

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนากีฬาจักรยานเพื่อความเป็นเลิศของสมาคมกีฬาจังหวัดศรีสะเกษ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. สมาคมกีฬาจังหวัด
3. กีฬาจักรยาน
4. หลักการบริหารจัดการ
5. ทฤษฎี PESTLE (PESTLE Analysis) และการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
6. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
7. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
8. การสนทนากลุ่ม
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

จากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา (2555 ข) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาชาติไว้ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการออกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐาน
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อมวลชน
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
6. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการบริหารการกีฬาและการออกกำลังกาย

ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ฉบับที่ 5 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานไว้ทั้งหมด 5 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ให้นักกีฬาทุกกลุ่มทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับชาติและนานาชาติ

2. มีระบบและกลไกให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับตั้งแต่ระดับอำเภอจังหวัดชาติและนานาชาติ
3. เพื่อสร้างและพัฒนาสถานกีฬาอุปกรณ์กีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับตั้งแต่ระดับอำเภอจังหวัดชาติและนานาชาติ
4. เพื่อสร้างระบบและกลไกในการพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงบูรณาการและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งระดับชาติและนานาชาติ จะเห็นได้ว่า แนวคิดนโยบายในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศของแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 นั้น ได้มองภาพรวมของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งระบบ ซึ่งมีการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยเฉพาะบุคลากรทางการกีฬา เช่น นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้บริหาร และตัวองค์กรกีฬา หรือสมาคมกีฬา รวมถึงการพัฒนาระบบการแข่งขันกีฬา และระบบรายงานผลให้ทันสมัยและสอดคล้องกับธรรมชาติของกีฬาและเทคโนโลยีที่มีมาตรฐานในระดับชาติสู่นานาชาติ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้มีความเข้าใจบทบาทและกระบวนการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึง คือการพัฒนาสมาคมกีฬาและเครือข่ายให้เข้มแข็งให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า “POSDCoRB” ของ Gulick and Urwick (1973, p. 13) และแนวคิดทฤษฎีการบริหารของ Kotler and Andreasen (1991) ได้อธิบายว่า แนวคิดการบริหารจัดการที่ดีว่าจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ/ การสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การควบคุม (Controlling)
7. การรายงาน (Reporting)
8. การบริหารและการจัดงบประมาณ (Budgeting)

แนวคิดด้านการบริหารจัดการดังกล่าว สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2545) ซึ่งได้สรุปสภาพองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยไว้ 10 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านระบบโครงสร้างองค์กรกีฬา
2. ด้านการบริหารจัดการ
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านระบบงบประมาณ
5. ด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
6. ด้านการพัฒนานักกีฬา
7. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
8. ด้านระบบการแข่งขัน
9. ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ
10. ด้านการสนับสนุน

ในการศึกษากระบวนการดำเนินงานขององค์กร (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545) นั้นควรจะต้องศึกษาและพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินงาน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องสะท้อนถึงคุณภาพ ปัญหาของการใช้ทรัพยากร และคุณภาพการดำเนินงาน ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การจัดการด้านบุคลากร
2. การจัดการด้านงบประมาณ
3. การจัดการด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
4. การบริหารจัดการ

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของสมาคมกีฬาจังหวัด ของสำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547) ได้สรุปสภาพปัญหาของการบริหารงานสมาคมกีฬาจังหวัดไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. สภาพและปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ยังขาดความรู้และประสบการณ์ด้านกีฬาและการบริหารงานยังไม่เป็นมืออาชีพ ส่วนใหญ่ในด้านบุคลากรของสมาคมกีฬาจังหวัดส่วนใหญ่ไม่เพียงพอและไม่ค่อยมีประสบการณ์และขาดความรู้ด้านกีฬา ตลอดจนยังขาดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม

2. ด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมของสมาคมกีฬาจังหวัด และไม่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด นอกจากนี้ขั้นตอนการเบิกจ่ายค่อนข้างยุ่งยากและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ตลอดจนการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรส่วนท้องถิ่นก็ไม่สะดวกและขัดต่อระเบียบ

3. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า สมาคมกีฬาจังหวัดส่วนใหญ่ไม่มีสถานที่ทำการถาวรเป็นของตนเอง วัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในสำนักงานไม่เพียงพอต่อความต้องการ และไม่ทันสมัย สนามกีฬาและสนามฝึกซ้อมไม่เพียงพอและไม่ได้มาตรฐาน

4. ด้านการจัดการ พบว่า การจัดการของสมาคมกีฬาจังหวัดส่วนใหญ่ ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เพราะยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านบริหาร และการประสานงานภายในองค์กรยังขาดความชัดเจนทั้งในรูปแบบและวิธีการ เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และขาดความร่วมมือกันอย่างเป็นทางการระหว่างการกีฬาแห่งประเทศไทยกับสมาคมกีฬาจังหวัด

พันธุปรี ดาบเงิน (2539) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดตามการรับรู้ พบว่า

1. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัด มีการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับดีทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัด มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เพียงด้านเดียวที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

ในแผนแม่บท การพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้การปฏิบัติของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2546 ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ด้านดังนี้

1. ด้านระบบโครงสร้างองค์กรกีฬา โดยมีข้อบังคับสมาคมกีฬาที่สอดคล้องกับสหพันธ์กีฬานานาชาติ และมีการรับสมาชิกอย่างเป็นระบบ

2. ด้านการบริหารจัดการ โดยต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี มีเอกภาพ มีการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว มีระบบการบริหารงาน กำกับติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

3. ด้านบุคลากร ผู้บริหารสมาคมควรมีคุณธรรม จริยธรรมและได้รับการยอมรับในสหพันธ์กีฬานานาชาติ มีแผนพัฒนาบุคลากรทางเทคนิคกีฬา และจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา

4. ด้านระบบงบประมาณ มีระบบและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่เป็นระบบ เป็นธรรม โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ มีการนำระบบสิทธิประโยชน์มาใช้และส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสมาคมกีฬา

5. ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรมีสถานมกีฬที่สามารถจัดการแข่งขันระดับนานาชาติได้ และมีสนามฝึกซ้อม และมีที่พักที่เพียงพอได้มาตรฐานสำหรับนักกีฬาทีมชาติ

6. ด้านการพัฒนานักกีฬา มีระบบการสรรหาคัดเลือกนักกีฬาอย่างยุติธรรม และ โปร่งใส ตลอดจนมีกลไกในการพัฒนานักกีฬาของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

7. ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีการนำเอาวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬา มีผลผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเพียงพอในทุกสาขา ตลอดจนมีการประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

8. ด้านการพัฒนาระบบการแข่งขัน สมาคมกีฬาควรมีระบบการจัดการแข่งขันที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง และการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันระหว่างประเทศ

9. ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบเกี่ยวข้องกับกีฬา มีแนวทางที่เอื้อต่อการพัฒนาวงการกีฬาของประเทศ

10. ด้านความร่วมมือระหว่างองค์กรกีฬาและการสนับสนุน โดยมีการประสานงานความร่วมมือกันอย่างเป็นเอกภาพระหว่างกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกฯ และสมาคมกีฬา เพื่อการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมกีฬามากขึ้น

รูปแบบการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

รูปแบบการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศของสมาคมกีฬา ที่กำหนดโดยกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551 ข) ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ การบริหารจัดการ การสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาการจัดการหลักสูตรและพัฒนา และการจัดสวัสดิการ โดยสาระสำคัญของแต่ละรูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการ มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบ หรือประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการหลายแนวคิด ดังนี้

1. รูปแบบที่เน้นปัจจัยการบริหารจัดการ 4M¹ ซึ่งอธิบายไว้ในตำราการบริหารทั่วไปว่า หมายถึงกระบวนการบริหารทั่วไป มักมีลักษณะกระบวนการหรือการกำหนดวิธีการขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการทางบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ใ้ได้อย่างชัดเจน โดย สุทธิ สุธิสมบุญ (2539) ได้สรุปการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร ประกอบด้วย

1.1 รูปแบบที่เน้นปัจจัยการบริหาร 4 ด้าน สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การบริหารทรัพยากร 4 ด้าน (4M) ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) และวิธีการปฏิบัติ (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4M

1.2 รูปแบบ POSDCoRB เป็นรูปแบบที่เน้นกระบวนการบริหาร 7 ประการของ Gulick and Urwick (1973) รูปแบบนี้มีแนวความคิดว่า การบริหารจัดการประกอบด้วยกิจกรรม 7 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (P: Planning) การจัดองค์การ (O: Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (S: Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (D: Direction) ความร่วมมือ ประสานงาน (Co: Coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (R: Reporting) และการจัดการงบประมาณ (B: Budgeting) แนวคิดดังกล่าวได้มีการปรับ หรือคัดเลือกเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญเด่นชัด เช่น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539) ได้สรุปแนวทางการบริหารจัดการโดยอาศัยหน้าที่ของผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

1.3 รูปแบบการบริหารตามทฤษฎี 7-S รูปแบบนี้เป็นแนวความคิดของบริษัท Mckinsey (n.d. อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 19-21) การบริหารให้ความสำคัญกับโครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) เป้าหมายสูงสุด (Superordinate goal or share value) ความสนใจต่องาน (Staff) ลีลาการบริหาร (Style) และทักษะ (Skill)

1.4 รูปแบบการบริหารแบบ Competing value approach เป็นรูปแบบมาจากแนวความคิดของ Quinn et al. (1988 อ้างถึงใน เกื้อ ชูศรี, 2543, หน้า 11-14) แนวคิดของรูปแบบนี้เห็นว่าวิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงวิธีหนึ่งที่ได้ชื่อว่า เป็นวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเชิงรวม เรียกว่า Competing value หรือการแข่งขันคุณค่า รูปแบบการบริหารพัฒนา มาจากการใช้ตัวเกณฑ์วัด 30 ตัวเกณฑ์ เมื่อนำมาวัดเป็นระบบการวัด จะได้ชุดการแข่งขันคุณค่า 3 ชุด ได้แก่ ชุดที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ชุดที่เกี่ยวกับสิ่งที้องการมุ่งเน้น และชุดที่เกี่ยวกับหนทาง และผลสุดท้าย จากชุดการแข่งขันคุณค่าทั้ง 3 ชุด สามารถนำมาพิจารณาเป็น 8 ช่องทางของเกณฑ์ การวัดประสิทธิผลองค์การและจาก 8 ช่องทางนี้ สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบของการสร้างประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งได้แก่ รูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์ รูปแบบของระบบเปิด รูปแบบของการมุ่งเป้าหมายผลงาน และรูปแบบของการมุ่งเน้นกระบวนการวิธีการทำงาน

1.5 รูปแบบการพัฒนากีฬาของไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย (2540 อ้างถึงใน เกื้อ ชูศรี, 2543, หน้า 46) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาของไทย: การพัฒนาการบริหารจัดการ” ผลวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาการบริหารการกีฬา มี 5 ด้าน และลักษณะสำคัญทั้งหมดรวม 17 รายการ ได้แก่

1.5.1 ตัวบ่งชี้ด้านองค์การและระบบงาน มีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ องค์การระบบงาน เครือข่ายงานกีฬา

1.5.2 ตัวบ่งชี้ด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ กฎหมาย ข้อบังคับที่เอื้อต่อการพัฒนากีฬา และกฎหมาย ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากีฬา

1.5.3 ตัวบ่งชี้ด้านกองทุนและสวัสดิการ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ กองทุนมูลนิธิ และสวัสดิการ

1.5.4 ตัวบ่งชี้ด้านกองทุนและสวัสดิการมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ระบบการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผล และระบบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

1.5.5 ตัวบ่งชี้ด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านกีฬา มีลักษณะสำคัญ 7 ประการคือ ศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล เครือข่ายเชื่อมโยง คุณวุฒิของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรงบประมาณ และระบบเก็บรักษาข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูล

รูปแบบที่ 2 การสรรหาและคัดเลือกนักกีฬา มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือประเด็นสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาที่ผ่านมา มีดังนี้

1. วิธีการคัดเลือกนักกีฬา (ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ, 2540) การสร้างนักกีฬาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่วัยเด็กจนสามารถพัฒนาเป็นทีมชาติ และใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลายและใช้ข้อมูลหลาย ๆ ด้าน ในการพิจารณาคัดเลือก โดยเฉพาะการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะแต่ละชนิดกีฬาร่วมกัน รวมทั้งการใช้ผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จทางการกีฬาไม่ควรใช้เฉพาะเหรียญรางวัลอย่างเดียว ควรใช้สถิติร่วมด้วยจะทำให้ได้ผู้ที่มีศักยภาพทางกีฬาแท้จริง (ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และ โกลล มีคุณ, 2551) รวมทั้ง มีการคัดเลือกนักกีฬาตั้งแต่เยาว์วัยในแต่ชนิดกีฬา เพื่อให้สามารถพัฒนาทั้งร่างกาย ทักษะ และมีทัศนคติที่ดี ตั้งแต่พื้นฐาน

2. ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬา (ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และ โกลล มีคุณ, 2551)

2.1 ด้านการเสาะหานักกีฬา ขาดหน่วยงานกลางในการประสานผู้ปกครองยังไม่เชื่อมั่นในการประกอบอาชีพด้านกีฬา การมองเห็นความสำเร็จของนักกีฬาระยะสั้นมากกว่าการส่งเสริมอย่างครบวงจร ผู้ปกครองไม่มั่นใจเรื่องศักยภาพในเด็กเล่นกีฬา และมีการแย่งตัวนักกีฬาที่เก่งโดยมีข้อเสนอที่ดีกว่า

2.2 ด้านวิธีการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถพิเศษหรือนักกีฬา ได้แก่ วิธีการคัดเลือกยังไม่สามารถคัดกรองผู้ที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬาได้แท้จริง การคัดเลือกจากผลสำเร็จจากการแข่งขันโดยไม่พิจารณาศักยภาพตั้งแต่ต้น ระบบอุปถัมภ์ และต่างตอบแทนทำให้ไม่ได้ผู้ที่มีความสามารถทางกีฬาอย่างแท้จริง และยังไม่มีการจัดแจงผู้มีความสามารถพิเศษด้านกีฬามาใช้ในการคัดเลือก

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

รูปแบบที่ 3 รูปแบบการจัดหลักสูตรพัฒนา มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือประเด็นสำคัญในการจัดหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรกีฬาอย่างครบวงจร เป็นกระบวนการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การสอบเลื่อนระดับ และการฝึกประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ให้มีจำนวนเพียงพอต่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และเป็นฐานในการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาเพื่อการอาชีพต่อไป (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551)

2. บุคลากรการพัฒนากีฬาไทยและความสำเร็จ ควรประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา และผู้บริหารสมาคมกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552)

3. หลักสูตรการพัฒนากีฬา

3.1 ผู้ตัดสินกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550 ก) หลักสูตรควรประกอบด้วย ภาควิชา และเทคนิคเฉพาะกีฬา เนื้อหาเกี่ยวกับกฎ กติกาการแข่งขัน การจัดการแข่งขัน การให้คะแนน วิธีตัดสินแพ้ ชนะ ข้อกำหนดมาตรฐาน ด้วยอุปกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสหพันธ์กีฬา การอบรมภาคปฏิบัติ การปฏิบัติหน้าที่จริง ด้านบุคลิกภาพ สมรรถภาพทางกาย ภาษาอังกฤษ การบริหารจัดการองค์กร และโครงสร้างกีฬา รวมทั้งการจัดทำหลักสูตรเร่งรัดพิเศษสำหรับสมาคมกีฬาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาผู้ตัดสิน

3.2 ผู้ฝึกสอนกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551 ค) ต้องหาหลักสูตรอบรมเกี่ยวกับเทคนิค และเทคนิคที่ทันสมัยในชนิดกีฬาที่รับผิดชอบ รวมทั้งการอบรมภาษาอังกฤษ และความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา

3.3 ผู้บริหารการกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551 ค) ต้องการเกี่ยวกับการไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารแบบมืออาชีพ การพัฒนาจัดสมรรถภาพหลัก (Core competency) การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหาร (Managerial competency) และการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้าน (Specific competency)

4. วิธีการพัฒนากีฬาทางการกีฬา การพัฒนากีฬาแต่ละประเภท มีวิธีดังนี้

4.1 การพัฒนาผู้ตัดสินกีฬา ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ

4.1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ตัดสินระดับชาติ ได้แก่ การสร้างระบบและเกณฑ์ในการสอบขึ้นทะเบียน และการเลื่อนระดับ และการจัดทำหลักสูตร การจัดอบรมสัมมนา การจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนประวัติที่เป็นปัจจุบัน

4.1.2 ยุทธศาสตร์การส่งผู้ตัดสินไปปฏิบัติหน้าที่ในระดับนานาชาติ ได้แก่ การส่งผู้ตัดสินไปกับทีมกีฬาการผลัดกันในการรับเลือกผู้ตัดสินชาติเป็นกลาง การจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศในประเทศ การส่งผู้ตัดสินไปประชุมสัมมนา การเชิญเกียรติผู้ตัดสิน การสร้างบุคลากรต้นแบบ (Role model) การส่งผู้ตัดสินไปปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในระดับนานาชาติ และการอบรมเตรียมความพร้อม เพื่อสอบเป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินของสหพันธ์กีฬานานาชาติ

4.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ตัดสินชาวไทย เพื่อไปสอบขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินนานาชาติ โดยจัดอบรมเชิญวิทยากรระดับนานาชาติ มาให้ความรู้ผู้ตัดสินชาวไทยและการส่งผู้ตัดสินไปสอบเลื่อนขั้น

4.1.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาษาเพื่อการสื่อสารสำหรับผู้ตัดสินกีฬา ได้แก่ การอบรมภาษาอังกฤษแบบต่อเนื่องให้ผู้ตัดสิน การอบรมภาษาอังกฤษแบบเร่งรัดสำหรับผู้ตัดสิน เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ และการจัดทำคู่มือหรือการสอนภาษาสำหรับผู้ตัดสินกีฬา

4.1.5 ยุทธศาสตร์การเพิ่มช่องทางการสื่อสารสำหรับผู้ตัดสินกีฬา การรายงานความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับผู้ตัดสินกีฬาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

4.1.6 ยุทธศาสตร์การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้ตัดสินชาวไทยเพื่อเป็นศูนย์กลางการพัฒนาผู้ตัดสิน และพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้ตัดสิน เป็นต้น (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550)

4.2 การพัฒนาผู้ฝึกสอน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์

4.2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาจิตความสมรรถนะของผู้ฝึกสอนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การพัฒนาจิตสมรรถนะหลัก (Core competency) การพัฒนาจิตความสามารถเชิงบริหาร (Managerial competency) การพัฒนาจิตความสามารถเฉพาะด้าน (Specific competency) การพัฒนาให้ผู้ฝึกสอนกีฬาให้มีความรู้ เจตคติ และทักษะเป็นไปตามมาตรฐานสากลและการสนับสนุนให้ผู้ฝึกสอนกีฬาได้มีโอกาสการหาประสบการณ์ และการสอบเลื่อนขั้นอย่างต่อเนื่อง

4.2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ฝึกสอนสู่ระดับนานาชาติ ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการไปฝึกอบรม และดูงานต่างประเทศ ให้ทุนการศึกษาการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาในต่างประเทศ และการส่งเสริมให้มีการเลื่อนขั้นเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาระดับนานาชาติ

4.2.3 ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาผู้ฝึกสอน โดยการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตผู้ฝึกสอนกีฬาตามหลักสูตรมาตรฐานสากล การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬา และการพัฒนาผู้ฝึกสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

4.2.4 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาอย่างยั่งยืน ได้แก่ สนับสนุนให้มีการควบคุมมาตรฐานผู้ฝึกสอนกีฬาไทย โดยมีการออกใบรับรองมาตรฐานผู้ฝึกสอนกีฬา (License) ในการประกอบอาชีพส่งเสริมศูนย์อบรมผู้ฝึกสอนอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สร้างเครือข่ายผู้ฝึกสอนโดยการจัดตั้งสมาคม หรือชมรม และการกำหนดรายได้ของผู้ฝึกสอนให้สามารถเลี้ยงชีพได้

4.3 การพัฒนาผู้บริหารกีฬา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์

4.3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การพัฒนาขีดสมรรถนะหลัก การพัฒนาขีดสมรรถนะเชิงบริหาร การพัฒนาตามขีดสมรรถนะเฉพาะด้าน การพัฒนาผู้บริหารกีฬาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากล และการสนับสนุนให้ผู้บริหารทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดการกีฬาระดับนานาชาติ

4.3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารระดับนานาชาติ ได้แก่ การจัดหา จัดทำ รวบรวมคู่มือ เอกสาร ตำรา สื่อ นวัตกรรมที่ใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรกีฬาสุระดับนานาชาติ ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้มีโอกาสฝึกอบรมและดูงานต่างประเทศและส่งเสริมให้ผู้บริหารกีฬาได้ทำงานในระดับสหพันธ์กีฬานานาชาติและองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

4.3.3 ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาผู้บริหารกีฬาโดยการจัดตั้งสถาบันการผลิตและพัฒนาบุคลากรกีฬา ได้แก่ การส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตผู้บริหารกีฬาตามหลักสูตรมาตรฐานสากล การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหาร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถหลัก (Core competency) ขีดสมรรถนะเชิงบริหาร (Managerial competency) และขีดสมรรถนะเฉพาะด้าน (Specific competency)

4.3.4 ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ ได้แก่ การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรแบบสากล การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาทักษะ การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาทักษะความสามารถของผู้บริหารองค์กรกีฬา โดยนำเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางด้านการจัดการกีฬา เพื่อนำองค์กรสมาคม และการจัดการแบบธุรกิจกีฬาบริการด้านกีฬา และการจัดหา จัดทำ รวบรวมเอกสาร ตำรา สื่อ นวัตกรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารแบบมืออาชีพ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551 ก)

4.4 การพัฒนานักกีฬา ควรมีการพัฒนา 3 ด้าน

4.4.1 การพัฒนาสรีระ และสมรรถภาพร่างกายของนักกีฬาโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาพัฒนาทุกด้าน เพื่อให้ นักกีฬามีสมรรถภาพร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง

4.4.2 การพัฒนาจิตใจของนักกีฬา เพื่อให้ให้นักกีฬาได้รับการพัฒนาด้านจิตใจ ให้เป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบ และสามารถบริหารตนเอง และผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.3 การพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ของนักกีฬาโดยการได้รับการฝึกเทคนิคจนเกิดความชำนาญและในระดับสูงจำเป็นต้องได้รับการฝึกด้านแท็กติกให้ไปในแนวเดียวกัน (เอนก ทิพย์รัตน์, 2546) ทั้งนี้วิธีการพัฒนาศักยภาพนักกีฬา ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และโกศล มีคุณ (2550) ได้เสนอให้มีการพัฒนาแบบองค์รวม คือการพัฒนาด้านศักยภาพด้านกีฬาให้มีความโดดเด่นเต็มศักยภาพ ร่วมกับการพัฒนาแบบเติมเต็มด้านวิชาการ ด้านสังคม ภาษา ทักษะชีวิต ความสุนทรีย์ ด้านศิลปะดนตรีและเทคโนโลยี สารสนเทศควบคู่กันไป

รูปแบบที่ 4 ระบบสวัสดิการ ระบบสวัสดิการนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา ของ สมาคมนักกีฬาแห่งประเทศไทย มีระบบการให้สวัสดิการ สรุปได้คือ

1. กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550 ก) เป็นกองทุนที่ขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 โดยมีวัตถุประสงค์ ข้อ 3 และข้อ 4 จำนวน 2 ข้อ จาก 5 ข้อ ที่เกี่ยวกับสวัสดิการนักกีฬา และบุคลากรกีฬา คือ

ข้อ 3 ช่วยเหลือด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน ค่าการศึกษา และการดำรงชีพ แก่บุคลากรทางการกีฬา

ข้อ 4 ให้รางวัลแก่องค์กร และบุคลากรทางการกีฬาที่ประกอบคุณงามความดีแก่วงการกีฬา หรือนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศชาติ ตามที่คณะกรรมการกำหนด” (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550 ก)

ทั้งนี้คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 ได้มีมติ เรื่องการตอบแทนนักกีฬาที่ประกอบคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติ ในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติโดยให้ความเห็นชอบเขต และแนวทางการให้ความช่วยเหลือนักกีฬาที่ประกอบคุณประโยชน์ให้ประเทศชาติ ในการแข่งขันระดับนานาชาติ ให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาตอบแทนนักกีฬามูลค่าการกีฬาที่ประกอบคุณประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ และให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และถือปฏิบัติ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550 ก)

ทั้งนี้ กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ได้ออกประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เรื่อง เงินรางวัลสำหรับองค์กรกีฬา บุคลากรทางการกีฬา เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2551 โดยจัดกลุ่มเงินรางวัลสำหรับองค์กรกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เงินรางวัลและหลักเกณฑ์การรับเงินรางวัลของกลุ่มนักกีฬาทั่วไป ประกอบด้วย

1. รายการมหกรรมกีฬา (Multi sport event) ได้แก่ การแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ (ฤดูร้อน-ฤดูหนาว) การแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ (ฤดูร้อน-ฤดูหนาว) / กีฬามหาวิทยาลัยโลก (ฤดูร้อน-ฤดูหนาว) การแข่งขันเอเชียนอินดอร์เกมส์/ เอเชียนบีชเกมส์ และการแข่งขันกีฬาซีเกมส์

2. รายการแข่งขันระดับนานาชาติ (Single sport event) ได้แก่ การแข่งขันกีฬาชิงชนะเลิศแห่งโลก (สมัครเล่น) การแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งเอเชีย การแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งโลกสำหรับกีฬาอินดอร์เกมส์/ บีชเกมส์ การแข่งขันชิงชนะเลิศกีฬามหาวิทยาลัยโลก

3. รายการมหกรรมกีฬาเยาวชน (Youth multi sport event) ได้แก่ การแข่งขันกีฬาเยาวชนโอลิมปิกเกมส์ (ฤดูร้อน-ฤดูหนาว)

4. รายการระดับนานาชาติ (Youth single sport event) ได้แก่ การแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งโลก (สมัครเล่น) การแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งเอเชีย

เงินรางวัลดังกล่าวจะได้รับแตกต่างกันไป ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับกีฬาเยาวชนโอลิมปิก (Youth Olympic games) จะได้รับเงินรางวัลที่แตกต่างกันไป โดยแบ่งเป็น 3 รายการ คือ เงินรางวัล เงินค่าครองชีพรายเดือนจนถึงอายุ 35 ปีบริบูรณ์ และการสนับสนุนทุนการศึกษา จนถึงระดับปริญญาเอก

กลุ่มที่ 2 เงินรางวัลของกลุ่มนักกีฬาพิเศษ ได้แก่ การแข่งขันกีฬาพาราลิมปิก การแข่งขันเอเชียนพาราเกมส์/ กีฬาผู้เปลี่ยนอวัยวะโลก (World transplant games) และสเปเชียลโอลิมปิก (Special Olympic)

สำหรับจำนวนเงินรางวัลดังกล่าวจะให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และสมาคมกีฬา โดยวิธีการคิดคำนวณตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนกำหนด (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551 ค)

2. กองทุนการศึกษาของนักกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยได้จัดตั้งกองทุนการศึกษาของนักกีฬาตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2540 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุนการศึกษาแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา อันประกอบด้วยทุนต่าง ๆ

2.1 ทุนการศึกษาในประเทศ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ถึงระดับสูงกว่าปริญญาตรี

2.2 ทุนการศึกษาต่างประเทศ

ทั้งนี้การขอรับทุน เงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามที่การกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนด (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550 ก)

3. การยกย่องเชิดชูเกียรติด้านการกีฬา การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา “ว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ. 2538 แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 ในมาตรา 33 การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่นักกีฬา” และคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 เพิ่มเติม สำหรับนักกีฬาทั่วไปที่ไม่ได้รับรางวัลในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ หากระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาพิจารณาครั้งก่อนอย่างละเอียดรอบคอบแล้วเห็นว่า บุคคลดังกล่าวมีผลงานความดีความชอบถึงขนาดสมควรได้รับการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ก็อาจเสนอขอพระราชทานได้เช่นกันกับกรณีบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งนี้ต้องมีระยะเวลากระทำความดีความชอบต่อเนื่องมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และให้กระทรวงฯ ส่งเรื่องไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปีพิจารณาต่อไป (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550 ข)

4. การให้ความช่วยเหลือสวัสดิการ กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ (2551) ได้ประกาศหลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือสวัสดิการ ประกอบด้วย

4.1 ค่ายังชีพรายเดือน ได้แก่ การดูแลสุขภาพพลานามัย โดยสิ้นเชิงและดูแลสุขภาพบางส่วน เนื่องจากการแข่งขันหรือฝึกซ้อมและเนื่องมาจากสาเหตุอื่นตามอัตราที่กำหนด

4.2 ค่ารักษาพยาบาลในกรณีเกิดอุบัติเหตุ หรือเจ็บป่วย อันเนื่องจากการแข่งขันหรือฝึกซ้อมและเนื่องมาจากสาเหตุอื่นตามอัตราที่กำหนด

4.3 การบำรุงขวัญระหว่างการแข่งขันหรือการเก็บตัวฝึกซ้อมเพื่อการแข่งขันตามอัตราที่กำหนด

4.4 ของเยี่ยมตามอัตราที่กำหนด

4.5 เงินช่วยเหลือแก่ครอบครัว กรณีเสียชีวิตจากการแข่งขัน การฝึกซ้อม สาเหตุอื่น ๆ และค่าพวงหรีดเคารพตามอัตราที่กำหนด

4.6 เงินช่วยเหลือหรือสมทบเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนในการรักษาพยาบาล

4.7 การประกันอุบัติเหตุกลุ่ม

4.8 การช่วยเหลืออื่น ๆ เช่น เงินสวัสดิการสำหรับนักกีฬาที่ได้รับเหรียญรางวัลจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก จะได้รางวัลเงินสวัสดิการตามที่กำหนด

โดยสรุปด้านสวัสดิการนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่ผ่านมา ประกอบด้วย กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ กองทุนการศึกษานักกีฬา และการยกย่องเชิดชูเกียรติด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการช่วยเหลือสวัสดิการ

**เกณฑ์มาตรฐานการประเมินสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยตามรูปแบบการพัฒนากีฬา
เพื่อความเป็นเลิศ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554)**

1. ระบบการบริหารจัดการ

ตัวชี้วัด 1.1 การจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมจากการกีฬาแห่งประเทศไทยสนับสนุน

ตัวชี้วัด 1.2 เครื่องมืออุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด 1.3 วิธีการทำงานที่ดีของสมาคม

ตัวชี้วัด 1.4 การมีผู้สนับสนุนกิจกรรมสมาคม

ตัวชี้วัด 1.5 ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศทางการกีฬา

ตัวชี้วัด 1.6 การวางแผนงานของสมาคม

ตัวชี้วัด 1.7 การจัดองค์กรของสมาคมเพื่อการบริหาร

ตัวชี้วัด 1.8 การจัดวางตัวบุคคลในการทำงานของสมาคม

ตัวชี้วัด 1.9 การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สมาคม

ตัวชี้วัด 1.10 การประสานงานและความร่วมมือภายในสมาคม

ตัวชี้วัด 1.11 การจัดทำแผนงานงบประมาณสมาคม

ตัวชี้วัด 1.12 การรายงานผลการดำเนินงานของสมาคม

2. ระบบการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาสมาคมกีฬา

ตัวชี้วัด 2.1 การคัดเลือกอย่างเป็นทางการ

ตัวชี้วัด 2.2 การจัดการแข่งขันเพื่อคัดเลือกนักกีฬา

ตัวชี้วัด 2.3 การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก

ตัวชี้วัด 2.4 ขั้นตอนที่ทำเป็นในการคัดเลือกตัวนักกีฬา

ตัวชี้วัด 2.5 การกำหนดวิธีการคัดเลือกตัวนักกีฬา

3. ระบบการจัดหลักสูตรและการพัฒนา

ตัวชี้วัด 3.1 หลักสูตรพัฒนาผู้ฝึกสอน

ตัวชี้วัด 3.2 หลักสูตรพัฒนานักกีฬา

ตัวชี้วัด 3.3 วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรกีฬาของสมาคม

4. ระบบการจัดสวัสดิการ

ตัวชี้วัด 4.1 สวัสดิการนักกีฬา

ตัวชี้วัด 4.2 สวัสดิการบุคลากร

สมาคมกีฬาจังหวัด

ความเป็นมาของสมาคมกีฬาจังหวัด

สมาคมกีฬาจังหวัด เป็นองค์กรภาคเอกชนที่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งได้ตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 โดยให้เป็นองค์กรฝ่ายปฏิบัติด้านการส่งเสริมกีฬาภายในจังหวัดและมีคณะกรรมการจังหวัดเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายในการส่งเสริมกีฬาจังหวัดให้มีหน้าที่รองรับการพัฒนากีฬาจังหวัดได้ ซึ่งกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531 - 2539) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540 - 2544) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545 - 2549) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 - 2554) และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) (กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา, 2555)

สมาคมกีฬาจังหวัดมีหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติรับผิดชอบส่งเสริมการกีฬาในจังหวัดและจะมีบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร (Volunteers) เข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารสมาคม จำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบเก้าคน ตามที่กฎหมายกำหนด และกรรมการมีวาระคราวละ 2 ปี โดยมีเป้าหมายให้สมาคมกีฬาจังหวัดได้ทำหน้าที่พัฒนาการกีฬาจังหวัดให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนในจังหวัดมีความสนใจในการเล่นกีฬา และการออกกำลังกายเพิ่มขึ้น อันจะมีผลทำให้ประชาชนมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ แข็งแรง และมีมาตรฐานการกีฬาของจังหวัดได้จัดตั้งขึ้นครบ 76 จังหวัด ในปี พ.ศ. 2540 และมีผลการดำเนินงานดังปรากฏจากผลการประเมินแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540 - 2544) พบว่าในระยะหนึ่งผลการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมและพัฒนาให้มีสมาคมและชมรมกีฬาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีชมรมและสโมสรกีฬาในระดับอำเภอมากขึ้น ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนพัฒนาการบริหารการกีฬาและผลการประเมินระยะปลายแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540 - 2544) พบว่า สมาคมกีฬาจังหวัดจัดทำแผนพัฒนากีฬาจังหวัดส่งเสริมให้ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ รวมทั้งกีฬาเพื่อสุขภาพพัฒนาสุขภาพพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาทั้งผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา รวมทั้งการดำเนินการจัดการแข่งขันระดับจังหวัดส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับภาค ตลอดจนจัดตั้งชมรม/ ฝ่ายกีฬาในสมาคมกีฬาจังหวัด

การจัดตั้งสมาคมกีฬาจังหวัด

สมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องจัดได้ต้องได้รับความเห็นชอบตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย มาตรา 53 โดยมีกระบวนการขั้นตอน โดยสรุปเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การจดทะเบียนสมาคม

ให้ผู้จะเป็นสมาชิกไม่น้อยกว่า 3 คน ยื่นคำขอตามแบบ ส.ค.1 ณ สำนักงานเขตสำหรับในกรุงเทพมหานคร หรือที่ว่าการอำเภอ/ กิ่งอำเภอ สำหรับในพื้นที่จังหวัดอื่นที่สำนักงานใหญ่ของสมาคมจะจัดตั้งขึ้นพร้อมเอกสารดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ชุด

1. ชื่อบังคับของสมาคม
2. รายชื่อ ที่อยู่ และอาชีพของผู้เป็นสมาชิกไม่น้อยกว่าสิบคน
3. รายชื่อ ที่อยู่ และอาชีพของผู้ที่จะเป็นคณะกรรมการของสมาคม
4. รายงานการประชุมก่อตั้งสมาคม
5. หนังสืออนุญาตให้ใช้สถานที่ประชุม
6. สำเนาหรือภาพถ่ายบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรอื่นที่ราชการออกให้และ
ถ่ายสำเนาทะเบียนบ้านของผู้จะเป็นสมาชิกและจะเป็นกรรมการของสมาคม
7. สำเนาหรือภาพถ่ายใบอนุญาตจัดตั้งสมาคมหรือองค์การตามกฎหมายว่าด้วย
วัฒนธรรมแห่งชาติในกรณีสมาคมมีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับงานของสภาวัฒนธรรมแห่งชาติ
8. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี)

เมื่อสำนักงานเขตหรืออำเภอ/ กิ่งอำเภอ ได้รับคำขอแล้ว จะดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบคำขอและข้อบังคับว่าถูกต้องหรือไม่
2. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ของสมาคมว่าถูกต้องไม่ขัดต่อกฎหมายหรือศีลธรรมอันดี
ของประชาชนหรือไม่เป็นภัยอันตรายต่อความสงบสุขของประชาชนหรือความมั่นคงของรัฐ
3. ตรวจสอบรายการในคำขอหรือข้อบังคับ ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสมาคม
4. ตรวจสอบผู้จะเป็นกรรมการของสมาคม ต้องมีฐานะและความประพฤติเหมาะสม
ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสมาคม

เมื่อสำนักงานเขตหรืออำเภอ/ กิ่งอำเภอ ได้พิจารณาเอกสารและคำขอแล้วเห็นว่าครบถ้วน
และถูกต้องก็ให้เสนอเรื่องราวพร้อมความเห็นต่อนายทะเบียน โดยส่งเรื่องไปกรุงเทพมหานคร
(สำหรับในกรุงเทพมหานคร) หรือจังหวัด (สำหรับในจังหวัดอื่น) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและ
เสนอต่อนายทะเบียนเพื่อพิจารณาจดทะเบียน โดย

- อธิบดีกรมการปกครอง เป็นนายทะเบียนสมาคมในกรุงเทพมหานคร
- ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นนายทะเบียนสมาคมในจังหวัดอื่น

เมื่อนายทะเบียนพิจารณารับจดทะเบียนก็จะออกใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนสมาคม
(ส.ค.4) และส่งประกาศการรับจดทะเบียนสมาคมไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อประกาศ
ในราชกิจจานุเบกษาแล้วส่งเรื่องคืนไปยังสำนักงานเขต หรืออำเภอ/ กิ่งอำเภอ และแจ้งให้ผู้ขอจดทะเบียน
ทราบเพื่อขอรับใบสำคัญฯ และชำระค่าธรรมเนียมตามกฎหมายกระทรวงฯ จำนวนเงิน 2,000 บาท

ส่วนที่ 2 การขออนุญาตจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

เมื่อผู้ขอจัดตั้งสมาคมกีฬาจังหวัด ได้รับ ใบอนุญาตให้จัดตั้งสมาคมเรียบร้อยแล้ว
ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล โดยยื่นคำร้องต่อผู้ว่าราชการจังหวัด มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ขอจัดตั้งสมาคมกีฬา ยื่นคำร้อง ตามแบบ สค.1 ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ณ สำนักงานปกครองจังหวัดพร้อมเอกสารที่กำหนด

2. จังหวัดดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้งสมาคม ตามแบบ สค.2 แจ้งให้ผู้ขอจัดตั้งสมาคมไปปรับใบทะเบียน (แบบ สค.2)

ส่วนที่ 3 การขออนุญาต ตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการควบคุมการกีฬา จึงกำหนดให้สมาคมที่มีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาต้องได้รับอนุญาตจาก กกท. ตามมาตรา 53 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ขอจัดตั้งสมาคมกีฬา ยื่นคำขออนุญาตจัดตั้ง กกท. ตามแบบ กกท. พร้อมด้วยหลักฐานและเอกสารตามกำหนด

2. เมื่อ กกท. พิจารณาเห็นว่าเป็นสมาคมที่มีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมกีฬาโดยตรง และมีเอกสารหลักฐานครบถ้วน ก็จะออกใบอนุญาต (กกท.3) จึงถือว่าการก่อตั้งสมาคมกีฬาจังหวัดซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาเสร็จเรียบร้อยแล้ว

พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องข้องกับการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด

ในการดำเนินกิจกรรมสมาคมกีฬาจังหวัด มีพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทยที่สำคัญเกี่ยวข้องดังนี้

1. การส่งเสริมการกีฬา

การส่งเสริมกีฬาได้กำหนดไว้ใน พรบ. การกีฬาฯ หมวดที่ 7 มาตรา 48 มาตรา 49 มาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 52 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

มาตรา 48 เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการกีฬา คณะกรรมการมีอำนาจให้ทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือแก่คณะกรรมการกีฬาจังหวัดสมาคมกีฬาหรือนิติบุคคลอื่น เพื่อใช้ในการส่งเสริมกิจการการกีฬาของคณะกรรมการกีฬาจังหวัดสมาคมกีฬาหรือนิติบุคคลนั้นได้ ในการนี้คณะกรรมการจะกำหนดเงื่อนไขในการให้ไว้ด้วยก็ได้ กรณีเห็นเป็นการสมควร คณะกรรมการอาจจัดให้มีกองทุนสงเคราะห์หรือการสงเคราะห์อื่นเพื่อสวัสดิการของนักกีฬามูลนิธิในวงการกีฬาที่ได้หลักเกณฑ์การพิจารณาการกำหนดประเภทของผู้ซึ่งพึงได้รับการสงเคราะห์ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 49 สมาคมกีฬาใดประสงค์จะรับทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือตามมาตรา 48 ให้ยื่นคำขอต่อ กกท. ตามหลักเกณฑ์วิธีการและแบบที่คณะกรรมการกำหนดพร้อมด้วยโครงการการกีฬาที่ขอรับการช่วยเหลือ

มาตรา 50 ในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควรให้ทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือแก่สมาคมกีฬาใดแล้วคณะกรรมการจะกำหนดเงื่อนไขให้สมาคมกีฬานั้นต้องปฏิบัติด้วยก็ได้

มาตรา 51 นอกจากการให้ทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือแก่สมาคมกีฬาแล้วคณะกรรมการอาจให้สมาคมกีฬาได้รับสิทธิหรือประโยชน์เกี่ยวกับการส่งเสริมการกีฬาอย่างใดด้วยก็ได้

มาตรา 52 ในกรณีที่สมาคมกีฬาที่ได้รับทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือหรือได้รับสิทธิหรือประโยชน์ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนดตามมาตรา 50 ให้คณะกรรมการมีอำนาจสั่งเพิกถอนการช่วยเหลือรวมทั้งสิทธิหรือประโยชน์ที่ได้ให้แก่สมาคมกีฬานั้นทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

ถ้าคณะกรรมการพิจารณาเห็นว่าการที่สมาคมกีฬาฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามนั้นมีได้เป็นการกระทำโดยจงใจ คณะกรรมการจะเตือนเป็นหนังสือให้สมาคมกีฬานั้นแก้ไขหรือปฏิบัติให้ถูกต้องเสียภายในเวลาที่กำหนดให้ก็ได้ และเมื่อพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวสมาคมกีฬานั้นมิได้แก้ไขหรือปฏิบัติให้ถูกต้องก็ให้คณะกรรมการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง

สาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ว่าด้วยการส่งเสริมการกีฬาในมาตรา 48, 49, 50, 51 และมาตรา 52 เป็นการระบุงการให้การส่งเสริมกีฬาขององค์กรกีฬาซึ่งรวบรวมถึงสมาคมกีฬาจังหวัดให้มีส่วนได้รับการสนับสนุนจาก กทท. โดยสมาคมกีฬาจังหวัดต้องยื่นขอตามหลักเกณฑ์ทั้งนี้ กทท. สามารถกำหนดเงื่อนไขหลักเกณฑ์การสนับสนุนแก่สมาคมกีฬาจังหวัด รวมทั้งมีอำนาจสั่งเพิกถอนการช่วยเหลือ รวมทั้งสิทธิผลประโยชน์ที่ได้แก่สมาคมกีฬาทั้งหมดหรือบางส่วนได้

2. การควบคุมกีฬา

พรบ. กทท. ได้ระบุความเกี่ยวข้องกับการควบคุมกีฬาที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาไว้ในมาตรา 53 มาตรา 54 มาตรา 55 มาตรา 56 มาตรา 57 มาตรา 58 และมาตรา 59 โดยมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

มาตรา 53 สมาคมใดซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรงต้องได้รับอนุญาตจาก กทท. จึงจะดำเนินการจัดตั้งตามกฎหมายได้

การขออนุญาตและการอนุญาตให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 54 สมาคมที่ได้รับอนุญาตจาก กทท. ตามมาตรา 53 ต้องอยู่ในความควบคุมของ กทท. และต้องปฏิบัติตามข้อบังคับที่ กทท. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

มาตรา 55 ให้ กทท. มีอำนาจเพิกถอนการอนุญาตที่ให้ไว้แก่สมาคมตามมาตรา 53 ในกรณีดังต่อไปนี้

1. เมื่อสมาคมนั้นปฏิบัติกรอันเป็นการฝ่าฝืนมาตรา 59
2. เมื่อสมาคมนั้นไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับที่กกท. กำหนดตามมาตรา 54 หรือการกระทำของสมาคมผิดต่อกฎหมาย
3. เมื่อสมาคมนั้นให้หรือยอมให้บุคคลอื่นซึ่งมิใช่กรรมการดำเนินกิจการในหน้าที่ของกรรมการหรือให้ หรือยอมให้บุคคล ซึ่งขาดคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการตาม

มาตรา 56 มาตรา 57 หรือมาตรา 58 เป็นกรรมการสมาคมที่ถูกเพิกถอนการอนุญาตตามวรรคหนึ่งต้องเลิกและหยุดดำเนินการทันทีมาตรา 56 ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมที่ได้รับอนุญาตตามมาตรา 53 เกินกว่าสองแห่งมิได้สำหรับตำแหน่งนายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคมหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่านายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคมให้ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกินหนึ่งแห่ง

มาตรา 57 กรรมการของสมาคมที่ได้รับอนุญาตตามมาตรา 53 ให้มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีและอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

การดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมเกินสองวาระติดต่อกันจะกระทำได้อีกเมื่อกรรมการผู้นั้นได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมต่อไป ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของสมาคม แต่ทั้งนี้กรรมการผู้นั้นจะดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมติดต่อกันเกินสี่วาระมิได้ ความในวรรคสองมิให้ใช้บังคับสำหรับกรณีที่กรรมการของสมาคมดำรงตำแหน่งในสมาคมหรือองค์กรกีฬาระหว่างประเทศที่คณะกรรมการประกาศกำหนด ทั้งนี้ตราบเท่าที่ยังดำรงตำแหน่งในสมาคมหรือองค์กรกีฬาระหว่างประเทศดังกล่าว

ความในมาตรา 57 มีการแก้ไขครั้ง 1 มีผลบังคับใช้ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2535 ตาม พรบ. การกีฬาแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2537)

มาตรา 58 กรรมการของสมาคมที่ได้รับอนุญาตตามมาตรา 53 ไม่ว่าข้อบังคับจะกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามประการอื่นไว้หรือไม่ก็ตามต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1. มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์เหมาะสมกับการดำเนินกิจการเกี่ยวกับกีฬาหรือการส่งเสริมกีฬาภายในขอบวัตถุประสงค์ของสมาคมนั้น
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
3. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
4. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มาตรา 59 ห้ามมิให้คณะบุคคลหรือบุคคลใดใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” หรือมีอักษรหรือเครื่องหมายใดแสดงว่าเป็นสมาคมสโมสรหรือคณะบุคคล ซึ่งมีกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาในนามของชาติหรือประเทศไทยเว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากกกท.

ห้ามมิให้คณะบุคคลหรือบุคคลใดเข้าร่วมการแข่งขันหรือส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาหรือจัดหรือร่วมในการจัดให้มีการแข่งขันกีฬา โดยแสดงว่าเป็นการแข่งขันกีฬาหรือจัดการแข่งขันกีฬาในนามของชาติหรือประเทศไทยเว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากกกท.

3. การลงโทษ

ในหมวด 9 แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้กำหนดบทลงโทษที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬาจังหวัดไว้ในมาตรา 61 และ 63 มีสาระสำคัญดังนี้

มาตรา 61 ผู้ใดโฆษณาชี้ชวนหรือจัดการให้คณะบุคคลหรือบุคคลใดเข้าเป็นสมาชิกหรือกระทำการใด ๆ อันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการดำรงอยู่ของสมาคมใด ซึ่งยังมิได้รับอนุญาตจาก กกท. ตามมาตรา 53 หรือซึ่ง กกท. ได้เพิกถอนการอนุญาตที่ให้ไว้ตามมาตรา 53 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือนหรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 63 ในกรณีที่ผู้กระทำความผิดซึ่งต้องรับโทษตามพระราชบัญญัตินี้เป็นนิติบุคคล กรรมการผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินการของนิติบุคคลนั้น ต้องรับโทษตามที่บัญญัติไว้สำหรับความผิดนั้น ๆ ด้วยเว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าตนมิได้มีส่วนในการกระทำความผิดของนิติบุคคลนั้น

ข้อบังคับ กกท. ที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาจังหวัด

ในการส่งเสริมการกีฬาและการควบคุมสมาคมกีฬาให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ได้มีการออกข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดดังนี้

การแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติ

ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 4 ว่าด้วยการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติ โดยในข้อบังคับดังกล่าว สมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. ส่งนักกีฬา เข้าร่วมการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบการแข่งขัน
2. การดำเนินการขึ้นทะเบียนนักกีฬาในนามสมาคมกีฬาจังหวัด
3. การจัดเก็บข้อมูลการขึ้นทะเบียนนักกีฬาของสมาคมให้สามารถตรวจสอบได้
4. ประสานงาน และดำเนินการคัดเลือกนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติในระดับภาคและระดับนานาชาติ

การแข่งขันกีฬาแห่งชาติ

ข้อข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 5 ว่าด้วยการแข่งขันกีฬาแห่งชาติได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาคมกีฬาจังหวัดไว้ดังนี้

1. ส่งนักกีฬา เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาแห่งชาติให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบการแข่งขัน
2. การดำเนินการขึ้นทะเบียนนักกีฬาในนามสมาคมกีฬาจังหวัด
3. การจัดเก็บข้อมูลการขึ้นทะเบียนนักกีฬาของสมาคมให้สามารถตรวจสอบได้
4. ประสานงาน และดำเนินการคัดเลือกนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาแห่งชาติในระดับภาคและระดับนานาชาติ

การควบคุมสมาคมกีฬา

ข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ 6 ว่าด้วยการควบคุมสมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมกีฬาโดยตรง เป็นข้อบังคับที่กำหนดให้สมาคมกีฬาต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสมาคมและนโยบายและวัตถุประสงค์ของ กกท. โดยเคร่งครัด โดยมีสาระสรุปได้ดังนี้

1. การออกข้อบังคับของสมาคมให้สอดคล้องกับแนวทาง กกท.
2. การกำหนดคุณสมบัติของสมาชิก
3. การแจ้งบัญชีรายชื่อสมาชิกและการมีสมาชิกใหม่เพิ่มเติมให้ กกท. ทราบ
4. คณะกรรมการบริหารสมาคมต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน อย่างมากไม่เกินสิบเก้าคน รวมทั้งต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนด
5. การกำหนดให้สมาคมดำเนินกิจกรรมและห้ามดำเนินการในเรื่องที่ กกท. กำหนด
6. การให้สมาชิกหรือกรรมการที่มีสิทธิ์เข้าตรวจสอบการดำเนินงานของสมาคม
7. การประชุมคณะกรรมการการบริหารเดือนละ 1 ครั้ง และการประชุมใหญ่สามัญประจำปี
8. การแจ้งกำหนดการประชุมและรายงานผลการประชุมของสมาคมให้ กกท. ทราบ ทุกครั้ง ภายใน 15 วัน
9. การออกหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร หรือสูจิบัตรใด ๆ ในนามสมาคมต้องส่งให้ กกท. อย่างน้อย 2 ชุด
10. สมาคมต้องปฏิบัติตามคำสั่งของ กกท.

ในกรณีที่สมาคมที่เห็นพ้องกับคำสั่ง ให้อุทธรณ์คำสั่งนั้นต่อประธานกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ภายใน 7 วัน นับแต่วันรับทราบคำสั่ง คำวินิจฉัยของประธานกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้ถือเป็นที่สุด

การอุดหนุนสมาคมกีฬา

ข้อบังคับ กทท. ฉบับที่ 7 ว่าด้วยเงินอุดหนุนสมาคมกีฬาเป็นข้อบังคับที่คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยมีอำนาจให้ทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือสมาคมกีฬา เพื่อใช้ในการส่งเสริมกิจการการกีฬาของสมาคมกีฬาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เงินอุดหนุนกิจการทั่วไป เช่น ค่าใช้จ่ายการบริหารงาน ค่าอุปกรณ์กีฬา ค่าซ่อมแซม
2. สถานที่ สนามแข่งขัน หรืออุปกรณ์กีฬา และค่าใช้จ่ายการพัฒนาบุคลากร
3. การแข่งขันกีฬาภายในประเทศ
4. การแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ
5. การว่าจ้างผู้ฝึกสอนกีฬา
6. การอุดหนุนกรรมการบริหารองค์กรกีฬาระหว่างประเทศ
7. การอุดหนุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการกีฬา เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่สมาคมกีฬาจังหวัด

สมาคมกีฬาจังหวัดที่ได้รับอนุญาตจัดตั้งตาม พ.ร.บ. การกีฬาแห่งประเทศไทยแล้ว จะมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาในระดับจังหวัด ดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่ตามข้อบังคับสมาคมกีฬาจังหวัด

บทบาทหน้าที่ของสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับสมาคมที่กำหนดไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์ในข้อบังคับสมาคมที่กำหนดไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักสำคัญเป็นการดำเนินกิจกรรม ส่งเสริมและพัฒนากีฬาของจังหวัดคล้าย ๆ กัน สิ่งสำคัญในการดำเนินกิจกรรมกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องสอดคล้องและสนองนโยบายของคณะกรรมการกีฬาจังหวัด ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนการดำเนินการระดับปฏิบัติหน้าที่ของสมาคมกีฬาจังหวัด

2. บทบาทหน้าที่ตาม กทท. มอบหมาย

หน้าที่ของสมาคมกีฬาจังหวัด นอกจากจะต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของสมาคมแล้ว ยังต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับของการกีฬาแห่งประเทศไทย และรับนโยบายจากคณะกรรมการกีฬาจังหวัดมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวอาจจำแนกได้ดังนี้

- 2.1 ทำหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายและแผนพัฒนาของคณะกรรมการกีฬาจังหวัด
- 2.2 ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกิจกรรมกีฬาระดับจังหวัดที่สมาคมจัดขึ้นเองภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัด

2.3 ทำหน้าที่รับผิดชอบในการแข่งขันกีฬาแห่งชาติ และกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 การสรรหานักกีฬาที่มีความสามารถและศักยภาพในการที่จะนำมาทำการฝึกซ้อมให้เป็นนักกีฬาที่ดีของจังหวัด

2.3.2 ดำเนินการคัดเลือกตัวนักกีฬาเพื่อเป็นตัวแทนจังหวัด

2.3.3 การเก็บตัวนักกีฬาเพื่อทำการฝึกซ้อมก่อนการแข่งขัน

2.3.4 การส่งนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันในนามจังหวัด

2.3.5 จัดทำทะเบียนนักกีฬาของจังหวัด

2.4 ติดต่อประสานงานกิจกรรมกีฬาและร่วมมือกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

2.5 จัดทำแผนงานที่จะปฏิบัติทั้งระยะสั้นและระยะยาวชัดเจนและให้สอดคล้องกับนโยบายแผนพัฒนากีฬาจังหวัดของคณะกรรมการกีฬาจังหวัด

2.6 จัดหาผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาเพื่อสนับสนุนในด้านจัดกีฬาของจังหวัด

2.7 จัดหางบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมกีฬาของสมาคม รวมทั้งให้ความช่วยเหลือกิจกรรมของสมาชิกกีฬาแต่ละชนิด

การจัดองค์การ หรือโครงสร้างอำนาจหน้าที่และการบังคับบัญชาของสมาคมกีฬาจังหวัด
สมาคมกีฬาจังหวัด เป็นองค์กรเอกเทศดำเนินการในรูปของคณะกรรมการมีอำนาจตามที่ข้อบังคับกำหนดไว้ มีจำนวนอย่างน้อยเก้าคน อย่างมากไม่เกินสิบเก้าคน ตามข้อบังคับ กทท.

นายสมาคม ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสมาคมเป็นผู้แทนสมาคมในการติดต่อกับบุคคลภายนอกและทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการและการประชุมใหญ่ของสมาคม

อุปนายก ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยนายกสมาคมในการบริหารกิจการสมาคม ปฏิบัติตามหน้าที่ที่นายกสมาคมมอบหมาย และทำหน้าที่แทนนายกสมาคมเมื่อนายกสมาคมไม่อยู่หรือไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่การทำหน้าที่ของนายกสมาคม ให้อุปนายกตามลำดับตำแหน่งเป็นผู้กระทำการแทน

เลขาธิการ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่ของสมาคมในการปฏิบัติกิจการของสมาคม และปฏิบัติตามคำสั่งของนายกสมาคม ตลอดจนทำหน้าที่เป็นเลขานุการในการประชุมต่าง ๆ ของสมาคม

เหรียญกษาปณ์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินทั้งหมดของสมาคมเป็นผู้จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย บัญชีงบดุลของสมาคม และเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของสมาคมไว้เพื่อตรวจสอบ

นายทะเบียน มีหน้าที่เกี่ยวกับทะเบียนสมาชิกทั้งหมดของสมาคม ประสานงานกับเหรียญกษาปณ์ ในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงสมาคมจากสมาชิก

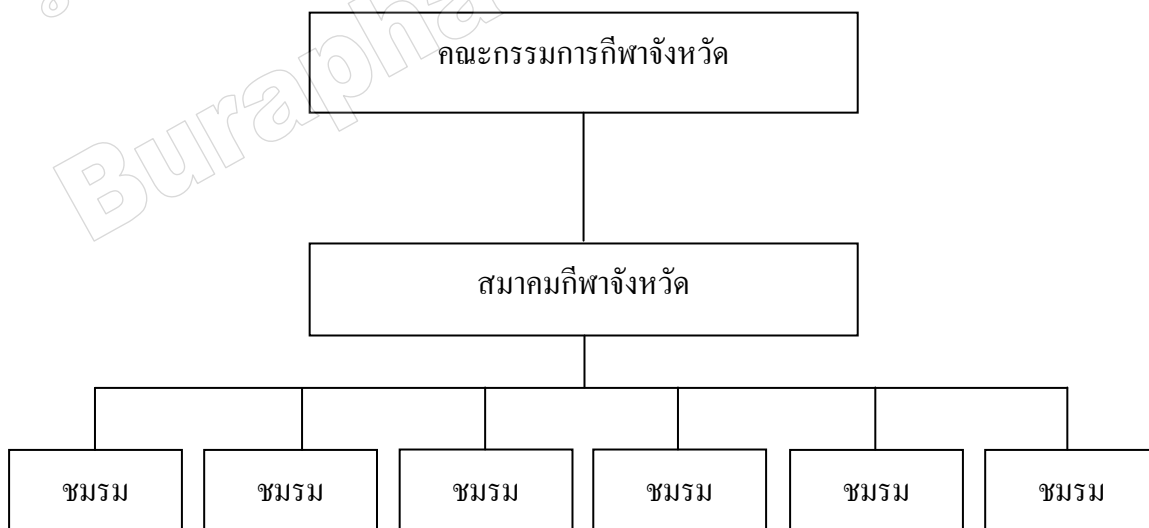
ปฏิคม มีหน้าที่ในการให้การต้อนรับแขกของสมาคม เป็นหัวหน้าในการจัดเตรียมสถานที่ของสมาคมและจัดเตรียมสถานที่ประชุมต่าง ๆ ของสมาคม

ประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เผยแพร่กิจการและชื่อเสียงเกียรติคุณของสมาคมให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปได้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย

กรรมการตำแหน่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการเห็นสมควรกำหนดให้มีขึ้น โดยมีจำนวนเมื่อรวมกับตำแหน่งกรรมการ ตามข้างต้นแล้วจะต้องไม่เกินที่ข้อบังคับสมาคมข้อ 14 วรรค 1 ได้กำหนดไว้ แต่ถ้าคณะกรรมการมิได้กำหนดตำแหน่งก็ถือว่าเป็นกรรมการกลาง

สมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ต่อนายทะเบียนสมาคมทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง และการบริหารสมาคมจะถูกควบคุมและตรวจสอบโดยสมาชิกที่ประชุมของสมาคม

สมาคมกีฬาจังหวัดเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหารสมาคมเป็นผู้ดำเนินกิจการของสมาคมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของข้อบังคับ โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมและพัฒนากีฬาจังหวัดให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการการกีฬาจังหวัดเป็นประการสำคัญแล้ว สมาคมยังต้องจัดกิจกรรมกีฬาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้วตามบทบาทหน้าที่ของสมาคม โดยมอบหมายให้ชมรมกีฬาแต่ละชนิดกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ดังมีโครงสร้างสมาคมดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างสมาคมกีฬาจังหวัด (กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา, 2547, หน้า 142)

การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด

1. การจัดทำนโยบายและแผนงานของสมาคมกีฬาจังหวัดคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจะต้องดำเนินการวางแผนนโยบายและจัดทำแผนหรือโครงการของสมาคมกีฬาจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการกีฬาจังหวัดภายในขอบเขตของกฎหมายตามข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ของสมาคมที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะด้านการส่งเสริม และพัฒนากีฬาของจังหวัดควรกำหนดแนวทางให้ชัดเจน เช่น

- 1.1 โครงการจัดอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา
- 1.2 โครงการจัดอบรมผู้ตัดสินกีฬา
- 1.3 โครงการจัดการแข่งขันกีฬา
- 1.4 โครงการส่งนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา
- 1.5 โครงการเก็บตัวนักกีฬาเพื่อทำการฝึกซ้อมก่อนการแข่งขัน
- 1.6 อื่น ๆ (ตามความจำเป็นและตามศักยภาพของแต่ละจังหวัด)

การเสนอแผนงานหรือโครงการสมาคมกีฬาจังหวัดต่อการศึกษาแห่งประเทศไทยจะต้องเสนอผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะประธานกรรมการกีฬาจังหวัด

2. การประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามข้อบังคับ

สมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๆ ละ 1 ครั้ง และอาจจัดประชุมใหญ่วิสามัญก็ได้ตามที่สมาชิกร้องขอ หรือตามความจำเป็นตามข้อบังคับกำหนดไว้ สำหรับการประชุมใหญ่สามัญประจำปี จะต้องมีการเขียนวาระการประชุมก่อนอย่างน้อยดังนี้

- 2.1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ (ถ้ามี)
- 2.2 เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
- 2.3 เรื่องรายงานผลงานของสมาคมในรอบปีที่ผ่านมา
- 2.4 เรื่องการรับรองงบดุลประจำปี
- 2.5 เรื่องการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบบัญชี
- 2.6 เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสมาคม(กรณีที่คณะกรรมการบริหารชุดเก่า

ได้ดำรงตำแหน่งครบวาระแล้ว (ถ้ามี)

- 2.7 เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)

งบประมาณสมาคมกีฬาจังหวัด

งบประมาณของสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. งบประมาณที่สมาคมกีฬาจังหวัดหาเอง

- 1.1 ค่าสมัครสมาชิก

1.2 งบจากจังหวัด

1.3 การบริจาค

1.4 อื่น ๆ

2. งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจาก กทท.

งบประมาณที่ กทท. สนับสนุนสมาคมกีฬาจังหวัด ถือได้ว่าเป็นงบประมาณหลักของสมาคมกีฬาจังหวัด มีลักษณะเป็นเงินทุนอุดหนุน การจัดกิจกรรมกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัดตามแผนงานหรือโครงการที่สมาคมเสนอไว้ต่อ กทท. และ กทท. จะขอจัดตั้งงบประมาณประจำปีเพื่อจัดสรรให้แก่สมาคมกีฬาจังหวัดทุกปี ตามแผนงานหรือโครงการของสมาคม โดยสมาคมกีฬาจังหวัดที่ประสงค์จะขอรับเงินอุดหนุนประจำปีจาก กทท. จะต้องยื่นเอกสารประกอบการขอรับเงินอุดหนุน ดังนี้

2.1 หนังสือแจ้งความจะขอรับเงินอุดหนุนของสมาคมกีฬาจังหวัดประจำปี

2.2 โครงการหรือแผนงานการดำเนินงานประจำปี พร้อมรายการค่าใช้จ่าย

2.3 รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสมาคมกีฬาจังหวัดในรอบปีที่ผ่านมา

2.4 งบแสดงฐานะการเงิน (งบดุล งบรายได้ - ค่าใช้จ่าย) ประจำปีที่ผู้สอบบัญชี

รับรองอนุญาตรับรอง

2.5 รายงานการประชุมใหญ่ประจำปี ซึ่งที่ประชุมมีมติรับรองงบดุลประจำปี

2.6 หลักฐานในการแสดงฐานะกรรมการบริหารสมาคม (ทะเบียนกรรมการ)

งบประมาณที่การกีฬาแห่งประเทศไทยสนับสนุนสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นลักษณะเงินอุดหนุนการจัดกิจกรรมกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัดตามแผนงานหรือโครงการที่สมาคมเสนอไว้ต่อ การกีฬาแห่งประเทศไทย และการกีฬาแห่งประเทศไทยจะขอตั้งงบประมาณประจำปีเพื่อจัดสรรให้แก่สมาคมได้จัดส่งแผนงานหรือโครงการและเอกสารต่าง ๆ ตามที่การกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนดไว้อย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงจัดส่งงบประมาณที่ได้รับจากจัดสรรจากสำนักงบประมาณให้สมาคมกีฬาจังหวัด โดยผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะประธานคณะกรรมการกีฬาจังหวัดส่งต่อให้สมาคมกีฬาจังหวัดนำเข้าบัญชีสมาคมต่อไป สำหรับวิธีการเบิกจ่ายเงินในการบริหารกิจการของสมาคมต้องเป็นไปตามที่ข้อบังคับสมาคมกำหนดไว้

แผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด (พ.ศ. 2549-2552)

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2549) ได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัดเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด โดยได้มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ปรับปรุง และแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกีฬา จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัดไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของแผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด
สมาคมกีฬาจังหวัดเป็นศูนย์กลางการพัฒนากีฬาจังหวัด เพื่อความเป็นเลิศ และสนับสนุน
กีฬา บุคลากรกีฬา เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นอาชีพ
2. เป้าประสงค์หลักของแผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด (พ.ศ. 2549-2552)
 - 2.1 สมาคมกีฬาจังหวัดมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูล
นักกีฬา บุคลากรกีฬา และเมืองกีฬาคือข่ายเป็นระบบ เพื่อการวิเคราะห์และวางแผน
 - 2.2 นักกีฬามีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น จากการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยี
ทางการกีฬามาประยุกต์ใช้
 - 2.3 บุคลากรกีฬา (ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสิน) มีจำนวนเพียงพอและได้มาตรฐาน
 - 2.4 สถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก มีความพร้อมสามารถ
รองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน
 - 2.5 สมาคมกีฬาจังหวัดมีกิจกรรมที่สนับสนุนนักกีฬา บุคลากรกีฬา สู่กีฬาเพื่อความ
เป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ
3. ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์หลัก
 - เป้าประสงค์หลักที่ 1** สมาคมกีฬาจังหวัดมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
มีระบบข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และเมืองกีฬาคือข่ายเป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์และวางแผน
 - สมาคมกีฬาจังหวัด มีระบบบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างและ
อัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานประจำสมาคมแบบเต็มเวลา, มีสถานที่ทำการถาวรและเหมาะสม, มีการ
วางแผนการดำเนินงานและมีการจัดทำแผนงาน/ โครงการเพื่อเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณ
มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
 - ภาครัฐและเอกชน ผู้ให้การสนับสนุนสมาคม มีความพึงพอใจในคุณภาพการบริหาร
จัดการสมาคม
 - ร้อยละ 60 ของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นบุคลากรที่มีขีดความสามารถ/
สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ (ความรับผิดชอบ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การเสนอแนะ)
 - มีการจัดระบบสวัสดิการให้กับนักกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด (ค่าตอบแทน การช่วยเหลือ
ด้านการศึกษา ฯลฯ)
 - ร้อยละ 20-50 ของชมรมกีฬาในสังกัดสมาคมกีฬาจังหวัดมีการสร้างองค์กรเครือข่าย
ที่ครอบคลุมได้ถึงระดับอำเภอและตำบล
 - สมาคมกีฬาจังหวัดมีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และองค์กรเครือข่าย
ของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศของกีฬาแห่งประเทศไทยอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และ
เป็นปัจจุบัน

เป้าประสงค์หลักที่ 2 นักกีฬามีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น จากการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬามาประยุกต์ใช้

- ผลการแข่งขัน/ สถิติของนักกีฬาที่ดีขึ้น
- ร้อยละ 60 ของชมรมกีฬาในสังกัดสมาคมกีฬาจังหวัดมีการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักกีฬา

เป้าประสงค์หลักที่ 3 บุคลากรกีฬา (ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน) เป็นบุคลากรที่ได้มาตรฐาน และมีจำนวนเพียงพอในการดำเนินงาน

- จำนวนผู้ฝึกสอนที่มีมาตรฐานตามหลักสูตรของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย หรือหลักสูตรของการกีฬาแห่งประเทศไทยมีอัตราส่วนเพียงพอต่อการดำเนินงาน (ฝึกซ้อมและแข่งขัน)
- จำนวนผู้ตัดสินที่มีมาตรฐานตามหลักสูตรของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย หรือหลักสูตรของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีอัตราส่วนเพียงพอต่อการดำเนินงาน (แข่งขัน)

เป้าประสงค์หลักที่ 4 จัดหาและประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้มีความพร้อมรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันอย่างเป็นระยะและได้มาตรฐาน

- จำนวนสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกมีมาตรฐานและเพียงพอต่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน
- นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และประชาชนมีความพึงพอใจกับความเพียงพอ และมาตรฐานของสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมผลแข่งขัน

เป้าประสงค์หลักที่ 5 มีกิจกรรมที่สนับสนุนนักกีฬา บุคลากรกีฬา ผู้กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ

- จำนวนกิจกรรมกีฬาที่สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและสามารถยกระดับสู่กีฬาเพื่อการอาชีพ (กิจกรรมการฝึกซ้อม/ การจัดแข่งขัน/ การส่งแข่งขัน)

เพื่อให้แผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด ภายใต้เป้าประสงค์หลักดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อสนับสนุนเชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

1. การปรับปรุงระบบบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด และองค์กรเครือข่าย
2. การพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาอย่างครบวงจร
3. การจัดระบบการพัฒนาบุคลากรกีฬา (ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน) สู่มาตรฐานที่เทียบเท่า

สากล

4. การปรับกระบวนการ วิธีการ กระบวนการทำงาน ในการจัดหา/ ประสานงาน ด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก

5. การเสริมสร้างการจัดกิจกรรมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและสนับสนุนสู่การยกระดับเป็น อาชีพภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าว สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกรอบและทิศทาง การแปลงแผนสู่การปฏิบัติต่อไป ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด และองค์กรเครือข่าย
แนวทาง

1. วางระบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดที่สามารถเชื่อมโยงองค์กรเครือข่ายกีฬา
2. จัดให้มีสำนักงานของสมาคมกีฬาจังหวัดที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ประจำได้แบบเต็มเวลา

3. สร้างและพัฒนาองค์กรเครือข่ายกีฬาให้ครอบคลุมถึงระดับอำเภอและตำบล
4. จัดทำระบบข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และองค์กรกีฬาเครือข่าย
5. จัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นให้กับนักกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด
6. พัฒนาบุคลากรภายในสมาคมกีฬาจังหวัดให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก ด้านการบริหารจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบ

7. จัดให้มีการวางแผน การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล อย่างเป็นระบบ

8. อื่น ๆ ตามที่สมาคมกีฬาจังหวัดเห็นสมควร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาอย่างครบวงจร

แนวทาง

1. จัดทำหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกนักกีฬาอย่างมีมาตรฐาน
2. สร้างและพัฒนานักกีฬาให้ขึ้นไปตามมาตรฐานสากล
3. นำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักกีฬา
4. ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน
5. อื่น ๆ ตามที่สมาคมกีฬาจังหวัดเห็นสมควร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดระบบการพัฒนานักกีฬากรีฬา (ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน)

สู่มาตรฐานที่เทียบเท่าสากล

แนวทาง

1. จัดทำแผนพัฒนานักกีฬากรีฬาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
2. พัฒนานักกีฬากรีฬาให้ขึ้นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. อื่น ๆ ตามที่สมาคมกีฬาจังหวัดเห็นสมควร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับกระบวนการวิธีการ กระบวนการทำงาน ในการจัดหา/ ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก

แนวทาง

1. จัดหา/ ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อม
2. จัดหา/ ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการแข่งขัน
3. อื่น ๆ ตามที่สมาคมกีฬาจังหวัดเห็นสมควร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างการจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและสนับสนุนผู้การยกระดับเป็นอาชีพ

แนวทาง

1. จัดหา/ ประสานงานเพื่อการแข่งขันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด
2. จัดหา/ ประสานงานด้านกิจกรรมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
3. จัดหา/ ประสานงานเพื่อสนับสนุนการยกระดับสู่กีฬาอาชีพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2546)

1. ด้านระบบ โครงสร้างองค์กรกีฬา
 - 1.1 มีความสอดคล้องกับองค์กรกีฬาระดับสากล โดยมีโครงสร้างข้อบังคับสมาคมกีฬา สอดคล้องเชื่อมโยงกับ โครงสร้างของสหพันธ์กีฬาแห่งเอเชีย และสหพันธ์กีฬานานาชาติ
 - 1.2 สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีการบริหารที่เป็นระบบและเป็นสากล
 - 1.3 สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีการรับสมาชิกสโมสรอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีสมาชิกจากส่วนภูมิภาคอย่างน้อย 3 ภาค ไม่น้อยกว่า 10 จังหวัด ทุกสมาคม
 - 1.4 มีข้อบังคับกลางของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานของทุกสมาคมกีฬา
2. ด้านระบบการบริหารจัดการ
 - 2.1 รูปแบบการบริหาร มีการบริหารจัดการที่ดี มีเอกภาพ ประสิทธิภาพและเป็นสากล สอดคล้องกับสหพันธ์กีฬานานาชาติ

- 2.2 มีการแบ่งกลุ่ม สมาคมตามศักยภาพ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเป็นระบบ
- 2.3 ผู้บริหารเป็นนักบริหารแบบมืออาชีพ มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน
- 2.4 ด้านการจัดการ มีการวางแผนการดำเนินงานของสมาคม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2.5 มีระบบการประสานงานที่ชัดเจน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 2.7 มีแนวทางและมาตรการที่ชัดเจนในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กร/ หน่วยงานอื่น/ ภาคเอกชน มีส่วนร่วมในกีฬามากขึ้น
3. ด้านบุคลากร
- 3.1 ผู้บริหารสมาคมมีปณิธานมุ่งมั่นที่จะพัฒนากีฬาอย่างแท้จริง มีคุณธรรมและมีศักยภาพในการบริหารงานที่ทันสมัยและเป็นสากล
- 3.2 กรรมการบริหารสมาคมได้รับการยอมรับ โดยได้รับตำแหน่งเป็นกรรมการในสหพันธ์กีฬาเพิ่มมากขึ้นทุกระดับ ไม่น้อยกว่า 20 สมาคม
- 3.3 บุคลากรทางเทคนิคกีฬา
- 3.3.1 มีผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสินกีฬาที่ได้มาตรฐานของสมาคมกีฬาฯ เพียงพอทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- 3.3.2 มีผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินในระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ในทุกสมาคมกีฬา มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาบุคลากรอื่น ๆ
- 3.3.3 สมาคมกีฬา มีบุคลากรทำหน้าที่ด้านธุรกิจกีฬาและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา
- 3.3.4 มีเจ้าหน้าที่ประจำสมาคมกีฬา
- 3.3.5 มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ภาษาต่างประเทศ ที่ใช้งานได้ดีประจำสมาคมกีฬา
- 3.3.6 มีการพัฒนาบุคลากรและเจ้าหน้าที่ประจำสมาคมกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. ด้านงบประมาณ
- 4.1 มีหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬาที่มีมาตรฐานเป็นธรรม ตรวจสอบได้
- 4.2 มีการนำระบบออกเงินสมทบ (Matching fund) มาใช้ประกอบการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬา

- 4.3 มีการแบ่งกลุ่มสมาคมกีฬาตามศักยภาพในการสนับสนุน
- 4.4 มีการนำระบบแผนงาน/ โครงการ และผลการดำเนินงานมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬา รวมทั้งมีการพิจารณาชนิดกีฬาและโอกาสประสบความสำเร็จ
- 4.5 มีการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสมาคมกีฬา
- 4.6 มีการนำระบบสิทธิประโยชน์มาใช้มากขึ้น
- 4.7 สมาคมกีฬามีการดำเนินการด้านการตลาดของตัวเอง
- 4.8 สมาคมกีฬามีการบริหารงบประมาณที่เป็นระบบ ถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้
- 4.9 สามารถจัดทำงบดุลได้ตามข้อบังคับและกฎหมาย
5. ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา
 - 5.1 สมาคมมีสถานที่ทำการถาวร มีอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอในการทำงานและมียานพาหนะประจำสมาคม
 - 5.2 สถานที่แข่งขันและฝึกซ้อมกีฬา
 - 5.2.1 มีสถานกีฬาสำหรับการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติกระจายครบ 5 ภาค ตามภาคการกีฬาของ กกท.
 - 5.2.2 มีสถานกีฬาสำหรับการแข่งขันกีฬาระดับชาติไม่น้อยกว่า 38 จังหวัด
 - 5.2.3 มีสถานที่ฝึกซ้อมแข่งขันกีฬาของสมาคมครบทุกสมาคม และมีสถานที่ฝึกซ้อมเพียงพอ
 - 5.2.4 มีสถานที่ฝึกซ้อมสำหรับนักกีฬาทีมชาติกระจาย 5 ภาค ตามภาคกีฬาของ กกท.
 - 5.2.5 มีการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการใช้สถานที่ สำหรับฝึกซ้อมกีฬาราคาถูกหรือไม่เสียค่าใช้จ่าย สำหรับนักกีฬาทีมชาติ
 - 5.2.6 มีระบบการบริหารจัดการที่พักสำหรับบริการนักกีฬาทีมชาติอย่างเพียงพอทันสมัยและมีมาตรฐาน
6. ด้านการพัฒนานักกีฬา
 - 6.1 การสรรหาและคัดเลือกนักกีฬา สมาคมกีฬามีระบบการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาอย่างมีหลักการ ยุติธรรมและโปร่งใส โดยครอบคลุมทั่วประเทศ
 - 6.2 การพัฒนานักกีฬา
 - 6.2.1 สมาคมมีแผนเตรียมนักกีฬาเพื่อการแข่งขัน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

- 6.2.2 มีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ มาฝึกซ้อมนักกีฬา
ทุกสมาคม
- 6.2.3 สมาคมกีฬาได้รับการอุดหนุนจากสหพันธ์กีฬาในการพัฒนานักกีฬา
ทุกสมาคม
- 6.2.4 มีการให้ทุนนักกีฬาที่เป็นนักเรียน นิสิต นักศึกษา เพิ่มมากขึ้น
7. ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 7.1 มีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ในการสร้างความสมบูรณ์ของนักกีฬา
มีเกณฑ์ความสมบูรณ์ทางกายครบทุกชนิดกีฬา
- 7.2 มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมการใช้สารต้องห้ามในนักกีฬาอย่างได้ผล
- 7.3 ผู้ฝึกสอนกีฬาของทุกสมาคมมีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเพียงพอ
ในทุกสาขา
- 7.4 มีการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเพียงพอในทุกสาขา
- 7.5 ผู้บริหารสมาคมเห็นความสำคัญด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 7.6 มีหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่มีศักยภาพทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ใน
แต่ละภูมิภาค ที่สามารถให้บริการในแต่ละศูนย์ฝึกซ้อมได้
- 7.7 มีระบบการประสานงานและความร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์การกีฬากับสถานกีฬา
อย่างชัดเจน
8. ด้านการพัฒนาระบบการแข่งขัน
- 8.1 สมาคมกีฬาและหน่วยงานด้านกีฬามีการจัดระบบการแข่งขันที่เชื่อมโยงและ
สอดคล้องกันทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง และการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ
- 8.2 สมาคมกีฬามีแผนการเตรียมและส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งแผนระยะสั้น
และระยะยาว เช่น กีฬาซีเกมส์ กีฬาเอเชียนเกมส์ กีฬาโอลิมปิกเกมส์ และการแข่งขันกีฬาชิงชนะเลิศ
ในระดับนานาชาติ
- 8.3 รัฐพึงให้การสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ
ในประเทศไทย ของสมาคมกีฬา
9. ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกีฬา
- 9.1 มีการแก้ไขพระราชบัญญัติ กอท. พ.ศ. 2528 และข้อบังคับ กอท. ให้เหมาะสมกับ
สภาพการณ์ เช่น วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ เป็นต้น
- 9.2 มีข้อบังคับสอดคล้องกับ พรบ. การกีฬาและสหพันธ์กีฬา
- 9.3 สมาคมกีฬา มีสมาชิกจากภูมิภาคอย่างน้อย 3 ภาค 10 จังหวัด ทุกสมาคม

9.4 มีมาตรการนำภาษีจากสิ่งท่างายสุขภาพมาใช้ในการพัฒนากีฬา

9.5 สมาคมกีฬาได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
อย่างเหมาะสมทุกสมาคม

9.6 นักกีฬาทิมชาติได้รับสวัสดิการเพิ่มขึ้นอย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิต

10. ด้านความร่วมมือระหว่างองค์กรกีฬาและการสนับสนุน

10.1 องค์กรกีฬามีการประสานความร่วมมืออย่างเป็นทางการเป็นเอกสารระหว่าง กทท.
คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬา

10.2 ภาคเอกชนมีความพึงพอใจในการได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริม
กีฬามากขึ้น

กีฬาจักรยาน

ความหมายของจักรยาน

Tommaceo (1972, p. 15) กล่าวไว้ในพจนานุกรมว่า จักรยานเป็นยานพาหนะชนิดหนึ่ง
ที่มนุษย์นั่งคร่อม แล้วใช้กำลังผลักเท้าให้ล้อเคลื่อนไปด้านหน้า

เสรี ไตรรัตน์ (2533, หน้า 14) ให้ความหมายของจักรยานว่าเป็นยานพาหนะทางบก
ที่ขับเคลื่อนไปโดยกำลังกล้ามเนื้อขาของมนุษย์ รถจักรยานนอกจากจะต้องเบาแล้วยังต้องมี
ความฝืดที่เกิดขึ้นระหว่างล้อกับพื้นดินน้อยที่สุด และอาจจะเพิ่มความเร็วให้มากขึ้น ได้พอสมควร
โดยการผลักดัน และการถ่ายกำลังที่เกิดจากความพยายามเพียงเล็กน้อยก็สามารถไปได้ไกลใน
ช่วงเวลาอันสั้น

การแข่งขันกีฬาทุกชนิดต้องมีกติกาการแข่งขันเพื่อให้การแข่งขันได้ดำเนินไปอย่างมี
ระเบียบและเรียบร้อย ซึ่งเป็นการป้องกันการได้เปรียบเสียเปรียบ ระหว่างนักกีฬาที่เข้าแข่งขัน
ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของทีมและเจ้าภาพจัดการแข่งขัน กีฬาจักรยานเป็นกีฬานานาชาติที่ได้บัญญัติ
กติกาเอาไว้มากมาย กติกาจักรยานได้ตราขึ้น โดยสหพันธ์จักรยานนานาชาติ (Union Cycliste
International: UCI) และสหพันธ์จักรยานสมัครเล่นนานาชาติ (Federation International Amateur
de Cyclisme: FIAC) ที่เป็นองค์กรควบคุมการแข่งขันจักรยานระหว่างและภายในแต่ละประเทศทั่วโลก
โคสนสหพันธ์จักรยานนานาชาติ ได้ตรากติกาขึ้นมาหลายฉบับ ได้แก่ กติกาบันทึกสถิติและ
การแข่งขันชิงชนะเลิศโลก (World championship and record) กติกาจักรยานทั่วไป (General
regulation) ข้อบังคับทางการแพทย์และการตรวจร่างกาย (Medical and examination regulation)
เป็นต้น ส่วนสหพันธ์จักรยานสมัครเล่นนานาชาติ ก็ได้ตรากติกา Technical regulation ซึ่งเป็นกติกา
ที่ควบคุมการแข่งขันทั่วโลก นอกจากนี้ ยังได้ตรากติกาเกี่ยวกับจักรยานในร่ม ได้แก่ จักรยาน

ฟุตบอล (Cycleball) จักรยานกายกรรม (Artistic cycling) จักรยานเสือภูเขา (Mountain bike) และอื่น ๆ

ในการแข่งขันทุกแห่งทุกการแข่งขันระหว่างนักจักรยานชาติเดียวกันหรือการแข่งขันระหว่างประเทศจะต้องดำเนินการแข่งขันตามกติกาของสหพันธ์จักรยานสมัครเล่นนานาชาติ และสหพันธ์นานาชาติ แต่หากเป็นการแข่งขันระหว่างประเทศและการแข่งขันนี้ถูกบรรจุอยู่ในปฏิทินของสหพันธ์จักรยานสมัครเล่นนานาชาติแล้ว องค์กรของประเทศเจ้าภาพจะต้องทำหน้าที่ของอนุญาตจัดการแข่งขันพร้อมกับเสนอระเบียบการแข่งขัน ไปยังสหพันธ์จักรยานสมัครเล่นนานาชาติเพื่อรับรองการแข่งขัน ซึ่งสหพันธ์ก็จะส่งผู้ตัดสินสากล (International commissaire) และผู้แทนทางเทคนิค (Technical Delegate) มาช่วยอำนวยความสะดวกการแข่งขันให้เป็นไปอย่างเรียบร้อยและภายใต้กติกาการแข่งขันอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ทางสหพันธ์จักรยานนานาชาติ ยังส่งผู้ตรวจสอบสารกระตุ้นมาด้วย 1 คน

หลักการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration) หรือคำว่า การจัดการ (Management) คำสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกันสามารถใช้แทนกันได้ และคำสองคำนี้มักจะใช้ร่วมกันเพราะคำสองคำนี้มีความหมาย หมายถึง การบริหารเช่นเดียวกัน แต่นิยมใช้ต่างกัน กล่าวคือคำว่า “Administration” นิยมใช้ในการบริหารราชการ และคำว่า “Management” นิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ จากความหมายที่หลากหลายข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
2. การบริหารต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงาน
3. การบริหารมีลักษณะการดำเนินงานเป็นกระบวนการ (Process) คำว่ากระบวนการ หมายถึง แนวทางของการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีระบบเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย โดยทั่วไปปัจจัยการบริหารที่เป็นพื้นฐานที่เราคุ้นเคยมี 4 ประการที่เรียกกันว่า 4 M's ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การจัดการ (Management) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิติ, สุกดา สุวรรณภิรมย์, เชาวลิต ประภวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545)

เสนาะ ตีเขาวัว (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น คือ การสั่งการให้คนอื่นทำการใช้ทรัพยากรขององค์กรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุประสงค์ให้บรรลุเป้าหมาย

ขงยุทธ เกษสาคร (2542 อ้างถึงใน สุรเชษฐ์ นิ่มกุล, 2546) กล่าวไว้ว่า การบริหารองค์การนั้นมีคำที่ใช้กันอยู่ 2 คำ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน คือ การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management)

การบริหาร (Administration) หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร กางสั่งการ การควบคุม ความพยายามของสมาชิกในองค์กร และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรกำหนดไว้ (สมยศ นาวิกาน, 2544)

การจัดการ (Management) หมายถึง การจัดกิจกรรมหรือภารกิจต่าง ๆ โดยดำเนินการตามนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การจัดการมักจะใช้ในการบริหารธุรกิจเอกชนมากกว่าการบริหารราชการ (สมเดช สีแสง, 2542, หน้า 15) ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมี 4 อย่างที่เรียกว่า 4 M's ได้แก่

คน (Men) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ

เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึง อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย

การจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยและทรัพยากร

คำว่า "การบริหาร" และ "การจัดการ" คำสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้เพราะคำทั้งสองคำเป็นกิจกรรมที่หวังผลสุดท้ายอย่างเดียวกันคือ ความสำเร็จของงาน สำหรับการบริหารใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วนคำว่า การจัดการ พบว่าใช้กันมากในทางธุรกิจ หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหาร นั้นมุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและแผน ส่วนการจัดการนั้นเป็นการนำเอานโยบายและแผน ไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารที่ดีจะต้องมีประสิทธิภาพนั้นหมายถึง มีการจัดการเกี่ยวกับ คน เงิน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างมีคุณภาพ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความชำนาญการของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมตามหลักความสำคัญก่อนหลัง ทำให้เกิดความพอใจของทุกฝ่าย

ประสิทธิผล (Effectiveness) นอกจากประสิทธิภาพแล้วการบริหารงานจะต้องมีประสิทธิผลด้วย ประสิทธิผลในที่นี้หมายถึง ความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นประสิทธิผลของการบริหาร อาจวัดได้จากการเปรียบเทียบความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้ว กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่แน่ว่าจะมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น อาจต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้มากเกินไปจนความจำเป็น

ธงชัย สันติวงษ์ (2527 อ้างถึงใน สุรเชษฐ์ นิ่มกุล, 2546) กล่าวถึงหน้าที่ในหลักการบริหารที่สำคัญมี 5 ประการ

การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้ก่อนเป็นการล่วงหน้า (Predetermine a course of action) ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนดจัดเตรียมและจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ได้แก่ การคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงานและธำรงรักษาให้คนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหน้าที่นี้เป็นหน้าที่ต่อเนื่องจากหน้าที่การจัดองค์การโดยตรง กล่าวคือ ด้วยการจัดหน้าที่องค์การตำแหน่งงานต่าง ๆ จะถูกระบุและกำหนดไว้ให้เห็นถึงขอบเขตและความยากง่ายของงานแต่ละประเภท ผู้บริหารย่อมต้องจัดการตามหน้าที่ประการนี้ ด้วยการจัดทำวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ก่อนการทำงานการฝึกอบรมและการพัฒนาคนงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ดี

การสั่งการ (Directing) หมายถึงความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ควบคุม (Controlling) หมายถึง การบังคับหรือการกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนในการจัดการงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตุลา มหาสุธานนท์ (2547) การจัดการ คือการนำทรัพยากรมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) ควบคุม (Controlling) ซึ่งดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ ทรัพยากรทางการบริหาร และวัตถุประสงค์ ทรัพยากรทางการบริหาร (Management resources) ได้แก่ 4M's ประกอบด้วย คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การจัดการ (Management)

ทฤษฎี PESTLE Analysis และการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ทฤษฎี PESTLE Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพื้นที่ภายนอกของ Aguilar (1967) ประกอบด้วย

Political หมายถึง การเมือง

Economic หมายถึง เศรษฐกิจปัจจุบัน

Social หมายถึง สังคมวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับท้องถิ่น

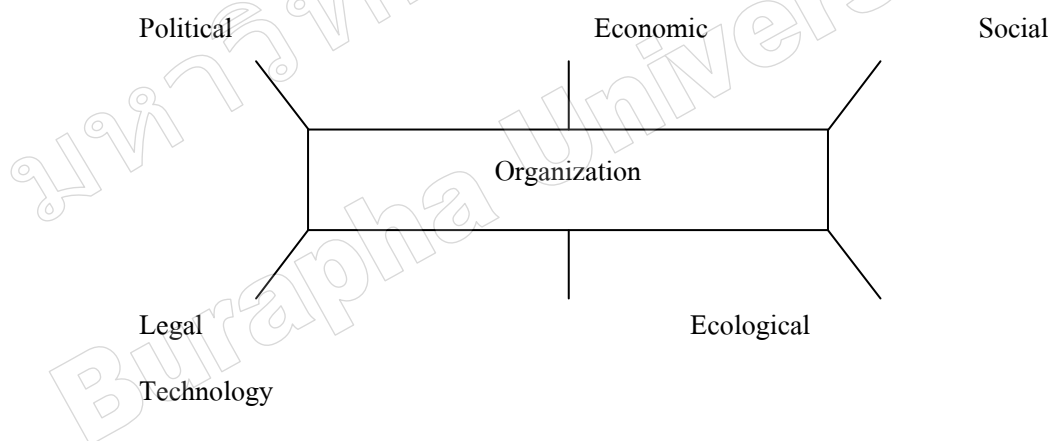
Technology หมายถึง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

Legal หมายถึง กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

Ecological หมายถึง สภาพแวดล้อม

PESTLE Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาส และภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่ และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้

PESTLE Analysis จะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎระเบียบ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้จะใช้ในขั้นแรกเพื่อระดมความคิดในลักษณะระดับของภูมิภาคและระดับประเทศ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาสรุปผลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับการที่จะเข้าไปเปิดตลาดใหม่ในพื้นที่ซึ่งไม่ทำธุรกิจมาก่อน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2555)



ภาพที่ 3 ทฤษฎี PESTLE Analysis

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรที่จะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2537) คำว่า SWOT เป็นคำย่อ Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการ

ประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการประเมินองค์กร และสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับ โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

โอกาส

จุดอ่อน	<p>สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกตัว สถานการณ์”</p>	<p>สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”</p>	จุดแข็ง
	<p>สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”</p>	<p>สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”</p>	

ภาพที่ 4 การประเมินองค์กรแบบเปรียบเทียบสถานการณ์

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็ง ภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่ องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มา หาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสีย น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์นี้ เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของ SBU เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหา อุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turn around-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์การเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารองค์การที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อนและโอกาส-ภัยคุกคามที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่า องค์การตกอยู่ในสถานการณ์ใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสี่เส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ กับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องว่าง 4 ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่ 1 เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่ 2 เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่ 3 เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่ 4 เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้ง 4 ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินสถานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะ จะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความหมายของ “ความคาดหวัง” ไว้ในแนวทางเดียวกับ “ความต้องการ” เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับความคาดหวัง เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายและความปรารถนาของบุคคล ซึ่งหากสามารถตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจได้ ย่อมจะทำให้เกิดผลดีทั้งต่อตัวบุคคลและส่วนรวม (รัตติกรณ จงวิศาล, 2550) ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงจะใช้คำว่า “ความคาดหวัง” ในความหมายเดียวกับ “ความต้องการ” โดยตลอด

ความหมายของความคาดหวัง

ความคาดหวังเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีชีวิตชีวา มีแรงผลักดันและจิตใจให้เกิดพฤติกรรม เนื่องจากความคาดหวังเป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นกับตนเองหรือคนรอบข้างในอนาคต (เจตทถ์ ดวงสงค์, ม.ป.ป.) ซึ่งตามแนวคิดของ Vroom (1970) เจ้าของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) กล่าวถึงความหมายของความคาดหวัง หรือ Expectation ว่าเป็นความต้องการหรือการรับรู้ถึงความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมาย โดยอาจเป็นความคาดหวัง/ ความต้องการ ในเรื่องทั่วไป (General expectancies) หรืออาจเป็นความคาดหวัง/ ความต้องการเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Specific expectancies) (สุริย์ กาญจนวงศ์, 2542) เช่นเดียวกับแนวคิดของพิสิฐ มหามงคล (2546) ที่กล่าวถึงความคาดหวังในแนวทางการศึกษาทางจิตวิทยาว่าหมายรวมถึงความรู้สึก ความต้องการ แรงจูงใจ ความเชื่อ ทศนคติและค่านิยม ที่จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลเกิดพฤติกรรมตามทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคาดหวังทางการศึกษา พบว่า งานวิจัยต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของความคาดหวังเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ เป็นความคิดเห็นความรู้สึก การรับรู้ การตีความ การมุ่งหวัง การคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การแสดงท่าทีหรือการปฏิบัติตามแนวทางที่จะทำให้สิ่งที่ต้องการนั้นเกิดขึ้นจริง (ชัยนุกร พรภาณุวิษณุ, 2540; นวลจันทร์

เพิ่มพูนรัตนกุล, 2540; สมลักษณ์ เพชรช่วย, 2540; ชานี แซ่ตั้ง, 2547; พิกุล ทรัพย์โชค, 2550) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความต้องการ ความรู้สึก การรับรู้ การคาดการณ์ ถึงสิ่งที่บุคคลปรารถนาจะเป็นหรือจะได้อมาในอนาคต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด คือ ทฤษฎีความคาดหวังของวูม ซึ่งพยายามอธิบายถึงความคาดหวังว่า เป็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นได้ หากได้รับรู้ถึงคุณค่าของผลที่จะได้รับจากความพยายามที่ได้ลงมือลงแรงไป (หลุยส์ จำปาเทศ, 2533) เช่น ถ้าขยันอ่านหนังสือ จะสอบได้เกรด A โดยเกรด A เป็นความคาดหวัง จูงใจให้เรียนขยันอ่านหนังสือ ดังนั้นความคาดหวังจึงมีความสัมพันธ์กับการกระทำและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ หากยึดหลักการในทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) การอธิบายองค์ประกอบของความคาดหวัง สามารถพิจารณาได้จากความต้องการที่บุคคลปรารถนาจะได้รับการตอบสนอง ซึ่งความคาดหวังและความต้องการไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากหากบุคคลเกิดความต้องการแล้ว ความคาดหวังก็จะตามมาพร้อมกับการแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย (สุรางค์ ใ้วตระกูล, 2541) ดังนั้นความคาดหวังจึงสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความต้องการ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับเนื้อหา (Content theories) คือ แนวคิดที่อธิบายถึงความต้องการหรือความคาดหวังภายในบุคคล ได้แก่

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs theory) ของ Abraham Maslow ซึ่งกล่าวถึง ความต้องการของมนุษย์ว่ามีลักษณะเป็นความต้องการตามลำดับขั้น จากระดับต่ำที่สุดไปยังระดับสูงที่สุด 5 ขั้น ดังนี้

1.1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety needs) เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

1.1.3 ความต้องการการยอมรับ (Acceptance needs) เช่น การให้และได้รับ ซึ่งความรัก การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การได้รับการยอมรับ การได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

1.1.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เช่น การได้รับความเคารพนับถือ การมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

1.1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization need) เช่น การทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ การทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง บนพื้นฐานของการมีศีลธรรม มีความสร้างสรรค์ ตลอดจนยอมรับความจริงโดยปราศจากอคติเป็นต้น

1.2 ทฤษฎี ERG (ERG theory) ของ Clayton Alderfer ได้กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน 3 ประการ ดังนี้

1.2.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs: E) เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

1.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) เช่น การมีมิตรภาพที่ดีกับผู้อื่น การทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

1.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เช่น การประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับและยกย่อง เป็นต้น

1.3 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ (Achievement motivation theory) ของ David McClelland ได้อธิบายความต้องการของมนุษย์ว่าเป็นความต้องการเพื่อความสำเร็จ 3 ประการ ดังนี้

1.3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement: nAch) เช่น การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา กำหนดเป้าหมายมองหาสิ่งที่ดีเลิศ เป็นต้น

1.3.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation: nAff) เช่น การให้บุคคลอื่นชอบตน การสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในสังคม เป็นต้น

1.3.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power: nPow) เช่น ต้องการได้รับความเคารพนอบน้อมจากผู้อื่น เป็นต้น

1.4 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ 2 ปัจจัย ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เช่น การสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากผู้อื่น การได้ทำหรือรับผิดชอบในสิ่งที่ตนสนใจ การมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า เป็นต้น

1.4.2 ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เช่น ความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง การได้รับสิ่งตอบแทนความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการ (Process theories) คือ แนวคิดที่อธิบายกระบวนการคิดของบุคคลที่ส่งผลต่อความคาดหวัง ได้แก่

2.1 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ของ Stacy Adams ได้อธิบายความคาดหวังของบุคคลว่าเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ตนได้ลงมือลงแรงทำและผลลัพธ์ที่ได้รับกับสิ่งที่คนอื่นทำและผลลัพธ์ที่คนอื่นได้ซึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในลักษณะดังนี้

2.1.1 ถ้าบุคคลรู้สึกว่าคุณได้รับผลตอบแทนที่ไม่เท่าเทียมกับผู้อื่นในลักษณะที่น้อยกว่าจะทำให้เกิดความไม่พอใจและจะลดความคาดหวังต่อสิ่งนั้น ๆ ลง

2.1.2 ถ้าบุคคลรู้สึกว่าคุณได้รับผลตอบแทนที่ไม่เท่าเทียมกับผู้อื่นในลักษณะที่มากกว่าจะทำให้เกิดความพึงพอใจและลงมือลงแรงมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความคาดหวังกับผลลัพธ์ที่ได้

2.1.3 ถ้าบุคคลรู้สึกว่าคุณได้รับผลตอบแทนเท่าเทียมกับผู้อื่นจะทำให้เกิดความพึงพอใจและจะคาดหวังต่อสิ่งนั้นในระดับเดิมต่อไป

2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Victor Vroom ได้อธิบายความคาดหวัง (Expectancy: E) ของบุคคลว่าเกิดจากระดับคุณค่าหรือความสำคัญของสิ่งตอบแทนที่บุคคลต้องการ (Valence: V) กับการรับรู้ความสามารถหรือความเป็นจริงในปัจจุบัน (Instrumentality: I) ในลักษณะดังนี้

$$\text{Expectancy} = \text{Valence} \times \text{Instrumentality}$$

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง (Reinforcement theory) คือแนวคิดที่อธิบายความคาดหวังของบุคคลจากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการวางเงื่อนไขได้แก่

3.1 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical conditioning theory) ของ Ivan Pavlov โดยได้กล่าวถึง ความคาดหวังของบุคคลว่าเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองในลักษณะดังนี้

3.1.1 เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการตอบสนองโดยธรรมชาติจะมีการตอบสนองโดยอัตโนมัติ เช่น เมื่อได้ยินคำชมเชยมักจะทำให้บุคคลเกิดความคาดหวังว่าจะได้รับบ้าง

3.1.2 เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าที่ไม่ได้ทำให้เกิดการตอบสนองโดยธรรมชาติจะไม่มีปฏิกิริยาตอบสนอง เช่น เห็นประกาศนียบัตรที่ไม่ใช่ของตนมักจะ ไม่เกิดความรู้สึกใด ๆ

3.1.3 แต่เมื่อนำสิ่งเร้าทั้ง 2 รูปแบบข้างต้นมาเข้าคู่กันโดยให้สิ่งเร้าที่ไม่ได้ทำให้เกิดการตอบสนองโดยธรรมชาติก่อน แล้วตามด้วยสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการตอบสนองโดยธรรมชาติ จะทำให้บุคคลเรียนรู้ว่าหากต้องการได้ในสิ่งที่คาดหวัง (คำชมเชย) ต้องได้เห็นหรือได้สิ่งที่ถูกวางเงื่อนไขนั้นมาก่อน (ประกาศนียบัตร)

3.2 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบเสริมแรง (Reinforcement conditioning theory) ของ B.F. Skinner กล่าวถึงการเกิดความคาดหวังของบุคคลว่าเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับสิ่งเสริมแรง 2 รูปแบบดังนี้

3.2.1 การให้รางวัลเช่นการให้คำชมเชยการแสดงความสามารถยกย่องการให้
สิ่งของตอบแทนรวมถึงการทำให้สิ่งที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจหายไป

3.2.2 การลงโทษเช่นการตำหนิวิพากษ์วิจารณ์การหักแถมหรือจ่ายค่าปรับ
รวมถึงการไม่ให้ในสิ่งที่ต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงเรื่องของความต้องการจำเป็น (Need) ไว้หลายท่าน ความต้องการจำเป็น เป็นผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการที่เรียกว่า “การประเมินความต้องการจำเป็น” (Need Assessment) ซึ่งหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ช่องว่าง หรือ ความแตกต่างระหว่างผลของสภาพปัจจุบันและผลของสภาพที่ปรารถนา แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Setting priorities) กำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อช่วยตัดสินใจ ในการปรับปรุงองค์กร (Witkin, 1995 อ้างถึงใน อนุชา กอนพ่วง, 2539 หน้า 14) ในการประเมินความต้องการจำเป็น หากมีความแตกต่างระหว่างสภาพทั้งสองก็แสดงให้เห็นถึงสถานะที่ไม่น่าพอใจ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้หมดไป (สุวิมล ว่องวานิช, 2531 อ้างถึงใน อนุชา กอนพ่วง, 2539, หน้า 14)

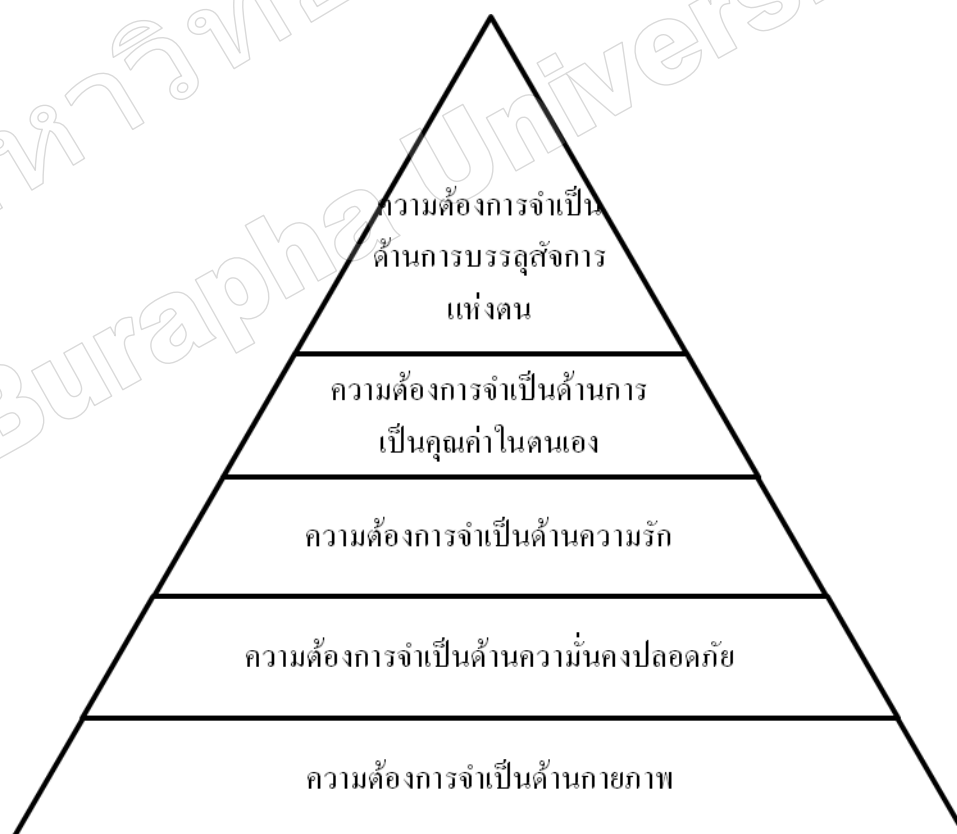
ความต้องการจำเป็น มีผู้กำหนดนิยามและให้ความหมายของคำว่า ความต้องการจำเป็น ไว้หลากหลาย สุวิมล ว่องวานิช ได้สังเคราะห์และจัดประเภทของความหมายเป็นหมวดหมู่ใน มุมมองทางจิตวิทยา และทางการประเมิน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

มุมมองทางด้านจิตวิทยา

เจ้าของทฤษฎีความต้องการจำเป็น (Need) เป็นที่รู้จักกันทั่วไปคือ Abraham Maslow ซึ่งมีชีวิตอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1908-1970 ในช่วงแรก Maslow ได้ทำการทดลองกับลิง และพบว่า ความต้องการจำเป็นมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง และไม่ว่าจะเป็นมนุษย์หรือ สัตว์จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานระดับสูง และไม่ว่าจะเป็นมนุษย์ หรือสัตว์จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานก่อน Maslow ได้เสนอลำดับ ขั้นในรูปแบบพีระมิดความต้องการจำเป็นในช่วงปี ค.ศ. 1960 เรียกว่า Maslow's hierarchy of needs pyramid (Boeree, 2002; Gwynne, 1997 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 33-34)

Maslow ได้กำหนดไว้ว่า ความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐานเป็นขั้นแรกของมนุษย์ คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) หมายถึง อากาศ ความอบอุ่น อาหาร การนอน ความจำเป็นนี้มีความเข้มมาก เป็นความต้องการตลอดชีวิตของเรา หากไม่ได้รับ มนุษย์ก็ต้องตาย ความต้องการขั้นที่สอง คือ ความต้องการจำเป็นด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security/ safety needs)

หมายถึง ความปลอดภัยจากภัยอันตรายทั้งปวง โดยเฉพาะในเด็กเล็กยิ่งต้อง ได้รับความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความต้องการจำเป็นขั้นที่สาม คือ ความต้องการจำเป็นด้านความรักและการได้เป็นเจ้าของ (Love and belonging needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องการเพื่อนรักคนรัก รู้สึกว่าตนเองเป็นที่ต้องการ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการจำเป็นขั้นที่สี่ คือ ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (Esteem needs) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นที่ยอมรับทั้งจากตนเองและผู้อื่น ในขั้นนี้มีความรู้สึกแยกเป็น 2 ระดับ ระดับที่ต่ำกว่าคือ ต้องการให้คนเชื่อถือ มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก ระดับที่สูงกว่า คือ ต้องการให้คนนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่น มีความสามารถ บรรลุความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนด ความต้องการจำเป็นขั้นที่ห้า ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายคือ ความต้องการจำเป็นในการบรรลุศักยภาพแห่งตน (self-actualization needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่บุคคลไม่รู้สึกว่าตนเองมีความขาดแคลน แต่จะรู้สึกถึงการบรรลุความต้องการทั้งหมดที่ตนเองอยากได้ เป็นสภาวะที่ตนเองรู้สึกได้ว่ามีสิ่งต้องการครบถ้วนสมบูรณ์ (Boeree, 2002; Gwynne, 1997 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 34-35)



ภาพที่ 5 ลำดับความต้องการจำเป็นของ Maslow

ความต้องการจำเป็นใน 4 ชั้นแรก จัดอยู่ในประเภทความต้องการจำเป็นที่บกพร่องหรือขาดแคลน (Deficit needs: D-needs) หมายความว่า เป็นความต้องการจำเป็นที่หากไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะยังคงอยู่ในสถานะที่ขาดแคลน แต่หากได้รับการตอบสนอง ความต้องการจำเป็นที่มีอยู่จะหายไป เช่น ถ้าหิวก็รับประทานอาหาร ความหิวก็จะหายไป ถ้าต้องการความรัก และไม่ได้รับความรักตอบ ความต้องการจำเป็นด้านความรักก็หมดไป เนื่องจากได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการจำเป็นทั้ง 4 ชั้นนี้ จะมีระดับความเข้มเป็นลำดับขั้น หากความต้องการจำเป็นชั้นแรกยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการจำเป็นชั้นต่อมาจะยังไม่เกิด เช่น หากยังไม่มีความมั่นคงปลอดภัย ก็ยังไม่จำเป็นที่จะคิดถึงความต้องการจำเป็นด้านความรัก สำหรับความต้องการจำเป็นขั้นสุดท้าย ที่เป็นความต้องการบรรลุสัจการแห่งตนนั้น ก็เช่นเดียวกัน จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการจำเป็น 4 ชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการจำเป็นขั้นสุดท้ายนี้เรียกว่า เป็นความต้องการจำเป็นในการได้เป็นในสิ่งที่ต้องการจะเป็น (Being needs-B-needs) เพราะฉะนั้นความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ จะยังไม่เกิด หากรู้สึกหิว ไม่มั่นคง ปลอดภัย ไม่มีคนรัก ไม่เป็นที่ยอมรับ คนทั่วไปที่บรรลุความต้องการจำเป็นระดับขั้นที่ห้านี้มีน้อยมาก

มุมมองทางการประเมิน

นักประเมินทางการศึกษาหรือทางสังคมให้นิยามและความหมายของคำว่า “ความต้องการจำเป็น” ไว้หลากหลาย แต่ที่ปรากฏชัดเจนสามารถจำแนกได้เป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการจำเป็น คือ ความแตกต่าง (Discrepancy) และความต้องการจำเป็น คือ ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefits)

กลุ่มที่ 1 ความต้องการจำเป็นคือความแตกต่าง/ ความขาดแคลน

การนิยามความต้องการจำเป็นในยุคนี้ ให้ความสำคัญกับการศึกษาผลต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ การกำหนดความต้องการจำเป็นในยุคนี้นี้ แม้จะมีการนิยามความต้องการจำเป็นตามความแตกต่าง แต่นักวิชาการก็ยังมีมุมมองที่จำแนกได้เป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกความต้องการจำเป็นตามมิติของความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น กลุ่มที่สอง นิยามความต้องการจำเป็นตามมิติความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นเช่นกัน แต่เพิ่มมิติของสภาวะความเสียหายที่เกิดขึ้นตามมาหากความขาดแคลนที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1.1 มุมมองในมิติความแตกต่าง

Trimby (1997 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 36) ได้เปรียบเทียบโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นของนักวิชาการจำนวน 4 โมเดล ได้แก่ Kaufman's modal of needs assessment, Coffing's client needs assessment, Lee's needs assessment และ Harless's Front-end analysis ในแต่ละโมเดลมีการให้นิยามของความต้องการจำเป็นสอดคล้องกัน คือ นิยามความแตกต่าง

(Discrepancy) ยกเว้น โมเดล Harless ที่นิยามในรูปของปัญหา (Problems) ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้สภาพที่เป็นอยู่ไม่สมบูรณ์ไม่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไข

กลุ่มที่ 1.2 มุมมองในมิติความแตกต่างและมิติความเสียหายที่เกิดขึ้น

Scriven and Roth (1968 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 36) กล่าวว่า Needs หมายถึง ช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับความพึงพอใจ ถ้าเขียนประโยคว่า A needs X ก็หมายความว่า ถ้าไม่มี X แล้ว A จะอยู่ไม่ได้ ถ้าอยู่ได้ก็ต้องอยู่ในสภาวะที่ไม่น่าพึงพอใจ แสดงว่า X มีอิทธิพลต่อ A ทำให้ A ได้รับผลประโยชน์ในทันที X จึงเป็นความต้องการจำเป็น ถ้าวิเคราะห์นิยามนี้จะเห็นว่า ความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่พึงพอใจต้องมีมากถึงระดับที่ทำให้เกิดปัญหาตามมา ดังนั้น หากความแตกต่างใดยังไม่รุนแรงพอที่จะทำให้ประสพสภาวะที่ไม่น่าพอใจ ความแตกต่างนั้นก็ยังไม่ถึงขั้นที่จะเรียกว่า ความต้องการจำเป็น

Roth (1977 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 37) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับสภาพที่เป็นอยู่จริง อธิบายเป็นประโยคสัญลักษณ์ ดังนี้

$$N_c = T - A$$

โดย N_c (Needs candidates) หมายถึง ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ทั้งหมด T (Target state) หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และ A (Actual state) หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่จริง การให้นิยามเป็น “ความแตกต่าง” Scriven and Royh ได้ให้นิยามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีลักษณะขยายไปจากนิยามเดิมว่า “สิ่งที่ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข 2 ประการ ได้แก่ 1) ถ้าได้ N_c คนหรือองค์กรจะได้ประโยชน์หรือ 2) ถ้าไม่ได้ N_c คนหรือองค์กรนั้นจะอยู่ในสภาวะที่ไม่พึงพอใจ” หากวิเคราะห์นิยามของ Scriven and Roth ซึ่งอธิบายด้วยประโยคสัญลักษณ์ว่า $N = T - A$ ก็จะเห็นว่านิยามนี้อิงโมเดลความแตกต่าง แต่เมื่อคู่อธิบายเสริมว่า สิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็นต้องมีลักษณะ 2 ประการ คุณลักษณะประการแรก “อะไรก็ตามที่หากได้มาแล้วก่อให้เกิดประโยชน์มาก สิ่งนั้นถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น” และคุณลักษณะประการที่สอง “อะไรก็ตามที่หากไม่ได้รับแล้วจะก่อให้เกิดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ สิ่งนั้นก็ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น” เช่นกัน นิยามที่เป็นส่วนขยายนี้ทำให้วิเคราะห์ได้ว่าความต้องการจำเป็น คือ สิ่งนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือสิ่งที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

กลุ่มที่ 2 ความต้องการจำเป็นคือประโยชน์ที่ได้รับ

Scriven (1991 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 40) แสดงความคิดเห็นว่านิยามของความต้องการจำเป็นที่ยอมรับกันส่วนใหญ่คือ นิยามความแตกต่าง (Discrepancy definition) ไม่ค่อยเหมาะสม ปัญหาของนิยามนี้อยู่ที่ระดับที่พึงประสงค์ซึ่งมักจะเป็นอุดมคติเกินไปไม่สามารถปฏิบัติได้ และในความคิดเห็นของแต่ละคน การกำหนดระดับที่ควรจะเป็นก็แตกต่างกัน Scriven ยกตัวอย่างประกอบการอธิบายว่าหากจะถามว่า “หลักสูตรในอุดมคติ” เห็นว่าความต้องการจำเป็นไม่จำเป็นต้องกำหนดในรูปของความแตกต่าง หลายสิ่งที่เป็นสิ่งจำเป็นและมีอยู่ในสภาพจริงโดยไม่ต้องกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น เช่น อากาศ น้ำ อาหาร เป็นต้น นิยามที่ Scriven เห็นว่าเหมาะสมกว่า คือ นิยามเชิงวินิจฉัย (Diagnostic needs) และระดับความพอใจนี้ก็ขึ้นอยู่กับบริบท (Context dependent) ความต้องการจำเป็นของคนกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นของคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ แต่ต้องหาวิธีเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุด

ความต้องการจำเป็นสามารถจำแนกเป็นสองประเภท คือ นิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy model) เป็นการนิยามในลักษณะที่ “Need” เป็นคำนามในภาษาอังกฤษ ซึ่งแปลว่า “ความต้องการจำเป็น” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสถานะของความขาดแคลนและทำให้เกิดปัญหา (Problem) แต่โมเดลการแก้ปัญหาเป็นการนิยามในลักษณะที่ “Need” เป็นคำกริยาในภาษาอังกฤษ แปลว่า “ต้องการ” หรือ “มีความต้องการจำเป็น” ซึ่งเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา (Solution) หรือสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้เกิดเพื่อทำให้สถานะที่ไม่น่าพอใจหมดไป

การจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบตอบสนองคู่

รูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response Format) มักปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy modal) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง

วิธีการใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมกันมาก เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ตามมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (I = Importance) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What should be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ร้ายช้อรายนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล (D = Degree of success) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

1. วิธี Mean difference method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rang order of difference scores

$$MDF = I - D$$

ข้อดีของการใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญตามผลต่างของค่าเฉลี่ย คือ เป็นวิธีที่สามารถวิเคราะห์ได้ง่าย ไม่ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง สามารถวิเคราะห์ด้วยมือ และเป็นที่ยอมรับง่าย ข้อเสียของวิธีนี้ คือ บางครั้งความต้องการจำเป็นหลายข้อมีคะแนนความแตกต่าง (Difference score) เท่ากัน ทำให้มีการตีความว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญเท่ากัน โดยไม่ได้ให้ความสนใจกับสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็นว่ามากหรือน้อย วิธีนี้เป็นที่วิจารณ์กันว่าข้อรายการหลายข้ออาจมีระดับความหวัง (Expected หรือ “What should be) สูงมาก แต่ผลการวิเคราะห์อาจปรากฏว่าไม่ใช่ความต้องการจำเป็นในระดับต้น ๆ ถ้าหากว่าข้อรายการนั้นมีระดับบรรลุความสำเร็จหรือสภาพที่เป็นจริง (What is) สูงด้วย ในขณะที่บางข้อรายการซึ่งไม่ได้เป็นข้อที่มีระดับความคาดหวังสูง (สำคัญน้อยกว่า) แต่ระดับสัมฤทธิ์ผลหรือสภาพที่เป็นจริงต่ำอาจเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญสูงกว่า ด้วยข้อจำกัดของวิธีนี้จึงทำให้นักวิชาการคิดหาวิธีอื่นที่เหมาะสมกว่ามาทดแทน โดยใช้น้ำหนักความสำคัญให้กับระดับที่คาดหวังเป็นตัวถ่วงคะแนน เรียกว่า วิธี Priority need index (PNI)

2. วิธี Priority need index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปแบบนี้ที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Lane, Crofton and Hall (1983) ได้สร้างดัชนีนี้ชื่อว่า Priority need index (PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงลำดับตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (Mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

$$PNI = (I - D) \times I$$

3. วิธี Priority need index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นางลักษณะ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

4. การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานขอหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง (หรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง-ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะจุดตัด (Cut-off score)

การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการเก็บข้อมูล กำหนดบุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการ และกำหนดประเด็นวิจัยที่จะสนทนาร่วมกัน ระหว่างนักวิจัย และสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 342) ในปัจจุบัน วิธีการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ได้พัฒนามาถึงจุดที่มีหลักการและมีทฤษฎีรองรับที่มั่นคงพอสมควร จึงได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการวิจัยหลายสาขาวิชา เนื่องจากมีลักษณะเด่นหลายประการ ดังต่อไปนี้ (ชาย โพธิ์สีดา, 2547, หน้า 212)

1. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวนหลายคนได้ในเวลาอันสั้น และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด
2. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ในกรณีวิจัยเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ
3. นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ กล่าวคือ สามารถใช้เพื่อเสริมวิธีการวิจัยแบบอื่นก็ได้ เช่น ใช้ก่อนหรือหลังการวิจัยแบบสำรวจ หรือจะใช้เป็นการวิจัยที่มีความสมบูรณ์เบื้องต้นเสร็จ ในตัวเองก็ได้
4. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นข้อมูลที่ได้ผ่านการถกเถียง ได้ตอบกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเอง ทำให้มั่นใจได้ในความถูกต้อง เทียบตรง ความน่าเชื่อถือ และความหลากหลายของข้อมูล
5. พลวัตของกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการสนทนา ทำให้ข้อมูลที่ได้มีชีวิตชีวา
6. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกมีอำนาจ คือสามารถดำเนินการสนทนาไปตามที่ตัวเองอยากจะพูด อยากจะแสดงออกได้มากกว่า โดยไม่รู้สึกรู้ว่า “ถูกกำกับ” มากนัก

ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม เริ่มด้วยการชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กลุ่ม จากคำถามทั่วไปจนถึงคำถามเจาะลึก ใช้คำถามง่าย ไม่ลำเอียงแต่เจาะจง การกำหนดและเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการ การเตรียมสถานที่ประชุมที่มีความเงียบ ไม่ถูกรบกวนจากภายนอก จัดโต๊ะ

เก้าอี้ให้สมาชิกนั่งหันหน้าเข้าหากัน ระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม มีการบันทึกเทป ข้อควรระวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้ดำเนินการ คือ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่เข้าไปมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกอื่น หลังจากได้ข้อมูลแล้วก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดคำสำคัญ จัดกลุ่มข้อความที่เป็นประเด็นหลัก จัดกลุ่มคำตอบที่เป็นกลาง คำตอบทางลบ ทางบวก และข้อเสนอแนะแปลความหมาย ในการรายงานผลจะมีทั้งข้อมูลเชิงประมาธ เช่น จำนวนผู้เห็นด้วย และข้อมูลคุณภาพ เช่น การสะท้อนความรู้สึก อารมณ์ ประเด็นที่สำคัญคือ ต้องระวังเรื่องการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ไม่ควรระบุว่าความคิดเห็นที่นำเสนอเป็นความเห็นหรือคำพูดของใคร

เพื่อให้การดำเนินงานมีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจน Stewart and Shamdasani (1990 อ้างถึงใน วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, 2541) ได้กำหนดขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา ดังนี้
ขั้นที่ 1 การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่น่าสนใจ โดยย้ำประเด็นปัญหา ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนาครั้งนั้นควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามากเกินไป โอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงก็จะน้อย การเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการ ควรคำนึงถึงภูมิหลังของผู้ร่วมสนทนาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การกำหนดแนวทาง /คู่มือการสนทนาและทดลองใช้ โดยการศึกษาจุดมุ่งหมาย และตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้า เป็นขั้นเป็นตอน ช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา โดยคำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้ร่วมสนทนา ต้องระวังไม่ให้เกิดอคติในการเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา

ขั้นที่ 6 การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนา มีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัดสนทนา กลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด

ขั้นที่ 7 การวิเคราะห์แปลผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นบทสนทนา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่มักใช้การทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญ แล้วมีการจัดหมวดหมู่ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น “The ethnograph” “Hyper research” หรือ “Nudist” เป็นต้น

ขั้นที่ 8 การจัดทำรายงานผลการสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดกลุ่มสนทนาก็เหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็นวิจัย นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบในประเด็นวิจัย แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา

การจัดกลุ่มสนทนาจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มสนทนา การกำหนดสมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ความร่วมมือของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น การจัดกระบวนการกลุ่มจึงมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา

เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจะมีผู้ดำเนินงานหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้บันทึกการสนทนา และผู้อำนวยความสะดวก แต่ละฝ่ายอาจรวมอยู่ในบุคคลเดียวกันก็ได้ โดยเฉพาะผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและผู้จัดทำรายงาน โดยบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนาจัดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกถึงความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นต้น Krueger (1994) อธิบายถึงหลักการทำงานของผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ว่าต้องให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วม มีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทเป็นผู้ดำเนินที่อภิปราย ไม่ใช่ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งจะฟังสิ่งที่อาจจะไม่เป็นที่พอใจ ใช้ความสามารถเฉพาะตน และต้องเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าไม่มีผู้ใดสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาได้ทุกเรื่องหรือกับทุกกลุ่ม บางครั้งคุณลักษณะประจำตัว เช่น เพศ อายุ ภาษา

ฐานะทางเศรษฐกิจ ก็มีส่วนในการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้สึกสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็น หรือไม่แสดงความคิดเห็นก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ทักษะการสื่อสาร ความเป็นมิตรและมีอารมณ์ขัน ความสนใจในกลุ่มคนทั่วไป การเป็นคนเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ทักษะการฟัง อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการเตรียมการเป็นอย่างดี แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจัดกลุ่มสนทนา ทั้งการมีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาเชิงเหตุแล้วไม่มา ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีการจดบันทึกรายละเอียดเหล่านี้เป็นข้อมูลประกอบถึงเหตุผลที่ไม่เข้าร่วมประชุม ว่าเนื่องจากปัญหา การเชิญ หรือความเหมาะสมของการให้แรงเสริมในการเข้าร่วมหรือเหตุผลอื่นใด Krueger (1994) ไม่แนะนำให้เชิญผู้เข้าร่วมเพื่อไว้เกินอัตราที่กำหนด เพราะอาจสร้างปัญหาอื่นตามมา เช่น ทำให้คนร่วมมากเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา อาจทำให้ข้อมูลลำเอียง หรือสมาชิกมากเกินไปจนไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั่วถึง ทั้งนี้ จำนวนคนเข้าร่วมที่มากเกินไปบางครั้งมาจากเพื่อน หรือสามี/ ภรรยา ที่มาเป็นเพื่อน แล้วถือโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มด้วย ทั้งที่จริงแล้วคนในกลุ่มนี้ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการเก็บข้อมูล

ผู้บันทึกการสนทนา (Note taker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่ม ผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อารมณ์ ลักษณะท่าทาง ฯลฯ ของผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้แล้วควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดี และเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย นอกจากนี้จะบันทึกคำสนทนาแล้ว ผู้บันทึกการสนทนายังมีหน้าที่บันทึกเสียง บันทึกภาพของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน รวมทั้งการถอดเทปด้วย

ผู้อำนวยการจัดกลุ่มสนทนา (Facilitator) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการจัดกลุ่มสนทนา คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดื่ม หรือของว่าง รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องใช้

การกำหนดสมาชิกในกระบวนการสนทนากลุ่ม

งานที่สำคัญของกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา คือ การเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา หลักการสำคัญของการใช้เทคนิคนี้ อยู่ที่เลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกันหรืออยู่ในบริบทเดียวกัน ความคุ้นเคยกันหรือมีภูมิหลังคล้ายกัน ทำให้ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มไม่ต้องใช้เวลานานในการแนะนำตัวสมาชิกที่อยู่ในกระบวนการ ทำให้มีเวลากับการอภิปรายมากขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการมีภูมิหลังคล้ายกัน จะมีประสบการณ์ ความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาร่วมกัน มีความสะดวกใจที่จะเสนอความคิดเห็นของตนเอง ในขณะที่สมาชิกที่มีภูมิหลังต่างกัน ไม่คุ้นเคยกัน หรือไม่อยู่ในบริบทเดียวกัน อาจต้องใช้เวลาในการทำ ความคุ้นเคยกันนานกว่า

ดังนั้น หากสมาชิกมีระดับการแสดงความคิดเห็นแตกต่างกันมาก ก็ควรจะแยกเป็น 2 กลุ่ม อีกรายจากกัน มิฉะนั้นสมาชิกบางกลุ่มอาจแสดงบทบาท หรือความคิดที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่น ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน

มีผู้เสนอขนาดของสมาชิกในการสนทนาไว้หลายคน เช่น Gilmore and Campbell (1996) เสนอว่า สมาชิกในกลุ่มควรมีประมาณ 6-12 คน ในขณะที่ Morgan and Scannell (1998) เห็นว่าขนาดของการสนทนากลุ่ม โดยทั่วไปจะกำหนดขนาดไว้ที่ 6-10 คน แต่ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมยังขึ้นอยู่กับประเด็นที่กำหนดให้อภิปรายและเวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ถ้ากลุ่มประกอบด้วยจำนวนสมาชิกน้อยคน ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องเข้าใจว่าจะเป็นการกำหนดภาระงานให้กับสมาชิกมากเกินไป หรือหากสมาชิกมีจำนวนมาก เวลาที่แต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นก็จะน้อย ดังนั้นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มต้องพิจารณาว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีเวลาโดยเฉลี่ยได้แสดงความคิดเห็นคนละกี่นาที ถ้าใช้สมาชิกน้อย ประเด็นน้อย เวลามาก สมาชิกแต่ละคนต้องแสดงความคิดเห็นมาก หรือถ้าใช้สมาชิกมาก ประเด็นอภิปรายมาก เวลาประชุมสั้น สมาชิกจะมีโอกาสพูดน้อยมาก แต่ที่สำคัญผู้เข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มควรมีลักษณะที่คล้ายกัน ในภูมิหลัง และเป็นตัวแทนภาคหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของประชากร

การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง จะใช้เวลาประมาณ 1 ½ - 2 ½ ชั่วโมง (Popham, 1993 อ้างถึงใน วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, 2541) ในขณะที่ Morgan (1998) เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มขึ้นอยู่กับขอบเขต และลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนา ปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้เวลาในการประชุมประมาณ หนึ่งชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง และการประชุมกลุ่มควรจะทำภายใต้บรรยากาศที่สบาย ๆ ไม่เป็นทางการ โดยมีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกันในประเด็นที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดเห็น ทัศนคติร่วมกัน

บันทึกการสนทนากลุ่ม

Bertrand, Brow and Ward (1992) ได้กล่าวถึงการบันทึกการสนทนากลุ่มว่าสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอ ไม่เร่งรีบจุดประสงค์ของการศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิฐานะ เป็นต้น

2. การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัยก็ฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลามาก

3. การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่น ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

Krueger (1994) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่มาจากการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำที่ต่างกัน แต่ทว่ามีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการเปรียบเทียบคำตอบว่ามีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมพูดในบริบทเดียวกันหรือไม่ และคำนึงถึงน้ำหนักของคำตอบ ความคงเส้นคงวาของคำตอบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสนทนากลุ่ม ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

1. การจัดลำดับคำถามและการใช้เวลาผู้ตอบคืนเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนา
2. การจับประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มและมีการบันทึก
3. การลงรหัสข้อมูล
4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลซ้ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการกลุ่มหรือเกิดขึ้นภายหลัง โดยการให้สมาชิกตรวจสอบรายงานข้อเขียน
5. การตรวจสอบระหว่างผู้ดำเนินการอภิปรายกับผู้ช่วย หลังการสนทนากลุ่ม
6. การแลกเปลี่ยนรายงานระหว่างผู้เข้าร่วมในกระบวนการกับผู้เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะมีระดับของการแปลความหมายที่เหมาะสม ซึ่งเป็นคำต่อเนื่องและเริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยาย การตีความ และข้อเสนอแนะ ในส่วนของ การวิเคราะห์และรายงานผลนั้น มีวิธีการต่างกันตามแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บ ได้แก่ การวิเคราะห์จากทรานสคริปต์ (Transcript-based analysis) การวิเคราะห์จากเทป (Tape-based analysis) การวิเคราะห์จากการบันทึกย่อ (Note-based analysis) การวิเคราะห์จากความจำ (Memory-based analysis) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงแรก ควรดำเนินการโดยหลังการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปประเด็นให้สมาชิกฟังทันที เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของการสรุปความคิดเห็นของกลุ่ม เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการ

สนทนา สามารถเพิ่มเติมประเด็นหรือแก้ไขข้อผิดพลาดจากการสรุปได้ก่อนสิ้นสุดการประชุมกลุ่ม หลังจากนั้น คณะผู้ทำงานต้องร่วมกันในการสรุปผลการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ของกระบวนการจัดสนทนา ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาครั้งต่อไป ในกรณีที่ มีการประชุมกลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม หลังจากสิ้นสุดการสนทนากลุ่มแล้ว จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสนทนา กลุ่ม แล้วสรุปเป็นข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูล โดยนำเสนอตามหัวข้อที่กำหนด ในขั้นตอนนี้อาจใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ต่อการระบุความต้องการ จำเป็น (Needs identification) เนื่องจากเปิด โอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงความรู้สึกออกมาทั้งในด้าน คำพูด ท่าทาง สีหน้า ได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้ทราบข้อคิดเห็น ปฏิกริยาโต้ตอบ และความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมี ความหลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ต้องยุ่งยาก ในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสนทนา ค่าใช้จ่ายต่ำ ทำได้สะดวก บรรยากาศสร้างสรรค์ ง่ายต่อการทำความเข้าใจในความคิดของสมาชิก มีความยืดหยุ่นสูงในทางปฏิบัติ

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่ม มีข้อจำกัดเช่นเดียวกับเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น ๆ กล่าวคือ ในขั้นตอนของการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากร เพื่อให้สามารถสรุปอ้างอิงผลการวิจัยได้นั้นค่อนข้างดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนินการ จึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ และยังถ้าผู้ดำเนินการสนทนามีความลำเอียงในการสนทนา ตั้งประเด็นคำถามในลักษณะการชี้นำ มีการชักจูง สอดแทรกความคิดเห็นของตนเองในระหว่างการประชุมจะยิ่งทำให้คำตอบที่ได้รับ จากการประชุมกลุ่มบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการใช้เทคนิควิธีนี้ เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งมีความยากในการวิเคราะห์และสรุปผล ความสำเร็จของกระบวนการ ขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้ดำเนินการอภิปราย ความพยายามในการกำหนดสมาชิกที่มี ลักษณะธรรมชาติคล้ายคลึงกัน ซึ่งไม่สามารถทำได้ง่ายนัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2536 ก, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาไทย: ศึกษากรณีศึกษาของนักกีฬาในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก” โดยส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ฝึกสอนเจ้าหน้าที่ทีมผู้จัดการทีมร่วมแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งที่ 25 ณ กรุงบาร์เซโลนาประเทศสเปน จำนวน 20 คน และส่งแบบสอบถามให้นักกีฬาที่ฝึกซ้อมก่อนการเดินทางไปแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งที่ 25 จำนวน 17 คน

จากผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ฝึกสอนเจ้าหน้าที่ทีมผู้จัดการทีมและผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกซ้อมเตรียมทีมของนักกีฬาทีมชาติไทย พบว่า ความรู้ความสามารถของผู้ฝึกสอนชาวไทยและผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศมีความสามารถในการฝึกสอนใกล้เคียงส่วนนักกีฬาให้ความสนใจการฝึกซ้อมอยู่ในระดับปานกลาง และการคัดเลือกตัวนักกีฬาของทุกสมาคมส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดแข่งขันมีโครงการระยะยาวรองรับ
2. นักกีฬาเตรียมทีมซ้อมก่อนไปแข่งขันกีฬาโอลิมปิกพบว่าสนามฝึกซ้อมเป็นมาตรฐานพอสมควรอุปกรณ์ฝึกซ้อมเป็นของสมาคมนักกีฬามีความเห็นว่าควรปรับปรุงให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้นและผู้ฝึกสอนควรเป็นผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์มีจิตวิทยาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
3. นักกีฬาที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกที่ประเทศสเปนพบว่าที่พักอาหารการกินและอื่น ๆ ของนักกีฬาทีมชาติไทยสงบไม่พลุกพล่านอยู่ในระดับปานกลางผู้จัดการทีมผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่เอาใจใส่ในระดับปานกลางการดูแลของแพทย์อยู่ในระดับดีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพการบาดเจ็บการวิตกกังวลของนักกีฬาส่วนใหญ่ร้อยละ 87 ไม่มีปัญหาเรื่องสุขภาพ
4. ผลการแข่งขันของนักกีฬาส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้และมีข้อคิดเห็นอื่นดังนี้ควรมีการเก็บตัวฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 - 3 ปี และนักกีฬามีภารกิจเรื่องเรียนจึงไม่สามารถทุ่มเทให้กับการฝึกซ้อมเต็มที่

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2536 ข) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย: ศึกษากรณีคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2533-2535” เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานและเพื่อศึกษาความคาดหวังของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่มีต่อการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยคณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามให้คณะกรรมการบริหารสมาคม จำนวน 25 สมาคม รวม 300 คน

จากผลการวิจัยพบว่า

ในด้านการบริหารงานทั่วไปของสมาคม คณะกรรมการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าบริการสมาคมที่ได้ปฏิบัติมานั้น ได้มีการวางแผนงานอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมพอใช้

ได้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยมีรูปแบบการบริหารสมาคมให้มีการกระจายงาน ด้วยการฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารแล้วแบ่งงานรับผิดชอบ ส่วนงบประมาณของสมาคมนั้น ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน ในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลงานของสมาคม ได้รับงบประมาณน้อย ทำให้ประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลงานของสมาคมนี้ส่วนใหญ่แล้วจะทำการเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานสมาคมกีฬาสัมครเล่นแห่งประเทศไทยนั้น คณะกรรมการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า มีปัญหาในด้านงบประมาณที่ได้รับกับงบประมาณที่ต้องจ่าย และปัญหาด้านสถานที่ทำการของสมาคมอยู่ในระดับมาก

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2536 ก) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาไทย: ศึกษากรณีศักยภาพของนักกีฬาในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก เมื่อปี พ.ศ. 2536 ศึกษากับผู้ฝึกสอนเจ้าหน้าที่ทีมผู้จัดการทีมผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกซ้อมและนักกีฬา รวม 4 ชนิดกีฬา คือแบดมินตัน ยกน้ำหนักยิงปืนและมวยสากล

ผลการวิจัยพบว่า

1. นักกีฬาแบดมินตันมีความเห็นว่าแบดมินตันเป็นกีฬาที่คนไทยมีโอกาสที่จะได้เหรียญในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกมากถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้จะต้องมีการเก็บตัวฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 - 3 ปี สำหรับอุปสรรคสำคัญที่มีต่อการเก็บตัว ได้แก่ ภารกิจเรื่องงานประจำ เรื่องการเรียน

2. นักกีฬายกน้ำหนักมีความเห็นว่าในการเดินทางไปร่วมแข่งขันยังต่างประเทศจะต้องกำหนดให้นักกีฬาเดินทางไปถึงก่อนการแข่งขันอย่างน้อย 5 วัน เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพภูมิอากาศและให้สามารถรับทราบความเปลี่ยนแปลงกฎการแข่งขันได้

3. นักกีฬายิงปืนมีความเห็นว่าควรจะต้องให้มีการฝึกซ้อมและเก็บตัวระยะเวลาที่ยาวนานกว่านี้ควรจัดส่งนักกีฬาไปร่วมแข่งขันในระดับนานาชาติก่อนที่จะมีการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ควรจัดให้ผู้ฝึกสอนได้เดินทางไปร่วมการแข่งขันด้วย เพื่อจะได้คอยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของนักกีฬา และยังสามารถดูแลให้ความช่วยเหลือให้นักกีฬาได้ เพราะจะเป็นการสูญเสียถ้าถ้าจ้างผู้ฝึกสอนมาในราคาแพงและให้ควบคุมดูแลเฉพาะการฝึกซ้อมเท่านั้น ต้องการให้มีการพัฒนาและส่งเสริมกีฬายิงปืนอย่างจริงจังโดยเฉพาะในระดับเยาวชน และควรจัดให้มีการแข่งขันอย่างน้อยปีละ 1 - 2 ครั้ง และต้องการให้หามาตรการลดราคาปืนกระสุนและอุปกรณ์อื่น ๆ ลงมา

4. มวยสากลมีความเห็นว่านักกีฬาควรได้รับการเอาใจใส่ดูแลภายหลังจากที่เสร็จสิ้นการแข่งขันแล้วเป็นอย่างดีด้วย โดยเฉพาะนักกีฬาที่ได้รับเหรียญรางวัลจากการแข่งขัน และควรเพิ่มเบี้ยเลี้ยงและจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ ให้นักกีฬามากกว่าที่เป็นอยู่

พันธุ์ปรี คาบเงิน (2539) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัด มีการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับดีทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัด มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เพียงด้านเดียว ที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก และยังพบว่า มีบางรายการของบางด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ งบประมาณไม่เพียงพอ จำนวนวัสดุอุปกรณ์ทางกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานมีไม่เพียงพอ ขาดเจ้าหน้าที่ทำงานด้านธุรการ สถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมทางกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานขาดความทันสมัย มีความล่าช้าในการจัดหา และการซ่อมแซมอุปกรณ์ สำนักงานของสมาคมกับแคบเกินไป ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน มีความล่าช้าในการพิจารณางบประมาณและขาดบุคลากรทำงานด้านกีฬา

3. สภาพการดำเนินงาน โดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดในแต่ละภูมิภาคแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน มีจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประสานงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านการจัดองค์กร ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และการรายงานผลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมคิด พรหมจ้อย, เจียรนัย ทรงชัยกุล และศักดิ์ชัย พิทักษ์วงศ์ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการพัฒนาการกีฬา ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544)” ผลการวิจัยพบว่า ผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) ผลการศึกษาตามแผนงานหลัก 6 แผนงาน พบว่า โดยรวมแผนพัฒนาการกีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับปานกลางมี 4 แผนงาน คือ แผนพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อสุขภาพ แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการแข่งขัน และแผนพัฒนาการบริหารองค์กรในการพัฒนาการกีฬา สำหรับแผนงานพัฒนาการกีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับน้อย มี 2 แผนงานหลัก คือ แผนพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา และแผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ

ส่วนปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาการกีฬาของประเทศ ได้ดังนี้

1. ขาดหน่วยงานระดับจังหวัด ที่รับผิดชอบดูแลด้านการกีฬาโดยตรง อีกทั้งในระดับอำเภอและตำบลก็ยังไม่มีความหน่วยงานด้านการกีฬา
 2. การประชาสัมพันธ์ด้านการกีฬา ยังไม่ครอบคลุม และดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายเท่าที่ควร
 3. ขาดความชัดเจนของแผนงาน และนโยบายผู้ปฏิบัติมักไม่ได้นำแผนนโยบายมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และผู้ปฏิบัติบางหน่วยงานขาดความรู้สึกรับรู้ของความเป็นเจ้าของงานด้านการกีฬา
 4. ขาดการประสานความร่วมมือที่ได้ผล ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกีฬา ในการจัดแผนการจัดตั้งงบประมาณ และการนำแผนไปปฏิบัติ
 5. ในระดับท้องถิ่นยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับกีฬา
 6. งบประมาณไม่เพียงพอ ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการกีฬา
 7. ขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาการกีฬาอย่างเป็นระบบ
 8. ขาดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา การบริหารจัดการเกี่ยวกับสถานที่ และอุปกรณ์ สำหรับออกกำลังกายก็ยังไม่เหมาะสม รวมทั้งยังขาดการส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากสนามกีฬาอย่างต่อเนื่องและคุ้มค่า
 9. มีการนำเอาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาใช้ในการพัฒนาการกีฬาน้อย
 10. ระบบสารสนเทศด้านการกีฬา ยังไม่ได้มาตรฐาน
 11. ขาดการจูงใจให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการกีฬาอย่างต่อเนื่อง
- ประทีป งามฉลวย (2540) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด ภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด มีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาการกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด ภาคเหนือ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน ด้านพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ ด้านพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา และด้านพัฒนาการกีฬาเพื่ออาชีพ
2. คณะกรรมการบริหารฝ่ายกีฬาสมาคมกีฬาจังหวัด มีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาการกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด ภาคเหนือ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน ด้านพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ ด้านพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา ด้านบริหารและองค์กรในการพัฒนากีฬา และด้านพัฒนาการกีฬาเพื่ออาชีพ

3. คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และคณะกรรมการบริหารฝ่ายกีฬา สมาคมกีฬาจังหวัด ภาคเหนือ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 4 ด้าน คือ ด้านบริหารทั่วไป ด้านโภชนาการกับการกีฬา ด้านพัฒนาการบริหารองค์กรในการ พัฒนาการกีฬา และด้านพัฒนาการกีฬาเพื่ออาชีพขณะเดียวกัน

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากีฬาชาติ: การศึกษา ประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมาคมกีฬา ที่มีการติดต่อสื่อสาร มีการประชุม พบปะหารือกันมากกว่า ย่อมจะมีข้อได้เปรียบจากการอาศัย ข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารมาช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ และการดำเนินงานของสมาคมกีฬา สมัครเล่นแห่งประเทศไทยยังมีปัญหาหลายด้าน ซึ่งสรุปแบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. ปัญหาด้านบุคลากรและผู้บริหารของสมาคม
2. ปัญหาด้านการบริหารและการดำเนินงานในสมาคม
3. ปัญหาด้านงบประมาณและการได้รับการสนับสนุน
4. ปัญหาด้านที่ทำการสมาคมและปัญหาด้านอุปกรณ์
5. ปัญหาด้านนโยบาย

สุภาพ พลอยแหวน (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและการดำเนินงานของ สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย มีการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านงบประมาณด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับดี

2. ปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย มีปัญหาอยู่ในระดับมาก และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีปัญหาในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน

3. ผู้บริหารสมาคมว่ายน้ำ ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาว่ายน้ำ มีการรับรู้เกี่ยวกับ สภาพการดำเนินงานของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย โดยรวม แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้านเช่นเดียวกัน

4. ผู้บริหารสมาคมว่ายน้ำ ผู้จัดการทีมผู้ฝึกสอนและนักกีฬาว่ายน้ำ มีการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้านมีจำนวน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านงบประมาณ และด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสาวนีย์ จักรวัฒนา (2540) ทำการศึกษาและปัญหาการดำเนินงานของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย พบว่า

1. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการรายงานผล ด้านการประสานงาน ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ ยกเว้น ด้านการจัดบุคลากรเพียงด้านเดียวที่มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย มีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ คือด้านการจัดงบประมาณ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานผล ยกเว้นด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก และด้านการอำนวยความสะดวกที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

3. การเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย ระหว่างผู้บริหารสมาคมยิมนาสติก กับสโมสรสมาชิกสมาคมยิมนาสติกทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2542) ได้ทำการประเมินแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ระยะครึ่งแผน พ.ศ. 2540-2542 พบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร้อยละ 33 และยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 67 ผลการดำเนินงานในแต่ละแผนงานหลักสรุปได้ดังนี้

แผนงานหลักที่ 1 การพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 4 เป้าหมาย คือ เด็ก เยาวชน ออกกำลังกายและเล่นกีฬาร้อยละ 60 มีครูพลศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี มีศูนย์กีฬาครบทุกตำบล สถานศึกษามีสถานที่เล่นกีฬาที่ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น แต่ผลการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 4 เป้าหมาย คือ ครูพลศึกษาและกีฬาทุกคนยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ผู้ฝึกสอนกีฬาพื้นฐานมีไม่ครบทุกตำบล อาสาสมัครซึ่งเป็นผู้นำกีฬาขั้นพื้นฐานมีไม่ครบทุกหมู่บ้าน และหลักสูตรพลศึกษาระดับประถมศึกษาจนถึงอุดมศึกษา ยังไม่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แผนงานหลักที่ 2 การพัฒนาการกีฬาเพื่อมวลชน ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ ประชาชนทุกเพศ ทุกวัยและทุกอาชีพได้รับความรู้ เห็นคุณค่าของการกีฬาและได้ออกกำลังกาย เล่นกีฬาเป็นประจำ ร้อยละ 60 มีศูนย์อุปกรณ์กีฬาเพื่อบริการประชาชนทุกตำบลแต่ผลการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ บุคคลกลุ่มพิเศษ หรือผู้ด้อยโอกาสออกกำลังกายและเล่นกีฬาที่เหมาะสมเป็นประจำไม่ถึงร้อยละ 30 ของประชากรกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่ยังไม่มีสถานที่ออกกำลังกาย และไม่มีกำหนดเวลาให้บุคลากรได้ออกกำลังกาย และเล่นกีฬาประจำ สถานบริการส่งเสริมสุขภาพของเอกชนมีน้อย ผู้นำกีฬาเพื่อมวลชนมีน้อย ขาดการประสานงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ประชาชนยังไม่นิยมเล่นกีฬาพื้นเมืองแพร่หลาย

แผนงานหลักที่ 3 การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ สถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชนทุกระดับสนับสนุนการเล่นและการแข่งขันกีฬาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเน้นการพัฒนาทักษะความสามารถและจริยธรรม มีการแข่งขันกีฬาจัดระบบการแข่งขันกีฬาภายในประเทศระดับต่าง ๆ และเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ ทุกระดับมากขึ้น สถานกีฬาที่ได้มาตรฐาน ยังมีน้อยไม่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ชมรม สมาคมหรือสโมสรกีฬาในจังหวัดยังไม่แพร่หลายไปถึงระดับอำเภอ กองทุนพัฒนากีฬามีเพียง 10 ล้านบาท จากที่ตั้งเป้าหมายไว้ 50 ล้านบาท

แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายคือ มีชมรม สมาคม และองค์กรกีฬาที่มีระบบบริหารและจัดการแข่งขันมากขึ้น ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ คือ พ.ร.บ. มวย และพ.ร.บ. กีฬาอาชีพ ซึ่งสามารถรองรับการดำเนินงานการกีฬาเพื่อการอาชีพได้ และเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกีฬาเพื่อการอาชีพมากขึ้น แต่ผลการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ กีฬาสากลที่มีศักยภาพ 10 ชนิดกีฬา มีเพียงฟุตบอลเพียงกีฬาเดียวที่ได้รับการสนับสนุน เพื่อพัฒนาเป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน

แผนงานหลักที่ 5 การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ มีการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพียงพอกับความต้องการ มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา บริการประชาชนและนักกีฬารอบทุกจังหวัด มีการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาพัฒนาสมรรถภาพนักกีฬา เด็ก เยาวชน และประชาชนรวมทั้งบุคคลกลุ่มพิเศษ มีการใช้โภชนาการ พัฒนาขนาดรูปร่าง และประสิทธิภาพในการทำงานและออกกำลังกายแพร่หลายมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบการทดสอบสมรรถภาพของนักกีฬาให้เหมาะสมกับชนิดกีฬารวมทั้งทดสอบสมรรถภาพทางกายสำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชน การนำเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อพัฒนา

อุปกรณ์กีฬาและสนามยังมีน้อย ขาดเกณฑ์สมรรถภาพที่พึงประสงค์ในบุคคลวัยต่าง ๆ และยังไม่มี การควบคุม ส่งเสริมศูนย์ส่งเสริมสุขภาพให้ได้มาตรฐาน

แผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาการบริหารการกีฬาผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ มีผลการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาการกีฬาเพิ่มมากขึ้น มีการติดตามและ ประเมินผล การพัฒนาการกีฬาของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยการกีฬาแห่งประเทศไทย แต่ผลการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ การกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่สามารถ ประสานความร่วมมือได้เต็มที่กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการกีฬาของประเทศ ให้ดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ยังไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ ศูนย์สารสนเทศด้านการกีฬา ในระดับประเทศ ระดับภาค และระดับจังหวัด ยังไม่สามารถให้บริการได้ เนื่องจากกำลังอยู่ใน ขันดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ สมาคมและชมรมกีฬาจังหวัดยังไม่สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เครือข่ายของชมรม และสโมสรกีฬาในระดับอำเภอยังมีน้อย คณะกรรมการกีฬาจังหวัด ยังไม่สามารถบริหารการกีฬาของจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและมีเอกภาพ สถานกีฬาอุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกายและเล่นกีฬาไม่เพียงพอ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายเกี่ยวกับการกีฬายังไม่เหมาะสมกับยุคสมัย และเอื้ออำนวยต่อการบริหารการกีฬาของ ประเทศ การนำระบบคุณธรรม จริยธรรมการกีฬามาใช้ในการบริหาร การกีฬา ยังไม่มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม

หนังสือพิมพ์มติชน (2546) ได้กล่าวถึงการพัฒนากีฬา ไว้ดังนี้ “จากคณะกรรมการกีฬา ถึงสมาคมกีฬาจังหวัด รากหญ้ากำลังเน่าตาย? ตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย ระบุไว้ ว่า การกีฬาแห่งประเทศไทย ทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักในส่วนกลาง ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือ และรับผิดชอบในการดำเนินการกีฬา และมีคณะกรรมการกีฬาจังหวัด และสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นองค์กรระดับท้องถิ่น ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาของชาติองค์กรกีฬาระดับ ภูมิภาคในทุกจังหวัดส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จ ปัจจุบันมีสมาคมกีฬาจังหวัดเพียงไม่กี่แห่ง ที่มีกิจกรรมและมีภารกิจด้านกีฬาอย่างสม่ำเสมอ ในการคัดเลือกสมาคมกีฬาจังหวัดดีเด่นประจำปี มี 4-5 แห่ง จาก 67 แห่ง ผลงานเข้าข่ายได้รับการพิจารณาผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดหลายแห่งได้ กล่าวถึงสาเหตุของความล้มเหลวสำหรับภารกิจกีฬา ดังนี้

1. สมาคมกีฬาจังหวัดต้องรับผิดชอบภาระหน้าที่เกี่ยวกับกีฬาชนิดต่าง ๆ มากมาย ต้องรับผิดชอบดำเนินการ 18-20 ชนิดกีฬา เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติทุก ๆ ปี และต้องรับผิดชอบดำเนินการ 20-30 ชนิดกีฬา เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาแห่งชาติ

2. งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนน้อย ส่วนหนึ่งได้จากการกีฬาแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาล ทุกวันนี้สมาคมกีฬาจังหวัดส่วนใหญ่ต้องดิ้นรนหางบประมาณจากภาคเอกชนด้วยตนเอง

3. ขาดแคลนบุคลากรประจำ ถึงแม้ว่าการกีฬาแห่งประเทศไทยจะจ้างผู้ประสานงานประจำแต่ละสมาคมกีฬาแล้วก็ตาม บุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำงานให้กับสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นอาสาสมัคร

4. การบริหารงานของสมาคมกีฬาจังหวัด ถึงแม้ว่าการกีฬาแห่งประเทศไทยจะประสานงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาในระดับภูมิภาค แต่ในทางปฏิบัติยังไม่มีผลประเมินผลว่าสมาคมกีฬาจังหวัดและคณะกรรมการกีฬาจังหวัด สามารถบริหารจัดการและดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ”

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2547) ได้ทำรายงานเรื่อง “สรุปผลการดำเนินงานโครงการงานองค์กรกีฬาส่วนภูมิภาค ประจำปี พ.ศ. 2546” สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด ดังนี้

1. สมาคมกีฬาจังหวัดส่งเอกสารประกอบการเบิกเงินให้ กทท. ไม่ครบตามที่ฝ่ายการคลังกำหนด
2. สมาคมกีฬาจังหวัด ไม่ดำเนินการจัดส่งเอกสารเพิ่มเติมให้กับ กทท. จึงทำให้เบิกจ่ายเงินให้ไม่ทัน
3. สมาคมกีฬาจังหวัดมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการบริหารสมาคม จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งเอกสารให้ กทท.
4. สมาคมกีฬาจังหวัดไม่ได้ดำเนินการประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามวาระที่กำหนดไว้ จึงทำให้ไม่สามารถจัดเอกสารให้ กทท. ได้
5. การประชุมใหญ่สามัญประจำปีแต่ละครั้ง การส่งหนังสือเชิญผู้แทน กทท. จะส่งในระยะเวลาที่กระชั้นชิดจนเกินไปทำให้ไม่สามารถส่งผู้แทน กทท. เข้าร่วมประชุมได้
6. บางจังหวัดไม่ได้ดำเนินการจัดส่งเอกสารแจ้งทาง กทท. เพื่อให้เดินทางเข้าร่วมประชุมสามัญประจำปี
7. ไม่มีการจัดส่งรายงานการประชุม หรือการเปลี่ยนแปลงของทางสมาคมกีฬาจังหวัดให้ทาง กทท. ทราบ

สรุปข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด ดังนี้

1. ผู้ประสานงานสมาคมกีฬาจังหวัดควรตรวจเช็คเอกสารประกอบการเบิกเงินให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ก่อนส่งให้ กทท.

2. ผู้ประสานงานสมาคมกีฬาจังหวัดควรติดตามผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดอย่างเป็นระบบ

3. การเดินทางสัมมนาหรือชี้แจง เรื่องแนวทางการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ควรเป็นระดับผู้บริหารที่ดูแล และพนักงานที่รับผิดชอบ

4. ควรมีการประชุมงาน และปรึกษาหารือแนวทางการปฏิบัติระหว่างผู้อำนวยการศูนย์ กกท. จังหวัดและสมาคมกีฬาจังหวัด

สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของสมาคมกีฬาจังหวัดผลการวิจัยด้านปัญหาและอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ ด้านกีฬากรมการบริหารที่เป็นข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบ่อยกรรมการบริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหารจัดการ ขาดนักบริหารแบบมืออาชีพด้านกีฬาบุคลากรทางการกีฬา ไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรในสมาคมกีฬาจังหวัดมีความรู้เรื่องกีฬาน้อย

บุคลากรไม่เพียงพอ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬามีน้อย บุคลากรส่วนใหญ่ทำงานไม่เต็มเวลา เนื่องจากเป็นอาสาสมัครกรรมการบริหารมีความรู้ความสามารถไม่ตรงตามที่ต้องการของสมาคม

2. ด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน ไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม โดยเฉพาะงบประมาณจาก กกท. ไม่สอดคล้องกับการกิจที่สมาคมดำเนินการเบิกจ่าย งบประมาณค่อนข้างยุ่งยาก ขั้นตอนมากและล่าช้า การขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรส่วนท้องถิ่นไม่สะดวกด้วยข้อต่อระเบียบ การขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชนสำหรับจังหวัดเล็ก ๆ ไม่สามารถดำเนินการได้เท่ากับจังหวัดใหญ่ ๆ การจัดสรรงบประมาณหมวดค่าใช้สอย ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับกิจกรรม

3. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า สมาคมฯ ไม่มีสถานที่ทำการถาวรของตนเอง ต้องอาศัยสถานที่ราชการหรือต้องย้ายไปตามที่อยู่นายกสมาคมวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในสำนักงาน ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ต้องใช้วิธีการขอยืมจากส่วนราชการอื่น ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ขาดสนามกีฬาที่ได้มาตรฐานในจังหวัด ขาดสถานที่ฝึกซ้อมสำหรับนักกีฬา บางครั้งต้องขอยืมหรือขอใช้สถานกีฬาที่อยู่ในการดูแลของส่วนราชการอื่นทำให้ไม่สะดวก

4. ด้านการจัดการพบว่า ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ทำให้ในบางจังหวัดมีข้อขัดแย้งหรือความเข้าใจไม่ตรงกัน ในการปฏิบัติงานระหว่างศูนย์ กกท. จังหวัด กับสมาคมกีฬาจังหวัด การประสานงานขาดความชัดเจนในรูปแบบและวิธีการทำให้การทำงานไม่คล่องตัว

ความร่วมมือของสมาคมกีฬาจังหวัดกับองค์กรอื่น ๆ ในจังหวัดน้อยเกินไป โดยเฉพาะ กกท. ต้องให้ความร่วมมือกับสมาคมกีฬาจังหวัดให้มากกว่านี้ เจ้าหน้าที่ประสานงานสมาคมกีฬาจังหวัดไม่ได้ประจำที่สมาคมกีฬาจังหวัด มีการเข้าซ้อนในการดำเนินงานระหว่าง กกท. กับสมาคมกีฬาจังหวัด เนื่องจากมีสถานที่ตั้งในที่เดียวกันการจัดการในสมาคมฯ ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควรเพราะสมาคมฯ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการบริหารงานการประชุมไม่สามารถทำได้ตามข้อบังคับเดือนละอย่างน้อย 1 ครั้ง เนื่องจากไม่ได้จัดประชุมหรือองค์ประชุมไม่ครบเป็นต้น

งานวิจัยต่างประเทศ

Kikulis (1992) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรระดับชาติ” วัตถุประสงค์ของการทำการวิจัยครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะหรือการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ จึงแบ่งการศึกษาครั้งนี้เป็น 3 ส่วนที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วย ในส่วนแรกเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการจัดเตรียม ค่านิยม และรูปแบบโครงสร้างองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบ คือ แบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะการวิเคราะห์รูปแบบขององค์กรและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์รูปแบบขององค์กรกีฬาระดับชาติ 36 แห่ง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการวางแผนในระยะที่สี่ ระหว่าง ค.ศ. 1984-1988 จากรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบ ดังกล่าว แต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบสำหรับอ้างอิงถึง 3 ประการ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงร่างของรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความหลากหลายของรูปแบบองค์กรและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา คือ ปี ค.ศ. 1984, 1986 และ 1988 องค์กรกีฬาแห่งชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5 แบบ คือ แบบเฉื่อย แบบเข้ามารวมกัน แบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ แบบเปลี่ยนทิศทาง และแบบไม่มีปัญหาและการเปลี่ยนแปลงแบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ในทิศทางที่มุ่งไปสู่รูปแบบสำนักบริหาร ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างการตัดสินใจสำหรับองค์กรกีฬาแห่งชาติทั้ง 396 แห่ง การวิเคราะห์การตัดสินใจพบว่ามิติต่าง ๆ คือ การทำให้เป็นรูปแบบเส้นทาง การตัดสินใจระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และความตั้งใจในการตัดสินใจ มีความสำคัญมากกว่าหัวข้อเรื่องของการตัดสินใจ เมื่อพยายามที่จะเข้าใจโครงสร้างของการตัดสินใจจากโครงสร้างแบบต่าง ๆ ขององค์กรกีฬาแห่งชาติ ซึ่งรูปแบบสำนักงานบริหารจะมีลักษณะของความตั้งใจในการตัดสินใจคือ การนำโดยมืออาชีพและช่วยเหลือโดยอาสาสมัคร

โครงสร้างของการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามหัวข้อของการตัดสินใจ แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ แล้ว ก็แสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจของการตัดสินใจจากอาสาสมัครผู้มีอาชีพ ไม่ได้เกิดในช่วงการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลา 4 ปี แต่อย่างใด

Cheng (1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประเมินสมรรถนะในการจัดการองค์การการศึกษา ให้ได้ผลดีและถ่ายทอดลักษณะและความรู้ที่จำเป็นผู้นำและการจัดการศึกษาสำหรับประเทศ สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการกำหนดสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็น สำหรับการจัดการศึกษาสู่ประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้จัดการศึกษา ในไต้หวัน รวม 334 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสำรวจผู้ปฏิบัติงานของการจัดการศึกษา ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการศึกษาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงลงมาต่ำ มีดังนี้
 - ก) ความรู้เกี่ยวกับกีฬา ข) มนุษยสัมพันธ์ ค) การพูดต่อสาธารณชน ง) การจัดการด้านบุคคล จ) การเขียน ฉ) การจัดการด้านการเงิน ช) สมรรถภาพส่วนบุคคล ซ) การจัดการด้านเวลา และ ฉ) อื่น ๆ
2. การศึกษาสำหรับผู้จัดการศึกษาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรก คือ ก) การบริหาร การกีฬา ข) การวางแผนและการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ค) การใช้ประโยชน์จาก คอมพิวเตอร์ ง) การบาดเจ็บจากการกีฬา จ) การจัดการด้านบุคคล ฉ) การจัดการ ช) การจัดการ โปรแกรมสำหรับนันทนาการและกีฬาเยาวชน ซ) การสื่อสารระหว่างบุคคล ฉ) การตัดสินใจกีฬา และ ญ) การสอนกิจกรรมกีฬา
3. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการกีฬา ตัวแทนกีฬา องค์กรควบคุม ระดับชาติ และการกีฬาอาชีพ ในแง่ของการจัดการกีฬาในด้าน ก) ด้านที่ศึกษามา ข) องค์กรที่ทำหน้าที่ เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท ค) จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน ง) หน้าที่หลัก ของผู้จัดการกีฬา และ จ) การรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการกีฬา

Pitter (1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รัฐกับการพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ต้า ความขัดแย้ง ร่วมกัน การรวมกัน และการเปลี่ยนแปลง” การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้รัฐบาล ของอัลเบอร์ต้า จัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ต้า และอภิปรายถึงผลกระทบบางประการของสภา ที่มีต่อการกีฬาในอัลเบอร์ต้า ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ เอกสารราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุม ใบแจ้งข่าว บทความหนังสือพิมพ์ รายงานคณะกรรมการ จดหมาย กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล และสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการที่เกี่ยวกับนโยบาย และ/ หรือ การพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ต้าผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เป็นตัวหลัก ปัจจัยต่าง ๆ ด้านองค์กร และลักษณะทางสังคมและการเมืองของอัลเบอร์ต้า มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

ที่นำไปสู่การจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ต้า บุคคลต่าง ๆ ที่สนใจในการส่งเสริมการกีฬาในอัลเบอร์ต้า ได้หาทางที่จะจัดตั้งสถาบันที่จะดูแลการพัฒนาการกีฬาในอัลเบอร์ต้า โดยการช่วยเหลือจากรัฐบาลมณฑล ในปี ค.ศ. 1967 รัฐบาลอัลเบอร์ต้า ซึ่งมีพรรคสังคมนิยม เป็นเสียงข้างมาก ได้ให้การอุดหนุนการอภิปรายหลายต่อหลายครั้ง จนนำไปสู่การตั้งองค์การกีฬาแห่งอัลเบอร์ต้า ในปี ค.ศ. 1970 โดยเป็นองค์การแห่งแรกที่มีอำนาจในการสนับสนุนกีฬาต่าง ๆ ทั่วทั้งมณฑล ระหว่างทศวรรษ 1970 พรรคอนุรักษนิยม ได้รับเลือกเป็นรัฐบาล พรรคนี้ได้ใช้วิธีการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกเกี่ยวกับความสนใจในด้านกีฬาในอัลเบอร์ต้า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร คตินิยมเกี่ยวกับการรวมกันของพรรคอนุรักษนิยมและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลงอย่างรวดเร็วของอัลเบอร์ตา เป็นผลร่วมกัน ทำให้มีการจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ต้าการศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการของสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ต้า สำหรับการพัฒนากีฬา ก็เป็นรูปแบบเดียวกันกับวิธีการของรัฐบาลชุดอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนากีฬา ซึ่งได้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ ประเภทแรก มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการทำให้การจัดส่งเสริมกีฬาเป็นเรื่องของนักวิชาการและเรื่องของวิชาชีพ ประเภทที่สอง มีการเน้นเรื่องกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น และประเภทที่สาม มีการเคลื่อนไหวในการที่จะทำให้การส่งเสริมกีฬาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น

Stewart (1992) ได้ทำการศึกษาเรื่องประวัติศาสตร์การพัฒนาขององค์การกีฬาระหว่างชาติ ผลการศึกษาพบว่า ในปี ค.ศ. 1984 สมาพันธ์กีฬาประเภทลู่วิ่งและลานแห่งประเทศแคนาดา (CTFA = Canadian track and field association) เป็นหน่วยงานแรกของสมาคมกีฬาแห่งชาติ (NSO = National sport organization) ที่ทำข้อตกลงร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแก่วงการกีฬาแห่งชาติแคนาดา และให้ความสำคัญแก่การพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งชาติ หลักการสำคัญของข้อตกลงร่วมกันนั้น ได้แก่

1. วิธีการควบคุมประสิทธิภาพของนักกีฬา ซึ่งองค์การกีฬาแห่งประเทศไทยแคนาดาให้ความสนใจและคิดว่าประสิทธิภาพของนักกีฬาต้องอยู่ในระดับมาตรฐาน
2. มาตรการเพิ่มเติมเรื่องการบริหารสมาคมกีฬาขององค์การกีฬาแห่งแคนาดา (Sport of Canada) ภายใต้การลดงบประมาณทางด้านกีฬาจากรัฐบาล

Neilson (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลการวิเคราะห์โปรแกรมการจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัยระดับสูงของรัฐ ในรัฐเทนเนสซี” (An analysis of intramural sports program in the state snorted senior universities in tennessee) โดยใช้เครื่องมือสำรวจการวิเคราะห์ ซึ่งสร้างขึ้นโดย Christopher Alan Brown ข้อมูลทั้งหมดได้จากแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย หัวข้อคำถาม 9 หัวข้อ ได้แก่ สาเหตุและจุดมุ่งหมายในการจัดการแข่งขัน ตารางการแข่งขัน กำหนดการแข่งขัน สถานที่และอุปกรณ์ในการจัดการแข่งขัน ระบบการให้คะแนนและการให้รางวัล

แก่ผู้ชนะ การประชาสัมพันธ์ และคณะกรรมการในการจัดการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยทั่วไปการดำเนินการในแต่ละด้านของทุกมหาวิทยาลัยกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากกระบวนการให้คะแนน การให้รางวัล และการประชาสัมพันธ์
2. การจัดการแข่งขันกีฬากายในของทุกมหาวิทยาลัย ล้วนแต่มีเหตุผลและจุดมุ่งหมายในการจัดทั้งสิ้น
3. ความคล้ายคลึงกันในการจัดการแข่งขันของแต่ละมหาวิทยาลัย คือ การให้ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินการ
4. การบริหารงานด้านนี้ กำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่นักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ มาเป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการ
5. ขาดการจัดปฐมพยาบาลฉุกเฉิน
6. การสนับสนุนทางการเงินในการจัดการแข่งขันกีฬากายในของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั้นมีเพียงพออยู่แล้ว
7. กฎ ระเบียบ การแข่งขันมีความเที่ยงตรงและเหมาะสมดีแล้ว
8. ระบบการให้คะแนนยังไม่เน้นหนักถึงระดับสูง
9. ธรรมเนียมการจัดงานเลี้ยงฉลองรางวัลจากการแข่งขันไม่นิยมกระทำ

Cash (1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย ของเกษ: การพัฒนาและการตรวจสอบความเที่ยงตรง” (The cash competency inventory for intercollegiate directors: Development and validation) แบบสอบถามประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับกีฬา ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจและการเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชน บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารเกี่ยวกับกีฬาแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารการกีฬาดิวิชั่น 1 และดิวิชั่น 3 ของสมาคมผู้บริหารการกีฬาระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ.1981 - 1982 ผลการวิจัยพบว่าสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับกีฬา คือ การจัดการด้านธุรกิจและการเงิน และการจัดการด้านการบริหารบุคคล