วย ก ข ค และ ง ฟุตบอลนักเรียนกรมพลศึกษา ฟุตบอลมหาวิทยาลัย ฯลฯ เมื่อเยาวชนเป็นผู้ที่เต็มไปด้วยพลังกายการเรียนรู้ความคิดตลอดจนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญยิ่งและเป็นกลุ่มที่เล่นกีฬา และได้รับบาดเจ็บจากกีฬาย่อมทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคมากมายทั้งต่อตนเองและประเทศชาติ เยาวชนเหล่านี้เป็น กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนากีฬาของชาติ ดังนั้นเวชศาสตร์การกีฬาจึงเป็นเรื่องที่

เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายให้ปลอดภัยลดโอกาสการบาดเจ็บทางกีฬา ลักษณะและสาเหตุของอุบัติเหตุในขณะเล่นกีฬา วิธีป้องกัน และฟื้นฟูสมรรถภาพภายหลังการบาดเจ็บทางกีฬา

4.6 เทคโนโลยีการกีฬา คือ ศาสตร์ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับประดิษฐ์การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยสนับสนุนในการพัฒนาส่งเสริมตลอดจนการแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่องให้กับนักกีฬาเพื่อเพิ่มการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในยุคปัจจุบัน ลำพังเพียงการเตรียมความพร้อมทางร่างกายและการหมั่นฝึกซ้อมอาจไม่เพียงพอเสียแล้ว เพราะขณะนี้ในหลายประเทศได้มีการนำองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานการกีฬาด้วยการสร้าง เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย ทั้งที่เป็นอุปกรณ์ส่วนบุคคล ได้แก่ เสื้อผ้า รองเท้า และอุปกรณ์ที่ใช้เพื่อการแข่งขัน ตลอดจน อุปกรณ์สนาม ได้แก่ พื้นลู่วิ่ง สระว่ายน้ำ ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ นักกีฬามากยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าในการออกแบบ และเลือกใช้วัสดุสำหรับการเล่นกีฬานั้น นับวันดูจะมีความก้าวล้ำไป มาก จากลูกฟุตบอลที่ใช้วัสดุจากหนังวัวพัฒนามาใช้วัสดุจากโพลีเอสเตอร์ หรือหัวไม้กอล์ฟที่มีการเลือกใช้วัสดุ ประเภทอัลลอยออสัญฐาน (Amorphous Alloy) เซรามิกส์และเซอร์เมท (Cermets) นอกเหนือจากหัวไม้กอล์ฟไทเทเนียม ที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพสูงในปัจจุบัน เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ต่อผู้เล่นกีฬา สำหรับในแวดวงการแข่งขันกีฬาแล้ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้อาจเป็นเสมือนดาบสองคม ด้านหนึ่งส่งเสริมให้การแข่งกีฬาเป็นไปอย่างสนุกสนาน อีกด้านหนึ่งก็ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นได้ เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อผู้เล่นใช้อุปกรณ์ที่มีวัสดุต่างกัน ส่งผลให้องค์กรด้านกีฬาต่าง ๆ ได้ออกข้อกำหนดถึงกฎเกณฑ์ข้อบังคับและมาตรฐาน เพื่อควบคุมการนำวัสดุชนิดใหม่ มาใช้กับอุปกรณ์กีฬาสำหรับผู้เล่นกีฬาเพื่อการออกกำลังกายแล้ว ความรู้ทางด้านวัสดุ จะมีส่วนช่วยให้ผู้เล่น กีฬา สามารถเลือกอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมกับร่างกาย ประเภทกีฬา และทุนทรัพย์ที่มี นอกเหนือจากการพิจารณาเพียง รูปลักษณ์ภายนอกและความสวยงามของอุปกรณ์เท่านั้น สรุปได้ว่าวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้นักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยบูรณาการการกับทุก ๆ สาขา ได้แก่ สรีรวิทยา ชีวกลศาสตร์ทางการกีฬา จิตวิทยาการกีฬาโภชนาการการกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีการกีฬา ทั้งในระหว่างการแข่งขันและการแข่งขันภายใต้การทำงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักกีฬา ผู้ปกครอง ผู้ฝึกสอน และนักวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เกิดแนวทาง และวิธีการที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ

5. องค์ประกอบที่ 5 สถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์ในการฝึกซ้อม เป็นปัจจัยที่ทำให้การทำทีมกีฬาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จะเห็นได้ว่าสนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์การฝึกซ้อมเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ สนามและอุปกรณ์การฝึกซ้อมถ้าเป็นไปได้จะต้องให้เหมือนกับสนามแข่งขันจริง หรือให้คล้ายกับสนาม แข่งขันจริงมากที่สุดและมีให้เพียงพอแก่การฝึกซ้อม ถ้านักกีฬาไม่มีสนามฝึกซ้อมก็ต้องไปขอยืม หรือเช่าสนาม ซึ่งจะต้องไม่สะดวกและเสียเงินมาก ถ้าสนามฝึกซ้อมมีแต่ขนาดและสภาพไม่ได้มาตรฐานพอไปแข่งขัน

จริง ๆ ก็ปรับตัวไม่ได้เช่นกัน ถ้าเราไม่มีสนามมาตรฐานก็ต้องไปเช่าหรือยืม สนามที่เป็นมาตรฐาน เล่นเป็นครั้งคราวและพาไปแข่งขันนอกสถานที่ให้มากขึ้นเพื่อจะช่วยให้ นักกีฬา มีประสบการณ์ การแข่งขันและเคยชินกับสภาพสนามหลาย ๆ แบบ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและใช้ในการเตรียมทีมการฝึกซ้อม และแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะ การฝึกซ้อมจะจำเริญไปได้ด้วยดีต้องอาศัยวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สนามแข่งขัน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ มีความทันสมัย และมีจำนวนมากเพียงพอต่อการใช้ มีประสิทธิภาพ ในการฝึกซ้อมและแข่งขัน ผู้ฝึกสอนจะต้องพิจารณาจัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับทีมกีฬาและสำหรับผู้เล่นแต่ละคน เช่น

- 1) ชุดแข่งขัน เช่น เสื้อ กางเกง รองเท้า ถุงเท้า และเครื่องป้องกัน
- 2) อุปกรณ์กีฬา เช่น ลูกฟุตบอล ลูกวอลเลย์บอล ไม้ตีลูกเทนนิส ลูกขนไก่ ฯลฯ
- 3) สนามฝึกซ้อมตามแต่ละประเภทกีฬา
- 4) เครื่องเวชภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น ชุดร่วมยาประจำทีม ยาฉุนวด สเปรย์ยาชา ผ้าพันแผล ผ้าม้วน เป็นต้น

5. อาคารที่พัก เช่น ห้องนอน ห้องพักผ่อน ห้องน้ำ ห้องส้วม ห้องรับแขก เป็นต้น
ในการจัดด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการเตรียมทีมควรยึดหลักดังต่อไปนี้

- 1) จัดให้มีอุปกรณ์สำหรับการฝึกซ้อมอย่างเพียงพอ สำหรับการฝึกซ้อม และแข่งขัน ยี่ห้อเดียวกันกับผู้จัดแข่งขันกำหนด
- 2) จัดให้มีสนามฝึกซ้อมอย่างเพียงพอ สำหรับการฝึกซ้อม และได้มาตรฐาน มีสภาพเหมือนกับ สนามที่ใช้ในการแข่งขันจริง ๆ
- 3) จัดให้มีบัญชีรายชื่ออุปกรณ์ที่ใช้เตรียมทีมที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- 4) จัดให้มีอาคารพักผ่อนอย่างเป็นสัดส่วน สะดวกสบายและถูกสุขลักษณะ เช่น ห้องน้ำ ห้องส้วม ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว ห้องพักผ่อน ห้องรับแขก เป็นต้น
- 5) จัดให้มีชุดแข่งขัน หรือเครื่องแต่งกายที่มีขนาดและความเหมาะสมกับขนาดของนักกีฬา
- 6) จัดให้มีเครื่องป้องกันอาการบาดเจ็บต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ เช่น สนับแข้ง สนับเข่า ถุงมือ หน้ากาก ฟันยาง ฯลฯ เป็นต้น
- 7) จัดให้มีเครื่องเวชภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น จัดหายาสามัญประจำบ้านที่จำเป็นที่คาดว่าการกีฬาอาจต้องใช้เมื่อเจ็บป่วยไม่สบาย เช่น ยาฉุนวดและผ้าพันแผล เป็นต้น
- 8) จัดให้มีสถานที่เก็บอุปกรณ์การฝึกซ้อมตามประเภท และชนิดกีฬาต่าง ๆ ด้วยความเรียบร้อยมีความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์ สนามให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยและปลอดภัยอยู่เสมอ

- 9) จัดให้มีการสำรวจอุปกรณ์ สนาม ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยและปลอดภัยอยู่เสมอ
- 10) จัดให้มีการทำความสะอาด และซ่อมแซมอุปกรณ์ให้เรียบร้อยก่อนนำไปเก็บ
- สรุปได้ว่าสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกคือ การจัดสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ความเหมาะสมกับการใช้งาน ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย สามารถใช้แล้วให้ผลคุ้มค่าในการใช้งาน มีการจัดและดำเนินการที่เหมาะสมและเพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานด้านกีฬา เกิดความพร้อม และเกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานด้านกีฬาเพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ

6. องค์ประกอบที่ 6 ผู้ฝึกสอน/ผู้เชี่ยวชาญกีฬา

6.1 ความหมายของผู้ฝึกสอนกีฬา

การฝึกสอนกีฬา (Coaching) ได้มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายโดยทั่วไปของผู้ฝึกสอน ดังที่ เจริญ กระจวนรัตน์ (2555, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การฝึกสอนกีฬา การเตรียมความพร้อมให้กับใครบางคนหรือบางกลุ่มเพื่อจุดประสงค์ทางการกีฬา ดังนั้นการฝึกสอนกีฬาหมายถึง การจัดเตรียมความพร้อมหรือการให้ความช่วยเหลือแก่นักกีฬาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเพื่อพัฒนาเสริมสร้างสมรรถภาพและขีดความสามารถให้กับนักกีฬา

สนธยา สีละมาต (2557, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้ฝึกสอน (Coach) หมายถึง การให้คำสอนหรือคำแนะนำ ผู้ฝึกสอน (Coach) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากต่อทีมหรือนักกีฬา ถ้าเรานำมาเปรียบเทียบกับส่วนต่าง ๆ ในร่างกาย ผู้ฝึกสอนก็เช่นกันทำหน้าที่ควบคุมทั้งเกี่ยวกับการฝึกซ้อมและการเตรียมทีม เตรียมตัว นักกีฬาให้พร้อมอยู่เสมอและให้อยู่ในสถานะที่สมบูรณ์ รวมทั้งการปรับปรุงและหานักกีฬามาเสริม

ผู้ฝึกสอน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนกำหนดตัวผู้เล่นลงแข่งขันและแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการเล่นของนักฟุตบอลในทีมที่ตนรับผิดชอบทั้งในด้านการฝึกซ้อม การเก็บตัวและการแข่งขัน ซึ่งมีผู้ช่วยผู้ฝึกสอนเป็นผู้ช่วยเหลือในครั้งนี้อยู่ เพื่อเตรียมทีมไว้ลงสนามแข่งขัน

สรุปได้ว่า ผู้ฝึกสอน หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากทีมและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดภายในทีมให้ทำหน้าที่ในการเตรียมทีมทั้งในด้านการคัดเลือกตัวผู้เล่น การวางแผนการฝึกซ้อม การวางแผนการแข่งขัน และการแก้ไขปัญหาทั้งในขณะฝึกซ้อมและแข่งขัน เพื่อทำการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ผู้ฝึกสอนเป็นผู้ที่มีอำนาจเต็มในการควบคุมดำเนินเกี่ยวกับการสอนและการฝึกซ้อมทั้งในระหว่างการฝึกและการแข่งขันสำหรับแนวความคิดของผู้ฝึกสอนกีฬาแต่ละคนอาจมีความแตกต่างกันเพราะสาเหตุหลายประการ เช่นการศึกษา พื้นฐานของครอบครัว สภาพแวดล้อมและที่สำคัญวิธีในการสอน ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอน ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมาย และบทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกสอนไว้ดังนี้

สืบสาย บุญวีระบุตร (2559, หน้า 34) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกสอน (Coach) ไว้ดังนี้ บทบาทของการเป็นผู้ฝึกสอน มีหลากหลายตามระดับของการเรียนรู้ ความสามารถ เพศ วัย และจุดมุ่งหมายในการฝึก กีฬา ความต้องการของนักกีฬา และแม้แต่บุคลิกภาพนักกีฬาหรือแม้แต่บุคลิกภาพผู้ฝึกสอน ย่อมทำให้บทบาทและพฤติกรรมผู้ฝึกสอนแตกต่างกัน บทบาทของการเป็นผู้ฝึกสอน จึงไม่ใช่บทบาทใดบทบาทหนึ่งเพียงอย่างเดียว หากต้องมีหลายบทบาทเพื่อการพัฒนา นักกีฬาและความสามารถนักกีฬาไปพร้อมกัน ดังนั้นบทบาทผู้ฝึกสอนจึงควรเป็น หลายอย่างดังนี้

1) ผู้ฝึกสอน เป็นแม่แบบ (As a Role Model) ผู้ฝึกสอน เป็นผู้ที่มีอิทธิพลมากที่สุด ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อนักกีฬา โค้ชจะถ่ายทอดจัดปรับและส่งผ่านปรัชญา ค่านิยม ทัศนคติ การรับรู้ตนเองทั้งต่อการแข่งขันกีฬาและการกีฬาโดยรวมตลอดจนการดำเนินชีวิตของการกีฬา

2) ผู้ฝึกสอน เป็นแรงจูงใจ (As a Motivator) ผู้ฝึกสอน ควรจะมีบทบาทเป็นแรงจูงใจ เพื่อให้ให้นักกีฬา มุ่งมั่นในการฝึกซ้อม เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในการเล่นกีฬา บทบาทเป็นแรงจูงใจของโค้ชจึงมีความจำเป็นและความสำคัญต่อนักกีฬาอย่างยิ่ง

3) ผู้ฝึกสอน เป็นแหล่งเรียนรู้ (As a Resource Person) ซึ่งแน่นอนที่สุด ผู้ฝึกสอน ต้องเฝ้าหาความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสามารถนักกีฬา ที่สำคัญที่สุดคือ ความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬานั้น ๆ ทั้งด้านสมรรถภาพ กลวิธี (Technique) กลยุทธ์ (Tactic) และการวิเคราะห์ความสามารถนักกีฬาเพื่อการปรับปรุง แก้ไขให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพปลอดภัย ในเวลาอันสั้น

4) ผู้ฝึกสอนที่รู้บทบาทหน้าที่ (Roles and Rights) ผู้ฝึกสอนที่ดีควรมีการศึกษา หรือมีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการแข่งขันกีฬานักกีฬา เพื่อจะให้ทราบและกำหนดบทบาทของตน ได้ถูกต้อง

5) ผู้ฝึกสอน ที่เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านแรงจูงใจ ความพยายาม อารมณ์ความสามารถในการเรียนรู้ ความฉลาด และความคิด ตลอดจนทักษะ สมรรถภาพร่างกาย และสมรรถภาพจิต ซึ่งมีผลต่อการเล่นกีฬาทั้งสิ้น

การที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีและมีความสามารถนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการฝึกสอนแก่ นักเทนนิสแต่ละคนที่แตกต่างกันเพื่อสามารถที่จะพัฒนานักเทนนิสนั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากที่สุด และที่สำคัญที่สุดคือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงของผู้ฝึกสอนรับรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนสร้างให้นักกีฬารู้บทบาทหน้าที่ และความมุ่งมั่นเพื่อจุดมุ่งหมาย ในการสร้างคนให้เป็นคนดี ดังนั้น ผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ๆ ดังนี้

สุพิตร สมานิติ (2554, หน้า 22) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกสอน ไว้ดังนี้

1) ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ตนทำ

2) สามารถหาวิธีที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยเป็นวิธีการที่สะดวกประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สูงที่สุดที่สำคัญคือ ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่นแต่กลับเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอีกด้วย

3) สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์แข่งขัน

4) ต้องอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ ให้กับนักกีฬาและทีม

5) ทำงานอย่างมีระบบตามขั้นตอน โดยมีแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า มีการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

6) มีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย มีเหตุมีผลและมีความเป็นธรรมกับนักกีฬาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

7) เป็นคนกลางที่จะประสานความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันโดยเฉพาะในหมู่นักกีฬาหรือทีมกีฬา

8) ต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ โดยการศึกษาค้นคว้าทดลองวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักกีฬาของตนเองให้พัฒนาทักษะให้ดียิ่งขึ้น

พฤติกรรมของผู้ฝึกสอน พฤติกรรม (Behavior) คือ การกระทำหรือการแสดงออกของมนุษย์ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการอยู่รอดซึ่งมีความต้องการทางด้านจิตใจเป็นตัวเสริม เช่น ความต้องการความรัก ความอบอุ่น จัดเป็นความต้องการภายใน

สุปราณี ขวัญบุญจันทร์ (2559, หน้า 45) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้ฝึกสอน (Behavior of the Coach) ว่าพฤติกรรมของผู้ฝึกสอนมีอิทธิพลต่อนักกีฬา เพราะพฤติกรรมของผู้ฝึกสอนสามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้นักกีฬายืนยันซ้อมและตั้งใจแสดงความสามารถในการแข่งขันอย่างเต็มที่ พฤติกรรมของผู้ฝึกสอนแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1) แบบฝึกและการสอน (Training and Instruction) หมายถึง พฤติกรรมของผู้ฝึกสอนที่มุ่งพัฒนาความสามารถของนักกีฬา เน้นการฝึกหัดทั้งสมรรถภาพทางกาย สมรรถภาพทางใจ และ

ทักษะ พร้อมทั้งมีการกำหนดหน้าที่ของนักกีฬาและการประสานงานภายในทีมไว้อย่างชัดเจน

2) แบบประชาธิปไตย (Democratic Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้ฝึกสอนที่ยอมให้นักกีฬามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวิธีการฝึกซ้อม ยุทธวิธีในการฝึกซ้อมและเกมการแข่งขัน

3) แบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Coaching Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้ฝึกสอนที่มีความเป็นเผด็จการในการตัดสินใจ เน้นความเป็นระเบียบวินัยมาก ทำงานอย่างเป็นระบบและขั้นตอน เน้นการฝึกและการใช้อำนาจของความเป็นผู้นำในการออกคำสั่ง

4) แบบสังคมสงเคราะห์ (Social Support Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้ฝึกสอนที่ชอบช่วยเหลือสงเคราะห์นักกีฬา เมื่อนักกีฬามีความทุกข์ใจในทุก ๆ เรื่อง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทุกคนภายในทีม

5) แบบให้แรงเสริมทางบวก (Positive Feedback or Rewarding Behavior) หมายถึง

พฤติกรรมของผู้ฝึกสอนชอบให้เสริมแรงทางบวกกับนักกีฬาโดยวิธีการให้รางวัลหรือการชมเชยหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ฝึกสอน

เจริญ กระบวนรัตน์ (2555, หน้า 54) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้ฝึกสอนไว้ว่า

1) การเป็นครูผู้ฝึกสอนที่ดี หมายถึง การเป็นผู้ที่ความร่วมมือในด้านความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดเทคนิค ทักษะ ในแต่ละขั้นตอนของการฝึกกีฬาชนิดหรือประเภท นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน เข้าใจง่ายสามารถประยุกต์ใช้วิธีการฝึกได้ในทุกสถานการณ์ที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์และเป็นผลดีกับนักกีฬา

2) เป็นนักจิตวิทยาที่เข้าถึงอารมณ์ความรู้สึกของนักกีฬา ควรเป็นผู้ที่สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับนักกีฬาของตนและผู้ร่วมงาน ตลอดจนสร้างความมีชีวิตชีวา

3) เป็นนักสรีรวิทยาที่รอบรู้ ผู้ฝึกสอนกีฬาเป็นผู้ที่กำหนดการฝึกซ้อมให้กับนักกีฬา ซึ่งการฝึกซ้อมที่หนักและต่อเนื่องเป็นระบบเท่านั้น คือหนทางที่นำนักกีฬาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคนิค ทักษะ หรือความแข็งแรง ความเร็ว ความอดทน การประสานงานของระบบ ประสาท กล้ามเนื้อ และความอ่อนตัว อันเป็นองค์ประกอบหลักของสมรรถภาพทางกายที่สำคัญของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนนักกีฬาทุกคนจะต้องเข้าใจหลักทฤษฎีการฝึก และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับร่างกายเป็นผลมาจากการฝึกและจะต้องมีความรู้

4) เป็นนักพูดที่ดีในการทำหน้าที่ควบคุมนักกีฬานั้น พ่อ แม่ เจ้าหน้าที่ประจำทีมผู้บริหารกีฬา ผู้ฝึกสอน ตลอดจนสื่อมวลชนทุกแขนงจะต้องทำความเข้าใจและให้ความเป็นธรรมกับนักกีฬา การพูด หรือเขียนสิ่งใดควรจะเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าที่จะสร้างความกดดันบีบคั้นให้เกิดความรู้สึกท้อหมตกำลังใจเพื่อจะช่วยกระตุ้นหรือเป็นแรงใจทำให้นักกีฬาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่เขากำลังกระทำอยู่และมีกำลังใจที่จะกระทำต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

5) ทำตัวให้เป็นนักสืบบางโอกาส บางครั้งหรือบางเวลาผู้ฝึกสอนกีฬาจำเป็นต้องทำหน้าที่สืบหาข้อมูลบางอย่างด้วยตนเอง เพื่อสืบหาเหตุที่มาของปัญหาและวิธีการแก้ไข

6) ทำตัวเป็นนักแสดงให้เข้าบรรยากาศเพื่อให้เข้ากับเหตุการณ์หรือบรรยากาศในช่วงเวลานั้น ผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีประสิทธิภาพควรจะมีไหวพริบปฏิภาณรู้ว่าช่วงเวลาใดควรจะปรับเปลี่ยนนิสัยตนเอง ชั่วคราวเพื่อให้เกิดผลดีกับทีมหรือนักกีฬา

7) เป็นนักเผด็จการในบางเวลาในบางโอกาส ผู้ฝึกสอนกีฬาจำเป็นต้องทำตัวเหมือนนักเผด็จการ แต่มีมนุษยธรรม เพราะอาจจะมีบางกรณีจะต้องตัดสินใจลงไปโดยที่ไม่อาจรอปรึกษาใครได้ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้ฝึกสอนควรจะได้ไตร่ตรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

6.2 องค์ประกอบของผู้ฝึกสอน

สุปราณี ขวัญบุญจันทร์ (2551, หน้า 63) ได้กล่าวว่า ผู้ฝึกสอนเป็นจำนวนมากมีความต้องการที่จะเป็นผู้สอนที่ดีและประสบความสำเร็จ องค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่จะทำให้ผู้ฝึกสอนประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจ (Motivation) ผู้ฝึกสอนต้องมีแรงจูงใจที่ต้องการจะเป็นผู้ฝึกสอนอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้ฝึกสอนต้องมีความเสียสละ และการทำงานทุกอย่างต้องมีการวางแผนที่ดีเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบางครั้งผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องอยู่ห่างจากครอบครัวเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน เพื่อการเก็บตัวและฝึกซ้อมนักกีฬา

2) มีความรู้เกี่ยวกับการกีฬา (Knowledge of Your Sport) ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ความเข้าใจในยุทธวิธีต่าง ๆ ของประเภทกีฬาที่ตนฝึกสอนอยู่ สามารถอธิบายและสาธิตทักษะต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

3) มีปรัชญา (Philosophy) ผู้ฝึกสอนควรมีหลักการ ความเชื่อและมีความมั่นคงทางจิตใจ

4) เป็นผู้ฝึกสอนที่ดี (Be a Good Teacher) ผู้ฝึกสอนควรศึกษาค้นคว้าเทคนิคใหม่ ๆ ในกีฬาที่ตนกำลังฝึกสอนอยู่ และพยายามตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) เป็นผู้จัดการที่ดี (Be Organized) ผู้ฝึกสอนควรรู้จักการวางแผน การตั้งงบประมาณการ บริหารงาน และการประเมินผล

6) มีความคิดเป็นทางบวก (Be Positive) ผู้ฝึกสอนควรสร้างทัศนคติที่เป็นทางบวกให้แก่ นักกีฬา และควรให้ผลย้อนกลับแก่นักกีฬาในทางบวกเสมอ

7) บุคลิกลักษณะ (Personality) ผู้ฝึกสอนควรมีบุคลิกลักษณะเป็นตัวของตัวเอง และรู้จัก ศึกษาถึงบุคลิกลักษณะของผู้ฝึกสอนคนอื่น ๆ ที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว

8) รู้จักเตรียมความพร้อมเพื่อความสำเร็จ (Preparation Success) ผู้ฝึกสอนควรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างทีม โดยยึดหลัก 6's ดังต่อไปนี้

8.1) ทักษะ (Skill) ผู้ฝึกสอนควรมีความรู้และทักษะที่ดีและถูกต้องในประเภทกีฬาที่ตนฝึกสอน

8.2) ยุทธวิธี (Strategy) ผู้ฝึกสอนควรศึกษายุทธวิธีการเล่นแปลกใหม่อยู่เสมอ

8.3) ความเร็ว (Speed) ผู้ฝึกสอนควรมีการตัดสินใจที่รวดเร็วในการทำงาน มีความคล่องแคล่วว่องไว

8.4) ความแข็งแรง (Strength) ผู้ฝึกสอนต้องมีความแข็งแรง สุขภาพร่างกายดี เพื่อพร้อมรับกับทุกสถานการณ์

8.5) ความอดทน (Stamina) ผู้ฝึกสอนต้องมีความอดทน เสียสละต่อการฝึกซ้อม กีฬา

8.6) ควบคุมความเครียด (Stress Control) ผู้ฝึกสอนควรต้องศึกษาวิธีการ ควบคุมความเครียดให้แก่ตนเองและนักกีฬา

9) ความรู้เกี่ยวกับโภชนาการ (Teach Your Athletes about Proper Nutrition) ผู้ฝึกสอน ต้องให้ความรู้เรื่องหลักโภชนาการแก่นักกีฬา โดยแนะนำการรับประทานอาหารตั้งแต่ช่วงการ ฝึกซ้อม ก่อนการแข่งขัน ระหว่างการแข่งขัน และหลังการแข่งขัน

10) ไม่ทำตัวมากกว่าเป็นผู้ฝึกสอน (Don't over Coach) ผู้ฝึกสอนไม่ควรทำตัวให้ วุ่นวายเกินไป การสื่อสารที่ซ้ำซ้อนอาจทำให้นักกีฬาและคนรอบข้างเกิดความสับสน

11) กำหนดเป้าหมาย (Set Goals) ผู้ฝึกสอนควรกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง และนักกีฬาสามารถปฏิบัติได้

12.) พัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Strive for Individual Improvement) ผู้ ฝึกสอนควรเข้าใจในความสามารถและความแตกต่างระหว่างนักกีฬาแต่ละคน

13) ชนะและแพ้ (Winning and Losing) ผู้ฝึกสอนต้องเตรียมความพร้อมเสมอ สำหรับผลการแข่งขัน ไม่ว่าจะชนะหรือแพ้ แต่สิ่งสำคัญต้องพยายามให้นักกีฬาเล่นอย่างเต็ม ความสามารถ

6.3 บุคลิกลักษณะผู้ฝึกสอนกีฬาที่ดี

เจษฎา เจียรโน (2560, หน้า 60) ได้กล่าวว่า ผู้ฝึกสอนที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) มีความเข้าใจเกี่ยวกับร่างกายมนุษย์
- 2) มีความรู้ทันสมัยเกี่ยวกับหลักวิธีการฝึกและการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย แก่นักกีฬา
- 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์ท่าทางสไตล์ของผู้เล่น
- 4) มีความสามารถในการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 5) มีจริยธรรมและเชื่อถึงคุณค่าของการแข่งขัน
- 6) รู้จักพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง
- 7) มีปรัชญาเป็นของตนเอง
- 8) อุทิศตน กระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่ม

- 9) มีเป้าหมาย
- 10) ต้องสร้างวินัยในทีม
- 11) มีจิตวิทยา
- 12) ไม่เห็นแก่ตัว
- 13) มีมนุษยสัมพันธ์
- 14) มีความรับผิดชอบต่อผู้เล่น ชุมชน สังคม และต้นสังกัด
- 15) ต้องมีความรู้ และถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เล่น
- 16) ความเป็นผู้นำ
- 17) มีนักกีฬาที่ดี

สุปราณี ขวัญบุญจันทร์ (2559, หน้า 14) ได้กล่าวว่า บุคลิกลักษณะของผู้ฝึกสอนเป็นสิ่งสำคัญมากต่อ นักกีฬา เพราะนักกีฬามักจะเลียนแบบบุคลิกลักษณะของผู้ฝึกสอนของตนเอง เพราะฉะนั้นผู้ฝึกสอน จึงควรพัฒนาบุคลิกลักษณะของตนเอง เพื่อเป็นตัวอย่างแก่นักกีฬาต่อไป บุคลิกลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ฝึกสอน มีดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ฝึกสอนต้องให้ความใส่ใจที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ
- 2) ผู้ฝึกสอนต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ
- 3) ผู้ฝึกสอนต้องความยุติธรรม
- 4) ผู้ฝึกสอนต้องมีความมุ่งมั่น รักความก้าวหน้า
- 5) ผู้ฝึกสอนต้องมีความรับผิดชอบ
- 6) ผู้ฝึกสอนต้องมีอารมณ์มั่นคงแจ่มใส และรู้จักการควบคุมอารมณ์
- 7) ผู้ฝึกสอนต้องตัดสินใจได้เร็ว ทันท่วงทีเหตุการณ์
- 8) ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ในหลักการบริหารที่ดี
- 9) ผู้ฝึกสอนต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 10) ผู้ฝึกสอนต้องมีความรอบรู้ในเกมการแข่งขันของกีฬาประเภทนั้น ๆ
- 11) ผู้ฝึกสอนต้องรู้จักวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม
- 12) ผู้ฝึกสอนต้องรู้จักการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม

สรุปได้ว่าผู้ฝึกสอน/ผู้เชี่ยวชาญกีฬา คือ บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจ และความรอบรู้สูง ในเรื่องของชนิดกีฬานั้น ๆ มีความชำนาญและกว้างขวางพอต่อการกีฬาที่ทำ มีอำนาจบทบาทในการควบคุม ดูแล ประสานงาน และกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ต่อนักกีฬาและทีม เป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการฝึกซ้อมและแข่งขัน เพื่อให้นำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. องค์ประกอบที่ 7 การคัดเลือกนักกีฬา

การคัดเลือกตัวนักกีฬาจึงต้องมีหลักและวิธีการที่กำหนดไว้อย่างมีระบบระเบียบ สิ่งที่ต้องพิจารณาในการคัดเลือกตัวนักกีฬามุ่งต่อไปนี้ คือ

1) การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ให้นักกีฬาจากแหล่งต่าง ๆ สมัครเข้ามาคัดเลือกเป็นนักกีฬาอย่างทั่วถึง ผู้ฝึกสอนจะต้องประสานงานและดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับรายละเอียดในการรับสมัครและสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการคัดเลือกตัวเป็นนักกีฬาโดยใช้สื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายประกาศ หรือทำหนังสือติดต่อไปยังหน่วยงานองค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ เป็นต้น การประชาสัมพันธ์ต้องทำล่วงหน้า เพื่อให้มีโอกาสเผยแพร่ข่าวการคัดเลือกอย่างทั่วถึง และเพื่อให้ผู้ฝึกสอนมีเวลาเตรียมการในการประชุมชี้แจงกับผู้สมัครคัดเลือกเป็นเวลานาน ทำให้มีความรอบคอบยิ่งขึ้น

2) การชี้แจงหลักและวิธีการคัดเลือก ผู้ฝึกสอนจะต้องชี้แจงหลักและวิธีการคัดเลือกนักกีฬา ที่ทำให้ผู้สมัครมีความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ช่วงเวลาของการฝึกซ้อมเพื่อการคัดเลือก สถานที่ฝึกซ้อม ตลอดจนคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์ที่จะได้รับการพิจารณา เป็นต้น

3. การพิจารณาศักยภาพของผู้เล่น การคัดเลือกตัวนักกีฬา ผู้ฝึกสอนจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาศักยภาพของผู้สมัครเพื่อรับการคัดเลือกอย่างถูกต้องและยุติธรรมโดยการกำหนด คุณสมบัติที่เหมาะสมกับประเภทของชนิดกีฬาที่ต้องการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติดังกล่าว จะต้องได้มาจากการพิจารณาร่วมกันกับทีมผู้ฝึกสอน และอาจนำหลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการคัดเลือกร่วมกับการพิจารณาคุณลักษณะประจำตัวของนักกีฬาเหล่านั้น ซึ่งคุณลักษณะ ดังกล่าวได้แก่

3.1 ด้านสุขภาพ การพิจารณาด้านสุขภาพ เป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานในการคัดเลือกตัวนักกีฬา อนาคตทางการกีฬาขึ้นอยู่กับการมีสุขภาพที่ดี หากนักกีฬามีสุขภาพไม่ดีหรือมีอาการบาดเจ็บแฝงติดตัวมา จะเป็นปัญหาทำให้ประสิทธิภาพของทีมด้อยลงไป ดังนั้นหากเป็นไปได้ควรจัดแพทย์มาตรวจสุขภาพของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกด้วย

3.2 ด้านสมรรถภาพทางร่างกาย โดยการพิจารณาสมรรถภาพทั่วไปและสมรรถภาพทางกาย พิเศษเฉพาะนักกีฬา โดยการทดสอบสมรรถภาพทางกายตามวิธีการของศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพิจารณาความแตกต่างของสมรรถภาพทางกายของผู้สมัครแต่ละคน

3.3 ด้านทักษะการกีฬา โดยการเปิดโอกาสให้ผู้รับการคัดเลือกได้แสดงความสามารถตามรูปแบบของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผู้ฝึกสอนจะได้ศึกษาค้นคว้าหาความสามารถพิเศษของเขาและเมื่อร่วม ฝึกซ้อมตามรูปแบบที่ผู้ฝึกสอนกำหนดก็สามารถปฏิบัติได้ สามารถปรับปรุงการเล่นตามที่ผู้ฝึกสอนกำหนดให้ได้ เป็นต้น

3.4 ด้านจิตใจ โดยการสังเกตสภาพจิตใจโดยทั่วไป ได้แก่ ความตั้งใจ การอุทิศตน ความมานะพยายามในการปรับปรุงตนเอง ความเอาใจจริงเอาใจกับการฝึกซ้อม อุทิศตนเสียสละ มี

ความหนักแน่นทางอารมณ์ สามารถอดทนอดกลั้นต่อคำวิพากษ์วิจารณ์รอบด้าน ต้องอดทนฟัง คำสั่งจากผู้ฝึกสอน ความมุ่งมั่นพยายามเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การเป็นนักกีฬาที่ดีมีอนาคต เพราะงานการฝึกซ้อมกีฬาเป็นงานที่หนัก ต้องใช้เวลา และต้องยอมละทิ้งความสะดวกสบายต่าง ๆ ได้ นักกีฬาที่แพ้ใจตนเองมีโอกาสยากที่จะพาตนเองไปสู่ยอดนักกีฬาได้

3.5 ด้านสติปัญญา โดยการสังเกตการรับรู้ เรียนรู้ทักษะและวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้ฝึกสอน ถ่ายทอดให้แล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเกมการเล่นอย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่าเล่นด้วยสมอง เล่นด้วยปัญญาและความชาญฉลาด

3.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยการพิจารณาและสังเกตความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์บุคลิกภาพ การแสดงออก การพูด มีลักษณะของความเป็นมิตร สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข สามารถรองใจเพื่อนร่วมทีมได้ ทำให้ทีมมีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียงในการฝึกซ้อม ซึ่งจะทำให้ทีมไปสู่ชัยชนะได้ โดยชนะทั้งฝีมือและจิตใจของทุก ๆ คน

4) การตัดตัว หลังจากที่ได้ใช้เวลาในการฝึกซ้อมและการพิจารณาศักยภาพของผู้สมัครที่คัดเลือกตัวมาแล้ว ผู้ฝึกสอนจะต้องตัดสินใจว่าผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกคนใดจะเป็นนักกีฬาร่วมทีม เช่น การตัดตัวนักกีฬาวอลเลย์บอลจะต้องยุติได้ว่าใครจะเป็นผู้เล่นใน 12 คน ตามระเบียบกติกาการแข่งขัน โดยผู้ฝึกสอนจะต้องประกาศรายชื่อผู้เล่นดังกล่าวเพื่อให้มาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง งานพิจารณาตัดตัวนักกีฬาเป็นงานที่ลำบากที่สุดงานหนึ่งของผู้ฝึกสอน เพราะผู้ฝึกสอนมักเกิดความวิตกกังวลว่าการตัดสินใจของตนจะผิดพลาด ตลอดจนถึงเผชิญหน้ากับผู้ที่มีความสมหวังและผิดหวัง โดยเฉพาะผู้ที่ผิดหวังถูกคัดชื่อออก ต้องให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจ ให้ผู้ที่ตัดตัวออกมีความรู้สึกว่ายากจะสมัครเข้ารับการแข่งขันอีกถ้ามีโอกาสการประกาศผลการตัดตัวจะต้องทำด้วยความรอบคอบ มีหลักเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับในผลการประกาศนั้น

สรุปได้ว่าการคัดเลือกนักกีฬา คือ หลักการ วิธีการคัดเลือก หรือขั้นตอนการได้มาของนักกีฬาแต่ละประเภท มีการกำหนดนโยบายหรือวางแผนเพื่อให้โรงเรียนมีนักกีฬาที่มีคุณภาพเข้ามาศึกษาภายในโรงเรียนของท่าน มีการจัดทำหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกนักกีฬาอย่างมีมาตรฐานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศได้

8. องค์ประกอบที่ 8 การฝึกซ้อม

การฝึกซ้อม (Training) การฝึกซ้อม หมายถึง การใช้วิธีต่าง ๆ ให้ออกกำลังกายหรือทำงานซ้ำ ๆ กันบ่อย ๆ อย่างมีระบบระเบียบโดยมีเป้าหมายให้อวัยวะเหล่านั้นมีการพัฒนา แข็งแรง เจริญเติบโต และสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกซ้อมเพื่อการเล่นกีฬาหรือการแข่งขันกีฬา มีเป้าหมาย เพื่อให้ร่างกายมีความพร้อมสำหรับการเล่นหรือแข่งขันกีฬานั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป การฝึกซ้อมเพื่อการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศหรือเพื่อการอาชีพจะมีเป้าหมายให้ร่างกาย มีประสิทธิภาพถึงขีดสูงสุด พร้อมทั้งจะเข้าร่วมการแข่งขันในแต่ละครั้ง โดยหวัง

ผลให้ชนะการแข่งขัน ผู้ฝึกสอนในกีฬาที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักของการฝึกซ้อม รวมทั้งความรู้ความเข้าใจในสมรรถภาพและประสิทธิภาพทางกายของนักกีฬานั้นๆ แต่ละคน ตลอดจน วิธีการฝึกซ้อมที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อการเล่นหรือการแข่งขันกีฬานั้นๆ และต้องเตรียมร่างกาย ให้พร้อมที่สุดสำหรับการแข่งขัน (กรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559, หน้า 39 - 44)

หลักการฝึกซ้อมโดยทั่วไปควรแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ซึ่งประกอบด้วย

1) ระยะการฝึกซ้อมร่างกายเพื่อปรับตัวให้พร้อมสำหรับการฝึกทักษะ ได้แก่ การฝึกเพื่อปรับสภาพร่างกายก่อนการฝึกทักษะทางกีฬา ซึ่งควรประกอบด้วย การฝึกความอดทนของหัวใจ และระบบไหลเวียนเลือดการฝึกกล้ามเนื้อทั่วไป ได้แก่ กล้ามเนื้อขา กล้ามเนื้อลำตัว กล้ามเนื้อไหล่ และแขน เพื่อเพิ่มความแข็งแรงและความอ่อนตัวของร่างกาย การฝึกความเร็วและความคล่องแคล่ว ว่องไวในการเคลื่อนที่หรือการเคลื่อนไหวของร่างกาย ตลอดจนการฝึกในการเคลื่อนที่และการทรงตัวที่ดี

2) ระยะการฝึกทักษะ หลังจากการปรับสภาพร่างกายของนักกีฬาให้พร้อมแล้วสามารถเริ่มการฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันกีฬานั้นๆ ได้ในกรณีการฝึกทักษะที่ยากและซับซ้อน โดยเฉพาะทักษะที่ต้องใช้ความละเอียดหรือการเคลื่อนไหวโดยอาศัยความแข็งแรงของร่างกาย เป็นการเฉพาะผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องฝึกกล้ามเนื้อเป็นพิเศษเฉพาะที่จะต้องใช้เพื่อให้ นักกีฬาสามารถ ปฏิบัติตามทักษะนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ นักกีฬาจะต้องมีกำลังขา หรือสปริงข้อเท้าที่ดีจึงจะสามารถทำได้ถูกต้องและแม่นยำตามต้องการ

3) ระยะการฝึกทักษะ โดยการเพิ่มความรวดเร็วและความแข็งแรงและให้เกิดความแม่นยำ ผู้ฝึกสอนต้องแน่ใจว่านักกีฬาสามารถทำทักษะนั้นๆ ได้ถูกต้องแล้วหลาย ๆ ครั้ง หลังจากนั้นจึงค่อยเพิ่มการปฏิบัติทักษะนั้นๆ ด้วยความรวดเร็ว แข็งแรงและแม่นยำ ซึ่งอาจจำเป็นต้องฝึกสมรรถภาพการทำงานของระบบกล้ามเนื้อและความสัมพันธ์ของการเคลื่อนไหวควบคู่ไปกับการฝึกระบบประสาท ถึงแม้ว่าโดยปกติการทำงานของกล้ามเนื้อจะกำกับหรือควบคุมโดยระบบประสาท ซึ่งสั่งการจากสมองแต่การฝึกซ้อมและการทำซ้ำๆ บ่อยๆ จนการทำงานของระบบประสาทสั่งงาน เกิดความชำนาญ การสั่งการอาจไม่จำเป็นต้องสั่งการจากสมอง แต่การทำงานอาจสามารถลัด ขั้นตอนได้ด้วยวิธีลัดจากไขสันหลังไปยังกล้ามเนื้อได้ก่อนที่สมองจะสั่งการซึ่งเป็นการร่นระยะเวลา ในฉับพลันทำให้นักกีฬาที่มีการฝึกซ้อมมาดีจะได้เปรียบ

4) ระยะเตรียมการแข่งขัน ระยะนี้นักกีฬาจะมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและทักษะ แต่ก็จำเป็นต้องมีการทบทวนทักษะการเล่นที่มีความซับซ้อน โดยเฉพาะเทคนิคที่เคยได้มีการฝึก ผ่านมาแล้ว เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและชำนาญยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันผู้ฝึกสอนสามารถสอดแทรก เทคนิคและเทคนิคการเล่นทั้งในการเล่นเพื่อรุกและการเล่นเพื่อรับให้นักกีฬา หรือในกรณีการเล่น เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนการเพิ่มความมั่นใจให้กับนักกีฬา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ช่วยให้นักกีฬามี

ความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเองและเพื่อนร่วมทีมมากยิ่งขึ้น การฝึกซ้อมในช่วงนี้จำเป็นต้องเพิ่มทักษะในการเล่นเป็นทีมหรือการซัดซ้อมความแม่นยำในทักษะการเล่นต่างๆ การฝึกซ้อมที่ดีได้จะต้องมั่นใจว่านักกีฬาทุกคนในทีมมีความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะ ด้านสมรรถภาพทางกายและทางจิตใจ สมรรถภาพทางทักษะ ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคและแทคติค การเล่น ความแม่นยำในกฎกติกา มารยาทในการแข่งขัน

4.1) การแบ่งช่วงเวลาการฝึกซ้อม (Periodization)

การแบ่งช่วงเวลาการฝึกซ้อม (Periodization) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของการฝึกซ้อมและการวางแผน การแบ่งช่วงเวลาการฝึกซ้อมเป็นการแบ่งกระบวนการฝึกซ้อมของนักกีฬาออกเป็นช่วง ๆ โดยในแต่ละช่วงจะมีจุดมุ่งหมายของการฝึกซ้อมที่เฉพาะเจาะจงขึ้นอยู่กับความสำคัญและระยะเวลาของการฝึกซ้อม ทั้งนี้เพื่อเตรียมร่างกายนักกีฬาให้พร้อมสำหรับการฝึกซ้อมที่หนักขึ้นในช่วงต่อไปจนกระทั่งนักกีฬาก้าวขึ้นไปถึงขีดความสามารถสูงสุดในช่วง การแข่งขัน ที่สำคัญสำหรับการแบ่งช่วงเวลาการฝึกซ้อมจะแบ่งช่วงการฝึกซ้อมจากรอบการฝึกซ้อมใหญ่สุด ลงไปถึงรอบการฝึกซ้อมเล็กสุดได้ดังต่อไปนี้ คือ

(1) การฝึกซ้อมรายปี (Macrocycles) คือ กระบวนการฝึกซ้อมจากจุดเริ่มต้นการฝึกซ้อมดำเนินไปถึงการแข่งขันที่สำคัญและ ตลอดถึงการฝึกซ้อมช่วงหลังการแข่งขันหรือช่วงฟื้นฟูสภาพร่างกาย การฝึกซ้อมรายปีจะประกอบด้วย ช่วงการฝึกซ้อม (Periods) 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนการแข่งขัน (Preparation) ช่วงการแข่งขัน (Competition) และช่วงหลังการแข่งขันหรือการฟื้นฟูสภาพ (Transition or Recovery) โดยในแต่ละช่วงการฝึกซ้อมจะประกอบด้วยจำนวนระยะการฝึกซ้อม (Phases) และมีจุดมุ่งหมาย การฝึกซ้อม ความหนัก และระยะเวลาแตกต่างกัน

(2) การฝึกซ้อมช่วงก่อนการแข่งขัน (Preparation Period) เป็นช่วงการฝึกซ้อมสำหรับเตรียมความพร้อมของนักกีฬาเข้าสู่การแข่งขัน บางครั้งอาจจะเรียกว่าการฝึกซ้อมช่วงก่อนฤดูกาลแข่งขัน (Pre-season Training) การฝึกซ้อมช่วงการแข่งขัน (Competition Period) หรืออาจเรียกว่าการฝึกซ้อม ช่วงฤดูกาลแข่งขัน (Season) เป็นช่วงที่สำคัญของนักกีฬาในการที่จะก้าวไปถึงขีดความสามารถ สูงสุด เป็นช่วงที่จะเข้าร่วมการแข่งขันที่สำคัญ

(3) การฝึกซ้อมช่วงหลังการแข่งขัน (Transition Period) บางครั้งเรียกว่าช่วงการฟื้นฟูสภาพหรือการสร้างขึ้นใหม่ (Recuperation or Regeneration) เป็นการฟื้นฟูสภาพระหว่างการฝึกซ้อม ช่วงการแข่งขันและการเริ่มต้นการฝึกซ้อมช่วงก่อนการแข่งขันครั้งใหม่เป็นช่วงที่ยอมให้นักกีฬา มีการฟื้นฟูสภาพจากความตึงเครียดทางด้านร่างกายและจิตใจจากการแข่งขัน นักกีฬามีการเข้าร่วม การฝึกซ้อมในประเภทกีฬาอื่นๆ หรือเป็นการพักผ่อนมีกิจกรรม (Active Rest) โดยการ ออกแบบ การฝึกซ้อมต้องเปิดโอกาสให้มีการผ่อนคลายทางด้านจิตใจและการฟื้นฟูสภาพร่างกาย การฝึกซ้อมรายเดือน (Mesocycles) คือ กระบวนการฝึกซ้อมภายในแต่ละระยะการฝึกซ้อม (Phases)

ซึ่งอาจมีระยะเวลา ประมาณหนึ่งเดือนหรืออาจมากกว่าหรือน้อยกว่าก็ได้

(4) การฝึกซ้อมรายสัปดาห์ (Microcycles) คือ กระบวนการฝึกซ้อมภายในแต่ละรอบการฝึกซ้อมรายเดือน (Mesocycles) ซึ่งปกติจะประกอบด้วย 2 - 6 การฝึกซ้อมรายสัปดาห์ ต่อหนึ่งการฝึกซ้อมรายเดือน การฝึกซ้อมรายสัปดาห์จะใช้เวลา 7 - 9 วัน และน้อยสุด 3 วัน และในแต่ละรอบการฝึกซ้อมรายสัปดาห์จะประกอบด้วย การฝึกซ้อมในแต่ละครั้ง

การฝึกซ้อมในแต่ละครั้ง (Training Session) คือ การทำงานในหนึ่งครั้ง เช่น การออกกำลังกายตอนเช้า การออกกำลังกายตอนเย็น ปกติในหนึ่งรอบการฝึกซ้อมรายสัปดาห์ นักกีฬาจะมีวันว่าง (วันพักผ่อน) จนถึงการฝึกซ้อม 3 ครั้งในหนึ่งวัน แต่โดยปกติทั่วไปอาจจะประกอบด้วย การฝึกซ้อมหนึ่งหรือสองครั้งในหนึ่งวัน และ การฝึกซ้อมในแต่ละครั้งควรมีจุดมุ่งหมายของการฝึกซ้อมเพียงอย่างเดียว โดยการฝึกซ้อม ในแต่ละครั้งจะประกอบด้วยจำนวนของหน่วยการฝึกซ้อม หน่วยการฝึกซ้อมเป็นองค์ประกอบ ของการฝึกซ้อมแต่ละครั้ง เช่น การอบอุ่นร่างกายการคลายอุ่น เป็นต้น ปกติการฝึกซ้อมในแต่ละครั้ง จะประกอบด้วยหนึ่งถึงห้าหน่วยการฝึกซ้อม

สรุปได้ว่าการฝึกซ้อม คือ กระบวนการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบแบบแผน มีจุดประสงค์ชัดเจนสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้ เพื่อส่งเสริมหรือพัฒนานักกีฬาให้มีความสามารถสูงสุดตามลำดับ มีการจัดทำแผนการฝึกซ้อมให้กับนักกีฬา (ระยะสั้น/ระยะยาว) และเพิ่มขีดความสามารถของนักกีฬาอย่างครบวงจร ซึ่งการฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่องเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการพัฒนานักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศได้

9. องค์ประกอบที่ 9 การจัดประสบการณ์ในการแข่งขัน

9.1 ความหมายของประสบการณ์

ประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมา และประสบการณ์ก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ทุก ๆ ด้าน ประสบการณ์ที่มีผลต่อการสร้างสรรค์ศิลปะมีอยู่ 2 ลักษณะ ดังนี้

1) ประสบการณ์ตรง เป็นประสบการณ์ที่เราได้ปะทะหรือสัมผัสด้วยตัวเองได้พบเอง กระทำเอง ได้ยินได้ฟังเอง

2) ประสบการณ์รอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ประสบการณ์ทางอ้อม เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาอีกทอดหนึ่ง

ดังนั้นการที่จะส่งเสริมให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬา ก็จะต้องส่งเสริมและจัดประสบการณ์ให้กับนักกีฬา โดยการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการแข่งขัน และประเมินสมรรถนะของนักกีฬาอันจะนำไปสู่การพัฒนาจุดเด่น จุดด้อยของนักกีฬาในการแข่งขันครั้งต่อไป

สรุปได้ว่าการจัดประสบการณ์ในการแข่งขัน คือ การจัดการแข่งขันกีฬาให้นักกีฬาได้เกิดความพร้อม ซึ่งเป็นการประเมินผลความสามารถของทีมและได้พบจุดบกพร่องของทีมในการหาทางแก้ไขในข้อที่ผิดพลาด และกระตุ้นให้เกิดทักษะในด้านกีฬาทั้งในระดับโรงเรียน และการแข่งขันกีฬาในระดับต่าง ๆ เพื่อต่อผลสำเร็จของการแข่งขันกีฬาและความมีน้ำใจนักกีฬา

10. องค์ประกอบที่ 10 งบประมาณ

10.1 ความหมายของงบประมาณ

ธวัช วีระศิริวัฒน์ (2558, หน้า 15) ได้กล่าวถึง งบประมาณ ไว้ดังนี้ การจัดเตรียมงบประมาณ หมายถึง การวางแผนและการจัดงบประมาณการเงินในการใช้จ่ายในการจัดเตรียมทีม โดยรอบคอบและรัดกุม วิธีการบริหารงบประมาณ ควรดำเนินงานในลักษณะวงจรงบประมาณ (Budget Cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

10.1.1 การจัดทำงบประมาณ

1) การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประธานควรเป็นผู้บริหารที่สามารถมอบหมายนโยบาย และมีความรู้ด้านงบประมาณ ส่วนคณะทำงาน คือ ผู้ทำหน้าที่วางแผนงานเพื่อประเมินรายรับ ผู้รับผิดชอบโครงการและฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อทำหน้าที่ประมาณการรายจ่าย ผู้แทนส่วนกลางที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการผู้แทนจากฝ่ายบัญชีและการเงินที่จะช่วยตรวจสอบรายละเอียดงบการเงินและงบกระแสเงินสด

2) การกำหนดระยะเวลา ที่ต้องใช้ในการเตรียมรายละเอียดงบประมาณ ของหน่วยงาน ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อปฏิบัติร่วมกันให้แล้วเสร็จก่อนปีงบประมาณ

3) การตรวจสอบรายละเอียดของแบบร่างงบประมาณรายรับ รายจ่ายก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร หรือที่ประชุมของคณะกรรมการใช้พิจารณาต่อไป

10.2 การอนุมัติงบประมาณ ฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินจะมีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปีก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการองค์กรพิจารณา ซึ่งอาจมีการอนุมัติแบบมีเงื่อนไขให้ปรับปรุงก่อนประกาศใช้เป็นงบประมาณประจำปีต่อไป

10.3 การบริหารงบประมาณ ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะแปลงแผนงาน ให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ธุรกิจยุคใหม่ ผู้บริหารในทุกระดับชั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นแผนงานจนถึงขั้นงบประมาณ ตลอดจนควรเป็นผู้มีส่วนตั้งแต่เริ่มต้น ในการจัดทำแผนงานและงบประมาณดังกล่าวเพื่อที่เมื่อต้องลงมือปฏิบัติงานจะได้เข้าใจภาพรวมในการบริหารจัดการ ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ อีกทั้งหากมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น จะได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรตลอดจนกำกับดูแลงานในความรับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารจัดการและการควบคุมต้นทุน รวมทั้งค่าใช้จ่าย

ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขึ้นกับองค์กรธุรกิจด้วย

10.4 การติดตามประเมินผล การจัดทำรายงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ในช่วงเวลาที่กำหนดว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการได้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร และมีความจำเป็นต้องปรับปรุง หรือทบทวนแผนงานหรือไม่ นับเป็นขั้นตอนสำคัญที่ฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่ติดตามประเมินผลดังกล่าว ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างดีด้วย งบประมาณหรือเงิน เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเตรียมทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนจะต้องวางแผนในการจัดเตรียมงบประมาณที่ใช้ในการเตรียมทีมและการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้มีงบประมาณ สำหรับค่าใช้จ่ายอย่างเพียงพอในทุก ๆ ด้าน มีงบประมาณสำรองใช้ในกรณีเร่งด่วน รวมทั้งการจัดหาผู้สนับสนุนจากองค์กร มูลนิธิ ห้างร้าน หรือสมาคมต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและแรงจูงใจต่อนักกีฬาในทีมด้วย

สรุปได้ว่างบประมาณ คือ การจัดทำแผนงานในการจัดสรรงบประมาณด้านกีฬามีการรับการสนับสนุนจากสปอนเซอร์อื่น ๆ เพื่อใช้ในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

11. องค์ประกอบที่ 11 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

11.1 แนวคิดทฤษฎีว่าด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder theory)

แนวคิดทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง ภาครัฐและชุมชนองค์กรมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเอง การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ เติบโต และเจริญก้าวหน้าได้นั้นจะต้องพิจารณาถึงความต้องการ (Need) ความสนใจ (Interest) และผลกระทบ (Effect) ที่เกิดขึ้นจากนโยบาย และการดำเนินงานขององค์กร

11.2 ความหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Freeman (Freeman, 1984) ได้กล่าวว่าธุรกิจจะประสบผลสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน ผู้ออกเงิน (ผู้ถือหุ้น ธนาคาร และผู้มีเงิน) เรียกว่าผู้มีส่วนได้เสีย โดยต้องสร้างคุณค่าด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม หรือการทำการใด ๆ ที่ทำให้โลกเป็นที่น่าอยู่ทั้งนี้แนวคิดทางธุรกิจคุณธรรม ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อดำเนินการ ไปพร้อมกัน เพราะผู้มีส่วนได้เสียคือ กลุ่มและบุคคลผู้ซึ่งอาจมีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร

Post และคณะ (Post, et al., 2002) ได้กล่าวว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจขององค์กร นโยบาย และการปฏิบัติ

Jonker และ Foster (Jonker and Foster, 2005) ได้กล่าวว่า แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นความชอบธรรมในรูปแบบใหม่ทางการจัดการและการกระทำหมายถึง ความต้องการกำไร

สูงสุดของผู้ถือหุ้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากความพอใจและการตอบสนองความต้องการบางอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ แม้องค์กรจะพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นกลุ่มที่ค้ำประกันเป็นอันดับแรกได้สำเร็จ แต่การทำเช่นนั้นจะนำไปสู่การกระทบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถจำแนกประเภทออกเป็น 2 ประเภท ตาม Clarkson (Clarkson, 1995); Mcalister และคณะ (Mcalister, et al., 2005); Lawrence และ Weber (Lawrence and Weber, 2002) ดังนี้

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับแรก หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) คือกลุ่มและบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการและการดำรงอยู่ขององค์กร ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น (Stakeholders) เจ้าของ (Owner) นักลงทุน (Investors) พนักงาน (Employees) ลูกค้า (Customers) และคู่ค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier)

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับรอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders) คือ กลุ่มและบุคคลในสังคมผู้ซึ่งได้รับผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมจากกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร แต่ไม่ได้มีพันธะต่อการดำเนินการขององค์กรถึงระดับที่เป็นความ จำเป็นต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ประกอบด้วย รัฐบาล (Governments) ชุมชนท้องถิ่น (Local communities) สื่อ (Media)

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายผ่าน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement) ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

The Clarkson Center for Business Ethics (1990) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกระบวนการของการนำมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับ องค์กรออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

Gray (Gray, 2002) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกลไกความ รับผิดชอบขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถดำเนินการได้

Lawrence และคณะ (Lawrence, et al., 2005) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย คือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Theaker (Theaker, 2004) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ วิธีการเชื่อมต่อกับบุคคลผู้ซึ่งมีผลประโยชน์ที่มีศักยภาพอย่างแท้จริงกับองค์กรธุรกิจ

Andriof และ Waddock (Andriof and Waddock, 2002) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นความไว้วางใจ บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลและ/หรือ สถาบันทางสังคมซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

Kaler (Kaler, 2003) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร การให้คำปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยน

Gable และ Shireman (Gable and Shireman, 2005) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกระบวนการของการจัดการความสัมพันธ์ที่พยายามที่จะเพิ่มความเข้าใจ และการเข้ารวมกันระหว่างองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของพวกเขา

Greenwood (Greenwood, 2007) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ แนวการปฏิบัติที่องค์กรเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะที่ดีของการทำกิจกรรมขององค์กร นอกจาก Yang และคณะ (Yang et al., 2011) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การติดต่อสื่อสารซึ่งรวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Manetti (Manetti, 2011) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการที่องค์กรเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของพวกเขาในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้พวกเขาเข้าร่วมในการจัดการธุรกิจ การแบ่งปันข้อมูล มีการสนทนา และสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับนโยบายขององค์กรที่สร้างผลกระทบให้เกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ภาครัฐและชุมชน เป็นต้น โดยองค์กรมีภาระรับผิดชอบ ที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเอง โดยการสร้างความสัมพันธ์ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกระบวนการของการสร้างการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กร ผ่านกระบวนการของการสนทนา และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการธุรกิจผ่านการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ให้คำ ปรึกษาหารือ บนพื้นฐานของการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความ รับผิดชอบร่วมกัน

11.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนวิชาการ หรือวิชาชีพจากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เราสามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามบทบาทอำนาจและความสำคัญ ได้ดังนี้

1) กลุ่มเด็กวัยเรียนและผู้ปกครอง มีความสำคัญสูงต่อองค์กร แต่มีบทบาทอำนาจต่ำ ผู้จัดต้องให้ความสนใจพิเศษเพื่อปกป้องผลประโยชน์กลุ่มนี้

2) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีความสำคัญสูงและมีบทบาทอำนาจสูง ที่อาจกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ฉะนั้นผู้จัดต้องสร้างความสัมพันธ์อันดี เพื่อขอการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายนี้

3) ผู้อาวุโสในหมู่บ้าน ไม่ใช่ผู้มีความสำคัญตามเป้าหมายขององค์กร แต่มีบทบาทอำนาจและความสำคัญ เพราะมีบารมีด้านความอาวุโสในชุมชน จึงถือเป็นกลุ่มที่อาจส่งผลกระทบต่อเสียงหรือความสำเร็จ ในการดำเนินองค์ จึงจำเป็นต้องมีวิธีบริหารจัดการที่ดี เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อโครงการ กลุ่ม NGO ด้านการศึกษาผู้ใหญ่ นอกวัยเรียน มีบทบาทอำนาจต่ำ และมีความสำคัญต่ำจึงมีผลกระทบต่อองค์กรได้จำกัด ถือว่ามีความสำคัญในลำดับท้าย ๆ ที่อาจไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการสำหรับกลุ่มนี้ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้างต้นจะช่วยให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนกีฬา ได้ตระหนักและเห็นความจำเป็น ต้องให้ความเอาใจใส่ และสร้างยุทธวิธีเพื่อนำกลุ่มเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมโดยวางแผนการมีส่วนร่วมต่อไป

11.4 การมีส่วนร่วม

11.4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2550, หน้า 104) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นเพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับ โครงการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าร่วม ในกระบวนการนี้ตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งถึงการติดตามและประเมินผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และการรับรู้-เรียนรู้ การปรับเปลี่ยนโครงการร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าแนวคิดการมีส่วนร่วมเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการที่จะจัดการทรัพยากรของชุมชนด้วยตัวของชุมชนเองได้และในการอธิบายการมีส่วนร่วมนั้นจำเป็นต้องอธิบายระดับของการมีส่วนร่วมเพื่อที่จะชี้ให้เห็นความสามารถของชาวบ้านในการเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่น

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2553, หน้า 96) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของตนรวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายและการตัดสินใจขององค์กรการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด ที่เป็นการสื่อสารสองทางทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สมเดช สีแสง (2553, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นหลักสำคัญ ของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่ว ทั้งองค์การ (Total Quality Control หรือ TQC)

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กร หรือต่าง องค์กรได้ร่วมกันตั้งแต่การเริ่มคิด เริ่มวางแผน เริ่มปฏิบัติการ รวมทั้งร่วมติดตาม และประเมินผล ซึ่ง อยู่บนพื้นฐานของการแบ่งอำนาจหน้าที่ เกิดการสร้างสรรคที่จะกระทำในสิ่งที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เพื่อให้ องค์กรบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพมากที่สุด

11.4.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2551, หน้า 17) ได้กำหนดความสำคัญ ของการมีส่วนร่วมเป็นประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

- 1) ช่วยสร้างความสามัคคีรวมพลังของบุคคลในองค์กร
- 2) ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด
- 3) ช่วยเพิ่มพูน ประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการ ปฏิบัติงานและการย้ายงาน
- 4) ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
- 5) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น
- 6) ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
- 7) สร้างสรรคหลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 8) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และทะนุถนอม
- 9) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร
- 10) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมงานให้ลด น้อยลงและทำให้ผลของงานดีขึ้น

ชินรัตน์ สมสืบ (2550, หน้า 37) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เป็นการ พัฒนาระบวนการที่ซับซ้อนเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งทุกคนต้องมี ส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ดังนี้

- 1) เป็นเครื่องชี้ว่าการตัดสินใจของรัฐบาลมาจากความต้องการ
- 2) เพิ่มความรับผิดชอบและเพิ่มขีดความสามารถในการตรวจสอบได้ของรัฐ
- 3) ช่วยในการสร้างแผนต่าง ๆ ที่ดีกว่าเดิม
- 4) เพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5) สร้างการสนับสนุนให้แก่หน่วยวางแผน

จินตวีร์ เกษมสุข (2554, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เป็นการที่ประชาชน จะต้องเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจระดับต่าง ๆ ทาง การจัดการบริหาร และทาง การเมืองเพื่อกำหนดความต้องการในชุมชนของตน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรมในการจัดการศึกษาตั้งแต่ การศึกษาปัญหาการวางแผนดำเนินการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษานั้นดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ ลักษณะของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการกล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 11) ได้กำหนดลักษณะการมีส่วนร่วม มี 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การมีส่วนร่วมคิดริเริ่มและตัดสินใจ
- 2) การมีส่วนร่วมวางแผน
- 3) การมีส่วนร่วมดำเนินการ
- 4) การมีส่วนร่วมในชั้นประเมินผล
- 5) การมีส่วนร่วมรับประโยชน์จากการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ประชุม สุวดี (2551, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ลักษณะการมีส่วนร่วมเกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1) เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม ต้องเป็นผู้มีศักยภาพ ที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการวางแผน การบริหารจัดการบริการองค์กรตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2) เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทาง เศรษฐกิจวัฒนธรรม และกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้

3) เป็นบุคลากรที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะ เข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้ามามีส่วนร่วมจะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วม โดยตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม

4) เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม เป็นผู้มีโอกาสที่จะเข้าร่วม ซึ่ง ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และการกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการ ใน ระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสและมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

Hugtington และ Nelson (Hugtington and Nelson, 1976, pp. 12 - 15) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะ การมีส่วนร่วมไว้ 3 ลักษณะคือ

1) การมีส่วนร่วมโดยดูที่กิจกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง
 2) การมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากระดับการบริหาร 3 ระดับ คือ ระดับแนวราบ ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมโดยไม่จริงจัง ระดับแนวตั้ง เป็นการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีอำนาจมากกว่า ผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับทั้งแนวตั้งและแนวราบ

3) การมีส่วนร่วมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีอำนาจและควบคุม
 สรุปได้ว่า ลักษณะการมีส่วนร่วม เป็นการที่บุคคล ชุมชน กลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ นั้น เข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อม ในลักษณะของการบริหารจัดการหรือสนับสนุน ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายกิจกรรมนั้น ๆ การคิดค้น ปัญหา สาเหตุ และ แนวทางแก้ไข ร่วมกัน เลือกแนวทางในการแก้ปัญหาแล้วปฏิบัติตามแนวทาง ตลอดจนการติดตาม ประเมินผล

ประสิทธิผลของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1. ความหมายประสิทธิผลของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ในทุกองค์กรประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับผลงานหรือความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2556, หน้า 169) องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์กร หากองค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ องค์กรนั้นก็จะมีล่มสลายไป (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2558, หน้า 74; ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 22; Barnard, 1972) นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายประสิทธิผลองค์กร แตกต่างกันไปในรายละเอียดตามแต่ละสาขาวิชา แต่ความหมายหลักยังคงเป็นไปตามความหมายทางเศรษฐศาสตร์ซึ่งหมายถึง ระดับความสามารถในการผลิตที่ก่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Ford, Armandi, and Heaton, 1988, p. 56; Godon et al, 1970, p.14; Northcraft and Neal, 1990, p. 6) สอดคล้องกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2554, หน้า 118) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กรเป็นผลการดำเนินงานที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (พัชรินทร์ เขาว์กิติวุฒิ, 2550, หน้า 33; Schermerhon, Hunt, and Osborn, 2003. p.9)

นอกจากนี้ นักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลองค์กรในด้านการใช้ทรัพยากร กล่าวไว้ว่าประสิทธิผลองค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการสรรหาและใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีคุณค่า เพื่อนำไปใช้ดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมาย (Hall, 1991, p. 249; Steers, 1977, p.47) ทำนองเดียวกับ สำนักงบประมาณ (2545, หน้า 1 - 6) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของการใช้ทรัพยากรในการบริหาร

กิจกรรมและผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารขององค์การที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน ส่วนความหมายประสิทธิผลขององค์การที่ให้ความสำคัญด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์การ หมายถึง สมรรถภาพขององค์การในการเติบโต ปรับตัวและรักษาสภาพองค์การให้ดำรงอยู่ได้ไม่ว่า องค์การนั้นจะต้องมีหน้าที่ที่จะปฏิบัติอย่างไร McFarland (McFarland, 1979, pp. 438 - 439; Schein, 1970, p.177) และ Gibson และคณะ; (Gibson, et al., 1991) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของ องค์การว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ผลผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวการพัฒนาและความสามารถในการปรับตัว จากความหมายที่ได้กล่าวมา ประสิทธิภาพของการบริหารก็หาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ ความสามารถในการบริหารงานก็หาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับการบริหารงานการพัฒนานักกีฬา-บุคลากร และผลสำเร็จในการแข่งขันกีฬา

2. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นการพิจารณาระดับประสิทธิผล และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (Dejnozka, 1988 p. 58; Seldin, 1988, p. 24) เกณฑ์ที่ใช้เป็นตัวแปรในการวัดประสิทธิผลขององค์การอาจได้มาโดยการตีความการเสนอทฤษฎีแล้วนาเกณฑ์ไปวิเคราะห์ หรือได้เกณฑ์มา โดยการศึกษาค้นคว้าวิจัยแล้วได้ข้อมูลในเชิงประจักษ์ทำให้ทราบเกณฑ์ บ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ เกณฑ์การวัดประสิทธิผล

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ศึกษาตัวบ่งชี้การประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยแยกแนวทางการประเมินเป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2556, หน้า 33; ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2559, หน้า 185 - 187; Hoy and Miskel, 1991, pp. 375 - 387)

1) การประเมินประสิทธิผลในด้านเป้าหมาย (Goal model of organization effectiveness) เป็นประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่งในการประเมิน เช่น การวัดประสิทธิผลจากความสามารถในการผลิต ผลกำไรขององค์การแนวคิดนี้แม้ว่าจะเป็นที่นิยมกันมาก แต่ในทางปฏิบัติพบว่ามีข้อบกพร่องหลายประการ ทั้งนี้เพราะองค์การอาจมีเป้าหมายหลายประการไปพร้อม ๆ กัน แต่ผลผลิตขององค์การเป็นภาพรวมที่แยกออกไม่ได้ว่าเป็นผลผลิตตามเป้าหมายใด นอกจากนี้ วิธีการวัดยังมีจุดอ่อนเนื่องจากไม่ทราบว่าการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพเพียงใด

2) การประเมินประสิทธิผลในด้านระบบ-ทรัพยากร (System-resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

องค์การจะมีประสิทธิผลสูงสุดก็ต่อเมื่อองค์การสามารถแสวงหาผลประโยชน์สูงสุด (Maximizes) ได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด (Optimizes) ในการได้มาซึ่งทรัพยากร อย่างไรก็ตามการประเมินแนวทางนี้มีได้แตกต่างไปจากการใช้เป้าหมายเท่าใดนัก เพราะแท้ที่จริงแล้วเป้าหมายขององค์การอย่างหนึ่งก็คือ การสรรหา (Acquisition) ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นการขยายเป้าหมายขององค์การหรือเป็นการมองเป้าหมายในฐานะที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมากขึ้น

แนวทางการประเมินประสิทธิผลในด้านเป้าหมายและด้านระบบ-ทรัพยากร เป็นการวัดประสิทธิผลจากเครื่องมือเพียงอย่างเดียว เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงเดียว (Univariate effectiveness measures) เป็นการวัดประสิทธิผลที่ยังไม่ครอบคลุมและเหมาะสม เพราะไม่มีองค์การใดสามารถอยู่รอดในระยะยาวได้ หากมุ่งสนองเพื่อผลกำไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์การและของส่วนตัวได้ ดังนั้นความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงตัวแปรหรือเกณฑ์ (Criteria) หลาย ๆ ประการเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การอย่างแท้จริง จากจุดอ่อนและข้อบกพร่องในการวัดประสิทธิผลองค์การทั้งสองแนวทาง จึงนำไปสู่การประเมินประสิทธิผลแนวทางที่สาม คือ การใช้หลายเกณฑ์เป็นเครื่องประเมินประสิทธิผล

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (Multiple criteria of effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัด ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันเช่น (1) ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพโดยวัดจากผลผลิต (2) ลักษณะขององค์การซึ่งพิจารณาจากบรรยากาศองค์การสไตล์การอำนวยความสะดวกและสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน (3) พฤติกรรมในการผลิต เช่น ความร่วมมือร่วมใจ, การพัฒนาและการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาเกณฑ์ต่าง ๆ ไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางนี้มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการ เพราะมีความครอบคลุมการประเมินประสิทธิผลขององค์การทั้งด้านของเป้าหมายและระบบ-ทรัพยากร นักวิชาการที่ใช้แนวคิดในการประเมินผลองค์การโดยวิธีนี้ เช่น Mott (Mott, 1972, pp. 20 - 24) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ ในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ได้แก่ (1) ความสามารถในการผลิต (2) ความสามารถในการปรับ และ (3) ความสามารถในการยืดหยุ่น และยังพบว่าตัวแปรแทรกซ้อนซึ่งเป็นสาเหตุของความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถในการผลิต การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ขวัญ ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นปึกแผ่น (Price, 1968, p. 10)

Kats และ Kahn (Kats and Kahn, 1966, p. 149 อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529, หน้า 5) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กร สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กรหมายถึง การที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะนำไปสู่ความสามารถในการรักษาสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรสำหรับตัวแปรของความสำเร็จขององค์กรวัดจากดัชนี 4 ด้าน ซึ่งเป็นผลที่เกิดจาก ประสิทธิภาพขององค์กร คือ (1) ขวัญ (Morale) (2) ภาพพจน์ต่อสาธารณะ (Public image) (3) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) (4) ข้อจำกัดทางกฎหมาย (Legal constraint)

Gibson และคณะ (Gibson et al., 1991, pp. 30 - 32) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้แนวคิดเชิงระบบและผนวกกับมิติของเวลา (Time dimension) เข้ามาเป็นเครื่องมืออธิบายประสิทธิผล ซึ่งตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผล (Indicators) แยกตามระยะเวลา ได้แก่ ระยะสั้น (Short run) ประเมินจากความสามารถในการผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ระยะถัดมาคือระยะกลาง (Intermediate) ประเมินจากความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนา (Development) เป็นเกณฑ์ในการวัดและสุดท้ายในระยะยาว (Long run) ประเมินจากการอยู่รอดขององค์กร (Survival) รายละเอียดของเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1) การผลิต (Production) เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวป้อน (Input) กับผลลัพธ์ (Output) ตัวป้อน เช่น เวลาในการปฏิบัติงาน ความพยายามของบุคคล การใช้เครื่องมือ ผลลัพธ์ เช่น การผลิตคอมพิวเตอร์ เสี่ยงปนจากลูกค้า การขาย ส่วนแบ่งการตลาด การสำเร็จ การศึกษาของนักเรียน การหายของผู้ป่วย การให้บริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรทุก ๆ องค์กร มีทั้งผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าที่ขึ้นอยู่กับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร การวัดนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริโภคคือลูกค้าหรือผู้ใช้บริการขององค์กร

2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นอัตราส่วนของผลลัพธ์กับปัจจัยนำเข้า เช่น ราคาต่อหน่วยการสูญเสียการเสียเวลา อัตราการจ้างงานและค่าใช้จ่ายต่อรายของผู้ใช้บริการ ค่าใช้จ่ายต่อการผลิตนักเรียนหนึ่งคน การวัดประสิทธิภาพมักอยู่ในรูปของอัตราส่วน เช่น ผลกำไรต่อราคาทุนหรือผลกำไรต่อเวลาที่ใช้

3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) แนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคมจำเป็นต้องมีการคืนผลกำไร การวัดระดับความพึงพอใจรวมถึงทัศนคติของบุคลากร การลาออก การขาดงาน

4) การปรับตัว (Adaptiveness) องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในเป็นความสามารถที่รับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถ้าผลผลิตไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ขาดความพึงพอใจเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงความต้องการที่

จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารและนโยบาย สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความแตกต่างของผลลัพธ์หรือความแตกต่างของปัจจัยนำเข้า

5) การพัฒนา (Development) องค์กรจะต้องลงทุนให้กับตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาวด้วยการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกอบรม ความอยู่รอดขององค์กร (Survival) เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรจากแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรทั้ง 3 แนวทาง จะเห็นได้ว่าแนวทางการ

6) ประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multiple criteria of effectiveness) เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย เพราะสามารถประเมินประสิทธิผลองค์กรทั้งในด้านเป้าหมาย และด้านระบบ-ทรัพยากร (Rojas, 2000, pp. 100 - 101) ครอบคลุมบริบทการดำเนินงานของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งด้านการบริหารงานด้านการพัฒนานักกีฬาลาการ การบริหาร และด้านผลสำเร็จในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังเป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม กล่าวคือ การบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา กีฬาของประเทศ ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงต้องปรับบทบาทการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ รวมทั้งจะต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยีทางการกีฬาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์เป็นแนวทางในการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3. ประสิทธิภาพของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จากการศึกษาแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรพบว่า มีการประเมินหลากหลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับการพิจารณาเลือกแนวทางใดไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่จะประเมินเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง สำหรับการประเมินประสิทธิผลของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถนำแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรมาใช้ประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้เช่นเดียวกัน ซึ่งแนวคิดของ Gibson และคณะ (Gibson, et al., 1991) เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางบูรณาการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน และของบุคลากรซึ่งประกอบด้วย ผลงาน ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ความสามารถในการปรับตัวการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่ง

เป็นรูปแบบที่มีความครอบคลุมและเหมาะสมสำหรับการประเมินองค์การที่ไม่ใช่ธุรกิจ เช่น สถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่เป้าหมายหลากหลายรวมทั้งใช้กรอบเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องและใช้เกณฑ์การประเมินแบบพหุเกณฑ์เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลที่สอดคล้องกับปัญหาในการดำเนินงานของการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรด้านประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล ผู้วิจัยใช้แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดของ Gibson et al. (1991, pp.30-32) มาประยุกต์ใช้ ประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอลเป็นความสามารถของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารงาน การพัฒนานักกีฬา บุคลากรและผลสำเร็จในการแข่งขันกีฬาประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัดประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลงานและด้านประสิทธิภาพ (Gibson et al, 1991, pp. 30 - 32) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านผลงาน (Production) เป็นความสามารถในการดำเนินงานของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล เช่น การจัดการกิจกรรมการแข่งขันกีฬาในระดับต่าง ๆ ในสถาบัน การจัดประชุมอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรกีฬาภายใน การส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬารายการต่าง ๆ รวมทั้งการได้รับเหรียญรางวัล และการพัฒนาสถิติหรือลำดับที่ในการแข่งขันกีฬาของนักกีฬา

2) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นความสามารถในการดำเนินงานของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การจัดหาและวางแผนการใช้งบประมาณ การจัดให้มีสถานที่ทำการสมาคม วัสดุและครุภัณฑ์สำนักงาน การจัดให้มีสนามกีฬา สถานที่ฝึกซ้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาให้กับนักกีฬาอย่างเพียงพอเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

1. ความหมายของความพึงพอใจ

ชม ภูมิภาค (2549, หน้า 47) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึงสภาพความพร้อมของจิตใจที่เกิดขึ้นจากการได้สัมผัสรับรู้ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด อยู่ในรูปของการประเมินว่าชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ด้านบวกหรือด้านลบและเต็มใจหรือไม่เต็มใจ

สุพจน์ คนยี่น (2554, หน้า 73) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจเป็นลักษณะทางจิตหรือทางอารมณ์ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีในเชิงบวกอันเนื่องมาจากสิ่งเร้าแรงจูงใจต่อกิจกรรมที่ทำซึ่งจะปรากฏออกมาทางพฤติกรรมและเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล

สมจิตร กาหาวงศ์ (2550, หน้า 30) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ดีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือการได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ

ประยง กำประโคน (2552, หน้า 10) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึงระดับของความรู้สึกพอใจโดยการได้บรรลุหรือได้รับการตอบสนองในความต้องการ ความคาดหวัง ความปรารถนา ความอยากของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความชอบ ความสนใจ มีทัศนคติที่ดีต่อสถานการณ์นั้นหรือสิ่งใด ๆ และเห็นว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์และมีคุณค่า

ศุภสิริ โสมาเกตู (2554, หน้า 49) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกนึกคิดหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมในเชิงบวก ดังนั้นความพึงพอใจในการเรียนจึงหมายถึงความรู้สึกพอใจ ความชอบในการร่วมปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนและต้องดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ จนบรรลุผลสำเร็จ

Dennis (Dennis, 1998, p. 711) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่พอดี เหมาะสมกันระหว่างสิ่งที่ได้รับความสนใจ ความต้องการและความคาดหวังของบุคคล

Good (Good, 2005, p. 7) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึงสภาพหรือระดับความพึงพอใจ ที่เป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน

จากความหมายของความพึงพอใจที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจหมายถึงสภาพความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจจะเป็นไปในเชิงประเมินค่าว่าความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพกิจกรรมนั้น ๆ โดยเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับระดับของความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการแก่บุคคลนั้นได้

2. ความสำคัญของความพึงพอใจ

สุรียา พุฒพวง (2552, หน้า 12) กล่าวว่าการศึกษาที่บุคคลมีความพึงพอใจจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ คือมีความเอาใจใส่ต่องาน ชยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอหากพบข้อบกพร่องจะพยายามแก้ไข เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความเสียสละ มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความสบายใจที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจไว้ ดังนี้

1) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

2) ความพึงพอใจช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

3) ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

4) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและมีการร่วมพลังเพื่อแก้ปัญหาในองค์กรร่วมกัน

5) ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับ สามารถใช้บังคับควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี

6) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ร่วมมือกันปฏิบัติงาน

7) ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

จากความสำคัญของความพึงพอใจที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจมีความสำคัญต่อบุคคล ต่องานและหน่วยงานอันจะส่งผลให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและทำให้งานประสบความสำเร็จในที่สุด

3. แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจ

นักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีที่อธิบายองค์ประกอบของความพึงพอใจและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับปัจจัยอื่น ๆ ไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

3.1 Korman (Korman, 1977, p. 181) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ทฤษฎีการสอนความต้องการ กลุ่มนี้ถือว่าความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2) ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกให้กลุ่มเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน

3.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy)

Maslow (Maslow, 1970, pp. 69 - 80) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม ความต้องการของคนเราอาจจะซ้ำซ้อนกัน คือความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่หมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็อาจเกิดขึ้นได้ ลักษณะเฉพาะของมนุษย์คือการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ปรารถนานั้นคือเมื่อใดก็ตามที่มีความปรารถนาเกิดขึ้นก็จะมีแรงขับและการกระทำที่ถูกลูกเร้าแล้วก็เกิดความพึงพอใจขึ้น ซึ่ง Maslow มีความเชื่อว่าการที่คนเราจะพัฒนาให้ตนเองได้บรรลุถึงศักยภาพแห่งตนได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสามารถสนองต่อความต้องการในระดับต้นเสียก่อน ซึ่งตรงกันข้ามที่ความต้องการในระดับต้นนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง การที่จะบรรลุถึงศักยภาพแห่งตนก็

ย่อมจะเป็นไปไม่ได้ Maslow จึงได้เสนอแนวคิดของการจัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ดังนี้

1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรคและเพศ

2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการในสิ่งที่ทำให้รู้สึกมั่นคง คาดการณ์ได้และมีขั้นตอนที่แน่นอน เมื่อใดที่เด็กรู้สึกว่าจะไม่ปลอดภัยหรือไม่แน่ใจในสิ่งที่เกิดขึ้นจะเกิดความกลัวและถ้าสิ่งนั้นเกิดขึ้นบ่อย ๆ เขาจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ขาดความมั่นคงทางจิตใจไม่สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

3) ความต้องการความรักและความเป็นพวกเดียวกัน (Love and Belongingness Needs) ได้แก่ ต้องการความรัก ความอบอุ่น การได้รับการยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

4) ความต้องการรู้จักคุณค่าของตนเอง (Need for Self-esteem) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นชื่นชมและมีความภาคภูมิใจในตนเอง

5) ความต้องการการบรรลุถึงศักยภาพแห่งตน (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการประสบผลสำเร็จในทุกอย่างตามความคาดหวัง เพื่อพัฒนาตนให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีความเป็นตัวของตัวเองและมีอารมณ์ขันในระดับที่สูง

จากแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน ประภาพรรณ เอี่ยมสุภชาติ, 2553, หน้า 102-105) สรุปได้ว่า ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะบรรลุถึงศักยภาพแห่งตนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สอนจะต้องจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียนในระดับต้นเสียก่อน โดยเริ่มจากทางกายภาพให้ผู้เรียนได้รู้สึกอบอุ่นปลอดภัย ไม่รู้สึกว่าถูกข่มขู่ทำให้เกิดความกลัว ท้อแท้หรือทำให้รู้สึกว่าตนถูกลดคุณค่าลง ผู้สอนควรจัดบรรยากาศในการเรียนการสอนให้น่าสนใจ ลดแรงกดดันลงไม่ทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าความล้มเหลวเป็นสิ่งที่น่าละอายใจ นักเรียนก็อยากจะเรียนมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันครูก็จะจัดให้มีการเรียนรู้ที่จะร่วมมือกันเรียน ทำงานร่วมกันเพื่อสนองต่อความต้องการเป็นพวกเดียวกันให้ยอมรับซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเมื่อรู้ว่าตนมีคุณค่าแล้วต่อมาก็จะเกิดความต้องการที่จะบรรลุถึงศักยภาพแห่งตน

3.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzbergs (Herzbergs's Motivation-Hygiene Theory)

Herzbergs (Herzbergs, 1996, pp. 113 - 115) ได้ทำการศึกษาพบว่าทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่า Motivation-Hygiene Theory ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1) ความสำเร็จในงาน หมายถึงบุคคลสามารถแก้ไขปัญหาจากการทำงานได้จนทำให้งานสำเร็จจึงเกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จนั้น

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นในองค์กร

1.3) ลักษณะงาน หมายถึงงานที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถให้ต้องลงมือทำตั้งแต่ต้นจนจบ เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.4) ความรับผิดชอบ หมายถึงการได้เลื่อนขึ้นตำแหน่งให้สูงขึ้นรวมทั้งการได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่กำจัดความไม่พึงพอใจในงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

2.1) ค่าตอบแทน หมายถึงอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์อื่นที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

2.3) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึงการติดต่อสื่อสารและสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

2.4) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2.5) สภาพการทำงาน หมายถึงตารางการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

หลักการของทฤษฎีการจูงใจของ Herzbergs สรุปได้ 2 ประการ คือ การปรับปรุงปัจจัยจูงใจสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานได้และการปรับปรุงปัจจัยค้ำจุนสามารถป้องกันหรือกำจัดความไม่พอใจในงานได้ Herzbergs ได้เน้นเรื่องปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าเพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการเกิดแรงจูงใจ

Brown และ Holtzman (Brown and Holtzman, 1980, p. 17) ได้ศึกษาและพบว่า นักศึกษาที่มีระดับสติปัญญาเท่ากันถ้ามีแรงจูงใจในการเรียนต่างกันจะมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเมื่อผู้เรียนได้รับการจูงใจ

Scott (Scott, 1991, p. 124) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานที่จะให้ผลเชิงปฏิบัติมีลักษณะ ดังนี้

- 1) งานและความปรารถนาส่วนตัวควรมีความสัมพันธ์กัน
- 2) งานต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้
- 3) เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้
 - 3.1) คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2) ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลสำเร็จในการทำงาน
 - 3.3) งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

ทัศนีย์ สิงห์เจริญ (2553, หน้า 18) ได้อธิบายไว้ว่าความพึงพอใจในการเรียนการสอนหมายถึงความพอใจหรือความไม่พอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนการสอน ดังนั้นการเรียนการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากผู้เรียนมีความพึงพอใจในการเรียน เนื่องจากสภาวะพึงพอใจและสุขใจ อันเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การเรียนรู้หรือการพัฒนาตนเองของบุคคล ซึ่งบุคคลต้องได้รับการจูงใจทั้งในลักษณะนามธรรมและรูปธรรม

สมบูรณ์ พรรณนาภาพและชัยโรจน์ ชัยอินคำ (2548 อ้างถึงใน ทัศนีย์ สิงห์เจริญ, 2553, หน้า 19) กล่าวว่าการศึกษาที่บุคคลจะเรียนรู้หรือพัฒนาการนั้น บุคคลจะต้องอยู่ในสภาวะพึงพอใจเป็นเบื้องต้นและที่สำคัญบุคคลนั้นจะต้องได้รับการจูงใจทั้งในลักษณะนามธรรมและรูปธรรม

ศุภสิริ โสมาเกตู (2554, หน้า 52) ได้ให้แนวคิดว่าการดำเนินการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น ความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้ผู้เรียนทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือต้องการปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ครูผู้สอนในปัจจุบันเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก หรือให้คำแนะนำปรึกษาจึงต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในการเรียน การกระทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจในการเรียนหรือการปฏิบัติงานมีแนวคิดพื้นฐานสำคัญ 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ความพึงพอใจนำไปสู่การปฏิบัติงาน

เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพึงพอใจจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้นหากผู้สอนต้องการให้กิจกรรมการเรียนรู้อะไรประสบความสำเร็จ จึงต้องคำนึงถึงการจัดบรรยากาศและสถานการณ์รวมทั้งสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้เรียนให้มีแรงจูงใจในการทำกิจกรรมจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- 2) ผลของการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดก็จะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่ง

สามารถแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายในและผลตอบแทนภายนอก โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้วความพึงพอใจย่อมเกิดขึ้น

4. การประเมินความพึงพอใจ

โยธิน แสงวดี (2551, หน้า 9) กล่าวว่า มาตรการวัดความพึงพอใจสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่

1) การใช้แบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะออกแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบความคิดเห็น ซึ่งสามารถทำได้ในลักษณะที่กำหนดคำตอบให้เลือกหรือตอบคำถามอิสระ คำถามดังกล่าวอาจถามความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารและการควบคุมงาน และเงื่อนไขต่าง ๆ เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีวัดความพึงพอใจทางตรงทางหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่ดีจึงจะทำให้ข้อมูลที่เป็นจริงได้

3) การสังเกต เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจโดยสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย ไม่ว่าจะแสดงออกจากการพูด กิริยาท่าทางวิธีนี้จะต้องอาศัยการกระทำอย่างจริงจังและการสังเกตอย่างมีระเบียบแบบแผน

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกรัก ชอบในสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจอันดีต่อกัน และเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยความรู้สึกนี้จะช่วยจูงใจให้เกิดความรักในงานหรือองค์กร โดยเฉพาะเมื่อบุคคลนั้นได้มีส่วนร่วมในนโยบาย วัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์กร ซึ่งทำให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้น มีความรู้สึกมั่นคงและมีความมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ แล้วงานทุกอย่างจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุธนะ ดิงศภักดิ์ (2554, หน้า 231) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากีฬาเทนนิสอาชีพในประเทศไทย การวิจัยมี 6 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การศึกษา ปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดกรอบ ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ขั้นที่ 3 การสังเคราะห์รูปแบบโดยใช้แบบจำลองของสติเฟิน ทูลมิน (Stephen Toulmin) ในการตีความ ขั้นที่ 4 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นที่ 5 การ

หาคุณภาพของรูปแบบโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของรูปแบบและขั้นที่ 6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบ โดยมีแหล่งข้อมูลคือ อดีตนักกีฬาเทนนิส ผู้ฝึกสอน ผู้จัดการแข่งขัน นักการศึกษา บุคคลที่เกี่ยวข้องกับกีฬาเทนนิสและผู้ทรงคุณวุฒิเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก สันทนา กลุ่มประเมินค่า IOC และประเมินค่าความเสี่ยงเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง ผลการวิจัย ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากีฬาเทนนิสอาชีพในประเทศไทยที่เหมาะสมในสภาพปัจจุบันประกอบด้วยประเด็นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์ตามแบบจำลองของสติเฟิน ทูลมินและการสังเคราะห์รูปแบบการจัดการศึกษาจากทฤษฎีการศึกษาจากประสบการณ์ (Experiential Education) ของจอห์น ดิวอี้ (John Dewey) เน้นให้ผู้เรียนได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สร้างให้เหมือนกับชีวิตจริง (Environment Center) เพราะอาชีพของผู้เรียนคือการเล่นกีฬาเทนนิสและได้นำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากีฬาเทนนิสอาชีพเชิงข้อความจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) โครงสร้างการบริหารจัดการคือ 4.1) การจัดการเรียนรู้ 4.2) การคัดเลือกผู้เรียน 4.3) บุคลากร 4.4) สถานที่ 4.5) งบประมาณ 5) พระราชบัญญัติการศึกษาที่เกี่ยวข้อง 6) หลักสูตรคือ 6.1) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 6.2) โครงสร้างหลักสูตร 6.3) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 6.4) เวลาเรียน 6.5) ตารางเรียน 6.6) แผนการจัดการเรียนรู้ 6.7) การวัดและประเมินผล และ 7) ความเหมาะสมของรูปแบบ โดยรูปแบบมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รวมเฉลี่ยในระดับดีมากเท่ากับ .98 และ .91 และมีค่าการประเมินความเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงแล้วมีค่าผลคูณที่ได้อยู่ระหว่าง 1-6 มีความเสี่ยงน้อย เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น ด้านปัจจัยนำเข้า เรื่องโอกาสที่จะไม่มีงบประมาณสนับสนุนโครงการ มีค่าผลคูณที่ได้คือ 12.14 อยู่ในระดับมีความเสี่ยงสูง ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวทาง ในการแบ่ง (Share) ความเสี่ยงโดยการจัดตั้งเป็นมูลนิธิเพื่อการบริหารงบประมาณแทน

ทวีทรัพย์ เขยฝักแวน และคณะ (2555, หน้า 130) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตซอลอาชีพในประเทศไทย พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการจำเป็นในการพัฒนากีฬาฟุตซอลให้เป็นกีฬาอาชีพในประเทศไทย 2) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตซอลอาชีพในประเทศไทย 3) ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตซอลอาชีพในประเทศไทย โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนากีฬาฟุตซอลเป็นอาชีพในประเทศไทย 2) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตซอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 3) การประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตซอลอาชีพในประเทศไทย โดยวิธีการสนทนากลุ่ม จำนวน 7 คน สรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตซอลอาชีพในประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ประเทศไทยมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากีฬาฟุตบอล ให้เป็นกีฬอาชีพ 2. รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาลูกอาชีพในประเทศไทย ประกอบด้วยโครงสร้างของรูปแบบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการสโมสร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการตลาดสิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์และแฟนคลับและ 4) ด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอล และ 3. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาลูกอาชีพในประเทศไทย มีความเป็นไปได้ในระดับมากในการนำไปใช้จริง

จรัสศักดิ์ บุญนาค (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการแข่งขันกีฬานักเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬานักเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งประเทศไทย โดยศึกษาปัญหาการจัดการแข่งขันกีฬานักเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งประเทศไทย วิธีการวิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร การสอบถามผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัญหาการจัดการแข่งขัน จำนวน 20 คน จากนั้นเป็นการร่างรูปแบบการจัดการแข่งขัน โดยใช้เทคนิคเดลฟายสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ขั้นตอนต่อไปเป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการแข่งขันโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มโดยการวิพากษ์และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คนและขั้นตอนสุดท้ายเป็นการยืนยันความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแข่งขันจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 450 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า 1) ปัญหาการจัดการแข่งขันกีฬานักเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ การวางแผน ได้แก่ วัตถุประสงค์และนโยบายการจัดการจัดการ การปฏิบัติการ ได้แก่ ข้อบังคับบททั่วไป คุณสมบัตินักกีฬาและผู้เกี่ยวข้องกับทีมผู้ตัดสินและผู้ชี้ขาดกีฬา สนามและอุปกรณ์ การใช้สารต้องห้าม การประท้วง บทลงโทษ และการควบคุม 2) รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬานักเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งประเทศไทยที่เหมาะสม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การวางแผน มี 6 องค์ประกอบย่อย 20 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 การจัดการ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติการ มี 13 องค์ประกอบย่อย 47 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบที่ 4 การควบคุม มี 4 ตัวชี้วัด และโมเดลการวัดองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

สุพิช จันทะสิทธิ์ (2555, หน้า 156) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนกีฬาที่มีประสิทธิผลสังกัดสถาบันการพลศึกษา ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนกีฬาที่มีประสิทธิผลสังกัดสถาบันการพลศึกษา คือ รูปแบบบูรณาการจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีส่วนประกอบหลักดังนี้คือ 1) หลักการได้แก่ หลักธรรมาภิบาล หลักการมีส่วนร่วม หลักการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาและหลักการยุทธศาสตร์พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2) วัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูในการจัดการศึกษาและการกีฬา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถทางการกีฬาให้ถึงขั้นสูงสุดเพื่อเตรียมและผลิตนักกีฬาของชาติ 3) กลไกการดำเนินงาน

ได้แก่ ปฏิรูประบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ กระจายโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางการศึกษา สร้างคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการกีฬานำไปสู่ความเป็นเลิศ สร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและการกีฬา เสริมสร้างความมั่นคงเข้มแข็งแก่ชุมชนและท้องถิ่น

4) วิธีดำเนินการ ได้แก่ วางแผนโครงสร้างการบริหาร การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน การพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬา การสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลิกภาพและวินัยนักเรียน 5) การประเมินผล ได้แก่ ด้านผู้เรียน ด้านบุคลากรผู้สอน และด้านผู้บริหาร 6) เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากร โรงเรียนกีฬาเสียสละให้กับโรงเรียนอย่างมาก ระบบการบริหารจัดการจะต้องส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากีฬา เพิ่มอัตราตำแหน่งให้ครูผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง พัฒนาระบบการคัดเลือกนักกีฬาโดยมีส่วนร่วมของชุมชน มีงบประมาณสำหรับนักกีฬาในการเข้าร่วมการแข่งขันเพียงพอ ผลการประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

พงษ์เอก สุขใส (2556, หน้า 111 - 112) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และมีวิธีการวิจัยมี 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ รวมกับการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 2 แห่งและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาयर่างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยการทำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ และปัญหาการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยภาพรวมมีการดำเนินการบริหารจัดการกีฬาและมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (2) กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การนำ การวางแผน การจัดองค์การ การลงมือปฏิบัติ การประสานงาน และการควบคุม (3) ผลผลิต ประกอบด้วย ประชาชนทุกกลุ่มออกกำลังกายและเล่นกีฬา จนเป็นวิถีชีวิต

ผู้มีความเป็นเลิศทางการกีฬาได้รับการสนับสนุน และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก

แอน มหาคีตะ และถนอมศักดิ์เสนาคำ (2557, หน้า 131) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทยในปัจจุบัน และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรกีฬาคนพิการ ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารองค์กรกีฬา องค์กรกีฬาคนพิการ สมาคมกีฬา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรกีฬา รวมถึงนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านวิชาการและการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนของการวิจัย ได้แก่ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการทำการวิจัย โดยการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 2 การประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 คน ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบฯ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่าการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทยนั้นสามารถกำหนดกรอบในการวิจัยด้วยการใช้ทฤษฎีการจัดการการปฏิบัติการ (Operational Management Theory) ของ Fayol ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่การบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) การประสานงาน (Coordination) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) และการควบคุม (Controlling) 2) ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทยรอบที่ 2 และรอบที่ 3 มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ในทุก ๆ ด้าน 3) ผลการยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน มีสาระสำคัญ จำนวน 20 ข้อ ด้านการจัดองค์กร มีสาระสำคัญ จำนวน 25 ข้อ การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ มีสาระสำคัญ จำนวน 36 ข้อ การประสานงาน มีสาระสำคัญ จำนวน 32 ข้อ และการควบคุม มีสาระสำคัญ จำนวน 11 ข้อ⁹⁵

ปรีชา พงษ์เพ็ง (2558, หน้า 201) ได้ทำการวิจัยเรื่องพัฒนารูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัดสุพรรณบุรีและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่ใช้บริการต่อรูปแบบการจัดการศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการ

จัดการกีฬา จำนวน 5 คนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์การกีฬาจำนวน 6 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกและสนทนากลุ่ม ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ประชาชนที่มาใช้บริการ ณ ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัดสุพรรณบุรีซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่ชัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ประชาชนที่มาใช้บริการ ณ ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 560 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากผู้ใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดการบุคลากร การจัดการการเงินและเศรษฐกิจ การจัดการเทคโนโลยีการจัดการการตลาด และการจัดการชุมชน โดยต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาคการเมืองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการและต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และบริบทของจังหวัดสุพรรณบุรีด้วย ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า รูปแบบการจัดการ ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดีนอกจากนี้จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อรูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ประชาชนที่ใช้บริการ ที่มีเพศ อายุระดับการศึกษา และอาชีพแตกต่างกันมีความเห็นด้วยต่อรูปแบบการจัดการที่พัฒนาขึ้นว่ามีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เท็ดทูล ไตคีรี (2558, หน้า 249) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านสถานกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านการจัดการ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการจัดการฝึก 3) ด้านการพัฒนา 4) ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และองค์ประกอบที่ 3 ผลผลิต ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านผลสำเร็จของการพัฒนา 2) ด้านเอกลักษณ์ของสโมสร และรูปแบบการพัฒนาศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีค่าความเป็นไปได้ที่ระดับมากที่สุด

รัตนา ยอดหาญ (2559) การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนากีฬาวอลเลย์บอลชายหาดสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารายกรณีของรูปแบบในการพัฒนากีฬาวอลเลย์บอลชายหาดสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 20 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและใช้การตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษารายกรณีพบว่า สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสุโขทัย ที่ประสบความสำเร็จด้านกีฬาวอลเลย์บอลชายหาดสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากมีปัจจัยสนับสนุนประกอบไปด้วย ความเพียงพอของเจ้าหน้าที่และบุคลากรโดยเฉพาะการมีผู้บริหารที่ทุ่มเทการทำงานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศประกอบกับมี ผู้ฝึกสอนที่มีความรู้และประสบการณ์สูง มีงบประมาณสนับสนุนชมรมวอลเลย์บอลชายหาด มีงบประมาณสนับสนุนกีฬาวอลเลย์บอลชายหาดสู่ความเป็นเลิศโดยเฉพาะ มีระบบการควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณมีระบบในการช่วยเหลือสนับสนุนการเรียนของนักวอลเลย์บอลชายหาดและดูแลนักวอลเลย์บอลชายหาดอย่างใกล้ชิดเป็นรายบุคคล มีสนามกีฬาและอุปกรณ์กีฬาเพียงพอ ด้านหน้าที่ทางด้านการบริหารนั้นได้มีปัจจัยสนับสนุนประกอบด้วยการมีรองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาประจำ วิทยาเขตสุโขทัย เป็นหลักในการดำเนินการโดยมีการกำหนดเป้าหมายในการแข่งขันกีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทย กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย 2) ด้านการพัฒนากีฬาวอลเลย์บอลชายหาดสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสุโขทัย พบว่าผู้บริหารได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นระยะยาวในการจัดองค์การกีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยเฉพาะมีการนำแผนไปปฏิบัติมีการกำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสูง มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจของบุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นที่เหมาะสม มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและสถาบันมีความมั่นคง

พรพิมล รุ่งเรืองศิลป์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ และปัญหาของการจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านบุคคล ด้านงบประมาณและด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านขอบข่ายงานกาจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพ (2) กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การการนำการควบคุม (3) ผลผลิต นักศึกษา บุคลากรและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออก

กำลังกายและกีฬาเพื่อสุขภาพ 3) การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Armstrong (Armstrong, 2007, p. 119 อ้างถึงใน สุริยา สุขสุภักดิ์, 2554, หน้า 108) พบว่าในการค้นหาและคัดเลือกนักกีฬาเยาวชนของแต่ละประเทศจนถึงการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศนักกีฬาถือได้ว่าเป็นรหัสลับของโค้ชที่มีความพยายามอย่างสูงและใช้เวลานานในการค้นหาความสามารถพิเศษเชิงกีฬาที่เหมาะสมของเด็กและเยาวชนทั้งด้านร่างกายและจิตใจเพื่อพัฒนาให้เป็นนักกีฬาชั้นเยี่ยมระดับโลกปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกันได้แก่พันธุกรรมด้านสังคม-เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่จะเกื้อหนุนให้เกิดความสำเร็จนักกีฬาเยาวชนที่อยู่ในระดับแนวหน้าในการแข่งขันนานาชาติของประเทศอังกฤษพบปัจจัยที่สำคัญได้แก่ตัวเด็กนักกีฬาเองสมาชิกในครอบครัวที่ส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจังรวมทั้งสโมสรและการมีโค้ชที่ดีด้วย

Nikolai และ Robinson (Nikolai and Robinson, 2009, p. 115) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระบบพัฒนากีฬาเป็นเลิศโดยหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) เป็นวิธีการที่ศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นแบบอย่าง ค้นหาแนวทางที่ต้องปรับปรุงเมื่อทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ นำไปใช้เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าต่อไป เพื่อความสำเร็จให้สูงขึ้นไป จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจว่า “เรา” และ “คนอื่น” มีการดำเนินการอย่างไร โดยมีขั้น ตอนที่สำคัญดังนี้

- 1) วิเคราะห์โครงสร้างภายใน (Internal) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่มีความคล้ายคลึงกันภายในองค์กรตัวเอง
- 2) ภาวะการณ์แข่งขัน (Competitive) เป็นการเปรียบเทียบกับคนหรือองค์กรที่ดีที่สุดที่เป็นคู่แข่งโดยตรง
- 3) หน้าที่การทำงาน (Functional) เป็นการเปรียบเทียบวิธีการกับหน่วยงานอื่นที่มีกระบวนการในบทบาทหน้าที่ที่เหมือนกัน และ
- 4) กระบวนการทำงานทั่วไป (Generic Process) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับคนอื่น ๆ ที่มีนวัตกรรมสร้างสรรค์ เช่น กระบวนการทำงานซึ่งรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ใช้ในระบบกีฬาเป็นเลิศ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าการทำ Benchmarking มีอุปสรรคในการนำไปใช้ถ้าปฏิบัติคิดว่าจะเป็นการลอกเลียนแบบ ดังนั้นควรใช้เทคนิคการบริหารจัดการ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและปฏิบัติขั้นตอนของการศึกษาเปรียบเทียบและแก้ไขเพื่อให้เกิดแนวทางในการบริหารจัดการอันเป็นรูปแบบที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด

Glotova (Glotova, 2011, p. 98) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการศึกษากีฬาในโรงเรียนของรัสเซีย สำหรับการพัฒนาระดับมืออาชีพและประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครู โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อแนะนำรูปแบบการศึกษากีฬาให้กับนักเรียนรัสเซียในวิทยาลัยพลศึกษา และติดตามความเข้าใจและความตั้งใจของพวกเขาที่จะสอนผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ การบรรยาย/การเรียนรู้การมี

ส่วนร่วม/การฝึกปฏิบัติ การวางแผน และการสอน ในแต่ละขั้นตอนนักวิจัยสร้างโมเดล (Mini - Model) ที่จัดเป็นลักษณะของ “แผนการ - การดำเนินการ - การสะท้อนกลับ” (Plan-Action Reflection) การออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้อยู่บนพื้นฐานลักษณะเฉพาะของการปฏิบัติงาน โดยการจัดสัมมนาเพื่อสร้างรูปแบบการสอนหลังจากได้รูปแบบแล้วนำไปแนะนำให้กับครู (Pre-Service Teacher) เพื่อทดลองใช้ในโรงเรียน และขณะเดียวกันให้นักศึกษาระดับวิทยาลัยทำการฝึกสอนกับนักศึกษาใหม่ ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษาด้วย โดยผู้วิจัยติดตามสังเกตการสอน และเป็นที่ปรึกษาในการสอนตลอดช่วงที่ทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้แล้วนำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผลการศึกษา พบว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่ค้นพบจากการทดลองใช้รูปแบบการสอนในครั้งนี้ คือ การเชื่อมโยงความรู้ของครูผู้สอนให้ระหว่างทำการสอน ในระยะแรกครูผู้ร่วมสอนมักจะเริ่มต้นด้วยการเข้าใจผิดเกี่ยวกับรูปแบบการสอนที่จัดทำขึ้นซึ่งครูควรจะเป็นเพียงผู้ดำเนินการ นักเรียนจะต้องให้เป็นหลักของชั้นเรียน ทั้งนี้ในรูปแบบใหม่ของการศึกษากีฬา ควรมึรูปแบบการเรียนการสอนที่แตกต่างกันตามสไตล์ของผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยการควบคุมของกิจกรรมในชั้นเรียน และการเตรียมการเรียนการสอนด้วยตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้เรียนต้องปฏิบัติ เพราะการสอนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียวมีเวลาน้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาและการนำไปประยุกต์ใช้

Davis (Davis, 2011, p. 115) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีประเทศจาไมกา ในการสร้างนักกีฬาที่เป็นนักศึกษาที่ดีที่สุดในโลก โดยเฉพาะนักกีฬาประเภทกรีฑาจากสถิติการแข่งขันรายการต่าง ๆ ในระดับโลก นักวิ่งจากจาไมกาเป็นเจ้าของสถิติทั้งสิ้น และนักกีฬาส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ แผนพัฒนากีฬาของมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1948 นักกีฬาส่วนใหญ่หลังจากจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ใฝ่ฝันที่จะเข้าสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ โดยไปศึกษาต่อที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระบบของ NCAA ความสำเร็จของแผนพัฒนากีฬาเห็นชัดเจนจากผลการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกที่ปักกิ่งในปีค.ศ.2008 นักกีฬาของจาไมกาได้ถึง 11 เหรียญ (6 เหรียญทอง 3 เหรียญเงิน และ 2 เหรียญทองแดง) ซึ่งแผนกลยุทธ์หลักที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีใช้เป็นเสาหลัก คือ “จาไมกาโมเดล” (Jamaica Model) รูปแบบ คือ 1) โค้ช ได้รับการทำสัญญาระยะยาว เพื่อการเตรียมทีมและการแข่งขัน 2) นักเรียนที่เป็นนักกีฬา ฝึกกีฬาทลอดทั้งปี 3) ผู้ฝึกสอนกีฬา (โค้ช) ทำโปรแกรมรายปีโดยให้นักกีฬามีส่วนร่วม เพื่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนานักกีฬาระดับสูงเพื่อความเป็นเลิศ 4) โค้ชคัดเลือกนักกีฬาที่มีศักยภาพจากโรงเรียนมัธยม ไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานสูง 5) จัดให้มีการแข่งขันแห่งชาติ นอกเหนือจากการแข่งขันของมหาวิทยาลัย 6) จัดระบบทุนการศึกษาในหลายระดับของการสนับสนุนทางการเงิน โดยให้ครอบคลุมค่าเล่าเรียน ค่าที่พัก หรือค่าหนังสือนอกเหนือจากการสนับสนุนกีฬาในด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงแล้ว คณะผู้บริหารและนักวิชาการระดับมหาวิทยาลัยจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือจัดการเกี่ยวกับรายละเอียดของโปรแกรมกีฬา สนับสนุนให้ผู้ดำเนินงานโครงการแสดงบทบาทได้เต็มที่ ให้การ

สนับสนุนที่จำเป็นและเหมาะสม ทั้งด้านวิชาการและการขาดเรียนของนักศึกษาซึ่งหลักในการบริหารจัดการของแผน กลยุทธ์สำหรับการพัฒนากีฬาของมหาวิทยาลัยที่นักกีฬาคาดหวังให้เกิด คือ ให้ความยืดหยุ่นในเรื่องของการถือบวช การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของการสอบ การอำนวยความสะดวกต่อการเดินทางให้นักกีฬา มีอาจารย์สอนเสริมให้การให้ความรู้ทางด้านโภชนาการกีฬา และการดูแลทางการแพทย์ที่ครบถ้วน รวมทั้งการตรวจทางการแพทย์สอบก่อนฤดูกาลแข่งขัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ท้าทายที่มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาเพื่อให้การพัฒนากีฬาเกิดผลเป็นที่ยอมรับในวงการกีฬาระดับโลก คือ มหาวิทยาลัยต้องไม่ขาดงบประมาณ มีทัศนวิสัยกว้างไกล การได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในคณะและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยและได้รับความสนใจจากสื่อ

Jacobsson และ Timpka (Jacobsson and Timpka, 2014, p. 178) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบองค์กรที่เชื่อมโยงกับอุปสรรคองค์กรปฏิบัติการในการป้องกันความเสียหายร้ายแรง: การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการในการแข่งขันกีฬาในประเทศสวีเดน เนื่องจากช่องว่างระหว่างองค์กรกีฬาและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกีฬา เป็นผลทำให้เกิดการก้าวถอยและแทรกซ้อนทำงานจนทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรงซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรปฏิบัติการ จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนารูปแบบส่งเสริมความปลอดภัยระหว่างองค์กรกีฬา โดยกำหนดเป้าหมายในการป้องกันความเสียหายร้ายแรงโดยระบุแนวทางป้องกันที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กรปฏิบัติการ ทำการวิจัยโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปลงหน้าที่ทางคุณภาพ (Quality Function Deployment Technique) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การในการวิจัย คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันกีฬาของสวีเดน ได้แก่ นักกีฬา, เจ้าหน้าที่ในตำแหน่งที่แตกต่างกันของสมาคมกีฬาสวีเดน, ผู้ฝึกสอน, นักกีฬา, แพทย์, ตัวแทนสโมสร และผู้ปกครองของนักกีฬาเยาวชน (ปี 1 จำนวน 12 คน, ปี 2 จำนวน 35 คน) ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความต้องการของกีฬา ความต้องการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการรักษาความปลอดภัยขององค์กรกีฬา ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของการระบุความต้องการของกีฬา ความต้องการขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรที่ปฏิบัติในรูปแบบนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่องซึ่งส่งผลตรงข้ามกับอุปสรรคขององค์กรปฏิบัติการ โดยองค์กรปฏิบัติการมีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนของฐานข้อมูลและการประชาสัมพันธ์ความแตกต่างของการแข่งขันกีฬา โดยองค์กรจะเผื่อระวางความปลอดภัยของระบบอินเทอร์เน็ต ให้ครอบคลุมการแข่งขันกีฬาทั้งหมดของประเทศสวีเดนรูปแบบระบบรักษาความปลอดภัย จะถูกนำมาพิจารณาร่วมกันระหว่างนักกีฬา นักวิจัยสมาคมกีฬาสวีเดน ผู้ฝึกสอน โดยอนุญาตให้สนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่แตกต่างกันระหว่างผู้ฝึกสอน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ กล่าวโดยสรุปคือรูปแบบความปลอดภัยระหว่างองค์กรกีฬาในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกันระหว่างองค์กรกีฬาและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกีฬาได้รับการพัฒนา และดำเนินการแข่งขันกีฬาของประเทศสวีเดน โดย

คุณลักษณะที่สำคัญในรูปแบบนี้คือ ต้องทราบกีฬาที่เป็นที่ต้องการ ความต้องการขององค์กรเอง และการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญต่อที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลและการประชาสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกีฬา ซึ่งการทำวิจัยในอนาคตควรศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานและการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบใหม่ในการป้องกันความเสียหายร้ายแรง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 4) ประเมินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

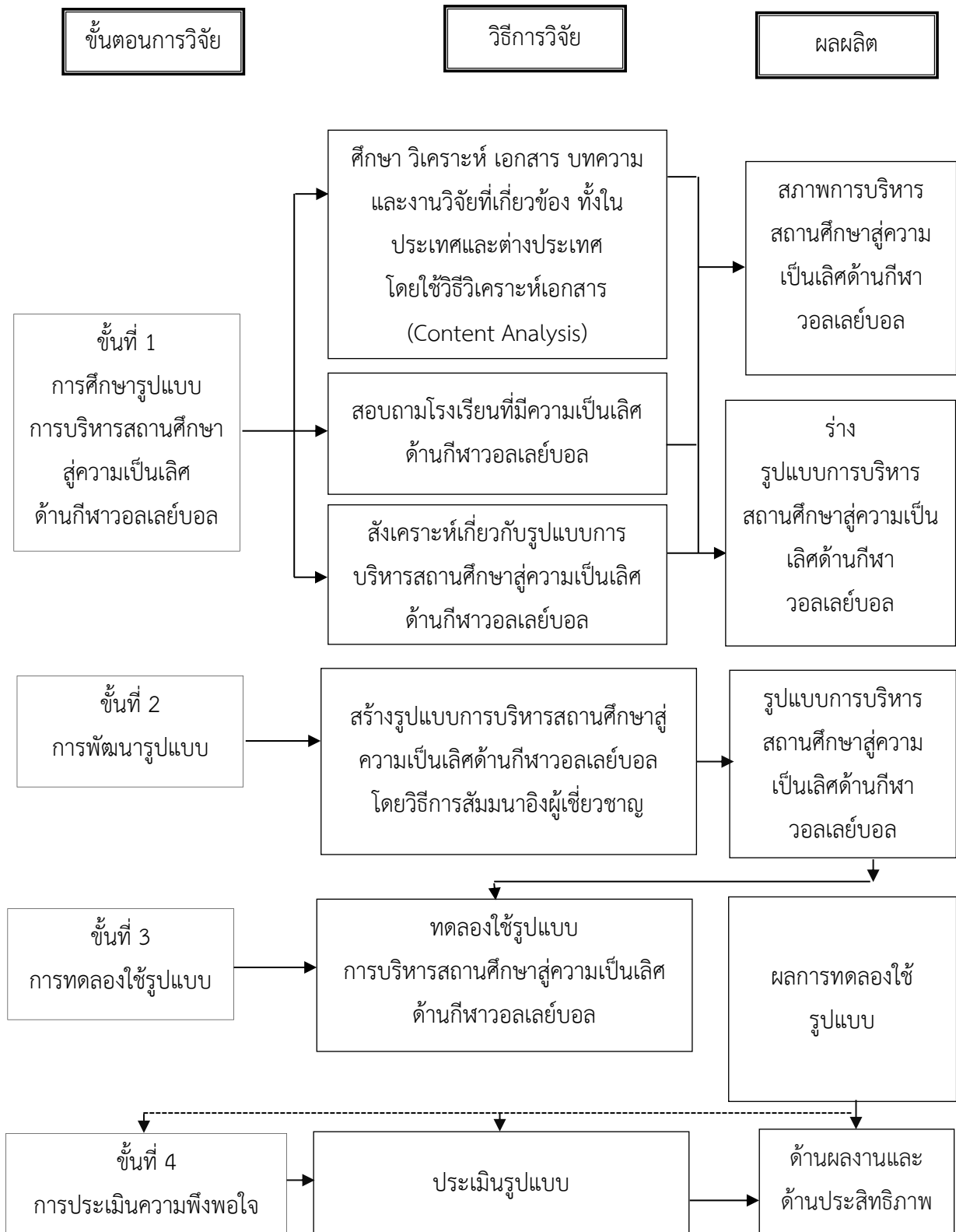
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ขั้นตอนที่ 3 การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก

ในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. วิธีดำเนินการ

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) สังเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก ได้แบบสอบถาม จำนวน 105 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยสอบถามสอบถามโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป จำนวน 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการกีฬาโอลิมปิก จำนวนโรงเรียนละ 5 คน ครูผู้สอนที่รับผิดชอบด้านการจัดการกีฬาของโรงเรียน จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาหรือผู้ฝึกสอนกีฬา โรงเรียนละ 2 คนรวมผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาหรือผู้ฝึกสอนกีฬา จำนวน 10 คน รวมกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น จำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.2 นำแบบสอบถามสภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาพอเพียงอย่างยั่งยืน เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ดังนี้

1.2.1 ดร.วีระ แซ่กสิการ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.2.2 ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

1.2.3 รศ.ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล รองคณบดีฝ่ายบริหาร วางแผนและพัฒนา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.2.4 ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ ศึกษาพิเศษผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

1.2.5 ผศ.ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องของข้อคำถามกับองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาพอเพียงอย่างยั่งยืน โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ .50 ขึ้นไป ปรากฏว่า ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถาม มีค่า IOC ระหว่าง .60 - 1.00

1.3 ดำเนินการปรับแก้ข้อคำถามในแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ

1.4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจำนวน 3 โรงเรียน

ที่มีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนด้านช่างวิทยา ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน เพื่อทำการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .8821 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .33 - .87

1.5 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลเพื่อนำผลการสอบถามมาเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบสำหรับขั้นตอนที่ 2 ต่อไป โดยมีรายชื่อโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1.5.1 โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.5.2 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.5.3 โรงเรียนบาลปلام้า “สูงสูमारผดุงวิทย์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล จำนวน 105 ข้อ เป็นแบบสอบถามองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอลของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการแบบ Checklist จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล แสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิด

3. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป จำนวน 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการกีฬาวอลเลย์บอล จำนวนโรงเรียนละ 5 คน ครูผู้สอนที่รับผิดชอบด้านการจัดการกีฬาของโรงเรียน จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาหรือผู้ฝึกสอนกีฬา โรงเรียนละ 2 คนรวมผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาหรือผู้ฝึกสอนกีฬา จำนวน 10 คน รวมกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น จำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 สถิติคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากสูตรต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2557, หน้า 64)

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

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับเนื้อหา

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.2.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของ Likert (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 49) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์ในการวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เพื่อแปลความหมายของ Best (1970, p. 190) โดยให้ความหมายของ ระดับคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการหาค่าเฉลี่ยประชากร (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร (σ)

4.2.2.1 ค่าเฉลี่ยประชากร (Mean) (สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 77)

สูตร	$\mu = \frac{\sum X}{N}$
เมื่อ μ	แทน ค่าเฉลี่ยประชากร
$\sum X$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
N	แทน จำนวนประชากร

4.2.2.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร (σ) (สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 79)

สูตร	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x-\mu)^2}{N}}$
เมื่อ σ	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร
X	แทน คะแนนแต่ละตัว
μ	แทน ค่าเฉลี่ยประชากร
N	แทน จำนวนประชากรทั้งหมด
\sum	แทน ผลรวม

4.2.2.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสอบถามใช้ค่าความสอดคล้องภายในแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 96)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_t^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
k	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
$\sum S_t^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
S_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ในขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ประกอบไปด้วย 2 ส่วนดังนี้

1. ส่วนที่ 1 การยกร่างรูปแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลองค์ประกอบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.2 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม

1.3 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จัดทำเป็นร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. ส่วนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญหรือศึกษานิเทศก์ด้านการวิจัย การวัดและประเมินผล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน

2.2 ดำเนินระดมความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ที่พัฒนาขึ้นต่อการนำรูปแบบไปใช้บริหารโรงเรียน โดยดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13คน เพื่อประเมินและให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอลโรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยการกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญหรือศึกษานิเทศก์ที่เชี่ยวชาญด้านการวิจัย การวัดและประเมินผล โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

2.2.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

- 1) ดร.วีระ แฉิงกลีการ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) นายวีระ ทวีสุข ศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี

2.2.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในสถาบันอุดมศึกษาด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ได้แก่

- 1) ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- 2) รศ.ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค รองคณบดีฝ่ายบริหาร วางแผนและพัฒนา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 3) ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์อุทัยธานี
- 4) ผศ.ดร.สถาพร พฤษพิบูล อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่

- 1) นายคำรณ รูปสูง อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
- 2) นายประชอบ หลินกุล อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสงวนหญิง
- 3) ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
- 4) ดร.อนุชา เงินแพทย์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลด้านข้าง
- 5) นายสมเกียรติ กู้เกียรติภูมิ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธรรมโชติศึกษา

6) นางสาวจิราพร เอี่ยมระหงษ์ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาล
ด้านช่าง

2.2.1.4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นศึกษานิเทศก์ที่เชี่ยวชาญด้านการวิจัย การวัดและ
ประเมินผล จำนวน 1 คน ได้แก่ ดร.ปราณูชลี มะโนเรือง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

2.3 ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบจากคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วม
สัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญลงมติให้ผู้วิจัยจัดทำคู่มือ
การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และนำไปใช้

1.5 จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียน
ด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้

1.6 ประเมินคุณภาพของคู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬา
วอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 3
ประเด็น ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา และด้านคุณค่า โดยผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม

1.7 ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงคุณภาพของคู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำคู่มือเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยตอนที่ 3 ต่อไป

1.8 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของคู่มือ โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และ
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้นนำตัวเลขที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปล
ความหมาย 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด และสุรทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 2 ได้แก่

2.1 แบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล
โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้าน
ความเหมาะสม (Propriety) และด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)

2.2 คู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 3 ประเด็น ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา และด้านคุณค่า

3. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 ได้แก่ เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญหรือศึกษานิเทศก์ที่เชี่ยวชาญด้านการวิจัย การวัดและประเมินผล รวมทั้งสิ้น จำนวน 13 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของ Likert (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 49) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาพอเพียงอย่างยั่งยืนมีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมน้อยที่สุด

จากนั้นนำตัวเลขที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสมน้อยที่สุด

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

4.2.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 103)

$$\text{สูตร} \quad S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

Σ แทน ผลรวม

ขั้นตอนที่ 3 การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1. วิธีดำเนินการ

ในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ไปใช้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่ง

กลุ่มผู้ใช้คู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนด้านข้างวิทยา จำนวน 35 คน

1.2 สร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้บริหารและบุคลากร มีดังนี้

1.2.1 ผู้วิจัยได้จัดเตรียมเอกสารรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในปีการศึกษา 2563

1.2.2 จัดประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินการให้กับครู นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและเห็นความจำเป็น ตลอดจนขอความร่วมมือในการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.2.3 การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นระยะเวลา 1 ปีการศึกษา

1.3 ดำเนินการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 ด้านการวางแผน หมายถึง มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนากีฬากีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านข้างวิทยา มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและนโยบายของโรงเรียนและสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติในด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีการกำหนดงานในระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างเหมาะสมในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรที่จะต้องใช้ เช่น บุคลากร เงินงบประมาณ สถานที่อุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดก่อนมีการจัดทำแผนขององค์กรและผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานและแผนควบคุม นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและโครงการต่าง ๆ พร้อมปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องมีการรับนักกีฬาโครงการส่งเสริมหรือสนับสนุนกีฬา เช่น โครงการพัฒนากีฬาชาติ โครงการข้างเผือก และมีการตั้งเป้าหมายในการเตรียมทีมนักกีฬา เพื่อเข้าร่วมแข่งขันในรายการต่าง ๆ และมีแผนพัฒนากีฬาด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยอีกด้วย

1.3.2 ด้านการจัดองค์กร มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบรอง ๆ ลงไปตามสายงานและมีการกำหนดขอบเขตของแต่ละงานอย่างชัดเจนนอกจากนี้ในสถาบันจะมีชมรมกีฬาต่าง ๆ ชัดเจนและ

การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีการประสานงานกับชมรมกีฬาต่าง ๆ เพื่อที่จะดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาต่าง ๆ และส่งเสริมให้นักกีฬาเข้าร่วมแข่งขันจากภายนอกสถาบัน เพื่อให้ นักกีฬาได้พัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

1.3.3 ด้านการจัดการ หมายถึง โรงเรียนมีความร่วมมือในการดำเนินงานของชมรมกีฬาและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศให้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ด้านการเงินและงบประมาณ ทรัพยากรทางด้านการบริหาร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เป็นต้น

1.3.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง โรงเรียนสร้างโอกาสให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬาวอลเลย์บอลเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อสร้างประสบการณ์และสะสมผลงานเพื่อการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น มีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านภาวะผู้นำ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานกีฬา และนักกีฬาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้ มีผลงานวิจัยทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ เป็นต้น

1.3.5 ด้านการควบคุม หมายถึง โรงเรียนมีการการควบคุม ติดตามแผน ดัชนีชี้วัดการบริหารกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ มีการควบคุมการใช้งบประมาณในฝ่ายต่าง ๆ อย่างรัดกุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน และมีการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในเรื่องของสนามและอุปกรณ์กีฬา มีการตรวจสอบมาตรฐานมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการควบคุมการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งมีการเขียนไว้ในโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการทดสอบและประเมินศักยภาพของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และชมรมกีฬาวอลเลย์บอล พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมและผลการแข่งขันของนักกีฬาวอลเลย์บอลมาพัฒนาปรับปรุงนักกีฬาวอลเลย์บอลให้ดีขึ้น

1.3.6 ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง โรงเรียนจัดให้มีสนามกีฬาวอลเลย์บอลที่ได้มาตรฐาน รองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด มีอุปกรณ์กีฬาวอลเลย์บอลเพียงพอและได้มาตรฐานสำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการส่งนักกีฬาวอลเลย์บอลเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ โรงเรียนมีนักจิตวิทยาการกีฬาวอลเลย์บอลคอยดูแลให้คำปรึกษาแก่นักกีฬาวอลเลย์บอล มีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาวอลเลย์บอลให้โปรแกรมการฝึกเพื่อเพิ่มสมรรถภาพร่างกายแก่นักกีฬาวอลเลย์บอล ตลอดจนมีนักเวชศาสตร์การกีฬาวอลเลย์บอล ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อน

การแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษา และฟื้นฟูการบาดเจ็บ มีหน่วยงานทำหน้าที่ประสานระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาโอลิมปิกและสุขภาพ มีบุคลากรทางการกีฬาโอลิมปิกด้านการฝึกซ้อมและส่งเสริมกีฬาโอลิมปิกเพื่อความเป็นเลิศ เช่น ผู้ฝึกสอน นักวิทยาศาสตร์การกีฬาโอลิมปิก นักบริหารจัดการกีฬาโอลิมปิก ที่มีมาตรฐานและเพียงพอ รวมทั้งมีการประเมินผลการแข่งขันของนักเรียนที่มีความสามารถทางการกีฬาโอลิมปิกโรงเรียน และนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬาโอลิมปิกมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสู่ความเป็นเลิศ

1.4 ประเมินผลหลังการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.4.1 ประชุมติดตามการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.4.2 ประเมินด้านผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 6 กระบวนการ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านการควบคุม และด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระยะนี้ แบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 6 กระบวนการ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านการควบคุม และด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยสอบถามระดับการปฏิบัติของผู้ที่ใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาโอลิมปิก โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของ Likert (อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 49) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

จากนั้นนำตัวเลขที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

3.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.2.1 ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง (Mean) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 102)

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

3.2.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 103)

$$\text{สูตร} \quad \text{S.D.} = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน

3.2.3 ค่าร้อยละ (%) สูตรการหาค่าร้อยละ มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 104)

$$\text{สูตร} \quad p = \frac{T}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

T	แทน	ค่าเฉลี่ยที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N	แทน	จำนวนคะแนนทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1. วิธีดำเนินการ

ในการประเมินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลงานและด้านประสิทธิภาพของกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยมีการดำเนินการดังนี้

1.1 สังเคราะห์การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าในการสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลเกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.2 นำแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลที่เกิดจากการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด่านช้างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ไปใช้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน

1.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากการกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการประเมิน
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการประเมิน
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการประเมิน

พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ .50 ขึ้นไป ปรากฏว่า ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถาม มีค่า IOC ระหว่าง .60 - 1.00

1.4 ดำเนินการปรับแก้ข้อคำถามในแบบสอบถามด้านการใช้ภาษา การจัดเรียงลำดับข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ

1.5 ปรับแก้แบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำแบบสอบถามไปใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรที่มีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนด้านช่างวิทยา ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน เพื่อทำการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

1.6 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลเพื่อนำผลการสอบถามมาเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบสำหรับขั้นตอนที่ 2 ต่อไป โดยมีรายชื่อโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1.6.1 โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.6.2 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.6.3 โรงเรียนบาลปلام้า “สูงสูมารผดุงวิทย์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.7 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .8133 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .35 - .83 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถาม ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลที่เกิดจากการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลที่เกิดจากการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาวอลเลย์บอล โรงเรียนด้านช่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,687 คน ได้แก่

3.1.1 ผู้บริหารและครู จำนวน 36 คน

3.1.2 นักเรียน จำนวน 535 คน

3.1.3 ผู้ปกครอง จำนวน 535 คน

3.1.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน (ไม่นับผู้วิจัยและผู้แทนครู)

3.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 323 คน คำนวณได้จากสูตรของ Yamane (1967, p. 86) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 แล้วคำนวณสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพผู้บริหาร ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้กระจายตามสัดส่วน รายละเอียดแสดง ดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารและครู จำนวน 36 คน

3.2.2 นักเรียน จำนวน 137 คน

3.2.3 ผู้ปกครอง จำนวน 137 คน

3.2.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน (ไม่นับผู้วิจัยและผู้แทนครู)

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 4 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นระดับความพึงพอใจ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ

4.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย จากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2557, หน้า 105)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

4.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) จากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2557, หน้า 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละองค์ประกอบ

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

\sum แทน ผลรวม

4.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสอบถามใช้ค่าความสอดคล้องภายในแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 96)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_t^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	$\sum S_t^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
	S_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม
	N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

4.3 เกณฑ์การประเมินความพึงพอใจ มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2557, หน้า 103)

4.51 - 5.00 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจของต่อผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจของต่อผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจของต่อผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจของต่อผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจของต่อผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเผยแพร่ผลการวิจัย

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยได้เผยแพร่ผลการวิจัยในงานเปิดบ้านวิชาการของโรงเรียนด่านช้างวิทยา เผยแพร่ไปยังโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 และหน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี ตลอดจนเผยแพร่ไปยังเครือข่ายวิชาการ รวมทั้งเผยแพร่เป็นบทความในวารสารทางวิชาการต่าง ๆ เช่น วารสารวิชาการของสถาบันต่าง ๆ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2556). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน
เอกชน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- กรกนก จรัสสิริบุญปรา. (2553). ตัวแบบการจัดการเพื่อความสามารถในการแข่งขันของ
ผู้ประกอบการผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย. วิทยานิพนธ์
ดุสิตบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- กรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6.
กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2550). มาตรฐานการพัฒนาเด็กและเยาวชน. กรุงเทพฯ: ชุมชน
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2555). แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559).
กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กันยา สุวรรณแสง. (2552). จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2550ก). แผนพัฒนาผู้ตัดสินสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551-
2554. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- _____. (2551). รายงานประจำปี 2551 กองทุนการศึกษากีฬาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ:
การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- _____. 2552). รายงานประจำปี 2552 กองทุนการศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ:
การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- _____. (2554). รายงานตามข้อบังคับที่กตลงการประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายประจำปี
2554 ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาการกีฬาเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: กองพัฒนา
กีฬากีฬา. (2543). รูปแบบการบริหารองค์การกีฬาของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย. (2559). เอกสารประกอบการประชุมชี้แจง
การจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 34. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการ
บริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. ปริญญา
นิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม.

- จินตวีร์ เกษมสุข. (2554). *การสื่อสารกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรศักดิ์ บุญนาค. (2555). *การพัฒนารูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬานักเรียน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งประเทศไทย*. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2550). *จิตวิทยาทั่วไป*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจริญ กระบวนรัตน์. (2555). *หลักการและเทคนิคการฝึกกรีฑา*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจษฎา เจียรระโน. (2560). *โค้ช*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). *รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัสสัมชัญ)
- ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2550). *แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ในการจัดการองค์การและ ทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชม ภูมิภาค. (2549). การแพร่ของนวัตกรรม ใน *วารสารเทคโนโลยีการสื่อสาร*, 13(1), 109-128.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2556). *การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ*. ปัตตานี: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2550). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2557). *การจัดการ: Management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์. (2556). *แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพล ขวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา, 2545,
- ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2557). *ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ถนอมวงศ์ กฤษณ์เพชร. (2554). *การฝึกพลัยโอเมตริกที่มีผลต่อพลังของกล้ามเนื้อ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีทรัพย์ เขยผักแว่น และคณะ. (2555). *รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวีศักดิ์ สุทกาทิน. (2558). *การจัดการสมัยใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส
- ทัศนีย์ สิงห์เจริญ. (2553). *ความพึงพอใจของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ของโรงเรียนวังไกลกังวลและโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ต่อวิธีการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย. (2553). *การศึกษาการเตรียมการเข้าแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยครั้งที่ 27*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธเนศ ขำเกิด. (2545). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี*, 28(160), หน้า 148 - 151.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). *ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัช วีระศิริวัฒน์. (2558). *หลักและการฝึกกีฬา*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เชลส.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2557). *การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- ประชุม สุวดีดี. (2551). *การตลาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประภาพรรณ เอี่ยมสุภชาติ. (2553). *แนวความคิดเรียนรู้กับการเรียนการสอน หน่วยที่ 4 ใน ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาหลักสูตรและวิทยวิธีทางการสอน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2558). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรางทิพย์ ยุวานนท์. (2552). *ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จของฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส

- ปรีชา พงษ์เพ็ง. (2558). รูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย จังหวัดสุพรรณบุรี ใน *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*. 6(1), หน้า 93 - 102.
- ปัญญา ฉายะจินตวงศ์ และรัชณี ภู่อระกุล. (2549). *ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับ สังคมไทย*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- ปัญญา ทองนิล. (2553). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพการสอนโดยการบูรณาการแบบสอดแทรก สำหรับนักศึกษาคณะเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงษ์เอก สุกใส. (2556). *รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรพจน์ ไชยนอก. (2557). *วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ*. จังหวัดชลบุรี: คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2555.
- พรพิมล รุ่งเรืองศิลป์. (2559). *วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ*. จังหวัดชลบุรี: คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 255
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: หจก.อักษรศาสตร์.
- พิชิต เมื่อนาโพธิ์. (2554). *เอกสารประกอบการสอน พล 437 จิตวิทยาการกีฬา*. กรุงเทพฯ: คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พิเชฐ โพธิ์ภักดี. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พีระพงษ์ บุญศิริ. (2555). *วิทยาศาสตร์ว่าด้วยกลไกการเคลื่อนไหวของร่างกาย*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ไพรัช เมฆอาภรณ์. (2555). ผู้นำ ใน *วารสารข้าราชการ*. 45(5), หน้า 57 - 64
- ไพศาล มะระพะฤกษ์วรรณ และคณะ. (2552). *การจัดและพัฒนาองค์การทางการเมือง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มาริสา เซาว์พฤทธิพงศ์. (2560). *บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นเมื่อ 28 มิถุนายน 2560 เข้าถึงได้จาก <http://www.consultthai.com/article/article/12.html>
- มาลี สืบกระแสน. (2552). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- มีศิลป์ ชินภักดี. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการปฏิรูปการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ไมตรี บุญทศ. (2554). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2547). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ปับณรัตน์.
- โยธิน แสงดี. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษาและฝึกอบรมการวิจัย.
- รชต สุทธิจิตตกุล. (2559). *แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสมาคมกีฬามวยปล้ำแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพลศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ สถาบัน การพลศึกษา วิทยาเขตชลบุรี.
- รมดี พิมพ์บรรยงค์. (2548). ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน *วารสารครูจันทร์สาร*, 8(1), หน้า 28-30.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2550). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์ อจท. จำกัด.
- _____. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณพร ทองตะโก. (2551). *การศึกษากาการบริหารกิจกรรมกีฬาของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตรการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ ใน *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 2(4), หน้า 1 - 15.
- วิทยา ด่านดำรงกุล. (2546). *กาบริหาร (Management)*. กรุงเทพฯ: บริษัทเจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยากร เชียงกุล. (2552). *จิตวิทยาวัยรุ่น: ก้าวข้ามปัญหาและพัฒนาศักยภาพด้านบวก*. กรุงเทพฯ: ซี เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). *กาบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ: โฟรเพซ.

- วิรัช สนวนวงศ์วาน. (2554). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศรีทัตติมา พานิชพันธ์. (2553). *การจัดการตลาด*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2550). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. ปรินญาณิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ขวลิต ประชาวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2547). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์
- ศุภสิริ โสมาเกตู. (2554). *การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการเรียนและความพึงพอใจในการเรียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ระหว่างการเรียนรู้ โดยโครงการกับการเรียนรู้ตามคู่มือครู*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สงกรานต์ ก่อธรรมนิเวศน์. (2552). *ศัพท์ทางจิตเวช*. กรุงเทพฯ: วิพรินท์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *คู่มือการดำเนินกิจกรรม 5ส โครงการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตราชการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สนธยา สีละมาต. (2557). *หลักการฝึกกีฬาสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์กรและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิพริพัฒน์.
- สมจิตร กาหวงศ์. (2550). *ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอกต่อการให้บริการของโรงพยาบาลมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมชัย จรรยาไพบูลย์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมชาย เทพแสง. (2556). *ผู้นำคุณภาพ (Quality leadership): หัวใจสำคัญในการสร้าง คุณภาพการศึกษา ใน วารสารวิชาการ*. 6(5), หน้า 11 – 16.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2554). *รวมบทความทางการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย. (2553). *การจัดทำรูปแบบและระบบพัฒนากีฬาเป็นเลิศ รูปแบบ (Model) การพัฒนากีฬาเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์

- สาคร สุขศรีวงศ์. (2552). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จีพีซีเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *การจัดองค์กรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2555). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- สืบสาย บุญวีระบุตร. (2559). *จิตวิทยาการกีฬา*. ชลบุรี: ชลบุรีการพิมพ์.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2546). *หลักการบริหารงานบุคคล : เอกสารคำสอน วิชา 230261*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ. (2549). *ธรรมาภิบาล (Good Governance) คืออะไร*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพิตร สมานิติ. (2556). *สรุปรายงานผลการดำเนินงานในรอบ 3 ปี (พ.ศ.2554-2556) ของฝ่ายกีฬาและนันทนาการ*. กรุงเทพฯ: สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุภมาส อังคุโชติ และคณะ. (2557). *สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ : มิสซัน มีเดีย
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2556). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรียา สุขสุภักดิ์. (2554). *การจัดการจัดการทีมกีฬาว่ายน้ำของสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 16*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัตร สิทธิหล่อ. (2552). *วิทยาศาสตร์การกีฬา*. กรุงเทพฯ: กรมพลศึกษา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). *การประเมินอภิमान*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2553). *การบริหารการศึกษา: นักบริหารมืออาชีพ*. นนทบุรี: พิณรุฬพันธ์การพิมพ์.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2553). *หลักการและเทคนิคการวางแผน*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2550). *หลักการจัดการ*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

- อรรถพล เต็กอวยพร. (2550). *บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน : กรณีศึกษาในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัมพร พงษ์อังสนานันท์. (2550). *การพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภา สุจินโณ. (2555). *การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหา บัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อินสอน บัวเขียว. (2547). *การบริหารงานชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิราบบ.
- อุทัย หิรัญโต. (2553). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- แอน มหาคีตะ และถนอมศักดิ์เสนาคำ. (2557). รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคณพิการใน ประเทศไทย ใน *วารสารคณะพลศึกษา*, 17(1), หน้า 163 - 175.
- Ackoff, Russell L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley – Interscience.
- Andriof, J., and Waddock, S. A. (2002). *Unfolding stakeholders' engagement*. J. Andriof, S.
- Ardictionary. (2008). *ARDictionary*. Retrieved January 17, 2018 from <http://ardictionary.com/Model/5908>.
- Barnard, C. I. (1972). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard, G. H. (2009). *Human Behavior*. New York: Harcourt Brace & World.
- Bartol, M. Kathryn & C. Martin. (1998). *Management Quality*. 2nded. New York: Prentice - Hall.
- Bateman, T. S., and Snell, S. A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage*. 4thed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bingshu, J. (2007). *Management for Athletic/Sport Administration*. 3rded. Georgia: ESM Books.
- Bovee, L.C. and Others. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill
- Bridges, F. J., and Roquemore, L. L. (2004). *Management for athletic/sport administration: Theory and practice*. 4thed. Georgia: ESM Books.

- Brown, W.F., and Holtzman, W.H. (1980). A study attitudes questionnaire for prediction academic success in *Journal of Education Research*, (1)12, pp. 75-84.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Buchanan, D. and Anadrezaj, H. (1997). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 3rded. London: Prentice Hall.
- Byars, L.L. and Leslie, W.Rue. (1997). *Human Resource Management*. 5thed. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Carrell, M.R., Jennings, D.F. and Heavrin. C. (1997). *Fundamental of Organization Behavior I. International Edition*, Singapore: Simon & Schuster Asia.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work. *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 38 - 51.
- Castetter, W, B. (1996). *The Human Resource Function Educational Administration*. 6thed. New Jersey: Prentice Hall.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. 8thed. New Jersey: Prentice - Hall, Inc.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. 2nded. Scottsdale, AZ: Holcomp Hathaway.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance in *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92 - 117.
- Cunningham, W.G. and Gresso D.W. (1993). *Cultural Leadership : The Culture of Excellence in Education*. Boston: Allyn& Bacon.
- Dana and Ramadani, 2015, Ratten, 2015, 2011a, 2011b
- Dejnozka, E. L. (1988). *Educational administrative glossary*. London: Greenwood Press.
- Dennis, C. P. (1998). *The Communication Pre Reading Activity: Adapting Existing Textbooks*. Miami: Paper Presented at the TESOL Convention.
- Dessler, G. (2004). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- DuBrin, A. J., and Ireland, R. D. (1993). *Management and organization*. 2nded. Ohio:South Western Publishing Company.

- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation in *Journal of Aesthetic Education*.
- Encyclopedia of Psychology. (2006). The Encyclopedia of Psychology. Retrieved March, 29, 2018 from <http://coe.sdsu.edu/eet/articles/blendedlearning/start.htm>
- Ford, R. C., Amandi, B. R., and Heaton, C. P. (1988). *Organization theory: An Integration approach*. New York: Harper and Row.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gable, C., & Shireman, B. (2005). *Stakeholder engagement: A three-phase methodology*. Environmental Quality Management.
- Gallien, C. L. (2006). Sport, education and society realities and prospects In *World university presidents summit proceedings and papers*, Bangkok, Thailand.n.p.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organization: Behavior structure, process*. 4thed. Dallas, Texas: Business.
- Glotova, O.N. (2011). *Sport Education Model in Russian Schools: Professional Development and Effective Teaching for Pre-service Teachers*. Doctor of Philosophy Dissertation. Auburn University: Russia
- Gordon, J. R. et al. (1970), *Management and organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Good, C. V. (2005). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Gary Dessler. (2002). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice – Hall International.
- Greenwood, B; (2007). The changing face of meningococcal disease in *West Africa*. *Epidemiology and infection*, 135(5). pp. 703-705.
- Griffin, R. W. (1997). *Management* (5th ed). Houghton: Mifflin.
- Greg, L, W. (1994). *Educational Technology: Leadership Perspectives*. New Jersey: Englewood Cliff Inc.
- Griffin, R. W. (1997). *Management*. 5th ed. Houghton: Mifflin.
- Gulick, L., and Urwick, L. (1973). *Paperson the science of administration*. New York: Columbia University.

- Hall, R.H. (1991). *Organization: Structure processes and outcomes*. 6thed. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1996). *The Motivation to Work*. New Brurawick: Transaction.
- Holt, H. (1990). *Organization: Structure processes and outcomes*. 6thed. Engle Houghton Mifflin.
- Horch .(1996). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations in *Managing Leisure*, 8, pp. 70 - 84.
- Hoy, W.K., and Miskel, C. G. (1991). *Educational administration theory-research-Practice*. 4thed. Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Huntington, Samuel P, and M. Neslson. (1976). *Political Participation in Developing Countries*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human resource management*. 8thed. New York: Mcgraw - Hill,. Inc.
- Jacobsson, J. and Timpka, T. (2014). *Development of an Organizational Model that Bridges The Organization-Practice Barrier in Overuse injury Prevention: An Action Research Study in Swedish Athletics*. IOC World Conference on Prevention of Injury & LLLness in Sport.
- Jonker, J., & Foster, D. (2005). Stakeholder relationships: The dialogue of engagement in *Corporate Governance*, 5(5), pp. 51 - 57.
- Joyce, B, and Weil, M. (1992). *Model of teaching*. 4thed. Boston: Allyn and Bacon.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories in *Journal of Business Ethics*. 46(1), pp. 71 - 83.
- Kaser, K., and Brooks, J. R., (2005). *Sport and entertainment management*. Mason, Ohio: South-Western.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An International handbook*. Oxford: Pergamum Press.
- Koontz, H, D. and Cyril O'Donnell. (1972). *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*. New York: MC Graw - Hill.
- Koontz and Weihrich, 1998
- Korman, A. K. (1977). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration Concepts and Practices*. Newyork : Thomson Learning, Inc.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. (2004). *Sport management*. Mason, Ohio: South-Western.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), pp. 110 - 122
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundation and practice*. 5thed. New Yok: MacMillan.
- Mondy, Noe and Premeaux, 2003
- Miyakawa, M. (2007). This Way QA. in *Quality Assurance in Evaluation*. 5(2), pp. 97-100.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), pp. 79 - 90.
- Nikolai and Robinson. (2009). Benchmarking of élite sport systems. Institute of Sport and Leisure Policy, Loughborough University, Loughborough, UK in *Management Decision*, 47(1)
- Northcraff, G. B., & Neal, M. A. (1990). *Organization behavior: A management challenge*. Chicago: The Dryden.
- _____. (1994). *Organization behavior : A management challenge*. Fort Worth : The Dryden Press.
- Office for Standards in Education. (2007). *Inspecting schools: Framework for Inspecting Schools*. London: Ofsted publications Centre.
- Procter and Paul. (1978). *Longman Dictionary of Contemporary English*. London: Longman.
- Raj, M. (1996). *Encyclopedic Dictionary of Psychology and Education*, 3(2). New Paul.
- Richards, D. and Engle, S. (1986). *After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions in J.D. Adams. (Ed). Transforming Leadership*, Alexandria, VA :miles River Press.
- Robbins, S. P., and Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of Management*. 9thed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

- Robbins, S. and Mukerji, D. (1994). *Managing Organization: New Challenges and Perspectives*. 2nded. New York: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2010). *Essentials of organizational behavior: International edition*. 8thed. New Jersey: Pearson.
- Sallis, E. and Jones, H. (2002), *Total quality management in education*. 3rded. London: Kogan Page Limited.
- Schein, E. H. (1970). *Organization psychology*. 2nded. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2003). *Organization behavior*. 9thed. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. 7thed. USA: Wiley and Sons.
- Schermerhorn, John R. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Scott, R. (1991). *Speaking in Communication in the Classroom*. England: Longman Group.
- Scriven, Michael. (1967). The Methodology of Evaluation in *curriculum evaluation*, Chicago: American Educational Research Association, pp. 60-75).
- Seldin, P. (1988). *Evaluation and developing administrative performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, R. H., and Others. (1980). *Measurement: Making Organization Perform*. New York: Macmillan
- Soler, C. (2010). *Modern Management (International Edition)*. 10thed. U.S.A.: Pearson.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavior view*. Santa Monica, California: Goodyear
- Steiner, E. (1990). *Educology*. Sydney: NSW,
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. (1995). *Management*. 6thed. Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Sureshchandar and Other, 2001
- The Stanford encyclopedia of philosophy. (2007). "What's Wrong with the Received View of Evolutionary Theory?" Retrieved on September 7, 2018 from <http://plato.stanford.edu/entries/behaviorism/>

- Theaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
- Thinkexist. (2008). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Thompson, A. A. and Strickland A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 11thed. Boston: McGraw-Hill.
- Webster, J.G. (1981). *Webster's New World Dictionary of the American Language*. New York : Prentice-Hall.
- Wehrich, Heinz and Harold Koontz. (1993). *Management: a global perspective*. 10thed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wilairat, P. (2009). *The success of executives*. Retrieved July 2, 2018, from [http://www.pantown.com/groub.php?display=content=36749&name=0000000content32&area=3\[in Thai\]](http://www.pantown.com/groub.php?display=content=36749&name=0000000content32&area=3[in Thai])
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology Theory and Method*. New Jersey: Prentice-Hill.
- Worthen B.R. & Sanders J.R. (1997). *Education Evaluation : Theory and Practice*. Ohio: Wadworth Publishing company, Inc.
- Yamane, T. (1967). *Taro Statistic: An Introductory Analysis*. New York: Harper & row.