

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการและนโยบายด้านการกีฬาของประเทศไทย โดยมีประเด็นรายละเอียดครอบคลุม ในเรื่อง แนวคิดและหลักการด้านการบริหารจัดการทางการกีฬา นโยบายการส่งเสริมสนับสนุนด้านการกีฬาของรัฐบาล แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (2550-2554) แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 การพัฒนานักกีฬาและองค์ประกอบในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีประเด็นรายละเอียดครอบคลุม ในเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเป็นเลิศ องค์ประกอบในการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 สถาบันการศึกษากับการพัฒนากีฬาชาติ โดยมีประเด็นรายละเอียดครอบคลุม ในเรื่อง การจัดกีฬาในสถาบันการศึกษา บทบาทของสถาบันการศึกษากับการพัฒนาการกีฬาของชาติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 4 การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา โดยมีประเด็นรายละเอียดครอบคลุม ในเรื่อง ยุทธศาสตร์ของสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย บทบาทและการพัฒนาสโมสรกีฬา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) กับการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำในสถาบันการศึกษา โดยมีประเด็นรายละเอียดครอบคลุม ในเรื่อง แนวคิด หลักการ กระบวนการของทฤษฎีแผนที่ผลลัพธ์ การนำแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ในการพัฒนา และการใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำของไทยในสถาบันการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 6 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลแผนที่ผลลัพธ์ โดยมีประเด็นรายละเอียดครอบคลุม ในเรื่อง การตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผล แนวคิด และหลักการในการประเมินผล การกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมิน วิธีการติดตาม ตรวจสอบการประเมิน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการและนโยบายด้านการกีฬาของประเทศไทย

การบริหารจัดการการกีฬาและนโยบายด้านการกีฬา นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ด้านการกีฬาของประเทศไทย เนื่องจากเป็นแนวทางการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยอย่างมีเป้าหมาย และทิศทางอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการการกีฬาที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้ ศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย แนวคิดหลักการบริหารจัดการกีฬา นโยบายด้านกีฬาของ รัฐบาลทั้งในอดีตและปัจจุบัน แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (2550 – 2554) แผนยุทธศาสตร์ สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหา รายละเอียดดังนี้

แนวคิด และหลักการบริหารจัดการทางการกีฬา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และหลักการบริหารจัดการกีฬา ดังที่ นฤนันท์ สุริยมนิ และพีระศักดิ์ บุรณะโสภณ (2540) ที่กล่าวไว้ว่า การการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นคำที่อาจใช้แทนกันได้ เนื่องจากความหมายใกล้เคียงกัน ความแตกต่างระหว่าง คำ 2 คำนี้ อาจกล่าวได้ว่า การบริหาร มักเน้นในเรื่องของการบริหาร หรือการจัดการที่เกี่ยวข้องกับ นโยบาย ส่วนการจัดการเป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือจัดทำเป็นส่วนใหญ่ เป็นการจัดการ ในขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำนโยบายจะต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่จะก่อให้เกิด ความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารต้องรับบทบาท ของความเป็นผู้นำ และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องรวมพลังและใช้ประโยชน์ จากผู้ร่วมงานให้ช่วยกันทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่ นักวิชาการด้านการ บริหารจัดการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวถึงการบริหารจัดการ ดังเช่น

Drucker (1997, p. 18) ได้กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกับผู้อื่น

Carlisle (1976, p. 5) กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่รวมส่วนประกอบ ต่าง ๆ ของกลุ่มเข้าด้วยกัน และจัดให้ส่วนประกอบเหล่านั้นร่วมดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Griffin (1984, p. 27) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการวางแผน การจัด องค์กร การอำนวยการ และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Mecmahon (1992, p. 14) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้บุคคลทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

Robbina (1988, p. 6) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายร่วมกันดำเนินการ

Bridges and Roquemore (2004 p. 28) กล่าวว่า ในการบริหารจัดการจะต้องอาศัยพื้นฐาน ขบวนการจัดการ 4 ประการคือ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำไปใช้ และการควบคุม

สำหรับนักวิชาการชาวไทยได้กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ ดังเช่น สมาน รังสิโยภุญช์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน นฤนันท สุริยมณี และพีระศักดิ์ บุรณะโสภณ, 2540) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบในการดำเนินงาน หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือการดำเนินงานให้สำเร็จโดยอาศัยยุทธวิธี

นฤนันท สุริยมณี และพีระศักดิ์ บุรณะโสภณ (2540) ยังได้กล่าวอีกว่า การจัดการ เป็นหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่าในการทุ่มเทเวลาและทรัพยากรทั้งหมดที่มีให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

ขณะที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึงหลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากลไว้ว่า หลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากล ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทุกประเภทได้แก่ การประยุกต์ใช้กับองค์กรของรัฐ องค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไร องค์กรศาสนา บริษัทขนาดใหญ่ บริษัทขนาดเล็ก โดยใช้กิจกรรมของการบริหารจัดการแบบเดียวกันคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 26) ได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการ โดยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการเกี่ยวกับความสำเร็จในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด การวางแผนจะประกอบด้วย แผนระยะสั้น และแผนระยะยาว การกำหนดเป้าหมาย และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากฎ และกระบวนการการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต ซึ่งการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (objective) ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การจัดองค์กร (Organization) เพื่อเป็นการให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การออกแบบงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกในองค์กร 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นการจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็น

หมวดหมู่ แต่ละองค์กรนั้นจะมีการออกแบบที่แตกต่างกันออกไปแล้วแต่สภาพองค์กร 3) การแบ่งอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการบังคับบัญชาและขอบเขตของการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และ 4) การประสานงานทั้งภายในภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องทราบบทบาทในการประสานที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การนำ (Leading) เป็นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การนำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาว่าจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนได้อย่างไร พร้อมกับศึกษาว่าจะสามารถจูงใจผู้อื่นได้อย่างไร จึงจะทำให้การทำงานที่ของตนในฐานะผู้นำองค์กรประสบความสำเร็จได้สูงสุด

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

ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการพัฒนาภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทางองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนและปัจจัยหลายอย่างรวมเข้าด้วยกัน และต้องควบคุมติดตามผลงานทุกขั้นตอนเมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขได้ทันที จึงจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัว สะดวก สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งระบบการบริหารที่ดีจะนำมาสู่องค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง ในปัจจุบันมีหลักการหรือรูปแบบการบริหารเป็นที่นิยมในหมู่นักบริหาร เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังที่ ทัทสนีย์ ตั้งบุญเกษม (2551) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการ คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งหมายถึงข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคต ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดอนาคตขององค์กรที่พึงปรารถนา ภาพอาจจะชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการไปให้ถึง เป็นสภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนพันธกิจเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงคุณค่า ความตั้งใจและความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยกำหนดเป้าหมายขององค์กรและแผนงานต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายนี้เป็นการระบุว่าองค์กรต้องการอะไรในอนาคต ต้องเป็นเป้าโดยรวมขององค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันภายใต้โอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

ขั้นที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่นำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้จำเป็นต้องรวมเอาหน้าที่ต่าง ๆ ทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม มาใช้ดำเนินการในการบริหารจัดการ

ขั้นที่ 5 การประเมินผล หรือการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานของทั้งองค์กรจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมและประเมินผลนี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งมีความสอดคล้องกับอัจฉรา จันทร์ฉาย (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

และ Trevor (1997, p. 103) ได้เสนอว่า ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในและภายนอกองค์กร และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรและการควบคุม

ในหลักการดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริการที่มีคุณภาพ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งมีกระบวนการในการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ ที่ทำให้

องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จด้วยกระบวนการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในส่วนการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับทางการกีฬา ดังที่ สุรวุฒิ มหรรณ (2551, หน้า 46) ที่ได้กล่าวว่า ในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการขององค์กรกีฬาในระดับชาติลงมาจนถึงระดับผู้จัดการทีมกีฬา ยังขาดประสบการณ์ทางด้านการจัดการ เพราะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการกีฬาไม่มีพื้นฐานหรือประสบการณ์ของการบริหารจัดการมาก่อน แต่ถ้าหากมีประสบการณ์และความรู้ของการบริหารจัดการแต่ก็ยังคงขาดความรู้ทางด้านการกีฬา จะเห็นได้ว่าการพัฒนาการทางด้านการกีฬาของประเทศไทยยังเกิดช่องว่างในด้านของการบริหารจัดการ ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินการกิจการใด ๆ ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการในทฤษฎีใหม่ที่ทันสมัยเข้าช่วยในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปแบบเพื่อจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความเรียบร้อย โปร่งใสเป็นธรรม โดยเฉพาะวิทยาการด้านการบริหารจัดการได้ก้าวหน้าไปมาก การวัดผล ประเมินผล การกำกับและการปรับแผน จึงเป็นเรื่องจำเป็นในการจัดการให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังมี ปรานทิพย์ ชูวานนท์ (2552) ได้กล่าวว่า การจัดการทางการกีฬาว่าเป็นการนำแนวคิด หลักการทางการบริหารจัดการมาผสานกับคุณสมบัติเฉพาะของกีฬาและประสบการณ์ในทุกบริบทของผู้บริหารเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังในระดับสูง และนวัตกรรมการจัดการทางการกีฬา (Sport Management Innovation) ดังนั้น การจัดการทางการกีฬาจึงเป็น การสร้างใหม่ การพัฒนาศักยภาพ รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์บริการที่ดีกว่าและมีความแตกต่าง นวัตกรรมจัดการทางการกีฬาในการจัดการแข่งขันทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ มีส่วนสำคัญ 2 ด้าน คือ การสร้าง (Build) และการพัฒนาค้นคิด (Develop/ Create) แล้วนำไปพัฒนาการจัดการ (Management Development) การสร้างที่ดีต้องสร้างสรรค์อย่างทันสมัย ทำได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร การวางกลยุทธ์ในการจัดการการแข่งขันและนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้การค้นหาและการวิเคราะห์ตนเองทั้งด้านที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวที่เคยทำมาในอดีตพิจารณาปัจจุบันโดยวิเคราะห์จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนา แล้วจึงตั้งเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนต่อไป

และยังสอดคล้องกับ Davis (1994) ที่ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการจัดการทางการกีฬาว่า ในการส่งเสริมกีฬานั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ของกีฬาในแต่ละประเภทอย่างชัดเจน หรือที่เรียกว่า การจัดการกีฬาขององค์กรกีฬา (Management of Sports Organizations)

ในการนี้ สรุติ มหารมณ (2550) ยังได้กำหนดระดับการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬามี 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูงสุด เป็นการบริหารในระดับนโยบาย ซึ่งเป็นการรับนโยบายของรัฐบาล ด้านการกีฬามาดำเนินการ ซึ่งการกำหนดทิศทางและนโยบายการบริหารจัดการด้านการกีฬามุ่งงานที่ส่งผลต่อการพัฒนากีฬาของชาติ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) นโยบายการบริหารทั่วไป 2) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ 3) สถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา และ 4) การสนับสนุนงบประมาณ

2. ระดับสนองนโยบาย เมื่อมีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในระดับการบริหารระดับสูง หรือระดับกระทรวงแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่จะสนองนโยบายให้เป็นรูปธรรม โดยมียุทธศาสตร์สำคัญ 4 ยุทธศาสตร์ คือ กีฬามวลชน กีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่ออาชีพ และอีก 2 ยุทธศาสตร์ คือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การกีฬา และการบริหารจัดการกีฬาเป็นกระบวนการที่นำมาใช้ผสมผสานกับ 4 ยุทธศาสตร์หลัก โดยที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้มอบหมายให้องค์กรรับผิดชอบ 2 องค์กร คือ

2.1 สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (กรมพลศึกษาในปัจจุบัน) ให้ดำเนินการด้านการกีฬามวลชน และกีฬาเพื่อมวลชน ประเด็นสำคัญผลผลิตที่ได้รับจำเป็นต้องเชื่อมโยงสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สามารถน่านักกีฬาที่มีทักษะ มีพรสวรรค์มาพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นตัวแทนทีมชาติ

2.2 การกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งได้รับมอบหมายจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้ดำเนินการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการกีฬาอาชีพ ซึ่งในการพัฒนากีฬาอาชีพนั้นจะต้องต่อยอดจากกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

3. ระดับปฏิบัติ เป็นการบริหารจัดการระดับล่างสุด แต่จะส่งผลต่อระดับความสำเร็จสูงสุด และมีความรับผิดชอบโดยตรงคือสมาคมกีฬา ชมรม หรือสโมสรกีฬาต่าง ๆ

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนากีฬานั้นหน่วยงานหรือองค์กรที่รับผิดชอบ จะต้องให้ความสำคัญกับการนำกระบวนการในการบริหารจัดการมาใช้กับการกีฬา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล

ผู้วิจัยได้ศึกษานโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาลต่าง ๆ ที่ผ่านมาและในปัจจุบัน ดังเช่น นโยบายด้านกีฬาสมาชิกรัฐบาลของ พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ที่ได้แถลงนโยบายด้านกีฬาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 โดยมีรายละเอียด คือ ส่งเสริมกีฬาพื้นฐานและกีฬามวลชน เพื่อให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสได้เล่นกีฬาและออกกำลังกาย เพื่อสร้างเสริมสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มุ่งเน้นการปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยม

เกิดความสมานฉันท์ของคนในชาติ สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพสู่มาตรฐานในระดับสากล

รัฐบาลนายสมัคร สุนทรเวช เป็นนายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายการบริหารประเทศ เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 ในด้านนโยบายการพัฒนากีฬา โดยมีความว่า ส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสออกกำลังกาย และเล่นกีฬาเพื่อสร้างเสริมสุขภาพและพละานามัยที่ดี รวมทั้งพัฒนาทักษะทางด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ที่จะนำชื่อเสียงมาสู่ประเทศชาติ สร้างนิสัยรักการกีฬาและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เพื่อหลีกเลี่ยงการหมกมุ่นมั่วสุมกับอบายมุข และยาเสพติด

รัฐบาลนายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ เป็นนายกรัฐมนตรี ที่แถลงต่อรัฐสภา วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ที่อยู่ในนโยบายการพัฒนาสุขภาพของประชาชน โดยมีรายละเอียด คือ การส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสออกกำลังกายและสร้างนิสัยรักการกีฬา เพื่อสร้างเสริมสุขภาพและพละานามัยที่ดี รวมทั้งสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติ และพัฒนาทักษะทางด้านกีฬาของนักกีฬาปกติและผู้พิการสู่ความเป็นเลิศที่จะนำชื่อเสียงมาสู่ประเทศชาติ

รัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เป็นนายกรัฐมนตรี ที่แถลงนโยบาย เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2551 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาและนันทนาการของประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เสริมสร้างโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มออกกำลังกายและเล่นกีฬา โดยประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจเอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬา จัดหาสถานที่จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างทั่วถึง รวมทั้งส่งเสริมให้เยาวชนมีความสนใจในการกีฬาและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
2. พัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ พร้อมทั้งนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ จัดให้มีการควบคุมมาตรฐานการฝึกสอนด้านการกีฬาให้มีคุณภาพ และสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมกีฬาไทยให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับจากสากลยิ่งขึ้น
4. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านการกีฬา โดยส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการกีฬาจัดกิจกรรมและสถานกีฬา รวมทั้งจัดสร้างลานกีฬาในทุกหมู่บ้านและชุมชน
5. ปรับปรุงกฎหมายการกีฬาและที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีกฎหมายกีฬาอาชีพ กฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการนักกีฬา และกฎหมายอื่น ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

และรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบาย เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2554 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ประเทศเป็นศูนย์กลางกีฬาระดับภูมิภาคและของโลก จัดให้มีการแข่งขันกีฬา และกีฬาคณพิการระดับโลกที่สำคัญ ๆ ตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับกีฬาระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โดยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็น “ทีมไทยแลนด์”

2. จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาให้เพียงพอ โดยเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และจัดให้มีผู้ฝึกสอนและอาสาสมัครการกีฬา ประจำศูนย์และสนามกีฬา รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนและการบริจาค เพื่อพัฒนาการกีฬาด้วยมาตรการจูงใจที่เหมาะสม เช่น มาตรการภาษี มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการการเงิน ภายใต้ความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

3. จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนสนับสนุนแก่เด็กและเยาวชนที่มีความสามารถและมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้มีความสามารถสูงด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ให้สามารถพัฒนาเป็นนักกีฬาทีมชาติที่สร้างชื่อเสียงและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนของประเทศ รวมทั้งปรับบทบาทของ กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติให้สนับสนุนภารกิจในการพัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับเด็กและเยาวชน

4. พัฒนาเพื่อความเป็นเลิศด้วยการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนากีฬาที่มีศักยภาพไปสู่กีฬาอาชีพ พร้อมกับการพัฒนาผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสินให้ได้มาตรฐานสากล ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ผู้พิการเข้าถึงการกีฬาและการแข่งขัน กีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถในนามทีมชาติไทยในการแข่งขัน กีฬาและมหกรรมกีฬาต่าง ๆ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า จากการแถลงนโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยที่กล่าวมา ทุก ๆ รัฐบาลพยายามที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาในทุกระดับ และทุกกลุ่มประชาชน เพื่อเป็นการเสริมสร้างสุขภาพพลานามัยที่ดี เสริมสร้างความสามัคคี และมีการพัฒนาต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ และอาชีพ ซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียงแก่ตนเองและประเทศชาติ จึงนับว่ากีฬาเป็นส่วนสำคัญที่มีอยู่ในนโยบายการบริหารประเทศในรัฐบาลทุกยุคทุกสมัย

แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554)

ผู้วิจัยได้ศึกษาแผนพัฒนากีฬาของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550 ก, หน้า 17-19) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนากีฬาไว้ว่า ในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาคน และสังคมให้มีคุณภาพ การพัฒนาประชาชนให้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนา

ประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการกีฬา เพื่อสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนพัฒนาทักษะด้านการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ สร้างนิสัยรักกีฬา และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มุ่งเน้นการใช้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของคนในสังคม ความเจริญก้าวหน้าด้านการกีฬายังเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศด้วย ทั้งด้านคุณภาพของคนในสังคมและทางด้านเศรษฐกิจ

ปัจจุบันประเทศไทยมีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาด้านกีฬา มาแล้ว 3 ฉบับ ได้แก่ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531 – 2539) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540 – 2544) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545 – 2549) และปัจจุบันใช้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550–2554) ซึ่งได้เน้น กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในกระบวนการสร้างจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้ครอบคลุม เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาการกีฬาของประเทศให้บรรลุเป้าหมาย โดยมี วิสัยทัศน์ คือ เด็ก เยาวชน และประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิต มีสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม นำใจนักกีฬา พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้มีมาตรฐานระดับสากลนำไปสู่การกีฬาอาชีพ โดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและการบริหารจัดการที่ดี และได้กำหนด พันธกิจไว้ 4 ประการ คือ 1) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการให้เป็นวิถีชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี และมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และนำใจนักกีฬาให้แก่เด็ก เยาวชนและประชาชน 2) สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาการกีฬาให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เพื่อสร้างรายได้และเกียรติภูมิแก่ทรัพยากรบุคคลและประเทศชาติ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับ และ 4) พัฒนาการบริหารจัดการการกีฬาอย่างเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน

แผนการพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (2550-2554) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการกีฬาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการกีฬาของประเทศ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเล่นกีฬา และการออกกำลังกาย และมีเจตคติที่ดีต่อการเล่นกีฬา และออกกำลังกาย มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และนำใจนักกีฬา มีทักษะพื้นฐานในการเคลื่อนไหว และนำทักษะพื้นฐานไปใช้ในการเคลื่อนไหวมาใช้ในการเล่นกีฬาและออกกำลังกายเป็นประจำเพื่อการมีสุขภาพที่ดีและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาไปสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการกีฬาเพื่อมวลชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่ม รวมทั้งบุคคลกลุ่มพิเศษและบุคคลที่ด้อยโอกาสได้เล่นกีฬา ออกกำลังกาย และร่วมกิจกรรมนันทนาการให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตประจำวัน เพื่อส่งเสริมสุขภาพ สมรรถภาพ รวมทั้งสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคีและคามมีวินัยของคนในชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ส่งเสริมให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ บุคลากรทางการกีฬาได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ) สร้างและพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ) มีการขยายและพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาแต่ละระดับให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการจัดและส่งเสริมแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ส่งเสริมและพัฒนา กีฬาสากลที่มีศักยภาพและกีฬาไทยบางชนิดให้เป็นกีฬาอาชีพอย่างมีมาตรฐาน รวมทั้งนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาอย่างครบวงจร และส่งเสริมรวมกลุ่มเป็นสมาชิกของสโมสรกีฬาอาชีพทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พัฒนาการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพให้เป็นระบบและมาตรฐานสากล โดยมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพทางการกีฬาที่เหมาะสมและทันสมัย การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักกีฬาอาชีพ และพัฒนาระบบการบริหารแบบมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และจัดตั้งองค์กรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในระดับชาติและเครือข่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ครอบคลุมทั่วประเทศ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา สร้างเครือข่ายด้านวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งสถานกีฬาและอุปกรณ์กีฬาให้ได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารการกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ และบุคลากรในการบริหารจัดการกีฬาทุกระดับของภาครัฐ และเอกชน ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาให้ทันสมัย รวมทั้งการบูรณาการแผน และประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งในระดับนโยบายสู่ระดับการปฏิบัติ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า จากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 ที่เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนากีฬาของประเทศให้บรรลุเป้าหมาย จะมีการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาในทุกระดับอย่างเป็นระบบ และครอบคลุมทุกกลุ่มประชาชน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของประเทศด้านสุขภาพพลานามัยให้เป็นพลเมืองของประเทศที่มีคุณภาพ และสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ โดยมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนาการกีฬาก้าวหน้า 2) การพัฒนาการกีฬาเพื่อมวลชน 3) การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4) การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ 5) การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา และ 6) การพัฒนาการบริหารการกีฬา

แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553-2559)

ผู้วิจัยได้ศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 – 2559) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยเป็นเลิศและเป็นศูนย์กลางกีฬาระดับนานาชาติของเอเชีย”

2. พันธกิจ

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนานักกีฬาให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬาระดับนานาชาติของเอเชีย

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรกีฬามีบทบาทในองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

3. เป้าประสงค์

ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ เป็นศูนย์กลางของเอเชีย และบุคลากรกีฬามีบทบาทในองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

4. ตัวชี้วัด

4.1 อันดับที่ประเทศไทยได้รับจากการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

4.1.1 ประเทศไทยได้อันดับที่หนึ่งจากการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ และกีฬาอาเซียนพาราเกมส์ (ในชนิดกีฬาสากลที่มีการแข่งขัน)

4.1.2 ประเทศไทยได้อันดับ 1-3 จากการแข่งขันเอเชียนเกมส์ และกีฬาเอเชียนพาราเกมส์

4.1.3 ประเทศไทยได้อันดับ 1-3 ของเอเชียจากการแข่งขันโอลิมปิกเกมส์ และพาราลิมปิกเกมส์

4.2 จำนวนชนิดนักกีฬาที่นักกีฬาไทยที่ได้เข้าร่วมการแข่งขันในกีฬาโอลิมปิกเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 2 ชนิดกีฬา

4.3 จำนวนนักกีฬาที่ได้เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับโอลิมปิกเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10

4.4 จำนวนรายการจัดการแข่งขันที่ประเทศไทยได้รับคัดเลือกให้เป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันกีฬาเป็นเลิศระดับนานาชาติ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

4.5 จำนวนบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเป็นคณะกรรมการในองค์กรกีฬา หรือสหพันธ์กีฬาระดับนานาชาติ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5

4.6 จำนวนศูนย์ฝึกซ้อมกีฬานานาชาติที่สหพันธ์กีฬานานาชาติรับรอง 10 ชนิดกีฬา

4.7 ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาได้มาตรฐานระดับนานาชาติ

5. ยุทธศาสตร์

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553-2559) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ด้าน ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้กำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างและพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจร มี 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร

แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานักกีฬาทั้งในกีฬาระดับชาติและท้องถิ่น และสถาบันเฉพาะทางโดยเป็นศูนย์กลางในด้านการบริหารจัดการ 2) การจัดทำแผนการพัฒนานักกีฬาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และจิตใจจากผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงการเรียนรู้เทคนิควิชาการและการวางกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้งในเชิงทฤษฎีและฝึกปฏิบัติจากผู้ฝึกสอนกีฬามืออาชีพ 3) การทดสอบสมรรถภาพทางกาย 4) การวิจัยและพัฒนานักกีฬาโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการพัฒนานักกีฬา รวมไปถึงการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา การเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติ ข้อมูลการแข่งขันกีฬาทั้งตนเอง และนักกีฬาของประเทศคู่แข่ง 5) ฝึกซ้อมและประลองเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ 6) สรรหาผู้เชี่ยวชาญในการฝึกสอนนักกีฬา 7) ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกสอนนักกีฬาที่เหมาะสมสำหรับเพศ อายุ และสมรรถภาพทางกาย 8) ส่งเสริมสนับสนุนให้ชมรมหรือสโมสร หรือสมาคมจัดทำเส้นทางสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ 9) จัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนานักกีฬาให้มีความพร้อมสูงสุด 10) การติดตามประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬา 11) ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในระดับชุมชน โรงเรียน และองค์กรกีฬา 12) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนส่งเสริมการสร้างและพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ 13) จัดให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการผลิตและพัฒนานักกีฬาไทยเชิงลึก

กลยุทธ์ที่ 1.2 การสนับสนุนส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) สนับสนุนการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และระดับอาชีพ 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการส่งนักกีฬาในสังกัดเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 3) จัดให้มีเงินรางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นเพื่อเป็นแรงจูงใจ 4) จัดให้มีกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ในการส่งเสริมให้นักกีฬาและบุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน 5) สร้างหลักและประกันความมั่นคงในชีวิตทั้งระหว่างการเป็นนักกีฬาหรือเมื่อเลิกเล่น 6) ยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณให้นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา ที่ทำชื่อเสียงให้กับประเทศชาติ และ 7) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนจัดสวัสดิการให้นักกีฬาและบุคลากรกีฬาในสังกัด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับบุคลากรกีฬาสู่ระดับนานาชาติ มี 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) พัฒนาศักยภาพบุคลากรกีฬาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานในระดับสากล 2) ประสานความร่วมมือกับสถาบันกีฬาและองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ 3) จัดอบรมเพื่อพัฒนาจิตสมรรถนะหลักตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด 4) ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ 5) ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรกีฬา ทั้งผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬา ให้ได้รับการพัฒนาจิตสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด 6) ส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 2.2 สนับสนุนบุคลากรกีฬาเป็นกรรมการบริหารองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้องค์กรกีฬาในทุกระดับมีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมืออาชีพ 2) ส่งเสริมให้มีการจัดประชุมสหพันธ์กีฬาระดับนานาชาติในประเทศไทย 3) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบริหารของสหพันธ์กีฬานานาชาติ 4) จัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคณะกรรมการสหพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางกีฬาของเอเชีย (Sports Hub of Asia) มี 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 3.1 สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการค้าการลงทุนธุรกิจด้านการกีฬา การบริหารจัดการด้านการแข่งขันกีฬา การบริหารสิทธิประโยชน์ของนักกีฬา และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา 2) สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ 4) สร้างสรรค์กิจกรรมการแข่งขันกีฬาให้มีความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ 5) อนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมกีฬาท้องถิ่นของไทยผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ครอบคลุมทั่วประเทศ 6) ผลักดันให้ภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมกีฬาของไทยไปเวทีนานาชาติ 7) พัฒนาและปรับปรุงแบบการจัดการธุรกิจและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬาให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล 8) ปฏิรูประบบธุรกิจและสิทธิประโยชน์เพื่อการพัฒนากีฬาให้ครอบคลุม 9) ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการจัดการธุรกิจและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬาไปใช้ในการหารายได้ 10) พัฒนานักกีฬาให้มีองค์ความรู้ในด้านธุรกิจและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา และ 11) สร้างลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ของผู้สนับสนุนทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 3.2 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้ป็นศูนย์กลางกีฬาของเอเชีย

แนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ 2) ผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการในองค์กรกีฬาระดับภูมิภาค ระดับทวีป และระดับโลกให้มากขึ้น 3) ก่อสร้างปรับปรุง ต่อเติม ซ่อมแซม ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่ไม่ได้มาตรฐานสากล 4) จัดให้มีศูนย์กีฬาเพื่อการแข่งขันที่ได้มาตรฐานทั้งส่วนกลางและภูมิภาค 5) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดให้มีสถานกีฬารองรับในการฝึกซ้อมและแข่งขัน 6) พัฒนาพื้นที่ อาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาในรูปแบบธุรกิจและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา 7) จัดให้มีศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 8) จัดรูปแบบการดำเนินการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่เหมาะสม 9) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา 10) ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็ก นักเรียน เยาวชน และประชาชนทุกกลุ่มมีสมรรถภาพทางกายและสุขภาพที่ดี 11) จัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางด้านการกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา 12) วิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาสัมัยใหม่ เพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation) และมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่นักกีฬาไทย และ 13) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ประเทศไทยมีการกำหนดกรอบโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์การสร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์โดยมีสาระสำคัญ คือ 1) การสร้างและพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบ เช่น การเพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร และสนับสนุนส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ 2) การยกระดับบุคลากรกีฬาสู่ระดับนานาชาติ โดยการพัฒนานักกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ และสนับสนุนบุคลากรกีฬาเป็นกรรมการบริหารองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ และ

3) การผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางกีฬาระดับภูมิภาค โดยการพัฒนาการจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้เป็นศูนย์กลางกีฬาระดับภูมิภาคของเอเชีย

งานวิจัยด้านการบริหารจัดการทางการกีฬาได้มีผู้ศึกษา ค้นคว้าไว้หลายท่าน ดังเช่น เทพประสิทธิ์ กุศลวิชิต (2538) ได้กล่าวไว้ว่า การเตรียมทีมเข้าร่วมการแข่งขันกีฬานั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) บุคลากร หมายถึง นักกีฬาซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการฝึกที่จะลงทำการแข่งขัน และบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ผู้จัดการทีม โค้ช ผู้ให้การฝึก ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกขณะซ้อมหรือทำการแข่งขัน 2) สถานที่ อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก 3) การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อม และ 4) งบประมาณ

สอดคล้องกับการศึกษาของอุษณีย์ จันทนาประวาลี (2544) ได้ศึกษาการบริหารการกีฬาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารกีฬา ผู้ที่มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกีฬา นักกีฬาที่คัดเลือกเข้ามาในโครงการพัฒนาและส่งเสริมเยาวชนดีเด่นทางการกีฬา และนักกีฬาของชมรมกีฬาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างระบบการบริหารจัดการกีฬามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงในด้านบุคลากร อาคารสถานที่ ตลอดจนการวางแผนการจัดการบริหารการกีฬาต้องมีระบบ สะดวกต่อการติดตาม และประเมินผล

สุภาพ พลอยแหวน (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินงานของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ผลจากการศึกษาพบว่า สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ และสภาพการดำเนินงานที่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดการบุคคล ด้านการงบประมาณ ด้านสถานที่วัสดุและอุปกรณ์ ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล ยกเว้นด้านการอำนวยความสะดวกเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับดี ส่วนปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมมีปัญหาในการดำเนินงานในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดการบุคคล ด้านการงบประมาณ ด้านสถานที่วัสดุและอุปกรณ์ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานผล และด้านการอำนวยความสะดวก

Janet, Beverly and Jerome (1998) กล่าวว่า ในการจัดการทางการกีฬามีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการตั้งแต่ระดับเด็กเล็ก จนถึงในระดับมหาวิทยาลัย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและส่งเสริมกีฬาในการพัฒนาด้านพฤติกรรม จิตวิทยา รวมทั้งการนำทฤษฎีของการจัดการมาประยุกต์ในการจัดการด้านกีฬาพื้นฐานจนถึงระดับอาชีพ รวมทั้งการจัดองค์กรทางการกีฬา

จำเป็นที่จะต้องมีการจัดองค์กรที่จะคอยดูแลสุขภาพของประชาชน ในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น การออกกำลังกาย การดูแลสุขภาพเมื่อเจ็บป่วย โดยจะต้องมีการกำหนดกรอบโครงสร้างตาม แนวทางทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกีฬาของแต่ละระดับ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทางการกีฬาและนโยบายด้านการกีฬา ของประเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาการกีฬาเป็นอย่างมาก เพื่อให้เกิดการพัฒนาการกีฬาเป็น รูปธรรมตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะในยุทธศาสตร์การบริหารการกีฬา ซึ่งเป็นมาตรการที่สำคัญที่เชื่อมต่อแผนงานในการพัฒนาการกีฬารากฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ ที่จะต้องมีการบริหารการกีฬาให้เป็นระบบ มีเอกภาพ และเกิดธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจการบริหารงานกีฬาไปในส่วนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมจากองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา การกีฬาในลักษณะการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 2 การพัฒนานักกีฬาและองค์ประกอบในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ในการพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศจะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนา ได้แก่ ตัวนักกีฬาหรือผู้เล่น ที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ กีฬาของประเทศเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย ในการที่จะทำให้ นักกีฬาประสบความสำเร็จ ได้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่มีหลายสิ่งหลายองค์ประกอบที่จะมี ส่วนร่วมและช่วยผลักดันให้นักกีฬาที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จ ในตอนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยศึกษาประเด็นและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และ องค์ประกอบในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยเห็นว่ากีฬาที่มีความสำคัญต่อ สังคมมนุษย์ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นสังคมขนาดเล็ก เช่น ตำบล อำเภอ จังหวัด หรือจะเป็นสังคม ขนาดใหญ่ เช่น สังคมระดับประเทศ จะเห็นได้จากการที่ผู้นำหรือประมุขของประเทศต่าง ๆ ที่มี ศักยภาพทางการเมือง ทางด้านบุคลากร และทางด้านเศรษฐกิจค่อนข้างสูงพยายามจะเสนอตัวเป็น เจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาที่สำคัญ ๆ เช่น ซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ โอลิมปิกเกมส์ และการเป็นเจ้าภาพ ในการจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลก ทั้งนี้ก็เพราะการได้เป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬาที่สำคัญ ๆ เช่นนั้น ย่อมส่งผลกระทบในทางที่ดีต่อประเทศในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านสังคม เศรษฐกิจ หรือทางด้านการเมือง และเป็นการวัดความเจริญก้าวหน้า ศักยภาพทางด้านประชากร วัฒนธรรม และเทคโนโลยีของประเทศนั้น ๆ ด้วย

ในการแข่งขันกีฬาแหลมทอง ครั้งที่ 4 ณ กรุงเทพมหานคร พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช ได้มีกระแสพระราชดำรัสส่วนหนึ่งว่า “...การกีฬาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ทุกคนจะขาดเสียไม่ได้ แม้จะไม่ใช่ว่าผู้เล่น ก็ควรจะเป็นผู้สนับสนุน...” ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วมและมีบทบาททางการกีฬาไม่ว่าจะเป็นผู้เล่น ผู้ชม หรือผู้สนับสนุนกีฬาในรูปแบบต่าง ๆ หรือรูปแบบอื่น ๆ ก็ตาม (น้อม สังข์ทอง, 2545)

ในการแข่งขันกีฬานั้น Malpass (1992) ได้กล่าวว่า ในการแข่งขันกีฬาของมนุษย์ในสังคมปัจจุบันนั้นมีความมุ่งหวังอยู่ 2 ประการ คือ เพื่อความเป็นเลิศ (Excellence) และเพื่อชัยชนะ (Winning) แล้วแต่ว่าบุคคลใดจะให้ความสำคัญต่อสิ่งใดมากกว่ากัน ซึ่งในการแข่งขันโดยตรงสิ่งที่จูงใจหรือผลักดันให้บุคคลเข้าร่วมการแข่งขันโดยตรง (Direct Competition) ก็คือ ชัยชนะเหนือคู่แข่งมากกว่าที่จะแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งแตกต่างกับการแข่งขันโดยอ้อม (Indirect Competition) ที่คำนึงถึงความเป็นเลิศเป็นสำคัญ และในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (2550 – 2554) ได้ให้ความหมายของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไว้ว่าเป็นกีฬาสมัครเล่นที่ทำการแข่งขันในทุกระดับ ได้แก่ นักเรียน ระดับเยาวชน ระดับนิสิตนักศึกษา ระดับชาติ และระดับนานาชาติ และในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการวางแผน มีจุดมุ่งหมาย และกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันกีฬาที่มุ่งหวังทางประสิทธิภาพของนักกีฬาให้ได้รับโอกาสที่แสดงความเป็นเลิศทางการกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550 ก, หน้า 32-33) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน และพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับและนานาชาติ บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ) สร้างและพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ) พัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดและส่งเสริมแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ส่วนในประเทศญี่ปุ่นได้ก่อตั้งสถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา (Japan Institute of Sport Science - JISS) ในปี ค.ศ. 1988 เพื่อเป็นการพัฒนานักกีฬาทิမ်ชาติ และยังมีมุ่งหวังจะเผยแพร่ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มคนชอบออกกำลังกาย การดำเนินงานของสถาบันมีส่วนทำให้นักกีฬาญี่ปุ่นทำผลงานได้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อวัดผลออกมาในรูปของเหรียญรางวัล

ในการแข่งขันโอลิมปิกที่กรุงเอเธนส์ โดยได้เหรียญไปทั้งสิ้น 33 เหรียญ คือ 14 เหรียญทอง 9 เหรียญเงิน 10 เหรียญทองแดง (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2550 ข)

และยังสอดคล้องกับสถาบันกีฬาแห่งออสเตรเลีย (Australian Institute of Sport - AIS) เป็นอีกหนึ่งของความสำเร็จจากการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนาการกีฬา สถาบันมีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนานักกีฬาที่มีศักยภาพ โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการด้านการกีฬาต่าง ๆ ตามมาตรฐานสูงสุด และมีการฝึกอบรมกีฬามากถึง 26 ประเภท และจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น ไปโอเมคานิกส์ สรีรวิทยา จิตวิทยานักกีฬาและการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก พ.ศ. 2547 ร้อยละ 60 ของทีมนักกีฬาออสเตรเลียได้รับการฝึกกับสถาบัน และได้เป็นเจ้าของเหรียญรางวัล 32 เหรียญ จากทั้งหมด 49 เหรียญที่ออสเตรเลียได้รับ จัดอยู่ในอันดับที่ 4 ตามหลังสหรัฐอเมริกา จีน และรัสเซีย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2550)

ในการสร้างมาตรฐานการกีฬาสู่ความเป็นเลิศนั้น มีนักวิชาการอย่าง สันติภาพ เตชะวนิช (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิบูลย์ สุขยานุติษฐ์, 2541) ได้เสนอแนะ ว่าควรมีการปรับปรุง และพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการฝึกซ้อมและแข่งขัน การสร้างสนามฝึกซ้อมให้เพียงพอ และกระจายสู่ภูมิภาคให้มากยิ่งขึ้น มีการพัฒนานักกีฬาเข้าสู่ระบบอาชีพ มีการประชาสัมพันธ์ด้านกีฬาให้มาก และต้องให้การสนับสนุนกีฬาอย่างเต็มที่

ในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2538, หน้า 107 -109) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการกีฬาของชาติ ได้แก่ งบประมาณ การขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาการกีฬาร่วมกันขององค์กรต่างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งการขาดระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องในการบริหารหรือส่งเสริมการกีฬา สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาในการพัฒนานักกีฬาของประเทศที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาที่สำคัญ เช่น กีฬาซีเกมส์ กีฬาเอเชียนเกมส์ กีฬาโอลิมปิก การแข่งขันชิงแชมป์เอเชีย และการแข่งขันชิงแชมป์โลก และต่อมา สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาการกีฬาของไทยให้บรรลุเป้าหมายในการแข่งขันในระดับนานาชาติ ซึ่งมีปัจจัยในการพัฒนา คือ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา เช่น ผู้เล่นกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารการกีฬา การพัฒนาสถานที่การเล่นกีฬา เช่น สนามกีฬา สวนสาธารณะและสวนสุขภาพ การพัฒนาองค์กรกีฬา คือ องค์กรของรัฐ องค์กรเอกชน หรือนิติบุคคล การพัฒนาวัสดุอุปกรณ์กีฬา และการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เช่น การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางวิทยาศาสตร์การกีฬา สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการวิจัย และกระจายความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์การกีฬาไปสู่ภูมิภาค

นอกจากนี้ยังมี สมคิด พรหมจ้อย, เจียรนัย ทรงชัยกุล และศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ (2539) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนากีฬาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 2 (2540 – 2544) ในด้าน

ปัญหาและอุปสรรค และข้อจำกัดในการพัฒนากีฬาของประเทศ พบว่า 1) ขาดหน่วยงานระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และตำบลยังไม่มีหน่วยงานด้านกีฬา 2) การประชาสัมพันธ์ด้านกีฬายังไม่ครอบคลุม 3) ขาดความชัดเจนในนโยบายและแผนงาน ระดับของผู้ปฏิบัติไม่ได้มีนโยบายและแผนมาปฏิบัติได้อย่างแท้จริง บางหน่วยงานยังขาดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของงานกีฬา 4) ขาดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกีฬา ในการจัดทำแผนจัดตั้งงบประมาณและการนำไปปฏิบัติ 5) ระดับท้องถิ่นยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการกีฬา 6) งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามแผนพัฒนากีฬา 7) ขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนากีฬาอย่างเป็นระบบ 8) ขาดสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมในการออกกำลังกายและกีฬา และขาดการใช้ประโยชน์จากสนามกีฬาอย่างต่อเนื่อง 9) การนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ยังมีน้อย 10) ระบบสารสนเทศด้านกีฬายังไม่ได้มาตรฐาน และ 11) ขาดการจูงใจให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬาอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศของประเทศไทยนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการเช่นเดียวกับหลาย ๆ ประเทศที่มีความต้องการที่จะยกระดับการกีฬาส่งให้สูงขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการพัฒนานักกีฬาคู่แข่ง ซึ่งในการพัฒนานั้นก็ยังมีข้อจำกัดของการพัฒนาที่แตกต่างกัน ก็คือ การขาดทิศทางการพัฒนากีฬาที่ร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างองค์กร และขาดการพัฒนาบุคลากรทางด้านการกีฬา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีมาตรการที่สำคัญในการที่จะช่วยให้การเชื่อมโยงการพัฒนากีฬาจากขั้นพื้นฐานจนถึงระดับความเป็นเลิศ ดังที่ นพพร ศรณรินทร์ (2535) ที่กล่าวว่า ในการพัฒนานักกีฬานั้น จะต้องมีการปูพื้นฐานการเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ และถ้าจะให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการเตรียมการในทุก ๆ ด้านให้พร้อม ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกายของนักกีฬา ด้านเทคนิคและจิตใจ โดยอาศัยหลักด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เข้ามาช่วย รวมทั้งการเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ เจ้าหน้าที่ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2538, หน้า 4-5) ที่ระบุว่า การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นบุคคลและไม่เป็นบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการกีฬาเป็นสหวิทยาการจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลายและสิ่งแวดล้อมหลายด้าน ได้แก่ ปรัชญาวัฒนธรรมและค่านิยมกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย วิทยาการและเทคโนโลยีทางการกีฬา สนามและอุปกรณ์กีฬา งบประมาณ

การบริหารหรือการจัดการ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงานตั้งแต่สถานศึกษา ผู้บริหารจะ
ช่วยในการกำกับ ควบคุม และติดตามนโยบายให้เป็นไปตามแผนงาน โค้ช หรือผู้ฝึกสอน นักกีฬา
และประชาชนทั่วไป

ในส่วนของ รัชนี้ ขวัญบุญจันทร์ (2551, หน้า 15-17) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบต่าง ๆ
ในการที่จะพัฒนากีฬาในการแข่งขันจนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะประกอบด้วย

1. ด้านพัฒนาความสามารถตัวนักกีฬาหรือผู้เล่น โดยจะต้องมีการขยายฐานให้มีผู้เล่น
กีฬามากขึ้น มีการส่งเสริมให้เยาวชนได้เล่นกีฬาทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา
โดยเฉพาะในระบบการศึกษา หลักสูตรพลศึกษาควรมีทุกระดับตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ระดับ
มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา มีการสอนทักษะการกีฬาหลากหลายชนิด ในหลักสูตรพลศึกษา
ควรจัดให้มีพัฒนาการของทักษะกีฬาเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูง ปลุกฝังให้รักการ
เล่นกีฬาดังแต่ยังเด็ก ควรมีสุนัขกีฬาโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
ตลอดจนการพัฒนาผู้เล่นกีฬาที่มีแววเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร
จังหวัด ภาค หรือประเทศ โดยน่านักกีฬาที่มีทักษะดีให้ได้รับการฝึกพัฒนา และได้เข้าแข่งขันเพิ่ม
ประสบการณ์สู่ความเป็นเลิศในระดับสูงขึ้น

2. ด้านการพัฒนาคณากร ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอนกีฬาในระบบการศึกษา ควรมีการ
พัฒนาครูพลศึกษาให้มีสมรรถนะในการสอนพลศึกษาและกีฬาให้เด็กมีทักษะพื้นฐานที่ถูกต้อง
และปลุกฝังให้เด็กมีความรักและนิยมการเล่นกีฬา การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการกีฬา ผู้ฝึกสอนใน
สโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด หรือสถาบันที่มีการแข่งขันกีฬาจะต้องมีการพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาให้มี
สมรรถนะที่จะฝึกสอนนักกีฬาเพื่อเข้าแข่งขันกีฬาในระดับทักษะที่สูงขึ้น ตั้งแต่ระดับโรงเรียน
ระดับสโมสร ระดับจังหวัด ระดับสมาคมกีฬา จนถึงระดับชาติ ผู้ตัดสินกีฬาทั้งในระดับโรงเรียน
และระดับสโมสรควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกระดับ มีเป้าหมายในการผลิต และพัฒนาผู้ตัดสิน
ไปสู่ระดับสหพันธ์นานาชาติมากขึ้น และผู้บริหารหรือผู้จัดการทีมควรมีการอบรม และพัฒนาให้มี
ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ

3. ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรมีการจัดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก
สำหรับการเล่นกีฬาให้มีจำนวนมากเพียงพอกับความต้องการ รวมทั้งเปิดกว้างและ
อำนวยความสะดวกในการเล่นกีฬาและการแข่งขันกีฬาให้มากที่สุด

4. ด้านการจัดการแข่งขัน ซึ่งในการจัดการแข่งขันกีฬาเปรียบเสมือนสถานที่ประลอง
ทักษะทางกีฬา จึงจำเป็นต้องมีระบบการแข่งขันกีฬาที่จัดให้มีการแข่งขันกีฬาทุกระดับอย่างเป็น
ระบบ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร จังหวัด ภาค ชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ซึ่งต้องจัดให้ต่อเนื่อง
เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ตั้งแต่ระดับรากหญ้า รวมทั้งจัดให้มีปฏิทินกีฬาประจำปี

5. ด้านการมีส่วนร่วมและปลูกกระแสค่านิยมทางการกีฬา จะต้องมีการรณรงค์สร้าง ค่านิยมและกระแสการเล่นและรักกีฬาตั้งแต่เด็ก เช่น Fan Club ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร จังหวัด โดยเน้นการมีส่วนร่วมและรักในทีม ซึ่งจะต้องปลูกฝังตั้งแต่เด็ก การสร้างค่านิยม และสร้างทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬา ต้องเริ่มตั้งแต่ครอบครัวและการศึกษาในโรงเรียน หลักสูตรและการสอนทางพลศึกษาที่ดีจึงมีความสำคัญและจำเป็นในการปลูกฝังให้เยาวชนรักการเล่นกีฬา และนิยมการเล่นกีฬา

6. ด้านการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนานักกีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกระดับ โดยการผสมผสานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้าไปในหลักสูตรการเรียน การสอนทางพลศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจและมองเห็นประโยชน์ของวิทยาศาสตร์การกีฬา มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ระดับการกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

7. ด้านองค์กรรับผิดชอบองค์กรที่รับผิดชอบด้านการกีฬาจะต้องให้ความสำคัญ และมีการทำงานที่เชื่อมโยงเป็นระบบ ตั้งแต่ระบบโรงเรียน สโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย รวมทั้งองค์กรส่งเสริมการกีฬา ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา และการจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกระดับ

นอกจากนี้ สุรวุฒิ มหารมณ์ (2551) ได้กล่าวถึง การเตรียมและพัฒนาักกีฬาสู่การแข่งขัน พบว่า ในการที่จะส่งเสริมและพัฒนาักกีฬาสู่การแข่งขันหรือเพื่อความเป็นเลิศนั้นจะอยู่ที่ สมาคมกีฬาเป็นหลัก ส่วนองค์กรหรือหน่วยงานอื่นจะเป็นแหล่งสนับสนุนในการส่งเสริมและพัฒนาักกีฬา ซึ่งที่มาของปัญหาในบางประเด็นสามารถแก้ปัญหาได้ และบางประเด็นเป็นสิ่งที่แก้ปัญหาคายาก ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนกีฬา ประกอบด้วย

1. ด้านนักกีฬาและผู้ปกครอง นักกีฬาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด การดำเนินงานทั้งหมดก็เพื่อการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้สูงสุด โดยองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ดำเนินการนั้น ก็เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้นักกีฬาประสบความสำเร็จเป็นสำคัญ และการได้มาซึ่งตัวนักกีฬาที่ดีนั้นจะต้องมีพรสวรรค์ด้านกีฬาแล้วจึงนำมาพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนต่อไป และในส่วนของผู้ปกครองต้องมีส่วนในการสนับสนุนนักกีฬาดังแต่เริ่มต้น หรือตั้งแต่ในระดับเยาวชน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ปกครองจะสนับสนุนเพื่อสุขภาพเท่านั้น ประกอบกับนักกีฬามีความตั้งใจและความพยายามในการปฏิบัติตนในการฝึกซ้อม ทำให้มีการพัฒนาด้านทักษะ ศักยภาพ ความสามารถ และประสบความสำเร็จในด้านการฝึกซ้อมและแข่งขัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นนักกีฬา โดยที่บทบาทของผู้ปกครองได้ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนนักกีฬาทั้งในด้านการฝึกซ้อม และการแข่งขันอย่างเต็มที่และมีการติดตามอย่างใกล้ชิด

2. ด้านสถาบันการศึกษา เป็นองค์กรสำคัญที่อยากจะแก้ไขของนักกีฬาไทย ซึ่งประสบปัญหามากในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นช่วงเวลาและวัยที่นักกีฬามีสภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์พร้อมกับการแข่งขันมากที่สุด แต่พบว่าการศึกษาเป็นอุปสรรคต่อการฝึกซ้อมและแข่งขัน ซึ่งนักกีฬาต้องใช้เวลาในแต่ละวันฝึกซ้อมอย่างหนัก แต่นักกีฬายังมีทัศนคติยึดถือด้านการศึกษากลับเป็นสิ่งสำคัญในการประกอบอาชีพให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ยังหาจุดที่เหมาะสมและยอมรับไม่ได้ระหว่างการฝึกซ้อมกีฬากับการศึกษา หลายมหาวิทยาลัยมีทัศนคติต้องการนักกีฬาทีมชาติไปเข้าสังกัดเพื่อชดเชยชนะในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย หรือแข่งขันในนามของมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่เมื่อนักกีฬาเข้าไปศึกษาแล้วสถาบันการศึกษาไม่มีการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ทำให้การพัฒนาของนักกีฬาหยุดชะงัก ซึ่งทำให้นักกีฬาหลายคนต้องเลิกเล่นทีมชาติไป

3. ด้านผู้ฝึกสอน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนพัฒนานักกีฬาให้ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ระดับ บางครั้งผู้ฝึกสอนไม่มีความสามารถจริง โดยที่ไม่สามารถสร้างนักกีฬาให้ประสบความสำเร็จได้ทำให้เสียเวลาและโอกาสของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนควรจะได้เข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพราะเทคนิคต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาสูงขึ้น ซึ่งผู้ฝึกสอนที่ได้รับการอบรมและพัฒนาให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดเวลาสามารถนำความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาถ่ายทอดให้กับนักกีฬา ซึ่งทำให้มีการพัฒนาทางด้านองค์ความรู้ และทักษะทางกีฬา เป็นการยกระดับมาตรฐานของผู้ฝึกสอนให้สูงขึ้นด้วย

4. ด้านสโมสร หรือสมาชิกชมรมกีฬา เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการเตรียมทีมฝึกซ้อม และเป็นสถานที่พัฒนานักกีฬาในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะเป็นสถานที่สร้างนักกีฬานักใหม่ให้อยู่ในวงการกีฬา ดังนั้นสโมสรหรือชมรมควรได้มาตรฐานตามสากลพร้อมอุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายหรือแผนงานการดำเนินการในด้านการส่งเสริมและพัฒนากีฬา รวมทั้งการบริการให้กับสมาชิกของสโมสรหรือชมรมกีฬา

5. ด้านองค์กรการพัฒนากีฬาและการจัดการแข่งขัน เป็นองค์กรที่ตอบสนองนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การบริหารระดับสูงให้เป็นรูปธรรมตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ คือ

5.1 สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (กรมพลศึกษาในปัจจุบัน) ซึ่งได้รับมอบหมายจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้ดำเนินการด้านยุทธศาสตร์การกีฬาก้าวขึ้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์การกีฬามวลชน ผลผลิตที่ได้จาก 2 ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจำเป็นต้องเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สามารถนำนักกีฬาที่มีพรสวรรค์มาพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นตัวแทนทีมชาติที่มีศักยภาพ ซึ่งหากดำเนินการให้สอดคล้องเป็นระบบ จะเป็นการขยายฐานนักกีฬาให้กว้างขึ้น จึงถือว่าเป็นผู้สร้างพื้นฐานและเป็นต้นทางสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในการดำเนินการ

กีฬาระดับสามัญศึกษามีการผลักดันให้มีการแข่งขันกีฬานักเรียน กีฬาเยาวชนที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

5.2 การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานและดูแลดำเนินการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ โดยมีเป้าหมาย และภารกิจหลักในการให้บริการ คือ ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศกับการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ และประชาชนได้รับการบริการด้านการกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยกำหนดพันธกิจด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้มีการดำเนินการในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานเพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

5.3 คณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (คกมท.) ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) มีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนได้ดำเนินการกิจกรรมด้านกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติควบคู่กับการศึกษาความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันพบว่านิสิต นักศึกษามีความสามารถและทักษะทางด้านกีฬาในระดับสูงจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติจำนวนมาก ในขณะเดียวกันนักกีฬาทีมชาติไทยจำนวนหลายคนได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านวิชาการควบคู่กันไปด้วยในการแข่งขันกีฬาที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย กีฬามหาวิทยาลัยแห่งเอเชีย กีฬามหาวิทยาลัยอาเซียน กีฬามหาวิทยาลัยโลก ประกอบด้วย การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยโลกฤดูร้อนและฤดูหนาว และกีฬาชิงชนะเลิศกีฬามหาวิทยาลัยโลก

นอกจากนี้ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550 ข) ได้กล่าว ถึงองค์ประกอบในการพัฒนาการกีฬาไว้ว่าการพัฒนาการกีฬาของชาติจะประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบด้านบุคลากร หมายถึง จำนวนประชากรหรือบุคคลที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการกีฬารัฐบาลและมวลชนจะมีจำนวนประชากรที่มากกว่า ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการกีฬารัฐบาลเป็นอันดับแรก เพื่อพัฒนาทักษะและทัศนคติการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย แล้วส่งเสริมให้เยาวชนและประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายจนเป็นวิถีชีวิตตามยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกหมู่เหล่าออกกำลังกายเล่นกีฬา และพัฒนาทักษะและศักยภาพด้านการกีฬา เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ และการเล่นกีฬาเพื่ออาชีพในระดับต่อไป

2. องค์ประกอบด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย โครงสร้างสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และโครงสร้างอื่น ๆ ที่สนับสนุนและสร้างโอกาสการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย และการแข่งขัน กีฬาของเยาวชน นักกีฬา และประชาชน รวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การกีฬา และการบริหารจัดการการกีฬาเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการกีฬาได้อย่างเต็มที่

3. องค์ประกอบด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะทำให้งิจกรรมด้านการกีฬาและออกกำลังกายที่ดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นการพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องพิจารณาให้มีความเหมาะสม

ในส่วนงานวิจัยของสุเทพ เมฆไธสงค์, นภาพรณ จตุรโพธิ์ และสัมพันธ์ บัวทอง (2551) ได้ศึกษาองค์ประกอบเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลในรูปแบบที่เป็นสาเหตุโดยอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา 2) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจของนักกีฬา ที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา 3) องค์ประกอบด้านจิตพิสัยของนักกีฬา มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา 4) องค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อสถาบัน และกีฬา มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา โดยผ่านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา และ 5) องค์ประกอบทางด้านประสิทธิผลของการฝึกทักษะกีฬา มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศทางการกีฬา

De Bosscher, De Knop, van Bottenburg and Shibli (2006) ได้กล่าวถึง รูปแบบนโยบาย การพัฒนากีฬาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันนานาชาติ ประกอบด้วย การสนับสนุนงบประมาณ องค์กรและโครงสร้างของนโยบายกีฬา การมีส่วนร่วม การค้นหานักกีฬาที่มีพรสวรรค์และมีระบบ การพัฒนา การสนับสนุนในการเป็นนักกีฬาและหลังจากเลิกเล่นกีฬา การฝึกและอุปกรณ์ในการฝึก การจัดหาโค้ชและการพัฒนาโค้ช การแข่งในระดับชาติและนานาชาติ และการวิจัยเชิงวิชาการ

Prince Edward Island Community and Cultural Affair (2004 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ กันสิงห์, 2552) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐปรีนซ์ เอ็ดเวิร์ด ไออร์แลนด์ ระหว่างปี ค.ศ. 2004-2006 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) ทรัพยากรมนุษย์ 3) สมาชิกภาพ 4) การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ 5) การประชุม และ 6) งบประมาณ

2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน ประกอบด้วย 1) การรับสมัครและการคัดเลือก 2) การศึกษาและการฝึกอบรม 3) การสนับสนุน และ 4) การประเมินผล

3. การพัฒนานักกีฬา ประกอบด้วย 1) โปรแกรม 2) การฝึกซ้อม 3) การแข่งขัน และ 4) การบำรุงรักษา

4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร ประกอบด้วย 1) การรับสมัคร 2) การสนับสนุน 3) การประเมินผล 4) การแข่งขัน และ 5) การบำรุงรักษา

Australian Sports Commission (2004 อ้างถึงใน ประกิจ หงส์แสนยาธรรม, 2552) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรกีฬาของประเทศออสเตรเลียไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน ประกอบด้วย 1) การทบทวนแผนในปีที่ผ่านมา และ 2) โครงสร้างบุคลากร
2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว 4) การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ และ 5) การสร้างดัชนีตัวชี้วัด
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การจัดลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้น 2) การวางแผนการเงิน และ 3) การกำหนดกรอบการปฏิบัติการ
4. การประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การติดตามประเมินผลและการทบทวนแผน และ 2) การสร้างตัวเปรียบเทียบ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนานักกีฬาสู่เป้าหมายสูงสุด ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การกีฬามีการพัฒนาและประสบความสำเร็จคือ ตัวของนักกีฬาเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่สุดของการพัฒนากีฬา รวมถึงการคัดเลือกและการค้นหา นักกีฬา ส่วนในด้านบุคลากรต่าง ๆ มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้นักกีฬาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลเหล่านี้ได้แก่ ผู้ฝึกสอน ผู้ปกครอง ผู้ตัดสิน ผู้บริหาร หรือแม้แต่สถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมและแข่งขันต้องได้มาตรฐานตามหลักสากล การเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน การสร้างกระแสค่านิยมทางการกีฬา การนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ ตลอดจนองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนักกีฬาที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้เต็มศักยภาพ รวมทั้งกระบวนการในการวางแผนในการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมในหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

ตอนที่ 3 สถาบันการศึกษากับการพัฒนากีฬาชาติ

การกีฬาในปัจจุบันนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในทุก ๆ ระดับ นับตั้งแต่ในระดับประถมศึกษาจนถึงในระดับอุดมศึกษา ซึ่งกีฬากับการศึกษานั้นนับเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากีฬาขึ้นพื้นฐานจนสู่ความเป็นเลิศ หรือต่อยอดสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ ดังนั้นองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาองค์กรหนึ่งก็คือ สถาบันการศึกษา ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นสำคัญของสถาบันการศึกษากับการพัฒนากีฬาของชาติ ประกอบด้วย การจัดการกีฬาในสถาบันการศึกษา การพัฒนากีฬาในสถาบันการศึกษา และบทบาทของสถาบันการศึกษา กับการพัฒนากีฬาของชาติ

การจัดการกีฬาในสถาบันการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของการจัดการกีฬาในสถาบันการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2559) ที่เป็นการนำสาระของการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติ และเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา แผนพัฒนาการอุดมศึกษา และแผนพัฒนาด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ชี้นำจุดหมายและพันธกิจการพัฒนาการศึกษาและบูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬาเข้ากับการศึกษาทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) พัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล เพื่อเป็นฐานหลักการพัฒนา 2) สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคนและสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2550, หน้า 6-9)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547, หน้า 7-11) ได้กล่าวถึง การศึกษาในระบบ มีนโยบายและแผนส่งเสริมการเรียนรู้ทางกิจกรรมกีฬา และกิจกรรมพลศึกษามีความชัดเจนมาก ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 3 (2545- 2549) รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการส่งเสริมการออกกำลังกายและการกีฬาเพื่อสุขภาพ และเพื่อความเป็นเลิศ รัฐบาลสร้างกระแสการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพและใช้กีฬาเป็นสื่อต่อต้านยาเสพติด โดยเฉพาะในสถานศึกษาเด็กและเยาวชน อยู่ในระบบโรงเรียนยาวนานขึ้นทำให้มีโอกาสเรียนรู้พลศึกษาและการกีฬามากขึ้น สำหรับการศึกษานอกระบบตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เน้นการศึกษาตลอดชีวิต จึงมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้เปิดสนามกีฬาของสถานศึกษา และหน่วยงานให้เด็ก เยาวชน และประชาชนมาใช้สนามกีฬาเพื่อเล่นกีฬาและออกกำลังกาย และการศึกษาตามอัธยาศัยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

เน้นการศึกษาตลอดชีวิตและเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตมีการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ ซึ่งความรู้เพื่อสุขภาพและพละนาฏยได้มาจากแหล่งเรียนรู้ในชุมชนทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน

ส่วนในด้านนโยบายและแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ทางการกีฬากับการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน ของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่เหมาะสมกับปัจจุบัน มีดังนี้

1. การศึกษาในระบบ

1.1 การมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีการขยายการศึกษาภาคบังคับไม่น้อยกว่า 12 ปี ทำให้เด็กและเยาวชนอยู่ในระบบโรงเรียนมากขึ้น มีโอกาสได้เรียนรู้และฝึกทักษะทางกีฬาเพิ่มมากขึ้น

1.2 การพัฒนาการกีฬาของชาติ จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน เป้าหมายสำคัญ คือ เด็กและเยาวชนใน โรงเรียนต้องมีการจัดโครงการพลศึกษาในโรงเรียน ดังนี้ โครงการสอนพลศึกษาตามหลักสูตร การแข่งขันกีฬภายในโรงเรียน การแข่งขันกีฬาระหว่างโรงเรียน การจัดกิจกรรมพลศึกษาเพื่อนันทนาการ และโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนเพื่อความเป็นเลิศ รวมทั้งการสอนพลศึกษาสำหรับเด็กพิเศษทั้งในและนอกเวลาเรียน

1.3 กระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายบรรจุครูพลศึกษาในระดับประถมศึกษา เพื่อให้ครูพลศึกษาในโรงเรียนระดับประถมมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ แต่ครูพลศึกษาในปัจจุบันยังมีไม่เพียงพอ

1.4 ครูพลศึกษาควรนำวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย ขนาด รูปร่างและการป้องกันการบาดเจ็บจากการกีฬาที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

2. การศึกษานอกระบบ

2.1 รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน เป้าหมายสำคัญของกีฬามวลชน คือ ส่งเสริมให้ประชาชนทุกเพศ ทุกวัยทุกอาชีพ ได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ และเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เนื่องจากกีฬาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการพัฒนากำลังคนของประเทศ

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์กีฬาตำบล อำเภอ และจังหวัดดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านการออกกำลังกายและกีฬาประจำศูนย์กีฬาตำบล อำเภอ และจังหวัด

3. การศึกษาตามอัธยาศัย

3.1 การส่งเสริมให้เยาวชน และประชาชน ตื่นตัวในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาในสถานศึกษาต่าง ๆ และหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งในระดับชุมชนและหมู่บ้าน โดยส่งเสริมการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่อง และกว้างขวางทั่วประเทศ

3.1 การเปิดสถานที่ สนามกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานที่ราชการ เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไปออกกำลังกายอย่างแพร่หลายและสม่ำเสมอ

ในส่วนข้อเสนอนโยบายและด้านการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมเพื่อบูรณาการกีฬาเข้ากับการศึกษาขั้นพื้นฐานของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1. การศึกษาในระบบ

1.1 กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นต้องร่วมมือกันทำงาน การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มที่ในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน ทั้งในด้านการบรรจุและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาได้แก่ ครูพลศึกษา ผู้นำการออกกำลังกาย ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้นำกีฬา และผู้ตัดสินกีฬาขั้นพื้นฐาน

1.2 การจัดการเรียนการสอนด้วยหลักสูตรท้องถิ่น หรือหลักสูตรของสถานศึกษาเอง มีส่วนช่วยสร้างระเบียบวินัยในสังคม สร้างลักษณะนิสัยให้เป็นสังคมที่น่าอยู่ และยังใช้กีฬาช่วยแก้ปัญหาสังคม เช่น ยาเสพติด อบายมุขต่าง ๆ และการเล่นกีฬาถือเป็นการสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ได้แก่ มวยไทย ตะกร้อ และการละเล่นพื้นเมือง

1.3 สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีนโยบายพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศด้วยการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบัน และได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพที่แท้จริง ด้านความร่วมมือกับการกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

2. การศึกษานอกระบบ

2.1 บูรณาการแบบองค์รวมในการพัฒนากีฬาเข้ากับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องมีพันธมิตร และเครือข่ายการทำงานร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน มีการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการออกกำลังกายและเล่นกีฬา โดยใช้สื่อต่าง ๆ ทุกรูปแบบ รัฐบาลสนับสนุนจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดสร้างลานกีฬา สนามกีฬาเอนกประสงค์ และสถานกีฬา จัดหาอุปกรณ์กีฬา โดยมีศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัด ศูนย์การท่องเที่ยวกีฬาและนันทนาการ จังหวัดเป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานและร่วมรับผิดชอบ

2.2 สถานศึกษาและหน่วยงานราชการมีนโยบายเปิดสนามกีฬาให้เด็ก เยาวชน และประชาชนเข้ามาใช้สนามกีฬาได้ เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาของชุมชน เนื่องจากมีความพร้อมทั้งของบุคลากรและสถานที่

3. การศึกษาตามอัธยาศัย

3.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน และกีฬาเพื่อมวลชน โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล ต้องเห็นความสำคัญและมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการด้านกีฬาระดับท้องถิ่น

3.2 การจัดการบริหารการใช้สถานที่ ศูนย์กีฬาและนันทนาการ ศูนย์สร้างเสริมสุขภาพ ศูนย์การบริหารกาย อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายจำนวนของผู้มาใช้สถานที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อการเรียนรู้ หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตจากการออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬาอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

นอกจากนี้แผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและพลศึกษาในโรงเรียน (The Bangkok Agenda for Action On Physical Education and Sport in School) ในการประชุมระหว่างประเทศด้านการกีฬาและการศึกษาขององค์กรสหประชาชาติ ปี ค.ศ. 2005 ซึ่งจัดขึ้นโดยรัฐบาลไทย ได้มีข้อตกลงร่วมกัน ในแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียน บรรลุเป็นประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติและให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทบทวนเป้าหมายของการนำกีฬาและพลศึกษาที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยการกำหนดวิชาพลศึกษาลงในหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนทั้งระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระบบการศึกษานอกโรงเรียน บนพื้นฐานแนวคิดหลักการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า พร้อมทั้งส่งเสริมความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและการพลศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานด้านการกีฬาสำหรับเยาวชนในการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ ซึ่งรายละเอียดข้อตกลงร่วมกันในแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและการพลศึกษาในโรงเรียนมีดังนี้

1. ตระหนักถึงผลสัมฤทธิ์ของการกีฬาและการพลศึกษาในมิติของการออกกำลังกาย การพักผ่อน และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติ โดยการพัฒนาศูนย์ผ่านหลักสูตรกีฬาและโรงเรียนกีฬาที่มีคุณภาพ
2. การกีฬาและการพลศึกษา ควรได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาที่มีคุณภาพ และควรยึดถือเป็นประเด็นสำคัญสำหรับประเทศชาติ
3. ทุกโรงเรียนควรจัดหลักสูตรด้านการกีฬาและการพลศึกษาให้นักเรียนอย่างน้อย 120 นาที ต่อสัปดาห์ (2 ชั่วโมง/ สัปดาห์)
4. ให้ทุกประเทศจัดทำนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพด้านการกีฬาและการพลศึกษา ประกอบด้วยแผน 2 ระยะ ๆ ละ 5 ปี

6. ควรมีการรวบรวมผลการวิจัยองค์ความรู้ ผลของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ระบบการจัดการ การวัดและประเมินผลไว้ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

7. ควรนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยทุนและผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ เช่นเดียวกับผู้รับผิดชอบด้านการกีฬาและการพลศึกษาในกระทรวง เครือข่ายสถาบัน และสมาคม วิชาชีพในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล

8. ขอบข่ายของยุทธศาสตร์ชาติ ควรครอบคลุมถึงหลักสูตรการศึกษาด้านการกีฬาและการพลศึกษาสำหรับโรงเรียนระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา รวมไปถึงโปรแกรมการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียน และโปรแกรมความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและการพลศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานอาชีพด้านการกีฬาสำหรับเยาวชน

9. ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ ควรให้มีเรื่องของการขยายผลของการกีฬาและการพลศึกษาไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาเพื่อจัดความยากจน การรณรงค์ด้านการกีฬาสำหรับเยาวชน ความเสมอภาคทางเพศ และการดูแลสุขภาพ

10. การจัดเตรียมผู้ฝึกสอนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและพลศึกษา ควรจัดเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ โดยเน้นที่ความรู้ในหลักสูตรและข้อมูลเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลในระดับโรงเรียน รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลด้านอื่น ๆ

11. องค์กรสหประชาชาติควรให้การสนับสนุนการนำผลของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับชาติ

12. องค์กรสหประชาชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดปีแห่งการกีฬาและการพลศึกษาระหว่างประเทศ ควรนำเสนอแผนปฏิบัติการกรุงเทพฯ ว่าด้วยการกีฬาและพลศึกษา ในโรงเรียนต่อที่ประชุมสมัชชาใหญ่องค์กรสหประชาชาติ

นอกจากนี้คณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (2552) ยังได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกีฬาในการพัฒนานิสิต นักศึกษา ในช่วงระหว่าง 4 - 6 ปี ที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นการสนองตอบต่อแผนพัฒนาในระดับชาติทุกแผน รวมถึงนโยบายของรัฐบาลด้านการกีฬา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และคณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย จึงได้กำหนดนโยบายที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้นิสิตนักศึกษาได้ดำเนินกิจกรรมด้านการกีฬาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปกับการศึกษาความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ในปัจจุบันจะพบว่า นิสิต นักศึกษาที่มีความสามารถและทักษะในการเล่นกีฬาระดับสูง ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในระดับชาติ และระดับนานาชาติจำนวนมาก ในขณะที่เดียวกันนักกีฬาทีมชาติไทยจำนวนหลายคนได้รับการคัดเลือกให้

เข้ามาศึกษาในสาขาวิชาการต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาการเพิ่มเติม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงเปรียบเสมือนที่บ่มเพาะนักกีฬาทีมชาติไทยที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถสร้างชื่อเสียง เกียรติคุณให้แก่ประเทศชาติได้อย่างดี

ในส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกีฬาที่มีผู้ศึกษาไว้ ดังเช่น กุลยา อนันตวงศ์ (2539) ได้ศึกษาถึง สภาพและปัญหาการจัดดำเนินการโปรแกรมพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนพลศึกษาทุกโรงเรียน ส่วนใหญ่มีการจัดโครงการแข่งขันกีฬภายในโรงเรียน โครงการการจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างโรงเรียน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดงบประมาณในทุกด้าน และไม่สามารถหงบประมาณมาสนับสนุนกิจกรรมพลศึกษาของโรงเรียนได้ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการดำเนินการ ด้านบุคลากร ด้านการสั่งการและกำกับติดตาม และด้านการประเมินผลมีปัญหาในระดับน้อย

การจัดโครงการพลศึกษาในโรงเรียน ซึ่งจากการศึกษาของพัชรวิพรรณ บุณสมภพ (2545, บทคัดย่อ) เรื่องการจัดโครงการพลศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าการจัดโครงการพลศึกษาส่วนใหญ่ 3 ลำดับแรกคือ โครงการการสอนพลศึกษาในโรงเรียน โครงการจัดการแข่งขันกีฬภายใน โครงการจัดการแข่งขันกีฬภายนอก และปัญหาที่พบมากคือ ครูพลศึกษามีภาระหน้าที่มาก งบประมาณไม่เพียงพอ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ การจัดสรรสถานที่และอุปกรณ์เพื่อการเรียน การฝึกซ้อมไม่เพียงพอ และการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูพลศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจัดโครงการพลศึกษาในโรงเรียนมัธยมมีความแตกต่างกัน

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ กันสิงห์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ปฏิบัติกับบริบทในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การดำเนินงานที่เป็นกระบวนการ คือ ด้านการวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ด้านการจัดองค์กร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติการ มีการประชาสัมพันธ์ มีขั้นตอนในการดำเนินงาน การฝึกอบรมและสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในมหาวิทยาลัย ด้านการควบคุม มีระบบ วิธีการติดตาม การตรวจสอบ สรุปและการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และแนวทางการจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย ได้แก่ กิจกรรมให้มีความหลากหลาย เหมาะกับสภาพร่างกายและความสนใจของนิสิตนักศึกษา กิจกรรมจัดเป็นโครงการต่อเนื่องเน้นความมีน้ำใจนักกีฬา ส่งเสริมพัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม

Alice (1977, pp. 151-152-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาโปรแกรมพลศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในวิทยาลัยและในมหาวิทยาลัย รัฐคาลิฟอร์เนีย จุดมุ่งหมายใน

การศึกษา คือ เพื่อที่จะศึกษาหลักสูตรที่ใช้ในประถมศึกษาว่ามีความเหมาะสมและดีพอที่จะเป็นพื้นฐานเรียนต่อในระดับวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยหรือไม่ โดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ในหัวข้อคือ ภูมิหลัง ความมุ่งหมาย การจัดดำเนินการ การเป็นผู้นำด้านงบประมาณ แนวโน้มในอนาคต และการเตรียมตัวของผู้สอน ผลปรากฏว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้ 1) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ สมาคมพลศึกษา วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในแคลิฟอร์เนีย มีความคล้ายกัน 2) ความต้องการและความคิดเห็นของครูพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านพลศึกษา ตรงกับของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย 3) ความมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนประถมศึกษา วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยตรงกับความต้องการของรัฐ และ 4) ความมุ่งหมายทางการเรียนการสอนของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ได้เน้นถึงความสำคัญและสิ่งต่าง ๆ เหมือนกับการเรียนการสอนในประถมศึกษา

Snyder and Spreitzer (1981 อ้างถึงใน ไพฑูริย์ กันสิงห์, 2552) ที่กล่าวว่า การศึกษาจะควบคู่กับคำว่าจัดการศึกษาทางสังคม ซึ่งหมายถึงการประสานบรรทัดฐาน ค่านิยม และทักษะของสังคมเข้าด้วยกัน อันจะทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถทำหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษา เช่น ในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ กีฬาและกิจกรรมทางกายในรูปแบบพลศึกษา ที่จัดเป็นกิจกรรมและรายวิชาในระบบการศึกษาที่สังคมยอมรับว่ามีความสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษาทางสังคมของโรงเรียน

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ในการจัดการกีฬาในสถาบันศึกษานั้นเป็นนโยบายระดับชาติ ที่มีการส่งเสริม สนับสนุนให้สถาบันการศึกษาทุกระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา มีการจัดกิจกรรมทางพลศึกษา และการออกกำลังกายในรูปแบบต่าง ๆ โดยในแต่ละสถาบันศึกษานั้นจะมีการกำหนดกรอบ นโยบาย และแผนงานการพัฒนาตามความเหมาะสมและศักยภาพ ซึ่งในแต่ละสถาบันฯ ก็จะประสบกับปัญหาในการดำเนินการที่แตกต่างกัน

การพัฒนากีฬาในสถาบันการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนากีฬาในสถาบันการศึกษา ตามแนวทางการพัฒนากีฬาของประเทศไทย ที่มีความปรารถนาต้องการให้ประชาชนทุกเพศทุกวัย และทุกสาขาอาชีพมีส่วนร่วมในการกีฬา และต้องการให้นักกีฬาและทีมนักกีฬาของประเทศประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ โดยที่รัฐบาลของอังกฤษวางยุทธศาสตร์ด้านกีฬาในระบบการศึกษา โดยทุกฝ่ายร่วมมือดำเนินการตามแผนที่มีความเห็นชอบร่วมกันซึ่งจะทำให้ยกระดับการกีฬาของประเทศได้ โดยมีแผนยุทธศาสตร์การกีฬา ออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก วิสัยทัศน์กีฬาในระบบการศึกษา ส่วนที่ 2

เป็นรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ที่ได้กำหนดแผนงาน โครงการพร้อมทั้งกลไกการทำงานและ
ประสานงาน (ไพศาล หรรษาชัยกิจ และนภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม, 2547) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์กีฬาในระบบการศึกษา

1. การสนับสนุนให้เยาวชนมีส่วนร่วมในการกีฬาให้มากขึ้น

โรงเรียนของอังกฤษมีการสอนวิชาพลศึกษาและการกีฬาที่มีคุณภาพ ในขณะเดียวกัน
ยังมีโรงเรียนอีกหลายแห่งที่วิชาพลศึกษาและกีฬาได้อ่อนคุณภาพลง สนามกีฬาลดจำนวนลง
การเล่นกีฬาและการแข่งขันกีฬาลดลงเด็กเรียนก็ลดลงตามไปด้วย รัฐบาลจึงจำเป็นต้องเร่งแก้ไข
ปัญหา โดยแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืน ด้วยการยกระดับมาตรฐานวิชาพลศึกษาและ
การกีฬาในโรงเรียนทุกแห่งให้มีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน โดยที่รัฐบาลจะให้หลักประกันว่า นักเรียน
ที่มีอายุระหว่าง 14-18 ปี ที่มีความสามารถพิเศษจะได้รับการฝึกฝนและการสนับสนุนอย่างเต็มที่
หากนักเรียนต้องการจะก้าวไปสู่ความเป็นนักกีฬา ระดับโลกในอนาคต ซึ่งรัฐบาลจะจัดตั้งศูนย์
เครือข่ายของวิทยาลัยพลศึกษาเหล่านี้ เพื่อมุ่งเน้นการฝึกสอนกีฬาชั้นนำเฉพาะด้าน โดยเครือข่าย
ดังกล่าวจะมีสิทธิและหน้าที่ ดังนี้

- 1.1 มุ่งเน้นการสอนที่มีมาตรฐานสูงสุด
- 1.2 ได้รับสิทธิพิเศษในการขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุนสลากกินแบ่งรัฐบาล
เพื่อที่จะมีสถานที่และอุปกรณ์กีฬาที่ได้มาตรฐานสากล
- 1.3 สามารถเข้าไปใช้สถานที่และอุปกรณ์กีฬาของโรงเรียนอื่น ๆ และชุมชนได้
- 1.4 สามารถขอเชิญตัวผู้ฝึกสอนที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษจากโรงเรียนอื่นหรือชุมชน
อื่นมาช่วยฝึกสอนที่ศูนย์ได้
- 1.5 ช่วงเวลาการเรียนการสอนสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้การเรียนการสอนได้
คุณภาพสูงสุด
- 1.6 เครือข่ายเชื่อมโยงกับเครือข่ายของสถาบันการกีฬาแห่งราชอาณาจักร (The
United Kingdom Sports Institute: UKSI) เพื่อให้เยาวชนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการฝึกได้
เรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและการแพทย์ทางการกีฬา

แผนการดังกล่าวข้างต้นจะเป็นจุดเริ่มต้นใหม่สำหรับการกีฬาในโรงเรียน ที่ตระหนักดีว่า
พลศึกษาและการกีฬาในโรงเรียนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
ซึ่งความสำเร็จด้านการกีฬาและมาตรฐานการศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องไปด้วยกัน การปรับปรุงและพัฒนา
ครูพลศึกษา รวมทั้งการจัดกิจกรรมนอกเวลาเรียนให้มากขึ้น และการแต่งตั้งผู้ประสานงานด้านการ
กีฬาของโรงเรียนนั้นจะช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้นของครูและนักเรียน โดยมีเป้าหมาย คือ
การปรับปรุงคุณภาพของวิชาพลศึกษาและการกีฬาในโรงเรียน รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนเยาวชน

ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านกีฬา การจัดตั้งเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน จะช่วยให้เยาวชนที่มีความสามารถพิเศษมีโอกาสที่จะได้รับการฝึกฝนกีฬาที่ตนเองถนัดและเรียนรู้ วิชาสามัญไปพร้อม ๆ กัน

2. การพัฒนาขีดความสามารถ

หน่วยงานด้านการกีฬาหลายแห่งของประเทศไทยได้พยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบการกีฬา สิ่งแรกที่รัฐบาลต้องดำเนินการ คือ การส่งเสริมให้ประชาชนหันมาสนใจเล่นกีฬาให้มากขึ้น รัฐต้องช่วยเหลือให้คนที่มีความสามารถและพัฒนาตนเองเพื่อความเป็นเลิศในกีฬาที่พวกเขาถนัด ระบบการกีฬาของประเทศไทยต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้นักกีฬาเยาวชนได้ฝึกฝนพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการฝึกสอนที่ดีจะช่วยให้สามารถค้นพบและพัฒนา นักกีฬาที่มีความสามารถ

การคัดสรรนักกีฬาที่มีความสามารถพิเศษ กีฬาแต่ละประเภทมีวิธีการคัดสรรที่แตกต่างกันออกไป ความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ ซึ่งยากที่จะให้คำนิยาม เช่น ความตั้งใจแน่วแน่ และการทำงานเป็นทีม ประเทศที่ประสบความสำเร็จในด้านการกีฬามักจะมีระบบพัฒนา และแนวทางที่ชัดเจนในการสร้างและพัฒนา นักกีฬาที่มีความสามารถพิเศษ และมีระบบข้อมูลซึ่งช่วยในการสรรหานักกีฬารุ่นเยาว์ที่มีความสามารถที่จะพัฒนาต่อไป รัฐบาลจะร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนพัฒนาการกีฬา ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ต้นในระดับรากหญ้าไปจนถึงระดับนานาชาติ โดยจะครอบคลุมถึงการกีฬาของชนพิการด้วย

การฝึกสอนถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาความเป็นเลิศทางการกีฬา ครูฝึกต้องสามารถประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แพทย์ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ครูฝึกท่านอื่น ๆ การติดต่อกับสื่อมวลชน การติดตามและให้การสนับสนุนนักกีฬาที่ตนดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ครูฝึกที่ดีที่สุด ในกีฬาบางประเภทได้มีการจ้างครูฝึกมาจากต่างประเทศ การกระทำได้กล่าว แม้จะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่ควรให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาครูฝึกในประเทศ และนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และมีความสนใจที่จะเป็นครูฝึกควรได้รับการสนับสนุน

3. ความเป็นหุ้นส่วนในการกีฬา

การเป็นหุ้นส่วน หรือการมีส่วนร่วมในการกีฬา จะต้องอาศัยการดำเนินนโยบายและแผนการที่ถูกต้องเหมาะสม การมีสมาคมกีฬาที่มีความเป็นมืออาชีพ และระบบการบริหารที่สนับสนุนการกีฬาดังแต่ระดับโรงเรียนประถมศึกษาจนถึงระดับสูงสุด จะเพิ่มโอกาสการได้รับรางวัลในการแข่งขันระดับนานาชาติ

ซึ่งรัฐบาลประเทศไทยจะเสนอความเป็นหุ้นส่วนกับสมาคมกีฬา โดยภาครัฐจะให้การสนับสนุนกีฬาในระดับรากหญ้า และจะเปิดโอกาสให้สมาคมกีฬาดัง ๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการใช้เงินทุนสนับสนุนของรัฐบาลโดยมีเงื่อนไข 2 ประการ คือ

3.1 ประเภทกีฬาซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของประชาชน ทำให้มีรายได้ในเชิงพาณิชย์มาก จะต้องร่วมให้เงินสนับสนุนการก่อสร้างสถานที่เล่นกีฬาในระดับรากหญ้า

3.2 สมาคมกีฬาประเภทต่าง ๆ จะต้องวางเป้าหมายในการพัฒนากีฬาของตนอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

รัฐบาลต้องการใช้ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนาการกีฬา เป็นแนวทางไปสู่การปฏิรูปการจัดการกีฬาของประเทศไทยให้มีความทันสมัยและมีความเป็นมืออาชีพ รัฐบาลจะกระจายอำนาจในการพิจารณาใช้เงินทุนสนับสนุนของรัฐบาลแก่สมาคมกีฬาต่าง ๆ กล่าวคือ

- หากสมาคมกีฬาเหล่านั้นมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการขยายฐานการเล่นกีฬาและการพัฒนาความเป็นเลิศทางการกีฬา

- การมีภาระผูกพันที่จะพัฒนาและปรับปรุงการกีฬา โดยคำนึงถึงแง่มุมทางสังคมและความเท่าเทียมในการมีส่วนร่วมในการกีฬาของทุกคนในสังคม

ข้อเสนอดังกล่าวข้างต้นของรัฐบาลจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและสมาคมกีฬา เพื่อแลกเปลี่ยนกับการมอบอำนาจในการพิจารณาใช้เงินทุนสนับสนุนของรัฐบาล สมาคมกีฬาจะต้องดำเนินนโยบายเพื่อเพิ่มจำนวนผู้เล่นกีฬาและมีโอกาสสรรหานักกีฬาเก่ง ๆ ได้มากขึ้น โดยที่สมาคมกีฬาต่าง ๆ จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายหลายประการ ดังนี้

- ต้องพัฒนากีฬาในโรงเรียนและในชุมชน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างมาก

- ต้องส่งผู้ฝึกสอนกีฬาไปช่วยผู้ฝึกสอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยม

- จะต้องเปิดโอกาสให้ชนเชื้อสายต่าง ๆ คนที่มีความไม่สมบูรณ์ทางร่างกาย ผู้หญิง และเด็กผู้หญิงให้มีส่วนร่วมในการกีฬา การฝึกสอน และการทำงานให้กับสมาคมกีฬา

- จะต้องวางแผนพัฒนาความสามารถทางการกีฬา เพื่อส่งเสริมให้คนที่มีความสามารถและความปรารถนาที่จะเล่นกีฬาสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬาในระดับสูงสุด

- จะต้องมีการจัดการ การวางแผน และการติดตามดูแลนักกีฬาที่มีความสามารถ และศักยภาพที่จะพัฒนาได้ต่อไป

ส่วนที่ 2 แผนปฏิบัติการสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา

1. การพัฒนาขีดความสามารถ

1.1 ความสำเร็จทางการกีฬาขึ้นอยู่กับโครงสร้างการสนับสนุนและส่งเสริมนักกีฬาเยาวชนที่มีความสามารถในทุกขั้นตอน การฝึกสอน การแข่งขัน สนามฝึกกีฬา และบริการ

สนับสนุนต่าง ๆ ต้องมีอยู่ในกีฬาทั้งระบบ และการสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาความสามารถทางการกีฬาเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้างนักกีฬาที่มีความสามารถ

1.2 การคั่นหานักกีฬาที่มีความสามารถ โดยต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความใฝ่ฝัน ความตั้งใจจริง และความหนักแน่นทางอารมณ์ ปัจจัยเหล่านี้เป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดหรือระบุออกมาได้อย่างชัดเจน ประเทศที่ประสบความสำเร็จในด้านกีฬามักจะมีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการพัฒนานักกีฬา และมีระบบข้อมูลที่ใช้ในการสรรหานักกีฬาที่ศักยภาพ

1.3 การสนับสนุนบุคคลที่มีความเป็นเลิศทางการกีฬา เป็นการลงทุนระยะยาว ทางด้านการศึกษาให้แก่ผู้ฝึกสอน โดยผู้ฝึกสอนเหล่านี้จะมีบทบาทเป็นศูนย์กลางการพัฒนาการกีฬาในทุกระดับ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของหลักสูตรการศึกษาของครูฝึกและปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของผู้ฝึกสอนในกีฬาทุกประเภท

1.4 รัฐให้ความสนใจนักกีฬาเยาวชนในโครงการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนในการวางแผนและจัดการชีวิต เพื่อให้ นักกีฬาเหล่านั้นสามารถสานฝันด้านกีฬาต่อไปได้ โดยไม่ต้องทิ้งการศึกษา หรือสูญเสียโอกาสในการทำงาน และพร้อมจะมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและสนับสนุนในการวางแผนและจัดการชีวิตของนักกีฬา

2. การพัฒนาความเป็นเลิศ

2.1 ความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติต้องอาศัยการวางแผนและการเตรียมพร้อมอย่างดีของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และสโมสรกีฬา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อบรรลุผลสำเร็จในการแข่งขันระดับนานาชาติ และจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความสนับสนุนและการอุดหนุนทางการเงินอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.2 การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมความสามารถทางด้านกีฬา ให้ก้าวหน้าและรุ่งเรือง จะช่วยให้นักกีฬาสามารถแข่งขันกับนักกีฬาของประเทศอื่น ๆ บนเวทีการแข่งขันระดับโลก

2.3 แผนการพัฒนาเครือข่ายสถาบันการกีฬา ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาของสถาบันกีฬาแห่งประเทศไทยจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาความเป็นเลิศทางด้านกีฬา

2.4 การให้นักกีฬาชั้นแนวหน้าแต่ละคนได้รับการศึกษาวิชาการชั้นเลิศ ด้านต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์การกีฬา แพทย์ศาสตร์การกีฬา การฝึกสอน และ โอกาสในการประกอบวิชาชีพ

2.5 การแข่งขันกีฬาในระดับโลกที่สามารถส่งเสริมและพัฒนานักกีฬา แม้ว่า จะไม่ครอบคลุมกีฬาทุกประเภทและนักกีฬาทุกคน

2.6 สภาการกีฬา (Sport Councils) จะดำเนินการประเมินนักกีฬาแต่ละคนอย่างโปร่งใส มากขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้บริหารองค์กรกีฬาต่าง ๆ จะต้องตระหนักถึงหน้าที่ของตน ในการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบใด ๆ จะต้องมีการปรึกษาหารือก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความโปร่งใสในระบบการทำงาน

2.7 การตั้งเป้าหมายและการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนักกีฬาแต่ละคนแต่ละทีม จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาเงินทุนสนับสนุน

2.8 สหพันธ์กีฬาระดับชาติจัดทำระบบการสรรหา และคัดเลือกนักกีฬาอย่างเท่าเทียมเสมอภาคและโปร่งใส โดยจะต้องเปิดโอกาสให้มีการสรรหาและคัดเลือกในขอบเขตที่กว้างขวางมากที่สุด

2.9 การฝึกสอนถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาความเป็นเลิศทางการกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องสามารถประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แพทย์ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้ฝึกสอนท่านอื่น ๆ การติดต่อกับสื่อมวลชน รวมทั้งติดตามและให้การสนับสนุนนักกีฬาที่ตนดูแลอย่างใกล้ชิด

2.10 การให้หน่วยงานและองค์กรมาสนับสนุนและส่งเสริมนักกีฬารุ่นใหม่ของประเทศ โดยรัฐบาลจะต้องปรับปรุงระบบการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนของหน่วยงานเหล่านั้น

3. ความเป็นหุ้นส่วนกับการกีฬา

3.1 ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาการกีฬา

3.2 สหพันธ์กีฬาจะต้องแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการที่มีมาตรฐานสูง มีการวางแผนที่ชัดเจนและเป็นไปได้ในการขยายจำนวนผู้เล่นกีฬาและพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬา

3.3 สิ่งสำคัญที่รัฐบาลต้องการจากการเสนอความเป็นหุ้นส่วนกับสหพันธ์กีฬา คือ 1) ความสำคัญของกีฬาในระดับชาติ 2) ความสำคัญของกีฬาในโรงเรียน 3) โครงการกีฬาสำหรับเยาวชนที่มีคุณภาพสูง 4) ระบบการจัดการฝึกสอนกีฬาที่มีคุณภาพสูง 5) กรอบการพัฒนาความสามารถด้านการกีฬา 6) โอกาสที่ดีขึ้นในการได้รับรางวัลในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ และ 7) ระบบธรรมาภิบาลในองค์กรมีมาตรฐานสูง

นอกจากนี้ สมพงษ์ ชาตะวดี (2553, หน้า 2-5) ได้ระบุถึงหลักของการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนกีฬาและศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศของวิทยาเขต โดยมีหลักการในการพัฒนานักกีฬาด้วยการบริหารจัดการ ด้วยการใช้หลักการ คือ

1. การเตรียมความพร้อมด้านผู้ฝึกสอน
2. การเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ และอุปกรณ์การฝึกซ้อม
3. การเตรียมสวัสดิการนักกีฬา ด้านที่พัก อาหาร ทุนการศึกษา การรักษาพยาบาล ชุดฝึกซ้อม และชุดแข่งขัน
4. การเตรียมการด้านการทดสอบสมรรถภาพทางกาย ทักษะ และการแข่งขัน
5. การใช้หลักวิทยาศาสตร์การกีฬา และหลักจิตวิทยา

6. การใช้หลักการวิจัย

7. การเตรียมการด้านโปรแกรมและแผนการฝึกซ้อมแต่ละชนิดกีฬา

8. การจัดหลักสูตร แผนการเรียนการสอนเป็นพิเศษสำหรับนักกีฬา ทั้งในโรงเรียนกีฬา และวิทยาเขต โดยมีโครงการความร่วมมือการจัดการศึกษาระหว่างวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬา

นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงและประสานกับสมาคมกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการวางแผนร่วมกันในการพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นรูปธรรมในด้าน

1. ด้านวิชาการ
2. ด้านผู้ฝึกสอน
3. ด้านสถานที่และอุปกรณ์การฝึกซ้อม

โรงเรียนกีฬาและวิทยาเขตยังมีการกำหนดรายการแข่งขันที่เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ เพื่อใช้เป็นรายการทดสอบ สร้างเสริมประสบการณ์ และประเมินผล นักกีฬาในโรงเรียน และศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในแต่ละปี ดังนี้

1. รายการแข่งขันระดับชาติ
 - 1.1 กีฬาแห่งชาติ
 - 1.2 กีฬาเยาวชนแห่งชาติ
 - 1.3 กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
 - 1.4 กีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งประเทศไทย
 - 1.5 กีฬาชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย (ที่จัดโดยสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย)
 - 1.6 กีฬานักเรียนโรงเรียนกีฬาแห่งประเทศไทย
 - 1.7 กีฬาสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทย
2. รายการแข่งขันระดับนานาชาติ
 - 2.1 กีฬา Olympic Games
 - 2.2 กีฬา Youth Olympic Games
 - 2.3 กีฬา Asian Gamea
 - 2.4 กีฬา Sea Games
 - 2.5 กีฬา Asian Beach Games
 - 2.6 กีฬา Asian Indoor Games
 - 2.7 กีฬามหาวิทยาลัยโลก
 - 2.8 กีฬามหาวิทยาลัย Asian

2.9 กีฬา Asian School Games

2.10 กีฬาชิงชนะเลิศแห่งเอเชีย (ทั้งในระดับประชาชน และเยาวชนอายุต่าง ๆ ที่จัดโดยสหพันธ์กีฬาแห่งเอเชียหรือสหพันธ์กีฬานานาชาติ)

นอกจากนี้ยังมี Kim (1990, p. 2423-A) ได้ทำการศึกษา กีฬาโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับกลางในเพนซิลเวเนีย จากผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับกลางในเพนซิลเวเนีย พยายามที่จะสนองต่อความต้องการด้านกีฬาของนักเรียน โดยปัญหาที่พบด้านกีฬา คือการขาดสถานภาพสำหรับโปรแกรม ปัญหาของทีมผู้ฝึกสอนที่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุง เนื่องจากผู้ฝึกสอนจำนวนมากเป็นอัตราจ้าง และเป็นบุคคลภายนอก นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญในการดูแลทางการแพทย์ เนื่องจากในโรงเรียนหลาย ๆ แห่งไม่ได้มีการเตรียมการด้านการแพทย์ ผู้ปกครอง หรือองค์กรธุรกิจในท้องถิ่นควรให้การสนับสนุนในด้านการเงินหรือเป็นแหล่งเงินในการสนับสนุนกีฬาของโรงเรียน

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ในการพัฒนากีฬาในสถาบันการศึกษาจะให้ความสำคัญกับนักกีฬาที่อยู่ในระบบการศึกษา โดยมีนโยบายและแผนงานที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในทุกภาคส่วน ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬา การพัฒนาขีดความสามารถ และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยการสนับสนุน ส่งเสริมผู้ฝึกสอนที่มีศักยภาพ การจัดสรรและการสรรหางบประมาณ การร่วมการแข่งขัน และจะต้องมีการวางแผนในการดำเนินการ โดยการสนับสนุนด้านวิชาการของนักกีฬา ด้านการพัฒนาผู้ฝึกสอน และด้านสถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมและแข่งขันอย่างครอบคลุม

บทบาทของสถาบันการศึกษากับการพัฒนากีฬาชาติ

ผู้วิจัยได้ศึกษาในบทบาทของสถาบันการศึกษาในการพัฒนากีฬาของชาติ จะเห็นว่าสถาบันการศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับนักกีฬาทั้งทางด้านการกีฬาและการศึกษา ซึ่งการสร้างแรงจูงใจ สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การให้เงินรางวัล การจัดสวัสดิการต่าง ๆ การให้โอกาสทางการศึกษาอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสม เพื่อการประกอบอาชีพ สถาบันการศึกษาควรคำนึงแรงจูงใจทางความเป็นเลิศทางการเรียนควบคู่กันไป รวมทั้งการสร้างลักษณะกล้าตัดสินใจ รู้จักทุ่มเท ฝึกซ้อมมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ อดทน รู้แพ้รู้ชนะ มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในชีวิตทั้งในด้านการเรียนและการกีฬา

ในบทบาทของสถาบันการศึกษากับการพัฒนากีฬาได้มีนักวิชาการและผู้บริหารด้านการกีฬา ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถาบันการศึกษา ไว้ดังเช่น สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ (2539) ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่มหาวิทยาลัยจะพัฒนาศักยภาพนักกีฬาของชาติได้นั้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีความพร้อมในด้านผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาในแต่ละชนิด ต้องมีสนามกีฬา อาคารสถานที่ อุปกรณ์กีฬา

ที่ได้มาตรฐานเพื่อการฝึกซ้อมและแข่งขัน รวมทั้งการมีหอพักสำหรับนักกีฬาได้มีการฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านการจราจรในกรุงเทพมหานครยังมีความจำเป็นที่จะต้อง มีอาจารย์ หรือบุคคลที่จะควบคุมนักกีฬาอย่างใกล้ชิด คอยให้คำปรึกษาแนะนำ จัดทำแผนการเรียน การสอน เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาได้บรรลุถึงเป้าหมายในการศึกษาเล่าเรียนด้วย

ในสถาบันอุดมศึกษามีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นแห่งแรกที่ได้เริ่มโครงการพัฒนากีฬาชาติขึ้น โดยเปิดรับนักกีฬาที่มีความสามารถดีเด่นในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ ให้เข้าศึกษา ในมหาวิทยาลัย แต่ที่ผ่านมาก็ต้องยอมรับว่ามหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดในศักยภาพบางอย่าง เช่น ผู้เชี่ยวชาญกีฬาในแต่ละชนิด คณาจารย์ หรือบุคลากรที่ดูแลเอาใจใส่ ควบคุมการฝึกซ้อม การศึกษา เล่าเรียน จำนวนอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สนามกีฬาที่ได้มาตรฐาน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคสำคัญ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุเป้าหมายในการพัฒนากีฬาชาติ นอกจากนี้ยังมี วรศักดิ์ เพียรชอบ (2535) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการพัฒนานิสิต โครงการพัฒนากีฬาชาติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งทางด้าน กีฬา และการศึกษาควบคู่กันไปว่า ในด้านการพัฒนาทักษะความสามารถทางด้านกีฬา มหาวิทยาลัย ควรแสวงหาผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในกีฬา แต่ละประเภทอย่างแท้จริงมาทำการฝึกซ้อมนักกีฬาที่มีความสามารถดีเด่นเหล่านี้ให้มีความสามารถ สูงขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้โดยให้มีการใช้ความรู้ หลักการและวิธีการทางด้านวิทยาศาสตร์ควบคู่กันไป อีกทั้งการจัดสถานที่และอุปกรณ์สำหรับฝึกซ้อมกีฬาแต่ละประเภทให้ตามระดับมาตรฐาน และมีความ สะดวกในการที่จะไปมาในการฝึกซ้อม และมหาวิทยาลัยควรจะต้องจัดให้มีสวัสดิการให้แก่ นิสิต ที่เป็นนักกีฬาของมหาวิทยาลัยตามสมควร เช่น จัดให้มีทุนการศึกษา จัดที่พักให้นักกีฬาเพื่อ ความสะดวกในการ ไปมาในการฝึกซ้อม จัดให้มีการแนะแนวและช่วยเหลือทางการศึกษาให้แก่ นิสิตที่เป็นนักกีฬาทุกคน เช่น จัดสอนซ่อมเสริมให้แก่ นักกีฬาในวิชาที่เรียนไม่ทัน หรือมีการแนะนำ ให้ลงทะเบียนให้น้อยลงในภาคการศึกษาที่มีโปรแกรมการแข่งขันที่ต้องเดินทางไปต่างประเทศ หรือในกรณีที่ต้องเดินทางไปแข่งขันในต่างประเทศ ต้องขาดเรียนเป็นเวลาหลาย ๆ วัน ก็ควรติดต่อ อาจารย์ผู้สอนเพื่อนำบทเรียนไปอ่านและทบทวนในเวลาว่างระหว่างเดินทางไปแข่งขันด้วย หรือ เมื่อกลับมาจากการแข่งขันแล้วรีบติดต่อกับอาจารย์ผู้สอนเพื่อขอรับงานไปศึกษาค้นคว้าในระหว่าง ตนเองไม่อยู่ไปทบทวนให้ทันเพื่อน ๆ หรือบางกรณีทีมมหาวิทยาลัยอาจจะจัดให้ผู้ประสานงาน คอยประสานงานกับอาจารย์ผู้สอนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาต่าง ๆ ที่นิสิตอาจจะมีในระหว่างการเรียนรู้ ในรายวิชาต่างด้วยก็ได้ ส่วนในด้านของการฝึกให้นักกีฬามีวินัยและรับผิดชอบในตนเองนั้น ทั้งนี้ ได้ให้ข้อสังเกตว่านักกีฬาที่มีความสำเร็จในการกีฬาสูงนั้น ส่วนมากจะเป็นผู้ที่มีวินัยและมี ความรับผิดชอบในตนเองควบคู่กันไป คือให้รู้จักในการแบ่งเวลาของตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง ที่จะทำการฝึกซ้อมด้วยตนเองด้วยความเต็มใจและจริงจัง

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า สถาบันการศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับนักศึกษา ทั้งทางด้านการกีฬา และการศึกษาล่าเรียน ด้านการศึกษา สถาบันการศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนผู้ฝึกสอน วัสดุอุปกรณ์ สนามกีฬา การประสานงาน และการมีส่วนร่วมกับชมรมกีฬา สมาคมกีฬา หรือองค์กรกีฬาระดับประเทศ ส่วนด้านการศึกษาจัดให้มีผู้ประสานงานคอยประสานงาน กับอาจารย์ผู้สอนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่นักกีฬาอาจจะมิในระหว่างการเรียนในรายวิชา ต่าง ๆ

การพัฒนาและการมีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬาของสถาบันการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษา การพัฒนาและการมีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬาของสถาบันการศึกษา ซึ่งชมรม หรือสโมสรกีฬาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการแข่งขัน นักกีฬาที่มีความสามารถควรได้รับการฝึกสอนที่ดี ในสนามฝึกที่ได้มาตรฐาน ได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน ในระดับที่เหมาะสม และได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในทุกช่วงเวลาตลอดเส้นทางสู่การเป็น นักกีฬาระดับชาติในกีฬาซึ่งเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ มีการคัดสรรนักกีฬาตั้งแต่อายุยังน้อยและมี แนวโน้มที่จะมีอายุน้อยลงเรื่อย ๆ โดยจะพบว่า การนำเด็กที่อายุน้อยเกินไปมาฝึกเด็กอาจทนรับกับการฝึกหนัก ๆ ไม่ไหว และอาจตัดสินใจเลิกเล่นกีฬาไป ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เยาวชนควรจะ ได้รับการฝึกฝนตามความเหมาะสมตามประเภทของกีฬา อายุ และความพร้อมของร่างกาย ดังที่ สโมสรกีฬาสมัครเล่นของประเทศอังกฤษที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนากีฬา ดังนี้ (ไพศาล หรรพณชัยกิจ และนภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม, 2547)

1. ต้องพัฒนาสโมสรกีฬาอย่างเป็นระบบทั่วทั้งประเทศ รัฐบาลจะร่วมมือในการพัฒนาสโมสรกีฬาอย่างเป็นระบบ โดยมีสโมสรที่จะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานเชื่อมโยงกับสโมสรในชุมชนท้องถิ่นของตน เพื่อให้การสนับสนุนการจัดการแข่งขันและฝึกสอนที่เหมาะสมกับนักกีฬาในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ให้นักกีฬาแต่ละคนสามารถพัฒนาไปได้ตามศักยภาพของแต่ละคน
2. เพื่อให้การเชื่อมโยงระหว่างสโมสรกีฬากับโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สโมสรกีฬาแต่ละแห่งควรมีแผนกกีฬาเยาวชนที่มีคุณภาพ
3. เพื่อให้สโมสรกีฬาเสริมสร้างบทบาทในการพัฒนากีฬาของโรงเรียน จำเป็นที่จะต้องมีการเสนอสิ่งจูงใจเพื่อให้สโมสรกีฬาปรับปรุงบทบาทและกิจกรรมในการส่งเสริมกีฬาของเยาวชน
4. การทำงานของสโมสรกีฬาสมัครเล่นส่วนใหญ่จะพึ่งพาอาสาสมัครเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม การสนับสนุนและการรับรองของเหล่าอาสาสมัครดังกล่าว รัฐบาลจะศึกษาแนวทางในการจัดการฝึกอบรมอาสาสมัครในระดับท้องถิ่นที่เข้าไปช่วยงานของสโมสรกีฬาสมัครเล่นในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ผู้ฝึกสอน หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ธุรการ

ในส่วน of โครงต่าง ๆ ที่ทางสถาบันการศึกษาจัดขึ้นเพื่อรับนักกีฬาที่มีความสามารถเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวอย่างของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีโครงการรับนักเรียนผู้มีความสามารถดีเด่นระดับชาติในทางกีฬา (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547) โดยรับเข้าศึกษา ใน 6 คณะ ดังนี้

1. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ซึ่งมีคุณสมบัติ 2 ข้อ คือ 1) กำลังศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือสำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 2) มีความสามารถทางกีฬาในชนิดกีฬาที่มี ชมรมกีฬาของมหาวิทยาลัยรองรับ

2. คณะเภสัชศาสตร์ โดยผู้สมัครจะต้องผ่านการทดสอบความพร้อมทางการศึกษาทั้งทางกายและทางใจ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และผู้สมัครต้องมีความสามารถทางกีฬาเฉพาะประเภทบุคคลเท่านั้น

3. คณะวิทยาศาสตร์ มีคุณสมบัติ 3 ข้อ คือ 1) ผู้สมัครต้องเป็นผู้ที่กำลังศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในโปรแกรมวิทยาศาสตร์ โดยได้รับคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-5 รวมกันไม่ต่ำกว่า 2.50 และได้รับคะแนนเฉลี่ยวิชาเคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ และคณิตศาสตร์ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-5 รวมกันไม่ต่ำกว่า 2.50 หรือ 2) ผู้สมัครต้องเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในโปรแกรมวิทยาศาสตร์หรือผ่านการสอบเทียบเท่าและมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายไม่ต่ำกว่า 2.50 หรือ 3) ผู้สมัครต้องเป็นผู้ที่ศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ในโครงการส่งเสริมและพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยได้รับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.50

4. คณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยผู้สมัครต้องเป็นผู้ที่กำลังศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายโดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ไม่ต่ำกว่า 2.50

5. คณะอักษรศาสตร์ โดยผู้สมัครต้องเป็นผู้ที่กำลังศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

6. สำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้สมัครต้องเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในโปรแกรมวิทยาศาสตร์เท่านั้น

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีโครงการรับนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา คือ โครงการนักศึกษาผู้มีความสามารถดีเด่นในการกีฬา (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547) โดยรับเข้าศึกษาใน 10 คณะดังนี้ 1) คณะนิติศาสตร์ 2) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี 3) คณะรัฐศาสตร์ 4) คณะเศรษฐศาสตร์ 5) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ 6) คณะศิลปศาสตร์ 7) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน 8) คณะสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา 9) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 10) คณะวิศวกรรมศาสตร์ สำหรับผู้ที่เลือกศึกษาในคณะวิศวกรรมศาสตร์ หรือคณะวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยี จะต้องได้คะแนนเฉลี่ยวิชาคณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี และชีววิทยา รวมกันไม่ต่ำกว่า 2.50 สำหรับผู้ที่มีความสามารถดีเด่นในด้านกีฬาจะต้องมีคุณสมบัติในข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนของประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ เช่น โอลิมปิก เอเชียนเกมส์ ซีเกมส์ ฯลฯ หรือ
2. เป็นตัวแทนของประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาระดับเยาวชนนานาชาติ เช่น กีฬานักเรียนอาเซียน ฯลฯ หรือ
3. เป็นผู้ที่ได้รับตำแหน่ง 1, 2 หรือ 3 ในการแข่งขันกีฬาชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย กีฬาแห่งชาติ กีฬาเยาวชนแห่งชาติ กีฬาวัยน้ำชิงชนะเลิศมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หรือกีฬาที่สมาคมกีฬารับรอง หรือ
4. เป็นผู้ที่ได้รับตำแหน่งที่ 1 ในการคัดเลือกตัวแทนภาคในการแข่งขันกีฬาแห่งชาติ กีฬาเยาวชนแห่งชาติ กีฬากรมพลศึกษา หรือกีฬากรุงเทพมหานคร หรือ
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถดีเด่นในด้านการกีฬา ดังนี้ คือ กรีฑา วัยน้ำ โปโลน้ำ ซอฟท์บอล ตะกร้อ เทนนิส เทเบิลเทนนิส บาสเกตบอล แบดมินตัน เปตอง ฟันดาบ ฟุตบอล มวยสากล ยิงปืน ยิงธนู ยูโด รักบี้ฟุตบอล วอลเลย์บอล กอล์ฟ ฮ็อกกี้ เบสบอล เทควันโด และกีฬาอื่น ๆ ที่มีการแข่งขันในระดับนานาชาติ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มี โครงการผู้มีความสามารถดีเด่นด้านการกีฬา โดยมีการคัดเลือกเข้าใน 19 คณะ คือ คณะเกษตร คณะเทคนิคการสัตวแพทย์ คณะบริหารธุรกิจ คณะประมง คณะมนุษยศาสตร์ คณะวนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะเกษตร กำแพงแสน คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา กำแพงแสน คณะวิศวกรรมศาสตร์ กำแพงแสน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ กำแพงแสน คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ กำแพงแสน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่าหรือเป็นนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ปีที่ 6 และมีผลการศึกษademคะแนนเฉลี่ยสะสมระดับชั้นมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดีตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับคณะ และสาขาวิชาที่สมัคร
2. มีประวัติ ผลงานและความสามารถทางกีฬาดีเด่นในระดับใดระดับหนึ่ง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมาเท่านั้น (ผลงานก่อน พ.ศ. 2548 นำมาใช้ในการสมัครไม่ได้) ดังต่อไปนี้
 - 1) เป็นนักกีฬาตัวแทนทีมชาติไทย 2) เป็นนักกีฬาตัวแทนเยาวชนทีมชาติไทย 3) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันกีฬาแห่งชาติ ได้อันดับที่ 1-3 4) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ประเภททั่วไป ได้อันดับที่ 1-3 ในการแข่งขันที่สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดและมีผู้เข้าแข่งขัน

ไม่น้อยกว่า 4 คน หรือทีมที่เข้าแข่งขันไม่น้อยกว่า 4 ทีม ทั้งนี้เฉพาะประเภทกีฬาที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เห็นชอบ 5) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ได้อันดับที่ 1-3 6) เป็นนักกีฬาตัวแทนนักเรียนเข้าแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติที่ดำเนินการโดยสำนักพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ 7) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ประเภทเยาวชน ได้อันดับที่ 1-3 ในการแข่งขันที่สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดและมีผู้เข้าแข่งขันไม่น้อยกว่า 4 คน หรือทีมที่เข้าแข่งขันไม่น้อยกว่า 4 ทีม ทั้งนี้เฉพาะประเภทกีฬาที่มหาวิทยาลัยเห็นชอบ 8) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันในรายการแข่งขันกีฬาที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จัดการแข่งขัน และ/ หรือการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษาแห่งประเทศไทย ได้อันดับที่ 1-3 ในประเภทกีฬาที่เป็นมาตรฐานสากล 9) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันในการแข่งขันกีฬา สำนักพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ และ/ หรือการแข่งขันกีฬาระหว่างโรงเรียนกีฬา ได้อันดับที่ 1 ในประเภทกีฬาที่เป็นมาตรฐานสากล 10) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันในการแข่งขันกีฬากรุงเทพมหานคร และ/ หรือการแข่งขันกีฬาสาธิตสามัคคี ได้อันดับที่ 1 ในประเภทกีฬาที่เป็นมาตรฐานสากล 11) เป็นนักกีฬาที่เข้าแข่งขันในกีฬาดาวรุ่งที่จัดการแข่งขันโดยสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ได้อันดับที่ 1

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬาของสถาบันการศึกษา ดังเช่นของ ชุตินันท์ อธิรัตน (2536) ได้ศึกษาลักษณะนิสิตโครงการพัฒนากีฬาชาติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้าน ทักษะและความสามารถทางด้านกีฬา พบว่า ส่วนมากมีทักษะและความสามารถทางด้าน การกีฬาเดิมแต่จำนวนของผู้ที่มีทักษะและความสามารถทางด้านกีฬาระดับขั้นมีมากกว่าของ ผู้ที่ลดระดับลง มีการติดตามความเคลื่อนไหว ความรู้ใหม่ ๆ ในวงการกีฬา และพยายามที่จะพัฒนา เทคนิควิธีการเล่นให้สูงขึ้น และในด้านสมรรถภาพการเรียน นั้นพบว่า ส่วนมากมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับ 2.00 – 2.49 ทั้งก่อนการได้รับสอบคัดเลือกเข้าเป็นนิสิตในโครงการฯ และในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสิ้นสุดภาคเรียนการศึกษาที่ 2 โดยนับตั้งแต่ ในปีการศึกษาแรกที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในปัจจุบัน เป็นรายบุคคล พบว่า ส่วนมากมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับคงเดิม แต่จำนวนผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้นมีมากกว่าผู้ที่มิระดับที่ต่ำลง สำหรับพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงของนิสิต ในด้านสมรรถภาพทางการเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ในการส่งเสริมการพัฒนากีฬาในสถาบันการศึกษา โดยการนำวิชาพลศึกษาบรรจุลงในหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนทั้งในระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งยังได้ส่งเสริมให้เกิด ความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและพลศึกษาเพื่อเป็นการปูพื้นฐานการกีฬาสำหรับเยาวชนในการที่จะ นำไปสู่การพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อการกีฬาอาชีพ นอกจากนี้สถาบันการศึกษาใน

ระดับต่าง ๆ ยังได้จัดโครงการสำหรับนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬาเข้าศึกษาต่อ โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่ง มีโครงการรับนักศึกษาที่มีความสามารถดีเด่นทางการกีฬาเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยโดยเป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมทั้งมีการช่วยเหลือในด้านสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ในด้านของการเรียนฟรี จัดอาจารย์สอนพิเศษให้กับนักศึกษาที่ประสบปัญหาในการเรียน ด้านการลงทะเบียน การให้คำแนะนำด้านการเรียน การจัดอาจารย์ที่ปรึกษาด้านกีฬา หรือบางแห่งมีค่าตอบแทนในการฝึกซ้อม และแข่งขัน บริการด้านที่พักอาศัย โดยที่นักศึกษาที่เป็นนักกีฬาเหล่านี้ไม่ต้องรับภาระเพื่อจะได้พัฒนาทางด้านทักษะกีฬาและศักยภาพทางการเรียนควบคู่กันได้อย่างเต็มที่

ตอนที่ 4 สภาพและการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกีฬานักกีฬาวัยน้ำในทุกระดับตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ในการสร้างกระแส ค่านิยม และสร้างทัศนคติที่ดีต่อนักกีฬาวัยน้ำ การจัดการเรียนการสอน การจัดตั้งชมรม รวมทั้งการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโครงการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำให้มีความสามารถทางด้านทักษะเพิ่มขึ้น และจากการศึกษาพบว่า นักกีฬาวัยน้ำที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติและนานาชาติได้นั้น ส่วนใหญ่จะให้ความสนใจกีฬาวัยน้ำตั้งแต่เด็ก ๆ ระดับอนุบาลจนระดับอุดมศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 นักกีฬาวัยน้ำของไทยที่ผ่านการคัดเลือกเป็นครั้งแรกในการเข้าร่วมการแข่งขันเป็นตัวแทนทีมชาติไทย (จากการสังเคราะห์ช่วงเริ่มการแข่งขันและประสบความสำเร็จของนักกีฬาวัยน้ำในช่วงปี 2548 – 2553)

รายการ	นักวายน้ำชาย (อายุ)	นักวายน้ำหญิง (อายุ)	ช่วงอายุที่ประสบความสำเร็จ (อายุ)
SEA Games	14 -21	14 -19	15 -27
Asian Games	16 - 23	14 - 20	15 – 18
Olympic Games	16 - 23	17 - 20	-
Youth Olympic	14 - 18	14 - 18	14 – 18

จากตารางที่ 1 พบว่านักกีฬาที่ผ่านการคัดเลือกเป็นตัวแทนทีมชาติไทยเข้าร่วมรายการแข่งขันรายการต่าง ๆ เป็นครั้งแรก มีอายุระหว่าง 14 – 23 ปี อยู่ในช่วงของการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ซึ่งในการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำเพื่อความเป็นเลิศนั้น ช่วงเวลาเริ่มต้นที่เหมาะสมของนักกีฬาวัยน้ำอยู่ระหว่าง 7-9 ปี ช่วงพัฒนาด้านทักษะอายุระหว่าง 10 – 22 ปี และช่วงที่แสดงศักยภาพสูงสุดอายุระหว่าง 23 – 27 ปี (วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬา, 2550 หน้า 12) ซึ่งในการที่จะพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศนั้นนักกีฬาอยู่ในช่วงของการศึกษาดังแต่ระดับมัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จึงต้องมีการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาวัยน้ำอย่างเป็นระบบในทุกกระดานการศึกษา ดังที่ คิม ไชยแสนสุข ที่กล่าวไว้ในการศึกษาแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศของศักดิ์ชาย พัทธยวงษ์ และโกศล มิคณ (2551) ที่กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้สร้างและสนับสนุนนักกีฬาแต่ปัจจุบันในการพัฒนานักกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย ยังขาดความต่อเนื่องในการพัฒนานักกีฬา ซึ่งนักกีฬาในระดับมหาวิทยาลัยควรจะพัฒนาต่อไปในระดับนานาชาติ และสุรวุฒิ มหารมณ (2551) กล่าวถึง นักกีฬาไทยประสบปัญหาในในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นช่วงเวลาและวัยที่นักกีฬาจะมีสภาพแข็งแรงมากที่สุด ซึ่งสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ไม่พยายามหาจุดที่เหมาะสมและยอมรับระหว่างการศึกษาและการแข่งขัน และโดยทัศนคติในหลายสถาบันการศึกษาต้องการนักกีฬาทีมชาติเข้าสังกัดเพื่อการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยเท่านั้น ซึ่งค่อนข้างคับแคบ และต้องหาทางปรับทัศนคติของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ได้ประโยชน์ของสถาบันและของชาติเพื่อเป็นการต่อยอดพัฒนานักกีฬาไทย จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้อจำกัดในการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำของประเทศไทยคือ ขาดการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ระบบการศึกษาไม่สนับสนุนการสร้างนักกีฬา การศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนานักกีฬาโดยมุ่งเน้นการเรียนทางวิชาการมากกว่าการสร้างและพัฒนานักกีฬา

จากการดำเนินงานของสมาคมกีฬาวัยน้ำแห่งประเทศไทย (2547) ได้ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการพัฒนาการกีฬาของสมาคมวัยน้ำแห่งประเทศไทย ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (SWOT) เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็งและโอกาสอันดี เกิดภาพบวก ทำให้การพัฒนาการกีฬาของสมาคมบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และยังทราบถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดที่ส่งผลเสียต่อการพัฒนาการกีฬาของสมาคมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของการพัฒนาการกีฬาของสมาคมวัยน้ำแห่งประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

จุดแข็งและโอกาส

สมาคมฯ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนมีนักกีฬาที่มีความสามารถอยู่ในระดับนานาชาติทั้งชายและหญิง ได้รับการสนับสนุนงบประมาณหลักเป็นประจำทุกปีจากรัฐบาล

และได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานอีกหลายแห่ง ทั้งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานเอกชน มีสระว่ายนน้ำที่ได้มาตรฐานระดับชาติกระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ มีผู้ฝึกสอนมีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้ปกครองของนักกีฬาส่วนมากมีความพร้อมในการสนับสนุนนักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะด้านการเงินซึ่งเป็นโอกาสอันดีในการขอรับการสนับสนุน มีการสนับสนุนทุนการศึกษาพิเศษ สำหรับนักกีฬาว่ายน้ำที่มีผลงานดี ในการศึกษาต่อ และฝึกซ้อมกีฬาในต่างประเทศ ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมกีฬาอย่างชัดเจน และสถาบันครอบครัวให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมฯ

จุดอ่อนและข้อจำกัด

ขาดการวางแผนงาน อย่างเป็นระบบขาดการคัดเลือกนักกีฬาอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการบริหารขาดความรู้ด้านการจัดการกีฬา นักกีฬายังขาดแรงจูงใจในการพัฒนา เพื่อความเป็นเลิศ ขาดการจัดประชุมผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินอย่างต่อเนื่อง และคณะกรรมการบริหารบางท่านขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องกีฬาว่ายน้ำอย่างแท้จริง นักกีฬามีจำนวนน้อย บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ระบบการศึกษาของประเทศไม่สนับสนุนการสร้างนักกีฬาอย่างแท้จริง ยังมุ่งเน้นเรื่องการเรียนทางวิชาการมากกว่าการสร้างและพัฒนา นักกีฬาเหมือนกับต่างประเทศ และผู้ปกครองของนักกีฬามักเข้าแทรกแซงการฝึกสอนทำให้นักกีฬาขาดระเบียบวินัย

จากการศึกษาการประเมิน โครงการพัฒนาทักษะกีฬาว่ายน้ำเพื่อเป็นนักกีฬาโรงเรียน สาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม แบบเรียนรวมห้องเรียนของฉัฐพร สุนดี และสุปราณี จิราณรงค์ (2550) ผลการประเมิน พบว่า การประเมินปัจจัยเบื้องต้น ด้านผู้ฝึกสอน เห็นว่าเป็นโครงการที่ฝึกนักเรียนให้มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นพื้นฐานในการปลูกฝังการเป็นนักกีฬาที่ดีต่อไปในอนาคต และควรมีการจัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นการพัฒนาการด้านการกีฬาว่ายน้ำได้อย่างชัดเจน ด้านอาจารย์ประจำชั้น และ อาจารย์ประจำวิชา สามารถจัดระบบให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่เป็นนักกีฬาโดยการดูแลให้ความช่วยเหลือให้นักเรียนสามารถเรียนหนังสือได้ครบตามสาระการเรียนรู้เท่าเพื่อน ๆ โดยการยืดหยุ่นเวลา รวบรวมบทเรียน มีการติดตามการส่งงาน การทำงานให้ครบตามรายวิชาต่าง ๆ โดยประสานงานกับอาจารย์พิเศษ ในกรณีที่นักเรียนขาดเรียนในการฝึกซ้อม และแข่งขัน รวมทั้งการลากิจและลาป่วย มีการประสานงานกับผู้ปกครองทั้งในเรื่องของการเรียน และการติดตามการทำงานของนักเรียน และการประสานงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการจัดกิจกรรม เพื่อช่วยให้นักเรียนสามารถทำกิจกรรมฝึกซ้อมว่ายน้ำได้คล่องตัวทั้งการจัดการเวลา การจัดการเรื่องการบ้าน และรวมทั้งการควบคุมดูแลด้านโภชนาการของนักกีฬาด้วย

ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจให้นักเรียนที่เป็นนักกีฬาอาจารย์ประจำชั้นช่วยลดความกดดัน ในเรื่องของการเรียน การได้รับการยอมรับจากเพื่อน ๆ การให้กำลังใจในโอกาสต่าง ๆ และได้รับการยกเว้นการทำงานในห้องเรียนในกรณีที่จะต้องไปฝึกซ้อมหรือแข่งขัน

ด้านสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครอง ซึ่งไม่ต้องกังวลใจว่าเด็กจะเรียนไม่ทันเพื่อนและได้รับการกระตุ้นให้รีบทำการบ้านก่อนที่จะไปฝึกซ้อม และผู้ปกครองจะได้รับข่าวสารโดยตรงจากอาจารย์ประจำชั้น และอาจารย์ผู้ดูแลโครงการ

การประเมินกระบวนการ ด้านรูปแบบการฝึกซ้อมว่ายน้ำของนักเรียนในโครงการพัฒนาทักษะกีฬาว่ายน้ำ ด้านผู้ฝึกสอน พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะการว่ายน้ำของนักเรียน ทั้งในช่วงก่อนฤดูก่อนการแข่งขัน ช่วงการแข่งขัน และช่วงหมดฤดูการแข่งขัน รวมไปถึงการคำนึงถึงช่วงการสอบของนักเรียนด้วย และควรมีการทดสอบสัปดาห์ละ 1 ครั้ง การว่ายน้ำของนักกีฬาทุก ๆ 2 – 4 สัปดาห์ เพื่อเป็นการประเมินผลโปรแกรมการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอน ด้านอาจารย์ประจำชั้น เห็นว่าควรจัดนักกีฬาว่ายน้ำจำนวนที่มีอยู่ทั้งหมดไว้ในห้องเรียนเดียวกัน เรียนร่วมกับนักเรียนคนอื่น ๆ ในห้องเหมือนปกติ ได้รับการสอนจากอาจารย์คนเดียวกัน ได้รับเนื้อหาทุกกิจกรรมเหมือนกัน ยกเว้นงานที่ให้ทำโดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มเดียวที่ได้รับงานไม่เท่ากัน แต่นักเรียนจะได้รับสาระการเรียนรู้เท่ากันทุกคน ส่วนในรายวิชาพิเศษ นักเรียนเรียนร่วมเหมือนปกติ ได้รับสาระการเรียนรู้และปฏิบัติกิจกรรมเท่าเทียมกัน โดยอาจารย์ประจำชั้นจะเป็นผู้ประสานงาน ในเรื่องของงานค้างและการติดตามงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ผู้ปกครองของนักกีฬาว่ายน้ำบางคนไม่เข้าใจ และไม่ให้ความร่วมมือ (ไม่รู้กฎ กติกา และหน้าที่) ว่าเด็กควรจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรในการเป็นนักกีฬาว่ายน้ำ อีกทั้ง กฎกติกา และข้อตกลงในการอยู่ร่วมห้องเดียวกัน และควรมีการประชุมผู้ปกครอง เมื่อเปิดเทอมปีการศึกษา เพื่อรับทราบข้อตกลงอย่างเป็นทางการ ทั้งจากอาจารย์ประจำชั้น อาจารย์ประจำวิชา ผู้ฝึกสอนให้ตรงกัน และควรมีการประเมินผลเป็นระยะว่านักกีฬาว่ายน้ำมีการพัฒนาการอย่างไรบ้าง ทั้งในด้านการว่ายน้ำ และด้านการเรียน เพื่อที่จะค้นหาปัญหาและอุปสรรคในการเรียนและการฝึกซ้อม ควรมีการพบปะพูดคุยระหว่างอาจารย์ประจำชั้นและผู้ปกครองอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เนื่องจากผู้ปกครองบางคนตามใจเด็ก เพราะเด็กอาจอ้างว่าการบ้านเยอะทำให้มีผลต่อการฝึกซ้อม และด้านอาจารย์ประจำวิชา เห็นว่ารูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้จะเป็นลักษณะการทำกิจกรรมกลุ่ม การอภิปรายแสดงความคิดเห็น ซึ่งสังเกตได้ว่านักกีฬาจะกล้าแสดงออก ชอบการแข่งขัน และสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อน ๆ ที่ไม่ใช่กีฬาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีความสามารถแตกต่างกัน เกิดการแบ่งปันความรู้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

การประเมินผลผลิต ด้านการพัฒนาการว่ายน้ำของนักเรียนในโครงการฯ ด้านผู้ฝึกสอน เห็นว่า การว่ายน้ำอยู่ในระดับดี และเป็นที่น่าพอใจเนื่องจากนักกีฬาทุกคนมีเวลาที่ลดลงในทุก ๆ รายการการแข่งขัน และมีความพึงพอใจกับโครงการซึ่งในทั้งนี้อยากจะให้มีการจัดโครงการแบบนี้ต่อเนื่องออกไปอีก เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีภายในทีม และเป็นการสร้างพื้นฐานที่สำคัญของการเป็นนักกีฬาที่ดีต่อไปในอนาคต ด้านอาจารย์ประจำชั้น พบว่า มีการพัฒนาการทางด้านการว่ายน้ำอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยสังเกตจากรูปร่างที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งน้ำหนักและส่วนสูงที่วัดในแต่ละเดือน มีการพัฒนาการทางด้านการเรียน มีการบริหารจัดการที่ดีสามารถทำงานเสร็จทันเวลาที่กำหนด ในนักกีฬายกคนสามารถทำงานเสร็จก่อนเวลา สามารถจัดการกับตัวเองได้ จัดระบบตนเองได้ การพัฒนาการด้านสังคมสามารถปรับตัวทำกิจกรรมให้เหมือนเพื่อน ๆ มีการพัฒนาการด้านอารมณ์ และมีเหตุผลในการตัดสินใจมากขึ้น และด้านอาจารย์ประจำวิชา พบว่า มีความกระตือรือร้นในการเรียนค่อนข้างสูง ส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยเหลือตนเองได้ และมีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย และนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่ดีมากเป็นส่วนใหญ่ และสามารถมองเห็นพัฒนาการของแต่ละคนได้อย่างชัดเจน สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ มีวินัยและความรับผิดชอบค่อนข้างสูง มีน้ำใจเป็นนักกีฬา รู้จักเสียสละ รู้จักถ้อยทีถ้อยอาศัยและให้อภัยผู้อื่น

การประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า นักเรียนทุกคน รู้สึกสนุก เพราะได้อยู่ห้องเดียวกับเพื่อน ๆ และชอบที่จะไปว่ายน้ำพร้อม ๆ กัน และชอบวิธีการสอนของอาจารย์ประจำชั้น เพราะอาจารย์ประจำชั้นให้การช่วยเหลือ และนักเรียนรู้สึกพอใจกับผลการเรียนของตนเอง เพราะได้เกรด 4 เป็นจำนวนมาก และสอบไม่ตก และสถิติเวลาในการว่ายน้ำลดลงจากครั้งก่อน ๆ และได้รับเหรียญรางวัลเพิ่มมากขึ้น

การประเมินประสิทธิภาพทางทักษะกีฬาว่ายน้ำของนักเรียนในโครงการฯ จากการบันทึกพัฒนาการว่ายน้ำของนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีสถิติเวลาในการว่ายน้ำลดลงในทุกท่าที่ทำการแข่งขัน ซึ่งจะเห็นได้ว่านักเรียนที่เป็นนักกีฬามีเวลาในการฝึกซ้อมที่เป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากนักเรียนที่เป็นนักกีฬาที่เข้าร่วมโครงการฯ อยู่ห้องเดียวกัน มีการบ้านและกิจกรรมที่เหมือนกัน

และจากการศึกษาของ ฌกร มีคำ และไพบุลย์ ศรีชัยสวัสดิ์ (2549, หน้า 17) ได้ศึกษาถึงแรงจูงใจในการเลือกเล่นกีฬาว่ายน้ำของนักกีฬาว่ายน้ำที่อายุไม่เกิน 16 ปี ที่สังกัดสโมสรในกรุงเทพมหานคร จำนวน 38 สโมสร จำนวน 190 คน พบว่า นักกีฬาว่ายน้ำรุ่นอายุไม่เกิน 16 ปี มีแรงจูงใจในการเลือกเล่นกีฬาว่ายน้ำ โดยมีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ

- 1) ด้านความรัก ความถนัด และความสนใจ
- 2) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3) ด้านสุขภาพ 4) ด้านรายได้และผลประโยชน์ และ 5) ด้านเกียรติยศชื่อเสียง และความก้าวหน้าในอนาคต คิดเป็น ร้อยละ 72.3, 86.1, 90.2, 80.0 และ 82.2 ตามลำดับ

จึงสรุปได้ว่าการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศ ในประเทศไทยจะพบว่านักกีฬาว่ายน้ำที่ติดทีมชาติครั้งแรกจะมีอายุระหว่าง 14- 23 ปี แต่ศักยภาพสูงสุดของนักกีฬาว่ายน้ำอยู่ที่อายุระหว่าง 23 – 27 ปี ซึ่งช่วงอายุเหล่านี้เป็นช่วงของการศึกษาทั้งในระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา แต่ในการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ระดับประถมศึกษา เพื่อเป็นการปูพื้นฐานทางด้านว่ายน้ำ สร้างกระแสน้ำ และค่านิยมของกีฬาว่ายน้ำให้กับเด็ก ในระดับมัธยมศึกษาเป็นช่วงของการพัฒนาสู่การแข่งขัน โดยมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ได้รับการฝึกสอนที่ถูกต้องเหมาะสมและเข้าร่วมการแข่งขันในระดับที่มีความเหมาะสมกับความสามารถ และในระดับอุดมศึกษานับเป็นช่วงที่นักกีฬามีศักยภาพทางด้านร่างกายและทักษะต่าง ๆ สมบูรณ์ มีความพร้อมกับการแข่งขัน ซึ่งนักกีฬาในสถาบันการศึกษาทั้ง 3 ระดับนี้มีการส่งเสริมและสนับสนุนในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันรายการต่าง ๆ ที่ทางสมาคมว่ายน้ำฯ เป็นผู้จัดขึ้น หรือสโมสรชมรมจัดขึ้น และมีการรับรองสถิติโดยสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย สถาบันการศึกษาจึงนับว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำ ซึ่งภายในสถานศึกษาไม่สามารถที่จะดำเนินการพัฒนานักกีฬาได้โดยลำพังเพียงอย่างเดียว จำเป็นจะต้องมีบุคคล หน่วยงาน ทั้งภายในสถานศึกษาเอง และหน่วยงานภายนอกจะต้องร่วมมือ ร่วมใจในการที่จะพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำร่วมกัน

ตอนที่ 5 แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) กับการพัฒนานักกีฬา

ปัจจุบันการดำเนินการขององค์กรต่าง ๆ มีการพัฒนาและแข่งขันกันมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านความสำเร็จ ซึ่งมีการรับรู้ความสำเร็จได้ด้วยการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ในการวัดความสำเร็จของงาน กิจกรรม โครงการหรือแผนงานไม่สามารถวัดได้โดยง่ายหรือวัดได้เพียงผลลัพธ์ที่อาจจะยังไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงของการดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการ

แผนที่ผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่ต้องการจะเห็นถึงผลลัพธ์ของการพัฒนา ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้ แนวคิด ทฤษฎีของแผนที่ผลลัพธ์มาเป็นกรอบแนวทางในการวิจัย ซึ่งในตอนที 5 จะนำเสนอในประเด็นของ แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ การนำแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ในการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ และการใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำของไทยในสถาบันการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีของแผนที่ผลลัพธ์ที่เป็นเครื่องมือตามแนวคิดใหม่ของการพัฒนา ที่เชื่อว่าการพัฒนามีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการชักนำให้เข้าเป็นภาคีหุ้นส่วน

ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนาโดยศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาาระหว่างชาติแห่งคานาดา (IDRC) ที่ได้เสนอหลักการ แนวคิดของ“แผนที่ผลลัพธ์” ในหนังสือ ชื่อ Outcome Mapping :Building Learning and Reflection into Development Programs เขียนขึ้น โดย Earl et al. (2004) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความเชื่อที่ว่า การวางแผนและการติดตามการประเมินผลจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้แผนงานหรือโครงการมีกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเองได้ดีขึ้น แผนงานที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่บนฐานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานและการติดตาม ประเมินผล

Earl et al. (2004) ไพศาล หรรณพพิชัยกิจ และนภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม (2547) ได้ให้คำจำกัดความของแผนที่ผลลัพธ์ไว้ว่า แผนที่ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงานพัฒนาที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์กิจกรรมหรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือองค์กร ซึ่งแผนงานทำงานด้วยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจจะเป็นผลสืบเนื่องโดยตรงจากกิจกรรมของแผนงานหรือไม่ก็ได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะมีเป้าหมายอยู่ที่การมีส่วนร่วมทำให้ความเป็นอยู่ของคนและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือ เทคนิคและทรัพยากรใหม่ ๆ ที่ได้จากกระบวนการการพัฒนา ในการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานพัฒนาโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์นี้ จะไม่อ้างว่าความสำเร็จจากการพัฒนาเป็นผลงานเพียงแผนงานเดียว แต่จะเห็นว่าแผนงานนั้น ๆ เป็นเพียงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการพัฒนาเท่านั้น และการพัฒนานั้นต้องส่งผลในระยะยาวทั้งสิ้น

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนที่ผลลัพธ์ ดังเช่น ประเมษฐ์ โมลี (2548) ที่ได้กล่าวถึงแผนที่ผลลัพธ์ว่าเป็นเครื่องมือเพื่อบริหารจัดการโครงการ หรือแผนงานที่ให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของผลลัพธ์ (Outcome) ผลที่เกิดจากแผนที่ผลลัพธ์ คือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม (Behavior Change) ที่ยั่งยืนเมื่อแผนงานนั้น ๆ สิ้นสุดลง ผลของแผนงานนั้นจะยังคงอยู่ต่อไป และคุณลักษณะเด่นประการหนึ่งของแผนที่ผลลัพธ์ก็คือ การผนวกการติดตามและประเมินผลเข้าไว้กับแผนงาน เพื่อให้การติดตามและประเมินผลเป็นเครื่องมือในการบริหารแผนงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ และยังเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับแผนงาน

ชัยยะ ฉัตรเวชศิริ (2552) ได้กล่าวว่า แผนที่ผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือที่มาเสริมวิธีการประเมินผลรูปแบบเดิม แต่มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ หรือการกระทำของคน กลุ่มคน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

ประพนธ์ ฝาสุยฮีด (2552) ได้กล่าวว่า แผนที่ผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบการทำงานของแผนงาน โครงการที่มีแนวคิดริเริ่มจากความพยายามที่จะสร้างความชัดเจนให้กับการติดตามและประเมินผล โดยเฉพาะกับงานพัฒนาสังคมที่มีความซับซ้อน แต่การสร้าง ความชัดเจน

ของการทำงานแบบแผนที่ผลลัพธ์จะเป็นการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการออกแบบแผนงาน หรือโครงการที่ต้องมีความชัดเจนก่อนที่จะส่งผลไปสู่การติดตามและการประเมินผล

ส่วนสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2552) ที่กล่าวว่า การออกแบบการทำงานของแผนที่ผลลัพธ์ แผนงานจำเป็นต้องสร้างความชัดเจนให้กับตนเองในการเลือกและการกำหนดกลุ่มคน องค์กรที่แผนงานจะเข้าไปทำงานด้วย ว่าควรจะเข้าไปทำงานกับใครอย่างไร ซึ่งกลุ่มคน องค์กรเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันในการที่จะสร้างความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีการวางบทบาทการทำงานที่แตกต่างกัน และแผนที่ผลลัพธ์จะกำหนดจุดสังเกตการเปลี่ยนแปลงระหว่างการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้กับคนทำงานได้ทราบถึงความก้าวหน้าของการดำเนินงานและใช้ข้อมูลจากการทำงานเหล่านี้เป็นฐานให้กับการติดตามและประเมินผล

ส่วนของสุเทพ ไชยจันทร์ (2552) ได้สรุปหลักการของแผนที่ผลลัพธ์ว่า เป็นแนวคิดใหม่ของการพัฒนาที่เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้อง และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงความคิดหรือกระบวนทัศน์ของคน คำนึงถึงความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าเป็นภาคีหุ้นส่วน มีการติดตามและประเมินผล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้แผนงานหรือโครงการ มีกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเองได้ดีขึ้น

ทรงพล เจตนาวณิชย์ (2552) ได้กล่าวถึง แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ว่าเป็นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน รวมถึงภาคีหุ้นส่วน และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูลที่ส่งเสริมความรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าของแผนงาน และส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ปรับปรุงการทำงาน และสนใจในประเด็นของ “การเรียนรู้” ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับแผนงาน ส่วนประโยชน์ที่ใช้ในการเขียนรายงานนั้นทำเพื่อแสดงการตรวจสอบแก่องค์กรทุน ว่าแผนงานกำลังก้าวหน้าไปในทิศทางที่มุ่งสู่ผลกระทบของแผนงานและการมีประสิทธิภาพของแผนงาน แต่ไม่ใช่เป็นการตรวจสอบเพื่อแสดงถึงผลกระทบของแผนงานโดยตรง

พัชรินทร์ เล็กสวัสดิ์ (2549) ได้กล่าวถึงแผนที่ผลลัพธ์อีกว่า ในกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ยังช่วยกระตุ้นจิตสำนึกสร้างพันธะผูกพันต่อแผนงานและส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่คนทำงานในแผนงานหรือโครงการ รวมทั้งการติดตามการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนการทำงาน และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของแผนงานตามการเรียนรู้ที่ได้จากกระบวนการทำงาน ดังนั้นแผนงานที่นำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบทบาทของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา หากทำไม่ได้หรือปฏิเสธการปรับเปลี่ยนย่อมหมายถึงความล้มเหลว และแผนที่ผลลัพธ์จะต้องมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน ที่สามารถใช้ได้ใน 2 ระดับ คือ

1. ระดับโครงการ (Project) ที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยควรเริ่มทำ แผนที่ผลลัพธ์เมื่อเริ่มโครงการ แต่ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Assessment Tool) สำหรับการประเมินผลจากภายนอก หรือการประเมินผลตนเอง ระหว่างการดำเนินโครงการ หรือตอนสิ้นสุดโครงการ

2. แผนที่ผลลัพธ์สามารถใช้ในระดับแผนงาน (program) ควรทำให้แผนงานนั้น แบ่งออกเป็นชุดโครงการขนาดเล็กๆ เพื่อพิจารณาว่าใครจะเปลี่ยนแปลง และจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร แผนงานควรมีความเฉพาะเจาะจงพอสมควร ทำให้กลุ่มผู้ทำแผนงานสามารถจำแนกเป้าหมายที่เป็นกลุ่มคนที่ต้องการให้ได้รับผลกระทบจากแผนงานได้ชัดเจน

นอกจากนี้ Earl et al. (2004) ได้ระบุเกณฑ์การพิจารณาว่าแผนที่ผลลัพธ์เหมาะกับแผนงานหรือโครงการ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ กล่าวคือ แผนที่ผลลัพธ์ใช้ได้ดีที่สุดเมื่อแผนงานตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของยุทธศาสตร์ หรือพื้นที่เป้าหมายเบื้องต้นของโครงการ แต่จะไม่ช่วยในการให้หนทางในการเลือกพื้นที่ หรือกลุ่มที่เหมาะสมของโครงการ (Project Niches) หรือจัดลำดับความสำคัญของโครงการ แต่จะช่วยค้นหาเงื่อนไขในการปฏิบัติการแนวทางของแผนยุทธศาสตร์ เช่น ใครจะได้รับผลกระทบจากโครงการในทางใดบ้างและผ่านทางกิจกรรมใดของโครงการและจะช่วยให้การออกแบบระบบติดตามและการประเมินผลเพื่อช่วยในการติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

2. ชนิดของข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล ซึ่งแผนที่ผลลัพธ์สามารถให้ข้อมูลแก่การประเมินผลบางแบบได้ เช่น การประเมินผลที่ต้องการพิจารณาถึงการดำเนินงานของแผนงานหรือดูที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของภาคีหุ้นส่วนแต่ไม่ช่วยในการประเมินผลทางเทคนิค (Technical Evaluation) หรือการประเมินเพื่อพิจารณาความคุ้มค่าของโครงการ

3. ความต้องการเกี่ยวกับการเขียนรายงานแผนที่ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อการประเมินผลตัวเองของโครงการและภาคีหุ้นส่วน ซึ่งอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ (Learning-based) จากการติดตามและประเมินผล แม้ว่าวิธีการนี้จะสามารถดึงเอาคนนอกเข้ามาร่วมทีม แต่ข้อมูลที่เก็บนี้ต้องครอบคลุมการเขียนรายงานตามข้อผูกพันที่มีต่อองค์กรทุนเพื่อแสดงถึงความสามารถตรวจสอบได้ของโครงการ

4. พันธะผูกพันของทีมทำงาน จะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน และให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้อื่น เป็นการสร้างโอกาสให้กับกลุ่มในการอภิปราย ถกเถียง ตีตรงเพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันใหม่

5. การแบ่งสรรทรัพยากร แผนงานและโครงการต้องตกลงร่วมกันในเรื่องของทรัพยากร ทั้งบุคคล งบประมาณ และเวลา เพื่อการติดตามและการประเมินผล

กระบวนการของแผนที่ผลลัพธ์

กระบวนการของแผนที่ผลลัพธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ และ 12 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์

เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวม ซึ่งจะนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของโครงการ เป็นการตอบคำถาม “วิสัยทัศน์” (Why) “ผู้เกี่ยวข้องในแผนงาน” (Who) “การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการ” (What) และ “โครงการจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร” (How) ในขั้นตอนที่ 1 มี 7 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดเป้าหมายในภาพกว้าง ที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนงาน หรือเป็นสิ่งที่แผนงานต้องการให้เกิดขึ้น และดำรงอยู่ต่อไป จะเน้นการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการพัฒนา

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการอธิบายว่าแผนงานสามารถทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างไร ซึ่งจะระบุถึงบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่แผนงานจะทำงานด้วย รวมถึงพื้นที่ที่แผนงานจะดำเนินการ แต่ไม่ลงรายละเอียดถึงกิจกรรม

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การกำหนดภาคีหุ้นส่วน (Boundary partners) เป็นบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรที่แผนงานจะเข้าไปมีความสัมพันธ์หรือทำงานด้วยโดยตรง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาคีหุ้นส่วนจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (Direct partners) เป็นภาคีหุ้นส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ

2. ภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategy partners) เป็นภาคีที่มีส่วนผลักดันสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

ขั้นตอนย่อยที่ 4 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ทำนาย (Outcome Challenges) เป็นการอธิบายถึงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำของคน กลุ่มคน และองค์กร หรือภาคีหุ้นส่วนโดยตรงที่แผนงานเข้าทำงานด้วยโดยตรง จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุด โดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ขั้นตอนย่อยที่ 5 การกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Markers) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนเป็นลำดับขั้นในแผนงาน โดยถ้าเห็นผลที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่ง แปลว่าการดำเนินการมาถูกทางแล้ว โดยทุกครั้งที่พัฒนาต้องมีการตรวจสอบในเชิงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแบ่งได้ 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Expect to See) ซึ่งจะเป็นการสะท้อนการเปลี่ยนแปลงในระดับเริ่มต้นเป็นการตอบสนองต่อกิจกรรมพื้นฐานของแผนงาน

ระดับที่ 2 ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to See) เป็นการสะท้อนการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้นต้องอาศัยการเรียนรู้ที่มากขึ้นจึงจะเกิดขึ้น

ระดับที่ 3 ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to see) เป็นการสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเมื่อแผนงานได้รับความสำเร็จอย่างสูง เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง (Truly Transforms) และยั่งยืนซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด

ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิธีการที่กำหนดขึ้นและเลือกใช้เพื่อให้มีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วนทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยยุทธศาสตร์ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Causal)
2. ยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Persuasive)
3. ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Supportive)

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational Practice) เป็นการแสดงถึงแผนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน และงานที่จะต้องทำเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไว้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ และมีการติดตามการทำงาน รวมทั้งการทำให้เป็นองค์กรที่มีการสะท้อนหรือติดตามตัวเองอยู่ตลอดเวลา (Reflective Organization)

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร ที่เน้นการประเมินตนเองเป็นหลัก ขั้นตอนนี้มี 4 ขั้นตอนย่อยคือ

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับติดตามการทำงานของโครงการ (Monitoring Priorities) การกำหนดติดตามการทำงานที่จะทำให้การติดตามนั้นมีความต่อเนื่องที่แสดงผลลัพธ์ของแผนงาน หรือเพื่อปรับปรุงการทำงาน ซึ่งมีการจำแนกการติดตามการทำงานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การดำเนินขององค์กร ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน และยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน (Outcome Journal) เป็นการติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนโดยอิงตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่แสดงให้เห็นระดับของการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับ ต่ำ กลาง สูง ข้อมูลที่ได้จะอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงคน เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือประเมินต่อไป

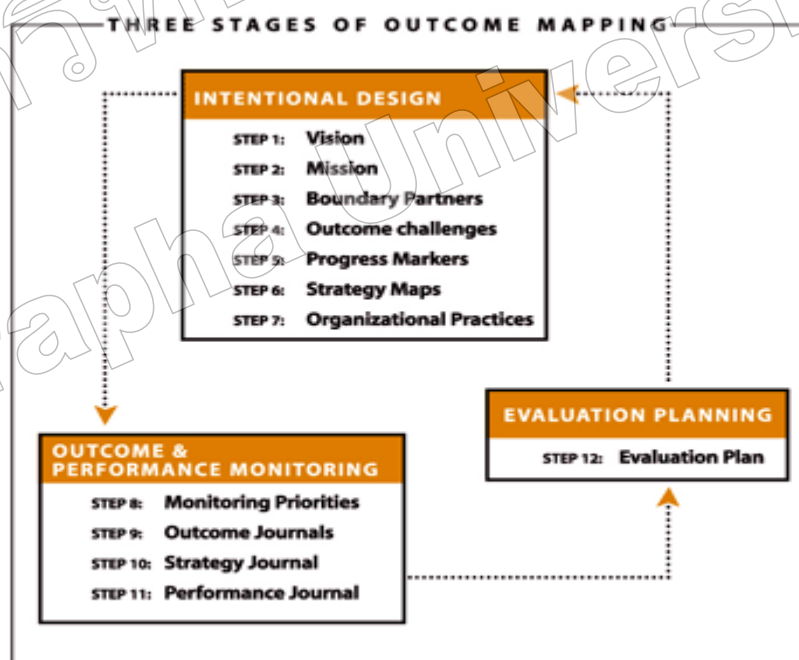
ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (Strategy Journal) เป็นการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะบันทึกการประชุมและ

การติดตามงานในแต่ละครั้งอย่างต่อเนื่อง โดยจะให้ความสนใจในเรื่องของ 1)การจัดสรรทรัพยากร 2)กิจกรรมที่กำลังทำ 3)ประสิทธิผลของการทำงาน 4)ผลผลิตที่ได้ และ 5)ความต้องการในการติดตามงานครั้งต่อไป

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal) เป็นการบันทึกข้อมูลในการประชุมติดตามการทำงานว่าแผนงานมีการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล จัดลำดับในการประเมินผล และการสร้างแผนการประเมินผล ระยะนี้มี 1 ขั้นตอนย่อยคือ

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation Plan) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล เช่น คำถามที่จะใช้ และแหล่งของข้อมูล วิธีการประเมินผล ทีมประเมินผล ช่วงเวลา และงบประมาณ โดยที่ผลการประเมินยังใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ หรือการกระตุ้นกิจกรรมของแผนงานในอนาคต



ภาพที่ 2 กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ (Earl et al., 2004)

ในกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ จะเห็นได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) จะแตกต่างจากการกำหนดวิสัยทัศน์ทั่วไป ซึ่งวิสัยทัศน์ในกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์จะเน้นการสนับสนุนในส่วนต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมาย โดยที่หลักการวิสัยทัศน์ทั่วไปจะเน้นที่องค์กร เป็นการเข้าใจถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเป้าหมายระยะยาว ที่อธิบายว่าองค์กรนั้นต้องการเป็นอย่างไร ที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นที่เข้าใจยอมรับของคนในองค์กร มีลักษณะที่มีความท้าทาย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นบุคคลในองค์กร และช่วยในการปรับทุกด้านให้อยู่ในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร สรุป วิสัยทัศน์ ต้องท้าทาย มีความละเอียดเจาะจง และวัดได้ สามารถบรรลุได้ เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการกำหนดระยะเวลา (วีราวุธ มาพะศิรินันท์, 2542, หน้า 12; ณัฐพล ชาวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา, 2546; สาคร ศรีสุขวงศ์, 2552)

พันธกิจ (Mission) คือ เหตุผลของการดำรงอยู่ เป็นกิจกรรมหรือแผนงานที่สนับสนุนให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม และเป็นการกำหนดขอบเขตในการดำเนินงาน ซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่องค์กรแต่ละแห่งประสงค์จะทำและเลือกที่มีความแตกต่างกันตามขอบเขตและความสามารถขององค์กร เช่น รากฐานขององค์กร ประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อม และทรัพยากร เป็นต้น

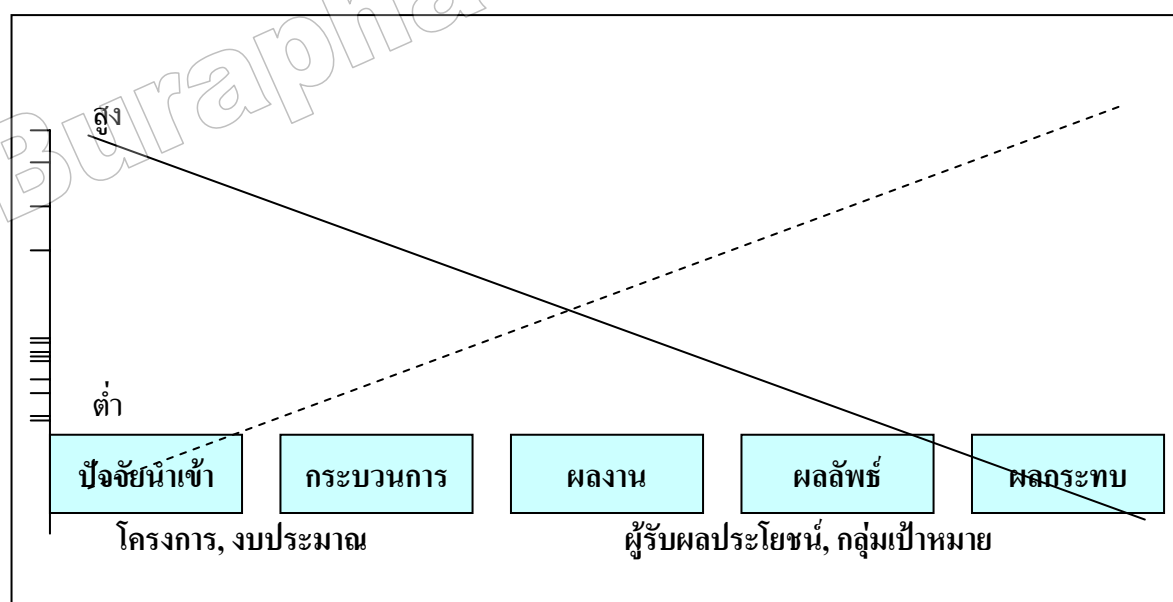
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) เป็นแผนปฏิบัติการรวมที่ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร แสดงถึงการพยากรณ์อย่างมีหลักการว่าต้องทำอะไรบ้างในอนาคต เพื่อความอยู่รอดหรือเจริญรุ่งเรือง หรือแผนงานหรือวิธีดำเนินการของหน่วยงานที่ผู้บริหารคาดว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการกิจและเป้าหมายขององค์กร (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2545, Kinicki & Williams, 2006)

การบันทึกความก้าวหน้า การบันทึกผลลัพธ์ การบันทึกการดำเนินงานขององค์กร เป็นการระบุว่าเอกสาร หรือหลักฐานประเภทไหน หรืออะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับใช้ในการกำกับ หรือติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน หรือโครงการ หรือจะสามารถช่วยบ่งชี้ได้ว่าการดำเนินงานของแผนงาน โครงการกำลังก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยแค่ไหน ขั้นตอนนี้เป็นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก การคิดแบบฟอร์มใด ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้บันทึกความก้าวหน้าจะต้องได้รับการพิจารณา ร่วมกันอย่างละเอียดรอบคอบว่ามีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง หรือจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยง หรือไม่เป็นการเสียเวลาในการรวบรวมข้อมูลอาจที่จะไม่เป็นประโยชน์ ดังนั้นแบบฟอร์มที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง หรือมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของกิจกรรม (อรทัย อจอำ, 2550)

แผนที่ผลลัพธ์กระบวนการพัฒนาและการวัด ดังที่ Earl et al. (2004) กล่าวไว้ว่า แผนงานพัฒนามีเป้าหมายที่การอยู่ดีกินดีของผู้คนที่ได้รับผลจากการพัฒนา ในการประเมินผลของ

แผนงานพัฒนาจึงมักถูกที่ผลกระทบ (Impact) หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เกิดจากแผนงาน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ของแผนงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ขาดหายไปในการประเมินผล ในลักษณะนี้ คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ของแผนงานนั้นอาจดำรงอยู่เพียงแค่ช่วงระยะหนึ่ง แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนงานจะดำรงอยู่ได้ยาวนานกว่า ทั้งยังสามารถตอบสนองต่อปัญหารูปแบบอื่น ๆ ที่เข้ามากระทบในอนาคตได้ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความยั่งยืนของการพัฒนา

แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับผลที่ได้จากการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม เช่น การพัฒนาในหลาย ๆ แผนงานประสบความสำเร็จมากขึ้นถ้าให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนที่ผลลัพธ์ไม่ต้องการที่จะมาแทนที่การประเมินผลแบบเดิม แต่จะเติมเต็มการประเมินผลแบบเดิมเหล่านั้น โดยการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยการระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการออกแบบกรอบการติดตามการทำงาน รวมถึงแผนการประเมินผล การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึงภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partners) และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูลจะส่งเสริมความรู้ลึกของการเป็นเจ้าภาพของแผนงาน และส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้ในกระบวนการยังช่วยกระตุ้นจิตสำนึก สร้างพันธะผูกพันต่อแผนงาน และการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่คนทำงานในแผนงานด้วย



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับผู้ได้รับประโยชน์จากแผนงาน (Earl et al., 2004)

จากแผนภาพข้างบนซึ่งแสดงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่การให้ปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อให้เกิดกิจกรรม (Process) และได้ผลงาน (Output) จากการทำกิจกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ (Effect) และเกิดผลกระทบ (Impact) อันเป็นผลที่เกิดขึ้นในระยะยาวของแผนงาน ในขั้นของการให้ปัจจัยนำเข้านั้น คนนอก (ทั้งที่เป็น โครงการหรือแหล่งทุน) มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ เช่น งบประมาณ การเลือกผู้ที่จะได้รับทุน สถานที่ดำเนินการ และระยะเวลาของโครงการ ในขั้นนี้ภาคีหุ้นส่วนของโครงการและกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ภาคีหุ้นส่วนของโครงการ และกลุ่มเป้าหมายจะต้องได้รับอำนาจการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น ความสมดุลในการมีอิทธิพลเหนือโครงการจะเปลี่ยนไป ถ้าโครงการดำเนินไปตามที่ตั้งใจ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ได้รับประโยชน์จะต้องมีบทบาทเด่นขึ้นมา โดยเฉพาะการกำหนดผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ อันจะนำไปสู่ผลกระทบในระยะยาว แผนภาพข้างต้นนี้ เชื่อว่าผลสำเร็จของโครงการจะเกิดได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การเพิ่มความเข้มแข็งของโครงการจากโครงการ ไปสู่ผู้รับประโยชน์

การพิจารณาแผนงานพัฒนาโดยการแยก กระบวนการ ออกจากผลที่ได้จากแผนงานนั้น เป็นสิ่งผิดพลาด เพราะหมายถึงว่า องค์การเห็นว่าผลที่ได้นั้นเป็นผลงานของแผนงาน โดยตรง ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องมากนัก เนื่องจากผลเหล่านั้น ไม่ได้เกิดโดยตรงจากแผนงานใด เพียงแผนงานเดียว แต่ถ้าให้ความสำคัญที่จะติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนก็จะทำให้เสี่ยงสะท้อนที่มีประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแผนงานและผลที่เกิดขึ้นภายใต้อิทธิพลของแผนงานหรือโครงการ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า แผนที่มีผลลัพธ์จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ใช้ในการวางแผนงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคีหุ้นส่วน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เพื่อคงไว้ซึ่งความยั่งยืนในแผนงานการพัฒนา รวมทั้งมีการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม การกระทำ หรือกิจกรรมของแผนงานของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นผลของความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการทำงาน ไปจนถึงผลลัพธ์สุดท้ายของแผนงานหรือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์

การใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการพัฒนานักกีฬาวัยรุ่นในสถาบันการศึกษา

การพัฒนาและส่งเสริมนักกีฬาวัยรุ่นสู่ความเป็นเลิศนั้น ไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรใดไม่สามารถดำเนินการได้ตามลำพัง จากองค์ประกอบในการพัฒนาการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีนักวิชาการด้านการกีฬา เช่น รัชณี ขวัญบุญจันทร์ (2551, หน้า 15-17) ได้กล่าวถึง องค์การที่รับผิดชอบด้านการกีฬาในทุกระดับต้องให้ความสำคัญและมีการทำงานที่เชื่อมโยงเป็นระบบ ตั้งแต่ระบบโรงเรียน สโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย รวมทั้งองค์กรส่งเสริมการกีฬา ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและ

พัฒนา และการจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของแผนพัฒนาฯ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึงภาคีหุ้นส่วน และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูล รวมทั้งส่งเสริมความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของแผนงานและส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ปรับปรุงการทำงานที่จะพัฒนา

ในการพัฒนากีฬาวัยน้ำจะมีสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นองค์กรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของนักกีฬามากที่สุด ใกล้ชิดกับนักกีฬามากที่สุด และมีความรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งสมาคมฯ มีการสรรหา และการจัดการแข่งขันเพื่อคัดเลือกลูกกีฬาและบุคลากรที่มีความสามารถจากเยาวชน และประชาชนทุกกลุ่มมาพัฒนาให้มีขีดความสามารถสูงสุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในการแข่งขันกีฬาทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ ซึ่งสมาคมกีฬาวัยน้ำแห่งประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นศูนย์รวม 4 กีฬา สรรหา พัฒนา นำพาไปสู่มาตรฐานสากล สร้างคนสู่โอลิมปิก โดยมี พันธกิจ คือ ดำเนินการสรรหาและจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อคัดเลือกลูกกีฬาและบุคลากรกีฬาที่มีความสามารถจากเยาวชนและประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศ นำมาพัฒนาให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้ ภายใต้การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ มีโครงสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ และมี **วัตถุประสงค์** คือ 1) สรรหาและจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อคัดเลือกลูกกีฬาและบุคลากรกีฬาที่มีความสามารถจากเยาวชนและประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศ นำมาพัฒนาให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้ 2) บริหารจัดการแบบมืออาชีพ มีโครงสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

ผลผลิตระดับวัตถุประสงค์

1. นักกีฬาและบุคลากรกีฬาประสบผลสำเร็จในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา เพื่อความเป็นเลิศทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
2. ระบบบริหารจัดการมีเอกภาพ ประสิทธิภาพรวดเร็ว คล่องตัว และตรวจสอบได้ โดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

เป้าหมายในภาพรวม

1. **ความสำเร็จของสมาคม** ประกอบด้วย 1) อยู่ในลำดับ 1 – 16 จากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ 2) ได้รับเหรียญรางวัลในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์อย่างน้อย 1 เหรียญทอง 3) เป็นเจ้าเหรียญทองจากการแข่งขันว่ายน้ำในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ 4) สมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทยจัดการแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทยอย่างเป็นระบบสากล มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยมีนักกีฬาจากภูมิภาคเข้าร่วมการแข่งขันครบ 5 ภาค

2. **ศักยภาพของนักกีฬา/ บุคลากรกีฬา** ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสมาคมมีปณิธานมุ่งมั่นที่จะพัฒนากีฬาอย่างแท้จริง มีคุณธรรมและมีศักยภาพในการบริหารงานที่ทันสมัยและเป็นสากล 2) กรรมการบริหารสมาคม ได้รับการยอมรับโดยได้รับตำแหน่งเป็นกรรมการในสหพันธ์กีฬาเพิ่มมากขึ้น 3) มีผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสินกีฬาที่ได้มาตรฐานของสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย เพียงพอทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 4) มีผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสินในระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้น 5) มีการพัฒนาบุคลากรกีฬาของสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย และพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น บุคลากรด้านธุรกิจกีฬาและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา พัฒนาความรู้ทางภาษาแก่ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสิน อบรมเจ้าหน้าที่ประจำสมาคม และผู้ประสานงานสมาคม ฯลฯ 6) มีบุคลากรทำหน้าที่ด้านธุรกิจกีฬาและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา 7) มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ภาษาต่างประเทศ ที่ใช้งานได้ดีประจำสมาคมฯ 8) การสรรหา และคัดเลือกนักกีฬาสมาคมกีฬามีระบบการสรรหา และคัดเลือกนักกีฬาอย่างมีหลักการยุติธรรมและโปร่งใส โดยครอบคลุมทั่วประเทศ 9) มีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมาฝึกซ้อมนักกีฬา

3. **การใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีทางการกีฬา** ประกอบด้วย (1) มีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ในการสร้างความสมบูรณ์ของนักกีฬา และ 2) มีการกำหนดมาตรการควบคุมการใช้สารต้องห้ามในนักกีฬาอย่างได้ผล

4. **สถานที่และอุปกรณ์กีฬา** ประกอบด้วย 1) สมาคมมีสถานที่ทำการถาวร มีอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอทั้ง 4 ด้านกีฬา ในการทำงานและมียานพาหนะประจำสมาคมฯ 2) มีสนามสำหรับการแข่งขันกีฬาว่ายน้ำ ระดับชาติครบทั้ง 5 ภาค 3) มีสถานที่ฝึกซ้อมแข่งขันกีฬาของสมาคมฯ และมีสถานที่ฝึกซ้อมสำหรับนักกีฬาทีมชาติครบทั้ง 5 ภาค

5. **การบริหารจัดการ** ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหาร มีการบริหารจัดการที่ดี มีเอกภาพ ประสิทธิภาพและเป็นสากลสอดคล้องกับสหพันธ์กีฬานานาชาติ 2) มีการรับสมาชิกสโมสรอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินงานที่เข้มแข็งทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีสมาชิกจากส่วนภูมิภาค ทั้ง 5 ภาค 3) สมาคมฯ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความเป็นมืออาชีพ

และผู้บริหารมีจริยธรรมในการบริหารงาน 4) มีการวางแผนการดำเนินงานของสมาคมฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ 5) มีระบบการประสานงานที่ชัดเจน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 7) มีแนวทางและมาตรการที่ชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กร/ หน่วยงานอื่น/ ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในกีฬาวัยน้ำ 8) สมาคมฯ มีหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่มีมาตรฐานเป็นธรรมตรวจสอบได้ 9) มีการนำระบบออกเงินสมทบ (Matching Fund) มาใช้ประกอบการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนสมาคมฯ 10) มีการนำระบบแผนงาน/ โครงการ และผลการดำเนินงานมาใช้ประกอบการพิจารณาของสมาคมฯ 11) มีการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุน โดยการนำระบบสิทธิประโยชน์มาใช้ 12) มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรทางกีฬาวัยน้ำ 13) สมาคมฯ มีแผนเตรียมนักกีฬาเพื่อการแข่งขันทั้งระยะสั้น และระยะยาว 14) สมาคมฯ ได้รับการอุดหนุนจากสหพันธ์กีฬาในการพัฒนานักกีฬา และมีการให้ทุนนักกีฬาที่เป็นนักเรียน นิสิต นักศึกษาเพิ่มมากขึ้น 15) สมาคมฯ และหน่วยงานด้านกีฬา มีการจัดระบบการแข่งขันที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง และการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ 16) สมาคมฯ มีสมาชิกจากภูมิภาคครบทั้ง 5 ภาค 17) มีเกณฑ์มาตรฐานความสมบูรณ์ทางกายครบทั้ง 4 ชนิดกีฬา

ในส่วนการดำเนินการในการพัฒนา และส่งเสริมกีฬาวัยน้ำ สถาบันการศึกษาในทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่อนุบาลจนถึงระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งในสถาบันการศึกษาเหล่านี้มีการสนับสนุนในการสร้างนักกีฬาวัยน้ำหน้าใหม่อยู่ตลอดเวลา และส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ เป็นประจำและต่อเนื่อง ทั้งภายในโรงเรียน และนอกโรงเรียน ซึ่งในปัจจุบันพบว่า ได้มีโรงเรียนระดับต่าง ๆ และชมรม สโมสร ได้จัดการแข่งขันวายน้ำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ที่สนับสนุนกีฬาวัยน้ำจะมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมการแข่งขันมีความสุขอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ ส่งเสริมให้เป็นผู้มีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัยแล้ว ยังเป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ มีความอดทน และมีความเสียสละ ปัจจุบันกีฬาวัยน้ำเป็นกิจกรรมสากลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคน จะเห็นได้ว่าทุกประเทศทั่วโลกได้มีการส่งเสริมให้มีการแข่งขันกีฬาอยู่เสมอ ช่วยส่งเสริมในด้านสุขภาพร่างกาย และคุณธรรมทางจิตใจอีกด้วย

ในปัจจุบันการดำเนินการในการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาวัยน้ำในโรงเรียน หรือในสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ ยังไม่มีแผน หรือนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจน แต่โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่จะมีการพัฒนากีฬาที่หลากหลายชนิดกีฬา ซึ่งบางแห่งรวมถึงกีฬาวัยน้ำด้วย ซึ่งมีบางแห่งที่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ดังเช่น

นโยบายกีฬาวัยน้ำของโรงเรียนวิชานารี (2552) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ไว้คือ “สระว่ายน้ำ โรงเรียนวิชานารี เป็นองค์กรในการกำกับของโรงเรียนวิชานารีเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางด้านการว่ายน้ำ ส่งเสริมให้ชุมชน เยาวชน ประชาชน ให้รักการออกกำลังกาย การผ่อนคลาย การบำบัด พร้อมทั้งมุ่งที่จะพัฒนานักกีฬาวัยน้ำไปสู่ความเป็นเลิศ สะอาดและให้บริการอย่างมีคุณภาพประทับใจ” ส่วนด้านพันธกิจ ประกอบด้วย 1) จัดการเรียนการสอนเพื่อให้มีทักษะทางด้านการว่ายน้ำ 2) ฝึกซ้อมทักษะกีฬาวัยน้ำให้พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ 3) ส่งเสริมให้ชุมชน เยาวชน ประชาชน ให้รักการออกกำลังกาย 4) การให้บริการแก่ชุมชนอย่างมีคุณภาพและประทับใจผู้ที่มาใช้บริการ และการกำหนดแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ให้ผู้เรียนสามารถว่ายน้ำได้ ช่วยเหลือตนเองได้ เมื่อดอกน้ำ 2) ให้ผู้ใช้บริการมีทักษะและพัฒนาการว่ายน้ำที่ดีขึ้น 3) ฝึกนักกีฬาวัยน้ำให้มีทักษะความสามารถให้ทัดเทียมกับผู้อื่น 4) ความสะอาดของสระว่ายน้ำและการให้บริการอย่างประทับใจ 5) ให้ผู้มาใช้บริการมีความสุขกับการว่ายน้ำ

การพัฒนากีฬาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) พบว่า การดำเนินการจัดกิจกรรมการกีฬาของมหาวิทยาลัยนั้นได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการกีฬา ออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) กีฬาเพื่อพัฒนานิสิต เป็นการส่งเสริมกิจกรรมชมรมของนิสิตเพื่อให้นิสิตได้รับการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ ความยืดหยุ่น รู้แพ้ รู้ชนะ รู้จักการทำงานร่วมกันระหว่างนิสิตด้วยกันเอง และนิสิตกับอาจารย์ 2) กีฬาเพื่อวิชาการ เป็นการเน้นการเรียนการสอนและการวิจัยในวิชาที่เกี่ยวกับกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา เทคนิค วิชาการ การฝึกสอน การจัดการแข่งขัน กฎระเบียบ และการเพิ่มสมรรถนะของนักกีฬา 3) กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย หรือประเทศชาติโดยการเข้าร่วมแข่งขันในระดับต่าง ๆ กัน 4) กีฬาเพื่อพลานามัยและสุขภาพ เป็นการส่งเสริมความสมบูรณ์ทางด้านร่างกายและจิตใจให้แก่ นิสิต และอาจารย์ บุคลากรมหาวิทยาลัย โดยทั่วไป โดยการจัดเตรียมอุปกรณ์ สถานที่ด้านกีฬา ให้นิสิต และบุคลากรได้ออกกำลังกาย ผ่อนคลายความตึงเครียดจากการเรียนและการทำงานประจำวัน

ด้านหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการและจัดกิจกรรมด้านกีฬาของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย สำนักงานนิสิตสัมพันธ์ มีภารกิจในการดูแลและกำกับกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมชมรม กีฬา 21 ชมรม โดยมีการประสานงานและจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬา การส่งนักกีฬาเข้าแข่งขัน ในโอกาสต่าง ๆ รวมทั้งจัดให้มีกีฬาเชื่อมสัมพันธ์และการฝึกซ้อม รับผิดชอบประสานงาน ฝ่ายกีฬาขององค์การบริหารสโมสรนิสิต ให้จัดกิจกรรมกีฬา เช่น กีฬาน้องใหม่ กีฬาระหว่างคณะ กิจกรรม CU Sportday งานดำเนินการ โครงการพัฒนากีฬาดังงานดำเนินการส่งนักกีฬาแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยและกีฬาดุสิตศึกษา กีฬามหาวิทยาลัยนานาชาติ ประสานงานด้านการเชียร์กีฬา ตลอดจนบริการจัดหอพักและสวัสดิการนักกีฬา สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดูแลในการจัด

กิจกรรมกีฬาบุคลากร และกีฬาบุคลากรทบวงฯ สโมสรอาจารย์ รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมกีฬา สัมพันธ์ จุฬาฯ-จปร. และการจัดกิจกรรมชมรมกีฬาของสโมสรอาจารย์ ศูนย์กีฬา รับผิดชอบ ให้บริการอำนวยความสะดวกในการใช้สถานที่ฝึกซ้อม สนามกีฬาและอุปกรณ์กีฬา เช่น สระว่ายน้ำ สนามกีฬาจุฬาฯ สนามกีฬาในร่ม สนามเทนนิส ห้องส่งเสริมสุขภาพ (Fitness Center) และหน่วยงาน หรือคณะต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบดูแล และจัดกิจกรรมทางด้านกีฬาในระดับคณะ และกีฬาสัมพันธ์ ระหว่างคณะมหาวิทยาลัย

ปัญหาและอุปสรรคในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยขาดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเล่นกีฬาในภาพรวม โดยเฉพาะความขาดแคลนในทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ไม่มีบุคลากรกีฬา (ทั้งคนดูแลและคนเล่น) ที่เพียงพอ ไม่มีสถานที่ฝึกซ้อมและอุปกรณ์ฝึกซ้อมที่เพียงพอและสะดวกสบาย รวมทั้งการจัดการกีฬายังไม่มีการประสานงานเท่าที่ควรแนวทางการพัฒนากีฬาของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง และจัดหาสถานที่ฝึกซ้อมกีฬาให้ทันสมัย สามารถดึงดูด นิสิตและบุคลากรให้หันมาเล่นกีฬาและใช้บริการด้านกีฬาให้มากขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการปรับปรุงระบบชมรมกีฬา และจัดการด้านห้องพักรวมและสถานที่เก็บอุปกรณ์กีฬา ที่สะดวก ปลอดภัย เหมาะสม ปรับปรุงการดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายด้านการกีฬาของมหาวิทยาลัย พัฒนากระบวนการคัดเลือกและพัฒนา นักกีฬาของมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดความมีส่วนร่วม และ กระตุ้นส่งเสริมให้นิสิตหันมาเล่นกีฬากับ ระบบชมรมกีฬามากขึ้น ให้สวัสดิการทุนการศึกษาเชื่อมโยงกิจกรรมการแข่งขันกีฬากับการเรียน การสอน ให้นิสิตสามารถลงทะเบียนเรียนในรายวิชา หมวดการศึกษาทั่วไป เพิ่มจำนวนและอบรม บุคลากรจัดการด้านกีฬาให้มากขึ้น โดยการจัดอบรมให้ความรู้ ตลอดจนควรเสนอให้คณะวิชา จัดเตรียมสถานที่และระบบกายภาพ เพื่อสนับสนุน กิจกรรมกีฬาและส่งเสริมพลานามัย และควรมี การแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายกีฬา เพื่อกำกับดูแลและประสานงานด้านการกีฬาในทุกระดับ ทุกหน่วยงานเป็นการสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการกระตุ้นให้เยาวชนและประชาชน ทั่วไปมีการตื่นตัวทางการกีฬา

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า แผนงานการพัฒนากีฬาวัยรุ่นของสมาคมวายน้ำแห่งประเทศไทยได้กำหนดแผนงาน พันธกิจ และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นกรอบดำเนินการ ในการพัฒนากีฬาวัยรุ่น โดยที่ชมรม สโมสร ต่าง ๆ จะต้องมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับ สมาคมฯ และในการนี้สถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และ อุดมศึกษาหลายแห่งมีการสนับสนุนกีฬาวัยรุ่น โดยการส่งเข้าร่วมการแข่งขันตั้งแต่ระดับ ชมรม สโมสร ระดับโรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือรายการที่สมาคมจัดการแข่งขัน เช่น การแข่งขันชิงแชมป์ ประเทศไทย กีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งประเทศไทย กีฬาเยาวชนแห่งชาติ กีฬาแห่งชาติ รวมถึง

การแข่งขันในระดับนานาชาติ เช่น ซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ และโอลิมปิกเกมส์ เป็นต้น ดังนั้นในการพัฒนานักกีฬาดังการแข่งขันในระดับชมรม สโมสร จนถึงระดับนานาชาติได้นั้น การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแผนที่ผลลัพธ์จะเป็นการจัดการที่ดีในการวางแผนงาน การติดตาม และประเมินผลที่จะส่งผลให้นักกีฬาวัยน้ำประสบความสำเร็จในทุกระดับ

แผนที่ผลลัพธ์กับการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการโดยการนำแผนที่ผลลัพธ์ไปเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานในหน่วยงาน และองค์กรต่าง สรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานด้านสุขภาพ

วารี สูดกรยุทธ์ และสมยศ ศรีจรรย์ (2550) ได้นำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในโครงการการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กบ้านโพนสว่าง ตำบลกุดสิมคุ้มใหม่ อำเภอลือชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ เนื่องจากต้องการให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ผู้บริหารศูนย์ และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล ในการทำให้เด็กในศูนย์เด็กเล็กได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย และสติปัญญาอย่างเหมาะสม และจากการดำเนินงานที่ทุก ๆ ภาคีช่วยกันกำหนด พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มภาคีที่เกี่ยวข้อง

ศูนย์สุขภาพชุมชนบ้านเหล่า อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา (2549) จัดทำ “โครงการการจัดสถานที่ทำงาน น้าอยู่ น้าทำ งานมีชีวิตชีวา โดยกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548 – กันยายน พ.ศ. 2549 เพื่อจัดแนวทางและรูปแบบการดำเนินงานที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติของหน่วยงาน ได้ทำงานแบบกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มุ่งประเด็นที่ผลลัพธ์ของงานร่วมกัน อย่างมีความสุขทุกฝ่ายทุกคน กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และผลสำเร็จที่เป็นประโยชน์ต่อทุกคนโดยส่วนรวม เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินงานประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์โครงการ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานร่วมประเมินสภาพปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายภารกิจ โดยมีการศึกษา SWOT Analysis ของโครงการสถานที่ทำงาน น้าอยู่ น้าทำ งาน และการใช้แนวคิด และทฤษฎีแผนที่ผลลัพธ์ในโครงการ จดเกล้าวันเข้าพรรษา พบว่า ปัจจัยที่เอื้อหนุนให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ คือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ กระบวนการ แผนที่ผลลัพธ์ และสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับพันธกิจ และประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความจริงใจในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนในกิจกรรม

ด้วยตนเองเป็นประจำและสม่ำเสมอ มีผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมโดยตรงตั้งแต่เริ่มวางโครงการ กำหนดกิจกรรม งบประมาณ และประเมินผล กิจกรรมที่ได้ผลดีควรจัดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่วนกิจกรรมที่ไม่ได้ผลดี อาจต้องแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป โดยมีการเชิญชวน กระตุ้นและจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรทุกคน เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจอย่างพร้อมเพรียง

ทิตยาณี เทพหัสดิน ณ อยุธยา และคณะ (2547) ได้ศึกษากระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ในการป้องกันการติดเชื้อเอดส์ โดยครูและนักเรียนในสถานศึกษาเป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) ผู้วิจัยเป็นผู้กระตุ้นหนุนเสริม สร้างการเรียนรู้ และสะท้อนกลับ ซึ่งเป็นการศึกษานำร่อง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 10 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ สังเกต บันทึกทุกขั้นตอนของกระบวนการ และสรุปด้วยการประเมินผลก่อนและหลังกระบวนการ ดำเนินงาน และใช้แผนที่ผลลัพธ์ เป็นรูปแบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน จากผล การศึกษาพบว่า ในการดำเนินงานภายใต้การมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถผลักดันให้มีหลักสูตร การเรียนการสอนเรื่องเอดส์และเพศศึกษา ตลอดจนการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การมีชมรมรณรงค์ การสื่อสารกับผู้ปกครอง ทำให้กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนผ่านการประเมินดีถึงดีมาก เพิ่มขึ้นผ่านเกณฑ์การ ประเมิน

สมาคมวิถีทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2550) ได้ศึกษาแผนงานพัฒนาคุณภาพชีวิต แรงงานนอกระบบ โดยคณะทำงานโครงการบูรณาการแผนงานพัฒนาแผนงานคุณภาพชีวิต แรงงานนอกระบบคู่ขนานกับกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดทำ แผนที่ผลลัพธ์ในลักษณะ On the job training ซึ่งอำนวยการกระบวนการและสนับสนุนโดยคณะทำงานสำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2550 แผนแม่บทหรือแผนที่ผลลัพธ์การ พัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงานนอกระบบ ระยะที่ 2 มีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักได้แก่ การกำหนด กรอบการพัฒนา ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาวการณ์ส่วนและผลลัพธ์ที่ พึงประสงค์ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร และการ ติดตามประเมินผลและเครื่องมือ ซึ่งแผนงานกำหนดมาตรฐานในการกำกับติดตาม ไว้ 3 ด้านตาม หลักการของแผนที่ผลลัพธ์ ได้แก่ การติดตามประเมินผล การบรรลุผลถึงการเปลี่ยนแปลงของภาว ทัศน์มิตร การติดตามประเมินผล การบรรลุผลสำเร็จของแผนงาน การติดตามประเมินผล กระบวน การทำงานของแผนงาน

Hostetler (2006) ได้ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในโครงการด้านสังคม โดยเข้าร่วมกับโครงการวิจัย เชิงพัฒนาต่าง ๆ ใน Caribbean Nicaragua ช่วงปี ค.ศ. 2000 – 2003 โดยเฉพาะเป็นการวิจัยสร้าง ความเข้มแข็งในชุมชน ซึ่งให้ข้อสรุปเกี่ยวกับการใช้แผนที่ผลลัพธ์ว่า ช่วงเวลาในการใช้เครื่องนั้น

จะค่อนข้างสั้น แต่ก็ได้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้โครงการและการพัฒนาตนเอง และเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับเป้าหมายที่รับผิดชอบของโครงการ

Fonseca (2003) ได้ศึกษาผลของการจัดการความรู้แบบบูรณาการ ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ แผนที่ผลลัพธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรในธนาคารทั่วโลก ผลของการวิจัยยืนยันเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ที่ทำก่อนหน้านั้น คือสามารถกำหนดเกณฑ์ 10 ประการ ในการขับเคลื่อนโครงการ การจัดการความรู้ในองค์กร และกำหนดคุณลักษณะของการนำเสนอความรู้ที่มีผลต่อการยอมรับ ความสำคัญของ How to และ Procedural Knowledge และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการ ยอมรับความรู้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางบวกของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ในหน่วยงานที่มีการนำแผนที่ผลลัพธ์ไปพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรด้านสุขภาพ จะเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนให้เข้ามามีบทบาท หรือหน้าที่ในการพัฒนาชุมชน หรือท้องถิ่น ซึ่งการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลาย ๆ กลุ่ม ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. หน่วยงานด้านกีฬา

ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และ โกศล มิณฺณ (2551) ที่ได้ศึกษา การจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ แนวทางการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ มีผู้เข้าร่วมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวม 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยโครงการที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ 2) สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด 3) สถาบันการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ 4) นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์ ด้านการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ การทำแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องมีการปรับนำไปใช้กับแผนงาน/ โครงการที่ดำเนินการอยู่ โดยมี คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย โดยฝ่ายพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ในฐานะภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (Direct Partner) สถาบันการศึกษา ภาคเอกชนและหน่วยงานอื่นที่นักกีฬาทำงานหรือสังกัดอยู่หรือเป็นผู้ให้การสนับสนุนถือเป็น ภาคยุทธศาสตร์ (Strategy Partners) ที่มีส่วนสนับสนุนการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ โดยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ นักกีฬาเป็นเลิศประสบความสำเร็จ ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้นำด้านกีฬาของเอเชียในการแข่งขันกีฬาดังแต่ระดับภูมิภาคจนถึงระดับโลกอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จากหลากหลายชนิดกีฬา โดยการร่วมมือจากภาคีเครือข่าย และมีการสนับสนุนอย่างเป็นธรรมชาติ

เป็นระบบและทั่วถึง มีนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จ (Hero) เป็นต้นแบบ (Role Model) สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนมีสวัสดิการรองรับและมีเส้นทางไปสู่กีฬาอาชีพในอนาคต

พันธกิจ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางและนโยบายเพื่อการสนับสนุนให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด 2) การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา บุคลากรทั้งในด้านสมรรถนะควบคู่คุณธรรม 3) การพัฒนาเป็นศูนย์กลางความรู้ด้านการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ และเป็นศูนย์ประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างการกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาและองค์กรที่เกี่ยวข้อง และ 4) จัดหางบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกจากทั้งภาครัฐและเอกชน มีการกระจายการสนับสนุนนักกีฬาเป็นเลิศให้แก่ภาคีเครือข่ายอย่างเป็นธรรม รวมทั้งติดตาม ประเมินความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของสถาบันการศึกษาในการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ที่จะต้องมีการส่งเสริมสร้างประชากรกีฬาทั้งปริมาณและคุณภาพ สนับสนุนงบประมาณ สร้างชมรมให้เข้มแข็ง ปรับปรุงระบบการศึกษาที่เอื้อต่อนักกีฬาและมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจนต่อเนื่อง และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ ที่จะต้องเข้าใจธรรมชาติของกีฬา มีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน บริหารจัดการที่สะดวกรวดเร็ว มีความสามารถในการจัดหางบประมาณ สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ติดตามการประเมินผลให้เป็นไปตามนโยบาย และยังมีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาจังหวัด ที่จะต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คัดเลือกนักกีฬาที่มีความสามารถและพรสวรรค์ การใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา การพัฒนาผู้ฝึกสอนให้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ศักดิ์ชาย พัทธกัญวงศ์ และ โกศล มีคุณ (2552) ได้ศึกษาการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ เรื่องการจัดทำแนวทางในการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ (ขั้นตอนที่ 2 – 3) ที่มีแนวทางการพัฒนากีฬาเป็นเลิศครบ 12 ขั้นตอน และมีการนำไปใช้ปฏิบัติกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด ซึ่งได้แก่ สมาคมกีฬามวยปล้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัดระนอง ซึ่งพบว่า

สมาคมกีฬามวยปล้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ ที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับเอเชีย เป็นที่รู้จะแพร่หลาย มีนักกีฬาเพิ่มมากขึ้น มีสวัสดิการ และมั่นคง พันธกิจ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางและนโยบายการพัฒนา การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา และบุคลากร พัฒนาให้เป็นที่ยอมรับแพร่หลาย และการจัดสวัสดิการที่มั่นคง โดยมีภาคีหุ้นส่วนประกอบด้วย สมาคมกีฬาจังหวัด ชมรมมวยปล้ำ สถาบันการศึกษา ผู้ปกครอง และภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย สหพันธ์มวยปล้ำแห่งเอเชีย

และสหพันธ์มวยปล้ำนานาชาติ จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ที่มีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาคีหุ้นส่วนสรุปได้ ดังนี้ มีระบบการบริหารจัดการ การคัดเลือก นักกีฬาการประยูคต์ใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา การแข่งขันในระดับจังหวัดสู่ภูมิภาค การฝึกซ้อม ที่มีศักยภาพ สร้างประชากรกีฬา การพัฒนาบุคลากร ช่วยเหลือด้านการศึกษา สนับสนุนการเป็น นักกีฬา การให้ความสำคัญของกีฬาและการศึกษาควบคู่กัน โดยมีการดำเนินงานขององค์กร คือ การเพิ่มประชากรกีฬาและพัฒนาศักยภาพนักกีฬามวยปล้ำ การสร้างภาคีเครือข่ายหุ้นส่วนพันธมิตร การหากลยุทธ์ปิดช่องว่าง และการพัฒนาเติมเต็มต่อยอดนักกีฬา

สมาคมกีฬาจังหวัดระนอง มีวิสัยทัศน์ คือ กีฬาในร่มมีวินัยพัฒนาศักยภาพร่วมกับภาคี เครือข่ายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสู่ระดับเอเชีย พันธกิจ ได้แก่ กำหนดทิศทาง ส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรกีฬา เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านกีฬาเป็นเลิศ การจัดหางบประมาณ สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกจากภาคีเครือข่าย ที่มีภาคี เครือข่ายประกอบด้วย ชมรมกีฬา สถาบันการศึกษา ผู้ปกครอง การกีฬาแห่งประเทศไทย มูลนิธิ เพื่อพัฒนากีฬาจังหวัด โดยมีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาคีเครือข่าย คือ รับผิดชอบในการฝึกสอน คัดเลือก ส่งแข่งขันและจัดการแข่งขัน การพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนการดำเนินงานของ กีฬาจังหวัด โดยมีการดำเนินงานขององค์กร คือการเพิ่มประชากรกีฬาและพัฒนาศักยภาพนักกีฬา มวยปล้ำ การสร้างภาคีเครือข่ายหุ้นส่วนพันธมิตร การหากลยุทธ์ปิดช่องว่าง และการพัฒนาเติมเต็ม ต่อยอดนักกีฬา

สมาคมบว้ลิ่งแห่งประเทศไทย (2553) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมาคมกีฬาสู่ ความเป็นเลิศและการกำกับติดตามและประเมินผลรูปแบบแผนที่ผลลัพธ์ ที่มีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ ในการที่จะทำให้กีฬาบว้ลิ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของสมาคม และมีชมรม สมาชิกสโมสร สนามแข่งขัน ผู้ประกอบการ สถาบันการศึกษา ผู้ฝึกสอน ผู้ปกครอง และ วิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน โครงการโดยตรง โดยระบุถึงผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ของแต่ละภาคีหุ้นส่วน พร้อมเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า และมียุทธศาสตร์การเพิ่มและ พัฒนาคุณภาพนักกีฬาบว้ลิ่งเพื่อความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายภาคีหุ้นส่วน พันธมิตร การพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการแข่งขันและปฏิทินกีฬา ยุทธศาสตร์ ศูนย์การเรียนรู้และสารสนเทศการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ซึ่งการดำเนินงานที่จะให้ถึงเป้าหมาย คือ การเพิ่มจำนวนประชากรบว้ลิ่ง การสร้างภาคีเครือข่ายพันธมิตร การหากลยุทธ์เปิดช่องว่างของ สถาบันการศึกษา การพัฒนาเติมเต็มและต่อยอดนักกีฬา การดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนา ศักยภาพนักกีฬา และการเชื่อมความร่วมมือระหว่างธุรกิจเอกชนกับกีฬา

สมาคมฟุตบอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย (2553) ได้ศึกษารูปแบบสมาคมกีฬาสู่ความเป็นเลิศและการกำกับติดตามประเมินผลรูปแบบแผนที่ผลลัพธ์ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะให้นักกีฬาฟุตบอลมีศักยภาพและประสบความสำเร็จในการแข่งขันโอลิมปิกรวมทั้งการนำวิทยาศาสตร์มาช่วยในการพัฒนานักกีฬา และเป็นการปูแนวทางให้สำหรับนักกีฬารากหญ้าที่จะพัฒนาต่อไปในระดับโลก มีพันธกิจ คือ พัฒนาการบริหารจัดการแข่งขัน พัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักกีฬา การพัฒนาระบบสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ และพัฒนาระบบการจัดสวัสดิการ สมาคมฯ มีภาคีหุ้นส่วนคือ ชมรม สโมสร สถานศึกษา สมาคมกีฬาจังหวัด โดยระบุถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละภาคีหุ้นส่วน พร้อมเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า โดยมียุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเป็นเลิศ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การนำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรที่หลากหลาย โดยเฉพาะหน่วยงานหรือองค์กรด้านสุขภาพที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ผลลัพธ์ และหน่วยงาน หรือองค์กรด้านการกีฬา ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือใหม่ในการบริหารจัดการพัฒนากีฬาที่จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนที่จะพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 6 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลแผนที่ผลลัพธ์

การตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังเช่น ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่า และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด ส่วนประสิทธิผล จะหมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ว่า ในการวัดประสิทธิภาพ วัดจากทรัพยากรที่ใช้ (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้ ถ้าได้ผลผลิตมาโดยการใช้ทรัพยากรน้อย หรือประหยัดที่สุดก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผล วัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมักเป็นในระยะยาว บางครั้งการปฏิบัติงานอาจมีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิผล หากองค์กรใดสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แสดงว่าองค์กรนั้นมีผลิตภาพสูง (High Productivity)

ยุวณูช กุลาดี (2548 อ้างถึงใน วรวิทย์ พุกพญาคุณันท์, 2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำสิ่งหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing Things Right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) การใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ส่วนอุดม ทุมโศสิต (2544) ที่ระบุว่า เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผล คือ เกณฑ์ที่ใช้วัดในเรื่องของผลงานที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ ส่วนเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพ คือ การคิดคำนวณในเรื่องต้นทุนที่เสียไปเปรียบเทียบกับการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สูง	การบรรลุเป้าหมาย	ไม่มีประสิทธิภาพ แต่มี ประสิทธิผล ทรัพยากรถูกใช้ อย่างสิ้นเปลือง 1.1	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทรัพยากรถูกใช้อย่างดี 1.2
		ไม่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล เป้าหมายไม่บรรลุ ทรัพยากรถูกใช้อย่างสิ้นเปลือง 2.1	มีประสิทธิภาพแต่ไม่มี ประสิทธิผล การใช้ทรัพยากร ไม่สิ้นเปลือง แต่เป้าหมายไม่บรรลุ 2.2
ต่ำ		เลว	ดี

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 36)

จากตารางภาพที่ 4 การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร ในช่องที่ 1.1 เป็นการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่มีประสิทธิผล (มีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองแต่บรรลุเป้าหมาย) ช่องที่ 1.2 เป็นการบริหารจัดการที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (มีการใช้ทรัพยากรไม่สิ้นเปลืองหรือคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย) ช่องที่ 2.1 เป็นการจัดการที่ไม่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (มีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองและไม่บรรลุเป้าหมาย) ช่องที่ 2.2 เป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล (การใช้ทรัพยากรไม่สิ้นเปลืองแต่ไม่บรรลุเป้าหมาย)

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 333-334) ยังได้กล่าวถึง การวัดประสิทธิผลจากความคิดเชิงระบบ (System Approach) ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับการดำเนินขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่มีความเชื่อว่าองค์กรทำงานเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อย ๆ โดยที่องค์กรจะรับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมและทำหน้าที่ในการแปรสภาพเป็นปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้เป็นผลผลิตขององค์กรระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรจะทำงานสัมพันธ์กัน ซึ่งในการวัดประสิทธิผลตามแนวความคิดนี้ จึงมองว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถพิจารณาได้จากผลผลิตเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะวัดจากทุก ๆ ส่วน ทั้งในเรื่องของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการในการแปรสภาพภายในองค์กร (Process) และผลผลิต (Output) ขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ทั้ง 3 ส่วนได้ดี

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มีคุณภาพในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี ทำให้งานมีความรวดเร็ว ส่วนประสิทธิผล จะเป็นความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญของประสิทธิภาพอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกคาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และผลผลิตจริงที่เกิดขึ้น

แนวคิดและหลักการในการประเมิน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและหลักการในการประเมินผล ซึ่งในการดำเนินงานมีความสำคัญต่อการทบทวนความเป็นไปได้ของแผนงาน หรือการนำโครงการไปปฏิบัติ และยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับผิดชอบโครงการว่าการปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการนั้น จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

มีนักวิชาการด้านการประเมินหลายท่านได้ให้หลักการและแนวคิดไว้ ดังเช่น นิสา ชูโต (2538) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินและการติดตามงานนั้นเป็นการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงด้านต่าง ๆ ของโครงการตั้งแต่ แนวคิด งบประมาณที่จะใช้กลุ่มเป้าหมายตลอดจนวิธีการให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติงานในโครงการสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้หรือไม่ เป็นการตรวจสอบแผนปฏิบัติงานหรือโครงการ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2549, หน้า 63-64) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินไว้ว่า การประเมินมีจุดมุ่งหมายเพียงประการเดียวคือ ประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นการตอบคำถามเชิงประเมินที่สำคัญ ในขณะที่บทบาทของการประเมินจะเป็นการนำคำตอบที่ได้ไปใช้ประโยชน์ด้านต่าง

สมคิด พรหมจ้อย (2550, หน้า 37) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินเป็นการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบความก้าวหน้า ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการพิจารณาถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของแผนงาน หรือโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่ใช้

ประกอบการตัดสินใจที่จะปรับปรุงแก้ไข หรือเพื่อตัดสินใจในการดำเนินหรือยุติการดำเนินแผนงาน โครงการนั้น ๆ ต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 57-63) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของการประเมินจึงอยู่ที่การพัฒนาเป็นสำคัญ และการประเมินจะมีบทบาทที่สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก เป็นการเสนอสารสนเทศระหว่างดำเนินงาน ซึ่งเป็นการประเมินความก้าวหน้าหรือกระบวนการดำเนินงาน (Formative Evaluation) คือ ประการแรก เป็นการประเมินความก้าวหน้าหรือกระบวนการดำเนินงาน มีบทบาทต่อการตัดสินคุณค่าของกระบวนการและเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่เป็นแนวทางสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมต่อไป ประการที่สองเป็นการเสนอสารสนเทศหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวม (Summative Evaluation) มีบทบาทต่อการตัดสินคุณค่าของผลที่ได้รับ เพื่อนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับคุณค่าของแผนงาน โครงการ และเป็นแนวทางในการตัดสินใจยุติปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาโครงการให้มีความเหมาะสมต่อไป

กิตติชัย รัตนะ (2553) ยังได้กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการให้คำแนะนำ ปรัชญาหรือ การตรวจสอบ การรายงานผล รวมถึงการทบทวนงานที่ได้ทำไปแล้วเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ แม้ว่าการประเมินผล จะเป็นกระบวนการดำเนินงานในช่วงท้าย ๆ ของการบริหารจัดการ แต่ก็มีความสำคัญในแง่ที่ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลในการวางแผนงานในระยะต่อไป

Sanders and Chair (1994) ยังได้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินไว้ว่า การประเมินนั้นเป็นกระบวนการหรือวิธีการที่ผู้ประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสานความร่วมมือกันในการกำหนดคุณค่าในการประเมินค่าบางอย่างและยังเป็นการสืบค้นหาคุณค่าตามวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและการดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวัดตัวบ่งชี้และเกณฑ์เปรียบเทียบหรือมาตรฐาน

Isaac (1991) กล่าวว่า ในกระบวนการประเมินผลกิจกรรมที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การควบคุมกำกับ (Monitoring) หรือการตรวจสอบ (Audit) โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากกิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้วนั้นตรงกับความคิดหวังเพียงใดปกติการควบคุมหรือการตรวจสอบ

นอกจากนี้ในการกำหนดประเภทของการประเมินนั้นมีหลายประเภท ซึ่งได้มีนักวิชาการทางด้านการประเมินหลายท่าน ดังเช่น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2549, หน้า 93-94) และสมคิด พรหมจรรย์ (2550, หน้า 38-39) ได้แบ่งประเภทของการประเมิน ไว้ดังนี้

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ การประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนา เรียกว่า การประเมินความก้าวหน้าหรือกระบวนการดำเนินงาน (Formative Evaluation) เป็นการประเมินขณะโครงการหรือกิจการนั้นกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างทันทั่วทั้งที่ และการประเมินเพื่อตัดสินผล หรือการประเมินผลสรุปรวม (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อบ่งชี้ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานหรือโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว

2. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ การประเมินเพื่อยึดเป้าหมายของโครงการหรืองานเป็นเกณฑ์ ซึ่งเรียกว่า Goal-Based Evaluation การประเมินตามแนวนี้นี้ก็นำผลการวัดมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของโครงการ ส่วนอีกประเภทหนึ่งเป็นการประเมินที่เป็นอิสระจากเป้าหมายโครงการ เรียกว่า Goal-Free Evaluation การประเมินตามแนวนี้นี้ผู้ประเมินไม่จำเป็นต้องทราบเป้าหมายของโครงการ เป็นการประเมินผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นทั้งผลโดยตรงและผลโดยอ้อมของโครงการตลอดจนการประเมินผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบของโครงการ

3. แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระยะ ระยะแรกคือการประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ (Intrinsic Evaluation) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการก่อนเสนอเพื่อขออนุมัติให้ดำเนินการ กระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การวิเคราะห์โครงการ ระยะที่สองคือ การประเมินขณะดำเนินงานหรือโครงการ (On Going Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของโครงการ ผลการประเมินในระยะนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงาน และระยะสุดท้ายคือ การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Pay-off Evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดเมื่อสิ้นสุดโครงการ และหลังจากสิ้นสุดโครงการไประยะหนึ่ง กระบวนการประเมินหลังจากโครงการสิ้นสุดไประยะหนึ่งเรียกว่า กระบวนการติดตามผล (Follow-up Study)

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจปรับปรุงแก้ไข หรือยุติแผนงานหรือโครงการ ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญ คือ การประเมินความก้าวหน้าหรือกระบวนการดำเนินงาน และการประเมินผลสรุปรวม ที่ต้องใช้ความรู้ทั้งทางวิชาการ

ความชำนาญ ทักษะและต้องรู้จุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ เป็นการดำเนินงานที่ต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระหว่างการดำเนินการ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ นั้น อยู่ในกรอบหรือทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการดำเนินการหรือไม่ หากพิจารณาแล้วยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็มีความจำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินการ เพื่อปรับทิศทางการทำงานให้เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายต่อไป

การกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมิน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมิน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น จรัส สุวรรณมาลา (2539, หน้า 39-53) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบผลการดำเนินงานใด ๆ จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเสมอ ทีมตรวจสอบต้องกำหนดเกณฑ์การวัด หรือประเมินผลงานขึ้นเพื่อใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลงานในแต่ละครั้ง โดยกำหนดเกณฑ์ในการวัด ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ประการ คือ

1. การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) เป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินการสัมฤทธิ์ผล และเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ ซึ่งจากการแปรทิศทาง กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หลักการพื้นฐานของการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้กันทั่วไป คือ การพัฒนาตัวชี้วัด ผลกิจกรรมย่อยในกระบวนการดำเนินงาน (Activity-Base Performance Indicators) มีลำดับขั้นตอนดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ การจำแนกกระบวนการดำเนินงานออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ หลังจากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดผลงานเบื้องต้น (Immediate Output Indicators) ของกิจกรรมย่อยเหล่านั้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เมื่อนำตัวชี้วัดผลงานกิจกรรมดังกล่าวมาประมวลเรียบเรียงตามลำดับของกระบวนการทำงานแล้ว ก็จะได้ดัชนีชี้วัดผลงานของกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด ตัวชี้วัดเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ในเชิงเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันตามระดับก่อนหลังของกระบวนการ

2. ฐานข้อมูลและวิธีการจัดเก็บข้อมูล จำเป็นต้องใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน มี 3 กลุ่มหลัก ๆ คือ 1) ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและผลงาน 2) ฐานข้อมูลเกี่ยวกับสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และ 3) ฐานข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการจัดเก็บการบันทึก และรายงานข้อมูลเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยวิธีที่แตกต่าง การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเป็นเรื่องที่จำเป็นมากเพราะมักปรากฏว่าข้อมูลที่ได้จากหน่วยปฏิบัติงานในระดับที่ต่าง ๆ กัน หรือข้อมูลที่ได้จากหลายแหล่งมักจะไม่ตรงกันทั้งนี้เพราะฐานข้อมูลต่างกัน

ในการประเมินจะพบคำว่าตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐานอยู่เสมอ ซึ่งตัวบ่งชี้จะเป็นตัวประกอบ ตัวแปร ค่าที่สังเกตได้ หรือเป็นปรากฏการณ์ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่จะทำการวัดซึ่งจะสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานต่อไป และตัวบ่งชี้จะมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์และ

มาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จของผลของการดำเนินงาน ยิ่งกว่านั้นยังเป็นส่วนที่ขยายเหตุผลองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนงาน โครงการ เช่น วัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงความมุ่งหมายของโครงการ และตัวบ่งชี้ก็จะเป็นองค์ประกอบในขั้นต่อไป (ผอบ พวงน้อย, 2541, หน้า 55-56; เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2551, หน้า 131; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550, หน้า 82) สอดคล้องกับ สุวิมล ศิริเกษ (2550, หน้า 67) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีควรมีความสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน และสามารถระบุถึงสถานการณ์ในประเด็นที่ต้องการประเมินได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัด และสังเกตได้ และควรได้รับการยอมรับจากผู้ให้ผลการประเมิน ในทางตรงกันข้ามหากตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมส่งต่อคุณภาพของการประเมิน ทำให้การประเมินนั้นล้มเหลวในที่สุด

สมหวัง พิริยานูวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การประเมินโครงการคงมิใช่เป็นการกำหนดเกณฑ์เด็ดขาด แต่จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์หลายชนิดมาจำแนกประเภท เช่น ใช้เวลา วัตถุประสงค์ วิธีการ และรูปแบบการประเมิน

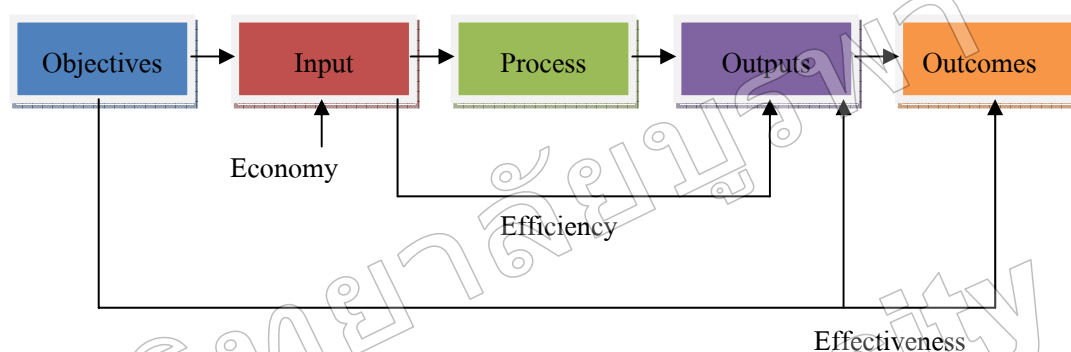
สำราญ มีแจ้ง (2543, หน้า 1-12) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินคุณค่าหรือความสำเร็จของกิจกรรม โดยปกติจะเป็นเกณฑ์ที่มีความเป็นปรนัย คือ สามารถวัดได้ สังเกตได้โดยตรงไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นใคร ถ้าประเมินโดยยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานเดียวกันแล้ว การตัดสินผลการประเมินย่อมเหมือนกัน และเมื่อกล่าวถึงวิธีการกำหนดเกณฑ์จะมีหลากหลายวิธีซึ่งขึ้นอยู่กับนักประเมินจะเลือกวิธีการใดให้เกิดความเหมาะสม

ดังที่ สมคิด พรหมจรรย์ (2550, หน้า 51) ได้กล่าวไว้ว่า นักประเมินแต่ละคนมีวิธีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินต่างกัน เช่น Tyler ใช้วิธีกำหนดเกณฑ์โดยยึดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ซึ่งจะกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมอย่างชัดเจน การประเมินจะดูว่าสิ่งที่ถูกประเมินบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ขณะที่ Provus ใช้วิธีกำหนดเกณฑ์โดยคณะบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมมือกันระหว่างคณะผู้ดำเนินโครงการกับคณะผู้ประเมิน การกำหนดเกณฑ์ตามแนวทางของ Provus จะดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการประเมิน โดยมีการประชุมเพื่อหา มาตรฐาน หรือเกณฑ์ ซึ่งจะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ประการของโปรแกรม คือ ปัจจัยเบื้องต้น (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นในการกำหนดเกณฑ์จะต้องพิจารณาถึงตัวแปร ทั้งที่เป็นปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการและผลผลิตที่มีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากและเป็นปัญหา และอุปสรรคในการกำหนดเกณฑ์อีกประการหนึ่ง

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 248) ระบุว่า หน่วยงาน องค์กรจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของ

ตัวชี้วัดแต่ละตัวก่อนที่จะมีการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการจัดทำตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวชี้วัดแต่ละตัวอย่างเหมาะสมก็จะทำให้องค์กรสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงอย่างรอบด้าน

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552) กล่าวว่า การกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินงานภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั้งไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการสรุปได้ตามตารางภาพ ดังนี้



ภาพที่ 5 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552)

จากภาพที่ 5 จะเห็นว่าการดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์

ตัวชี้วัด (Indicators) มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังเช่น ศิริชัย กาญจนะวาลี (2536) ได้ให้ความหมายว่าเป็นตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน

Johnstone (1981) ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่า เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์ หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต และ Johnstone ยังได้กำหนดตัวชี้วัดออกเป็น 3 กลุ่ม ตามแนวคิดเชิงระบบ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดกลุ่มปัจจัย ตัวชี้วัดประเภทนี้ชี้สภาพปัจจัยของระบบ ได้แก่ ด้านบุคลากร เงิน ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ และความต้องการหรือความพึงประสงค์ที่มีต่อระบบ เป็นต้น

2. ตัวชี้วัดกลุ่มกระบวนการ ตัวชี้วัดประเภทนี้ช่วยชี้สภาพของกระบวนการดำเนินงานของระบบ เช่น ตัวชี้วัดกลุ่มกระบวนการของระบบการศึกษาจะเป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอน การบริหาร เป็นต้น

3. ตัวชี้วัดกลุ่มผลผลิต ตัวชี้วัดประเภทนี้ช่วยชี้สภาพของผลผลิตที่ระบบได้ผลิตออกมา ซึ่งแสดงทั้งด้านปริมาณและระดับของผลผลิต เช่น ผลผลิตของระบบการศึกษา ได้แก่ อัตราความสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ การมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษา เป็นต้น

พิสนุ พงศ์ศรี (2553) กล่าวถึงการกำหนดเกณฑ์ประเมินว่า ในการกำหนดเกณฑ์การตัดสิน หรือการประเมิน จะเป็นเกณฑ์ในการตัดสินในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ นั่นก็หมายความว่าถ้ามีการปรับเกณฑ์ก็ย่อมทำให้ผลการประเมินเปลี่ยนแปลงได้ การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายจึงทำได้ยาก เกณฑ์ที่กำหนดอาจทำได้ทั้งเกณฑ์ 2 ระดับ หรือมากกว่า 2 ระดับ เช่น

1. เกณฑ์การประเมิน 2 ระดับ จะเป็นการกำหนดระดับหรือตัวเลขขึ้นมาจำนวนหนึ่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการวัด โดยอาจกำหนดให้มากกว่าหรือน้อยกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้จึงจะถือว่าผ่านหรือสำเร็จ เช่น ต้องมีผู้เข้าร่วมประชุมกลับก่อนไม่เกิน ร้อยละ 5 อย่างนี้ถือว่าน้อยกว่าที่กำหนด หรือต้องมีผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 อย่างนี้ถือว่าเท่ากับหรือมากกว่าที่กำหนด จึงจะผ่านเกณฑ์ เป็นต้น

2. เกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ คือ ตั้งแต่ 3 ระดับขึ้นไป เช่น ปรับปรุง พอใช้ ดี หรือตก ผ่าน ดี ดีเยี่ยม หรือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด เป็นต้น โดยการกำหนดค่าคะแนนเป็นตัวเลขให้ตามลำดับตั้งแต่ 1 จนถึงจำนวนในระดับนั้น ๆ ถ้ามี 3 ระดับ ก็เป็น 1 2 3 ถ้า 5 ระดับ ก็เป็น 1 2 3 4 5 เป็นต้น ในการกำหนดเกณฑ์ประเมินมากกว่า 2 ระดับ จะมีความยุ่งยากมากกว่าการกำหนดเกณฑ์เพียง 2 ระดับทั้งในการกำหนดเชิงปริมาณและคุณภาพ

พิสนุ พงศ์ศรี (2553) ยังได้กล่าวอีกว่า ในการกำหนดค่าน้ำหนักในการประเมินว่า ค่าน้ำหนัก (Weight) เป็นปริมาณหรือตัวเลขที่แสดงถึงความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวและประเด็นการประเมินแต่ละประเด็นของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้อาสาสมัครที่ได้จากผลการประเมินสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และเพิ่มรายละเอียดในการประเมิน ทำให้เห็นภาพความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการในภาพรวมได้ชัดเจน และรวมทั้งเห็นภาพรวมของประเด็นการประเมินแต่ละประเด็นได้อีกด้วย ค่าน้ำหนักในการประเมินคล้าย ๆ กับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ โดยให้ภาพรวมของโครงการมีค่าน้ำหนักรวมเท่ากับ 100% แล้วจะแบ่งไปให้ประเด็นการประเมินแต่ละประเด็นรวมกันได้เท่ากับ 100% แต่ละประเด็นการประเมินมีค่าน้ำหนักเท่าใดก็แบ่งไปให้ตัวชี้วัดของประเด็นการประเมินนั้น ๆ รวมของตัวชี้วัดทุกตัวในประเด็นนั้น ๆ แล้ว จะได้เท่ากับ

ค่าน้ำหนักของการประเมินนั้น และตัวชี้วัดใดมีตัวชี้วัดย่อยด้วยก็จะแบ่งให้ตัวชี้วัดย่อยรวมแล้วได้เท่ากับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดหลัก

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน ดังเช่น ศักดิ์ชาย พัทธกวีวงศ์ และ โกศล มีคุณ (2551) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินตามรูปแบบการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ พบว่า มี 4 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 ระบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ทรัพยากรการบริหาร กระบวนการบริหาร ผลงานของสมาคม และผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของสมาคม

รูปแบบที่ 2 ระบบการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาสมาคม ประกอบด้วย การได้มาซึ่งนักกีฬาเป็นเลิศ ขั้นตอนที่สำคัญในการคัดเลือกตัวนักกีฬาเป็นเลิศ คุณลักษณะที่สำคัญต่อการเป็นนักกีฬาเป็นเลิศ และวิธีวัดคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นนักกีฬาเป็นเลิศ

รูปแบบที่ 3 ระบบการจัดหลักสูตรและการพัฒนา ประกอบด้วย หลักสูตรมาตรฐานที่มีอยู่ในปัจจุบันของสมาคม สิ่งที่ต้องพัฒนาสำหรับบุคลากรสมาคมกีฬา วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรกีฬาของสมาคม และวิธีการประเมินความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบที่ 4 ระบบสวัสดิการนักกีฬา ประกอบด้วย สวัสดิการนักกีฬา บุคลากรทางกีฬาที่ไม่ใช่นักกีฬา

นิกร สีเล (2555) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษา การพัฒนาเกณฑ์การประเมินโดยใช้ทฤษฎีโปรแกรม เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างเกณฑ์การประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับบริบทสถาบัน ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์การประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษาที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 รูปแบบ 21 มิติ 71 ตัวชี้วัด รวมเกณฑ์การประเมิน 192 ข้อ ได้แก่ 1) รูปแบบการประเมินการจัดกระทำตามปทัสถาน

ประกอบด้วย 6 มิติ คือ มิติการจัดทำแผนงาน มิติความชัดเจนของแผนงาน มิติความสอดคล้องของแผนงาน มิติความเหมาะสมของแผนงาน มิติความซ้ำซ้อนของแผนงาน และมิติวิธีประสานงานแผนงาน 2) รูปแบบการประเมินบริบทการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 มิติ คือ มิติผู้เข้าร่วมแผนงาน มิติผู้ดำเนินแผนงาน มิติวิธีดำเนินการ มิติการจัดองค์กรตามแผนงาน และมิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของแผนงาน 3) รูปแบบการประเมินผลลัพธ์ตามปทัสถาน ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน และมิติผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวังของแผนงาน 4) รูปแบบการประเมินผลกระทบ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติผลกระทบที่คาดหวังของแผนงาน และมิติผลกระทบที่ไม่ได้คาดหวังของแผนงาน 5) รูปแบบการประเมินกลไกสอดแทรก ประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติผู้เข้าร่วมแผนงาน มิติผู้ดำเนินแผนงาน และมิติสิ่งอำนวยความสะดวก

ของแผนงาน 6) รูปแบบการประเมินการสรุปนโยบายไป ประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติสถานการณ์ของแผนงาน มิติเวลาของแผนงาน และมิติประชากร

จากข้อมูลที่กำลังมาสรุปได้ว่า การกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินวัด จึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเสมอ ซึ่งใช้เป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จของผลของการดำเนินงาน การตัดสินคุณค่า หรือความสำเร็จของกิจกรรม ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์จะต้องพิจารณาถึงตัวแปร ทั้งที่เป็นปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิตที่มีความสัมพันธ์กันทั้งระบบและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และการกำหนดค่าน้ำหนักของเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่จะช่วยให้สารสนเทศที่ได้จากผลการประเมินสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

วิธีการติดตาม ตรวจสอบการประเมิน

ผู้วิจัยได้ศึกษาการติดตามตรวจสอบการประเมินผล ที่สามารถทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรและระดับความยากง่าย ของโครงการที่ต้องดำเนินการ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น สิริชัย กาญจนวาสี (2545) ได้แบ่งวิธีการประเมินเป็น 2 วิธี คือ

1. วิธีเชิงระบบ (Systematic Approach) จะใช้แนวทางปรนัยนิยม (Objectivism)

โดยนักประเมินจะใช้มาตรฐานหรือเกณฑ์สากล เน้นวิธีเชิงระบบด้วยการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ใช้เครื่องมือมาตรฐานในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เป็นการประเมินโดยการยึดหลักการ

2. วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) จะใช้แนวทางอัตนัยนิยม (Subjectivism)

นักประเมินจะกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าขึ้นเองตามเหตุผลของตน ที่เน้นวิธีเชิงธรรมชาติ โดยดำเนินการอย่างยืดหยุ่น รวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมตามสภาพธรรมชาติ เป็นการประเมินโดยใช้ความเชี่ยวชาญ

ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 277) ที่กล่าวว่าในการประเมินสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การให้คะแนน (Rating) ตามตัวชี้วัดในแต่ละตัว การจัดลำดับ (Ranking) ในกลุ่มเดียวกัน การจัดระดับ (Level) ว่าตัวชี้วัดไหนสูงกว่ามาตรฐาน เป็นไปตามมาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

จรัส สุวรรณมาลา (2539) ได้กล่าวถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Performance Audit หรือ Performance Evaluation) ว่าเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานของผลงานที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะตอบว่า ผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาได้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม และบรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานเฉพาะด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่ อย่างไร เพราะเหตุใด หน่วยปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ดำเนินงานตามมาตรฐาน หรือไม่ อย่างไร มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จุดใดที่ยังด้อยประสิทธิภาพเพราะเหตุใดจึงขาดประสิทธิภาพ และควรปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมาย

และมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพ หรือปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และประสิทธิผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น

กิตติชัย รัตนะ (2553) ได้แบ่งวิธีการติดตามและประเมิน 3 วิธี คือ

1. การดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก เป็นการเลือกใช้คณะผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลมาเป็นผู้ดำเนินการ วิธีนี้จะเป็นประโยชน์ สำหรับผู้สนับสนุนโครงการ ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับประโยชน์จากโครงการ โดยปกติผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกที่จัดให้มีขึ้นนี้ ต้องติดตามและประเมินผลอย่างเป็นกลาง ไม่มีอคติใด ๆ เทคนิคในการ ดำเนินการต่าง ๆ จะคิดค้นขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ แต่อาจมีการปรึกษาร่วมกับหน่วยงานปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้เทคนิคที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน โดยทั่วไป การติดตามและประเมินผลแบบนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอก มักมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถลงสำรวจพื้นที่ได้ ทั้งหมดทุกกิจกรรมของโครงการ ดังนั้นวิธีที่เหมาะสมสำหรับการทำงานคือ

1.1 การศึกษารายละเอียดและแผนการดำเนินโครงการ (Project Description) เพื่อเป็น การสร้างความเข้าใจในโครงการ โดยพิจารณาถึงการจัดตั้งการบริหารงาน บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลาที่ใช้ พื้นที่เป้าหมาย เป็นต้น

1.2 ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นผู้บริหาร ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มหรือดำเนินโครงการ รวมทั้งการจัดรูปแบบของโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนโครงการ ทั้งนี้รวมถึงการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ในภาคสนาม

1.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจทำควบคู่กับการสำรวจข้อมูลในภาคสนามโดยตรง เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้ ทั้งหมดมาสังเคราะห์ต่อไป อนึ่งข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญควรสัมภาษณ์เมื่อคราวลงสำรวจภาคสนามคือ กลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในชุมชน (Key Informants) เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ครู พระสงฆ์ กลุ่มสตรี อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน หรือกลุ่มองค์กรชุมชน ที่มีบทบาทในการเข้าร่วมโครงการ

2. ดำเนินการโดยผู้ปฏิบัติงาน เป็นระบบการติดตามและประเมินผลในลักษณะของการ จัดทำรายงานการประเมินตนเอง หรืออาจให้มีการทำบันทึกในภาคสนาม (Field Record) เมื่อมีการ ปฏิบัติงาน รายละเอียดของการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานในภาคสนามจะมีมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานนั้นเป็นหลัก อาจรวมถึงการจัดทำรายงานการทบทวนตนเอง หลังการปฏิบัติงาน วิธีการเช่นนี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างละเอียด เพราะเป็นการบันทึกจากการปฏิบัติงานในภาคสนามจริง การบันทึกข้อมูลทันทีหลังปฏิบัติงาน

เสร็จสิ้นในแต่ละขั้นตอน จะช่วยให้สามารถให้รายละเอียดของการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น การติดตามและประเมินผลโดยผู้ปฏิบัติงาน อาจมีข้อจำกัดอยู่ที่รายละเอียดบางประการ ไม่มีการบันทึกไว้โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสนาม โดยเฉพาะข้อมูลที่อาจสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ดังนั้นจึงควรออกแบบระบบการรายงานให้เหมาะสมกับสภาพของการดำเนินโครงการจริง นอกจากนี้ การตรวจสอบข้อมูลที่ได้มีการบันทึกไว้โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนาม โดยผู้ร่วมปฏิบัติงาน หรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบันทึกข้อมูลมีความถูกต้อง และไม่ถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริง

3. การดำเนินการด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม วิธีการติดตามและประเมินผลแบบนี้ ช่วยลดอคติจากฝ่ายที่ดำเนินการได้ รวมทั้งก่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้จากทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการในลักษณะนี้ บางครั้งอาจต้องการผู้เชี่ยวชาญภายนอกช่วยอำนวยความสะดวกหรือประสานการดำเนินการด้วยเช่นกัน เพราะหากให้ฝ่ายที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติงานเป็นผู้จัดกระบวนการ อาจไม่ได้รับการยอมรับจากฝ่ายที่เป็นผู้รับผลประโยชน์ ผลกระทบจากการพัฒนาโครงการนั้น ๆ ดังนั้นการใช้บุคคลที่สาม จึงน่าจะมีความเหมาะสมสำหรับวิธีการนี้ โดยการหาทีมผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการติดตามและประเมินแบบมีส่วนร่วม หรือวิทยากรกระบวนการ มาสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือกัน อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จะต้องพิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ภาวหรือกลุ่มคนที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการ ต้องครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายของโครงการ กลุ่มที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ และกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการ

3.2 จำนวนของกลุ่มคนที่จะมีส่วนร่วมควรมีจำนวนเหมาะสม ไม่มากจนเกินไป เพื่อให้การทำงานมีความกระชับ และคล่องตัว โดยตั้งเป็นคณะทำงานที่มีจำนวนสมาชิกประมาณ 15-25 คน ที่มาจากตัวแทนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงานหรือโครงการ

3.3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินต้องเป็นผู้ออกแบบเครื่องมือในการทำงานร่วมกัน โดยการสร้างหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด วิธีการวัดผล การวิเคราะห์ผล และการรายงานผลที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้

3.4 วิธีหรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมิน ต้องเน้นไปที่การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการรับทราบข้อมูล สะท้อนข้อมูล และติดตามข้อมูลให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง อาจจัดในรูปของการประชุมเวทีสำหรับการติดตามผลของโครงการ การประชุมแบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เหล่านี้ล้วนเป็นวิธีการที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งสิ้น

3.5 ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผล ต้องมีการรายงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ทั้งนี้ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ได้จากการติดตามและประเมินผล อาจให้มีการทบทวนและปรับปรุงโดยคณะทำงานดังกล่าวด้วย

กิตติชัย รัตนะ (2553) ยังได้ระบุไว้อีกว่า ในการติดตามการทำงาน จะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดสิ่งที่จะติดตาม ควรจะกำหนดในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ แต่มิได้หมายความว่าต้องทำการติดตามในทุกเรื่องทุกประเด็น แต่ควรมาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของสิ่งที่จะติดตาม ซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์โครงการว่าสิ่งใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรติดตามในการบริหารจัดการโครงการ ควรประกอบด้วย การติดตามการมีส่วนร่วมในแต่ละกระบวนการ โดยพิจารณาในประเด็นของความหลากหลายของภาคีสมาชิก กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ รวมทั้งกระบวนการแก้ไขข้อพิพาทต่าง ๆ การติดตามความเป็นไปได้หรือความพร้อมในการจัดตั้งองค์กรเครือข่าย การติดตามผลการใช้งบประมาณของโครงการ โดยเฉพาะพิจารณาความสอดคล้องของการใช้งบประมาณตามแผนการดำเนินงาน ความจำเป็นและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ ตลอดจนความสามารถในการติดตาม การติดตามผลการตัดสินใจและสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ว่าได้นำไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และการติดตามผลการดำเนินการว่าเป็นไปเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากการติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. การกำหนดเกณฑ์ในการติดตามงาน ควรกำหนดไว้พร้อม ๆ กับการวางแผนงาน/โครงการ และต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทราบ ถ้าเป็นไปได้ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นข้อมูลและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เกณฑ์ในการติดตามควรกำหนดเป็นมาตรการที่ใช้เป็นบรรทัดฐานในการอ้างอิงการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงใด เมื่อพบความแตกต่างก็ต้องหาทางแก้ไขจัดการโดยไม่ชักช้า การกำหนดมาตรฐานการติดตามการ

3. การวางแผนการติดตามงานการทำงาน เป็นขั้นตอนที่กำหนดขึ้นหลังจากที่ได้กำหนดสิ่งที่จะติดตามและเกณฑ์การติดตาม เป็นการชี้วัดการติดตามให้เห็นถึงความเบี่ยงเบนหรือความผิดปกติที่เกิดขึ้นในสิ่งที่กำลังติดตาม โดยการระบุหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ สิ่งที่จะติดตาม วิธีการติดตาม วันเวลาที่จะติดตาม และผู้รับผิดชอบในการติดตาม

4. การดำเนินการติดตามงานการทำงาน เป็นขั้นตอนการนำแผนการติดตามงานไปปฏิบัติ สามารถทำกิจกรรมการติดตามควบคู่กับกิจกรรมอื่น ๆ ได้

สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มูลนิธิภาคเหนือ (2541, หน้า 2) ได้กล่าวถึง หัวใจสำคัญที่ต้องตระหนักเสมอในการติดตามและประเมินผลงานพัฒนาแบบมีส่วนร่วม 4 ประการ คือ 1) ตระหนักความสำคัญในการติดตามประเมินผล จะต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร กลุ่มเป้าหมาย ทีมประเมิน และผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ 3) ไม่ยึดมาตรฐานของทีมประเมิน หรือคนใดคนหนึ่ง แต่เคารพในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานจริง และ 4) ไม่ใช่การชี้ผิดชี้ถูก แต่เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นกระบวนการสร้างให้เกิดการเรียนรู้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของโครงการต่อไป

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ชัดว่า ในระหว่างการเตรียมการเพื่อจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่จะสนับสนุนการบริหารจัดการ มีความจำเป็นที่จะต้อง ติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด มีบ่อยครั้งที่โครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยเหตุที่ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง การติดตามและประเมินผลเป็นเรื่องของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโครงการอย่างเป็นกระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องสอดคล้องกับลักษณะกิจกรรมของโครงการ และบริบทงานทั้งหมดของ การติดตามและประเมินผล ไม่ได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารจัดการโครงการแต่อย่างใด แต่ถือเป็นกระบวนการหลักที่ต้องเข้าไปสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่แรกเริ่มกระบวนการทำงาน จนกระทั่งสิ้นสุดการทำงาน สำหรับการติดตามและประเมินผลของแผนที่ผลลัพธ์ เพื่อติดตามว่าแผนงานมีส่วนทำให้เกิดผลต่าง ๆ ได้อย่างไร โดยการติดตามการทำงานใน 3 ส่วนคือ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน 2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และ 3) แนวทางการทำงาน ในฐานองค์กรหนึ่งหน่วย