

แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

นิยม ควงมณี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา


คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

สิงหาคม 2558


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ นิยม ดวงฉวี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของมหาวิทยาลัย
บูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

 อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.นภพร ทศนัยนา)


 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)


 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.พูลพงศ์ สุขสว่าง)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธาน

(ดร.ประกิต หงษ์แสนชาธรรม)

 กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นภพร ทศนัยนา)

 กรรมการ

(ดร.พูลพงศ์ สุขสว่าง)

 กรรมการ

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา

 คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนจากสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ
(Thailand International Development Cooperation Agency: TICA)
กระทรวงการต่างประเทศ

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นภพร ทศนัยนา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.พุลพงศ์ สุขสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียด ถี่ถ้วนและเอาใจใส่ ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ประกิต หงษ์แสนยาธรรม ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษาตรวจแก้ไข วิจัยผลงาน จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ แนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว) และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ที่ให้ความร่วมมืออย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ช่วยให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ในระหว่างการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (Thailand International Development Cooperation Agency: TICA) กระทรวงการต่างประเทศ ที่ให้ทุนการศึกษารั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ทุกท่านที่ได้ให้การช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ความห่วงใย และความเข้าใจเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องที่ได้เอื้อนามในที่นี้ด้วย จนได้รับความสำเร็จในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานนี้

นิยม ดวงมณี

55910199: สาขาวิชา: วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา;

วท.ม. (วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา)

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารจัดการ/ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

นิยม ดวงมณี: แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (GUIDELINE FOR THE MANAGEMENT OF THE LAOS NATIONAL SPORTS TRAINING CENTER)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: นภพร ทักษันนา, ค.ค., สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ, Ph.D., พูลพงศ์ สุขสว่าง, ค.ค. 201 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย บุคคลที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว 489 คน จากกรมกีฬาระดับสูง สหพันธ์กีฬาลาว โรงเรียนพรสวรรค์กีฬา-กายกรรม ผู้ฝึกสอนกีฬา ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และนักกีฬา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว แล้วนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว จำนวน 5 คน

ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้แนะ และด้านการควบคุม ดังนี้

1. ด้านการวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ แผนการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
2. ด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างหน้าที่องค์กรคือ ด้านวิชาการ ด้านบริการ ด้านบริหาร ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์
3. ด้านการชี้แนะ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนโยบายการปฏิบัติงานและประสานงานสนับสนุน อุปกรณ์
4. ด้านการควบคุม มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

55910199: MAJOR: EXERCISE AND SPORT SCIENCE;
M.Sc. (EXERCISE AND SPORT SCIENCE)

KEYWORDS: GUIDELINE FOR THE MANAGEMENT/ LAOS NATIONAL SPORTS
TRAINING CENTER

NIYOM DOUANGMANY: GUIDELINE FOR THE MANAGEMENT OF THE
LAOS NATIONAL SPORTS TRAINING CENTER. ADVISORY COMMITTEE: NOPPORN
TASNAINA, Ed.D., SUNTIPONG PLUNGSUWAN, Ph.D., POONPONG SUKSAWANG,
Ph.D. 201 P. 2015.

The purposes of this research were to develop guidelines for management of the Laos National Sports Training Center. Participants (N = 489) were Persons whose work related to Laos National Sports Training Center. They were executives, staffs, trainers and athletes of the Elite Sports Departments, Laos Sports Federation, Sport Talent School and Laos National Sports Training Center. The instrument of the study was questionnaire developed by the researcher. The reliability of the questionnaires was .99. Means and standard deviations were analyzed and then applied the results of the study to develop guidelines for management of the Laos National Sports Training Center. An in-depth interview was made with 5 executives and partners related to Laos National Sports Training Center.

The research findings showed that

Guidelines for the management of the Laos National Sports Training Center consist of planning, organizing, leading and controlling aspects as follow:

1. Planning aspect should describe vision, mission, goals, objectives, action plans, operating plans, and strategies in developing the Laos National Sports Training Center.

2. Organizing aspect should consists of functional structure that covers academics, services, administration and medical science perspectives.

3. Leading aspect should create motivation for task implementation, policy on task operation and materials supporting coordination.

4. Controlling aspect should include a set of key performance indicator to evaluate the result of the development of the Laos National Sports Training Center.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว.....	5
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับศูนย์ฝึกกีฬา.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	37
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสัมภาษณ์.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	85
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	85
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ.....	87
การทดสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย.....	88
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	89
การรวบรวมข้อมูล.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	118
สรุปผลการวิจัย.....	118
ด้านการวางแผน.....	118
ด้านการจัดองค์กร.....	121
ด้านการชี้แนะ.....	121
ด้านการควบคุม.....	122
อภิปรายผลการวิจัย.....	124
ด้านการวางแผน.....	124
ด้านการจัดองค์กร.....	126
ด้านการชี้แนะ.....	130
ด้านการควบคุม.....	132
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	134
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	135
บรรณานุกรม.....	137
ภาคผนวก.....	149
ภาคผนวก ก.....	150
ภาคผนวก ข.....	157
ภาคผนวก ค.....	161
ภาคผนวก ง.....	191
ภาคผนวก จ.....	199
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	201

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (แบบสอบถาม).....	86
4-1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการวางแผน.....	91
4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการจัดองค์กร.....	93
4-3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการชี้แนะ.....	94
4-4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการควบคุม.....	95
ภาคผนวก ค-1 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการวางแผน.....	171
ภาคผนวก ค-2 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการจัดองค์กร.....	177
ภาคผนวก ค-3 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการชี้แนะ.....	181
ภาคผนวก ค-4 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการควบคุม.....	183
ภาคผนวก ค-5 ค่าความเที่ยงตรงแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน.....	186
ภาคผนวก ค-6 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	190

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1 โครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (สปป.ลาว).....	7
2-2 โครงสร้างการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สีเกิด).....	8
2-3 โครงสร้างองค์กรศูนย์ฝึกกีฬามหาวิทยาลัยคานัง.....	19
2-4 กระบวนการวางแผน.....	53
2-5 กระบวนการควบคุม.....	74
4-1 โครงสร้างองค์กรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว.....	100
4-2 โครงสร้างหน้าที่องค์กรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว.....	111
5-1 โครงสร้างหน้าที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว.....	121

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การฝึกซ้อมมีความสำคัญต่อการพัฒนากีฬาเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบแบบแผนที่มีจุดประสงค์ชัดเจนและเป้าหมาย ซึ่งสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เพื่อส่งเสริมหรือพัฒนานักกีฬาให้มีขีดความสามารถสูงสุดตามลำดับ ยิ่งกว่านั้นในการกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกที่ชัดเจนจะทำให้เลือกรูปแบบการฝึกและกิจกรรมการฝึกที่ถูกต้องเหมาะสมได้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการฝึกนักกีฬา สำหรับการฝึกซ้อมกีฬามีความสำคัญที่สุดของการพัฒนากีฬา แต่ละประเทศได้มีสถานที่การฝึกซ้อมและจัดตั้งโครงสร้างศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ พร้อมทั้งนำวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีทางการกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการกีฬา จัดให้มีการควบคุมมาตรฐานการฝึกซ้อมสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับชาติ และนานาชาติ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการการกีฬาและกฎหมายการกีฬาเพื่อเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องจะเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ฝึกสอนมีความรัดกุมในการวางแผนการฝึกซ้อมให้นักกีฬาได้มีพัฒนาการอย่างเป็นขั้นตอนและนำเอาความสามารถไปใช้ในวันแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)

ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ได้มีศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สีเกิด) ตั้งอยู่ตำบลสีเกิด อำเภอนาทรายทอง นครหลวงเวียงจันทน์ มีเนื้อที่ทั้งหมด 69 ไร่ และขยายเนื้อที่เพิ่ม 51 ไร่ รวมทั้งหมดเป็น 120 ไร่ ในปี ค.ศ. 2013 ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติได้รับทุนช่วยเหลือในการก่อสร้างจากประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ซึ่งมีมูลค่าทั้งหมด \$ 4,000,000 (สี่ล้านดอลลาร์สหรัฐ) เริ่มก่อสร้างในวันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 2008 ได้สร้างเสร็จและรับมอบอย่างเป็นทางการในวันที่ 18 มกราคม ค.ศ. 2009 เพื่อรองรับนักกีฬาลาวเข้ามาเก็บตัวฝึกซ้อมในการเตรียมเข้าร่วมซีเกมส์ครั้งที่ 25 ที่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเป็นเจ้าภาพ ซึ่งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ประกอบด้วยอาคาร 2 ชั้น 1 หลัง หอพักนักกีฬาเป็นอาคาร 3 ชั้น 1 หลัง ห้องนอนสำหรับนักกีฬามี 60 ห้องสามารถรับนักกีฬาได้ 180 คน ห้องนอนของครูฝึก 12 ห้อง สามารถรับได้ 24 คน อาคารประกอบอาหาร 1 หลัง สนามกีฬาในร่ม 2 หลัง ห้องเก็บอุปกรณ์ 1 ห้อง และห้องออกกำลังกาย 1 ห้อง สนามฟุตบอลพร้อมลู่วิ่ง ที่จอดรถภายในศูนย์ ถนนภายในศูนย์ อ่างเก็บน้ำ และโครงการช่วยเหลือจากประเทศบรูไน เริ่มก่อสร้างในวันที่ 27 มิถุนายน ค.ศ. 2009 และสร้างเสร็จรับมอบเป็นทางการในวันที่ 27 ธันวาคม ค.ศ. 2009 เป็นอาคาร 2 ชั้น 1 หลังใช้เป็นหอพัก

นักกีฬามี 34 ห้องนอน สามารถรับนักกีฬาได้ 100 คน และสนามกีฬาในร่ม 1 หลัง สามารถบรรจุผู้ชมได้จำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ มีอาคารซีเกมส์ สำหรับเก็บอุปกรณ์กีฬา 1 หลัง และพนักงานภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมีจำนวนทั้งหมด 22 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท 2 คน ปริญญาตรี 4 คน ปวส. 7 คน และปวช. 9 คน (สิงห์คำ นาลิน, สมพร มณีคำ และเกตสุดา เล็งสะหวัด, 2013)

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว อยู่ภายใต้การกำกับดูแลด้านวิชาการของกรมกีฬาระดับสูงที่ปฏิบัติตามแนวทางนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ที่สอดคล้องกับโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาระดับสูงตั้งแต่ปัจจุบันจนถึงปี ค.ศ. 2020 กรมกีฬาระดับสูง จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาระดับสูงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และมีเป้าหมาย ยกระดับบุคลากรกีฬาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ยกระดับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้เป็นสถานประกอบการกีฬา ปรับปรุง สถานที่ สนามกีฬาแห่งชาติให้ได้มาตรฐาน และศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาอยู่ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และสร้างสถาบันกีฬารสวรรค์ เพื่อพัฒนา กีฬาระดับสูงให้ประสบผลสำเร็จในระดับภูมิภาคและสากล พัฒนาการกีฬาที่มีความนิยม และบางประเภทกีฬาให้กลายเป็นกีฬาอาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2012) ดังนั้น ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมีความสำคัญมากที่สุดในการพัฒนาการฝึกซ้อมของนักกีฬามืออาชีพเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาภายในประเทศและต่างประเทศ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีการกำหนดโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการกำหนดภาระหน้าที่ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และหน่วยงาน ตำแหน่งงานของบุคคลแต่ละงานไว้ เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางการปฏิบัติให้ตรงตามภาระหน้าที่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวได้ดำเนินปฏิบัติงานตามหลักการรวมศูนย์ประชาธิปไตย ตกกลงกันเป็นหมู่คณะที่มีโครงสร้างการบริหารแบบผู้บังคับบัญชาคนเดียวเป็นผู้แบ่งงานตามความเหมาะสมให้แก่แต่ละสำนักงาน ตามการมอบหมายเพื่อจัดบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตามแผนงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ยังไม่มีการจัดการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพียงแต่มีการกำหนดนโยบายกว้าง ๆ ของการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และพัฒนานักกีฬามืออาชีพที่ทำการฝึกซ้อมของการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและสากล (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2012) ซึ่งการบริหารระบบการจัดการนั้น ยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากว่าบุคลากรยังไม่มีประสบการณ์การบริหารจัดการ ขาดความรู้ด้านการบริหาร ขาดการควบคุมดูแลด้านอุปกรณ์ ขาดการประเมินการปฏิบัติแผนงานพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติอย่างมาก ในการบริหารจัดการอย่างไร ให้เกิดประสิทธิผลของการบริหารระบบการนำไปใช้ในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว สำหรับการฝึกซ้อมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และได้รับผลจากการบริหารจัดการ สอดคล้องกับอนันต์ เกตุวงศ์ (2534, หน้า 3) กล่าวไว้ว่า การวางแผน

คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไป เช่น จะทำอะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้ทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How) จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่ายังไม่เป็นตามหลักวิชาการบริหารจัดการตามหน้าที่ของกระบวนการบริหารจัดการที่ชัดเจนคือ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม (กรมกีฬาระดับสูง, 2012)

จากมูลเหตุดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวไม่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของการแข่งขันในระดับภูมิภาค และสากล ประกอบยังไม่มีการศึกษาการวิจัยที่เป็นรูปธรรมในการแก้ไข ปรับปรุง การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสู่ประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้วิจัยจึงกำหนดทำการศึกษาวิจัย แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ภายใต้ ขอบเขตหน้าที่ การบริหารจัดการ และทรัพยากรทางการจัดการ เพื่อนำผลการวิจัย เสนอผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา แก้ไข ปรับปรุง การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

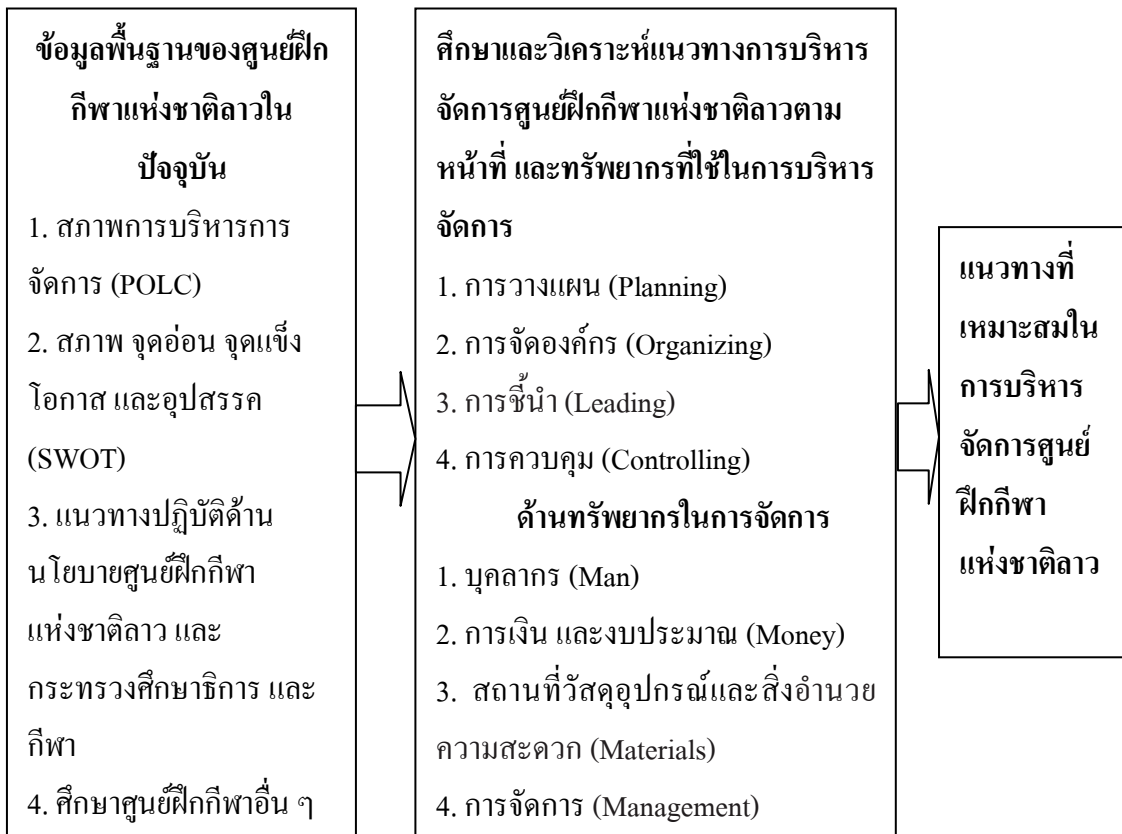
เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะข้อมูลพื้นฐานการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในปัจจุบัน
2. ได้แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในการวางแผน และเตรียมการดำเนินงานในองค์กร
3. สามารถใช้ข้อมูลพื้นฐาน และเป็นข้อเสนอแนะทางเลือกเพื่อนำไปพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวโดยใช้แนวคิดปัจจัยตามหน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Management functions) (Kinicki & Williams, 2006, p. 4) ทั้ง 4 ด้านคือการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) และด้านทรัพยากรในการจัดการ คือ บุคลากร (Man) การเงินและงบประมาณ (Money) สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (Materials) การจัดการ (Management)



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

แนวทาง หมายถึง ข้อชี้แนะอย่างมีระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้หน้าที่ของการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ตามโครงสร้าง และนโยบายที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำและการควบคุม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ คือ กำลังคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ โดยใช้ให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว หมายถึง สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่รัฐบาลลาว กำหนดให้นักกีฬาทีมชาติลาวฝึกซ้อมก่อนการแข่งขัน หรือที่มีชื่ออื่นเช่น มีอาคาร สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตั้งอยู่ ตำบลสีเกิด อำเภอ นาทรายทอง นครหลวงเวียงจันทน์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับศูนย์ฝึกกีฬา
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสัมมนา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ตามที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติลาวปี ค.ศ. 2011-2015 โดยสอดคล้องกับ
โครงสร้างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาที่ได้ปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายการพัฒนาประเทศ โดย
เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางซึ่งจะเป็นการพัฒนาในลักษณะที่ต่อเนื่องและยั่งยืนทำให้คนส่วนใหญ่มี
ความสุขที่แท้จริงในระยะยาว กล่าวคือการพัฒนาคนจะต้องมุ่งพัฒนาคนภายในประเทศทุกคนอย่าง
เต็มที่ตามศักยภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจและสติปัญญาเพื่อให้ได้คนดี-คนเก่งมีสุขภาพอนามัยที่
สมบูรณ์และให้คนมีสิทธิและมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีส่วนร่วมใน
การพัฒนาประเทศทุกขั้นตอนอย่างแท้จริง ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมติดตามผล ร่วมปรับปรุง
แนวคิดและวิธีการทำงาน ซึ่งจะทำการพัฒนาประเทศมีประสิทธิภาพ มีความยั่งยืน มีการกระจาย
ความเจริญรุ่งเรืองอย่างทั่วถึงเป็นธรรม ทำให้คนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนามากยิ่งขึ้น
ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (กระทรวงแผนการและการลงทุน, 2011) ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ
สติปัญญา และสุขภาพอนามัย มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการประกอบอาชีพ และสามารถ
ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครองได้กำหนดมาตรการ
เร่งรัดพัฒนามาตรฐานการกีฬาของประเทศอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสร้างศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
จัดหาอุปกรณ์การกีฬาให้เพียงพอแก่การฝึกซ้อมและการเล่นกีฬาได้อย่างเต็มความสามารถ
พร้อมทั้งการเสริมสร้างสวัสดิการเพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจของนักกีฬานอกจากนี้ยังเป็นการ
ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็ก เยาวชน และประชาชนพัฒนาสุขภาพอนามัยโดยการเล่นกีฬา เพื่อ
พัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจและสังคม เพื่อใช้การกีฬา
พัฒนา ความมีระเบียบวินัย มีน้ำใจเป็นนักกีฬา เคารพกติกา เพื่ออยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตย
ได้อย่างมีความสุข โดยให้มีสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬาอย่างเพียงพอและทั่วถึงเพื่อเป็นพื้นฐานของ

การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา, 2014)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา-กายกรรมตั้งแต่ปัจจุบันจนถึงปี ค.ศ. 2020 ที่สอดคล้องกับแนวทางนโยบายของพรรค-รัฐ เพื่อตอบสนองตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมลาวที่มีต่อประชาชนทุกกลุ่มคนอยู่ใน สปป.ลาว ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนากีฬามีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และศักยภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาพร้อมด้วยคุณลักษณะประจำตัว ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งสร้างสรรค์สังคมให้เป็นสังคมที่เข้มแข็งมีระเบียบวินัย เอื้ออาทรและสามานฉันท์ ซึ่งประชาชนทุกกลุ่มมีความเสมอภาคและกระจายโอกาสที่จะได้รับพัฒนาอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งจะเปิดรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประชาคมโลก อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติที่ยั่งยืน (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)

1. การพัฒนากีฬาต้องสอดคล้องกับ 3 ลักษณะ 5 ข้อมูลการศึกษาของประเทศลาวที่มุ่งพัฒนาและการเรียนรู้ดังนี้ 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะชาติ ลักษณะวิทยาศาสตร์ ลักษณะมหาชน สำหรับ 5 ข้อมูลการศึกษาซึ่งได้แก่ คุณสมบัติศึกษา ปัญญาศึกษา แรงงานศึกษา พลศึกษาและศิลปศึกษา ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม และสภาพความเป็นจริงของแต่ละท้องถิ่น เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมนั้นยังเป็นการสนับสนุนกำลังป้องกันชาติ ป้องกันความสงบสุข ทั้งส่งเสริมกระบวนการกีฬาจากศูนย์กลางจนถึงท้องถิ่น

2. การพัฒนากีฬาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับคุณภาพ และความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ให้มีจำนวนพอเพียงกับความต้องการของสำนักงานกีฬาในยุคทันสมัยที่มีการวางแผนกำหนดเสริมสร้างพนักงานในระยะสั้น และระยะยาวปรับปรุงหน่วยงานควบคุมพนักงานให้เป็นระบบ

3. การพัฒนากีฬาจะต้องศึกษาปัญหาขั้นพื้นฐานของกีฬาจำนวนหนึ่งเพื่อยกระดับความสามารถที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม การฝึกซ้อม และการเคลื่อนไหวกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีวิทยาศาสตร์ ที่เปิดกว้างการร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์การกีฬากับต่างประเทศด้วยหลายรูปแบบ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของประเทศให้ก้าวสู่วิวัฒนาการแห่งการพัฒนา

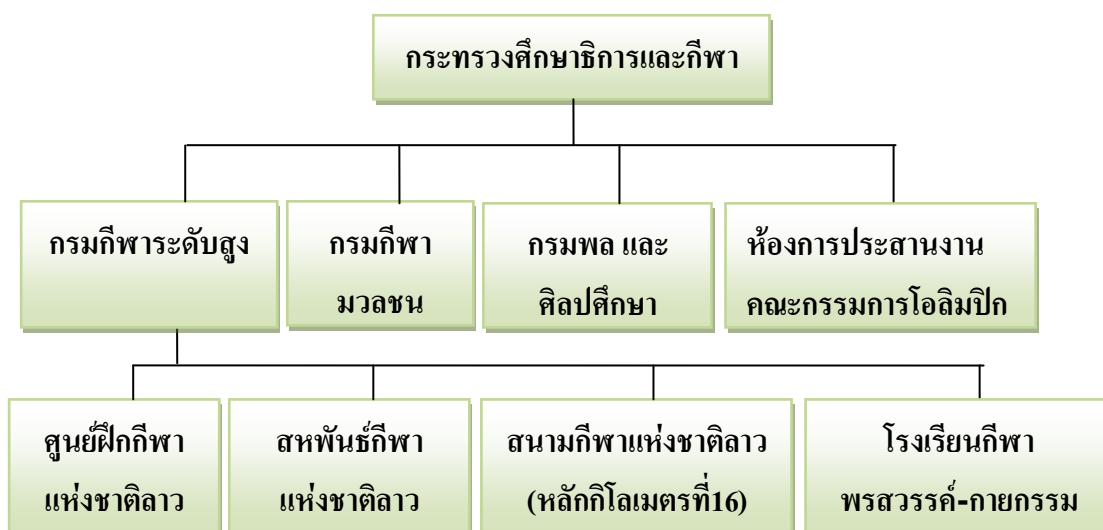
4. การพัฒนากีฬาจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเข้าถึงทุกกลุ่มคนในสังคม รวมทั้งประสานงานกับกรมพลศึกษา และศิลปศึกษา เพื่อปรับปรุงหลักสูตรภาควิชาบังคับเข้าในโรงเรียน สถาบันการศึกษาให้ทั่วถึงภายในประเทศ ตามทิศทางแผนการพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา เพื่อดำเนินการเคลื่อนไหวของงานกีฬามวลชน ส่งเสริม ให้บรรดาเทศบาล ร่วมกันสร้าง

กระบวนการกีฬามวลชนอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้ประชาชนได้เข้าร่วมกิจกรรมกีฬาของชุมชนอย่างทั่วถึง

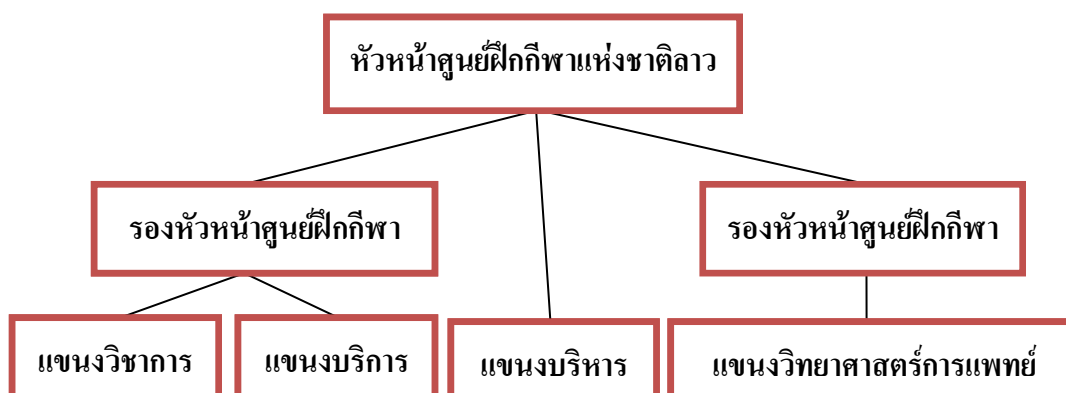
5. การพัฒนากีฬาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สังคม กระทรวง องค์กร ศูนย์กลาง นครหลวง จังหวัด สถาบันการศึกษา หน่วยธุรกิจ โรงงาน องค์กรจัดตั้งมหาชน และองค์กรจัดตั้งสังคมอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในการสร้างกระบวนการเคลื่อนไหวกีฬามวลชน และงานประเพณีต่าง ๆ

6. การพัฒนากีฬามีความสำคัญเพื่อยกระดับการเคลื่อนไหวกิจกรรมกีฬามวลชนและสำรวจรากฐานเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานกีฬามวลชน เพื่อส่งเสริมให้ท้องถิ่นได้เสริมสร้างและพัฒนาก้าวไปสู่กีฬาระดับสูง

7. การพัฒนากีฬาต้องไปตามแนวโน้มมาตรฐานสากล และระเบียบการขององค์กรกีฬาสากล ต้องยึดถือในแนวทางนโยบายการต่างประเทศของพรรค ดังคำว่า สันติภาพ อีสรภาพ มิตรภาพ และการร่วมมือกับนานาชาติอยู่บนพื้นฐานเคารพอิสรภาพ อธิปไตย และไม่แทรกแซงหน่วยงานภายในซึ่งกันและกัน มีสิทธิเสมอภาคต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ และอยู่ร่วมกันโดยสันติเอาใจใส่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของการจัดตั้งกีฬาในภาคพื้นและสากล เพื่อการพัฒนากีฬาของลาว เพิ่มความสัมพันธ์มิตรภาพ การร่วมมือรอบด้านกับกีฬา ประเทศเวียดนาม ประเทศจีน และบรรดาประเทศสังคมนิยมอื่น ๆ สิ่งที่สำคัญคือการส่งเสริมมิตรภาพ และการร่วมมือกับบรรดาประเทศใกล้เคียง กับบรรดาประเทศกลุ่มอาเซียน นอกนั้นยังเปิดกว้าง และร่วมมือกับประเทศต่าง ๆ กับสหพันธ์กีฬา องค์กรจัดตั้งกีฬาระดับภาคพื้น และระดับสากล



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (สปป.ลาว) (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2012)



ภาพที่ 2-2 โครงสร้างการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สศก.) (ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว, 2012)

ข้อตกลงของรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดตั้ง และการเคลื่อนไหวของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว(สศก.)

- อิงตาม กฎหมาย ว่าด้วยรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ฉบับเลขที่ 02/สพข ลงวันที่ 6 พฤษภาคม ค.ศ. 2003

- อิงตาม กฎหมาย ว่าด้วยการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) ฉบับเลขที่ 04/สพข ลงวันที่ 3 กรกฎาคม ค.ศ. 2007

- อิงตาม คำสั่งนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดตั้ง และเคลื่อนไหวของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา ฉบับเลขที่ 282/นย ลงวันที่ 7 กันยายน ค.ศ. 2011

- อิงตาม การเสนอของกรมจัดตั้ง และพนักงาน

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา

หมวดที่ 1 บทบัญญัติทั่วไป

มาตรา 1 จุดประสงค์

ข้อตกลงฉบับนี้ กำหนด ที่ตั้ง ภาระบทบาท หน้าที่ ขอบเขตสิทธิ โครงสร้างการจัดตั้ง และแบบแผนวิธีการทำงาน ที่อ้างอิงในด้านนิติกรรมให้แก่การจัดตั้งและแผนการเคลื่อนไหวของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มุ่งสู่การจัดตั้งแนวทางนโยบายการศึกษาและกีฬา ของรัฐบาลโดยเฉพาะการจัดตั้ง ควบคุมดูแล ตรวจสอบ ส่งเสริมแผนพัฒนาการศึกษาและกีฬาแห่งชาติลาว

มาตรา 2 ที่ตั้ง และภาระบทบาท

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว เขียนด้วยอักษรย่อ “ศ.ก.ล” เป็นระบบการจัดตั้งวิชาการในโครงสร้างการจัดตั้งที่ขึ้นกับกรมกีฬาระดับสูง มีภาระบทบาทเป็น เสนาธิการ ภายใต้กรมกีฬา

ระดับสูง เกี่ยวข้องกับการทำงาน ส่งเสริม สร้างนักกีฬาพรสวรรค์ ฝึกซ้อมนักกีฬาทีมชาติ และสร้าง นักวิชาการกีฬาในระดับต่าง ๆ

หมวดที่ 2 หน้าที่และขอบเขตสิทธิ

มาตรา 3 หน้าที่ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สีกิด) มีหน้าที่ ดังนี้

1. ค้นคว้า ศึกษา วิจัย และวางแผนพัฒนา ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
2. เสริมสร้าง และปรับปรุง นิติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนการฝึกซ้อม และส่งเสริม นักกีฬาทีมชาติ และนักกีฬาพรสวรรค์
3. ควบคุม ดูแล การนำใช้ศูนย์ฝึกกีฬา และให้บริการในการฝึกอบรม และฝึกซ้อมกีฬา ตามระเบียบ
4. จัดการฝึกอบรมให้ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาทีมชาติลาว
5. เสริมสร้างนักกีฬารุ่นเยาวชน และนักกีฬาพรสวรรค์
6. ให้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ โภชนาการ บำรุงรักษาสุขภาพ นักกีฬา และ ผู้ฝึกสอน
7. ติดตาม และตรวจสอบสุขภาพนักกีฬาภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
8. ควบคุม ดูแล อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
9. ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงาน ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
10. สรุป และรายงาน การจัดตั้งปฏิบัติงานด้านกิจกรรมต่าง ๆ ภายในศูนย์ฝึกกีฬา

แห่งชาติลาว

11. ปฏิบัติ แผนดำเนินงานต่าง ๆ ตามการมอบหมายของผู้บริหาร

มาตรา 4 ขอบเขตสิทธิ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมีขอบเขตสิทธิ ดังนี้

1. เสนอแผนดำเนินการ และงบประมาณเพื่อพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบเสนอ ผู้บริหาร
2. เสนอ พิจารณา อนุมัติ ปรับปรุง เสริมสร้าง หรือยกเลิก กฎระเบียบ ควบคุม การศึกษา และกีฬา ที่ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานของตนเองรับผิดชอบเสนอผู้บริหาร
3. เสนอ พิจารณา อนุมัติ เสริมสร้าง หรือ ยกเลิก หน่วยงานของตนเองรับผิดชอบเสนอ ผู้บริหาร
4. แต่งตั้ง ถอดถอนตำแหน่ง พนักงานวิชาการ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองตาม การแบ่งตามชั้น (ตามชั้น) และตามระเบียบกฎหมาย เสนอผู้บริหาร
5. พิจารณา ออกหนังสือแต่งตั้งผู้ฝึกสอน และนักกีฬาทีมชาติ เสนอผู้บริหาร

6. ควบคุม ดูแล การนำใช้งบประมาณ วัสดุ ทรัพย์สิน กองทุน ทุนช่วยเหลือประเภทต่าง ๆ ตามการอนุมัติของผู้บริหาร

7. ปฏิบัติงาน โครงการช่วยเหลือ การร่วมมือกับต่างประเทศ และองค์กรจัดตั้งสากลตามการอนุมัติของผู้บริหาร

8. พิจารณา ควบคุม ทรัพย์สิน ลิขสิทธิ์ ทางด้านการศึกษา และกีฬา เสนอผู้บริหาร

9. ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามการมอบหมายของผู้บริหาร

หมวดที่ 3 โครงสร้างองค์กร

มาตรา 5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ด้านบริหาร
2. ด้านวิชาการ
3. ด้านบริการ
4. ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์

มาตรา 6 บุคลากรและตำแหน่งงานศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีตำแหน่งต่าง ๆ สำหรับบุคลากร จำนวน 26 ตำแหน่ง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- | | |
|--------------------------------------|------------|
| 1. หัวหน้าศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว | 1 ตำแหน่ง |
| 2. รองหัวหน้าศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว | 2 ตำแหน่ง |
| 3. หัวหน้าหน่วยงาน | 4 ตำแหน่ง |
| 4. รองหัวหน้าหน่วยงาน | 4 ตำแหน่ง |
| 5. พนักงานวิชาการ | 15 ตำแหน่ง |
| - ด้านบริหาร | 4 ตำแหน่ง |
| - ด้านวิชาการ | 4 ตำแหน่ง |
| - ด้านบริการ | 4 ตำแหน่ง |
| - ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ | 3 ตำแหน่ง |

หมวดที่ 4 ระบบแบบแผนการทำงาน

มาตรา 7 หลักการทำงาน

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวปฏิบัติงานตามหลักการ ดังนี้

1. ปฏิบัติการตามหลักการรวมศูนย์ ประชาธิปไตย หรือ ตกลงเป็นกลุ่มคณะ แบ่งงานให้บุคคลรับผิดชอบ ปฏิบัติโครงสร้างบริหารแบบผู้บังคับบัญชาคนเดียว และเสริมสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน บุคลากร และพัฒนาการศึกษาและกีฬา
2. ปฏิบัติการทำงาน ตามยุทธศาสตร์ มีแผนดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน และ โครงการ มีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะของการพัฒนา
3. บริหาร ควบคุม สำนักงาน ตามสายตั้ง ประสานกับสายขวาง ตามระบบการจัดตั้ง ควบคุม ระหว่างศูนย์กลาง และท้องถิ่น
4. ปฏิบัติการทำงานมี แบบแผน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล สนับสนุน ส่งเสริม และสรุปแต่ละระยะ
5. ปฏิบัติระบบ ประชุม รายงาน และสรุป เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

มาตรา 8 การประสานงาน

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีการประสานงาน โดยตรงกับ สำนักงาน กรม สถาบัน องค์กร จัดตั้งสากล และองค์กรจัดตั้งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนตามการเห็นชอบของผู้บริหาร

หมวดที่ 5 บทบัญญัติสุดท้าย

มาตรา 9 งบประมาณ และตราประทับ

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีงบประมาณรับใช้ศูนย์ฝึกโดยตรง ซึ่งได้มาจากงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา จากการช่วยเหลือ การร่วมมือจากบรรดาประเทศต่าง ๆ องค์กรจัดตั้งภายใน และต่างประเทศ และมีตราประทับ เพื่อรับใช้งานราชการ

มาตรา 10 ให้ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว กำหนดหน้าที่ และกิจกรรมรายละเอียด แต่ละสำนักงาน แต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานแต่ละตำแหน่งงาน พร้อมทั้งนำเสนอกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬาเพื่อขออนุมัติและบรรจุ พนักงานในตำแหน่งงานตามความเหมาะสม

มาตรา 11 จัดตั้งปฏิบัติ

สำนักงานต่าง ๆ บรรดากรม องค์กรเทียบเท่ากรม สถาบัน แผนกศึกษาธิการ และกีฬานครหลวง สำนักงานศึกษาธิการ และกีฬาเมือง เทศบาล รวมทั้งหน่วยงานการศึกษา และกีฬาต่าง ๆ ได้รับทราบเพื่อปฏิบัติตามข้อตกลงฉบับนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับศูนย์ฝึกกีฬา

โครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) ตามที่การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2545-2554) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่าง

สอดคล้องและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามรัฐบาลได้มีการปรับโครงสร้างระบบบริหารราชการใหม่ และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ภาระงานของหน่วยราชการต่าง ๆ รวมทั้งได้จัดตั้งกระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬาขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานด้านกีฬาของชาติในองค์กรรวม กกท. เป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และภาระงานและได้ปรับปรุงโครงสร้าง การดำเนินงาน และ กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ จึงได้ทบทวนแผนกลยุทธ์ กกท. ใหม่ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือและกรอบในการปฏิบัติงานและการจัดทำงบประมาณให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างสอดคล้องและเป็นระบบต่อการพัฒนากีฬาของชาติต่อไปลักษณะ การดำเนินงานของ กกท. ที่มีจุดมุ่งเน้นเฉพาะทางคือ ด้านการส่งเสริมสนับสนุน การกีฬาจำเป็น อย่างยิ่งต้องอาศัยแผนเชิงกลยุทธ์ในการสื่อให้เห็นถึงวัตถุประสงค์รวมทั้งกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึง จุดมุ่งเน้นด้านยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่การสร้างภาพลักษณ์ด้านคุณภาพของงานบริการ การดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมุ่งเน้นที่ความต้องการและการตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย ที่ประกอบด้วย รัฐบาล/ กระทรวง องค์กรกีฬา/ เครือข่ายกีฬา นักกีฬามูลนิธิทางกีฬากีฬาและ ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับ องค์กรและบุคลากร ให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และมีลักษณะที่มีความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงได้ เสมอภาค เป็นธรรม รวมถึงมีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมุ่งเน้นสิ่งที่ไม่สำคัญในองค์กร ออกไป และลดสิ่งที่มีเพื่อความประหยัด แต่ยังคงอยู่ในมาตรฐานสากล ดำเนินการในสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดกับ กกท.เพื่อการยกระดับมาตรฐาน การบริหารจัดการด้านกีฬาให้ได้รับการยอมรับใน ภาพลักษณ์

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางสังคมในระดับโลกและภูมิภาคตลอดจนเทคโนโลยี สารสนเทศได้พัฒนาไปอย่างมากส่งผลให้มีการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์การกีฬาและเงื่อนไขใน วงการกีฬาผู้เกี่ยวข้องในวงการกีฬามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแม้กระทั่งความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย (ผู้ชมกีฬา ผู้สนับสนุน สมาคม) ก็มีการเปลี่ยนแปลงรสนิม หรือมีความคาดหวัง สูงขึ้น เมื่อนำมาประกอบการพิจารณากระบวนการผลิตผลผลิต (กลยุทธ์) ในอันที่จะส่งผลผลิตแก่ รัฐบาลภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของ กกท. มีความเห็นว่า

1. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เดิมไม่สอดคล้องกับผลผลิตที่ต้องนำส่งรัฐบาล
2. มาตรการส่วนใหญ่ไม่เปิดกว้างให้ประชาชน และพนักงานมีส่วนร่วมในระดับ

การตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมตรวจสอบประเมินผล

กรอบแนวคิดในการปรับเปลี่ยน

1. เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง
2. เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการกีฬา

3. เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อให้ต้นทุนการบริหารจัดการลดลง
4. เป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้อง สัมพันธ์กันทั้งองค์กร

โครงสร้างแผนกลยุทธ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2551-2554)

วิสัยทัศน์

“การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อ การอาชีพให้ประเทศเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาของเอเชีย”

พันธกิจ

1. กำหนดนโยบาย/ทิศทาง/ ฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา
2. ส่งเสริม/ สนับสนุน/ ประสานงานเพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
3. ส่งเสริม/ สนับสนุนให้สภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านกีฬาอาชีพมีความ

เหมาะสม

4. อำนวยการ บริหารจัดการสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และบริการทางการกีฬา

วัตถุประสงค์

“เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการส่งเสริมกีฬาอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาการกีฬาอย่างมีเสถียรภาพ และมั่นคง”

เป้าประสงค์

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้กำหนดเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2551-2554) ดังนี้

เป้าประสงค์ที่ 1 ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อ การอาชีพโดยมุ่งความสำเร็จระดับผลลัพธ์ของประเทศในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ประเทศไทยเป็นอันดับหนึ่งจากการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 25 ณ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และได้รับอันดับที่ 1-5 จากการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 16 ณ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนรวมทั้งได้รับอันดับที่ 1-5 ของเอเชียจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ ครั้งที่ 29 ณ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนสำหรับด้านการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาชนิดกีฬา ที่มีศักยภาพสู่การเป็นกีฬาอาชีพ รวม 12 ชนิดกีฬา ได้แก่ ประเภทบุคคล 8 ชนิดกีฬา (กอล์ฟ เทนนิส บิลเลียด โบว์ลิ่ง แบดมินตัน จักรยานยนต์ เทเบิลเทนนิส และมวยไทย) ประเภททีม 4 ชนิดกีฬา (ฟุตบอล เซปักตะกร้อ ตะกร้อลอดห่วง และวอลเลย์บอล)

เป้าประสงค์ที่ 2 องค์กรกีฬา และประชาชนได้รับบริการทางการกีฬาโดยการส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาการบริการทางการกีฬาทั้ง 3 ประเภท คือ ด้านสถานที่/ อุปกรณ์กีฬา/ สิ่งอำนวยความสะดวก ด้านวิชาการและด้านข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การกีฬาที่มีคุณภาพและมาตรฐานเพื่อรองรับการให้บริการกลุ่มเป้าหมายของ กกท. คือ นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาทั้งในระดับกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ องค์กรกีฬา หน่วยงานต่าง ๆ และประชาชนทั่วไปเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและ กีฬาเพื่อการอาชีพ และเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการทางการกีฬาของ กกท. ร้อยละ 80 ภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

เป้าหมายหลัก

1. มีนักกีฬาและบุคลากรด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ และเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากล เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
2. นักกีฬาได้รับเหรียญจากการแข่งขันระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้นจากหลากหลายชนิด กีฬา และทำลายสถิติในการแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติเพิ่มขึ้น
3. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อ การอาชีพ อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
4. จัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และบุคลากรด้านกีฬาที่ได้มาตรฐาน รองรับการจัดการ แข่งขันกีฬาระดับชาติ นานาชาติ และกีฬาอาชีพ รวมทั้งการใช้บริการของประชาชนอย่างทั่วถึงและ เพียงพอ
5. มีการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐานสหพันธ์กีฬาอาชีพอย่างน้อย 12 ชนิด กีฬา
6. จำนวนนักกีฬาอาชีพเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ต่อปี/ ผู้ชมการแข่งขันกีฬาเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อ ปี
7. รายได้จากการดำเนินงานด้านกีฬาเพื่อการอาชีพ
8. สมาคมกีฬา และองค์กรเครือข่ายกีฬา บริหารจัดการกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ และ เชื่อมโยงกับองค์กรกีฬาทุกระดับ
9. ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการเพิ่มร้อยละ 3 ต่อปี

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญแก่องค์กรกีฬาเพื่อให้นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยนำวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีทาง การกีฬามาประยุกต์ใช้ รวมทั้งเข้าร่วมและจัดการแข่งขัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับ

สูงสุดจัดหาและพัฒนาสถานกีฬา/ อุปกรณ์กีฬา/ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมรองรับ การฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ รวมทั้งพัฒนาเครือข่ายขององค์กรกีฬาให้เชื่อมโยงและ สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและมีการบริหารจัดการกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลผลิตที่ 1 เสริมสร้างพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศเป้าหมายระดับผลผลิต องค์กรกีฬา สามารถนำรูปแบบของระบบบริหารจัดการกีฬา เป็นเลิศทุกระบบไปใช้ในการพัฒนา ร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาชนิดกีฬาที่มีศักยภาพสู่ การเป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐานและได้รับความนิยมน้อยกว่าหลาย สามารถยึดเป็นธุรกิจกีฬา อาชีพได้อย่างมั่นคง

ผลผลิตที่ 2 เสริมสร้างพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพเป้าหมายระดับผลผลิต ชนิดกีฬาได้รับการ พัฒนาเข้าสู่ระบบกีฬาอาชีพ จำนวน 12 ชนิดกีฬา ได้แก่ กอล์ฟ เทนนิส บิลเลียด โบว์ลิง แบดมินตัน จักรยานยนต์ เทเบิลเทนนิส มวยไทย ฟุตบอล เซปักคตะกร้อ ตะกร้อลอดห่วง และ วอลเลย์บอล

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของ องค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการกีฬาและเพื่อสามารถพัฒนาการบริการให้ผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจสูงสุดรวมถึงการจัดระบบสิทธิประโยชน์ที่ได้มาตรฐาน

ผลผลิตที่ 3 เสริมสร้างพัฒนาการบริการทางการกีฬา เป้าหมายระดับผลผลิต ระบบ การบริการทางการกีฬาได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานที่กำหนด จำนวน 4 ระบบ ได้แก่ ระบบสิทธิ ประโยชน์ การพัฒนาบุคลากร การจัดหา พัฒนา และบริหารจัดการสถานที่/ อุปกรณ์กีฬา/ สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบสารสนเทศ

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก

ข้อมูลเบื้องต้น

ชื่อหน่วยงาน ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก

ชื่อภาษาอังกฤษ National Sports Training Center Muaklek

ประเภทหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ สังกัด การกีฬาแห่งประเทศไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ที่ตั้ง 329 หมู่ 4 ถนนมิตรภาพ ตำบลมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี

โทรศัพท์/ โทรสาร 036-226100-7 เว็บไซต์ <http://www.stcmuaklek.sat.or.th/>

ความเป็นมา

วชิระ สุขเจริญ (2554, หน้า 29-33) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติมวกเหล็กได้อ้างอิงตาม มติคณะรัฐมนตรี พุทธศักราช 2543 การกีฬาแห่งประเทศไทย

ได้เริ่มดำเนินการในการก่อสร้างศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก โดยมีหลักการ และเหตุผล ดังนี้ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554) ในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ คือ จัดการดำเนินการในการฝึกหัดและฝึกซ้อมอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การคัดเลือกเข้ารับการฝึก การจัดการให้มีการอำนวยความสะดวกที่ได้มาตรฐานทั้งสนาม อุปกรณ์ และสถานที่เก็บตัว ในปัจจุบัน การกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่มีสถานที่ ที่ถือว่าเป็นศูนย์ฝึกกีฬาโดยตรงสมบูรณ์โดยพื้นฐานแล้ว เปิดเป็นศูนย์ปฏิบัติการแข่งขันเท่านั้นการเก็บตัวฝึกซ้อมที่ทำอยู่จะต้องใช้สถานที่แข่งขันเป็นส่วนใหญ่ซึ่งไม่เพียงแต่จำกัดในชนิดของกีฬาที่มีอยู่แต่ละศูนย์ฯแต่ยังถูกขัดข้องโดยใช้เพื่อการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงอื่นเช่นค่ากระแสไฟฟ้าเนื่องจากเป็นสถานที่ ๆ มีอัตราต้นทุนผู้ชมมาก ที่สำคัญอย่างยิ่งการดำเนินการของแต่ละศูนย์ฯยังมีความแตกต่างกันอยู่มากเนื่องจากขาด ศูนย์กลางเชื่อมโยงและจัดระบบ ดังนั้น การจัดทำให้มีศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาโดยตรงที่สมบูรณ์ครบวงจรและเป็นศูนย์กลางของศูนย์อื่น ๆ ทั่วประเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงได้จัดทำ “โครงการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ” ขึ้นเพื่อเป็นการรองรับการก้าวสู่ศตวรรษใหม่ของการพัฒนากีฬาของชาติให้มีความก้าวหน้าทันสมัยและเข้มแข็งทัดเทียมอารยะประเทศจึงได้ผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติบนพื้นที่ 600 ไร่ เป็นที่ราชพัสดุอยู่ในความดูแลของกรมการรักษาระทรวงการคลัง ตั้งอยู่ ณ ถนนมิตรภาพทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2 ช่วง สระบุรี-นครราชสีมา กิโลเมตรที่ 38 ตำบลมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งในศูนย์กีฬาแห่งชาติแห่งนี้จะประกอบด้วย สนามฝึกซ้อมกีฬา 20 ชนิด พร้อมทั้งอุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย อาคารที่พักนักกีฬา 200 เตียง ศูนย์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเต็มรูปแบบเปิดโอกาสให้นักกีฬาทีมชาติเก็บตัวฝึกซ้อมได้ทั้งปีเพื่อเตรียมทีมเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติทุกระดับ กำหนดดวงศักราชฤกษ์โครงการในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2543 โดยใช้งบประมาณประจำปีของการกีฬาแห่งประเทศไทย สำหรับงบประมาณในระยะแรกเป็นเงินทั้งสิ้น 274,000,000 บาท

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประเทศไทยได้มีศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่สมบูรณ์ ครบวงจร และเป็นศูนย์กลางของศูนย์ฝึกอื่น ๆ ทั่วประเทศ
2. เพื่อเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬาในการเตรียมการแข่งขันนานาชาติโดยมีการดูแลด้านสุขภาพ และส่งเสริมสมรรถภาพทางกายและจิตใจอย่างใกล้ชิด
3. เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการแข่งขันของนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. เพื่อให้บริการนักกีฬาจากต่างประเทศที่รองรับบริการหรืออยู่ใน โครงการแลกเปลี่ยนด้านกีฬา

สิ่งก่อสร้าง

1. อาคารที่พักนักกีฬา 64 เตียง 2 อาคาร
2. อาคารอำนวยการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ
3. อาคารโรงฝึกกีฬาอเนกประสงค์แบบเปิด
4. อาคารอเนกประสงค์
5. ลานฝึกกีฬาอเนกประสงค์
6. ทางวิ่งรอบอ่างเก็บน้ำ
7. อาคารที่ทำการศูนย์ กกท. จังหวัดสระบุรี
8. อาคารที่พักนักกีฬา 5 ชั้น
9. อาคารกีฬาในร่ม (กีฬามวย)
10. โรงฝึกกีฬาอเนกประสงค์แบบเปิด

บุคลากรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก

ผู้อำนวยการศูนย์ กกท. จังหวัดสระบุรี	1	คน
หัวหน้างานศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติส่วนภูมิภาค	1	คน
พนักงานศูนย์ กกท. จังหวัดสระบุรี	4	คน
ผู้ปฏิบัติงาน โครงการฯ	4	คน
เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก	15	คน
รวม	25	คน

วิสัยทัศน์

ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ และอาชีพ ควบคู่ ไปกับการพัฒนา
รายได้

ภาระงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติส่วนภูมิภาค

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน และกำหนดแนวทางในการพัฒนา และส่งเสริม
กีฬาในเขตที่รับผิดชอบวางแผน และกำหนดแนวทางในการสรรหา และพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ
ให้การบริการสถานที่ และอุปกรณ์กีฬาเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬา และหน่วยงานต่าง ๆ
ทั้งในศูนย์ กกท. ภาค และศูนย์ กกท. จังหวัดในเขตที่รับผิดชอบพัฒนาระบบวิธี และเทคนิค
การออกแบบผลิต การเก็บรักษา และซ่อมบำรุงอุปกรณ์กีฬา ดูแลบำรุงรักษาอาคารสถานที่รักษา
ความสะอาดสถานที่ และบริเวณดูแลรักษา และซ่อมบำรุงระบบสาธารณูปโภคความควบคุมดูแล
รักษาความปลอดภัย และทรัพย์สินของศูนย์ กกท.ภาค ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นประจำ

1. จัดเตรียมสถานที่กีฬาที่อยู่ในความดูแลเพื่อให้มีสภาพพร้อมที่จะใช้งาน และให้บริการ
 2. ดูแลบำรุงรักษาสถานกีฬาให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์
 3. ดูแลบำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภคให้มีความพร้อมใช้งานตลอดเวลา
 4. ดูแลรักษาความสะอาดความเป็นระเบียบ และความปลอดภัยในสถานกีฬารวมทั้งทรัพย์สินต่าง ๆ
 5. จัดทำศูนย์บริการอุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้งานเพื่อออกกำลังกาย และเล่นกีฬา
 6. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้สถานกีฬา และอุปกรณ์กีฬา
 7. จัดทำสรุปรายงานการให้บริการให้บริการสถานกีฬาเป็นรายเดือน
- ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของฝ่าย**
การพัฒนาศูนย์บริการทางการกีฬาในส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพและครบวงจร
สามารถรองรับความต้องการทางการกีฬาของประเภทตามแผนยุทธศาสตร์ กทท.

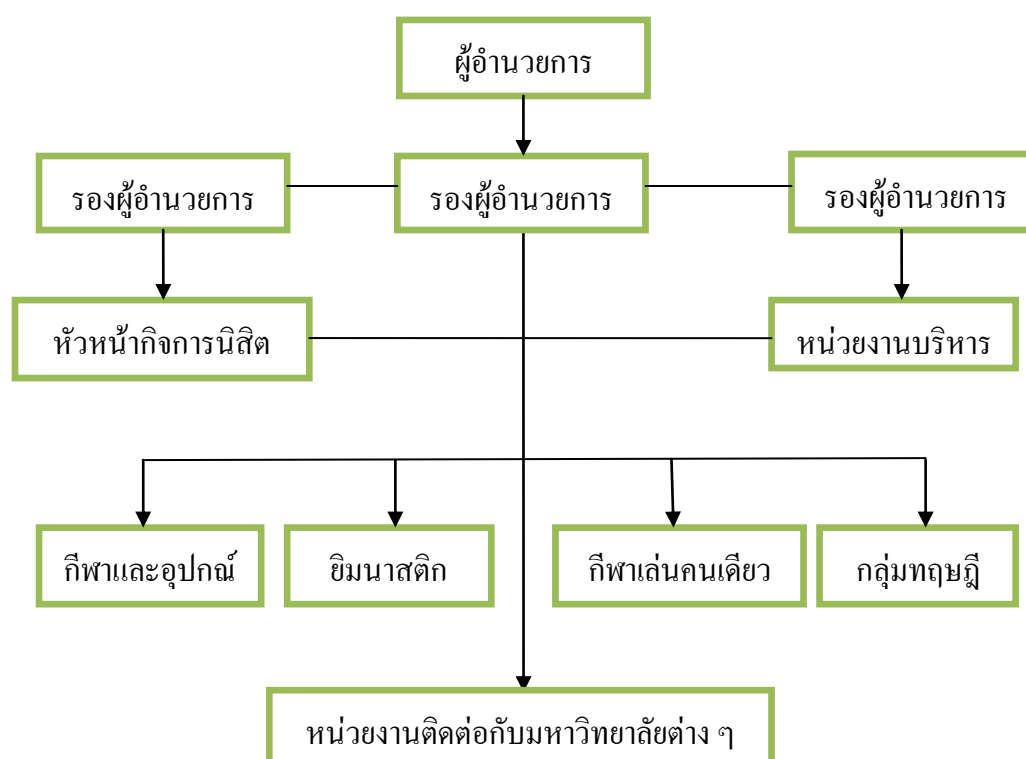
ลักษณะ และภาระงานที่ปฏิบัติ

1. วางแผน ควบคุม กำกับ ดูแลงานระดับงาน
2. วางแผนและส่งเสริมกีฬาในเขตที่รับผิดชอบ
3. วางแผนและกำหนดแนวทางในการสรรหาและพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
4. ให้บริการสถานที่และอุปกรณ์กีฬา
5. พัฒนาระบบวิธีและเทคนิคการออกแบบสนามกีฬา
6. จัดเตรียมสนามกีฬา
7. บำรุงรักษาสนามกีฬา
8. บำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภค
9. ดูแลสถานกีฬา
10. ให้คำแนะนำการใช้สถานกีฬา
11. สรุปรายงาน
12. พัฒนาศูนย์บริการทางการกีฬา

ศูนย์ฝึกกีฬามหาวิทยาลัยดานัง(University of Danang)

โครงการก่อสร้างศูนย์ฝึกกีฬามหาวิทยาลัยดานัง (University of Danang) คือ ออกแบบ โดย สถาปนิก Pham Phu Binh และบริษัทออกแบบวิชาการออกแบบเริ่มก่อสร้างวันที่ 17 พฤษภาคม ค.ศ. 2002 สำเร็จวันที่ 25 มกราคม ค.ศ. 2004 ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างทั้งหมด \$ 950,000 ซึ่งมหาวิทยาลัยดานังได้ลงทุนตกแต่งมากกว่า 1 พันล้านเวียดนาม ในเดือน 12 ปี ค.ศ.

2003 เพื่อให้บริการ การเรียน-การสอน การฝึกอบรมหลากหลายประเภทชนิดกีฬา โครงการได้สร้างขึ้นในเขตหอพักนิสิตของมหาวิทยาลัยดานังมีเนื้อที่ทั้งหมด 10,146 (ตารางเมตร) ในนั้นมีพื้นที่ที่เป็นอาคาร 4,193 (ตารางเมตร) ในศูนย์ฝึกกีฬามีขนาด 42 เมตร x 42 เมตร ประกอบด้วย สนามบาสเกตบอล 3สนามที่มีเป็นบาสเกตบอลควบคุมด้วย รีโมตบริเวณสนามสามารถจัดการแข่งขันได้หลากหลายใช้เป็นสนามเทนนิส 2 สนามวอลเลย์บอล 7 สนาม แบดมินตัน 10 สนาม ฟุตซอล 1 สนามแฮนด์บอล และบาสเกตบอล 3 สนามสำหรับพื้นสนามก่อสร้างด้วยยางสังเคราะห์ Verastuf หนา 14 มิลลิเมตร ที่นั่งคนดูมี 10 ชั้นสามารถพับเข้าได้ ที่บรรจุคนดูได้ 1,416 ที่นั่ง ที่นี้เป็นจุดที่สะดวกที่สุดในการใช้ศูนย์ฝึกกีฬาในมหาวิทยาลัยดานังซึ่งประกอบด้วยห้องออกกำลังกาย ห้องฟิตเนส ห้องออกกำลังกายสำหรับชายและผู้หญิง มีห้องซ้อมวิ่ง ปิงปองพร้อมเครื่องยิงลูกปิงปอง ชั้น 2 เป็นห้องประชุม ห้องเรียนทฤษฎี และห้องปฏิบัติการ ที่มีห้องน้ำอยู่ใน 4 มุมของอาคาร มีการติดตั้งระบบความปลอดภัยอย่างเหมาะสม



ภาพที่ 2-3 โครงสร้างองค์กรศูนย์ฝึกกีฬามหาวิทยาลัยดานัง (University of Danang)
(ศูนย์ฝึกกีฬามหาวิทยาลัยดานัง, 2020)

1. หน้าที่ของศูนย์ฝึก

1.1 จัดกิจกรรมกีฬาสำหรับนิสิต นักศึกษา พนักงานเจ้าหน้าที่ ในมหาวิทยาลัยดานัง ฝึกนักกีฬาของมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าร่วมในระดับภูมิภาคและสากล

1.2 จัดตั้งและติดต่อกับหน่วยงานที่มีหลักสูตรการฝึกอบรมกีฬาอาชีพในระยะสั้น และจัดฝึกอบรมกีฬาต่าง ๆ

1.3 จัดกิจกรรมด้านการจัดการแข่งขันกีฬาของคณะอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

2. โครงการศูนย์ฝึกกีฬา

โครงการศูนย์ฝึกกีฬามหาวิทยาลัยดานัง เป็น 1 ใน 2 ผลงานของโครงการรวมทีมกีฬา ดานัง (Danang) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากรัฐแอตแลนติก และ Phylantropies สหรัฐอเมริกา (USA) ผ่านการประสานงานขององค์กร EMW ของนครดานัง

แผนการทำงานในปีการศึกษา 2014-2015 ของศูนย์ฝึกกีฬา

1. การเคลื่อนไหว

1.1 เป็นเจ้าภาพ และเตรียมความพร้อมทีมฟุตบอลนักเรียนเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันในระดับประเทศในรายการ Viettel Cup 2014 เขต 6

1.2 เป็นเจ้าภาพ และเตรียมความพร้อมทีมเบดมินตันเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันระดับประเทศในเดือนพฤศจิกายน ปี ค.ศ. 2014

1.3 เข้าร่วมการแข่งขันป้องกันที่เมือง Dalat ในเดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 2014

1.4 จัดกิจกรรมกีฬาสลองครบรอบ 20 ปี ของมหาวิทยาลัยดานัง (University of Danang)

2. ด้านองค์กร

ดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบศูนย์ฝึกกีฬาเป็นวิทยาศาสตร์การกีฬา

3. อาคาร สถานที่

3.1 ติดตั้งอุปกรณ์ การเรียน การสอน และซ่อมแซมสนาม และอุปกรณ์กีฬา

3.2 ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต (Internet)

3.3 พัฒนาเว็บไซต์ (Website)

4. การเงิน และงบประมาณ

จัดทำแผนงบประมาณประจำปีของศูนย์ฝึกกีฬาเพื่อให้มหาวิทยาลัยจัดสรร งบประมาณ ในการจัดซื้อ อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก และการซ่อมแซมต่าง ๆ

ศูนย์ฝึกกีฬาโอลิมปิกแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา

วีระพงษ์ บางท่าไม้ (2557, หน้า 71-74) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้กล่าวถึง สถาบันการฝึกกีฬาโอลิมปิกแห่งชาติ (United State Olympic Training Center: USOTC) ที่ 1750 East Boulder Street เมือง Colorado Springs รัฐ Colorado เป็นอีกบทบาทหนึ่งของ USOTC คือ การจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และจัดสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาทีมชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง รวมทั้งเป็นสถานที่จัดการประลองเพื่อการคัดเลือกทีมชาติอีกด้วย ซึ่งได้แก่ การจัดตั้งสถาบันฝึกกีฬาโอลิมปิกแห่งชาติ ปัจจุบันมี 5 แห่ง และ 1 มหาวิทยาลัยโอลิมปิก ได้แก่

1. CSOTC Colorado Spring ตั้งที่เมือง Colorado Spring รัฐ Colorado
2. OTC Lake Placid ตั้งที่เมือง Lake Placid รัฐ New York
3. USOTC Arco ตั้งที่เมือง Chula Vista รัฐ California
4. USOTC Home Depot Center ตั้งที่เมือง Carson รัฐ California
5. USOTC Paralympic ซึ่งเป็นศูนย์ฝึกกีฬาสำหรับนักกีฬาคนพิการเพื่อร่วมการแข่งขันกีฬาพาราลิมปิก ซึ่งสามารถฝึกซ้อมในศูนย์ฝึกอื่น ๆ แล้วยังมีศูนย์ฝึกเฉพาะสำหรับคนพิการกระจายทั่วทุกส่วนของประเทศ

6. USOEC Education center ตั้งที่เมือง Marquette รัฐ Michigan ริมทะเลสาบ Superior สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1985 เป็นศูนย์ศึกษากีฬาโอลิมปิก ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัย Northern Michigan เป็นศูนย์ฝึกกีฬาแห่งแรกและแห่งเดียวของประเทศสหรัฐอเมริกาที่จะสร้างเป็นศูนย์สำหรับสร้างแรงบันดาลใจในการเป็นนักกีฬา ทุ่มเกี่ยวกับการฝึกซ้อมและเป็นสถานศึกษาให้กับนักกีฬาโอลิมปิกทีมชาติอเมริกัน และอดีตนักกีฬาที่เกษียณจากการเป็นนักกีฬาและต้องการศึกษาต่อ มีสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนการฝึกซ้อมต่าง ๆ ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ศูนย์เวชศาสตร์การกีฬา อาคารสำนักงาน ศูนย์ฝึกกล้ามเนื้อ และห้องปฏิบัติการทดลองทางวิทยาศาสตร์และนันทนาการ สามารถบริการนักกีฬาและผู้ฝึกสอนได้ครั้งละประมาณ 80 คน และสถานที่ฝึกซ้อมกีฬานิตต่าง ๆ ทั้งกีฬามวยสากลสมัครเล่น สปีดสเกตระยะสั้น มวยปล้ำ เกรก โค-โรมัน มวยปล้ำหญิงฟรีสไตล์ ยกน้ำหนัก ยิงธนู แบดมินตัน บาสเกตบอล จักรยาน กระโดดน้ำ ฟันดาบ ฮอกกี้และฟิกเกอร์สเกต ฮอกกี้น้ำแข็ง ยูโด เรือพาย สกิตูทุกชนิดทั้งกระโดด ครอบศันทรี และสโนว์บอร์ด ฟุตบอล ซอฟท์บอล เทเบิลเทนนิส เทควันโด แฮนด์บอล กรีฑาและวอลเลย์บอล

โครงสร้างการบริหารสมาคมกีฬาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีคณะกรรมการที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด 3 กลุ่ม โดยจำนวนคณะกรรมการในแต่ละกลุ่ม และการจำแนกกลุ่มย่อยเป็นไปตามความรับผิดชอบและงานของแต่ละสมาคมซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการ (Board of directors) เป็นคณะกรรมการที่ทำงานแบบอาสาสมัคร แต่งตั้งได้มากกว่าที่ต้องการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์พร้อมทั้งกำหนดพันธกิจ รวมทั้งการจัดหารายได้เพื่อการปฏิบัติงานตามโครงการ การพิจารณาและอนุมัติโครงการพร้อมงบประมาณที่คณะกรรมการบริหารเสนอมา

2. คณะกรรมการบริหาร (Board of committee) มีตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป จำนวนมากน้อยตามความจำเป็น ขนาดของสมาคมและความรับผิดชอบ มีผู้อำนวยการ (CEO) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาคม ผู้อำนวยการจะได้รับเงินเดือนพร้อมกับคณะกรรมการบางส่วน มีผู้อำนวยการที่มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด กำกับ ดูแลฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการด้านต่าง ๆ ตามหน้าที่หลักและรองของสมาคม เช่น ผู้อำนวยการด้านการศึกษาของผู้ฝึกสอน ผู้อำนวยการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และผู้อำนวยการคณะกรรมการฝ่ายความสามารถขั้นสูง (High performance program) ที่ทุกสมาคมต้องมีเพื่อการดำเนินงานด้านการพัฒนานักกีฬาให้มีความสามารถระดับสูงและมีโอกาสได้เหรียญจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก คณะกรรมการชุดนี้มีการทำงานทั้งแบบอาสาสมัครและบางส่วนจะได้รับเงินเดือนจากสมาคม

3. เจ้าหน้าที่สมาคม (Staff) เป็นคณะกรรมการสมาคมที่ได้จัดจ้างเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการภายใต้การมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารและโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการอำนวยการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละโครงการ ส่งเสริมและพัฒนากีฬา นักกีฬาและการจัดการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารงานสมาคมให้ประสบความสำเร็จตามพันธกิจและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการอำนวยการ

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ชื่อว่าเป็นประเทศแห่งโอกาส จากผลการวิจัยระบุว่าคนอเมริกันมีความเป็นตัวของตัวเองสูง รวมทั้งมีกฎหมายรองรับที่จะสร้างความเท่าเทียมกัน โดยการยอมรับทางสังคมว่าทุกคนที่มีความสามารถสูงก็สามารถเป็นนักกีฬาทิมชาติได้ ดังนั้น จึงมีแนวทางหลากหลายในการเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในประเทศนี้ ความหมายของนักกีฬาเป็นเลิศ คือนักกีฬา/ ทีมที่เก่งที่สุดที่เป็นนักกีฬาสมัครเล่นและนักกีฬาอาชีพสามารถเป็นทีมชาติสหรัฐอเมริกาได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เมื่อคณะกรรมการ โอลิมปิกสากล (International Olympic Committee: IOC) มีมติให้นักกีฬาอาชีพสามารถเป็นทีมชาติเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกได้ ดังนั้นแนวทาง การพัฒนาเพื่อเป็นนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศสำหรับการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกจึงมีแนวทางหลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบทของชนิดกีฬานั้น ๆ บางชนิดกีฬามีในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกและมีในระบบ การแข่งขันกีฬาวิทยาลัย (NCAA) เช่น กีฬากรีฑา วอลเลย์บอล เป็นต้น แนวทางการพัฒนานักกีฬา ก็จะต้องมีความต่อเนื่อง ทั้ง USOC และสมาคม ๆ สามารถคัดเลือกและกำหนดรายการแข่งขันเพื่อ

คัดเลือกตัวแทนทีมชาติได้ แต่บางชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกแต่ไม่มีแข่งขันในระดับวิทยาลัย เช่น กีฬายิงธนู แบดมินตัน เป็นต้น อีกหลายชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกแต่ไม่มีในการแข่งขันกีฬาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับวิทยาลัยและ/ หรือ ไม่เป็นกีฬาอาชีพ เช่น กีฬาเทควันโด ยิงปืน หรือกีฬาที่สามารถต่อยอดถึงการเป็นนักกีฬาอาชีพ เช่น กีฬามวยสากลสมัครเล่น ก็จะมีกระบวนการคัดเลือกนักกีฬาที่แตกต่างออกไป แต่เมื่อเป็นนักกีฬาทีมชาติ แนวทางการพัฒนานักกีฬาจะอยู่ในระเบียบเดียวกันที่มี USOC เข้ามาสนับสนุน ชนิดกีฬาทั้งที่มีและไม่มีในการแข่งขันกีฬาลีก กีฬาวิทยาลัย กีฬาโอลิมปิกและกีฬาอาชีพ

การจัดทำแนวทางในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศในประเทศสหรัฐอเมริกาแต่ละชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกจะแตกต่างกัน แต่โดยระบบแล้วระยะเริ่มแรกของการจัดการเป็นนักกีฬาแบบสมัครใจ ส่งเสริมและสนับสนุน โดยผู้ปกครองและการจัดการแข่งขันภายในชุมชน ถ้าเป็นชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับวิทยาลัยก็จะได้รับการสนับสนุนต่อเนื่องโดยฝ่ายกีฬาของโรงเรียนและวิทยาลัย ทั้งการให้ทุนการศึกษา จัดจ้างผู้ฝึกสอน และการฝึกซ้อมเพื่อแข่งขันในนามสถาบันการศึกษาตามระบบ ซึ่งนักกีฬาระดับวิทยาลัยคือนักกีฬาเป็นเลิศที่ได้รับการต่อยอดจากระดับมัธยมศึกษา ดังนั้น ทุกสมาคมกีฬาจะมีข้อมูลของนักกีฬาเป็นเลิศตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต่อยอดไปจนถึงนักกีฬาวิทยาลัย โดยปกติเมื่อนักกีฬาอยู่ในระบบการศึกษา สมาคมจะไม่สามารถเข้ามาเกี่ยวข้องได้ ต้องรอจนจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือมหาวิทยาลัย จึงจะเสนอข้อตกลงเพื่อต่อยอดเป็นนักกีฬาอาชีพและ/ หรือนักกีฬาทีมชาติต่อไป

การพัฒนาผู้ฝึกสอนในประเทศเป็นความรับผิดชอบของหลายองค์กรกีฬา ทั้ง NSHS, NCAA หลักสูตรการศึกษาผู้ฝึกสอนและความเข้มงวดของการอนุญาตให้ผู้ฝึกสอนที่มีประกาศนียบัตรผู้ฝึกสอนกีฬา ทำการสอนและประกอบอาชีพผู้ฝึกสอนซึ่งแต่ละรัฐไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ ยังมีโครงการศึกษาของผู้ฝึกสอนที่จัดการโดยกลุ่มวิชาชีพที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น โครงการ ACEP ซึ่งเป็นโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ส่วนใหญ่ต้องได้รับการรับรองจากสมาคมกีฬาและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นอกจากนี้ USOC ร่วมกับสมาคมกีฬาพยายามที่จะจัดอบรมผู้ฝึกสอนระดับสูงเพื่อยกระดับความสามารถผู้ฝึกสอน ใ้รองรับนักกีฬาทีมชาติโดยหลักการแล้วการจำแนกระดับของผู้ฝึกสอนขึ้นอยู่กับสมาคมกีฬาหรือสถานศึกษาที่จะระบุ คุณสมบัติและประกาศนียบัตรผู้ฝึกสอนการฝึกอบรมการเป็นผู้ฝึกสอนตามโครงการการศึกษาผู้ฝึกสอนทุกระดับทั้งภายในและต่างประเทศ ผู้ฝึกสอนจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายของตัวเองทั้งหมด

1. ระดับของผู้ฝึกสอนประเทศสหรัฐอเมริกาจำแนกระดับของผู้ฝึกสอนได้ ดังนี้

1.1 ระดับผู้ช่วยผู้ฝึกสอน (Developmental level: volunteer level) ยังไม่ใช่ผู้ฝึกสอน อาสาสมัครที่จะช่วยผู้ฝึกสอนที่มีประกาศนียบัตรผู้ฝึกสอนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับเด็ก และเยาวชน ที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้ฝึกสอนได้ด้วยตนเองต้องอยู่ภายใต้การดูแลจากผู้ฝึกสอนที่มีประกาศนียบัตร

1.2 ระดับที่ 1 (Coach: level 1) เป็นผู้ฝึกสอนระดับพื้นฐานที่สามารถสอนระดับพื้นฐานรากหญ้า (Grassroot) หรือระดับชมรมหรือสโมสร

1.3 ระดับที่ 2 (Certified coach: level 2) เป็นผู้ฝึกสอนระดับกลาง ที่สามารถสอนเทคนิคกีฬาได้

1.4 ระดับที่ 3 (Advanced certified coach: level 3) เป็นผู้ฝึกสอนระดับสูง ที่สามารถสอนเทคนิคกีฬาและวางแผนการฝึกซ้อมได้

1.5 ระดับนานาชาติที่จัดโดยสหพันธ์กีฬาต่าง ๆ

1.6 ระดับเป็นเลิศที่เป็นหลักสูตรเฉพาะที่มีการจัดแบบสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาโค้ชเป็นเลิศ

2. หลักสูตร และเนื้อหาของการเป็นผู้ฝึกสอน เนื้อหาในการฝึกอบรมผู้ฝึกสอนตั้งแต่ Level 1-3 เป็นเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการฝึกสอนที่กำหนดในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ฝึกสอนระดับต่าง ๆ มีเนื้อหาที่เข้มข้นแตกต่างกันไป

2.1 วิทยาศาสตร์การกีฬาสาขาต่าง ๆ ที่มีความลึกในเนื้อหาที่แตกต่างกัน

2.2 เทคนิค รายการ หรือแผนการสอนเฉพาะกีฬา

2.3 หลักการสอน วิธีการสอน การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และการฝึกในทางปฏิบัติ

ศูนย์ฝึกกีฬาออสเตรเลีย

วีระพงษ์ บางท่าไม้ (2557, หน้า 75-94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ได้กล่าวถึงสถาบันภารกิจกีฬาประเทศออสเตรเลีย (Australia Institute of Sports: AIS) ที่เดิมมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและบริการด้านการพัฒนาการกีฬาระดับสูง แต่เมื่อหลังจากการแข่งขันกีฬาปักกิ่งโอลิมปิก ปี ค.ศ. 2008 รัฐบาลประเทศออสเตรเลียได้ประกาศปฏิรูปนโยบายการกีฬาชาติ และมีการปรับโครงสร้างการบริหาร บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรกีฬาชาติ (National Sport Organization: NSOs) โดยเริ่มที่รวม AIS เป็นหน่วยงานหนึ่งของ ASC และมีการประกาศนโยบายการกีฬาใหม่พร้อมการจัดทำแนวทางสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบจัดการกีฬาให้มีความยั่งยืน ต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามนโยบาย Whole of sport approach ที่ให้ทุก NSOs

ทุกระดับ ทุกสมาคมกีฬาร่วมมีส่วนรับผิดชอบกีฬาทั้งหมด โดยยึดมั่นที่ 3 เป้าหมายในการสร้างความต่อเนื่องยั่งยืน คือ การเพิ่มจำนวนผู้เล่น สร้างและพัฒนาแนวทางการเป็นนักกีฬาให้แข็งแกร่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของความเป็นเลิศทางการกีฬา ดังนั้น ต้องอาศัยเครือข่ายทางการกีฬาที่อยู่ในส่วนกลางเป็นการเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบให้กับสถาบันการกีฬาระดับรัฐและระดับภูมิภาค (State Institute of Sports: SIS) โดยมี AIS เป็นพี่เลี้ยงและร่วมในการพัฒนาการกีฬาระดับสูง โดยได้สัญญาที่จะจัดหาทุนให้เพียงพอในการที่จะสนับสนุนให้นโยบายใหม่นี้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

ความก้าวหน้าและเป็นความกล้าหาญที่ ASC และ AIS ได้ประกาศและได้ดำเนินการไปแล้ว คือ การเปิดสาขาในต่างประเทศ ที่ก้าวสู่อีกระดับของการยอมรับว่าเป็นศูนย์ฝึกกีฬาระดับโลกที่ไม่ใช่เพียงเป็นศูนย์ฝึกกีฬาระดับสูงเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีผลผลิตที่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ด้วย มีการเลือกสถานที่ก่อสร้างที่มีลักษณะภูมิอากาศและภูมิประเทศเหมาะสมกับชนิดกีฬาเป็นเลิศที่เป็นเป้าหมายของประเทศออสเตรเลีย เช่น สถาบันการกีฬาชาติสาขาประเทศอิตาลี เพื่อการฝึกกีฬาเป้าหมายคือกีฬาจักรยานที่มีลักษณะเป็นภูเขาคล้ายภูมิประเทศฝรั่งเศส Tour de France ทั้งยังใช้เป็นศูนย์ฝึกกีฬานิดอื่น เช่น กีฬาในการแข่งขันโอลิมปิกฤดูหนาวด้วย

กีฬาถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของชาวออสเตรเลีย เป็นที่นิยมทั้งการเล่นและการชม นับว่าเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการแข่งขันกีฬาคอมมอนเวลท์เกมส์ (Commonwealth games) และกีฬาโอลิมปิก (Olympic games) เมื่อเทียบกับจำนวนของประชากรของประเทศที่มีเพียง 22 ล้านคน รัฐบาลเป็นเจ้าของหลัก โดยมีองค์กรผู้แทนรัฐบาล (Australian sport commission) ในการจัดระบบการจัดการและการจัดงบประมาณสำหรับการกีฬาในประเทศ สำหรับการลงทุนในชุมชนทั้งการสร้างภาคภูมิใจในชาติ พัฒนาสุขภาพ การลงทุนทางเศรษฐกิจและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ระบบการจัดการกีฬาของประเทศเป็นความร่วมมือระหว่างรัฐ (โดย ASC) NSOs และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งองค์กรกีฬาในระดับรัฐ ภูมิภาคและกลุ่มอื่น ๆ ปี ค.ศ. 2000-2001 รัฐบาลจัดงบประมาณ 124.2 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลียในการส่งเสริมกีฬา 19.89 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย (9%) การสนับสนุนจากประเทศในเครือคอมมอนเวลท์ อีก 875.2 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย (41%) จากงบบริหารแต่ละภูมิภาคและรัฐต่าง ๆ และอีก 1,050.1 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย (49%) จากงบประมาณการบริหารท้องถิ่นจัดสรรไว้กับการดำเนินงานสถาบันการกีฬา (Australian Institute of Sport: AIS) เพื่อให้แต่ละภูมิภาคสามารถดำเนินการกับสถาบัน การกีฬาและการจัดการด้านการกีฬาของตนเอง

การกำหนดแนวทางสู่ความสำเร็จทางการกีฬาทำให้รัฐบาลโดย ASC จัดทำเอกสารชื่อ กีฬาชาวออสเตรเลีย: แนวทางสู่ความสำเร็จ (Australian sport: the pathway to success) ในปี ค.ศ.

2009 ที่เป็นทั้งนโยบายและยุทธศาสตร์การกีฬาชาติ ที่ได้ศึกษาและระบุถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและแนวทางสู่ความสำเร็จทางการกีฬา ดังนี้

แนวทางสู่ความสำเร็จ รัฐบาลได้ประกาศแนวทางใหม่ในการพัฒนาความสามารถของนักกีฬา คือมุ่งที่การมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาทั้งเพื่อชุมชนและความสำเร็จของกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยรัฐบาลต้องมีแนวทางในการจัดสรรงบประมาณสู่ชุมชนและกีฬาเป็นเลิศ โดยในขั้นตอนแรกคือการเตรียมการเพื่อการลงทุนในการจัดทำแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับรากหญ้าจนถึงกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ได้จัดสรรสิ่งทีนักกีฬาต้องการสร้างความภาคภูมิใจที่ได้เป็นตัวแทนทีมชาติในการแข่งขันนานาชาติ ทั้งการได้แชมป์และการรักษาอันดับจากการแข่งขันนานาชาติ โดยการประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายระหว่างรัฐและภาคต่าง ๆ ให้มีความแข็งแกร่ง จึงได้จัดทำแนวทางในการพัฒนากีฬาและนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้และให้ดีกว่า โดยเริ่มดำเนินการ ดังนี้

กรอบนโยบายการกีฬา และนันทนาการแห่งชาติ ฉบับแรก (The first national sport and active recreation policy framework) สภาผู้บริหารการกีฬาและนันทนาการ (Sport and Recreation Ministers' Council: SRMC) ได้กำหนดกรอบนโยบายการกีฬาและนันทนาการแห่งชาติฉบับแรกขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนานโยบายการกีฬาทั่วประเทศขึ้น รวมทั้งการปฏิรูปโครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบสถาบันการกีฬาและการศึกษาด้านกีฬา ทั้งสถาบันการกีฬาประเทศออสเตรเลีย (AIS) สถาบันการกีฬาและวิชาการกีฬาของรัฐและภาค (State and territory institutes and academy of sport) โดยการปฏิรูปนี้ใช้งบประมาณ 120 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย (1.2 Billions) สำหรับ 4 ปีข้างหน้า ผ่าน ASC อีก 324.8 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย และจากรัฐบาลโดยตรงอีก 195.2 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย ซึ่งเป็นงบประมาณที่มากที่สุดที่สุดในประวัติศาสตร์ของการกีฬา การปฏิรูปแนวทางใหม่ที่ SRMC ได้เริ่มดำเนินการในปี ค.ศ. 2010 มีดังนี้

1. กรอบนโยบายการพัฒนากีฬา กิจกรรมนันทนาการ
2. สถาบันกีฬาและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคต่าง ๆ
3. การปฏิรูปการกีฬาสำหรับคนพื้นเมือง (Indigenous sport reform)

โดยมีแนวทางการจัดสรรเพื่อเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. กีฬาและการศึกษา (Sport and education) เพื่อกระตุ้นให้เด็กในระบบโรงเรียนเล่นกีฬาเพิ่มจำนวนขึ้น
2. กระตุ้นให้ทุกสมาคมกีฬา (NSOs) ต้องเพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมและนักกีฬา ตั้งแต่ระดับรากหญ้า ในระดับสโมสรกีฬาท้องถิ่นจนถึงระดับเป็นเลิศ

3. เสนอให้งบประมาณและการเพิ่มจำนวนผู้หญิงทั้งการเป็นผู้เข้าร่วมและผู้นำทาง การกีฬา

4. การพัฒนาและการเพิ่มจำนวนผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถ โดยมีการจัดสรร งบประมาณใหม่ เพิ่มการฝึกอบรมและเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้ฝึกสอน

5. จัดเตรียมงบประมาณเพื่อการฝึกและพัฒนาความสามารถผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ 4,500 คน ผู้ตัดสิน และจัดเตรียมงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมให้เพิ่มขึ้นอีก 5,000 คน ทั้งใน ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

6. เพิ่มความเข้มแข็งเป็น 2 เท่ากับโครงการนักกีฬาที่มีพรสวรรค์ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมี และพัฒนานักกีฬาที่มีความสามารถสูงสุดในอนาคต

7. เพิ่มงบประมาณในการพัฒนานักกีฬาตามแนวทางการพัฒนานักกีฬาอย่างเข้มข้นเป็น 2 เท่า สำหรับโครงการแชมป์กีฬาระดับท้องถิ่น (Local sporting champion) ให้โอกาสนักกีฬา เยาวชนออสเตรเลียจำนวน 4,000 คน มีโอกาสในการแข่งขันในประเทศเพิ่มขึ้น

8. จัดทำโครงการช่วยเหลือนักกีฬาทั้งปัจจุบันและเกษียณอายุจากการเป็นนักกีฬาและ ผู้ฝึกสอนกับความเสี่ยงเป็นแม่แบบทางการกีฬาให้กับเยาวชนทั้งหญิงและชายในสังคม

9. ตระหนักถึงวิกฤติปัญหาทางการกีฬาสู่ความเป็นเลิศโดยมีระบบการจัดและการให้ รางวัลกับความพยายามของนักกีฬาเหล่านั้น

10. เร่งให้เงินช่วยเหลือนักกีฬาเป็นเลิศและผู้ฝึกสอนในการพัฒนาความสามารถสูงสุด

11. ช่วยนักกีฬาเป็นเลิศให้มีสมาธิและประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับนานาชาติ การฝึกกำลังอย่างมีประสิทธิภาพของระบบทางการกีฬาประเทศออสเตรเลีย ได้กำหนด แนวทางสู่ความสำเร็จตามนโยบายทางการกีฬา ไว้ดังนี้

1. กรอบนโยบายทางการกีฬาใหม่มีเป้าหมายความสำเร็จ และมีตัวชี้วัด (KPI)

2. การให้เงินสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

3. สร้างการเชื่อมโยงทั้งแนวลึก และแนวราบ

4. แนวทางทั้งหมดของการพัฒนาเน้นที่ความเป็นเลิศ และการพัฒนา

5. กระตุ้นให้เด็กเข้าร่วมเล่นกีฬา

6. สร้างองค์ประกอบขององค์กรให้แข็งแกร่งร่วมในการสรรหาเยาวชนที่มีพรสวรรค์

7. การพัฒนาผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน องค์กรกีฬาที่มีความสามารถ และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก อาสาสมัคร รวมแผนกลยุทธ์และการมีนักกีฬาที่มีสุขภาพที่ดี

8. เพิ่มการทำวิจัย การร่วมให้มีผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และขับเคลื่อนการพัฒนา และนวัตกรรมใหม่

9. ระบบใหม่ของ ASC คือการให้มีตัวชี้วัดและจัดอันดับความสำคัญของการกีฬาโดยมีเป้าหมายใหม่ ดังนี้

- 9.1 เพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา
- 9.2 จัดทำแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกีฬาให้มีความแข็งแกร่งสู่ความสำเร็จทางการกีฬา
- 9.3 มุ่งมั่นที่จะสร้างกีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดแนวทาง ดังนี้
 - 9.3.1 สนับสนุนและฝึกฝนซ้ำให้กับผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ผู้ตัดสินระดับสูง
 - 9.3.2 กระตุ้นให้มีการช่วยเหลือในการเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ
 - 9.3.3 ลงทุนกับนักกีฬาเป็นเลิศ
 - 9.3.4 นวัตกรรม วิจัยและเพิ่มพูนสิ่งแวดลอมในการฝึกซ้อมของนักกีฬา
 - 9.3.5 ปฏิรูปสถาบันการกีฬาและวิชาการระดับสูง
 - 9.3.6 ต่อต้านการใช้สารกระตุ้นในนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง

สถาบันการกีฬาแห่งชาติออสเตรเลีย (The Australian Institute Sport, AIS-a world centre of excellence) AIS ได้รับการก่อตั้งเพื่อให้เป็นศูนย์เพื่อความเป็นเลิศระดับโลก เป็นศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติชั้นเลิศ เป็นสถาบันการกีฬาที่มีการผสมผสานทั้งการมีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ การมีสิ่งอำนวยความสะดวกระดับโลก รวมทั้งประสิทธิภาพของวิทยาศาสตร์และเวชศาสตร์การกีฬาที่ดี และได้รับการยอมรับจากนานาชาติว่าเป็นศูนย์ฝึกเพื่อการพัฒนา นักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ AIS เป็นสถาบันการกีฬาที่รองรับ 38 โครงการสำหรับ 29 ชนิดกีฬาให้บริการนักกีฬาได้ 700 คน ให้บริการทั้งอาหาร ที่พัก การเดินทางเพื่อการแข่งขัน การช่วยเหลือด้านการศึกษาและอาชีพของนักกีฬารวมทั้งการจ้างผู้ฝึกสอนคุณภาพอีก 75 คน นักกีฬาที่เข้าร่วมโครงการอาจได้ทุนสนับสนุนจากหลายแหล่ง ทุกโครงการของ AIS ประสบผลสำเร็จเพราะเน้นการพัฒนาแบบนักกีฬาเป็นศูนย์กลาง (Athlete-centred) และความต้องการของผู้ฝึกสอน (Coach-driven approach) พัฒนาแบบองค์รวม (Holistic approach) รวมทั้งการช่วยเหลือนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศโดยจัดเป็นโครงการตั้งแต่ระดับบนลงไปถึงจนถึงการฝึกซ้อมรายวัน

AIS มีศูนย์ฝึกกีฬาในทวีปยุโรป (European Training Centre: ETC) ทำหน้าที่ประสานงานในต่างประเทศเพื่อการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาออสเตรเลียระดับสูงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ AIS ให้ทุนกับนักกีฬา 30 ประเภท ทุกปี

สำนักงานใหญ่ ตั้งที่กรุงแคนเบอร์รา (Australian Capital Territory: ACT) และมีศูนย์สาขาอีกที่เมือง Adelaide, Brisbane, Gold Coast, Melbourne, Perth and Sydney รวมทั้งสาขาในต่างประเทศ ได้แก่ สเปน อิตาลี และสหราชอาณาจักร

วิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพลักษณ์ทางกีฬา การพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศที่ต้องเตรียมให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณให้องค์กรกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาเป็นเลิศ

พันธกิจหลัก คือ AIS สร้างโอกาสและส่งเสริมให้นักกีฬาเยาวชนได้พัฒนาศักยภาพสูงสุด

การให้บริการ AIS ให้บริการด้านวิทยาศาสตร์และเวชศาสตร์การกีฬา (Sports science sports medicine services) 6 ด้าน ดังนี้

1. บริการด้านคลินิก (Clinical services) AIS ให้บริการทั้งด้านการแพทย์ กายภาพบำบัด ความแข็งแรง การสร้างกล้ามเนื้อ และจิตวิทยาการกีฬา

2. บริการด้านวิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหว (AIS movement science) ก่อตั้งขึ้นตามหลักการทางชีวกลศาสตร์ ซึ่งจะทำการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของนักกีฬา ซึ่งมีข้อมูลที่มีการปรับเปลี่ยนมีความทันสมัย จากผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในสิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ ประกอบด้วย 6 ศูนย์ย่อย คือ

2.1 ศูนย์ชีวกลศาสตร์ (Biomechanics) ตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1981 เพื่อวิเคราะห์การเคลื่อนไหวตามหลักชีวกลศาสตร์ที่เกี่ยวกับแรงและผลของแรงที่มีผลต่อการเคลื่อนไหวของมนุษย์ เพื่อพัฒนาความสามารถของนักกีฬา

2.2 ศูนย์วิเคราะห์ความสามารถนักกีฬา (A performance analysis unit) ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 2002 มีเป้าหมายที่จะใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยผู้ฝึกสอนในการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาทั้งในบรรยากาศการฝึกและการแข่งขัน

2.3 ศูนย์การทดสอบทางน้ำและการวิจัย (Aquatic testing, training and research unit) ก่อตั้งในปี ค.ศ. 2006 เนื่องจากประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญกับกีฬาทางน้ำ จึงได้ก่อสร้างสระว่ายน้ำขนาดมาตรฐาน 10 ลู่ที่มีการติดตั้งเครื่องมือการวัดและการทดสอบด้านชีว กลศาสตร์ที่ทันสมัยที่สุด มีเป้าหมายเพื่อพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำ ซึ่งศูนย์ฯ มีทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาว่ายน้ำ ผู้ฝึกสอนกีฬาว่ายน้ำของ AIS ผู้ฝึกสอนทีมชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเวชศาสตร์การกีฬา โดยการดูแลการฝึกนักกีฬาวินต่อวัน และการวิจัยที่เข้มข้นเพื่อพัฒนาความสามารถนักกีฬาวว่ายน้ำ

2.4 ศูนย์พักฟื้น (Performance recovery centre) เป็นศูนย์เพื่อการฟื้นฟูร่างกายหลังการฝึกและการแข่งขันเพื่อให้กล้ามเนื้อได้รับการคลายตัวและฟื้นฟูให้พร้อมสำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันในรายการและในวันถัดไป

2.5 ศูนย์บริการทางสรีรวิทยา (AIS physiology) จัดเตรียมทั้งคำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาทางในการจัดโปรแกรมการฝึกนักกีฬา หน้าที่สำคัญคือการดูแลเกี่ยวกับ โปรแกรมการฝึก

ที่ต้องสอดคล้องกับระดับความสามารถของนักกีฬา มีการทดสอบตัวแปรทางสรีรวิทยา ทั้งระบบไหลเวียนเลือดและการหายใจ ประสาทกล้ามเนื้อ ฮอร์โมน เลือดและความสามารถ ซึ่งจะทำงานร่วมกันกับผู้ฝึกสอน นักกีฬาและนักวิทยาศาสตร์การกีฬา

2.6 ศูนย์ให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยาการกีฬา (AIS psychology) เป็นการจัดการและให้บริการด้านการสร้างเสริมและพัฒนาความแข็งแกร่งทางจิตใจ (Mental toughness) เพื่อให้บริการสำหรับผู้ฝึกสอน นักกีฬา เพื่อให้เป็นคนดี มีความสุขและเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถ

3. ศูนย์วิจัยการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (National elite sports research และ High performance innovation, management and systems) ศูนย์วิจัยประยุกต์ของ AIS (AIS applied sensors centre) โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานเอกชนต่าง ๆ ในการวิจัยกับนักกีฬาเป็นเลิศและผู้ฝึกสอน

4. โครงการประกันคุณภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา (National Sport Science Quality Assurance Program: NSSQA) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาและมาตรฐานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในประเทศ เพื่อการประกันคุณภาพ

นอกจากนี้ AIS ยังได้จัดโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนานักกีฬาแบบองค์รวม ได้แก่

1. โปรแกรมการกีฬา (AIS sport programs) AIS รับผิดชอบในการประสานงานสมาคมกีฬาจัดโครงการต่าง ๆ สำหรับพัฒนานักกีฬาสัมผัสเล่นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 28 โปรแกรม การดูแลนักกีฬา Senior elite (ระดับนานาชาติ) อีก 8 โปรแกรม

2. โครงการอาชีพ และการศึกษาสำหรับผู้ฝึกสอนและนักกีฬาแห่งชาติ National coaching and athlete career and education) ให้การสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายทางกีฬาต่าง ๆ ทั่วประเทศทั้งด้านอาชีพและการศึกษาสำหรับนักกีฬาและผู้ฝึกสอน เป็นโปรแกรมเครือข่ายการศึกษา ร่วมกับ 36 มหาวิทยาลัยและสถาบันการกีฬารัฐต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนโครงการ เช่น AIS จัดโครงการ Applied technical coaching function ให้กับทีมผู้ฝึกสอนของ AIS เพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการเป็นผู้นำ การให้คำปรึกษาและประยุกต์เทคนิคการเป็นผู้ฝึกสอน เพื่อให้เป็นผู้ฝึกสอนที่มีศักยภาพสูงขึ้น รวมทั้งมีโครงการดีวเตอร์โครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์การเป็นผู้ฝึกสอนให้กับผู้ช่วยผู้ฝึกสอนหรือนักกีฬาที่ต้องการเป็นผู้ฝึกสอนในอนาคต เป็นต้น

3. สถาบันกีฬาของรัฐ (State Institute of Sport: SIS) และสถาบันกีฬาของภูมิภาค TIS (Territory Institute of Sport: TIS) องค์กรกีฬาต่าง ๆ ที่จะร่วมมือกันในการจัดทำแผนแนวทาง (Pathway plan) ในการพัฒนากีฬาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายการกีฬาชาติ ผลักดันโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทั้งนักกีฬาและผู้ฝึกสอนอย่างเป็นระบบและมีความเป็นมืออาชีพ รวมทั้ง

โครงการพัฒนานักกีฬาที่มีพรสวรรค์ (NTID) ตามการปฏิรูปการกีฬาประเทศออสเตรเลีย โดย TIS ร่วมรับผิดชอบเพื่อให้ประสบผลตามเป้าหมาย ดังนี้

3.1 กระตุ้น และส่งเสริมการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยการให้ทุนสนับสนุนสมาคมกีฬาในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

3.2 สนับสนุน และรักษามาตรฐานความสามารถระดับสูงของผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน โดยสนับสนุนให้ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสินระดับชาติได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการกีฬา โดยการให้ทุนสนับสนุนผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน

3.3 ลงทุนเกี่ยวกับนักกีฬาระดับเป็นเลิศ โดยให้ทุนสนับสนุนนักกีฬาทีมชาติ ออสเตรเลีย ตั้งแต่ระดับ 1 ใน 3 และ 1 ใน 10 ของโลกให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น

3.4 ปฏิรูปการส่งผ่านพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศทั่วประเทศโดยการประสานความร่วมมือของสถาบันการกีฬาแห่งชาติ (AIS) สถาบันการกีฬาของรัฐ (SIS) สถาบันการกีฬาของภูมิภาค (TIS) รวมทั้งสถาบันวิชาการการกีฬาของรัฐ (SAS) และของภูมิภาค (TAS)

3.5 กระตุ้นและส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมการกีฬา โดยให้การสนับสนุนการวิจัยประยุกต์ โดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาสับสนุนนักกีฬาให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นรวมถึงการจัดทำระบบการประสานความร่วมมือ

3.6 ความร่วมมือในการทำงานเป็นแบบเชิงลึก โดยได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ ความสำคัญกับประสิทธิผลของระบบ และการให้งบประมาณลงทุนเพื่อพัฒนาตามความเห็นชอบของสมาคม

การพัฒนาคุณภาพของผู้ฝึกสอนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับโครงการต่าง ๆ ตามนโยบายการกีฬาชาติที่ต้องการเพิ่มจำนวนผู้เล่นกีฬาและเล่นอย่างปลอดภัย สนุกสนานและมีประสบการณ์ที่ดี ASC จึงได้จัดหลักสูตรและการฝึกอบรมผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่แห่งชาติ (National coaching accreditation scheme and national officiating accreditation scheme) ขึ้น โดยมีการลงทะเบียนและให้วุฒิบัตรรับรองในระดับต่าง ๆ โดย ASC รับรองประชาชนและเด็ก ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ จัดทำเป็นฐานข้อมูล (Database) ปัจจุบันมีองค์กรกีฬาแห่งชาติเข้าร่วม 64 องค์กร จาก 75 องค์กร ซึ่งทุกองค์กรจะได้รับความช่วยเหลือ คำแนะนำเกี่ยวกับการเป็นผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน มีโปรแกรมการสอนกว่า 366 โปรแกรม รวมทั้งมีการออกใบรับรองออนไลน์ (Sports accreditation online) ที่เป็นอุปกรณ์สำคัญในการเข้าถึงผู้ฝึกสอน และผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ทุกคนที่สนใจสามารถโหลดข้อมูล (Upload) จากเว็บไซต์นี้ได้ ในปี ค.ศ. 2009 มีผู้ฝึกสอนจำนวน 60,753 คน จาก 130,000 คน มาถึงข้อมูลหลักสูตร และโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน และเจ้าหน้าที่ ดังนี้

1. โปรแกรมพัฒนาผู้ฝึกสอนเพื่อความเป็นเลิศ (Elite coach development program) เป็นโปรแกรมที่สนับสนุน พัฒนาผู้ฝึกสอนมืออาชีพในระยะเวลา 2-3 ปี โดยร่วมกับ ASC Coach career management program และ AIS coach services and welfare program ระหว่างปี ค.ศ. 2008-2009 โปรแกรมพัฒนาผู้ฝึกสอนเพื่อความเป็นเลิศ สนับสนุนผู้ฝึกสอนจำนวน 28 คน จากกีฬา 11 ประเภท โดยจัดหลักสูตรและให้เข้าร่วมการประชุมทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ

2. โปรแกรมทุนผู้ฝึกสอนระดับชาติ (National coaching scholarship program) โปรแกรมนี้จะเน้นที่ผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาศักยภาพ การวางแผน และเพิ่มโอกาสให้ได้รับประกาศนียบัตรชั้นสูงแก่ผู้ฝึกสอนเหล่านั้น โดยให้ทุนเป็นเวลา 2 ปี และเมื่อจบหลักสูตรจะมีการจ้างงานผู้ฝึกสอนด้วย

3. ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ฝึกสอนระดับสูง (High performance coaching) โดย ASC จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้ฝึกสอนระดับสูงทุกรัฐในปี ค.ศ. 2008-2009 มีผู้ฝึกสอนมากกว่า 450 คน เข้าร่วมประชุม

4. โปรแกรมการให้ทุนเพื่อสร้างเจ้าหน้าที่และผู้ตัดสินแห่งชาติ (National officiating scholarship program) โปรแกรมนี้มีขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่และผู้ตัดสินแห่งชาติ โดยการให้การสนับสนุนทั้งส่วนตัวและการพัฒนาต่าง ๆ ในปี ค.ศ. 2008-2009 มีเจ้าหน้าที่และผู้ตัดสินแห่งชาติ 20 คน จากกีฬา 9 ชนิด ได้พัฒนาเป็นเจ้าหน้าที่และผู้ตัดสินนานาชาติได้ โดยมีการให้ทุน 3 ทุนแก่กีฬา คริกเก็ต ฟุตบอลลีก และเน็ตบอล

หลักสูตรการฝึก และการฝึกอบรม (Training and education) กำหนดไว้ ดังนี้

1. หลักสูตรผู้ฝึกสอนออนไลน์เบื้องต้น (Online beginning coaching general principles course) เป็นหลักสูตรที่ได้รับความนิยมอย่างมาก หลักสูตรนี้มุ่งให้ผู้ฝึกสอนมือใหม่ได้เรียนรู้หลักการทั่วไปในการเป็นผู้ฝึกสอน การทำงานกับชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเด็ก เป็นหลักสูตรที่ ASC จัดให้ฟรี

2. หลักสูตรการเป็นเจ้าหน้าที่และผู้ตัดสินออนไลน์เบื้องต้น (Online introductory officiating course) เริ่มปี ค.ศ. 2008 มีผู้สำเร็จหลักสูตร 3,476 คน ร้อยละ 49 เป็นผู้หญิง ชนิดกีฬาในหลักสูตรนี้ คือ กีฬาบาสเกตบอล ฟุตบอล สก๊อต เน็ตบอล โอเรียนเทียร์ริง (Orienteering) สควอช วอลเลย์บอล และโปโลน้ำ

3. การอบรมเชิงปฏิบัติการการเป็นผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ผู้ตัดสินและการพัฒนาสโมสรแห่งชาติ (National coaching and officiating and club development workshop) โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการประกาศนียบัตรผู้ฝึกสอน เพื่อให้ผู้ฝึกสอนสามารถออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการฝึกซ้อม

4. การพัฒนาผู้นำทางการกีฬา (Industrial leadership) มีการจัดตั้งสภาผู้ฝึกสอนแห่งชาติ (National coaching advisory panel) ซึ่งมีหน้าที่ให้ข้อมูลและกลยุทธ์ แนวทางในการพัฒนาผู้ฝึกสอนเสนอแนะ ASC ในการพัฒนาผู้ฝึกสอนเพื่อไปสู่ระดับนานาชาติ เป็นทูตกีฬาเกี่ยวกับผู้ฝึกสอน รวมทั้งเข้าร่วมประชุมในระดับนานาชาติและทำหน้าที่ประสานความเข้าใจกับคณะกรรมการและผู้จัดการอาวุโสของ ASC และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

มีความพิเศษเฉพาะประเทศ (Uniqueness) สามารถจำแนกปัจจัยและแนวทางในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศของประเทศที่สำคัญ ออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. นโยบายการกีฬาชาติ

1.1 รัฐบาลให้ความสำคัญ และประกาศให้ความเป็นเลิศทางการกีฬา คือ ความสำเร็จเชิงสัญลักษณ์ของประเทศ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน (Continuous and sustainable system) โดยรัฐบาลมุ่งมั่นที่สร้างภาพลักษณ์ของประเทศให้เป็นประเทศกีฬา ให้ความสำคัญในการสร้างแบรนด์ (Brand) AIS สถาบันการกีฬาและศูนย์ฝึกที่ดีที่สุดในโลก (AIS-a world centre of excellence) มีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ มีนักกีฬาระดับโลกและรักษาระดับการได้เหรียญจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเป็น 1 ใน 5 (Top 5) และสามารถเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 มีหน่วยงานที่เป็นตัวแทนรัฐ คือ คณะกรรมการการกีฬา (ASC) เป็นหน่วยงานหลักที่มีอำนาจในการดำเนินงาน เพราะว่ามี พ.ร.บ. ASC (Australian Sports Commission, 1989) ที่กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาการกีฬาชาติ มีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและผลผลิตในการดำเนินงานและให้บริการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ การใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและเวชศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา นักกีฬา ผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ระดับสูง โดยมอบหมายให้สถาบันการกีฬาและสถาบันวิชาการกีฬาแห่งชาติ (AIS) สถาบันการกีฬาและสถาบันวิชาการกีฬาแห่งรัฐและภาค (SIS, TIS และ SAS) ร่วมมือกันในการพัฒนานักกีฬา ตั้งแต่ระดับรากหญ้าจนถึงระดับความเป็นเลิศ

1.3 มีระบบ และขั้นตอนการกำหนดนโยบายการกีฬาชาติ การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและบทบาทหน้าที่ของ AIS ที่เคยเป็นสถาบันการกีฬาและศูนย์ฝึกแห่งชาติที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นศูนย์กลางของการพัฒนานักกีฬาระดับสูงปรับเป็นการกระจายความรับผิดชอบไปยังสถาบันการกีฬาของรัฐและภูมิภาค โดยการจัดสรรงบประมาณกระจายไปยังหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่มีศักยภาพทั้งการบริหารจัดการ และมีผลผลิตที่แสดงถึงความสำเร็จในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการบริการ และสนับสนุนเครือข่ายทางการกีฬาต่าง ๆ ให้มีส่วนรับผิดชอบในการพัฒนา กีฬา และนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

1.4 สร้างและพัฒนาระบบการจัดการกีฬาที่มีประสิทธิภาพ มีเอกภาพ และมียุทธศาสตร์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามนโยบาย ทั้งการเพิ่มจำนวนผู้เล่น การพัฒนาระบบการคัดเลือกนักกีฬาที่มีพรสวรรค์ การขยายฐานนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศที่จะเพิ่มตัวเลือกที่มีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนและพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศตามชนิดกีฬาที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้ (Target)

1.5 มีแหล่งเงิน และจัดสรรเงินงบประมาณที่ฉลาด เพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ การเตรียมการ และการพัฒนาศักยภาพนักกีฬา การส่งแข่งขันกีฬาโอลิมปิกและการแข่งขันที่จัดโดย IOC โดย AOC และเงินจากกองทุนพัฒนากีฬาโอลิมปิก การจัดสรรงบประมาณเน้นที่เจาะลึกตรงไปที่รายการแข่งขัน และนักกีฬาเป้าหมาย การจัดสรรตามสัดส่วนความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่สำคัญ มีการวิเคราะห์อย่างชัดเจนว่ารายการแข่งขันใดที่คุ้มกับการลงทุนเพื่อให้ได้เหรียญ

1.6 มีระเบียบการหารายได้ของหน่วยงานทางการกีฬาของรัฐเพื่อการพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ นอกจากเงินที่ได้จากรัฐบาลที่เป็นรายได้และเป็นงบประมาณหลักแล้ว เงินจากค่าสมาชิกสมาคมกีฬาต่าง ๆ รายได้จากการจัดโครงการ และสปอนเซอร์สนับสนุนกิจกรรมตามโครงการและการเข้าร่วมโครงการแข่งขัน และกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาคม มีกฎหมายการลดหย่อนภาษีให้การช่วยเหลือด้านการกีฬา

2. การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

2.1 การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแนวปฏิบัติงาน และการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพตามแบบจำลองออสตรเลียที่ต้องมีการรอบการปฏิบัติงาน เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และผลผลิตที่ชัดเจน ต่อเนื่องและยั่งยืน

2.2 มีแนวทางการจัดการด้านงบประมาณการกีฬาสู่ความเป็นเลิศที่แตกต่างจากประเทศอื่น คือ ช่วงการเตรียม และพัฒนานักกีฬาโอลิมปิกเป็นหน้าที่ของ ASC และองค์กรต่าง ๆ ทั่วประเทศโดย AOC จัดงบประมาณเสริมเพื่อให้ทุนให้นักกีฬาและผู้ฝึกสอนในการเข้าร่วมการแข่งขันบางรายการในช่วงการเตรียมการ และการได้สิทธิ์ แต่ AOC จะเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดงบประมาณทั้งหมดในการส่งทีมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก และพาราลิมปิก รวมทั้งการแข่งขันอื่นที่จัดโดย IOC ทั้งค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ที่พัก อาหาร เสื้อผ้า และการเดินทางฝึกซ้อมก่อนการแข่งขัน โดยการจัดสรรงบประมาณนี้อยู่ในกรอบระยะเวลาไม่เกิน 30 วัน

2.3 สัดส่วนการสนับสนุนกับการแบ่งกลุ่มนักกีฬาเป็นเลิศ นักกีฬาทีมชาติแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามระดับความสามารถที่จะได้รับเหรียญในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งต่อไป ซึ่งเป็นการสร้างความต่อเนื่อง ยั่งยืนทั้งปริมาณ และคุณภาพ สร้างแรงจูงใจให้กับนักกีฬาที่ต้องทุ่มเทเพื่อเป็นนักกีฬากลุ่มที่สูงขึ้น และได้รับการสนับสนุนสูงขึ้นด้วย การจัดกลุ่มนักกีฬาแบ่งเป็น 3 ระดับคือระดับนักกีฬาเป็นเลิศอาวุโส (Senior elite athletes) ที่เป็นนักกีฬาทีมชาติระดับโลก และเคย

แข่งขันกีฬาโอลิมปิก ระดับนักกีฬาเป็นเลิศ (Elite athletes) ที่เป็่นนักกีฬาทีมชาติที่เข้าร่วมการแข่งขันนานาชาติ และระดับพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Talent athletes) คือ กลุ่มนักกีฬาที่พัฒนามาจากโครงการ NTID ที่เข้าร่วมการแข่งขันนานาชาติบนแนวทางการพัฒนา

3. ความสอดคล้องในการดำเนินงานขององค์กรการกีฬา

มีความสอดคล้องในการทำงานระหว่างองค์กรการพัฒนากีฬาเป็นเลิศของประเทศ ออสเตรเลีย โดย ASC และ AOC จะกำหนดนโยบายการกีฬาและกีฬาสู่ความเป็นเลิศ เป้าประสงค์ (Targeting or reference point) ตัวชี้วัด และผลผลิตให้สอดคล้องกับนโยบายการกีฬาชาติ ทุกสมาคมกีฬาเป้าหมายมีพันธกิจในการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศทั้ง 3 กลุ่ม ASC, SIS, TIS และ SAS รับผิดชอบการขยายฐานด้านจำนวนผู้เล่นเพื่อสุขภาพ และการจัดตั้งสโมสรกีฬาในระดับชุมชนไปพร้อม ๆ กับการค้นหาคัดเลือก และการพัฒนานักกีฬาที่มีพรสวรรค์ ขณะที่ AIS สนับสนุนการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และ AOC สนับสนุนให้เข้าร่วมการแข่งขันนานาชาติ

4. ระบบข้อมูลและการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

กรอบงานให้บริการข้อมูลทางการกีฬา ทุกหน่วยงานจะต้องมีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ข้อมูล และสื่อสารระหว่างหน่วยงานเครือข่ายทางการกีฬาต่าง ๆ สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้อง และสะดวก

เนื่องจากประเทศออสเตรเลียเป็นประเทศที่มีพื้นที่ใหญ่ ดังนั้นความทันสมัยของข้อมูล และการเข้าถึงข้อมูลจึงมีความสำคัญการตรวจสอบเป็นสิทธิพื้นฐานที่ต้องจัดการให้ทั้งผู้ฝึกสอน นักกีฬา เยาวชน และประชาชนทั่วทุกส่วนของประเทศสามารถเข้าถึง ได้ สอบถาม และรับทราบข้อมูลด้านกีฬาได้

มีสถาบันการกีฬา และศูนย์ฝึกกีฬาระดับสูงกระจายตามส่วนต่าง ๆ ของประเทศ กระจายไปยังส่วนต่าง ๆ ทั้งในทวีปยุโรป และสหรัฐอเมริกา เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้บริการ นักกีฬา และผู้ฝึกสอน ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การฝึกสมรรถภาพและกล้ามเนื้อ การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อมและการพัฒนาความสามารถ โดยสถาบันการกีฬา และศูนย์ฝึกกีฬาระดับสูงแห่งชาติ ระดับรัฐ และภูมิภาค สามารถช่วยให้นักกีฬาไม่ต้องเดินทางไปฝึกซ้อมยังต่าง ๆ ประเทศหรือหากต้องไปมีสถาบันการกีฬาออสเตรเลียในประเทศนั้นหรือที่ใกล้เคียงที่สามารถช่วยเหลือและให้บริการเมื่อนักกีฬาในการฝึกซ้อมต่างประเทศ

อีกทั้งมีกระบวนการที่ดีในการติดตามความก้าวหน้าของนักกีฬา เมื่อนักกีฬาที่เป็นนักกีฬากลุ่มระดับ World class รับที่จะเข้าร่วม โครงการต้องมีการลงนามทำสัญญาเพื่อรับประกันว่านักกีฬาจะมีสิทธิประโยชน์และการช่วยเหลือจากรัฐในระดับที่แตกต่างกันตามกลุ่ม รวมทั้งเป็น

การประกันให้นักกีฬามีความรับผิดชอบ มีพฤติกรรมที่ทุ่มเทเพื่อพัฒนาความสามารถ หากไม่
เป็นไปตามสัญญาแม้จะไม่มีบทลงโทษแต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม และการรับการสนับสนุนได้

5. งบประมาณและกองทุนพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

มีกองทุนการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศแห่งชาติที่เป็นงบประมาณหลัก และ
แน่นอนจากรัฐบาล ทำให้มีเงินเพียงพอต่อการจัดทำแนวทางในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
และมีความพิเศษตามอัตลักษณ์ของประเทศที่เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากกองทุน
พัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ และภูมิภาค และมีระบบการจัดสรร
งบประมาณสนับสนุนองค์กรกีฬาที่สามารถประสบผลสำเร็จในด้านต่าง ๆ ตามระดับ ขนาด และ
ศักยภาพขององค์กร เพื่อให้สามารถบริหารและหารายได้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อขยายฐาน
นักกีฬา และพัฒนาเป็นนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

6. การให้ความสำคัญของการพัฒนาคน

6.1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและการจัดกิจกรรมพัฒนาคนทางการกีฬา ทั้ง
เยาวชนและประชาชนระดับรากหญ้า กีฬาเพื่อมวลชน (Sports for all) เพื่อสร้างฐานการมีสุขภาพดี
ของประชาชนทั่วไป ส่งเสริมให้เยาวชนตั้งแต่อนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้ออกกำลังกาย
ส่งเสริมให้ออกกำลังกายหลังเลิกเรียนและในชุมชน

พัฒนาคนที่เริ่มเป็นนักกีฬา และนักกีฬาที่มีพรสวรรค์ สร้างเสริมและพัฒนาความสามารถ
นักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยทั้งการฝึกซ้อมและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

ส่งเสริมความเท่าเทียมระหว่างประชากรกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ ทั้งคนพื้นเมือง ผู้ด้อย
โอกาส ประชากรต่างเชื้อชาติที่เป็นชาวออสเตรเลีย รวมทั้งให้ความสำคัญและส่งเสริมความเท่าเทียม
ของสตรี ให้ร่วมเล่นกีฬาและการเป็นผู้นำนานาชาติ

การพัฒนาผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ระดับชาติและนานาชาติ กระตุ้นและสนับสนุนให้มี
การจัดการทางการกีฬาที่มีความเป็นมืออาชีพ ในการวางแผน จัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานเพื่อ
การพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และการเป็นผู้นำทางการกีฬานานาชาติ รวมทั้งป้องกันการใช้
สารกระตุ้นและความรุนแรงทางการกีฬา

6.2 สร้างและพัฒนาความรู้สึภาคภูมิใจในการเป็นนักกีฬาทีมชาติไปพร้อมกับการให้
เงินรางวัล ทั้งสิทธิประโยชน์ตามระดับความสามารถ ทั้งในระหว่างการแข่งขัน และโอกาสใน
การแข่งขัน รวมทั้งการเดินทางฝึกซ้อมก่อนการแข่งขันที่ทำให้นักกีฬามีสมาธิและมุ่งมั่นที่จะพัฒนา
ความสามารถและมีการจัดระบบให้สิ่งกระตุ้น (Incentive) ให้นักกีฬาฝึกซ้อมต่อเนื่อง โดยการจ
ดระบบการให้รางวัล 1 ปีหลังจากได้เหรียญ หากนักกีฬาต้องการเลิกก็จะเป็น 1 ปี ในการบริการ
สังคม สร้างแรงบันดาลใจให้เยาวชนมีโอกาสพบนักกีฬาที่ได้เหรียญจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก

ซึ่งเท่ากับว่า AOC ก็ต้องจัดการทำให้เกิดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานเหล่านี้บริการสังคมและเป็นแรงบันดาลใจตามพันธกิจของ AOC-the inspiration of our nation

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี แต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไปหรือไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่น ให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 1999, p. 5)

คามหมายของการบริหารจัดการ

ปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ประการแรก “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการและใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้กันในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก และใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (ตุลา มหาวสุธานนท์, 2537)

ในความหมายของการบริหารจัดการมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละคน อาทิเช่น การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Robbins & Decenzo, 2004, p. 24) สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธกานต์ ศรีวะระมย์, สุดา สุวรรณภิรมย์ และชวลิต ประภาวนนท์ (2545) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาภาวะแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Carroll and Gillen (1987) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่าเป็นกระบวนการใช้ความรู้ในส่วนต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม จะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สู่ความสำเร็จ ข้อจำกัดของทรัพยากรและคน เป้าหมายของการจัดการงานและบทบาทของผู้จัดการจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากความหมายของการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ มีความคล้ายคลึงกับความหมายของ Dubrin and Ireland (1993) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาศัยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางธุรกิจ รวมทั้งความสามารถทางการบริหารได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ

เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาสู่แนวคิดด้านการจัดการของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุว่าทำไมต้องจัดการหรือปฏิบัติเช่นนั้น รวมทั้งได้ทราบทฤษฎีที่มีคุณค่าสำหรับการจัดการในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งแนวคิดในการจัดการได้ถูกรวบรวมขึ้นอย่างเป็นรูปแบบและนำไปใช้อย่างกว้างขวางและพัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นทฤษฎีสำคัญเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ผู้บริหารต้องคิดพิจารณาในการที่จะเลือกนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เนื่องจากการจัดการในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน

Stoner, Freeman and Gilbert (1995, pp. 31-32) ได้ให้เหตุผลในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการว่า เป็นเรื่องของความมั่นคงและความแน่วแน่ในเรื่องการจัดการ โดยมุ่งให้ความเข้าใจจากประสบการณ์ที่มีทั้งสำเร็จและล้มเหลวจากประสบการณ์ของบุคคลสำคัญ ๆ ในอดีตที่ผ่านมา ทั้งนี้ทฤษฎีจะเป็นบรรทัดฐานใช้กำหนดในสิ่งที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาในเรื่องนี้จะช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงซ้อนกับบุคคลในองค์กรก่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัยมีมากมายไม่อาจนำเสนอได้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะนำเสนอเฉพาะแนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการได้ ตามที่ อนิวัช แก้วงานงค์ (2550) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีการจัดการที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ 4 แนวคิดด้วยกันคือ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical approach) 2) แนวคิดแบบดั้งเดิม-ใหม่ (Neo-classic approach) 3) แนวคิดสมัยใหม่ (Modern approach) และ 4) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency theory)

ซึ่งแนวคิด และทฤษฎีในแต่ละยุคสมัยมีนัยแห่งการนำเสนอที่แตกต่างกันในความแตกต่างพบว่า มีหลายองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันบ้าง โดยจุดร่วมของแนวคิดทฤษฎีดั้งเดิมต้องการค้นหาหลักวิธีการทำงานที่ดีที่สุดซึ่งมีเพียงวิธีเดียว และการทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยหลักการทำงานอย่างมีเหตุมีผล ในปัจจุบันนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ออกมาชี้ให้เห็นจุดด้อยของแนวความคิดดั้งเดิมบ้างแต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดและทฤษฎีสมัยดั้งเดิมก็ยังคงใช้ได้และเป็นที่ยอมรับในการจัดการของหลาย ๆ องค์กรในปัจจุบัน เหตุผลหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีวิธีการในการแสวงหาจุดมุ่งหมายเพื่อการควบคุมผู้ปฏิบัติงานสำหรับบุคคลที่ไม่เต็มใจทำงาน

หรือมีความสามารถในงานที่ทำ ผู้ที่มีความเชื่อในแนวคิดนี้จึงต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงความคาดหวังขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจและวิธีการทำงานแก่พวกเขาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลรวมกันได้

ส่วนแนวคิดทฤษฎีแบบดั้งเดิม-ใหม่เป็นแนวคิดเพิ่มเติมในส่วนที่เห็นว่าเป็นจุดสำคัญ และมีความจำเป็นในการที่จะทำให้คนงานสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญด้านความรู้สึกโดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าในความเป็นมนุษย์รวมทั้งการยอมรับอิทธิพลทางสังคมที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน แนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์สัมพันธ์จะช่วยในการผ่อนคลายและเอื้อประโยชน์ให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ดี สำหรับบุคคลที่มีชื่อเสียงในยุคนี้ ได้แก่ Munsterberg, McGregor, Herzberg และ Maslow เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีสมาัยใหม่ได้รับการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1950 โดยใช้ฐานความคิดมาจากสมัยดั้งเดิมและสมัยดั้งเดิม-ใหม่ โดยมีการรวมสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้หลักแนวคิดและทฤษฎีมีความน่าเชื่อถือและเพื่อแสดงให้เห็นว่าการจัดการมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับทุกวงการสาขาอาชีพ โดยบุคคลที่มีชื่อเสียงได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันไปจากแนวคิดเดิม ๆ และเป็นที่ยอมรับตัวอย่างเช่น Follet และ Barnard เป็นต้น

สำหรับแนวคิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดทฤษฎีสมาัยปัจจุบันที่เชื่อว่าองค์กรมีส่วนประกอบของหน่วยงานย่อยที่เป็นจักรสำคัญผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบการควบคุมองค์กร ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในลักษณะต่าง ๆ จึงอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์หรือเหตุการณ์นั้น ๆ มักเชื่อมโยงถึงสภาพแวดล้อมนอกองค์กรที่มีส่วนกระทบต่อการดำเนินงานในองค์กร

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการองค์กรมักจะมีลักษณะกระบวนการหรือวิธีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันขององค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ Bridges and Roquemore (2001) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องดำเนินงาน โดยมีพื้นฐานกระบวนการจัดการ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งสอดคล้องกับสิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึง หลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากลไว้ว่า หลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากลสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยใช้กิจกรรมของการบริหารจัดการแบบเดียวกัน คือ

การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำและการควบคุมและสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 26) ก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันอีกว่ากิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนามาจากแนวคิดตั้งแต่สมัยของ Fayol (1916) ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี ค.ศ. 1937 Gulick และ Urwick เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) เรียกว่า POCDORB และ Koontz and Wehrich (1998) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการ คือ POCD ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (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. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกิจกรรมออกแบบงาน จัด โครงสร้างการปฏิบัติงาน และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อบุคลากรต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดวิธีการประสานงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับการวางแผน
3. การชี้นำ (Leading) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้แผนงานและบุคลากรต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายงานดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในตัวเองและสามารถจูงใจบุคคลต่างให้ปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กรได้
4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

จากหน้าที่การบริหารจัดการดังกล่าวได้มีการพัฒนามาจนถึงสมัยปัจจุบันที่บริหารนิยมใช้คือ POLC เป็นหน้าที่ทางการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหารเพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารส่วนอื่น ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายการวางแผน ดังนี้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 112) และพยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 69) สรุปไว้ว่าการวางแผนเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย และวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้างแผนหรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบรรลุความสำเร็จในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

International Olympic Committee (2005, pp. 279-280) พร้อมกับณัฐพันธุ์เขจรนันท์ และฉัตรยาพรเสมอใจ (2547, หน้า 60) ได้เสนอและสรุปหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการและ กลยุทธ์ละวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นโดยพิจารณาตามลำดับในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่าใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534, หน้า 3) กล่าวไว้ว่าการวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้ทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 99) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหารแผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความราบรื่นเกิดประสิทธิภาพแก่งาน อย่างไรก็ดี ไม่ว่าแผนงานนั้นจะดีเด่นสักปานใดก็ตามหากผู้ใช้แผนไม่ได้ดำเนินการตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแผนงานเท่าที่ควรแล้วแผนงานนั้นก็ไร้ความหมาย ฉะนั้นองค์กรทุกองค์กรควรให้ความสำคัญแก่แผนอย่างเพียงพอเพื่อแก้ไขอุปสรรคและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ชำนาญ บูรณ โอสถ (2547, หน้า 9) กล่าวว่า การวางแผนเป็นงานหลักที่สำคัญและจำเป็นควบคู่กับงานบริหาร โดยเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญของกระบวนการหรือภารกิจของการบริหารงาน ซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีแล้วก็จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 136) อธิบายว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและจำแนกหนทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ หมายถึง กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับ การกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและตัดสินใจในงานรวมทั้ง การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Dessler (1998, p. 680), Williams (2005, p. 106) และ Vander (1988) กล่าวว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนเกี่ยวข้องกับการเตรียมการสำหรับแนวทางปฏิบัติขององค์กรกีฬา ในการกำหนดเป้าหมาย และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์กระบวนการปฏิบัติ ตลอดจน การพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

วิรัตน์ ไข่มุก (2550, หน้า 8-9) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญของการวางแผนเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผน และพิจารณา มีดังนี้

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะเริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่ยังเริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ
2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจนเพราะ วัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง
3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดให้พร้อม
4. วิธีการดำเนินงานตามแผน เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้วจะต้องพิจารณาหาช่องทาง หรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้
5. คำนึงภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

Ackoff (1970, pp. 5-6) กล่าวว่า การวางแผนประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ คือ วิธีการวิเคราะห์การกำหนดทางเลือกในการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรในการวางแผน การสนับสนุนการนำแผนไปใช้ และการควบคุมประเมินผลการปฏิบัติตามแผนได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐบาล 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 and Govindarajan (2003) กล่าวว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้ทันสมัยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
2. การตัดสินใจบนสมมติฐานและการแนะนำ
3. ทบทวนครั้งที่ 1 ในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
4. การวิเคราะห์ในปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนอีกครั้งในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น

6. ตรวจสอบและอนุมัติ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และการกำหนดทางเลือกของวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิด

ความสำคัญของการวางแผน

อนิวัช แก้วจันทร์ (2550, หน้า 87-88) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้การคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (Predictive) ในการวางแผนทุกครั้ง ผู้บริการต้องพยากรณ์เพื่อคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตทั้งระยะสั้นระยะปานกลางและระยะยาว ทั้งนี้เพื่อป้องกันหรือแก้ไขได้ทัน่วงทีก่อนที่ปัญหาเหล่านั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อแผนที่วางไว้

2. ช่วยลดความไม่แน่นอน (Reduction of uncertainly) ในการวางแผน นักวางแผนจะต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่ดีนอกจากจะคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในเชิงธุรกิจแล้ว การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาจะยังช่วยลดความไม่แน่นอนของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้

3. สะดวกและต่อการดำเนินการ (Efficiency of action) ทั้งนี้เมื่อได้มีการวางแผนและดำเนินการที่วางไว้จะช่วยให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอนบุคลากรได้รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันเพราะงานทุกอย่างได้มีการวิเคราะห์เป็นอย่างดีเป็นขั้นตอน

4. ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน (Reduction of action) แผนงานที่วางแผนไว้แล้วเป็นอย่างดีทำให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานตามแผนจึงเป็นการนำให้บุคคลได้ทำงานตามโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงานการนำดังกล่าวช่วยให้บุคลากรไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน

5. ทำให้แนวคิดใหม่ (New concepts) การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อองค์กรส่งผลให้เกิดการระดมความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรการนำแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ ในการปฏิบัติงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

6. การตัดสินใจ (Decision making) การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารได้ค้นพบแนวทางในการตัดสินใจซึ่งจะเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

7. การควบคุม (Controlling) เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางใดทางหนึ่งแล้วจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องทำการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้มากที่สุดเพื่อผลสำเร็จของงาน

กระบวนการวางแผน

การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่องค์กรดำเนินการต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 157-160)

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

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2546) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทำแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้บุคลากรในองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องจะต้องมาตัดสินใจร่วมกันและยอมรับว่า ถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการยอมรับแผนกลยุทธ์ในทุกระดับของบุคลากรในองค์กร และให้การยอมรับ มีการเตรียมการวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร และคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
5. การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์
6. การตกลงในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission analysis) การวิเคราะห์พันธกิจ หมายถึง การทบทวน ตรวจสอบภารกิจหลัก หรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อการยืนยันหรือเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงภารกิจถ้าจำเป็นหรือเพื่อปรับลักษณะของกิจการของธุรกิจหรือของ

การประกอบการนั้นใหม่ ให้เหมาะสมกับสภาพในอนาคต พันธกิจ หรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏเป็นข้อความที่อยู่ในกฎหมาย ข้อบังคับ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม ในการวางแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้ จะต้องศึกษาพันธกิจขององค์กรดังกล่าว และอาจจะต้องมากำหนดให้ชัดเจนเข้าใจตรงกันในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะข้อความที่กำหนดเป็นภารกิจหลักที่มีความชัดเจน จะทำให้เห็นทิศทางขององค์กรและแสดงถึงขอบเขตความรับผิดชอบ หรือลักษณะขององค์กรที่พยายามดำเนินการเป็นการตอบคำถามหลักขององค์กรว่า พันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์กรคืออะไร นอกจากนี้ การกำหนดภารกิจหลักที่ชัดเจน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปพันธกิจหลักขององค์กรจะกำหนดมาแล้วตามกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ตั้งแต่เริ่มองค์กร แต่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องนำพันธกิจที่กำหนดไว้แล้วดังกล่าวมาทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ให้เหมาะสมกับการดำเนินการ ซึ่งในการกำหนดภารกิจหลัก หรือพันธกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ควรเป็นข้อความที่กว้างและกำกวมจนเกินไป หรือจำกัดขอบเขตมากเกินไป ในการกำหนดพันธกิจดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง จุดแข็ง และขีดจำกัดขององค์กรด้วย โดยเฉพาะที่สำคัญต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake holder) ในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด พันธกิจ หรือภารกิจหลักด้วย

ในขั้นตอนนี้ ต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนจากกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ สัญญา หรือข้อผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ว่ามีหน้าที่ต้องทำอะไร อะไรที่ทำได้ ทำไม่ได้ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต (Environmental scanning) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต มีลักษณะคล้าย ๆ กับการมองกวาดไปในอนาคต เหมือนการมองกวาด (Scan) แบบที่ปรากฏบนจอเรดาร์ เป็นการตรวจวิเคราะห์ถึงสภาพที่เป็นสถานะแวดล้อมภายนอกขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ค่านิยมประชากรที่เกี่ยวข้อง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือการประกอบการ ตลอดจนพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานหรือต่อองค์กรในอนาคต ทั้งที่เป็นผลในทางบวก และทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน (Situation analysis) การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร เรียกว่า SWOT analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดดี จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหา

สำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการได้ในอนาคต ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเรามีอะไรเป็นจุดอ่อน อะไรเป็นจุดแข็ง และรู้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นโอกาส และมีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัด หรือภาวะคุกคามที่จะเป็นอุปสรรค นั่นคือ ให้รู้เขารู้เรา ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Assessing the organization's internal environments) หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้แบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ

1.1 ทรัพยากรการบริหารขององค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงาน ศักยภาพ ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรมขององค์กร

1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และระบบงาน เป็นต้น

1.3 ผลงานที่ผ่านมาขององค์กร ได้แก่ งานที่ประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ดังนี้

จุดแข็ง (S: Strength) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ขององค์กร วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือเป็นส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร

จุดอ่อน (W: Weakness) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ของสมาคมกีฬาที่เป็นข้อเสียเปรียบ หรือส่วนที่เป็นข้อด้อย หรือข้อจำกัดในสมาคมกีฬา ที่มีผลทำให้สมาคมไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การประเมินหรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Assessing the organization's external environments) หมายถึง การวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งที่อยู่นอกการควบคุมขององค์กร แต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มเหล่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรรวม 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 อิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้แก่ การเมืองเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เทคโนโลยี และความเจริญด้านวัตถุต่าง ๆ เป็นต้น

2.2 ผู้มีส่วนได้เสีย สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผู้ให้บริการสมาชิกและผู้ออกกฎหมาย ข้อบังคับ เป็นต้น

2.3 คู่แข่งและพันธมิตร ได้แก่ องค์กรที่มีภารกิจคล้ายกัน หรือเหมือนกันที่จะต้องแข่งขันในการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีการดำเนินการในลักษณะเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การประเมินหรือวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้ง 3 ประเด็น จะเป็น การวิเคราะห์เพื่อทราบโอกาส และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โอกาส (O: Opportunity) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัย จากสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเกื้อกูลเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นบวกด้านอิทธิพลและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญต่อการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีส่วนเกื้อกูลการดำเนินการ ขององค์กร

2. การวิเคราะห์อุปสรรค (T: Threat) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 3 ด้าน คือ อิทธิพลและแนวโน้มในอนาคตที่มีผลต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการดำเนินการและคู่แข่งขององค์กร ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัด หรือ อุปสรรคขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย และผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรได้

การประเมินหรือวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร มีจุดมุ่งหมาย เพื่อค้นหาสถานภาพโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันว่ามีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน มีโอกาส และข้อจำกัดอะไรบ้าง รวมทั้งสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่ามีสถานภาพอย่างไร ตำแหน่งใด เพื่อเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด”

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต โดยระบุ เป็นข้อความ (Statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง จุดยืนในอนาคต ที่บุคคลหรือ ผู้นำองค์กรต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองผ่านทะลุไปในอนาคต และคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร แล้วกำหนด สถานภาพที่ต้องการและพึงประสงค์จะเกิดขึ้นในระยะยาวเป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราต้องการ จะเป็นอะไรในอนาคต”

การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น โดยอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์แล้ว จะเน้นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์ภารกิจและการวิเคราะห์องค์กรเป็นสำคัญ คือ เมื่อรู้ชัดว่าตัวเรามีภารกิจหรือประกอบการอะไร รู้ว่าตัวเองนั้นต้องทำอะไรกันแน่ รู้ว่าโลกรอบ ๆ การประกอบการของเราทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในอนาคตจะเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบกับการดำเนินงานหรือการประกอบการของเราอย่างไร เมื่อรู้ก่อนข้างแน่ชัดแล้ว จึงกำหนดอนาคตภาพหรือสิ่งที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดทางเลือกและพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยพิจารณาการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าไปข้างหน้า โดยการจัดจุดอ่อนหรือปรับวิกฤตให้เป็นโอกาส และใช้ข้อได้เปรียบเชิงโอกาสดำเนินการให้เกิดผลดีกับองค์กร ในการกำหนดยุทธศาสตร์โดยทั่วไปมีหลักการสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. หลักการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์

1.1 ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ไม่อยู่กับที่ และต้องดำเนินการตรวจสอบตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 กลยุทธ์นั้น ต้องตอบสนองสิ่งที่เป็นความต้องการในอนาคตขององค์กรและจะต้องเริ่มทำ ณ ปัจจุบัน จึงจะบรรลุผลในอนาคต

1.3 การจัดทำกลยุทธ์ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ทันที ซึ่งจะต้องไม่ใช่การทำงานในลักษณะงานประจำ

2. หลักการคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร 4 ประการ ดังนี้

2.1 การวางแผนดำเนินการที่ให้เกิดผลทางตรงต่อภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์พันธกิจ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

2.2 การวางแผนการดำเนินการให้เกิดผลทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรจะต้องมีการระดมสมองผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์กรในเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อเสริมจุดแข็งและสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการ พร้อมทั้งจัดจุดอ่อน และข้อจำกัดที่มีให้เหลือน้อยที่สุด

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน ก่อนที่ผลลัพธ์ของการกระทำจะเกิด

2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จให้ชัดเจนและเป็นไปได้ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาและบริหารกลยุทธ์

เป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์เพื่อตอบสนองพันธกิจ เป็นการระบุวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม หรือการจัดสรรทรัพยากร ให้องค์กร เพื่อดำเนินการว่าจะทำอะไร และทำเพื่ออะไร ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปสามารถแบ่งระดับตามหน้าที่และตามระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับปฏิบัติการ ต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกว่าต้องการอะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรเลือก อะไรคือสิ่งที่ต้องทำ และมีลำดับขั้นตอนอะไรบ้างในสิ่งที่จะทำ การกำหนดกลยุทธ์ให้ได้ผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ สามารถตอบคำถาม 4 ข้อได้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างสมเหตุสมผล ทั้ง 4 ข้อ ภายใต้ระดับขององค์กร อำนาจหน้าที่และระยะเวลา

ในขั้นตอนนี้ การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ จะต้องพิจารณากลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่า “เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามองค์กร” เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุที่ทำให้เกิดผล (Cause and effect) หรือเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ จะต้องนำกลยุทธ์และทางเลือกในขั้นตอนที่ 6 มาตรวจสอบ พัฒนา และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับแผนของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติและมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดกิจกรรมสำคัญเฉพาะด้านทางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นแผนงานให้เป็นรูปธรรม ให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ โดยนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นกิจกรรม สำหรับการดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยอยู่ในกรอบของแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 9 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระดับองค์กรที่มีหลายระบบงานย่อยที่รับผิดชอบ ดังนั้นในการที่จะดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อไปดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติการจะต้องประกอบด้วย

1. ส่วนงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในฐานะผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
2. วัตถุประสงค์เฉพาะของกิจกรรม ตามความคาดหวังที่จะเกิดและระยะเวลาดำเนินการ
3. ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนพร้อมรายละเอียด
4. ตารางปฏิบัติงาน
5. แหล่งและทรัพยากรที่ต้องการ
6. กระบวนการสื่อสาร
7. การทบทวน กำกับ ติดตาม ประเมินผล

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินกลยุทธ์

ในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ บางครั้งจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน เนื่องจาก การวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้า อาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้นในส่วนของกรนำแผนไปปฏิบัติ ใน ขั้นตอนนี้ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน ซึ่งการทบทวนแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการวางแผนเพื่อประเมินกลยุทธ์ว่ายังเหมาะสมอยู่ในแผนการนั้น ๆ หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการตรวจสอบ ทบทวนแผน มีการพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง และปรับกลยุทธ์ การดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งต่อไป

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ขั้นตอนกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะประกอบกิจกรรมหลัก ดังนี้ (Australian Sports Commission, 2004)

1. การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position)

การเตรียมการวางแผน เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี และผลจากการทบทวนรายงานประจำปี ซึ่งจะรวมถึงเรื่องการเงิน สถิติ และข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากการดำเนินการภายในและอิทธิพลจากภายนอกองค์กร อันจะบอกถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

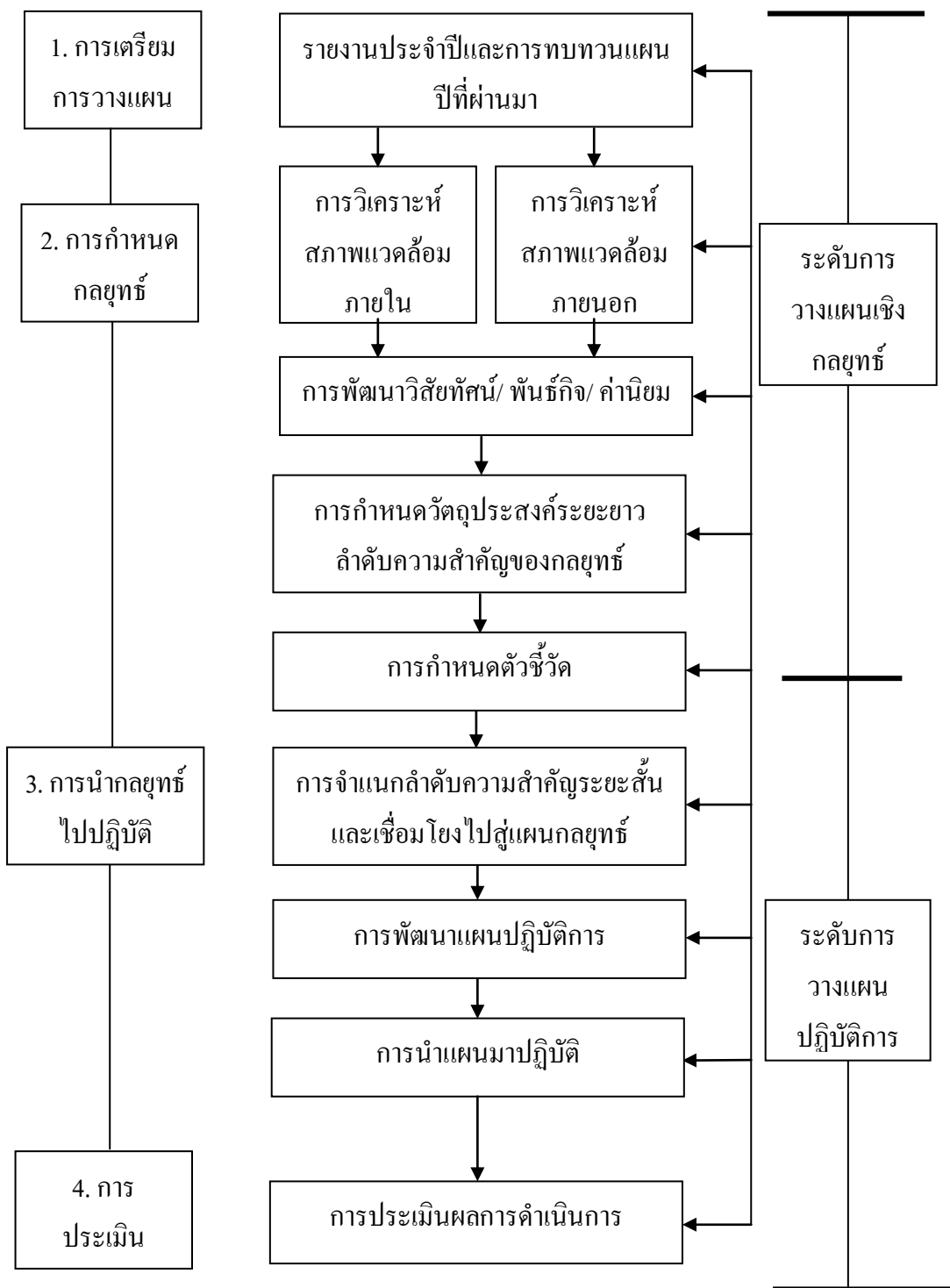
การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การทบทวนและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

4. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation)

การประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติของกระบวนการวางแผน การประเมินและทบทวนการปฏิบัติของแผน



ภาพที่ 2-4 กระบวนการวางแผน (Australian Sports Commission, 2004, p. 7)

การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะรูปแบบหรือสายงานและตำแหน่งงานให้การดำเนินกิจกรรม องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเช่นการแบ่งงานต่าง ๆ ออกเป็นส่วน ๆ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบและขอบเขตงานให้แน่ชัดและปฏิบัติได้ให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานทุกคน

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 113) และพยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 107) สรุปว่าการจัดองค์การเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของการวางแผนทำงานในองค์กรโดยกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนว่าหน่วยงานในองค์กรมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันอย่างไรในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้น ไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 63) ได้กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึงการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูปและการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้การจัดการองค์การเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายต่างทราบว่าใครทำอะไรต้องการสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นอย่างไรบ้าง

Bateman and Snell (1999, p. G-4), Griffin (1999, p. 324), Samual and Trevis (2006, p. 228) และ Koontz and Wehrich (1998, p. 174) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า หมายถึง หน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูลในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดระเบียบแบบแผนสำหรับการใช้ทรัพยากรโดยเน้นผลสำเร็จให้เกิดขึ้นในระบบการบริหารจัดการ โดยการจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

Bridges and Roquemore (2001, p. 182) และ Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, p. G-8) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึง ความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน ตามที่องค์กรมีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Koontz and O' Donnell (1972, p. 28) อธิบายว่า การจัดองค์การเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับ

1. การกำหนดหน้าที่ตามความถนัด

2. การจัดกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร
3. การกำหนดตัวบุคคลให้บริหารกลุ่มงานนั้น
4. การมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ในการทำงานนั้น
5. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ภายในโครงสร้างเพื่อให้สามารถประสานงานกันได้ตลอดเวลา

จากการให้ความหมายของการจัดองค์กร สรุปว่า การจัดองค์กรหมายถึง การบริหารวางแผน โครงสร้างองค์กรโดยมีการมอบอำนาจหน้าที่ การจัดกลุ่มงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการจัดองค์กร

การจัดองค์กรเป็นกระบวนการที่มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะอาทิเช่น ไวส์ 5 ประการ คือ

Koontz and Wehrich (1998, p. 174), Briges and Roquemore (2001, p. 32), Robbins (1985, p. 8), Hodgetts (1990, p. 174) และอนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 115-116) ได้สรุปและกล่าวว่างค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์กรเพื่อประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดองค์กรว่าควรประกอบด้วย

1. การจำแนกแยกงานที่จำเป็นหรือการกำหนดกลุ่มงาน
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์กรอย่างเหมาะสม
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและจัดลำดับของการใช้อำนาจ
5. การติดต่อสื่อสารและการพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน
6. การจัดตำแหน่งของงานผู้ปฏิบัติ
7. การจัดกลุ่มกิจกรรม
8. การจัดคนเข้าทำงานและการประสานทรัพยากร

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 121-133) กล่าวว่า การจัดองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. การแบ่งเป็นแผนกงาน
3. สายบังคับบัญชา
4. ขนาดของการควบคุม
5. การรวบอำนาจและการกระจายอำนาจ

6. การมอบหมายอำนาจ

สรุปการจัดองค์กรตามหน้าที่จะเป็นเสมือนกรอบของการทำงานที่เชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญทางด้านการบริหารจัดการที่มีการแบ่งงาน การมอบอำนาจตามความเหมาะสมตามความรับผิดชอบของกระบวนการจัดองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบ งาน และอำนาจ เพื่อที่จะควบคุมบุคลากรในองค์กรให้ทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 100)

โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ในองค์กรที่สร้างขึ้นมา โดยมีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Kast & Rosenzweig, 1979) โดยมีสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กร ดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์กร แบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization chart) และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง
2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคล แบ่งลงไปฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่ายต่าง ๆ
3. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความหลากหลาย ให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน
4. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์กร ซึ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นการบังคับบัญชา
5. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์กร (Organizational tools)

เพื่อให้การจัดองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและผู้ที่ในการจัดองค์กรต้องสรรหาหรือสร้างเครื่องมือในองค์กร โดยเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญในการจัดองค์กร ประกอบด้วย (อนิวัช แก้วจางค์, 2550, หน้า 120-124)

1. พังโครงสร้าง (Organizational charts) เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นรายละเอียดทั้งหมดขององค์กร ได้แก่ ประเภทของงานที่มีการแบ่งงานเป็นกลุ่มมีการรวมกลุ่มเป็นสายบังคับบัญชาที่แน่นอนและมีชื่อตำแหน่งระบุไว้อย่างชัดเจน

2. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นการบอกรายละเอียดของงานเพื่อเป็นแนวทางให้บุคคลในองค์กรได้ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองโดยมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของแต่ละประเภทงานเป็นเกณฑ์

3. คู่มือองค์กร (Organizational manual) เป็นหนังสือที่อธิบายให้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรหรือเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติงานเมื่อเข้าร่วมงานกับองค์กร คู่มือองค์กรอาจแยกประเภทออกเป็น

คู่มืองาน (Department manual) ของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงานและภารกิจของหน่วยงานตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันจึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือเป็นแนวทางในการทำงานของแต่ละหน่วยงานและแสดงให้เห็นสายบังคับบัญชาอีกทั้งช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงาน (Operations manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการในการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานของหน่วยงานองค์กรซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์กรมีความชัดเจนและเข้าใจการปฏิบัติงานและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คู่มือกฎระเบียบ (Rules and regulation manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้ทราบกฎระเบียบข้อบังคับทั้งในการทำงานในหน่วยงานและการทำงานร่วมกับองค์กร

การมอบหมายงาน (Delegation)

Dessler (1998, p. 675) และ Certo (2000, p. 552) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรหรือจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 128) นิยามว่าการมอบหมายงาน ได้แก่ กระบวนการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างได้ตัดสินใจในระดับหนึ่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 191) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานทุกงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยลำพังได้ผู้บริหารจึงต้องมีการใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกภายในองค์กร

การออกแบบงาน (Job design)

การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

สำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงานได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จากการวางแผนมาเป็นกรอบในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน (ณัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์, 2556, หน้า 43)

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์กรนั้นจำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลด เกษียณ หรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือจ้างไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคลากร และจัดให้มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ (ณัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์, 2556, หน้า 43)

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่า จะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัคร หรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีการวิ่งวุ่นหาผู้สมัครก็ได้

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

4. โยกย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดีหรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขั้น อาจเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนชั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตาย
ขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management)

คำนิยามของคำว่า “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความ
ความหมายไว้ในทัศนะที่ต่าง ๆ กัน ดังเช่น

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม
เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ (สมยศ นาวิการ, 2545) สอดคล้องกับสุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า
148) กล่าวสรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่ผู้ปฏิบัติ
ในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจแสดงความคิดเห็น ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกับ
ผู้บริหารเพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 165) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิค
ที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการ คือ มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกัน
เป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม ให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงผู้ร่วมงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กรเข้ามามี
ส่วนร่วมที่แสดงพฤติกรรมการบริหารหรือรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้

อาสาสมัคร (Volunteer)

การแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติทั่วโลก สิ่งสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้การจัดการแข่งขัน
ดำเนินไปได้อย่างลุล่วง คือ อาสาสมัครร่วมการแข่งขันเพื่อช่วยงานในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการลด
ทุนค่าใช้จ่าย และเป็นการปลูกฝังค่านิยมแก่เยาวชนและประชาชนของชาติในด้านการเสียสละ
ในการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งใด รวมถึงเป็นการเปิด
โอกาสให้ได้เรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ จากการเป็นอาสาสมัคร เพื่อนำไปใช้ในวิชาชีพอื่น ๆ เช่น
การท่องเที่ยว เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม อีกทั้งยังเป็นทูตประชาสัมพันธ์อีกด้วย
(สถานีวิทย์ ซี.อาร์.ไอ.ปักกิ่งภาคภาษาไทย, 2548 อ้างถึงใน ฉัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์, 2556,
หน้า 60)

การปฏิบัติการ (Implementing)

การปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัย
บุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p. 30) ในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำ
ขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
ดังที่ Kaser and Brooks (2005, p. 121) อธิบายว่า การปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหาร
แนะแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การปฏิบัติการที่จะให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective communication) การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Employee motivation) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Efficient work teams) และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation management) (Kaser & Brooks, 2005, pp. 121-122)

ระบบการนำ

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

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ เช่น

Schermerhorn et al. (2000, pp. G-7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Drath and Palus (1994) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Richard and Engle (1986) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง การจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational goal)

คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

สมชาย เทพแสง (2546, หน้า 11-16) และสุเทพ เชาวลิต (2546, หน้า 36) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ รู้จักกระจายอำนาจมุ่งมั่นในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการสื่อสารดี รู้จักการจูงใจคน และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศรีทัตติมา พานิชพันธ์ (2543, หน้า 76-77) และไพรัช เมฆอารณ์ (2545, หน้า 58) เสนอว่าผู้นำควรมีจิตใจมุ่งมั่น กล้าหาญเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร มีแรงจูงใจ รู้จักแสวงหาความรู้ รู้จักสถานการณ์ และปฏิบัติงานได้ผล

อำนาจ แสงสว่าง (2545, หน้า 128) เสนอว่าผู้นำควรมีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม สร้างระบบการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมทางสังคม

สุวัจชัย เจียมจตุรงค์ (2545, หน้า 17) และสมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 11) เสนอว่าผู้นำควรมีลักษณะเป็นผู้นำรู้จักการใช้อำนาจรู้จักบทบาทของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ใจกว้าง กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบ รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีหลักการและเหตุผล มีทักษะการบริหาร มีความรู้รอบตัว รู้จักการนำประสบการณ์มาใช้และเป็นคนทันต่อเหตุการณ์

Field, Holden and Lawlor (2000, p. 7) และสุทิน ลิปิยะชาติ (2546, หน้า 22-238 อ้างถึงใน ฌัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์, 2556) เสนอว่า ผู้นำควรมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เป็นนักสื่อสารความสามารถในการจูงใจ ทำตัวน่าเชื่อถือ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักสร้างสรรค์ในงาน มีความมั่นใจในตนเอง การสร้างความผูกพันในงานให้กับผู้ร่วมงาน และใช้ภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์

ประชุม โพธิกุล (2547 อ้างถึงใน ฌัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์, 2556) และบรรจง อมรชีวิน (2547, หน้า 32) เสนอว่า ผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ รู้จักการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีบุคลิกภาพดีทั้งทางกายใจและควรมีเทคนิคทางด้านวิชาชีพ รู้จักตัวเอง มีบุคลิกดีรับผิดชอบ ตัดสินใจได้ดี ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานเป็นทีมรู้จักการจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ตามและมีศักยภาพในการทำงาน

สรุปคุณลักษณะผู้นำประกอบไปด้วยรู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสามารถทางการบริหารจัดการผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น มีคุณธรรมและจริยธรรม บุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดี

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct decisions)

การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้น เช่น การตัดสินใจเลือกใน เรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกหน้าที่ขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวกับแนวคิดความเชื่อพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ อะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลังตามลำดับและอะไรที่ไม่ควรทำ เพราะไม่มีประโยชน์ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จึงถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง

นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์แล้ว ยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงสร้างใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่มีอยู่เดิม ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กร ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูง โดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเองโดยตรง หรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้อื่นรับไปดำเนินการแทนก็ได้

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation of resources)

นอกจากการตัดสินใจโดยตรงของผู้นำแล้ว วิธีที่มีพลังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอีกประการหนึ่งคือ วิธีการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้ เพราะผู้นำสูงสุดคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร ถ้าหากหน่วยใดได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นที่เหมาะสม ย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ในทางตรงกันข้ามหากขาดการสนับสนุนก็จะเกิดผลทางลบได้ (Kets de Vries & Miller, 1986)

3. ระบบการให้รางวัล (Reward system)

ระบบการให้รางวัลตอบแทนความคิดความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์กรและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร (Schein, 1985) เช่น วิธีการให้ความดีความชอบประจำปีของราชการบางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนในปีต่อ ๆ ไป วิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเฉื่อยชา ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเข้าขามเย็นขามขื่นในองค์กร เพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำดี และไม่ได้ลงโทษคนไม่เก่ง เกียจคร้าน และไร้ผลงาน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงไม่ควรใช้เกณฑ์ดังกล่าว แต่ควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรแทน (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับล่าง (Select administrator)

ผลกระทบต่อองค์กรอีกประการหนึ่ง เกิดจากการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร หากผู้นำคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดได้ แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่ด้อยความสามารถ ก็อาจจะนำองค์กรไปไม่ถึงเป้าหมาย

5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion)

ผู้นำระดับสูงในองค์กรจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กรส่วนมาก ผู้นำมักจะมีแนวโน้มที่จะเลือกส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร แนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino effect) จนผลสุดท้าย

ทั้งองค์กรจะสะท้อนถึงแบบและจุดเน้น (Style and preferences) ของผู้นำองค์กรนั้น (Nahavandi, 2000)

6. กระบวนการกำหนดปทัสถานและการทำแบบตัวอย่าง (Setting the norms and modeling)

ในขณะที่การตัดสินใจและระบบการให้รางวัล ถือได้ว่าเป็นมาตรการทางตรงของผู้นำ แต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดปทัสถานและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับองค์กรนั้น ถือเป็นมาตรการทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูง สามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจ เช่น ผู้นำระดับสูงอาจให้กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนเองเกี่ยวกับประเภทของการตลาดที่องค์กรคาดหวัง จากการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ ถึงแม้ผู้นำระดับสูงจะไม่ทำการตัดสินใจเองโดยตรงก็ตาม แต่ย่อมมั่นใจได้ว่าผู้ช่วยของตนจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง อีกมาตรการหนึ่งคือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น เช่น ผู้นำระดับสูงเชื่อว่าการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำก็อาจแสดงความกระตือรือร้นในการออกกำลังกายให้ผู้อื่นเห็นและเชิญชวนสมาชิกในองค์กรเข้าร่วมเพื่อขยายผลแบบตัวอย่างลงสู่บุคลากรระดับล่างได้ปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางต่อไป

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow มี 5 ชั้น ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 311-312)

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับหรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for selfactualization) มาสโลว์ค้ำนึ่งว่า

ความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมี ศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

การจูงใจ (Motivation)

(Schermerhorn et al., 2000, pp. G-7) กล่าวว่าการจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่ง เกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 242) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายใน บุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สรุป การจูงใจหมายถึง ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มให้เกิดความเชื่อมั่นให้บุคคลมี การกำหนดทิศทางและพฤติกรรม การกระทำ ที่จะกำหนดระดับทิศทาง เป้าหมายบางประการได้

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วย ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงาน นอกจากนี้ เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่และนักเศรษฐศาสตร์ ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้ พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญ น้อย

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและ ผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จของ องค์กร

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วม ไม่ได้หมายความว่า จะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม จะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) เป็นคุณภาพโดยรวมจาก ประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้องค์กรจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้าง บรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bateman & Snell, 1999, pp. G-4)

การให้รางวัล (Rewards)

Carrell, Jennings and Heavrin (1997) สรุปว่า การให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ ทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ

Nahavandi and Malekzadeh (1988) เสนอว่า การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรมีการพัฒนา ระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นบุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, 2005, p. 351) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1. การให้รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ในระหว่างการทำงานในองค์กร (Schermerhorn, 2005, p. 352) เกิดขึ้นโดยตรงจากการทำงาน ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ
2. การให้รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ให้เงินเป็นรางวัล เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานเป็นสิ่งที่กระตุ้นเพื่อจูงใจบุคคล โดยได้รับจากผู้บริหารหรือโดยระบบการทำงานในองค์กร

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่ง ไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman & Snell, 1999, p. G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ (Dessler, 1998, p. 674)

อ้อม ประนอม (2547) และ Robbins (2005, pp. 137-138) สรุปว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจกระบวนการเป็นทีมควรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 201) สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำการถ่ายทอด (Transmit) ข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศโดยใช้สื่อต่าง ๆ ถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์กร 6 ประการ คือ

1. เพื่อบอกข้อมูล
2. เพื่อประสานงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล

4. เพื่อควบคุม
5. เพื่อใช้อิทธิพล
6. เพื่อกระตุ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2529, หน้า 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้น เป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประเภท เช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง การส่งคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน
 2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
 3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
 5. การติดตาม ตรวจสอบงานที่มอบหมาย
 6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
 7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน
 8. การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน
 9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
 10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือต่าง ๆ
 11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- Torrington and Weightman (1994) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติในทางเดียวกัน ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
2. เพื่อให้ทราบปะเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ยังต้องการ
3. เพื่อรักษาคุณภาพในการทำงานและการพัฒนาความยึดมั่นต่อองค์กรและสมาชิกขององค์กร
4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

การติดต่อสื่อสารขององค์กร

โดยทั่วไปองค์กรอาจมีการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 343-347)

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อาจพิจารณาได้จากทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน การบอกเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance feedback) การประชุม (Meeting)

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ

2. การติดต่อสื่อสารกับองค์กรภายนอก โดยทั่วไปองค์กรจะต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคลากรภายนอก เช่น ลูกค้า หรือกับสาธารณชนโดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข่าวสารหรือรับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก หรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เหมาะสมในสายตาหรือการรับรู้ของบุคคลภายนอกองค์กรองค์กรกับหน่วยงานภายนอกสามารถติดต่อกันได้หลายลักษณะ เช่น

2.1 Press release คือ การที่องค์กรแจกข่าว หรือฝากข่าวให้กับสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์องค์กร

2.2 Press conference เป็นลักษณะของการเชิญผู้สื่อข่าวมาฟังการแถลงข่าว และแจกข่าวให้ช่วยประชาสัมพันธ์

2.3 Public relation เป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2.4 Toll free เป็นการกำหนดเบอร์โทรศัพท์ที่ให้โทรสายตรงเข้ามาได้ และไม่ต้องจ่ายค่าใช้บริการ หรือส่งอินเทอร์เน็ตมายังกิจการตามเบอร์ที่กำหนด

2.5 Opinion survey เป็นการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบความคิดเห็นหรือทัศนคติในเรื่องที่องค์กรต้องการทราบ

2.6 Advertising การโฆษณาจะเป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ ไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายนั้น

การทำงานเป็นทีม (Teams works)

การทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในลักษณะของการเป็นทีมงานองค์กรสมัยใหม่

ให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน เพราะว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จได้ การทำงานเป็นทีมจะมีการกระจายอำนาจให้ทีมงานมีความรับผิดชอบในการดำเนินการมากขึ้น องค์กรสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะในอนาคตพนักงานระดับล่างจะมีความสามารถและความรับผิดชอบมากขึ้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2548, หน้า 143-144)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 273) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2547, หน้า 78) และ Cunningham and Cordeiro (2003, p. 137) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้

อ้อม ประนอม (2547) เห็นว่า ทีมงานควรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทิตนา เขมมณี (2537) สรุปและกล่าวว่าหลักการของทำงานเป็นทีมได้ ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน โดยบุคคลที่ทำงานเป็นทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อผลสำเร็จของงานเดียวกัน
2. มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการให้สมาชิกในทีมงานมีบทบาทหน้าที่ในการทำงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. มีการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ด้วยการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อจะได้มีความเข้าใจตรงกันและทำงานด้วยกันได้
4. มีการร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
5. มีผลประโยชน์ร่วมกัน ด้วยการจัดสรรผลตอบแทนให้แก่สมาชิกในทีมงานอย่างยุติธรรม
6. มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 541) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่องค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

สุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า 23) สรุปว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการ เทคนิค หรือระบบ ทั้งส่วนที่เป็น โครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการองค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

แบบแผน รวมถึงความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง และลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลง

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง

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

ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง

1. ระดมกำลังและความมุ่งมั่น ด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กร และแนวทางการแก้ไข

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ระบุตัวผู้นำ

4. มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม

5. เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานย่อย แล้วกระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน

6. การกำหนดนโยบายที่เป็นทางการ ระบบและโครงสร้าง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

7. การติดตาม และปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (เบียร์, เอ็ม., 2546, หน้า 51-71)

ความขัดแย้ง (Conflict)

มีผู้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ความขัดแย้งเป็นความแตกต่างด้านความคิดระหว่าง 2 ฝ่าย ขึ้นไป ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน (Greenberg & Baron, 2003, p. 662) ความขัดแย้งคือกระบวนการที่บุคคลไม่เห็นพ้องในประเด็นสำคัญจึงทำให้เกิดความแตกต่างหรือการแบ่งแยกออกเป็นสองฝ่าย (Nahavandi & Malekzaheh, 1999)

รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง

1. ความร่วมมือกันและการแก้ปัญหา
2. การหลีกเลี่ยง
3. การสั่งการแบบเผด็จการ
4. การปรองดอง

5. การประนีประนอม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 308)

กลยุทธ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 309-310) ได้จำแนกกลยุทธ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose conflict)
 - 1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
 - 1.2 การปรองดองหรือความราบรื่น (Accommodation or smoothing)
 - 1.3 การประนีประนอม (Compromise)
2. ความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win-lose conflict)
 - 2.1 การแข่งขัน (Competition)
 - 2.2 การใช้อำนาจสั่งการแบบเผด็จการ (Authoritative command)
3. ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-win conflict)
 - 3.1 ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration or problem solving)

ความเครียด (Stress)

มีผู้นิยามความหมายคาคความเครียด ไว้ ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 482) และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 324) กล่าวว่า ความเครียด หมายถึง สภาวะความกดดันอันเนื่องมาจากที่คนเรามีปัญหา มีความกังวล ไม่สบายใจ ไม่พึงพอใจ หรือมีความต้องการแต่มีข้อจำกัด ข้อขัดข้อง หรืออยู่ภายใต้สภาวะแห่งความไม่แน่นอน สภาวะที่ไม่ชัดเจนและสภาพทางอารมณ์ที่บุคคลต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นการบังคับขู่เข็ญ

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 236) กล่าวว่า ความเครียดได้แก่ สถานการณ์ของความกดดัน ที่คนได้รับจากความต้องการ อุปสรรค และโอกาสที่มีมากกว่าปกติ

กลยุทธ์การบริหารจัดการความเครียด

1. วิธีการในระดับบุคคล (Individual approaches) เป็นวิธีที่บุคคลากรในองค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อลดความเครียดจากการทำงาน มีหลายวิธี ดังนี้
 - 1.1 การบริหารเวลา
 - 1.2 การออกกำลังกาย
 - 1.3 การพักผ่อน
 - 1.4 การเข้ากลุ่มทางสังคม
2. วิธีการในระดับองค์กร (Organizational approaches) วิธีการที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อบริหารความเครียดที่เกิดขึ้นในองค์กร มีหลายวิธี ดังนี้

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน
- 2.2 การออกแบบงานใหม่
- 2.3 การให้บุคลากรมีส่วนร่วม
- 2.4 การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ
- 2.5 การสร้างโปรแกรมการพัฒนาสุขภาพ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 326-327)

การบริหารความเครียดนับว่าเป็นความสำคัญของทั้งองค์กรและส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องจัดสภาพองค์กร ออกแบบงาน ปรับปรุงโครงสร้าง เปลี่ยนแปลงกำหนดการทำงาน วิธีการบริการ และอื่น ๆ ให้เหมาะสม และให้อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่ปลอดจากความเครียด ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานต้องรู้จักวิธีและเทคนิคการทำงานที่ลดความเครียดให้เหลือน้อย รวมทั้งรู้วิธีการพัฒนาตัวเองเพื่อสร้างพลังที่จะต่อต้านสภาพงานที่ทำให้เกิดความเครียด (เสนาะ ดิยาวัว, 2546, หน้า 244)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานผิดพลาดเสียหาย ไม่ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือความเป็นไปได้อันจะเกิดความสูญเสียขึ้น หรืออุปสรรคที่มากกระทบต่อองค์กร (เจนเนตร มณีนาค, กรกนก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และครุณรัตน์ พิงคน, 2548, หน้า 5)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เจริญ เกษภู่วัลย์, 2546, หน้า 15)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ (ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 152)

ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล มีแนวปฏิบัติที่เป็นสากล ดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 195)

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

การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 197-209) ได้เสนอว่าองค์กรควรดำเนินการในการปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงในชั้นปฏิบัติจริง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินความเสี่ยงทั้งองค์กร

1. สํารวจความเสี่ยงในองค์กรทั้งหมด
2. ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร
3. การจัดอันดับความสำคัญของความเสี่ยง
4. การพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยง
5. การทำแผนปฏิบัติการ

6. การทำรายงานสรุปความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 การออกแบบวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือการออกภาคสนามสำรวจปัญหาต่าง ๆ

2. วิเคราะห์ผลตามข้อ 1 และจัดทำตัวแบบ (Model) การบริหารจัดการความเสี่ยง
3. จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเตรียมไปปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 การทดลอง และนำไปใช้จริง

ขั้นนี้เป็นการใช้ก่อนการใช้จริง ควรทดลองจนให้แน่ใจว่าใช้ได้แล้วจึง ดำเนินงานพัฒนาแผนงานในระดับที่จะนำไปใช้กับทั่วทั้งองค์กรและเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นที่ตระหนักต่อบุคลากรในองค์กร จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจกัน

การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

Schermerhorn et al. (2000, pp. G-3) และเสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 318) ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุม ได้แก่ กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

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

Kaser and Brooks (2005, p. 122) และ Lussier and Kimball (2004, p. 10) กล่าวว่า การควบคุมหมายถึง กระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์

ที่ได้กำหนดไว้ และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่จำเป็นและเป็นกระบวนการกำหนดและวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปความหมายของกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการควบคุม (Control process)

เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการจัดการปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น

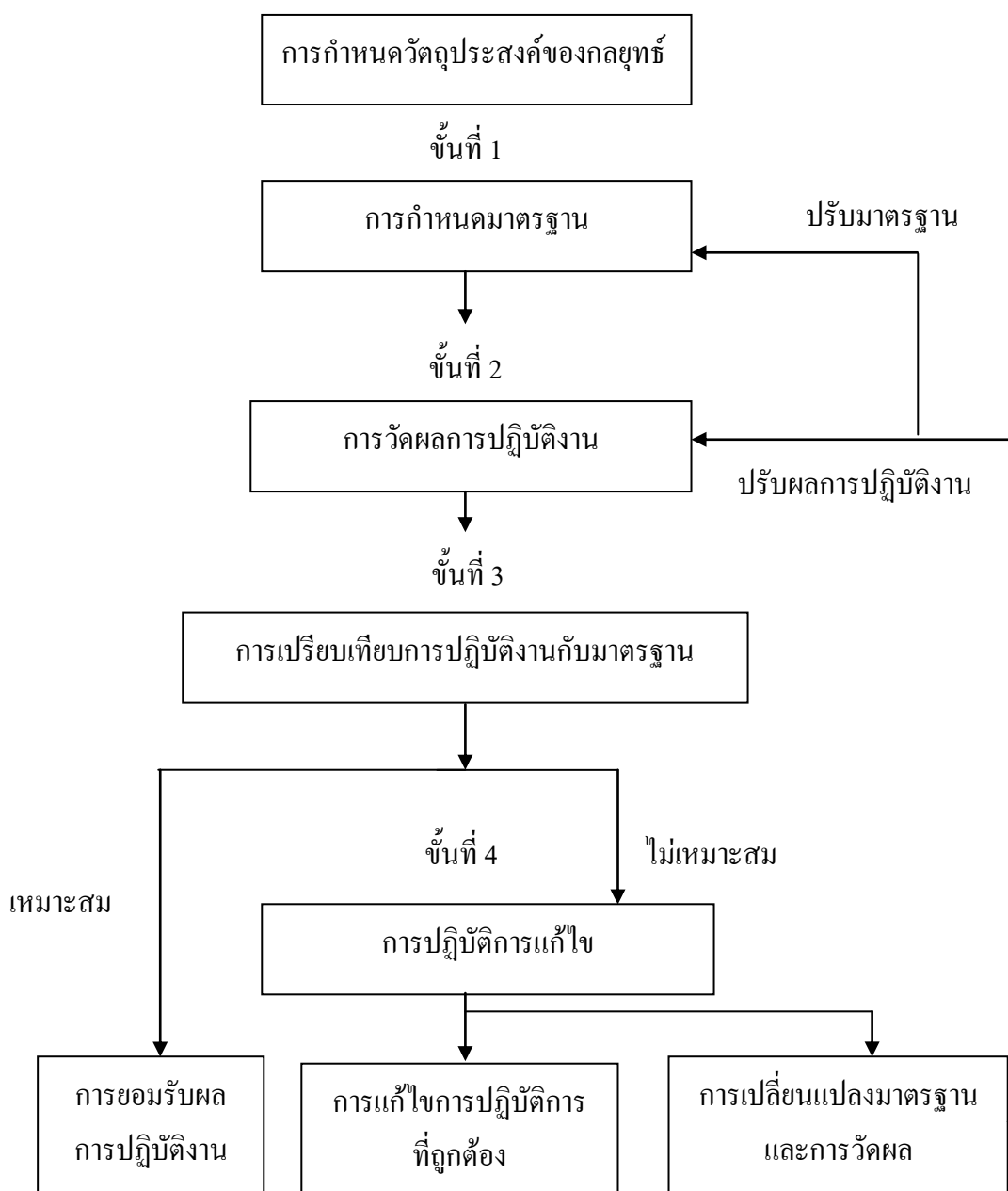
พิศณุ ฟองศรี (2549, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ การประเมินผลงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศและตัดสินใจคุณค่า

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการเป็นวิธีหนึ่งในการเพิ่มความมีเหตุมีผลในการบริหารจัดการด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 293-299), เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 319-320) และ Schermerhorn (1999, pp. G-2) เห็นพ้องว่ากระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

ประสิทธิ์ หนูกุ่ม (2535) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบความก้าวหน้าของงานกับประสิทธิภาพว่าเกิดความประหยัดงบประมาณหรือต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลารวดเร็ว ทันเวลา มีคุณภาพ จนกระทั่งได้ผลผลิตที่ดีเพียงใด รวมไปถึงความมีประสิทธิภาพว่าการดำเนินงานของสมาคมบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ



ภาพที่ 2-5 กระบวนการควบคุม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 375)

การกำหนดมาตรฐาน (Establish standards)

การกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผน ซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลา แผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่าง

ซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้ว จะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure performance)

เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้อะไรที่แตกต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Compare performance to standards)

ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์ญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์กร ถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่าง ซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ

การปฏิบัติการแก้ไข (Take action)

หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน ในขั้นนี้ อาจต้องมีการแก้ไข การปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้ โดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย การมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน หรือเพิ่มการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานอีกครั้งหรืออาจจะแก้ไข โดยการนำที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงาน ตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ในการควบคุมการปฏิบัติงานสามารถใช้หลักการควบคุมแบบกัลยาณมิตรที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา การเป็นตัวอย่างที่ดี (มนสภรณ์ วิฑูรเมธา, 2543) ซึ่งหลักกัลยาณมิตรในการควบคุมภายในนั้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานได้ดูแลและทบทวนตัวเองว่ายังมีข้อบกพร่องหรือความเสี่ยงในเรื่องใดบ้าง โดยเน้นที่การปรับปรุงและพัฒนา (กฤตยาวิดี เกตุวงศา, 2551)

สุมน อมรวิวัฒน์ (2547) เสนอรูปแบบกัลยาณมิตรว่าประกอบด้วย

1. การให้ใจ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องสร้างจิตอาสาที่จะปฏิบัติ
2. การร่วมใจ ในการทำงานในองค์กร ต้องมีการทำงานเป็นทีม
3. ความตั้งใจ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทุกคนต้องมีความวิริยะ อุตสาหะ

บากบั่น พยายาม เพราะเมื่อเกิดปัญหาจากการทำงานต้องตั้งใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ให้กำลังใจกัน สร้างสิ่งที่ดี ส่งเสริมเพิ่มเติมสิ่งที่ขาด หัดวิจารณ์ วิเคราะห์ สรุปข้อแก้ไขปัญหา

4. การเปิดใจ ใช้การประเมินเชิงบวก คือการตรวจสอบตนเอง การทบทวนตนเอง และการประเมินตนเอง

นอกจากนี้ คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2546, หน้า 28), ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 35-37) และ Lussier and Kimball (2004, p. 311) สรุปว่า ควรมีการจัดประชุม ปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ เพื่อเป็นการประสานงานเกี่ยวกับการทำกิจกรรมของกลุ่ม การมอบหมายงาน การหาวิธีแก้ปัญหาทบทวน เปลี่ยนแปลง แก้ไขนโยบายในการบริหารงาน กำหนด/ทบทวนแผนงาน ติดตามความคืบหน้าชี้แจงข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการพัฒนางาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ คือการคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาที่สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ถูกสัมภาษณ์มีหลายคน และใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน (สถาบันพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร, 2557)

ประเภทของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมคำถามหรือแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้าให้ครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราวที่ต้องการทราบจากผู้ถูกสัมภาษณ์
2. การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมแต่มุ่งหมายไว้แล้ว ใช้วิธีการสนทนาซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกว่ามีบรรยากาศที่เป็นกันเอง และอาจมีการป้อนคำถามนำบ้าง

หลักเกณฑ์ในการสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าต้องการรู้สิ่งใดจากผู้ถูกสัมภาษณ์

2. ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมคำถามหรือคำสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องไว้ล่วงหน้า
3. ผู้สัมภาษณ์ต้องสร้างความเป็นกันเองโดยการยิ้มแย้มแจ่มใสแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์
4. ผู้สัมภาษณ์ควรรู้เรื่องที่ตนเองจะสัมภาษณ์เป็นอย่างดีเพื่อช่วยในการสรุปผล และช่วยในการตั้งคำถามเสริมระหว่างที่สัมภาษณ์
5. ต้องมีการจดบันทึกผลการสัมภาษณ์อย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หวาดระแวง
ขั้นตอนของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเริ่มสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงถึงเทคนิคที่สำคัญ ดังต่อไปนี้
 - 1.1 ผู้สัมภาษณ์จะต้องแนะนำตนเอง บอกจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งพยายามชี้แนะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าเขามีส่วนสำคัญมากในการที่จะทำให้งานเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างสมบูรณ์ และจะต้องชี้แจงแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยว่าข้อมูลครั้งนี้ถือเป็นความลับ และถ้าจะบันทึกเทปต้องแจ้งแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ทราบก่อนด้วย
 - 1.2 พยายามสร้างบรรยากาศ และสัมพันธภาพที่ดีในการสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาเล็กน้อยสนทนาเรื่องที่ถูกสัมภาษณ์สนใจทั่ว ๆ ไปก่อนเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความคุ้นเคย มีความรู้สึกเป็นมิตร และไว้วางใจผู้สัมภาษณ์
2. ขั้นสัมภาษณ์เนื้อหา ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงถึงเทคนิค ดังต่อไปนี้
 - 2.1 คำถามควรสั้นกะทัดรัด และปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดอย่างเสรีเพื่อที่เขาจะได้รู้สึกว่าเขามีอิสระที่จะพูดตามที่เขาคิด
 - 2.2 อย่าวิพากษ์วิจารณ์ หรือสั่งสอนผู้ให้สัมภาษณ์ เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลหรือมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับที่สังคมยอมรับ
 - 2.3 อย่าใช้คำถามที่เป็นการชี้แนะคำตอบ
 - 2.4 ในระหว่างสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรจะเร่งรัด หรือคาดคั้นคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์
 - 2.5 ในกรณีที่ผู้สัมภาษณ์ยังไม่ได้คำตอบที่ชัดเจนหรือเป็นที่พอใจ ถ้ายังไม่คุ้นเคยกันนักอาจจะผ่านไปก่อน เมื่อจบการสัมภาษณ์แล้วค่อยย้อนกลับมาถามใหม่ โดยกล่าวในเชิงทบทวนคำถาม หรือทบทวนคำตอบแบบสุภาพ
3. ขั้นยุติการสัมภาษณ์ ควรกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการสัมภาษณ์

การจดบันทึกคำตอบในแบบสัมภาษณ์

การจดบันทึกคำตอบในการสัมภาษณ์ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องจดบันทึกทันทีหลังจากการสัมภาษณ์แล้วเพื่อกันลืมหรือสับสน

2. รายละเอียดที่จะบันทึก ได้แก่ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ที่อยู่ วันที่สัมภาษณ์ ผลการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย เรื่องที่สัมภาษณ์ คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อปัญหา ข้อสังเกตที่ได้ในขณะที่สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ สรุปข้อเสนอแนะและสรุปผลการสัมภาษณ์

3. ควรบันทึกแต่เนื้อหาสาระเท่านั้น ไม่ควรใส่ความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์เพราะอาจก่อให้เกิดความเอนเอียงได้

4. ถ้าไม่ได้คำตอบในการสัมภาษณ์ในคำถามใดผู้สัมภาษณ์ควรจะบันทึกเหตุผลไว้ด้วย

การดำเนินการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์มีลักษณะเหมือนการสอบปากเปล่าโดยใช้ประสาทสัมผัสเป็นสื่อซึ่งจะต้องระมัดระวัง ดังนี้

1. ผลของการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้สัมภาษณ์ วิธีการ และคำถามที่จะใช้ ผู้สัมภาษณ์จึงควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีการเตรียมตัวให้พร้อม คำพูด ท่าทาง ต้องเหมาะสมถูกกาลเทศะ

1.2 มีความคล่องแคล่วในการใช้คำถามและการสรุปผล

1.3 มีการกระตุ้นเตือนในการใช้คำถามช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถาม แต่ไม่ใช้คำพูดแบบตีโพยหรือเล่นสำนวน

1.4 พยายามถามเรื่องที่ถูกสัมภาษณ์อยากตอบและไม่ถามเชิงแนะคำตอบ

2. ผู้ถูกสัมภาษณ์จะให้ข้อเท็จจริงและรายละเอียดมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้สัมภาษณ์ควรปฏิบัติต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1 สร้างความเป็นกันเองเพื่อไม่ให้รู้สึกอึดอัด มีอิสระในการตอบ

2.2 ให้ความสนใจ และความจริงใจ

2.3 ไม่ควรถามในเรื่องที่ทำให้เสียศักดิ์ศรีหรือเป็นจุดบกพร่องที่รุนแรงของผู้ถูกสัมภาษณ์

3. ควรมีการติดต่อนัดหมายและแจ้งวัตถุประสงค์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า

4. พยายามอย่าให้มีอคติทางอารมณ์เกิดขึ้นกับผู้สัมภาษณ์หรือผู้ถูกสัมภาษณ์

5. ไม่ควรใช้เวลาสัมภาษณ์ติดต่อกันนานเกินไป

ข้อดีของการสัมภาษณ์

1. ใช้ได้กับคนทุกเพศ ทุกวัย แม้ผู้ที่อ่านหนังสือไม่ออก หรือเขียนไม่ได้ก็สามารถให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ได้

2. การสัมภาษณ์เป็นการสร้างความเป็นกันเองกับผู้สัมภาษณ์โดยตรง
3. ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถซักถามคำถามให้เข้าใจก่อนที่จะตอบได้
4. ข้อมูลที่ได้มีความเชื่อถือได้มากกว่าแบบสอบถาม
5. ผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและซักถามเมื่อไม่เข้าใจได้
6. ผู้สัมภาษณ์สามารถอ่านความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องต่าง ๆ ได้

ข้อเสียของการสัมภาษณ์

1. ข้อมูลที่ได้ขึ้นอยู่กับผู้สัมภาษณ์โดยตรงได้แก่คุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์

เช่น บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ไหวพริบ การตัดสินใจ เป็นต้น

2. อารมณ์ของผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ มีผลต่อความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์ต้องใช้เวลาเพราะต้องสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล
4. ข้อมูลที่ได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมเช่น สภาพอากาศ แสง เสียงรบกวน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วชิระ สุขเจริญ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ มวกเหล็ก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ มวกเหล็ก และศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของนักกีฬาทิมชาติไทย ที่มาใช้บริการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 425 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก จำนวน 25 คน และผู้มาใช้บริการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ มีค่าความเชื่อมั่น .85 และ .86 แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเข้าใจทางภาษา เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าแจกแจงความถี่ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ในเรื่องทรัพยากรในการจัดการ และเรื่องกระบวนการในการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

- 1.1 ทรัพยากรในการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านการเงินงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการจัดการ พบว่า มีระดับความคิดเห็น โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับดี

1.2 กระบวนการในการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ ด้านการควบคุม พบว่ามีระดับความคิดเห็น โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับดี

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของนักกีฬาทีมชาติไทย ที่มาใช้บริการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ ด้านราคา ด้านสถานที่ ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่ามีระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับดี

กิตติพงษ์ เอื้อพิพัฒนากุล และจุฑา ดิงศภักดิ์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินการจัดการ แข่งขันฟุตบอลสปอนเซอร์ไทยพรีเมียร์ลีก 2010 ผลวิจัยพบว่า ทรัพยากรในการจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการประชาสัมพันธ์ และกระบวนการจัดการกีฬา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะและการประเมินผล ของคณะกรรมการจัดการแข่งขัน ระดับความคิดเห็น การดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี ในส่วนผลการดำเนินงานระดับความคิดเห็นของผู้จัดการทีม ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะและการประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ และความพึงพอใจของผู้ชม ด้านส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ด้านสินค้า ด้านราคา ด้านสถานที่ ด้านการส่งเสริม การตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ โดยรวมความพึงพอใจต่อการจัดการแข่งขัน อยู่ในระดับดี

นราทิพย์ บุญศิริโรจน์, ศิริศักดิ์ จันฉาไชย และธรรุทธิ์ บุตรแสนคม (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาสถาบันการพลศึกษา ผลวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ รายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการเงิน ด้านการจัดการ และด้านบุคลากร

สำหรับรายชื่อที่เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาสถาบันการพลศึกษาความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในแต่ละด้าน มีดังนี้

ด้านบุคลากร ได้แก่ ควรมีฝ่ายปฏิบัติการ ควรมีฝ่ายบริหารงานทั่วไป ควรมีแพทย์ให้บริการประจำช่วงเวลาตามความเหมาะสม และควรมีเจ้าหน้าที่แนะนำดูแลความปลอดภัยตลอด

เวลาที่เปิดบริการด้านการเงิน ได้แก่ ควรมีการเก็บค่าเช่าผู้ล็อกเกอร์ บุคลากรของสถาบัน การพลศึกษาควรเป็นสมาชิกโดยอัตโนมัติ และควรมีการจัดกิจกรรมการสอน แอโรบิค โยคะ เพื่อหารายได้ควรมีการเก็บค่าสมาชิกเป็นรายปี

ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ควรมีห้องพักผ่อนที่ได้มาตรฐานสำหรับผู้ที่มาออกกำลังกาย ควรมีห้องน้ำที่สะอาดและเพียงพอ ควรมีอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกเพื่อการวิจัย และควรมีห้องออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เช่นแอโรบิค โยคะ

ด้านการจัดการ ได้แก่ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนแก่นักศึกษา บุคลากรและให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการและสมาชิก การใช้บริการศูนย์ควรแสดงบัตรสมาชิกทุกครั้ง ควรมีการให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการ และสมาชิก ควรมีการให้บริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ ควรมีการบริการสะดวกรวดเร็วเป็นแบบองค์รวม และ ควรมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดการและบริการ

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการของสถาบันพลศึกษา จำแนกตามเพศและสถานภาพ พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสถานภาพอาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

โดยสรุป แนวทางการบริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาสถาบันการพลศึกษาด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการเงิน และด้านการจัดการ มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก จึงควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานตามปัจจัยการบริหารจัดการการกีฬาให้มีประสิทธิผลต่อไป

บัณฑิต กอบการ และเทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านทรัพยากร การบริหาร กระบวนการบริหาร วงจรการบริหาร และศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในด้านส่วนผสมทางการตลาด การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 14 ฉบับ และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาฯ จำนวน 400 ฉบับ ใช้แนวทางการสัมภาษณ์ จำนวน 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 5 คน ชุดที่ 2 สำหรับผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาฯ จำนวน 5 คน และแบบสำรวจ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้นำมาสรุปเป็นความเรียง ผลวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารจัดการศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านทรัพยากร การบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยด้านการบริหารสถานที่วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการบริหารจัดการของศูนย์กีฬาอยู่ในระดับดีขณะที่ด้านบริหารบุคลากร และด้านการบริหาร การเงินและงบประมาณอยู่ในระดับพอใช้

2. สภาพการบริหารจัดการศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านกระบวนการ การบริหาร โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านการรายงานผล อยู่ในระดับพอใช้

3. สภาพวงจรกิจกรรมการบริหาร มีการวางแผนที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ด้าน การปฏิบัติ มีการให้บริการการเช่าสนามกีฬา ด้านการตรวจสอบ มีระบบการตรวจสอบขั้นตอน การดูแลปฏิบัติงาน และรายงานผลความคืบหน้า มีการนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความผิดพลาด

4. ผลการดำเนินงานเพื่อวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาฯ ด้านส่วนผสมทาง การตลาดโดยรวมอยู่ในระดับดี สัมภาษณ์รายข้อ พบปัญหาที่ต้องแก้ไขของศูนย์กีฬา คือเจ้าหน้าที่ ประจำสนามมีน้อย ไม่มีอุปกรณ์กีฬาบริการให้เช่า-ยืม ร้านค้าสวัสดิการขายของมีน้อย ห้องน้ำ ห้อง อาบน้ำ ตู้ล็อกเกอร์ไม่เพียงพอ

มงคลชัย บุญแก้ว (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการใน การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตน โกสินทร์ พบว่าใน ด้านการวางแผนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ไม่มีชัดเจนและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทางมหาวิทยาลัยฯ ทราบในบทบาท หน้าที่ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ การส่งเสริมและ พัฒนาขึ้นอยู่กับสภาพของทรัพยากรหรือปัจจัยในการดำเนินงานในกิจกรรมซึ่งได้แก่ด้านบุคลากร ประกอบด้วย นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และผู้จัดการทีม ด้านงบประมาณ ด้านสนามและ วัสดุอุปกรณ์และด้านการจัดมีอยู่ในระดับหนึ่ง การจัดองค์กร มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเจ้าหน้าที่บรรลุถึงจุดมุ่งหมายโดยรวม หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้การชี้แจง ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำซึ่งจะส่งผลให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ในส่วนของผู้ฝึกสอนต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับนักกีฬา การควบคุมขนาดหลักเกณฑ์และรูปแบบ ในการควบคุมติดตามและประเมินผล

ณัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาการบริหาร จัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบัน การพลศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพและปัญหา เป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับปฏิบัติการ

ของสถาบันการพลศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มที่ทำงานเกี่ยวข้องกับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษาโดยตรง จำนวน 55 คน การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามสภาพและปัญหา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุม ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง .67-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .23-.80 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และสรุปความคิดเห็นแนวทางการแก้ปัญหาจากการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษาด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางแนวทางการแก้ปัญหาศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนให้มีการวางแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับระยะเวลา การปฏิบัติงาน จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำระบบสารสนเทศให้ทันสมัย นำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักกีฬา ด้านการจัดองค์กรให้กำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬา จัดหานักวิทยาศาสตร์การกีฬามาให้คำปรึกษา อีกทั้งให้ทำความร่วมมือกับบุคลากรองค์กรต่าง ๆ ด้านการนำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน การเสนอแนะและให้มีการประเมินความพึงพอใจ สร้างความตระหนักแก่นักกีฬาให้ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการควบคุมให้มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง จัดทำขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานรวมทั้งให้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาปรับปรุงวางแผนการดำเนินงาน

วิรัตน์ ไช้มุก (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารของศูนย์ฝึกกีฬาในร่มการกีฬาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2549 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารของศูนย์ฝึกกีฬาในร่ม การกีฬาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2549 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นสมาชิกของศูนย์ฝึกกีฬาในร่ม การกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 379 คน เป็นชาย 210 คน เป็นหญิง 169 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยความคิดเห็นด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการรักษาความปลอดภัย และด้านการจัดการในการให้บริการ และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของสมาชิกผู้มาใช้บริการในศูนย์ฝึกกีฬาในร่ม การกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.6

2. ความคิดเห็นของสมาชิกผู้มาใช้บริการในศูนย์ฝึกกีฬาในร่ม การกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านการรักษาความปลอดภัยโดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 47.8

3. ความคิดเห็นของสมาชิกผู้มาใช้บริการในศูนย์ฝึกกีฬาในร่ม การกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการในการให้บริการ โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.9

สรุปจากผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งให้เห็นว่า การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ POLC เป็นหน้าที่ทางการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ การควบคุม และทรัพยากรทางการจัดการให้เป็นไปตามปัจจัยการบริหารจัดการ เพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามหน้าที่การบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิจัยทั้งหมดนี้มาใช้เป็น แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
4. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
5. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
6. การรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานโดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ จากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวโดยการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล จากขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ในขั้นตอนนี้ได้ใช้เกณฑ์ทฤษฎีหน้าที่ทางการบริหารจัดการ (POLC) และทรัพยากรทางการจัดการ และสภาพปัจจุบันการบริหารศูนย์ฝึกมาสร้างเป็นแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวโดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามข้อเท็จจริงจากขั้นตอนที่ 2 รวมทั้งใช้ทฤษฎีทางการจัดการเพิ่มเติม และสามารถจัดเป็นองค์ประกอบการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อปรับปรุงเป็นแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้เป็นฉบับสมบูรณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มที่ทำงานเกี่ยวข้องกับศูนย์กีฬาแห่งชาติลาว จำนวน 489 คน ประกอบด้วย กรมกีฬาระดับสูงจำนวน 53 คน สหพันธ์กีฬาลาวจำนวน 150 คน โรงเรียนพรสวรรค์กีฬา-กายกรรมจำนวน 23 คน ผู้ฝึกสอนจำนวน 42 คน นักกีฬาจำนวน 199 คน ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวจำนวน 22 คน

1. ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรจากตาราง (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 60-61) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 220 คน

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นแบบเป็นสัดส่วน (Proportional stratified sampling) โดยแบ่งออกเป็น 6 ชั้นจากประเภทของกลุ่มประชากรแล้วคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้น โดยผู้วิจัยได้เลือกสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) แล้วนำกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรแต่ละประเภทมารวมกันจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 220 คน

ตารางที่ 3-1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (แบบสอบถาม)

ประเภท	ขนาดกลุ่มประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
กรมกีฬาระดับสูง	53	24
ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	22	10
สหพันธ์กีฬาลาว	150	67
โรงเรียนพรสวรรค์กีฬา-กายกรรม	23	10
ผู้ฝึกสอน	42	19
นักกีฬา	199	90
รวม	489	220

2. กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นแบบเจาะจงซึ่งเป็นกลุ่มที่ทำงานเกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ ได้แก่

เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้นำ และด้านการควบคุม

แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ มาสร้างเป็นแบบสอบถามโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้นำ และด้านการควบคุม รวม 32 ข้อคำถาม

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของ Best and Kahn (1993, p. 247) กำหนดระดับความเห็นการบริหารจัดการ โดยการให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดต่อแนวทางการบริหารจัดการ
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากต่อแนวทางการบริหารจัดการ
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางต่อแนวทางการบริหารจัดการ
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยต่อแนวทางการบริหารจัดการ
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดต่อแนวทางการบริหารจัดการ

แปลผลความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง เห็นด้วยต่อแนวทางการบริหารจัดการมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง เห็นด้วยต่อแนวทางการบริหารจัดการมาก

- 2.51-3.50 หมายถึง เห็นด้วยต่อแนวทางการบริหารจัดการปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง เห็นด้วยต่อแนวทางการบริหารจัดการน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง เห็นด้วยต่อแนวทางการบริหารจัดการน้อยที่สุด

เมื่อได้ทราบความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากมาพัฒนาสร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวเพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาแนวทางการแก้ไขต่อไป

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จำนวน 5 ท่านเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด (ถัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชานีประศาสน์, 2545) ดังนี้

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

เมื่อ

IOC = ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

-1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

เกณฑ์การแปลความหมายมีดังนี้

ค่า IOC .50 หมายถึง คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC < .50 หมายถึง คำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สำหรับการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยทำการวัดความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับแก้ไข แล้วนำมาเสนอบริการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง และนำไปทดลอง (Try out) โดยนำไปทดลองใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวไม่ใช่งานตัวอย่าง จำนวน 30 คนในการวิจัยโดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไปถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2545)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right]$$

เมื่อ

α = ค่าความเชื่อมั่น

n = จำนวนข้อ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษา ค้นคว้า จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและแบบสัมภาษณ์ (Interview) นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามครั้งนี้
2. นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา
3. นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปแก้ไขปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ตรวจสอบพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content validity) กับวัตถุประสงค์ และผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 3.1 คุณสิงห์คำ นาลิน | รองหัวหน้ากรมกีฬาระดับสูง |
| 3.2 คุณกะเสม อินทะลา | รองเลขาธิการกีฬาโอลิมปิกแห่งชาติลาว |
| 3.3 คุณสมพร มณีคำ | หัวหน้าศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว |
| 3.4 อาจารย์เกตุศดา เล็งสะหวัด | หัวหน้าโรงเรียนพรสวรรค์กีฬา-กายกรรม |
| 3.5 คุณเสาสิน วอลละบุค | รองหัวหน้าศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว |

หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถาม พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง ของแบบสอบถามรายข้อระหว่าง .82-.96

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99

การรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อขอความร่วมมือด้านผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเนื้อหาให้ตรงกับวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

2. ขอนหนังสือจากคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อขอความร่วมมือไปยังกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว) เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย (แบบสอบถาม) ไปถึงกรมกีฬาระดับสูง สหพันธ์กีฬา ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และโรงเรียนพรสวรรค์กีฬา-กายกรรม

3. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยพลศึกษา (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว) เพื่อขอความร่วมมือโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วยผู้บริหารศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) โดยทำการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์หะข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้นำ ด้านการควบคุม ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. วิเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสรุปความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสรุปเป็นแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

3. นำผลข้อมูลที่ได้มา สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการทำวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้นำ ด้านการควบคุม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสรุปความคิดเห็น เสนอแนะเพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ตอนที่ 3 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 นำมาสร้างเป็น แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้นำ ด้านการควบคุม

ตารางที่ 4-1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน (Planning)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	3.97	1.08	มาก
2. มีการกำหนดขั้นตอนในระยะเวลาการวางแผนให้สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน	3.65	0.91	มาก
3. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยที่บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	3.70	1.00	มาก
4. มีการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับแผนกีฬานานาชาติเพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	3.80	1.00	มาก

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ด้านการวางแผน (Planning)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
5. มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ นำความรู้ทาง วิทยาศาสตร์ การกีฬา มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพ นักกีฬา	3.44	1.15	ปานกลาง
6. มีการกำหนดแผนในการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อ ตอบสนองความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	3.36	1.08	ปานกลาง
7. มีการกำหนดแผนการเพื่อเสนอของบประมาณจากรัฐบาล ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	3.78	1.05	มาก
8. มีการกำหนดแผนการด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก สำหรับการฝึกซ้อม	4.17	0.86	มาก
รวม	3.73	0.09	มาก

จากตารางที่ 4-1 แสดงว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการวางแผนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, $SD = 0.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก 6 รายการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน มีการกำหนดขั้นตอนในระยะวางแผนให้สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยที่บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับแผนกีฬานานาชาติเพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีการกำหนดแผนการเพื่อเสนอของบประมาณจากรัฐบาลในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีการกำหนดแผนการด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อมและมีรายชื่ออยู่ในระดับปานกลางซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข 2 รายการ คือ การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬา และการกำหนดแผนในการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการจัดองค์กร

ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีโครงสร้างบริหารด้านวิชาการภายใต้การชี้นำของกรมกีฬาระดับสูงที่ปฏิบัติตามแนวทางนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา	4.09	0.91	มาก
2. มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	3.76	0.95	มาก
3. มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน	3.67	1.07	มาก
4. มีการจัดทำคู่มือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อยึดถือเป็นแนวทาง	3.46	1.05	ปานกลาง
5. มีการดำเนินการในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนนักกีฬา	3.70	0.98	มาก
6. มีการยกระดับบุคลากรในกระบวนการเรียนรู้เพื่อเส้นทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายกีฬา	3.85	1.02	มาก
7. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล	3.75	1.17	มาก
8. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดูแล การจัดการด้าน สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกปลอดภัยให้แก่ผู้ที่มาใช้บริการ	3.40	1.02	ปานกลาง
รวม	3.71	0.07	มาก

จากตารางที่ 4-2 แสดงว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการจัดองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 0.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการองค์กร อยู่ในระดับมาก 6 รายการ คือ มีโครงสร้างบริหารด้านวิชาการภายใต้การชี้นำของกรมกีฬาระดับสูงที่ปฏิบัติตามแนวทางนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

และกีฬา มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน มีการดำเนินการในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอน นักกีฬา มีการยกระดับบุคลากรในกระบวนการเรียนรู้เพื่อเส้นทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายกีฬา มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล และรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข 2 รายการ คือ การจัดทำคู่มือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อยึดถือเป็นแนวทางและการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดูแล การจัดการด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกปลอดภัยให้แก่ผู้ที่มาใช้บริการ

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการชี้แนะ

ด้านการชี้แนะ (Leading)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.88	0.82	มาก
2. ผู้บริหารมีกระบวนการชี้แนะตามแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.64	0.95	มาก
3. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย และชี้แจง ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	3.69	0.82	มาก
4. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	3.55	0.86	มาก
5. ผู้บริหารกระตุ้นเจ้าหน้าที่ ชี้แจงให้ผู้ที่มาใช้บริการให้ปฏิบัติตามระเบียบ	3.40	1.01	ปานกลาง
6. ผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.34	1.00	ปานกลาง
7. ผู้บริหารดำเนินตามแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล	3.64	1.00	มาก
8. มีการประสานงานกับภาคเอกชนในการสนับสนุนอุปกรณ์การฝึกซ้อมของนักกีฬา	3.42	1.26	ปานกลาง
รวม	3.57	0.14	มาก

จากตารางที่ 4-3 แสดงว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการชี้แนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, $SD =$

0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการขึ้นอยู่ในระดับมาก 5 รายการ คือ ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มีกระบวนการขึ้นตามแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการกำหนดนโยบายและชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบการมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารดำเนินตามแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลและมีรายข้ออยู่ในระดับปานกลางซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข 3 รายการ คือ กระตุ้นเจ้าหน้าที่และชี้แจงให้ผู้ที่มาใช้บริการให้ปฏิบัติตามระเบียบ มีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรและการประสานงานกับภาคเอกชนในการสนับสนุนอุปกรณ์การฝึกซ้อมของนักกีฬา

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุม (Controlling)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	3.61	0.97	มาก
2. มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อมของนักกีฬาทีมชาติ	3.78	0.85	มาก
3. มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ	3.61	0.95	มาก
4. มีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อนำมาปรับปรุงวางแผนการดำเนินงาน	3.47	1.00	ปานกลาง
5. มีการประเมินบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ	3.41	0.82	ปานกลาง
6. มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในการป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น	3.29	1.07	ปานกลาง
7. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การใช้งบประมาณเป็นระยะเพื่อนำเสนอข้อมูลงบประมาณ	3.50	1.07	มาก
8. มีการควบคุมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม	3.71	1.12	มาก
รวม	3.54	0.10	มาก

จากตารางที่ 4-4 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวด้านการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ด้านการควบคุมอยู่ในระดับมาก 5 รายการ คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อมของนักกีฬาทีมชาติ มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การใช้งบประมาณเป็นระยะเพื่อนำเสนอข้อมูลงบประมาณ มีการควบคุมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม และมีรายชื่ออยู่ในระดับปานกลางซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข 3 รายการ คือ มีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อนำมาปรับปรุงวางแผนการดำเนินงาน มีการประเมินบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ ผู้ที่มาใช้บริการ มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในการป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสรุปความคิดเห็น เสนอแนะเพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ดังนี้

ด้านการวางแผน

วิสัยทัศน์ (Vision) ควรประกอบด้วย

การกำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้ชัดเจนที่เป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ทราบ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

การกำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาระดับสูงตั้งแต่ปัจจุบันจนถึง ปี ค.ศ. 2020 (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)

พันธกิจ (Mission) ควรประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบาย/ ทิศทาง/ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ
2. ส่งเสริม/ สนับสนุน/ ประสานงานพัฒนาการฝึกซ้อมกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
3. การสร้างแผน นิติกรรม ควบคุม บริหารจัดการสถานกีฬา และอุปกรณ์กีฬา
4. มีการอำนวยความสะดวกการบริหารจัดการสถานที่และอุปกรณ์กีฬา
5. การวางแผนจัดเตรียมการบริการด้านสถานที่ สำหรับการฝึกซ้อมนักกีฬาเพื่อ

การแข่งขัน

6. จัดทำข้อมูลหลักวิทยาศาสตร์การกีฬาในด้านต่าง ๆ มาพัฒนานักกีฬา โดยประกอบด้วย อุปกรณ์ โภชนาการ ชีวกลศาสตร์ เทคโนโลยีทางการกีฬา ฯลฯ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. ส่งเสริม/ เสริมสร้าง/ ศักยภาพของบุคลากรภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
2. การสร้างแผน นิติกรรม ควบคุม พัฒนา นักกีฬาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

เป้าหมาย (Goal) ควรประกอบด้วย

1. ดำเนินการประสานงานกับ สำนักงาน กรม องค์กรเทียมเท่ากรม สถาบัน แผนก ศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด กีฬานครหลวง สำนักงานศึกษาธิการ และเทศบาลในการส่งเสริม สนับสนุน การแข่งขัน กิจกรรมกีฬา นันทนาการ
2. ดำเนินการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากิจกรรมกีฬา นันทนาการ และงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาขององค์กร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
3. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลงานด้านพัฒนาการฝึกซ้อม และวิทยาศาสตร์การกีฬา
4. ปฏิบัติการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
5. สร้างนักกีฬาทีมชาติให้ได้รับเหรียญจากการแข่งขันระดับนานาชาติจากหลากหลายชนิดกีฬา

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. ยกระดับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สีกัด) ให้เป็นสถาบันการกีฬาและศูนย์วิทยาศาสตร์กีฬา ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)

2. สนับสนุนกีฬาประเภทต่าง ๆ ที่ทำการฝึกซ้อมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ ควรประกอบด้วย

1. ปรับปรุง พัฒนา ระบบการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
2. เพื่อพัฒนา องค์ความรู้ บุคลากรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ
3. จัดหา บำรุง รักษาและปรับปรุง ด้านสถานที่ อุปกรณ์การฝึกซ้อม
4. จัดทำแผนรับนักกีฬาเข้ามาทำการฝึกซ้อมภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
5. เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านกีฬา จัดหาจัดสร้างสื่อ อุปกรณ์การกีฬาและสถานที่ให้พอเพียงกับความต้องการของท้องถิ่น
6. เพื่อนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬาใช้ในการพัฒนาการกีฬา

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. กำหนดที่ตั้ง ภาระบทบาท ขอบเขตสิทธิ์ หน้าที่ โครงประกอบการจัดตั้งและแบบแผนวิธีการทำงานเพื่ออ้างอิงในนิติกรรมการจัดตั้ง
2. กำหนดแผนการเคลื่อนไหวของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติแนบใส่เป้าหมายการจัดตั้งแนวทางการขยายนโยบายการศึกษาและกีฬาของรัฐบาล โดยเฉพาะการจัดตั้ง กำกับ ควบคุม ตรวจสอบ ส่งเสริม แผนพัฒนาการศึกษาและกีฬาแห่งชาติ
3. สรรหานักวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อรองรับศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาที่อยู่ในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

4. ประสานงานกับ สำนักงาน กรมกีฬา สหพันธ์กีฬา และผู้ฝึกสอน

แผนการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปี ค.ศ. 2013-2020 โดยมีร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายในการพัฒนาประเทศโดยเน้นคนเป็นศูนย์กลาง
2. จัดทำแผน ปฏิบัติแผนงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาในระดับสูง ตั้งแต่ปัจจุบันจนถึง ปี ค.ศ. 2020 (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

ปฏิบัติแผนตามหลักการรวมศูนย์ ประชาธิปไตย ตกลงกันเป็นกลุ่มคณะ แบ่งงานให้บุคคลรับผิดชอบที่ปฏิบัติตาม โครงสร้างการบริหารแบบผู้บังคับบัญชาคนเดียว

การกำหนดแผนปฏิบัติ ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผนการจัดหา จัดซื้อ บำรุง รักษา ปรับปรุงด้านสถานที่และอุปกรณ์
2. จัดทำแผนบริหารด้านการเงินและงบประมาณ
3. จัดทำแผนการฝึกซ้อมนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. ปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีแผนการ แผนงาน และโครงการละเอียดที่กำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะของการพัฒนา
2. จัดทำแผนการประชุม รายงาน ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผล ส่งเสริม และสรุปรายงาน
3. แผนพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวแต่ปีแรกถึงปีสุดท้ายของแผนการ ให้เป็นแบบสมบูรณ์

4. จัดทำหลักสูตร ฝึกอบรมให้นักกีฬาของการนำไปใช้สถานที่ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ

ลาว

การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ควรประกอบด้วย

1. จัดทำระบบฐานข้อมูล ระบบสวัสดิการ ระบบจัดการแข่งขัน ระบบประชาสัมพันธ์ ระบบการเงิน

2. การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

3. การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา

4. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมกีฬาประเภทต่าง ๆ ในระยะสั้น และระยะยาว

ข้อเสนอเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. พัฒนา ยกระดับกีฬาบางประเภทให้ประสบความสำเร็จในระดับภูมิภาค และสากล

2. จัดทำแผนพัฒนา ยกระดับกีฬาที่นิยม และบางประเภทกีฬาให้กลายเป็นกีฬาอาชีพ

การกำหนดแผนที่สอดคล้องกับแผนการแข่งขันกีฬานานาชาติ ควรประกอบด้วย

1. การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นอาชีพ

2. พัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

3. การพัฒนาบุคลากรกีฬาสู่ความเป็นอาชีพ

4. การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้ได้มาตรฐานและครบวงจร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน

2. การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน

3. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬา

การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ควรประกอบด้วย

1. การจัดทำระบบเว็บไซต์ ระบบอินเทอร์เน็ต และสร้างเว็บไซต์ (Website)

2. จัดทำหอสมุดสำหรับนักกีฬาเพื่อการเรียนรู้สู่ความก้าวหน้าโดยนำข้อมูลวิทยาศาสตร์

การกีฬาในด้านต่าง ๆ ให้นักกีฬาศึกษาเรียนรู้

การกำหนดแผนในการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผนการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปีหรือเป็นระยะของ

การปฏิบัติการ

2. จัดทำรูปแบบการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

การกำหนดแผนเสนอของงบประมาณจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย

สร้างแผนงบประมาณประจำปีเพื่อขออนุมัติในการจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง บำรุง ซ่อมแซม สถานที่และอุปกรณ์ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

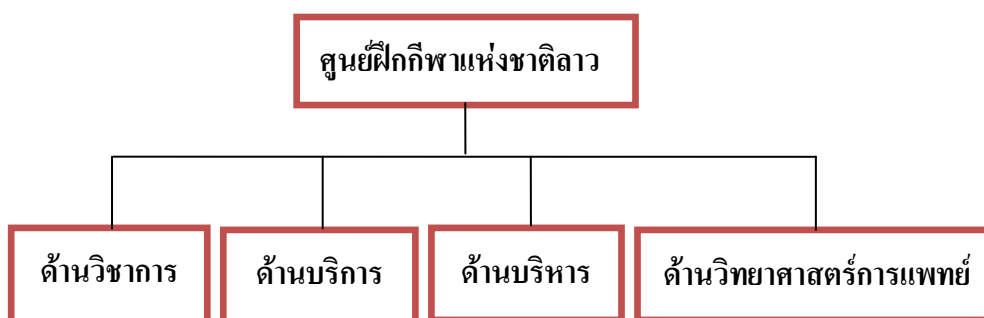
1. รัฐบาลมีงบประมาณประจำปีโดย กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เป็นผู้เบิกจ่ายในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ
2. ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีงบประมาณรับใช้งานของศูนย์ซึ่งได้รับมาจากงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และการช่วยเหลือ

3. เสนอแผนการและแผนงบประมาณเพื่อพัฒนาฝ่ายงานในความรับผิดชอบต่อหัวหน้า การกำหนดแผนการด้านสถานที่ อุปกรณ์ ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผน การซ่อมแซมอุปกรณ์และการบำรุงรักษาสถานที่การฝึกซ้อม
2. จัดทำแผนบัญชี ทะเบียนอุปกรณ์ เก็บรักษาใบสำคัญ หลักฐาน เอกสาร ที่เกี่ยวกับ อุปกรณ์

ด้านการจัดองค์กร

โครงสร้างหน้าที่องค์กรควรประกอบด้วย



ภาพที่ 4-1 โครงสร้างองค์กรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ด้านวิชาการ ควรประกอบด้วย งานวิชาการ

ด้านบริการ ควรประกอบด้วย งานวิชาการ

ด้านบริหาร ควรประกอบด้วย งานบริหาร

ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ ควรประกอบด้วย งานวิทยาศาสตร์การแพทย์

งานวิชาการ ควรประกอบด้วย

1. พัฒนา เจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความชำนาญในการบริการ
2. จัดกิจกรรมฝึกอบรม/ สัมมนาตามยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์
อย่างต่อเนื่อง

3. ศึกษาวิจัย และเผยแพร่ข่าวสาร แหล่งเรียนรู้ด้านกีฬาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วารสาร
เว็บไซต์

4. สร้างเครือข่าย และจัด โครงการ/ กิจกรรมร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทางด้านกีฬา
5. ประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากร
6. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
7. สร้างแผนจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมการนำใช้ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

งานบริการและอาคารสถานที่อุปถัมภ์ ควรประกอบด้วย

1. พัฒนา ระบบการบริการ และอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานภายใน และภายนอก
ให้มีประสิทธิภาพ

2. ให้บริการ ด้านสถานที่อุปถัมภ์ และบันทึกการเบิกจ่ายอุปถัมภ์เพื่อการเก็บรักษาตาม
ความรับผิดชอบดูแลการจัดการด้านอุปถัมภ์

3. ดูแลทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด และช่วยนำข้อขัดข้องเสนอแนะต่าง ๆ
ในการให้บริการไปปรับปรุงแก้ไขอยู่เป็นประจำ

4. จัดหา ดูแล ควบคุม รักษา ปรับปรุงอุปถัมภ์กีฬาให้เพียงพอ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้
งานเสมอ

5. อำนวยความสะดวก ด้านสถานที่ อุปถัมภ์ และความปลอดภัยแก่ผู้ที่มาใช้บริการ
งานบริหาร ควรประกอบด้วย

1. กำกับ ดูแล การบริหารงาน สนับสนุน งานอาคาร สถานที่อุปถัมภ์ ให้ดำเนินงาน
เป็นไปตามแผนงาน และงบประมาณ

2. กำกับ ดูแล การบริหารบุคคลภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้เป็นตามระเบียบ
ปฏิบัติ คำสั่งและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา

3. สนับสนุน การดำเนินงาน และให้คำปรึกษาแก่พนักงานในทุกงาน

4. พัฒนา แผนงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์การกีฬา และเป้าหมาย
การดำเนินงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

5. สร้าง ระบบบริหารจัดการ ที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
งานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ควรประกอบด้วย

1. สร้างแผน ทดสอบ สมรรถภาพทางกายของนักกีฬา และอบรม ความรู้ทางโภชนาการ
2. ติดตาม ตรวจสอบ สมรรถภาพทางกายของนักกีฬา และการบาดเจ็บของนักกีฬา
3. ติดตาม ตรวจสอบ อาหารของนักกีฬา
4. ส่งเสริม ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
5. จัดหา นักวิทยาศาสตร์การกีฬา

การจัดทำคู่มือวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ควรประกอบด้วย

1. การจัดทำคู่มือเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือเป็นแนวทางในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และแสดงให้เห็นสายบังคับบัญชา อีกทั้งช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

2. การจัดทำคู่มือขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการในการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานของหน่วยงานองค์กรซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์กรมีความชัดเจนและเข้าใจการปฏิบัติงานและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

วิธีกำหนดสมรรถนะผู้ฝึกสอนนักกีฬาของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ควรประกอบด้วย

1. มีหนังสือผ่านจากคณะกรรมการกีฬาแห่งชาติลาว
2. ผ่านการรองรับจากกรมกีฬาระดับสูง
3. ผ่านการอบรมมีการรับรองความสามารถของผู้ฝึกสอน
4. ผ่านการคัดเลือกตามชนิดกีฬานั้น ๆ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

มีการอบรมพัฒนาผู้ฝึกสอน (ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว)

การยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร ควรประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมภายในสถานที่และนอกสถานที่
2. การจัดหาเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
3. มีกิจกรรมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำ (ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

มีการศึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

การจัดแผนปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย
จัดทำแผนงบประมาณประจำปีของคุณยี่ฝักกีฬาเพื่อจัดสรร งบประมาณในการจัดซื้อ
อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกและการซ่อมแซมต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

มีการสรุปแผนการ แผนงาน แผนปฏิบัติการ ตามแผนที่ได้รับการอนุมัติ
การจัดระบบรูปแบบหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการอุปกรณ์ ควรประกอบด้วย
มีรูปแบบหน้าที่ในการบันทึกการเบิกจ่ายอุปกรณ์เพื่อการเก็บรักษา ตามหน่วยงานที่
รับผิดชอบดูแลการจัดการด้านอุปกรณ์และอำนวยความสะดวกปลอดภัยแก่ผู้ที่มาใช้บริการเพื่อ
กำกับดูแล

ด้านการชี้นำ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควรประกอบด้วย

1. มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดีใน
การทำงานเป็นทีมมีความสามารถทางการบริหารจัดการการตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์กร
2. มีกระบวนการในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานแล้วแจ้งให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูล
กระบวนการชี้นำของผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องชี้นำทิศทางความพยายามให้มีความประสานสอดคล้องให้ดำเนินไป
ตามแบบแผนและมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของการชี้นำของภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร
2. มีการวางแผนกำหนดแผนงาน แผนพัฒนาบุคลากร แผนงบประมาณและสถานที่
อุปกรณ์

นโยบายการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

1. มีการกำหนด ภาระบทบาท การปฏิบัติงาน ชี้แจงถึงความสำคัญของการดำเนินงานมี
การจัดทำขั้นตอนและรายละเอียดของงานประจำและมีการแจ้งให้ทราบ
2. มีการชี้แจงให้เห็นถึงนโยบายด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน

ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานควรประกอบด้วย

1. การกำหนดระดับวุฒิการศึกษา
2. การวัดระดับความสามารถที่ตรงตามสายงาน
3. การกำหนดทักษะที่ปฏิบัติงานตามสายงาน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

ปฏิบัติตามข้อตกลงการรับพนักงานของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

การกำหนดปฏิบัติตามระเบียบ ควรประกอบด้วย

1. มีเจ้าหน้าที่แนะนำกฎระเบียบการต่าง ๆ ที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาววางออกเพื่อให้ผู้ที่มาใช้บริการ นักกีฬาและผู้ฝึกสอน ได้รับทราบ

2. มีตารางกฎระเบียบแนะนำในการนำใช้สถานที่ที่กีฬานั้น ๆ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

มีการอบรม บรรยายกฎระเบียบต่าง ๆ การนำใช้ศูนย์ฝึกให้นักกีฬา

การแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรประกอบด้วย

1. การจัดทำรูปแบบบันทึกข้อมูลและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยนำผลที่ปฏิบัติงานตัวจริงมาปรับปรุงจุดบกพร่องเพื่อให้การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. มีรูปแบบการประเมินเป็นระยะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การนำใช้งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย

1. นำแผนปฏิบัติที่ได้อนุมัติเพื่อการเบิกจ่ายงบประมาณตามขั้นตอนเพื่อปฏิบัติตาม การเสนอ

2. ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ที่มีรายละเอียดการเบิกจ่ายงบประมาณตามขั้นตอนเพื่อเสนอในบทสรุปประจำปีหรือประจำเดือน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. ปฏิบัติตามรูปแบบเพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายในแต่ละปี

2. มีการสรุปแผนงบประมาณในการปฏิบัติงานแต่ละระยะ

3. มีการสรุปแบบบันทึกบัญชีของการเบิกจ่าย

การประสานงานในการสนับสนุนอุปกรณ์ ควรประกอบด้วย

1. ประสานงาน ร่วมมือ กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างจริงจัง

2. ร่วมมือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องอุปกรณ์ และการพัฒนาความรู้ การพัฒนานักกีฬา การพัฒนาผู้ฝึกสอน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมีการประสานงานโดยตรงกับ สำนักงาน กรม หน่วยงานระดับ กรม สถาบัน ศูนย์ องค์กรจัดตั้งสากลและองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนตามการเห็นชอบ ของผู้บริหาร

ด้านการควบคุม

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ควรประกอบด้วย กระบวนการของการวัดผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่วัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดการ เปรียบเทียบจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติจะต้องมีเกณฑ์เพื่อประเมินผล

การติดตาม ตรวจสอบ การฝึกซ้อมโดยสมทบกับสหพันธ์กีฬา ควรประกอบด้วย หน่วยงานที่รับผิดชอบ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อจะทำการปรับปรุง พัฒนาให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานขององค์กร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

ร่วมมือกับสหพันธ์กีฬาเพื่อวางแผนร่วมกัน โดย ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของ การฝึกซ้อมเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

การกำหนดนโยบาย ทิศทาง เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ ควรประกอบด้วย

1. การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ บุคลากรในการฝึกอบรมภายในประเทศและต่าง ๆ ประเทศ
2. การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ ทุนการศึกษาของบุคลากร
3. การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
4. การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนานักกีฬารุ่นเยาวชน
5. การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนานักกีฬาพรสวรรค์

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

ชี้แจง นิติกรรม นโยบายต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน

การประเมินผลของแผนการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

1. การประเมินข้อตกลงเกี่ยวกับงาน/ ลักษณะงานมีการประเมินว่าด้วยการติดตามค่างาน
2. การประเมินแผนการทำงานของการปฏิบัติ
3. การประเมินผลการดำเนินงาน
4. มีการนำเสนอผลและสรุปผลของแผนการดำเนินงาน

การประเมินบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ ควรประกอบด้วย

1. การจัดทำแฟ้มประวัติ ตรวจสอบและการออกหนังสือรับรอง การตรวจสอบคุณสมบัติ การขออนุมัติเลื่อนขั้นเงินเดือน การปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคล เป็นต้น
2. การจัดหน้าที่รับผิดชอบในการประเมิน/ มีการนิเทศ/ ควบคุมการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามหลักการที่กำหนดเป็นระยะมีการตรวจสอบ ประเมินผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการ เป็นระยะ ๆ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. สร้างรูปแบบการประเมินโดยสมทบกับสหพันธ์เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร
2. การสร้างแบบประเมินต้องได้แบ่งแยกตามแผนการปฏิบัติการ

การป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ควรประกอบด้วย

1. กระบวนการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงที่จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน
2. การบริหารความเสี่ยงเพราะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้อง ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนที่ต้องพิจารณา วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงกับการกำหนด กลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร

การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการนำใช้งบประมาณ ควรประกอบด้วย

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับ ดูแล ใช้ระบบบัญชีและงบประมาณใช้ระบบการควบคุมงบประมาณ
2. การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้งบประมาณเป็นระยะ มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณ และการเงินทุกเดือน เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานและเป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหาร
3. มีการติดตาม ตรวจสอบ การจัดตั้งปฏิบัติการนำใช้งบประมาณเป็นระบบและเป็นระยะ
4. มีการสรุปรายงานการจัดระบบทำบัญชีงบประมาณ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

1. ควบคุม การนำใช้งบประมาณ กองทุน ทุนช่วยเหลือตามการอนุมัติของผู้บริหาร

2. ติดตาม ตรวจสอบ การนำใช้งบประมาณ ตามแผนการ แผนงาน แผนปฏิบัติการ การควบคุมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม ควรประกอบด้วย

1. เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ดูแล ควบคุม มีการจัดทำอर्डและแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ ให้แก่ ผู้ใช้บริการตลอดเวลา

2. ตรวจสอบคุณภาพ ความปลอดภัยของเครื่องมือและสถานที่ อุปกรณ์เป็นประจำ

3. ติดตาม ตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์และสถานที่ให้ได้มาตรฐานปลอดภัย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

มีรูปแบบการประเมินผลการนำใช้ศูนย์ฝึกของผู้ที่มาใช้บริการเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป ตอนที่ 3 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 นำมาสร้างเป็น แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ดังนี้

ด้านการวางแผน

วิสัยทัศน์ (Vision) ควรประกอบด้วย

กำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาระดับสูงตั้งแต่ปัจจุบันจนถึง ปี ค.ศ. 2020 (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014) ให้เป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ทราบ

พันธกิจ (Mission) ควรประกอบด้วย

1. ส่งเสริม/ สนับสนุน/ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาการฝึกซ้อมกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

2. กำหนดนโยบาย/ ทิศทาง/ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

3. ควบคุม ดูแล อาคารสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาพร้อมให้บริการ

4. พัฒนา ศักยภาพของบุคลากรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. จัดหา และส่งเสริม การให้ความรู้ อุปกรณ์ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามาพัฒนากีฬา

6. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

เป้าหมาย (Goal) ควรประกอบด้วย

1. ยกระดับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สีกัด) ให้เป็นสถาบันการกีฬา และศูนย์วิทยาศาสตร์กีฬาภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)

2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรศูนย์ฝึกกีฬา ระบบการฝึกซ้อม และการผลิตนักกีฬา โดยพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัย และการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อสนับสนุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักกีฬา

3. ให้มีการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านชีวกลศาสตร์การกีฬา สรีรวิทยาการออกกำลังกายและกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการกีฬา และเทคโนโลยีการกีฬาทางการกีฬา

4. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารองค์กร บุคลากร และสถานกีฬาศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาว ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกีฬา

5. ให้การบริการ ควบคุม ดูแล บำรุงรักษา สนาม อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกด้าน กีฬาให้ได้มาตรฐาน ปลอดภัย พร้อมใช้งานตามการมอบหมายของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา

วัตถุประสงค์ ควรประกอบด้วย

1. เพื่อกำหนดแผนการเคลื่อนไหวของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมุ่งสู่การจัดตั้งแนวทางการ ขยายนโยบายการศึกษา และกีฬา ของรัฐบาล โดยเฉพาะการจัดตั้ง กำกับ ควบคุม ตรวจสอบ ส่งเสริมแผนพัฒนาการศึกษา และกีฬาแห่งชาติ

2. เพื่อพัฒนา ระบบการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และองค์ความรู้ บุคลากร และบำรุงรักษา ด้านสถานที่ อุปกรณ์สำหรับการฝึกซ้อม

3. เพื่อจัดหา นักวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อรองรับศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาประจำศูนย์ฝึก กีฬาแห่งชาติลาว

4. ร่วมมือกับ องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และนักกีฬาให้ สูงขึ้นเพื่อประสบความสำเร็จทั้งภายใน และต่างประเทศ

5. เพื่อให้มีเครื่องมือ และอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการกีฬาใน องค์กรที่มีมาตรฐานสำหรับให้บริการนักกีฬา

แผนการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

1. ปฏิบัติแผน ตามหลักการรวมศูนย์ ประชาธิปไตย ตกลงกันเป็นหมู่คณะแบ่งงานให้ บุคคลรับผิดชอบหน้าที่ปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหารแบบผู้บัญชาการคนเดียว

2. ปฏิบัติแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ปี ค.ศ. 2013- 2020 โดยมีร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาในระดับสูงตั้งแต่ปัจจุบันจนถึง ปี ค.ศ. 2020

(กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)

3. ปฏิบัติแผน การประชุมประจำเดือน และประชุมใหญ่สามัญประจำปี หรือแผนระยะสั้นและระยะยาว ร่วมมือพัฒนาการศึกษา และการศึกษากับโรงเรียนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิทยาศาสตร์การศึกษา

การกำหนดแผนปฏิบัติ ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนงาน และโครงการละเอียดที่กำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะของการพัฒนา
2. จัดทำหลักสูตร วิทยาศาสตร์การศึกษา ฝึกอบรม นักกีฬานำใช้ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
3. จัดทำแผนการประชุม รายงาน ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผล ส่งเสริมการฝึกซ้อมนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน และสรุปรายงาน
4. จัดทำแผนบริหาร ด้านการเงิน และงบประมาณ จัดหา จัดซื้อ บำรุงรักษา สถานที่ อุปกรณ์
5. จัดทำแผนพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวตั้งแต่ปีแรกจนถึงปีสุดท้ายของแผนการให้เป็นแบบสมบูรณ์
6. จัดทำแผนการพัฒนานักกีฬา อย่างเป็นระบบในทุกขั้นตอน จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และจากผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ และนักจิตวิทยา
7. จัดทำแผนการเรียนรู้เทคนิควิชาการ และการวางกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้งในเชิงทฤษฎี และฝึกปฏิบัติจากผู้ฝึกสอนกีฬามืออาชีพในแต่ละชนิดกีฬาอย่างละเอียดทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดทักษะ

การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ควรประกอบด้วย

1. พัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญแก่องค์กรกีฬาเพื่อให้นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยนำวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการกีฬามาประยุกต์ใช้ และจัดการแข่งขันมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสูงสุดจัดหา และพัฒนาสถานกีฬา/ อุปกรณ์กีฬา/ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมรองรับการฝึกซ้อม
2. พัฒนา และสร้างระบบฐานข้อมูล ระบบจัดการแข่งขัน ระบบประชาสัมพันธ์ ระบบการเงิน
3. พัฒนา ยกระดับกีฬาบางประเภทที่นิยมให้ประสบความสำเร็จในระดับภูมิภาค และสากล

4. พัฒนา ระบบบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬาและเทคโนโลยีทางการกีฬา
5. พัฒนา และสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมกีฬาประเภทต่าง ๆ ในระยะสั้น และระยะยาว
6. สร้าง และพัฒนาศักยภาพนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน เพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์การสมัยใหม่ที่มีขีดสมรรถนะ และสร้างผลงานสูง
7. พัฒนา การบริการทางการกีฬาให้มีความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ให้ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการกีฬา และเพื่อสามารถพัฒนาการบริการให้ผู้รับบริการเกิดความ พึงพอใจ

การกำหนดแผนที่สอดคล้องกับแผนการแข่งขันกีฬานานาชาติ ควรประกอบด้วย

1. พัฒนา ระบบการบริหารจัดการกีฬา และพัฒนา กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬา สู่ความเป็นเลิศ กีฬาสู่ความเป็นอาชีพ และบุคลากรกีฬาสู่ความเป็นอาชีพ

2. พัฒนา ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้ได้มาตรฐาน และครบวงจร

การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ควรประกอบด้วย

1. จัดทำ หอสมุดสำหรับนักกีฬาเพื่อการเรียนรู้สู่ความก้าวหน้าโดยนำข้อมูล วิทยาศาสตร์การกีฬาในด้านต่าง ๆ ให้นักกีฬาศึกษาเรียนรู้

2. การจัดทำ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบเว็บไซต์

3. สร้างเว็บไซต์ (Website) ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

การกำหนดแผนการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผนการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปีหรือเป็นระยะของ การปฏิบัติงาน

2. จัดทำรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว การกำหนดแผนเสนอของบประมาณจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย

1. รัฐบาลมีงบประมาณประจำปีโดย กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา เป็นผู้เบิกจ่าย การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ

2. ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มีงบประมาณของศูนย์ซึ่งได้รับมาจากงบประมาณของ กระทรวงศึกษาธิการและการกีฬา และการช่วยเหลือ

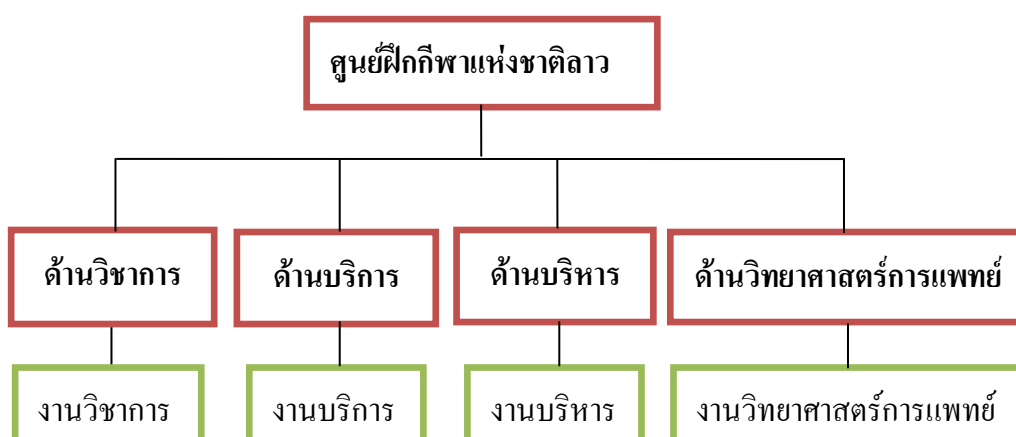
3. เสนอ และสร้างแผนเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีหรือระยะของการปฏิบัติงานเพื่อขอ อนุมัติ การจัดหา จัดซื้อ จัดจ้างบำรุง ซ่อมแซม สถานที่ และอุปกรณ์ ต่อผู้บริหาร

การกำหนดแผนการด้านสถานที่ อุปกรณ์ ควรประกอบด้วย

1. จัดทำ ระบบการจัดการ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เช่น บัญชีทะเบียนอุปกรณ์ เก็บรักษา ใบสำคัญหลักฐาน เอกสาร ที่เกี่ยวกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
2. จัดหา อุปกรณ์กีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา และอุปกรณ์ การสอนตลอดจน เอกสาร ตำรา ซอฟต์แวร์ เพื่อความต้องการนักกีฬา และการฝึกกีฬา
3. จัดทำ แผน ซ่อมแซม อุปกรณ์ บำรุง รักษา อาคารสถานที่ฝึกซ้อม

ด้านการจัดองค์กร

โครงสร้างหน้าที่องค์กรจากผลการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 4-2 โครงสร้างหน้าที่องค์กรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

งานวิชาการ ควรประกอบด้วย

1. พัฒนา เจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความชำนาญในการบริการ
2. จัดกิจกรรมฝึกอบรม/ สัมมนาตามยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์
อย่างต่อเนื่อง
3. ศึกษาวิจัย และเผยแพร่ข่าวสาร แหล่งเรียนรู้ด้านกีฬาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วารสาร
เว็บไซต์
4. สร้างเครือข่าย และจัด โครงการ/ กิจกรรมร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทางด้านกีฬา
5. ประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากร
6. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

7. สร้างแผนจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมการนำใช้ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
งานบริการและอาคารสถานที่อุปกรณ์ ควรประกอบด้วย

1. พัฒนา ระบบการบริการ และอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานภายใน และภายนอก
ให้มีประสิทธิภาพ

2. ให้บริการ ด้านสถานที่อุปกรณ์ และบันทึกการเบิกจ่ายอุปกรณ์เพื่อการเก็บรักษาตาม
ความรับผิดชอบดูแลการจัดการด้านอุปกรณ์

3. ดูแลทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด และช่วยนำข้อขัดข้องเสนอแนะต่าง ๆ
ในการให้บริการไปปรับปรุงแก้ไขอยู่เป็นประจำ

4. จัดหา ดูแล ควบคุม รักษา ปรับปรุงอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้
งานเสมอ

5. อำนวยความสะดวก ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และความปลอดภัยแก่ผู้ที่มาใช้บริการ
งานบริหาร ควรประกอบด้วย

1. กำกับ ดูแล การบริหารงาน สนับสนุน งานอาคาร สถานที่อุปกรณ์ ให้ดำเนินงาน
เป็นไปตามแผนงาน และงบประมาณ

2. กำกับ ดูแล การบริหารบุคคลภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้เป็นตามระเบียบ
ปฏิบัติ คำสั่งและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา

3. สนับสนุน การดำเนินงาน และให้คำปรึกษาแก่พนักงานในทุกงาน

4. พัฒนา แผนงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์การกีฬา และเป้าหมาย

การดำเนินงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

5. สร้าง ระบบบริหารจัดการ ที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
งานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ควรประกอบด้วย

1. สร้างแผน ทดสอบ สมรรถภาพทางกายของนักกีฬา และอบรม ความรู้ทางโภชนาการ

2. ติดตาม ตรวจสอบ สมรรถภาพทางกายของนักกีฬา และการบาดเจ็บของนักกีฬา

3. ติดตาม ตรวจสอบ อาหารของนักกีฬา

4. ส่งเสริม ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

5. จัดหา นักวิทยาศาสตร์การกีฬา

การจัดทำคู่มือวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ควรประกอบด้วย

1. จัดทำ คู่มือเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงาน และภารกิจของหน่วยงานตนเองรับผิดชอบ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากว่าแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน
2. จัดทำ คู่มือขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอน และวิธีการในการทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความชัดเจน และเข้าใจการปฏิบัติงาน และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

วิธีประเมินสมรรถนะผู้ฝึกสอนนักกีฬาของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ควรประกอบด้วย

1. หนังสือผ่านการรับรองจากคณะกรรมการกีฬาแห่งชาติลาว
2. หนังสือผ่านการรองรับจากกรมกีฬาระดับสูง
3. หนังสือผ่านการอบรมการรับรองความสามารถของผู้ฝึกสอน
4. หนังสือผ่านการคัดเลือกตามชนิดกีฬานั้น ๆ
5. มีการอบรมพัฒนาผู้ฝึกสอนอย่างสม่ำเสมอ (ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว)

การยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร ควรประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมภายใน และนอกสถานที่
2. การจัดหาเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
4. มีกิจกรรมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง
5. มีการศึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

การจัดแผนปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผนงบประมาณประจำปีของศูนย์ฝึกกีฬาเพื่อจัดสรร งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก และการซ่อมแซมต่าง ๆ
2. มีการสรุปแผนดำเนินการ แผนงาน แผนปฏิบัติการ ตามแผนที่ได้รับอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ

การจัดระบบรูปแบบหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการอุปกรณ์

มีการบันทึก การเบิกจ่าย อุปกรณ์เพื่อการเก็บรักษา ตามหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล การจัดการด้านอุปกรณ์ และอำนวยความสะดวกปลอดภัยแก่ผู้ที่มาใช้บริการ

ด้านการชี้แนะ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควรประกอบด้วย

1. มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม และจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถทางการบริหารจัดการการตัดสินใจโดยตรงของผู้บังคับการ
2. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานแล้วแจ้งให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูล

กระบวนการชี้แนะของผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร จะต้องชี้แนะทิศทางความพยายามให้มีความประสานสอดคล้องให้ดำเนินไปตามแบบแผน และมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของการชี้แนะ ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร
2. ผู้บริหาร จะต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา และแผนพัฒนาบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่อุปกรณ์

นโยบายการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

1. มีการกำหนด ภาระบทบาท หน้าที่ปฏิบัติงาน ชี้แจงถึงความสำคัญของการดำเนินงาน
2. มีการจัดทำ ขั้นตอน รายละเอียด ปฏิบัติงานประจำ มีการแจ้งให้ทราบ และมีการชี้แจงให้เห็นถึงนโยบายด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน

ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

1. ปฏิบัติตามข้อตกลงการรับพนักงานของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา
2. กำหนด ระดับวุฒิการศึกษา ความสามารถ ทักษะ ตามสายงาน

การกำหนดปฏิบัติงานตามระเบียบ ควรประกอบด้วย

1. มีเจ้าหน้าที่ แนะนำ กฎระเบียบการต่าง ๆ ที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาววางออกเพื่อให้ผู้ที่มาใช้บริการ นักกีฬา และผู้ฝึกสอน ได้รับทราบ
2. มีตาราง กฎระเบียบ แนะนำ การนำใช้สถานที่กีฬานั้น ๆ และมีการอบรม บรรยาย กฎระเบียบต่าง ๆ

การแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรประกอบด้วย

1. การจัดทำ รูปแบบ บันทึก ข้อมูล และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยนำผลที่ปฏิบัติงานตัวจริงมาปรับปรุงจุดบกพร่องเพื่อให้การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. การจัดทำ รูปแบบ การประเมิน เป็นระยะการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การนำใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย

1. ปฏิบัติตามรูปแบบเพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายแต่ละปี มีการสรุปแผนงบประมาณในการปฏิบัติงานแต่ละระยะ บันทึกบัญชี การเบิกจ่าย
2. นำแผนที่ได้รับอนุมัติเพื่อการเบิกจ่ายงบประมาณตามขั้นตอนเพื่อปฏิบัติตามการเสนอ
3. ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ที่มีรายละเอียด การเบิกจ่าย งบประมาณ ตามขั้นตอนเพื่อเสนอเป็นบทสรุปประจำปีหรือประจำเดือน

การประสานงาน สนับสนุนอุปกรณ์ ควรประกอบด้วย

1. ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมีการประสานงาน โดยตรงกับ สำนักงาน กรม หน่วยงาน สถาบัน องค์กรจัดตั้งสากล และองค์กรต่าง ๆ ตามการเห็นชอบของผู้บริหาร
2. ประสานงานร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนอย่างจริงจังเพื่อความช่วยเหลือสนับสนุนเรื่องอุปกรณ์การกีฬา และการพัฒนาความรู้ การพัฒนานักกีฬา การพัฒนาผู้ฝึกสอน เป็นต้น

ด้านการควบคุม

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ควรประกอบด้วย

จัดทำกระบวนการของการวัดผลในการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่วัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

การติดตาม ตรวจสอบ การฝึกซ้อมโดยร่วมมือกับสหพันธ์กีฬา ควรประกอบด้วย

ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวจะต้องมีการประสานงาน ร่วมมือกับสหพันธ์กีฬาและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนร่วมกัน โดย ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของการฝึกซ้อมนักกีฬา เพื่อประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อจะทำการปรับปรุง พัฒนาคำเนินการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมาย และแผนงานขององค์กร

การกำหนดนโยบาย ทิศทาง เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ควรประกอบด้วย

1. สนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนา นักกีฬาพรสวรรค์
2. สนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนา กีฬาหุ่นเยาวชน
3. สนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนา นักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
4. สนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนา บุคลากร จัดฝึกอบรมภายใน และต่าง ๆ ประเทศ

5. สนับสนุน/ ส่งเสริม/ ทุนการศึกษาของบุคลากร

6. ชี้แจง กฎระเบียบ นโยบายต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน

การประเมินผลของแผนการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

การประเมินข้อตกลงเกี่ยวกับงาน/ ลักษณะงานว่าด้วยการตีราคาค่างาน และแผน

การประเมินผลการดำเนินงาน โดยการนำเสนอผล และสรุปผลของแผนการดำเนินงาน

การประเมินบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ ควรประกอบด้วย

1. การจัดทำแฟ้มประวัติ ตรวจสอบ และการออกหนังสือรับรอง การตรวจสอบ

คุณสมบัติ การขออนุมัติเลื่อนขั้นเงินเดือน การปฏิบัติงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคล เป็นต้น

2. การจัดทำหน้าที่รับผิดชอบการประเมิน/ มีการนิเทศ/ ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดเป็นระยะ มีการตรวจสอบ ประเมินผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการเป็นระยะ ๆ

3. จะต้องมียุทธศาสตร์การประเมิน โดยสมทบกับสหพันธ์ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

การป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ควรประกอบด้วย

1. การบริหารความเสี่ยง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้อง ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนที่ต้องพิจารณา วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงกับการกำหนด กลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร

2. กระบวนการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงที่จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ควรประกอบด้วย

1. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณ และการเงินทุกเดือน เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหาร

2. ติดตาม ตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณ ทุนช่วยเหลือ ตามแผนการ แผนงาน แผนปฏิบัติการ เป็นระบบ และเป็นระยะ

การควบคุม สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม ควรประกอบด้วย

1. มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ดูแล ควบคุม มีการจัดทำบอร์ด์ และแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ ให้แก่ ผู้ใช้บริการตลอดเวลา และตรวจสอบคุณภาพ ความปลอดภัย ของเครื่องมือ อาคารสถานที่ อุปกรณ์เป็นประจำ

2. ติดตาม ตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้ได้มาตรฐานปลอดภัย และประเมินผลการนำใช้ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวผู้ที่มาใช้บริการเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคคลที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว 489 คน จากกรมกีฬาระดับสูง สหพันธ์กีฬาลาว โรงเรียนพรสวรรค์กีฬา-กายกรรม ผู้ฝึกสอนกีฬา ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และนักกีฬา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว แล้วนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวจำนวน 5 คน เพื่อหาข้อเสนอแนะที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยได้แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้แนะ และด้านการควบคุม ดังนี้

ด้านการวางแผน

วิสัยทัศน์ (Vision) ควรประกอบด้วย

กำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาระดับสูงตั้งแต่ปัจจุบันจนถึงปี ค.ศ. 2020 (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014) ให้เป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ทราบ

พันธกิจ (Mission) ควรประกอบด้วย

- ส่งเสริม/ สนับสนุน/ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาการฝึกซ้อมกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- กำหนดนโยบาย/ ทิศทาง/ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
- ควบคุม ดูแล อาคารสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาพร้อมให้บริการ
- พัฒนา ศักยภาพของบุคลากรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- จัดหา และส่งเสริม การให้ความรู้ อุปกรณ์ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามาพัฒนากีฬา

6. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกับการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ
เป้าหมาย (Goal) ควรประกอบด้วย

1. ยกกระดับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สีเกิด) ให้เป็นสถาบันการกีฬา และศูนย์วิทยาศาสตร์กีฬาท้ายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรศูนย์ฝึกกีฬา ระบบการฝึกซ้อม และการผลิตนักกีฬา โดยพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัย และการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อสนับสนุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักกีฬา
3. ให้มีการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีความรู้ ความสามารถด้านชีวกลศาสตร์การกีฬา สรีรวิทยาการออกกำลังกายและกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการกีฬา และเทคโนโลยีการกีฬาทางการกีฬา
4. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารองค์กร บุคลากร และสถานกีฬาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา
5. ให้การบริการ ควบคุม ดูแล บำรุงรักษา สนาม อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาให้ได้มาตรฐาน ปลอดภัย พร้อมใช้งานตามการมอบหมายของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา

วัตถุประสงค์ ควรประกอบด้วย

1. เพื่อกำหนดแผนการเคลื่อนไหวของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมุ่งสู่การจัดตั้งแนวทางการขยายนโยบายการศึกษา และกีฬา ของรัฐบาล โดยเฉพาะการจัดตั้ง กำกับ ควบคุม ตรวจสอบ ส่งเสริมแผนพัฒนาการศึกษา และกีฬาแห่งชาติ
2. ร่วมมือกับ องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และนักกีฬาให้สูงขึ้นเพื่อประสบความสำเร็จทั้งภายใน และต่างประเทศ

แผนการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

1. ปฏิบัติแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ปี ค.ศ. 2013-2020 โดยมีร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาระดับสูงตั้งแต่ปัจจุบันจนถึงปี ค.ศ. 2020 (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014)
2. ปฏิบัติแผนการประชุมประจำเดือน และประชุมใหญ่สามัญประจำปี หรือแผนระยะสั้นและระยะยาว ร่วมมือพัฒนาการกีฬา และการศึกษากับโรงเรียนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์การกีฬา

การกำหนดแผนปฏิบัติ ควรประกอบด้วย

1. จัดทำแผนการพัฒนานักกีฬา อย่างเป็นระบบในทุกขั้นตอน จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และจากผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ การกีฬา นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ และนักจิตวิทยา
2. จัดทำแผนพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวตั้งแต่ปีแรกจนถึงปีสุดท้ายของแผนการ ให้เป็นแบบสมบูรณ์

การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ควรประกอบด้วย

1. พัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญแก่องค์กรกีฬาเพื่อให้นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยนำวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการกีฬามาประยุกต์ใช้ และจัดการแข่งขันมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสูงสุดจัดหา และพัฒนาสถานกีฬา/ อุปกรณ์กีฬา/ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมรองรับการฝึกซ้อม
2. พัฒนา ระบบบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีทางการกีฬาและยกระดับกีฬาบางประเภทที่นิยมให้ประสบความสำเร็จในระดับภูมิภาค และสากล และสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมกีฬาประเภทต่าง ๆ ในระยะสั้น และระยะยาว
3. สร้าง และพัฒนาศักยภาพนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีขีดสมรรถนะ และสร้างผลงานสูง

การกำหนดแผนที่สอดคล้องกับแผนการแข่งขันกีฬานานาชาติ ควรประกอบด้วย

พัฒนา ระบบการบริหารจัดการกีฬา และพัฒนา กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาสู่ความเป็นเลิศ กีฬาสู่ความเป็นอาชีพ และบุคลากรกีฬาสู่ความเป็นอาชีพ

การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ควรประกอบด้วย

1. จัดทำ หอสมุดสำหรับนักกีฬาเพื่อการเรียนรู้สู่ความก้าวหน้าโดยนำข้อมูลวิทยาศาสตร์การกีฬาในด้านต่าง ๆ ให้นักกีฬาศึกษาเรียนรู้
2. การจัดทำ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบเว็บไซต์
3. สร้างเว็บไซต์ (Website) ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

การกำหนดแผนการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

จัดทำแผนการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปีหรือเป็นระยะ

การกำหนดแผนเสนอของบประมาณจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย

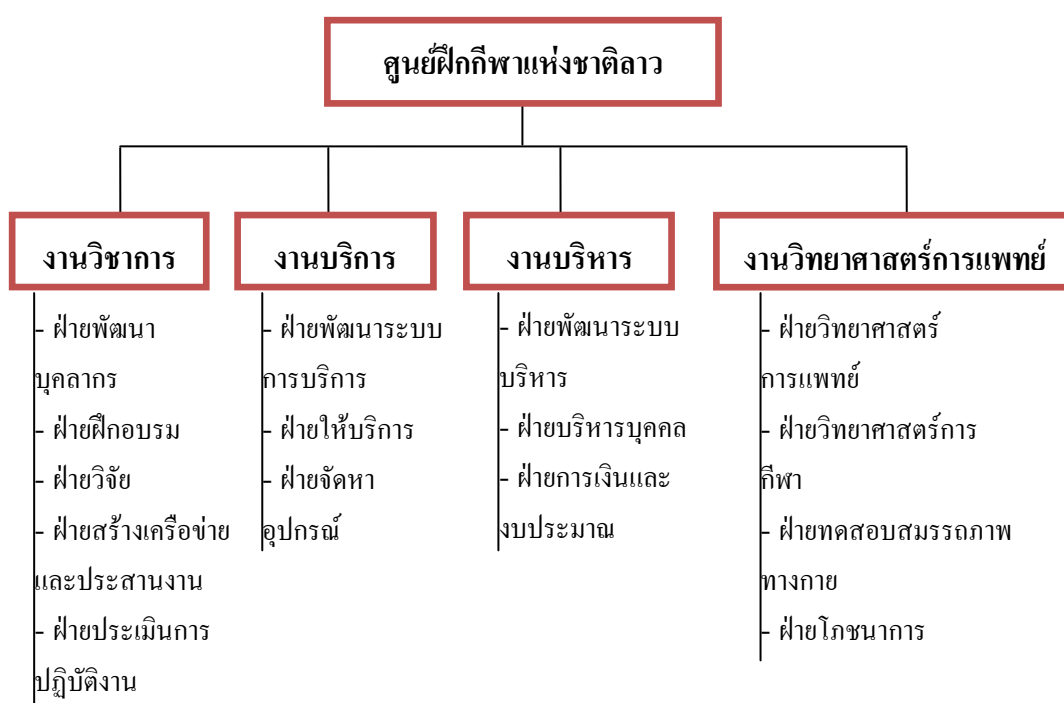
เสนอและสร้างแผนเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีหรือระยะของการปฏิบัติงานเพื่อขออนุมัติ การจัดหา จัดซื้อ จัดจ้างบำรุง ซ่อมแซม สถานที่ และอุปกรณ์ ต่อผู้บริหาร

การกำหนดแผนการด้านสถานที่ อุปกรณ์ ควรประกอบด้วย

จัดทำ ระบบการจัดการ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เช่น บัญชีทะเบียนอุปกรณ์ เก็บรักษา ใบสำคัญหลักฐาน เอกสาร และจัดหา ซ่อมแซม อุปกรณ์ บำรุง รักษา อาคารสถานที่ฝึกซ้อมและ อุปกรณ์ การสอนตลอดจน เอกสาร ตำรา ซอฟต์แวร์ เพื่อความต้องการนักศึกษา และการฝึกซ้อมกีฬา

ด้านการจัดองค์กร

โครงสร้างหน้าที่องค์กรจากผลการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 5-1 โครงสร้างหน้าที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ด้านการชี้แนะ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควรประกอบด้วย

มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม และจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถทางการบริหารจัดการการตัดสินใจโดยตรงของผู้บังคับการ

กระบวนการชี้แนะของผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

ผู้บริหาร จะต้องชี้แนะทิศทางความพยายามให้มีความประสานสอดคล้องให้ดำเนินไปตามแบบแผน และมุ่งสู่วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา และแผนพัฒนาบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่อุปกรณ์

นโยบายการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

มีการกำหนด ขั้นตอน รายละเอียด การปฏิบัติงานมีการชี้แจงให้เห็นถึงนโยบายด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน

ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย

ตามการเห็นชอบของผู้บริหารและปฏิบัติตามข้อตกลงการรับพนักงานของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

การกำหนดปฏิบัติงานตามระเบียบ ควรประกอบด้วย

มีเจ้าหน้าที่ แนะนำ กฎระเบียบการต่าง ๆ ที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวางออกเพื่อให้ผู้ที่มาใช้บริการ นักกีฬา และผู้ฝึกสอนได้รับทราบ

การแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรประกอบด้วย

การจัดทำ รูปแบบ บันทึก ข้อมูล และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยนำผลที่ปฏิบัติงานตัวจริงมาปรับปรุงจุดบกพร่องเพื่อให้การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การนำใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล ควรประกอบด้วย

ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ที่มีรายละเอียด การเบิกจ่าย งบประมาณ ตามขั้นตอนเพื่อเสนอเป็นบทสรุปประจำปีหรือประจำเดือน

การประสานงาน สนับสนุนอุปกรณ์ ควรประกอบด้วย

ประสานงานร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนเพื่อความช่วยเหลือ สนับสนุนเรื่องอุปกรณ์การกีฬา และการพัฒนาความรู้ การพัฒนานักกีฬา การพัฒนาผู้ฝึกสอน เป็นต้น ตามการเห็นชอบของผู้บริหาร

ด้านการควบคุม

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ควรประกอบด้วย

จัดทำกระบวนการของการวัดผลในการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่วัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

การติดตาม ตรวจสอบ การฝึกซ้อมโดยร่วมมือกับสหพันธ์กีฬา ควรประกอบด้วย ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวจะต้องมีการประสานงาน ร่วมมือกับสหพันธ์กีฬาและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนร่วมกัน โดย ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของการฝึกซ้อมนักกีฬา เพื่อประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อจะทำการปรับปรุง พัฒนาดำเนินการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมาย และแผนงานขององค์กร

การกำหนดนโยบาย ทิศทาง เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ควรประกอบด้วย

สนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนา นักกีฬาพรสวรรค์ นักกีฬารุ่นเยาวชน บุคลากร ชี้อัจฉริยะ เบียด นโยบายต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนและประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลของแผนการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

การประเมินข้อตกลงเกี่ยวกับงาน/ ลักษณะงานว่าด้วยการตีราคาค่างาน และแผนการประเมินผลการดำเนินงาน โดยการนำเสนอผล และสรุปผลของแผนการดำเนินงาน

การประเมินบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ ควรประกอบด้วย

การจัดหน้าที่รับผิดชอบการประเมิน/ มีการนิเทศ/ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดเป็นระยะ มีการตรวจสอบ ประเมินผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการเป็นระยะ ๆ และจะต้องมีรูปแบบการประเมินโดยสมทบกับสหพันธ์ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

การป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ควรประกอบด้วย

กระบวนการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงที่จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ควรประกอบด้วย

ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณ และการเงินทุกเดือน เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหาร

การควบคุม สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม ควรประกอบด้วย

มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ดูแล ควบคุม มีการจัดทำบอร์ด และแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ ให้แก่ ผู้ใช้บริการตลอดเวลา และตรวจสอบคุณภาพ ความปลอดภัย ของเครื่องมือ อาคารสถานที่ อุปกรณ์เป็นประจำ และบำรุงรักษาอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้ได้มาตรฐานปลอดภัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว พบว่า แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ควรนำมาอภิปรายมีการดำเนินการใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้แนะ และด้านการควบคุม ดังนี้

ด้านการวางแผน

การวางแผน ควรประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวสอดคล้องกับแผนการแข่งขันกีฬานานาชาติ ที่มีจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬามีการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงาน และเสนอแผนของงบประมาณจากรัฐบาล ด้านสถานที่อุปกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับวชิระ สุขเจริญ (2554, หน้า 92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก พบว่า ผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับดี นั่นคือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้อย่างเหมาะสมมีแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม รวมถึงนโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจนเหมาะสมซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ถึงแม้การดำเนินงานจะเกิดความผิดพลาดก็จะทำให้สามารถรู้ต้นสายปลายเหตุของปัญหาได้ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ง่ายขึ้นสอดคล้องกับอำภา สุจิณ โธ (2546, หน้า 95) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การวางแผนในการจัดตั้งศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐมีการกำหนดการวางแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น ก่อนจะมีการทำแผน มีการประชุมชี้แจงถึงวิธีและขั้นตอนในการทำกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน ถ้าระบบการวางแผนหรือระบบแผนงานดี โครงสร้างและกลไกในการวางแผนจะถูกปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมได้ โดยไม่สูญเสียหรือหลงทิศทางในการทำงานของระบบแผนงานหรือระบบการวางแผนก็จะนำไปสู่จุดมคคิของการวางแผนช่วยให้ระบบบริหารดำเนินการประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ดังที่นิกร สีแล (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา กรมศึกษา กลุ่มภาคกลาง พบว่า การวางแผนที่มีการกำหนดนโยบายจากส่วนกลางเกี่ยวกับเป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานคร่าว ๆ ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านการวางแผนไม่มีความชัดเจนเป็น

รูปธรรม ไม่มีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว มีเพียงแผนการดำเนินงานระยะสั้นที่ใช้ได้ปีเดียว การดำเนินงานจึงเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายตามที่มีความรู้ และความเข้าใจของผู้บริหารในแต่ละวิทยาเขต ทำให้ทิศทางการดำเนินงานออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ดังที่ณัฐชานิตย์ ชนธรรมพานนท์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา พบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษาด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางแนวทางการแก้ปัญหาศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา ด้านการวางแผนให้มีการวางแผนเป็นระยะให้สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำระบบสารสนเทศให้ทันสมัย นำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักกีฬา ด้านการจัดองค์กรให้กำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬา จัดหานักวิทยาศาสตร์การกีฬามาให้คำปรึกษา อีกทั้งให้ทำความร่วมมือกับบุคลากรองค์กรต่าง ๆ ด้านการนำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน การเสนอแนะและให้มีการประเมินความพึงพอใจ สร้างความตระหนักแก่นักกีฬาให้ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการควบคุมให้มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง จัดทำขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานรวมทั้งให้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาปรับปรุงวางแผนการดำเนินงาน ดังที่วีระพงษ์ บางท่าไม้ (2557, หน้า 197) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาของประเทศไทย พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาในประเทศไทย เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรกีฬาของชาติ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้บริหารกีฬา โดยมีลำดับการพัฒนาจากบุคลากรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่บุคลากรกีฬาเพื่อการอาชีพ ทั้งนี้โดยกลุ่มบุคลากรกีฬาเป้าหมายมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ โดยการดำเนินงานของสถาบันต้องมีการประสานความร่วมมืออันดีระหว่างองค์กรกีฬาต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรกีฬาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คู่มากับการใช้งบประมาณของประเทศ และเพื่อให้มีระบบการพัฒนา การใช้ประโยชน์ การควบคุม การยกระดับ การจัดสิทธิประโยชน์ ที่ใช้เป็นแนวทางเดียวกันทุกองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรกีฬา เพื่อรองรับการดำเนินกิจกรรมกีฬาของชาติในอนาคตตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ โดยมีองค์ประกอบในการดำเนินงาน 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) สิ่งอำนวยความสะดวก (Material) ซึ่งผลการวิจัยระบุว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยมีศักยภาพในการจัดเตรียมเพื่อให้บริการ

ได้ และส่วนที่ 2 การจัดการ (Management) ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานประจำของ การกีฬาแห่งประเทศไทย และส่วนที่ 3 ผลผลิตหลักของสถาบัน ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสิน กีฬา ผู้บริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพของประเทศไทย

ด้านการจัดองค์กร

การจัดองค์กร ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างหน้าที่ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านบริการ ด้านบริหาร ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ และจัดทำคู่มือวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ให้มีวิธี กำหนดสมรรถนะผู้ฝึกสอนนักกีฬาของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร ตาม งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล จัดระบบรูปแบบหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการอุปกรณ์ และสนาม ดังที่สุรตน์ จินตสกุล (2554, หน้า 275) ด้านการจัดศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็นสถาบันวิชา การกีฬา ผลการวิจัยพบว่า สถาบันการพลศึกษา ควรพัฒนาและจัดศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็น สถาบันวิชาการกีฬา (Sports academy) โดยมีโครงสร้างองค์การ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์เชิงรุกของสถาบัน วิชาการกีฬา สอดคล้องกับโครงการความร่วมมือ ทางวิชาการกับ สถาบันกีฬาแห่งนิวเซาท์เวล (New South Wales Institute of Sport: NSWIS) ประเทศออสเตรเลีย ที่มีเป้าหมายให้สถาบันวิชาการกีฬาเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาทางวิชาการกีฬา รวมทั้งบริการทางวิชาการแก่สังคม และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเพิ่มจากกลุ่มงานในปัจจุบัน คือ กลุ่มชีวกลศาสตร์การกีฬา (Sport biomechanics division) กลุ่มวิเคราะห์ประสิทธิภาพการแข่งขัน (Sport performance analysis division) และกลุ่มสรีรวิทยา (Physiology division) สอดคล้องกับเอก เกิดเต็มภูมิ (2550, หน้า 4) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ การวิจัยและการให้ บริการวิชาการแก่สังคม เป็นศูนย์กลางในการพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นศูนย์ประสานงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และข้อมูลทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนและส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรและนิสิตนักศึกษา สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ รวบรวม ข้อคิดเห็นเสนอต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง ดังที่ปรัชญา เวสารัชช (2546, หน้า 1-24) ที่กล่าวว่า ความเป็น อิสระของมหาวิทยาลัยเป็นเงื่อนไขที่เอื้อให้สถาบันอุดมศึกษาปกครองตนเองโดยไม่ถูกแทรกแซง จากอิทธิพลภายนอก นอกจากนี้ การจัดตั้งสถาบันยังเป็นลักษณะของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร กีฬาที่สอดคล้องกับประเทศผู้นำกีฬาทั้งหลาย เช่น ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมีสถาบันการกีฬา ประเทศออสเตรเลีย (Australia Institute of Sports: AIS) ซึ่งมีบทบาทและความรับผิดชอบสถาบัน การกีฬาและการศึกษาด้านกีฬา ทั้งสถาบันการกีฬาประเทศไทย AIS สถาบันการกีฬาและ วิชาการกีฬาของรัฐและภาค (State and territory institutes and academy of sport) และประเทศญี่ปุ่น

ซึ่งมีสถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬาประเทศญี่ปุ่น (Japan Institute of Sports Science: JISS) เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการประยุกต์นโยบายสู่การปฏิบัติรับผิดชอบในการดำเนินงาน และทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานการกีฬาอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีความเป็นเอกภาพในการจัดการทางการกีฬา โดยรัฐบาลให้ความสำคัญกับการกีฬา และกำหนดนโยบายทางการกีฬา ระบุเป้าหมายและการพัฒนาระบบการตรวจสอบที่ดี สอดคล้องกับวชิระ สุขเจริญ (2554, หน้า 91) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก พบว่าผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับดี กล่าวคือ ในเรื่องของ การวางแผนการปฏิบัติงานรูปแบบ โครงสร้างองค์กรของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้ตั้งเอาไว้และมีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ดังผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กคือศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมีการจัดทำแผนทั้งระยะสั้น ได้แก่ จัดทำแผนแม่บททิศทางการจัดการศูนย์ฝึกอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน โครงสร้างการบริหารขององค์กรมีความชัดเจนสอดคล้องกับอำภา สุจิณ โณ (2546, หน้า 96) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าการจัดองค์กรของศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่วนใหญ่ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานกองกิจการนักศึกษา บริหารงานโดยผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา ตามสายการบังคับบัญชาทั้งภายในกอง การจัดองค์กรของศูนย์กีฬามีการจัดตั้งคณะกรรมการในระดับนโยบายที่เกี่ยวกับการกีฬาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารศูนย์กีฬา ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามีนโยบายอย่างไร เป้าหมายคืออะไร เมื่อทราบนโยบาย เป้าหมายขององค์กรแล้วจะปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ ปาริชาติ ประกอบมาศ (2551, หน้า 134) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาการจัดการสนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 พบว่าการจัดองค์กร ได้แบ่งงานเป็นฝ่ายให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา จัด โครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน จัดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน กำหนดขอบเขตของแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และหัวหน้างานศูนย์ กทท.ภาค 3 ที่กล่าวว่า การจัดองค์กรภายในสนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 มีความชัดเจน โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและแบ่งงานออกเป็น 3 งาน คือ งานศูนย์ฝึกมีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบการจัดกิจกรรม งานวิทย์ มีหน้าที่ส่งเสริมและการจัดการแข่งขัน งานการเงินมีหน้าที่ดูแลระบบเงินและระบบการจัดเก็บรายได้การใช้จ่ายงบประมาณต่าง ๆ ดังที่สราวุฒิ พงษ์พิพัฒน์ (2551) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์

กีฬาและศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาในมหาวิทยาลัยพบว่า มีความไม่เหมาะสมเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายงานในองค์กร ไม่ครอบคลุมในเรื่องการอนุมัติเงินงบประมาณ ทำให้มีความล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งมีการสั่งการข้ามสายงาน มีการพัฒนางานในส่วนที่มีปัญหาอย่างไม่ชัดเจนมีการมอบหมายทั้งงานการสอนและงานปฏิบัติการ ทำให้ปริมาณงานความรับผิดชอบมีค่อนข้างมาก ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ ดังที่ Robbins and Coulter (2007, p. 117) กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้อง จิตติ ชนะฤทธิชัย (2555, หน้า 6) บทความวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารจัดการสนามกีฬากลางการบริหารส่วนจังหวัดแพร่ ด้านการจัดองค์กรพบว่า การกำหนดส่วนงาน และแบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงานของสนามกีฬาจังหวัด จะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามลำดับสายงานการบังคับบัญชา ศูนย์กีฬาที่มีหน้าที่บริหารจัดการสนามกีฬาจังหวัด เตรียมความพร้อมของสนามไว้คอยบริการผู้มาใช้บริการซ่อมแซม บำรุงรักษา ทำความสะอาดพื้นที่ภายในสนามกีฬาจังหวัดควบคุมดูแลบริหารจัดการ โดยหัวหน้าศูนย์กีฬาสอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 100) หากสมาคมกีฬาจัดการโครงสร้างการทำงานที่ดีจะทำให้การบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบสมาคมกีฬาจังหวัดแบบตามหน้าที่แบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่จะต้องกระทำ เช่น นายกสมาคม อุปนายก เลขาธิการ เภรัญญิกปฏิคม ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬา สอดคล้องกับวีระพงษ์ บางท่าไม้ (2557, หน้า 197-198) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาของกีฬาแห่งประเทศไทย ได้นำมาอภิปราย การจัด โครงสร้างในการบริหารงานของสถาบันที่กำหนดให้มีสภาสถาบันเป็นองค์กรหลักในการกำหนดนโยบาย งบประมาณ แผนงาน ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ในการดำเนินงานของสถาบัน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนจากองค์กรกีฬาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรกีฬาจำนวน 9 คน นั้น เนื่องจากสถาบันเป็นองค์กรที่มีพันธกิจในการผลิตบุคลากรกีฬาซึ่งต้องอาศัยแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลายในแต่ละชนิดกีฬา และต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และวิวัฒนาการทางการกีฬาอย่างต่อเนื่องรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ดังนั้นความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการบริหารงานของสถาบันจึงเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระเบียบการเงิน การสร้างรายได้ การดำเนินธุรกิจ และอุตสาหกรรมกีฬา ซึ่งสอดคล้องตามแนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่มีสภามหาวิทยาลัย เป็นคณะบุคคล ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ หรือตราสารจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ โดยสภา

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง จะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางระเบียบข้อบังคับ การพิจารณาจัดตั้ง
 ยุบลีกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย การพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตร การอนุมัติปริญญา
 การแต่งตั้งถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหาร และภารกิจอื่น ๆ ตามที่มีกฎหมาย หรือ
 ระเบียบกำหนดไว้ สอดคล้องกับ Gary (2004, pp. 19-20) ที่ได้แนะนำว่าในเรื่องของรูปแบบการจัด
 โครงสร้างองค์การ นิยมจัดตามแนวราบ โดยเฉพาะโครงสร้างที่เป็นพีรามิด ที่มีสายการบังคับ
 บัญชาสูงหลายชั้นแบบดั้งเดิม ให้ลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อการดำเนินการต่าง ๆ จะมี
 ความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น และที่สำคัญคือบุคลากรระดับล่างจะมีอิสระในการทำงานมากขึ้น
 และถ้าสถานประกอบการฯ ได้จัดให้มีขึ้นตรงต่ออธิการบดีได้จริง จะทำให้มีผลหรือมีประโยชน์
 ตามมาหลายอย่าง กล่าวคือ ในเรื่องของการตัดแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่การปฏิบัตินั้นจะกระทำได้
 ง่ายขึ้น ดังที่สุรพล วงษ์สถิตย์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถาบัน
 การพลศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า พบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของ
 ประเทศไทยในทศวรรษหน้า มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ 25 ข้อ
 ด้านโครงสร้างการบริหาร 14 ข้อ ด้านภารกิจ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ การบริหาร
 งานบุคคล 5 ข้อ การบริหารงบประมาณ 14 ข้อ การพึ่งพาตนเอง 4 ข้อ การสอน 3 ข้อ การวิจัย 5 ข้อ
 การบริการชุมชน 6 ข้อ การใช้และ การพัฒนาเทคโนโลยี 8 ข้อ การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6 ข้อ
 การสื่อสาร 2 ข้อ ด้านการขับเคลื่อน องค์กร 8 ข้อ และด้านการประเมินและการประกันคุณภาพ 11
 ข้อ ซึ่งผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้ามี
 ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไป ปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา
 วิสัยทัศน์ ด้าน โครงสร้างการบริหาร ด้านภารกิจ ด้านการขับเคลื่อนองค์กร และด้านการประเมิน
 และการประกันคุณภาพมีบริบทเหมือนกับบริบทที่สร้างขึ้น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังที่
 การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ.
 2545-2554) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้มีการปรับโครงสร้างระบบบริหารราชการ
 ใหม่ และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ภาระงานของหน่วยราชการต่าง ๆ รวมทั้งได้จัดตั้ง
 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานด้านกีฬาของชาติในองค์กรรวม กกท. เป็น
 หน่วยงานหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และภาระงานและได้ปรับปรุงโครงสร้าง
 การดำเนินงาน และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ที่รับผิดชอบ จึงได้
 ทบทวนแผนกลยุทธ์ กกท. ใหม่ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือและกรอบในการปฏิบัติงานและการจัดทำ
 งบประมาณให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างสอดคล้องและเป็นระบบต่อการพัฒนากีฬาของชาติ
 ต่อไปลักษณะการดำเนินงานของกกท. ที่มีจุดมุ่งเน้นเฉพาะทาง คือ ด้านการส่งเสริมสนับสนุน

การกีฬาจำเป็นต้องอาศัยแผนเชิงกลยุทธ์ในการสื่อให้เห็นถึงวัตถุประสงค์รวมทั้งกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงจุดมุ่งเน้นด้านยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ด้านคุณภาพของงานบริการการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมุ่งเน้นที่ความต้องการและการตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่ประกอบด้วย รัฐบาล/ กระทรวง องค์การกีฬา/ เครือข่ายกีฬา นักกีฬานักวิชาการทางการกีฬาและประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรและบุคลากร ให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และมีลักษณะที่มีความสะดวกรวดเร็ว เข้าถึงได้ เสมอภาคเป็นธรรม รวมถึงมีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมุ่งเน้นสิ่งที่ไม่สำคัญในองค์กรออกไป และลดสิ่งที่มีเพื่อความประหยัด แต่ยังคงอยู่ในมาตรฐานสากล ดำเนินการในสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดกับกท. เพื่อการยกระดับมาตรฐาน การบริหารจัดการด้านกีฬาให้ได้รับการยอมรับในภาพลักษณ์ ดังที่เกรียงไกร รอดปัญญา (2557, หน้า 164-165) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยเริ่มจากการวางแผนการทำงานซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการพยากรณ์สถานการณ์หรือความต้องการในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม การจัดทำแผนงานและกำหนดแนวทางการประเมินผล เมื่อดำเนินการวางแผนการทำงานเสร็จแล้ว จึงดำเนินการจัดองค์การหรือจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกแยกแยะงานหรือการออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การประสานงานและการติดต่อสื่อสารเมื่อดำเนินการจัดองค์การ หรือการจัดโครงสร้างองค์การแล้วจากนั้นจึงดำเนินการควบคุม การปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนด การปรับปรุงและแก้ไขและการบันทึกผลการปฏิบัติงานในขณะที่กำลังดำเนินการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสมาคมแห่งประเทศไทยควรดำเนินการชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติควบคู่ไปด้วยซึ่งประกอบด้วย การมอบหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัล การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีกับผู้ได้บังคับบัญชาและการจัดหาสภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ด้านการชี้แนะ

การชี้แนะ ควรประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน กระบวนการชี้แนะของผู้บริหาร นโยบายการปฏิบัติงาน ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามระเบียบ เพื่อแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล และประสานงานการสนับสนุน

อุปกรณ์ สอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 17) ได้สรุปว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหน้าที่ทางการจัดการ (Management function) และนำเอาแนวคิดมาปฏิบัติในการขึ้นเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้แผนงานและบุคลากรต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายงานดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในตัวเองและสามารถจูงใจบุคคลต่างให้ปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กรได้สอดคล้องกับวชิระ สุขเจริญ (2554, หน้า 94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก พบว่า ผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ด้านการนำโดยรวมอยู่ในระดับดี กล่าวคือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและแผน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มอบหมายงานโดยคำนึงความสามารถของการปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ศูนย์ฝึกฯ เป็นศูนย์กลางในการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬาทีมชาติเพื่อรองรับความต้องการทางการกีฬาของประเทศไทยโดยใช้องค์ประกอบในการบริหารจัดการที่ดี เน้นการบริการที่ดีมีมาตรฐานนั่นเอง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารมีการขึ้นนำนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับสรารุณี พงษ์พิพัฒน์ (2551) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาในมหาวิทยาลัยด้านการนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการในการตัดสินใจโดยยึดเกณฑ์ขององค์กรเป็นสำคัญ ในการนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ในการตัดสินใจแต่ละเรื่องตามลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการบริการ แต่ก็พบอุปสรรคเกี่ยวกับขบวนการตัดสินใจที่ต้องใช้อำนาจคณะกรรมการ ทำให้เกิดความล่าช้าส่งผลให้ไม่ทันต่อสถานการณ์ มีอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรที่ยังไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร และยังไม่มีการเผยแพร่และสื่อสารให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีเวลาทำงานไม่ตรงกันทำให้มีอุปสรรคในการสื่อสาร การจูงใจในองค์กรมีไม่มากนักโดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และสถานะขององค์กรทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มั่นคงและมองไม่เห็นความก้าวหน้าในสายงาน อีกทั้งยังมีปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบที่มีความไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงบ่อยและซับซ้อนยุ่งยาก ดังที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนำจะช่วยให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การมอบหมายมาตรฐานการปฏิบัติ การให้รางวัล การยกย่อง การสรรเสริญ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างแรงจูงใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามดำเนินการหน้าที่หลักของผู้บริหารจะต้องมีบทบาท

ในการเป็นผู้นำองค์กร โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีสอดคล้อง Field, Holden, and Lawlor (2000, p. 7) เสนอว่า ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความผูกพันในงานให้กับผู้ร่วมงาน และใช้ภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์คุณสมบัติของผู้นำประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ เช่นการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ความกระตือรือร้น มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดี รู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสามารถทางการบริหารจัดการ การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้น เช่น การตัดสินใจเลือกในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานทุกหน้าที่ขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กร ที่เกี่ยวกับแนวคิดความเชื่อพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ อะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลังตามลำดับ และอะไรที่ไม่ควรทำเพราะไม่มีประโยชน์ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จึง ถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์แล้วยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงสร้างใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่มีอยู่เดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กร ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูงโดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเองโดยตรง หรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้อื่นรับไปดำเนินการแทนก็ได้ ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 219) การขึ้นำเป็นการชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน โดยการจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หลักการจูงใจที่ดี และขณะเดียวกันก็ต้องมีการสั่งการที่เหมาะสมด้วย การนำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์ คือภาวะผู้นำและการจูงใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาว่าจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนได้อย่างไร พร้อมทั้งศึกษาว่าจะสามารถจูงใจผู้อื่นได้อย่างไรจึงจะทำให้การทำงานที่ของตนในฐานะผู้นำองค์กรประสบความสำเร็จได้สูงสุด

ด้านการควบคุม

การควบคุม ควรประกอบด้วย มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ในการติดตาม ตรวจสอบ การฝึกซ้อม กำหนดนโยบาย ทิศทางที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ การประเมินผลของแผนการดำเนินงานของบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ให้มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการนำซึ่งงบประมาณ และการควบคุมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่ง

อำนาจความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อมสอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2550, หน้า 293-299) เสนาติเยาวิ (2546, หน้า 319-320) Schermerhorn (1999, p. G-2) เห็นพ้องว่ากระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4) การปฏิบัติการแก้ไขสอดคล้องกับ นิกิร สีแล (2555, หน้า 56) ได้ศึกษาวิจัย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษา: การพัฒนาเกณฑ์และประเมินโดยใช้ทฤษฎีโปรแกรม จะเห็นได้ว่าการกำหนดเกณฑ์สามารถใช้แบบหรือโมเดลในการกำหนดเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่ประเมินได้หลายวิธี ขณะที่การกำหนดเกณฑ์จะไม่สามารถกำหนดให้ถาวรได้เนื่องจากสภาพการณ์หรือบริบทมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ เหมาะสมกับสถานการณ์หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยเฉพาะ และที่สำคัญเกณฑ์ควรได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้ใช้ผลการประเมิน จึงจะถือได้ว่าเกณฑ์นั้นเป็นเกณฑ์ที่ดีและเหมาะสมอย่างแท้จริง ดังที่ ประกิต หงษ์แสนชาธรรม (2552, หน้า 275) ได้สรุปความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลการทำงานและการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่อง และรายงานผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับปาริชาติ ประกอบมาศ (2551, หน้า 136) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการสนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 พบว่า ด้านการควบคุมได้แก่ ให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงาน ประเมินผลงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ ตรวจสอบนิเทศงานในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการและหัวหน้าศูนย์ กทท. ภาค 3 ที่กล่าวว่า หัวหน้างานมีหน้าที่กำกับดูแลและควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของลูกน้องในทีมงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และมีการรายงานการปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์และรายเดือน ส่วนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานและเจ้าหน้าที่มีทุก 3 เดือน ทุกไตรมาส ดังที่ทัศนีย์ ตั้งบุญเกษม (2551) ได้กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์กรจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้สอดคล้องกับวิริยะ สุขเจริญ (2554, หน้า 94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก พบว่าผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ด้านการควบคุมโดยรวม

อยู่ในระดับดี กล่าวคือ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีการจัดทำแผนความเสี่ยง มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และมีการประเมินผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมแสดงว่าผู้บริหารศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กเห็นความสำคัญของการตรวจตราแผนงาน และกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ ดังที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 146) และสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 186) กล่าวว่าผู้บริหารที่ไม่ทำหน้าที่ในการควบคุมให้คัมภีร์ประสบปัญหาในการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนงานและไม่ได้รับผลลัพธ์ตามความประสงค์ เกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยไม่มีใครทราบ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง ขาดข้อมูลที่จำเป็นและขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลงาน ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการบริหารงานได้ นอกจากนี้ การขาดกระบวนการควบคุมที่ดียังทำให้ผู้บริหารไม่สามารถกระจายงานและมอบหมายงานลงไปสู่ระดับล่างได้ เนื่องจากไม่สามารถติดตามการทำงานหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และในทางตรงกันข้ามกันหากองค์กรใดมีระบบการควบคุมที่ดีก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสอดคล้องกับฉันทานันต์ ชนธรรมพานนท์ (2556, หน้า 75) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา กล่าวว่าการที่จะบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานของศูนย์ฯ เพื่อให้ทราบและนำมาพัฒนา แก้ไขปรับปรุงส่วนที่บกพร่องถึงแม้ว่าปัญหาด้านการบริหารจัดการจะไม่ใช่วิธีแก้หลักเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้ศูนย์ฯดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรแต่การบริหารจัดการก็เป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนให้ศูนย์สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการศึกษาสภาพและปัญหาในด้านการบริหารจัดการนี้จะช่วยเฝ้าระวังเห็นแนวทางที่จะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาก้าวไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการวิจัยนี้ได้พบ แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ที่ประกอบด้วย การบริหารงาน 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการชี้นำ (Leading) และ ด้านการควบคุม (Controlling) ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1.1 ด้านการวางแผนดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา กำหนดแผนการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำหนดแผนสถานที่ อุปกรณ์ ถึงแม้การดำเนินงาน จะเกิดความผิดพลาดก็จะทำให้สามารถรู้ต้นสายปลายเหตุของปัญหาได้และสามารถแก้ไขปัญหามาได้ง่ายขึ้น

1.2 ด้านการจัดองค์กรดำเนินการกำหนดโครงสร้างองค์กรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริการ ด้านบริหาร ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่ง ครอบคลุมเรื่อง การแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานและการจัดทำคู่มือ วิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ กำหนดสมรรถนะผู้ฝึกสอนนักกีฬา ขอบข่ายการเรียนรู้ของ บุคลากร จัดระบบรูปแบบหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการอุปกรณ์ และสนาม ตามโครงสร้างหน้าที่ การบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวต่อไป

1.3 ด้านการชี้้นำดำเนินการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน กระบวนการชี้ นำ นโยบาย บายการปฏิบัติงาน ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร และ ประสานงานการสนับสนุน อุปกรณ์ ตามความเหมาะสมของผู้บริหาร

1.4 การควบคุมดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติ กำหนดนโยบาย ทิศทางที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ และ การประเมินผลของแผนการดำเนินงานของบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ และ การควบคุม สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด การทำงานและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

2. ผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยที่จะยกระดับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ลาวให้เป็นสถาบันการกีฬา และศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ว่ากระทำได้ หรือไม่ เพราะจะช่วยขยาย ขอบข่ายภาระงาน และยกระดับคุณภาพศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวต่อไป

3. ให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลของสนามกีฬาโดยการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ วารสารกีฬา โบชัวร์ของสนามกีฬา หรือจัดแข่งขันกีฬาเพื่อใช้กิจกรรมกีฬามาเป็นเครื่องมือใน การประชาสัมพันธ์อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้ประชาชนหันมาออกกำลังกายมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวจัย ด้านการยกระดับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้เป็นสถาบัน และ ศูนย์วิทยาศาสตร์กีฬายู่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในด้านการจัดองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน

การปรับเปลี่ยน โครงสร้างในแง่มุมของกฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้ง หน่วยงานที่รับผิดชอบ และ ผู้เชี่ยวชาญมาดูแลและควรจัดให้มีการศึกษาถึงสภาพและปัญหาของการบริหารงานศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาวในการพิจารณาปรับปรุง โครงสร้างของศูนย์กีฬาในอนาคต

2. ควรมีการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาว ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อเปรียบเทียบวิวัฒนาการของกระบวนการ บริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์กรศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาวให้มีความเหมาะสม และตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

4. ควรศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการควบคุมและติดตามการบริหารงาน ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในปัจจุบัน

5. ควรมีการสร้างเกณฑ์การประเมินผล เพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

บรรณานุกรม

- กรมกีฬาระดับสูง. (2012). *บทสรุปจัดตั้งปฏิบัติแผนพัฒนากีฬาระดับสูงประจำปี 2012-2013 และทิศทางแผนดำเนินการปี 2013-2014*. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว: กรมกีฬาระดับสูง.
- กรมกีฬาระดับสูง. (2013). *บทสรุปประจำปี 2012 และแผนการเคลื่อนไหวปี 2013*. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว: กรมกีฬาระดับสูง.
- กระทรวงแผนการและการลงทุน. (2011). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 5 ปี ครั้งที่ 7 (2011-2015)*. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว: กระทรวงแผนการและการลงทุน.
- กระทรวงแผนการและการลงทุน. (2013). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว: กระทรวงแผนการและการลงทุน.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา. (2012). *กรมจัดตั้งและพนักงาน คู่มือผู้บริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว: กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา. (2014). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาระดับสูงตั้งแต่ปัจจุบันจนถึงปี ค.ศ. 2020*. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว: กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กฤตยาวิดี เกตุวงศา. (2551). *หลักกัลยาณมิตร*. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/profile/auditor>
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2543). *ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก*. เข้าถึงได้จาก <http://www.stcmuaklek.sat.or.th/>
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2546). *เครื่องมือการจัดทำแผนพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: นิเวไทยมิตรการพิมพ์.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2554). *รายงานตามข้อบันทึกตกลงการประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายประจำปี 2554 ตัวชี้วัดที่ระดับความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: กองพัฒนา กีฬาเป็นเลิศ การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *โครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://sat.or.th/th/main/Default.aspx>
- กิ่งพร ทองใบ. (2543). *การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 6-10*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- กิตติพงษ์ เอื้อพัฒนากุล และจุฑา ดิงศภักดิ์. (2555, มกราคม-เมษายน). การศึกษาการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลสโปนเซอร์ไทยพรีเมียร์ลีก 2010 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. *วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ*, 13(1), 63-76.
- เกรียงไกร รอดปัญญา. (2557). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย*. คุญฉินิพนธ์ปรัชญาคุญฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คมเพชร นัทรศุกถ. (2546). *จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุรงค์ สว่างวงศ์. (2551). *ปัญหาจัดการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ครั้งที่ 24*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จามจุรี จำเมือง. (2548). *รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. คุญฉินิพนธ์ปรัชญาคุญฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติ ชนะฤทธิชัย. (2555, พฤษภาคม-สิงหาคม). การศึกษาการบริหารจัดการสนามกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 14(2), 1-12.
- เจนเนตร มณีนาค, กรกนก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และดรณรัตน์ พึ่งตน. (2548). *การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*. กรุงเทพฯ: ชัม ชัส เทีม.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. (2546). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: พอดี.
- เฉลิมชัย บุญรัตน์. (2545). *การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานกีฬาภายในจังหวัด ตามแผนการพัฒนาการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545-2549)*. เข้าถึงได้จาก <http://bangkok.cat.net.th/thaiinde/research/indc/ndc45/4421.doc>
- ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2550). แนวคิดการจัดการสมัยใหม่. ใน *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชำนาญ บูรณ์ โอสธ. (2547). *การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *เทคนิคการประชุมที่เหนือชั้น*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์. (2556). *แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อ
ความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุลา มหาพสุชานนท์. (2537). *ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของ
ข้าราชการการครู สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทัศนีย์ ตั้งบุญเกษม. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. เข้าถึงได้จาก
www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=1251
- ทิสนา แยมมณี. (2537). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน*.
กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2535). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2537). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นพพร สรณรินทร์. (2535). *แนวทางการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2535-
2545) ของศูนย์กีฬาโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นราทิพย์ บุญศิริโรจน์, ศิริศักดิ์ จันตาไชย และรณรุทธ์ บุตรแสนคม. (2554, พฤษภาคม-สิงหาคม).
แนวทางการบริหารจัดการ ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา. *วารสารการ
บริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 3(2), 136-149.
- นิกร สีแล. (2551). *สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบัน
การพลศึกษา กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา กรณีศึกษาในกลุ่มภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นิกร สีแล. (2555). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาคู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษา: การพัฒนาเกณฑ์และประเมินโดยใช้ทฤษฎีโปรแกรม*. คชภูมินิพนธ์ปรัชญาคุษภูมินิจิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บรรจง อมรชีวิน. (2547). *วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บัณฑิต กอบการ และเทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย. (2553). สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. *วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ*, 11(2), 118-126.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535, กรกฎาคม). อ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 5(3), 22-25.
- เบียร์, เอ็ม. (2546). *Managing change and transition* (ภักดี เมฆเจริญ, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ประกิต หงษ์แสนยาธรรม. (2552). *รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด*. คชภูมินิพนธ์ปรัชญาคุษภูมินิจิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชุม โพธิกุล. (2549). *เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/wija/big%20lader.htm>
- ประสิทธิ์ หนูกึ่ง. (2535, เมษายน-มิถุนายน). ผู้บริหารกับการบริหารเวลา. *จุดสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน*, ฉบับที่ 2, 20-25.
- ปาริชาติ ประกอบมาศ. (2551). *การศึกษากิจการจัดการสนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, สำนักงานวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2546). ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในกำกับ. ใน *ประกัสสร จงพิพัฒนสุข (บรรณาธิการ), มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (หน้า 1-24). กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สภา.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2545). *ธรรมกับไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.

- พิสนุ ฟองศรี. (2549). *วิจัยทางการศึกษา: แนวคิดทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์.
- พิสนุ ฟองศรี. (2550). *การประเมินทางการศึกษา: แนวคิดสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์.
- ไพรัช เมฆอาภรณ์. (2545). ผู้นำ. *ข้าราชการ*, 47(5), 57-64.
- มงคลชัย บุญแก้ว. (2551). *สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬา เพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตน โกสินทร์. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณิน บัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- มนสภรณ์ วิฑูรเมธา. (2543). *การพัฒนาระบบกัลยาณมิตรเพื่อส่งเสริมการเห็นคุณค่าในตนเอง ของนักศึกษาพยาบาล. คุษณินพนธ์การศึกษาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- มหาวิทยาลัยดำนัง. (2002). *ศูนย์ฝึกกีฬามหาวิทยาลัยดำนัง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ttgdtc.udn.vn/Thethao/Sodotochuc>
- ยวลักษณ์ เส้นหวาน. (2556, ตุลาคม-ธันวาคม). การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการ สถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารครุศาสตร์*, 41(5), 13-98. เข้าถึงได้จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/viewFile/20570/17870>
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2545). *ระเบียบวิธีการวิจัย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วชิระ สุขเจริญ. (2554). *การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิต สุวรรณโนภาส. (2555). *รูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้าน การออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิรัตน์ ไช้มุก. (2550). *ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารของศูนย์ฝึกกีฬาในร่วมการกีฬาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2549. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*

- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2541). *ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมโรงเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษา: การเปรียบเทียบระหว่างการใช้เทคนิคเสียงจากภาพและเทคนิคการสนทนากลุ่ม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระพงษ์ บางท่าไม้. (2557). *รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาแห่งประเทศไทย*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรีทับทิม พานิชพันธ์. (2543). คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำเพื่อพัฒนาสังคม. *พ.ศ.ส.*, 33(225), 69-79.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศรีวระมย์, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภาวนนท์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาธ.
- ศูนย์ฝึกกีฬาวิทยาลัยดานัง. (2020). *Organizational structure and sports center*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ttgdtc.udn.vn/Thethao/Sodotochuc>
- ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว. (2012, 10 กันยายน). *ข้อตกลงรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดตั้งและการเคลื่อนไหวของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว*. ข้อตกลงเลขที่ 3482/สสก.จต.
- สถานีวิทยุ ซี.อาร์.ไอ. ปักกิ่งภาคภาษาไทย. (2548). *ปักกิ่งสร้างขบวนการอาสาสมัครอย่างตั้งใจ*. เข้าถึงได้จาก <http://thai.cri.cn /1/2005/06/16/21@46331.html>
- สถาบันพลศึกษา. (2557). *หลักการสัมภาษณ์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ipecp.ac.th/ipecp/cgi-bin/webpili/unit5/level5-4.html>
- สถาบันพลศึกษาวิทยาเขตชุมพร. (2557). *แบบสัมภาษณ์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ipecp.ac.th/ipecp/cgi-bin/webpili/unit5/level5-4.html>
- สมชาติ กิจจรยง. (2546). *คิดใหม่ทำใหม่ก้าวไกลในอาชีพ*. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บั๊คส์.
- สมชาย เทพแสง. (2546). ผู้นำคุณภาพ หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา. *วิชาการ*, 6(5), 11-16.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

- สราวุฒิ พงษ์พิพัฒน์. (2551). *สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและศูนย์วิทยาศาสตร์กีฬา ในมหาวิทยาลัย*. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2552). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา.
- สิงห์คำ นาดิน, สมพร มณีคำ และเกตสุดา เล็งสะหวัด. (2013). *บทโครงการสร้างโรงเรียนมัธยม พรสวรรค์กีฬาอยู่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวระยะปี 2013-2015*. ฉบับเลขที่ 220/สทช นครหลวงเวียงจันทน์, วันที่ 18/07/2012.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2547). *การประเมินผลโครงการ: หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุเทพ เขาวลิต. (2546). CEO: ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมืออาชีพ. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 1(1), 33-37.
- สุเทพ เขาวลิต. (2548). *การจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุมน อมรวีวัฒน์. (2547). *กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหารกลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียน ให้เข้มแข็ง*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุรพล วงษ์สถิตย์. (2557, พฤษภาคม-สิงหาคม). รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของ ประเทศไทยในทศวรรษหน้า: สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา*, 6(2), 1-16. เข้าถึงได้จาก file:///C:/Users/x/Downloads/Article1%20(1).pdf
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2547). ภาวะผู้นำในยุคปฏิรูปการศึกษา. *วิชาการราชภัฏกรุงเก่า*, 11(20), 76-81.
- สุรัตน์ จินตสกุล. (2554, กรกฎาคม). อนาคตภาพการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ใน สถาบันการพลศึกษา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีการกีฬา*, 11(1), 265-284.

- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546). *การบริหารสำนักงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัจชัย เจียมจตุรงค์. (2545). จริยธรรม อำนาจ ประชาธิปไตย. *รัฐประศาสนศาสตร์*, 3(13), 14-18.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). *องค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2534). *การวัดการประเมินผลและความสำเร็จของแผนในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร (เล่มที่ 2)* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2550). *หลักการจัดการ*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อ้อม ประนอม. (2547). *วิทยาการสำหรับวิทยากร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอลโล่ การพิมพ์.
- อ้อม ประนอม. (ม.ป.ป.). *คัมภีร์การปกครององค์กรด้วยดวงจิตบริหาร*. นนทบุรี: พิมพ์ทอง.
- อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Strategic human resource development)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2545). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อำภา สุจิน โน. (2546). *การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2529). *การติดต่อสื่อสารในองค์การและการบริหาร*. ม.ป.ท.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2550). *หลักการจัดการ*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เอก เกิดเต็มภูมิ. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาสถาบันการพลศึกษา*. *วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา*, 1(1), 35-40.
- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western.

- Allen, L. (1973). *Professional management*. Retrieved from <http://th.wikibooks.org/wiki/>
- Anthony, R. A., & Govindarajan, V. (2003). *Management control system*. New York: IRWIN.
- Australian Sports Commission. (1989). *Act no. 12 of 1989 as amended, taking into account amendments up to act no. 101 of 2006: An act to establish the Australian Sports Commission, and for related purposes*. Retrieved from <https://www.comlaw.gov.au/Details/C2006C00516>
- Australian Sports Commission. (2004). *Planning in sport*. Retrieved June 9, 2005, from <http://www.ausport.gov.au/nso>
- Baskin, O., & Aronoff, C. E. (1980). *Interpersonal communication in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building competitive advantage* (4th ed.). Boston: Irwin/ McGraw-Hill
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *A management: Competing in the new era* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Company.
- Bertrand, J. T., Brown, J. E., & Ward, V. M. (1992). Technique for analyzing focus group data. *Journal of Evaluation Review, 16*, 198-209.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bridges, J., & Roquemore, L. (2001). *Management for athletic/ sport administration* (3rd ed.). Georgia: ESM Books.
- Carrell, M. R., Jennings, D. F., & Heavrin, C. (1997). *Fundamental of organization behavior* (International Edition). Singapore: Simon & Schuster Asia.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987, January). Are the classical management functions useful in describing management work?. *Academy of Management Review, 12*, 38-51.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership* (2nd ed.). Boston: Pearson Education.
- Dale, E. (1973). *Management: Theory and practice* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1998). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice*. Greenboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization* (2nd ed.). Ohio: South Western.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Washington, DC: Robert Brookings.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. New York: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Field, K., Holden, P., & Lawlor, H. (2000). *Effective subject leadership*. London: Routledge.
- Gary, D. (2004). *Management* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2006). *Contemporary management creating value in organization* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1992). *Applied strategic planning: An introduction*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1973). *Paperson the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1998). *Organization theory*. Boston: Allun and Bacon.
- Hodgetts, R. M. (1990). *Management: Theory process and practice* (5th ed.). New York: Harcourt Brace Javanovich.
- International Olympic Committee. (2005). *Sport administration manual*. Alberta: McAra Printing.
- Jackson, J. H., Morgan, C. D., & Paolillo, J. G. (1992). *Organization theory: A macro perspective for management* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaser, K., & Brooks, J. R. (2005). *Sports and entertainment management*. Mason, Ohio: South-Western.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A system and contingency approach*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11, 266-279.

- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2006). *Management: A practical introduction* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kootz, H. (1976). *Management: A system and contingency analysis of management function* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kootz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Principle of management: An analysis of managerial function* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Management* (9th ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kruger, R. A. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. (2004). *Sport management*. Mason, Ohio: South-Western.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus group as qualitative research*. CA: Sage.
- Morgan, D. L., & Scannell, A. U. (1998). Planning focus group. In D. L. Morgan, R. A. Kruger & J. A. King (Ed.), *Focus group kits*, 2. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organization behavior: The person-organization fit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Prince Edward Island Community and Cultural Affairs. (2004). *Planning your sport future*. Retrieved from <http://www.gov.pe.ca/educ/>
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River.
- Robbins, S. P. (1985). *The administration process* (2nd ed.). New Delhi: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory structure, design and application* (3rd ed.).
New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior: International edition* (8th ed.),
New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ:
Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Management* (6th ed.). New York: Prentice Hall.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1980). *Management: Theory and application*. Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Management: Skill and application* (9th ed.). North America:
McGraw-Hill.
- Samual, S. C., & Trevis, C. S. (2006). *Modern management: International edition* (10th ed.).
USA: Pearson.
- Schein, E. H. (1985). *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior* (7th ed.).
New York: John Wiley and Sons.
- Stoner, J. A., & Freeman, E. R. (1992). *Management* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Stoner, J. A., Freeman, E. R., & Gilbert, R. D. (1995). *Management* (6th ed.). Englewood Cliffs,
NJ: Prentice Hall.
- Torrington, D., & Weightman, J. (1994). *Effective management people and organization*.
New York: Prentice Hall.
- Vander, Z. (1988). *Policy development in sport management* (2nd ed.). Westport, CT: Praeger.
- Williams, C. (2005). *Management* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western.
- Zamuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness*. New York: State University of
New York.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือสนับสนุนการทำวิจัย (ฉบับภาษาไทย)



ที่ ศธ ๖๖๑๖/๑๑๕๙

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๘ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสมพร มณีคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ค่าโครงการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายนิยม ดวงมณี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว” ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)

รองคณบดี รักษาการแทน
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย

โทร: ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕

โทรสาร: ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕ ผู้วิจัย: ๐๘๖๓๘๐๖๖๗๘



ที่ ศธ ๖๖๑๖/ ๓๑๕๗

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๘ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณกะสม อินทะลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ค่าโครงการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายนิยม ดวงมณี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการ
บริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว” ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็น
อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้
คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)

รองคณบดี รักษาการแทน
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย

โทร: ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕

โทรสาร: ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕ ผู้วิจัย: ๐๘๖๓๘๐๖๖๗๘



ที่ ศธ ๖๖๑๖/ ๑๑๕๗

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๘ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสิงห์คำ นาลิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ค่าโครงการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายนิยม ดวงมณี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว” ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)

รองคณบดี รักษาการแทน
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย

โทร: ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕

โทรสาร: ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕ ผู้วิจัย: ๐๘๖๓๘๐๖๖๗๘



ที่ ศธ ๖๖๑๖/ ๑๑๕๓

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๘ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน อาจารย์เกศสุดา เสงี่ยมหิวด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย จำนวน ๓ ชุด
๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ตามที่ นายนิยม ดวงมณี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการ
บริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว" ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร. นภพร ทัศนัยนา อาจารย์ที่
ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็น
อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้
คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)

รองคณบดี รักษาการแทน
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย

โทร: ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕

โทรสาร: ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕ ผู้วิจัย: ๐๘๖๓๘๐๖๖๗๘



ที่ ศธ ๖๐๑๖/๗ ๑๕๕๗

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๘ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณเสาสิน วอลสะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายนิยม ดวงมณี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางกา
บริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว" ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็
อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้ง
คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย

โทร: ๐-๓๘๔๐-๖๐๖๐, ๐-๓๘๓๗-๐๐๔๕

โทรสาร: ๐-๓๘๓๗-๐๐๔๕ ผู้วิจัย: ๐๘๖๓๘๐๖๖๓๘



คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา	
ชื่อวิชา	
เลขที่	3111
วันที่	8/8/14

ที่ ศธ ๖๖๑๖/๒๕๘

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์

เรียน หัวหน้าห้องการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายนิยม ดวงมณี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว” ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร. นภพร ทศนัยนา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จึงใคร่ขอขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเพื่อ วิทยานิพนธ์ จากกรมกีฬาระดับสูง, บรรดาสหพันธ์กีฬา, ศูนย์กีฬาแห่งชาติลาว และโรงเรียนกีฬาพรสวรรค์ ใน ระหว่างวันที่ ๕ สิงหาคม - ๒๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จาก ท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ดร. นภพร ทศนัยนา
2 มิถุนายน 2557
8/8/14

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

สำนักงานคณบดี ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย

โทร: ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕

โทรสาร: ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕ ผู้วิจัย: ๐๘๖๓๘๐๖๖๗๘

ภาคผนวก ข

หนังสือสนับสนุนการทำวิจัย (ฉบับภาษาลาว)



ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ
ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນາຖາວອນ
2008 * 2008

3008 • II

ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ

ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ
ກົມກິລາລະດັບສູງ

ເລກທີ... 378/ກສ...
ວັນທີ... 11/8/14

ເລກທີ.....
ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ, ວັນທີ 8 AUG 2014

ໜັງສືສະເໜີ

ຮຽນ : ທ່ານຫົວໜ້າກົມກິລາລະດັບສູງ
ເລື່ອງ : ຂໍອະນຸຍາດເກັບກຳລວບລວມຂໍ້ມູນການວິໄຈເພື່ອວິທະຍານິພົນ

- ອີງຕາມ: ຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີ ວ່າດ້ວຍການອະນຸມັດໃຫ້ພະນັກງານໄປເບີກລະດັບຊັ້ນປະລິນຍາໂຫຍຢູ່ທີ່ປະເທດໄທ ສະບັບເລກທີ 480/ສສກ.ຈຕ, ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ, ວັນທີ 16/02/2012
- ອີງຕາມ: ໃບນຳສົ່ງ ພະນັກງານທີ່ສັງກັດລັດ ໄປຮຽນຕໍ່ມູ່ຕ່າງປະເທດ ສຳລັບປີ 2012 ສະບັບເລກທີ 27/ສສກ.ຊສ.12 ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ, ວັນທີ 06/01/2012
- ອີງຕາມ: ໜັງສືສະເໜີຂອງມະຫາວິທະຍາໄລບູລະພາ(ປະເທດໄທ), ລົງວັນທີ 29/07/2014 ວ່າດ້ວຍການຂໍອະນຸຍາດເກັບກຳລວບລວມຂໍ້ມູນການວິໄຈເພື່ອວິທະຍານິພົນ

ຫ້ອງການກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາສະເໜີມາຍັງທ່ານຊາບວ່າ ທ່ານ ນິຍົມ ດວງມະນີ ອາຍຸ 26 ປີສັງກັດວິທະຍາໄລພະລະສຶກສາຊຶ່ງເປັນນັກສຶກສາລະດັບປະລິນຍາໂຫຍ ມະຫາວິທະຍາໄລບູລະພາ ຄະນະວິທະຍາສາດການກິລາ(ປະເທດໄທ)ສາຂາວິຊາ : ການບໍລິຫານຈັດການການອອກກຳລັງກາຍ ແລະ ການກິລາ ໄດ້ຮັບອະນຸມັດໃຫ້ຂຽນວິທະຍານິພົນເລື່ອງ "ແນວທາງການບໍລິຫານຈັດການສູນປຶກກິລາແຫ່ງຊາດລາວ" ໃນການຄວບຄຸມຂອງ ຮອງສາດສະດາຈານ ດຣ.ນິກພອນ ຫັດສະໂນນາ ເປັນອາຈານທີ່ປຶກສາຊັກ ຂະນະນີ້ຢູ່ໃນຂັ້ນຕອນການລົງເກັບກຳລວບລວມຂໍ້ມູນການວິໄຈ (ເຄື່ອງມືທີ່ໃຊ້ເປັນແບບສອບຖາມ)

ດັ່ງນັ້ນ, ຈຶ່ງໄດ້ສະເໜີມາຍັງທ່ານ ເພື່ອຂໍຄວາມກະລຸນາ ຄວາມຮ່ວມມືໃນການລົງເກັບກຳລວບລວມຂໍ້ມູນການວິໄຈເພື່ອວິທະຍານິພົນຈາກພາສາສ່ວນຕ່າງໆດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້ : ກົມກິລາລະດັບສູງ, ສູນປຶກກິລາແຫ່ງຊາດລາວ, ບັນດາສະໜະພັນກິລາລາວ ແລະ ໂຮງຮຽນກິລາພອນສະຫວັນເພື່ອຂໍຄວາມຮ່ວມມືໃນການລົງເກັບກຳລວບລວມຂໍ້ມູນໃນຄັ້ງນີ້ດ້ວຍ ແລະ ອຳນວຍຄວາມສະດວກໃຫ້ແກ່ຜູ້ກ່ຽວດ້ວຍ

ຫ້ອງການກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ

ຄຳພອນ ສີບຸນເຮັຍ



ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ
ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນາຖາວອນ



ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ
ກົມທະນາຄານ ແລະ ພັດທະນາສຶກສາ
ວິທະຍາໄລພະລະສຶກສາ

ເລກທີ 624 ວພສ

ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ, ວັນທີ 16 OCT 2014

ສູນຝຶກກິລາແຫ່ງຊາດ	
ເລກທີ	010
ວັນທີ	16/10/14

ໜັງສືສະເໜີ

ຮຽນ : ທ່ານ ຫົວໜ້າສູນຝຶກກິລາແຫ່ງຊາດລາວ (ສີເກີດ)
ເລື່ອງ : ຂໍສໍາພາດຜູ້ບໍລິຫານສູນຝຶກກິລາແຫ່ງຊາດລາວ

- ຮີງຕາມ: ຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີ ວ່າດ້ວຍການອະນຸມັດໃຫ້ພະນັກງານໄປທຳລະດັບຊັ້ນປະລິນຍາໂຫຢູ່ທີ່ປະເທດໄທ ສະບັບເລກທີ 480/ສສກ.ຈຕ, ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ, ວັນທີ 18/02/2012
- ຮີງຕາມ: ໂບນໍາສົ່ງພະນັກງານທີ່ສັງກັດລັດໄປຮຽນຕໍ່ຕ່າງປະເທດ ຂອງກົມການສຶກສາຊັ້ນສູງ ສະບັບເລກທີ 27/ສສກ.ຂສ.12 ລົງວັນທີ 06/01/2012.

ວິທະຍາໄລພະລະສຶກສາຂໍຮຽນສະເໜີມາຍັງທ່ານ ຊາບວ່າ ຫ້າວ ນິຍົມ ດວງມະນີ ອາຍຸ 26 ປີ ຂາຊັບ ພະນັກງານຄູ ສັງກັດຢູ່ວິທະຍາໄລພະລະສຶກສາ ຊຶ່ງເປັນນັກສຶກສາລະດັບປະລິນຍາໂຫ ທີ່ມະຫາວິທະຍາໄລບູລະພາຄະນະວິທະຍາສາດການກິລາ(ປະເທດໄທ)ສຸຂາວິຊາ : ການບໍລິຫານການຈັດການການອອກກຳລັງກາຍແລະການກິລາໄດ້ຮັບການອະນຸມັດໃຫ້ຮຽນວິທະຍານິພົນເລື່ອງ ແນວທາງການບໍລິຫານຈັດການສູນຝຶກກິລາແຫ່ງຊາດລາວ ການຂຽນບົດຄົ້ນຄ້ວາໃນການຄວບຄຸມຂອງ ຮອງສາດສະດາຈານ ດຣ.ນິກພະນ ສັດສະນາໄນ ເປັນອາຈານທີ່ປຶກສາຜູ້ກ ດຣ.ສັນຕິພິງປັງສຸວັນ ເປັນອາຈານທີ່ປຶກສາສ່ວນ ດຣ.ພູມພິງ ສຸກສະວ່າງ ເປັນອາຈານທີ່ປຶກສາສ່ວນ

ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງໄດ້ຮຽນສະເໜີມາຍັງທ່ານ ເພື່ອຂໍຄວາມກະລຸນາຮ່ວມໃບການສໍາພາດ (ສໍາພາດແບບມີໂຄງສ້າງ)ເພື່ອເປັນຂໍ້ມູນປະກອບວິທະຍານິພົນ

Handwritten signature and date 15/10

ດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ
ຜູ້ອໍານວຍການ,
ວິທະຍາໄລ
ພະລະສຶກສາ

ດຣ.ອິນຕອງ ເຈີດສິນໄຊ



ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ
ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນາຖາວອນ



ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ
ກົມໜະລະ ແລະ ສິລະປະສຶກສາ
ວິທະຍາໄລໜະລະສຶກສາ

623-0
ເລກທີ...../ວພສ.
16 OCT 2014
ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ, ວັນທີ.....

ຫ້າງສື່ສະເໜີ

ຮຽນ : ທ່ານຮອງຫົວໜ້າກົມກິລາລະດັບສູງ
ເລື່ອງ : ຂໍສໍາພາດ(ສໍາພາດແບບມີໂຄງສ້າງ)

- ອີງຕາມ: ຂໍ້ຕົກລົງຂອງລັດຖະມົນຕີ ວ່າດ້ວຍການອະນຸມັດໃຫ້ພະນັກງານໄປຍົກລະດັບຊັ້ນປະລິນຍາໂທຢູ່ທີ່ປະເທດໄທ ສະບັບເລກທີ480/ສສກ.ຈຕ, ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ, ວັນທີ16/02/2012
- ອີງຕາມ: ໃບນໍາສົ່ງພະນັກງານທີ່ສັງກັດລັດໄປຮຽນຕໍ່ຕ່າງປະເທດ ຂອງກົມການສຶກສາຊັ້ນສູງ ສະບັບເລກທີ 27/ສສກ.ຊສ.12 ລົງວັນທີ 06/01/2012.

ວິທະຍາໄລໜະລະສຶກສາຂໍຮຽນສະເໜີມາຍັງທ່ານ ຊາບວ່າ ຫ້າວ ນິຍົມ ດວງມະນີ ອາຍຸ 26 ປີ ອາຊີບ ພະນັກງານຄູ ສັງກັດຢູ່ວິທະຍາໄລໜະລະສຶກສາ ຊຶ່ງເປັນນັກສຶກສາລະດັບປະລິນຍາໂທ ທີ່ມະຫາວິທະຍາໄລບູລະພາຄະນະວິທະຍາສາດການກິລາ(ປະເທດໄທ)ສາຂາວິຊາ : ການບໍລິຫານການຈັດການການອອກກຳລັງກາຍແລະການກິລາໄດ້ຮັບການອະນຸມັດໃຫ້ຂຽນວິທະຍານິພົນເລື່ອງ"ແນວທາງການບໍລິຫານຈັດການສູນຝຶກກິລາແຫ່ງຊາດລາວ"ການຂຽນບົດຄັ້ງນີ້ຢູ່ໃນການຄວບຄຸມຂອງຮອງສາດສະດາຈານ ດຣ.ນົກພອນ ຫັດສະນາໂນ ເປັນອາຈານທີ່ປຶກສາຫຼັກດຣ.ສັນຕິພິງຍັງຊຸວັນ ເປັນອາຈານທີ່ປຶກສາຮ່ວມ ດຣ.ສູນພິງ ສຸກສະວ່າງ ເປັນອາຈານທີ່ປຶກສາຮ່ວມ

ດັ່ງນັ້ນ, ຈຶ່ງໄດ້ຮຽນສະເໜີມາຍັງທ່ານ ເພື່ອຂໍຄວາມກະລຸນາຮ່ວມມືໃນການສໍາພາດ (ສໍາພາດແບບມີໂຄງສ້າງ)ເພື່ອເປັນຂໍ້ມູນປະກອບວິທະຍານິພົນ

ດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ

ຜູ້ອໍານວຍການ,

ດຣ.ອິນດອາ ເລິດສິນໄກ

ภาคผนวก ค

- แบบสัมภาษณ์
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
- การคำนวณหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
(Index of Item Objective Congruence: IOC)
- ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว”

คำชี้แจง

1. สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนี้ สำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

2. สัมภาษณ์มีแบบโครงสร้างทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ส่วนที่ 2 แนวความคิดเห็นข้อมูลพื้นฐานผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในองค์ประกอบต่าง ๆ คือ การบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ การควบคุม และทรัพยากรทางจัดการ ประกอบด้วย บุคลากร การเงินและงบประมาณ สถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

วันสัมภาษณ์ เวลา.....

สถานที่ติดต่อ

เบอร์โทรศัพท์ มือถือ.....

ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 แนวความคิดเห็นข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในองค์ประกอบต่าง ๆ 2 กลุ่ม คือ การบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ การควบคุม และทรัพยากรในการจัดการ ประกอบด้วย บุคลากร การเงินและงบประมาณ สถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดการ ในฐานะท่านเป็นผู้การบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน

.....

.....

2. การจัดองค์กร

.....

.....

3. การชี้นำ

.....

.....

4. การควบคุม

.....

.....

ทรัพยากรทางการจัดการ ประกอบด้วย

1. บุคลากร

.....

.....

2. การเงิน และงบประมาณ

.....

.....

3. สถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก

.....

.....

4. การจัดการ

.....

.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์ประกอบที่จำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวจากเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว และศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว ซึ่งผลการศึกษาจะไม่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้รับจะถือเป็นความลับ

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านได้ตอบคำถามทุกข้อตามสภาพจริง เพื่อจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ขอขอบพระคุณที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งที่ท่านได้กรุณาสละเวลาให้มีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

นาย นิยม ดวงมณี

นิสิตปริญญาโท กลุ่มการบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

คำชี้แจง ลักษณะของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของท่านตามกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่อยู่หน้าข้อความและเติมคำที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

สถานภาพของท่านตามกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

- สังกัดกรมกีฬาระดับสูง
- สังกัดศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
- สังกัดโรงเรียนพรสวรรค์กีฬา-กายกรรม
- สังกัดสหพันธ์กีฬา
- ผู้ฝึกสอนกีฬา
- นักกีฬา
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

คำชี้แจง โปรดพิจารณาระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างข้อคำถามได้หมายเลขของแต่ละข้อคำถาม

การกำหนดระดับความคิดเห็นแนวทางการบริหารการจัดการศูนย์ฝึกกีฬากีฬาแห่งชาติลาว

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดต่อแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ลาว	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการวางแผน (Planning)					
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน					
2. มีการกำหนดขั้นตอน ในระยะการวางแผนให้ สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน					
3. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่เป็นปัจจัยที่บรรลุ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว					
4. มีการกำหนดแผนที่ สอดคล้องกับแผนกีฬานานาชาติเพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว					
5. มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬา					
6. มีการกำหนดแผนในการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ					
7. มีการกำหนดแผนการ เพื่อเสนอของบประมาณจากรัฐบาลในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว					
8. มีการกำหนดแผนการด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม					

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ลาว	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการจัดองค์กร (Organizing)					
1. มีโครงสร้างบริหารด้านวิชาการ ภายใต้การชี้นำของกรมกีฬาระดับสูงที่ปฏิบัติตามแนวทางนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา					
2. มีการจัดโครงสร้างองค์กร ตามหน้าที่ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว					
3. มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน					
4. มีการจัดทำคู่มือกฎระเบียบ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อยึดถือเป็นแนวทาง					
5. มีการดำเนินการในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนนักกีฬา					
6. มีการยกระดับบุคลากร ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเส้นทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายกีฬา					
7. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ตามงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล					
8. มีการจัดสภาพแวดล้อม ด้านสถานที่วัสดุ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกปลอดภัยให้แก่ผู้ที่มาใช้บริการ					

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ลาว	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการจัดองค์กร (Leading)					
1. ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
2. ผู้บริหารมีกระบวนการชี้แนะ ตามแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
3. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย และชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ					
4. ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน					
5. ผู้บริหารกระตุ้นเจ้าหน้าที่ ชี้แจงให้ผู้ที่มาใช้บริการให้ปฏิบัติตามระเบียบ					
6. ผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของบุคลากร					
7. ผู้บริหารดำเนินตามแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล					
8. มีการประสานงานกับภาคเอกชนในการสนับสนุนอุปกรณ์การฝึกซ้อมของนักกีฬา					

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ลาว	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการควบคุม (Controlling)					
1. มีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว					
2. มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อมของนักกีฬาทิมชาติ					
3. มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ					
4. มีกระบวนการประเมินผล การดำเนินงานเป็นระยะเพื่อนำมาปรับปรุงวางแผนการดำเนินงาน					
5. มีการประเมินบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทิมชาติ ผู้ที่มาใช้บริการ					
6. มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในการป้องกันข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น					
7. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การใช้งบประมาณเป็นระยะเพื่อนำเสนอข้อมูลงบประมาณ					
8. มีการควบคุมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม					

ขอขอบคุณ



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง: แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้บริหาร ที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 ในฐานะท่านเป็นผู้การบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวท่านมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะอย่างไร ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำและการควบคุม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

วันสัมภาษณ์ เวลา.....
สถานที่ติดต่อ
เบอร์โทรศัพท์ มือถือ.....
ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 ในฐานะท่านเป็นผู้การบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวท่านมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะอย่างไร ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำและการควบคุม

ตารางภาคผนวก ก-1 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
ด้านการวางแผน

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
วิสัยทัศน์ (Vision)	การกำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาวให้ชัดเจนที่เป็นลายลักษณ์ อักษรและประกาศให้ทราบ	กำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาวให้สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา-กายกรรม ตั้งแต่ปัจจุบันจนถึงปี ค.ศ. 2020
พันธกิจ (Mission)	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดนโยบาย/ ทิศทาง/ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติ - ส่งเสริม/ สนับสนุน/ ประสานงาน พัฒนาการฝึกซ้อมกีฬาสู่ความเป็นเลิศ - การสร้างแผน นิติกรรม ควบคุม บริหารจัดการสถานกีฬาและอุปกรณ์ กีฬา - มีการอำนวยความสะดวกการบริหาร จัดการสถานที่และอุปกรณ์กีฬา - การวางแผนจัดเตรียมการบริการด้าน สถานที่ สำหรับการฝึกซ้อมนักกีฬาเพื่อ การแข่งขัน - จัดทำข้อมูลหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา ในด้านต่าง ๆ มาพัฒนานักกีฬา โดย ประกอบด้วย อุปกรณ์ โภชนาการ ชีวกลศาสตร์ เทคโนโลยีทางการกีฬา ฯลฯ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริม/ เสริมสร้าง/ ศักยภาพของ บุคลากรภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ ลาว - การสร้างแผน นิติกรรม ควบคุม พัฒนา นักกีฬาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
เป้าหมาย (Goal)	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการประสานงานกับ สำนักงาน กรม องค์การเทิยมท่ากรม สถาบัน แผนกศึกษาธิการและกีฬา จังหวัด กีฬานครหลวง สำนักงาน ศึกษาธิการและกีฬาเมือง เทศบาลใน การส่งเสริม สนับสนุน การแข่งขัน กิจกรรมกีฬา นันทนาการ - ดำเนินการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากิจกรรมกีฬา นันทนาการ และงานด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬาขององค์กร และหน่วยงานทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชน - กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล งานด้านพัฒนาการฝึกซ้อม และ วิทยาศาสตร์การกีฬา - ปฏิบัติการอื่น ๆ ตามที่กฎหมาย กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ สำนักงาน หรือตามที่ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา - สร้างนักกีฬาทิมชาติให้ได้รับเหรียญ จากการแข่งขันระดับนานาชาติจาก หลากหลายชนิดกีฬา 	<ul style="list-style-type: none"> - ยกกระดับศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว (สีเกิด) ให้เป็นสถาบันการกีฬาและ ศูนย์วิทยาศาสตร์กีฬาภายในศูนย์ฝึก กีฬาแห่งชาติลาว (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2014) - สนับสนุนกีฬาประเภทต่าง ๆ ที่ทำ การฝึกซ้อมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุง พัฒนา ระบบการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว - เพื่อพัฒนา องค์ความรู้ บุคลากรศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ - จัดหา บำรุง รักษาและปรับปรุง ด้านสถานที่ อุปกรณ์การฝึกซ้อม - จัดทำแผนรับนักกีฬาเข้ามาทำการฝึกซ้อมภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว - เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านกีฬา จัดหา จัดสร้างสื่อ อุปกรณ์การกีฬาและสถานที่ <p>ให้พอเพียงกับความต้องการของท้องถิ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬาใช้ในการพัฒนาการกีฬา 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดที่ตั้ง ภาระบทบาท ขอบเขต สิทธิ หน้าที่ โครงประกอบการจัดตั้ง และแบบแผนวิธีการทำงานเพื่ออ้างอิงในนิติกรรมการจัดตั้ง - กำหนดแผนการเคลื่อนไหวของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติเนใส่เป้าหมายการจัดตั้งแนวทางขยายนโยบาย การศึกษาและกีฬา ของรัฐบาล โดยเฉพาะการจัดตั้ง กำกับ ควบคุม ตรวจสอบ ส่งเสริมแผนพัฒนา การศึกษาและกีฬาแห่งชาติ - สรรหานักวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อรองรับศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาอยู่ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว - ประสานงานกับ สำนักงาน กรมกีฬา สหพันธ์กีฬา และผู้ฝึกสอน
แผนการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำดำเนินแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปี ค.ศ. 2013-2020 โดยมีร่างแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการกีฬาที่ได้มีการปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายในการพัฒนาประเทศโดยเน้นคนเป็นศูนย์กลาง - จัดทำแผน ปฏิบัติแผนงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา-กายกรรม ตั้งแต่ปัจจุบันจนถึงปี ค.ศ. 2020 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติแผนตามหลักการรวมศูนย์ ประชาธิปไตย ตกลงกันเป็นกลุ่มคณะ แบ่งงานให้บุคคลรับผิดชอบที่ปฏิบัติ ตามโครงสร้างการบริหารแบบ ผู้บังคับบัญชาคนเดียว

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
การกำหนด แผนปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนการจัดหา จัดซื้อ บำรุงรักษา ปรับปรุงด้านสถานที่และอุปกรณ์ - จัดทำแผนบริหารด้านการเงินและงบประมาณ - จัดทำแผนการฝึกซ้อมนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีแผนการ แผนงาน และโครงการละเอียดที่กำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะของการพัฒนา - จัดทำแผนการประชุม รายงาน ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผล ส่งเสริม และสรุปรายงาน - แผนพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว แต่ปีแรกถึงปีสุดท้ายของแผนการให้เป็นแบบสมบูรณ์ - จัดทำหลักสูตร ฝึกอบรมให้นักกีฬาของการนำใช้สถานที่ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
การกำหนด ยุทธศาสตร์ การพัฒนา ศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาว	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำระบบฐานข้อมูล ระบบสวัสดิการ ระบบจัดการแข่งขัน ระบบประชาสัมพันธ์ ระบบการเงิน - การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ - การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา - จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมกีฬาประเภทต่าง ๆ ในระยะสั้นและระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนา ยกระดับกีฬาบางประเภทให้ประสบความสำเร็จในระดับภูมิภาคและสากล - จัดทำแผน พัฒนา ยกระดับกีฬาที่นิยมและบางประเภทกีฬาให้กลายเป็นกีฬาอาชีพ

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
การกำหนด แผนที่ สอดคล้องกับ แผนการ แข่งขันกีฬา นานาชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นอาชีพ - พัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ - การพัฒนาบุคลากรกีฬาสู่ความเป็นอาชีพ - การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวให้ได้มาตรฐานและครบวงจร 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน - การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน - การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬา
การจัดทำ ระบบข้อมูล สารสนเทศที่ นำความรู้ทาง วิทยาศาสตร์ การกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำระบบเว็บไซต์ ระบบอินเทอร์เน็ต และสร้างเว็บไซต์ (Website) - จัดทำหอสมุดสำหรับนักกีฬาเพื่อการเรียนรู้สู่ความก้าวหน้าโดยนำข้อมูลวิทยาศาสตร์การกีฬาในด้านต่าง ๆ ให้นักกีฬาศึกษาเรียนรู้ 	
การกำหนด แผนใน การประเมิน บุคลากรใน การ ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปีหรือเป็นระยะของการปฏิบัติการ - จัดทำรูปแบบการประเมินบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว 	

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
การกำหนด แผนเสนอขอ งบประมาณ จากรัฐบาล	- สร้างแผนงบประมาณประจำปีเพื่อขอ อนุมัติในการจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง บำรุง ซ่อมแซม สถานที่และอุปกรณ์ ศูนย์ฝึก กีฬาแห่งชาติลาว	- รัฐบาลมีงบประมาณประจำปีโดย กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เป็น ผู้เบิกจ่ายในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติ - ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว มี งบประมาณรับใช้งานของศูนย์ซึ่ง ได้รับมาจากงบประมาณของ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และ การช่วยเหลือ - เสนอแผนการและแผนงบประมาณ เพื่อพัฒนาฝ่ายงานในความรับผิดชอบ ต่อหัวหน้า
การกำหนด แผนการด้าน สถานที่ อุปกรณ์	- จัดทำแผน การซ่อมแซมอุปกรณ์และ การบำรุงรักษาสถานที่การฝึกซ้อม - จัดทำแผนบัญชี ทะเบียนอุปกรณ์ เก็บ รักษาใบสำคัญ หลักฐาน เอกสาร ที่ เกี่ยวกับอุปกรณ์	

ตารางภาคผนวก ก-2 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
ด้านการจัดองค์กร

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
โครงสร้าง	โครงสร้างหน้าที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ	
องค์กรของ	ประกอบด้วย	
การบริหารงาน	ด้านวิชาการ ด้านการบริการ ด้านบริหาร ด้าน วิทยาศาสตร์การแพทย์ ประกอบด้วย งาน วิชาการ งานการบริการ งานบริหาร งาน วิทยาศาสตร์การแพทย์	
งานวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนา เจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความชำนาญ ในการบริการ - จัดกิจกรรมฝึกอบรม/ สัมมนาตาม ยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรทางด้าน วิทยาศาสตร์อย่างต่อเนื่อง - ศึกษาวิจัย และเผยแพร่ข่าวสารแหล่งเรียนรู้ ด้านกีฬาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วารสาร เว็บไซต์ - สร้างเครือข่าย และจัดโครงการ/ กิจกรรม ร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทางด้านกีฬา - ประเมิน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ บุคลากร - ประสานงาน ร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อ ร่วมมือกับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ - สร้างแผน จัดทำ หลักสูตรฝึกอบรมการใช้ ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว 	

ตารางภาคผนวก ก-2 (ต่อ)

	ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
<p>งานบริการและ อาคารสถานที่ อุปกรณ์</p>	<p>สรุปจากผลการวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนา ระบบการบริการ และอำนวยความสะดวก - สะดวกแก่หน่วยงานภายใน และภายนอกให้มีประสิทธิภาพ - ให้บริการ ด้านสถานที่อุปกรณ์ และบันทึก - การเบิกจ่ายอุปกรณ์เพื่อการเก็บรักษาตามความ - รับผิดชอบ ดูแล การจัดการด้านอุปกรณ์ - ดูแล ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด - และช่วยนำข้อขัดข้องเสนอแนะต่าง ๆ ใน - การให้บริการ ไปปรับปรุงแก้ไขอยู่เป็นประจำ - จัดหา ดูแล ควบคุม รักษา ปรับปรุงอุปกรณ์ - กีฬาให้เพียงพอ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน เสมอ
<p>งานบริหาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำกับ ดูแล การบริหารงาน สนับสนุน งาน - อาคารสถานที่ อุปกรณ์ ให้ดำเนินงานเป็นไปตาม - แผนงาน และงบประมาณ - กำกับ ดูแล การบริหารบุคคลภายในศูนย์ฝึก - กีฬาแห่งชาติลาวให้เป็นตาม ระเบียบ ปฏิบัติ - คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ - และกีฬา - สนับสนุน การดำเนินงาน และให้คำปรึกษาแก่ - พนักงานในทุกงาน - พัฒนา แผนดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับ - แผนพัฒนายุทธศาสตร์การกีฬา และเป้าหมาย - การดำเนินงานของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว - สร้างระบบบริหารจัดการ ที่เหมาะสมเพื่อ - พัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ

ตารางภาคผนวก ก-2 (ต่อ)

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
งานทดสอบ สมรรถภาพ ทางกายของ นักกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างแผน ทดสอบ สมรรถภาพทางกายของนักกีฬา และอบรม ความรู้ทางโภชนาการ - ติดตาม ตรวจสอบ สมรรถภาพทางกายของนักกีฬา และการบาดเจ็บของนักกีฬา - ติดตาม ตรวจสอบอาหารของนักกีฬา - ส่งเสริม ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีทางการกีฬาเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร - จัดหา นักวิทยาศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีทางการกีฬา 	
การจัดทำคู่มือ วิธีการ ปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำคู่มือเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันจึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือเป็นแนวทางในการทำงานของแต่ละหน่วยงานและแสดงให้เห็นสายบังคับบัญชาอีกทั้งช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน - การจัดทำคู่มือขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการในการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานของหน่วยงานองค์กรซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์กรมีความชัดเจนและเข้าใจการปฏิบัติงานและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น 	

ตารางภาคผนวก ก-2 (ต่อ)

สรุปจากผลการวิจัย		ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
วิธีประเมิน สมรรถนะ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาของ ศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - มีหนังสือผ่านจากคณะกรรมการกีฬาแห่งชาติ ลาว - ผ่านการรองรับจากกรมกีฬาระดับสูง - ผ่านการอบรมมีการรับรองความสามารถของ ผู้ฝึกสอน - ผ่านการคัดเลือกตามชนิดกีฬานั้น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการอบรมพัฒนา ผู้ฝึกสอน (ภายในศูนย์ฝึก กีฬาแห่งชาติลาว)
การยกระดับ การเรียนรู้ของ บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายในสถานที่และนอกสถานที่ - การจัดหาเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ - มีกิจกรรมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำ (ภายในศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ) 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการศึกษา การเรียนรู้ด้วย ตนเองเพื่อความก้าวหน้า ทางวิชาชีพ
การจัด แผนปฏิบัติงาน ตาม งบประมาณ ที่ได้รับจาก รัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนงบประมาณประจำปีของศูนย์ฝึก กีฬาเพื่อจัดสรร งบประมาณในการจัดซื้อ อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกและ การซ่อมแซมต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการสรุปแผนการ แผนงาน แผนปฏิบัติการ ตามแผนที่ได้รับการอนุมัติ
การจัดระบบ รูปแบบหน้าที่ รับผิดชอบใน การจัดการ อุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> - มีรูปแบบหน้าที่ในการบันทึกการเบิกจ่าย อุปกรณ์เพื่อการเก็บรักษา ตามหน่วยงานที่ รับผิดชอบดูแลการจัดการด้านอุปกรณ์และ อำนวยความสะดวกปลอดภัยแก่ผู้ที่มาใช้บริการ เพื่อกำกับดูแล 	

ตารางภาคผนวก ก-3 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
ด้านการขึ้นนำ

	สรุปจากผลการวิจัย	ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารและ การสร้าง แรงจูงใจใน การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดีในการทำงานเป็นทีมมีความสามารถทางการบริหารจัดการการตัดสินใจโดยตรงของผู้บังคับการ - มีกระบวนการในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานแล้วแจ้งให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูล 	
กระบวนการ การขึ้นนำของ ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารจะต้องขึ้นนำทิศทางความพยายามให้มีความประสานสอดคล้องให้ดำเนินไปตามแบบแผนและมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของการขึ้นนำของภาวะผู้นำ การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร - มีการวางแผนกำหนดแผนงาน แผนพัฒนาบุคลากร แผนงบประมาณและสถานที่อุปกรณ์ 	
นโยบาย การปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนด ภาระบทบาท การปฏิบัติงาน ชี้แจงถึงความสำคัญของการดำเนินงานมีการจัดทำขั้นตอนและรายละเอียดของงานประจำและมีการแจ้งให้ทราบ - มีการชี้แจงให้เห็นถึงนโยบายด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน 	
ความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดระดับวุฒิการศึกษา - การวัดระดับความสามารถที่ตรงตามสายงาน - การกำหนดทักษะที่ปฏิบัติงานตามสายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตามข้อตกลงการรับพนักงานของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
การกำหนด ปฏิบัติงานตาม ระเบียบ	<ul style="list-style-type: none"> - มีเจ้าหน้าที่แนะนำกฎระเบียบการต่าง ๆ ที่ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาววางออกเพื่อให้ผู้ที่มาใช้บริการ นักกีฬาและ ผู้ฝึกสอนได้รับทราบ - มีตารางกฎระเบียบแนะนำในการนำใช้สถานที่กีฬานั้น ๆ 	

ตารางภาคผนวก ก-3 (ต่อ)

สรุปจากผลการวิจัย		ข้อเสนอแนะจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก
การแก้ไข การปฏิบัติงาน ของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำรูปแบบบันทึกข้อมูลและประเมินผล - การปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยนำผลที่ปฏิบัติงานตัวจริงมาปรับปรุงจุดบกพร่องเพื่อให้การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น - มีรูปแบบการประเมินเป็นระยะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป 	
การนำใช้ งบประมาณที่ ได้รับจากรัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> - นำแผนปฏิบัติที่ได้อนุมัติเพื่อการเบิกจ่าย - งบประมาณตามขั้นตอนเพื่อปฏิบัติตามการเสนอ - ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ที่มีรายละเอียดการเบิกจ่ายงบประมาณตามขั้นตอนเพื่อเสนอในบทสรุปประจำปีหรือประจำเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตามรูปแบบเพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายในแต่ละปี - มีการสรุปแผนงบประมาณในการปฏิบัติงานแต่ละระยะ - มีการสรุปแบบบันทึกบัญชีของการเบิกจ่าย
การประสานงาน ในการสนับสนุน อุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงาน ร่วมมือ กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างจริงจัง - ร่วมมือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องอุปกรณ์ และการพัฒนาความรู้ การพัฒนานักกีฬา การพัฒนาผู้ฝึกสอน เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาวมีการประสานงานโดยตรงกับสำนักงานกรม หน่วยงานระดับกรม สถาบัน ศูนย์องค์การจัดตั้งสากลและองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนตามความเห็นชอบของผู้บริหาร

ตารางภาคผนวก ก-4 องค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว
ด้านการควบคุม

สรุปจากผลการวิจัย		ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
การกำหนด ตัวชี้วัดเพื่อ ประเมินผล การพัฒนา ศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติ	กระบวนการของการวัดผลการทำงานและแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไป ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดโดย กระบวนการควบคุมประกอบด้วยกำหนดเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่วัดผล การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดการเปรียบเทียบ จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขความ บกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติการ	- ศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติลาวจะต้องมี เกณฑ์เพื่อประเมินผล
การติดตาม ตรวจสอบ การฝึกซ้อมโดย ร่วมมือกับ สหพันธ์กีฬา	- หน่วยงานที่รับผิดชอบ การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อจะทำ การปรับปรุง พัฒนาให้การดำเนินการมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ เป้าหมายและแผนงานขององค์กร	- ร่วมมือกับสหพันธ์ กีฬาเพื่อวางแผน ร่วมกันโดย ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของ การฝึกซ้อมเพื่อเสนอ ต่อผู้บริหาร
การกำหนด นโยบาย ทิศทาง เกี่ยวข้องกับ การกีฬาเพื่อ การพัฒนากีฬา สู่ความเป็นเลิศ	- การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ บุคลากรในการฝึกอบรม ภายในประเทศและต่าง ๆ ประเทศ - การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ ทุนการศึกษาของ บุคลากร - การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนานักกีฬาสู่ความ เป็นเลิศ - การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนากีฬารุ่นเยาวชน - การสนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนานักกีฬาพรสวรรค์	- ชี้แจง นิติกรรม นโยบายต่าง ๆ ให้มี ความชัดเจน

ตารางภาคผนวก ก-4 (ต่อ)

สรุปจากผลการวิจัย		ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
การประเมินผล ของแผน การดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินข้อตกลงเกี่ยวกับงาน/ ลักษณะงานมี การประเมินว่าด้วยการตีราคาค่างาน - การประเมินแผนการทำงานของการปฏิบัติ - การประเมินผลการดำเนินงาน - มีการนำเสนอผลและสรุปผลของแผนการดำเนินงาน 	
การประเมิน บุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาทีมชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแฟ้มประวัติ ตรวจสอบและการออก หนังสือรับรอง การตรวจสอบคุณสมบัติ การขออนุมัติ เลื่อนขั้นเงินเดือน การปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคล เป็นต้น - การจัดหน้าที่รับผิดชอบในการประเมิน/ มีการนิเทศ/ ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด เป็นระยะมีการตรวจสอบ ประเมินผู้ดำเนินการและ ผู้ให้บริการเป็นระยะ ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างรูปแบบ การประเมินโดย สมทบกับสหพันธ์ เพื่อเสนอต่อ ผู้บริหาร - การสร้างแบบ ประเมินต้องได้ แบ่งแยกตามแผน การปฏิบัติการ
การป้องกัน ข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความ สูญเสียที่อาจ เกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงที่จะช่วย ให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ และป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ ปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน - การบริหารความเสี่ยงเพราะเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนใน องค์กรต้องเกี่ยวข้อง ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร ระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนที่ต้องพิจารณา วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงกับ การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร 	

ตารางภาคผนวก ก-4 (ต่อ)

สรุปจากผลการวิจัย		ข้อเสนอแนะจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก
การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การใช้ งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับ ดูแล ใช้ระบบบัญชีและงบประมาณใช้ระบบการควบคุมงบประมาณ - การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้งบประมาณเป็นระยะ มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณและการเงิน ทุกเดือน เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการทำงานและเป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหาร - มีการติดตาม ตรวจสอบ การจัดตั้งปฏิบัติการใช้งบประมาณเป็นระบบและเป็นระยะ - มีการสรุปรายงานการจัดระบบทำบัญชีงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุม การใช้งบประมาณ กองทุน ทุน ช่วยเหลือตามการอนุมัติของผู้บริหาร - ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณ ตามแผนการ แผนงาน แผนปฏิบัติการ
การควบคุมด้าน สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สำหรับ การฝึกซ้อม	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ดูแล ควบคุม มีการจัดทำบอร์ดและแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือให้แก่ ผู้ใช้บริการตลอดเวลา - ตรวจสอบคุณภาพ ความปลอดภัย ของเครื่องมือและสถานที่ อุปกรณ์เป็นประจำ - ติดตาม ตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์และสถานที่ให้ได้มาตรฐานปลอดภัย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีรูปแบบการประเมินผล การใช้ศูนย์ฝึกของผู้ที่มาใช้บริการเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การคำนวณหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)
(Index of Item Objective Congruence)

ตารางภาคผนวก ก-5 ค่าความเที่ยงตรงแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	ค่าความเที่ยงตรง						IOC	สรุป
	ผู้เชี่ยวชาญ							
	1	2	3	4	5			
ด้านการวางแผน (Planning)								
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	
2. มีการกำหนดขั้นตอนในระะการวางแผนให้ สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	
3. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยที่บรรลุ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	
4. มีการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับแผนกีฬานานาชาติเพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	
5. มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ นำความรู้ทาง วิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ศักยภาพนักกีฬา	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	
6. มีการกำหนดแผนในการประเมินบุคลากรที่ ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความคิดเห็นและความ พึงพอใจของผู้ใช้บริการ	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	
7. มีการกำหนดแผนการเพื่อเสนอของบประมาณจาก รัฐบาลในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	
8. มีการกำหนดแผนการด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่อ อำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้	

ตารางภาคผนวก ก-5 (ต่อ)

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	ค่าความเที่ยงตรง						
	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุป
	1	2	3	4	5		
ด้านการจัดองค์กร (Organizing)							
1. มีโครงสร้างบริหารด้านวิชาการภายใต้การชี้นำของกรมกีฬาระดับสูงที่ปฏิบัติตามแนวทางนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
2. มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
4. มีการจัดทำคู่มือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อยึดถือเป็นแนวทาง	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
5. มีการดำเนินการในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนนักกีฬา	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
6. มีการยกระดับบุคลากรในกระบวนการเรียนรู้เพื่อเส้นทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายกีฬา	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
7. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
8. มีการจัดสภาพแวดล้อมด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกปลอดภัยให้แก่ผู้ที่มาใช้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการชี้นำ (Leading)							
1. ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
2. ผู้บริหารมีกระบวนการชี้นำตามแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้

ตารางภาคผนวก ก-5 (ต่อ)

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	ค่าความเที่ยงตรง						
	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุป
	1	2	3	4	5		
3. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย และชี้แจง ให้ ผู้ปฏิบัติงานทราบ	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
4. ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงาน	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
5. ผู้บริหารกระตุ้นเจ้าหน้าที่ ชี้แจงให้ผู้ที่มาใช้บริการ ให้ปฏิบัติตามระเบียบ	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
6. ผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของ บุคลากร	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
7. ผู้บริหารดำเนินการตามแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับ จากรัฐบาล	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
8. มีการประสานงานกับภาคเอกชนในการสนับสนุน อุปกรณ์การฝึกซ้อมของนักกีฬา	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
ด้านการควบคุม (Controlling)							
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสำเร็จใน การดำเนินการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
2. มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน การฝึกซ้อมของนักกีฬาทิมชาติ	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
3. มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
4. มีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อนำมาปรับปรุงวางแผนการดำเนินงาน	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
5. มีการประเมินบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬา ทิมชาติ ผู้ที่มารับบริการ	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้

ตารางภาคผนวก ก-5 (ต่อ)

กระบวนการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว	ค่าความเที่ยงตรง						
	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุป
	1	2	3	4	5		
6. มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและกระบวนการสนับสนุนป้องกันข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
7. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การใช้งบประมาณเป็นระยะเพื่อนำเสนอข้อมูลงบประมาณ	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
8. มีการควบคุมด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อม	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้

ตารางภาคผนวก ก-6 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	.89	17	.82
2	.88	18	.90
3	.95	19	.93
4	.96	20	.90
5	.95	21	.95
6	.94	22	.94
7	.95	23	.93
8	.91	24	.95
9	.95	25	.95
10	.91	26	.95
11	.96	27	.95
12	.94	28	.93
13	.95	29	.95
14	.82	30	.96
15	.95	31	.96
16	.93	32	.94

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = .99

ภาคผนวก ง

- แบบสัมภาษณ์ ฉบับภาษาลาว
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ฉบับภาษาลาว

ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ (สัมภาษณ์เชิงลึก)

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. คุณสิงห์คำ นาลิน | รองหัวหน้ากรมกีฬาระดับสูง |
| 2. คุณกะเสม อินทะลา | รองเลขาธิการกีฬาโอลิมปิกแห่งชาติลาว |
| 3. คุณสมพร มณีคำ | หัวหน้าศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว |
| 4. คุณวันไซ อุดมผล | รองหัวหน้าศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว |
| 5. คุณสมอิ่ง อินธวงศ์ | หัวหน้าบริหาร (ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว) |