

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอวรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของกีฬาซอฟท์บอล
2. แนวทางเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาของชาติ
3. แนวทางที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติความเป็นมาของกีฬาซอฟท์บอล

กีฬาซอฟท์บอล เป็นกีฬาที่ดัดแปลงการเล่นมาจากกีฬาเบสบอลในร่ม เมื่อปี ค.ศ. 1887 ที่เมืองชิคาโก (Chicago) สหรัฐอเมริกา โดยมีนายยอร์จ ดับเบิลยู แฮนค็อก (George W. Hancock) เป็นผู้คิดค้นการเล่นกีฬาซอฟท์บอลขึ้นและถือว่าเป็นกีฬาประจำชาติของอเมริกัน

ก่อนที่กีฬาเบสบอลในร่มจะเปลี่ยนเป็นกีฬาซอฟท์บอล ได้มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันมากมาย เช่น คิทเทนบอล (Kitten Ball) เพลย์กราวด์บอล (Playground Ball) มัชบอล (Mush Ball) อินดอร์-เอาท์ดอร์ (Indoor-Outdoor) ทำให้กติกาแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดปัญหาค้างในการแข่งขัน ดังนั้น นายโจเซฟลี (Joseph Lee) ได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสังคายนากฎกติกาการเล่นซอฟท์บอลใหม่ให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยมี นายวอลเตอร์ แอล คาคาสัน (Walter L. Kakason) เสนอให้ตั้งชื่อเป็นทางการว่า ซอฟท์บอล (Soft ball) และเป็นที่ยอมรับจนถึงปัจจุบัน

ประวัติกีฬาซอฟท์บอลในประเทศไทย

กีฬาซอฟท์บอลในประเทศไทย เริ่มมีการเรียนในโรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษากลาง เมื่อ พ.ศ. 2494 โดยนาย ราฟ เฮจ จอห์นสัน (Raph H. Johnson) ชาวอเมริกัน แต่การเล่นยังไม่แพร่หลาย และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 เป็นต้นมาชาวอเมริกันและนักธุรกิจจากญี่ปุ่นได้ร่วมกันจัดการแข่งขันขึ้นอีก แม้จะมีผู้สนใจเพิ่มขึ้นแต่ก็ยังอยู่ในวงจำกัด คือในกรุงเทพมหานครเท่านั้น และในปี 2503 กรมพลศึกษาได้เปิดรับสมัครการแข่งขันกีฬาซอฟท์บอลทั้งประเภทมหาวิทยาลัยและประชาชน ชาย หญิง ขึ้น และได้มีผู้เข้าร่วมแข่งขันพอสมควร

ในปี พ.ศ. 2509 ได้มีกรรมการผู้ริเริ่มการจัดตั้งสมาคมซอฟท์บอลขึ้น คือ นายสวัสดิ์ เลขยานนท์ นายขวัญชัย เซาว์สุข, นายจันทร์ ผ่องศรี, นายธนิศ ข้าวฉนพันธ์, นายพิพิพร แก้วมุกดา, นายวิฑูร ภัทโรภาส และดร. ปัญญา สมบูรณ์ศิลป์ และในปีเดียวกันนั้นเอง นายสวัสดิ์ เลขยานนท์ ได้ขออนุญาตจัดตั้งสมาคมซอฟท์บอล แห่งประเทศไทยขึ้น โดย นายสวัสดิ์ เลขยานนท์ เป็นนายกสมาคม และเข้าร่วมในสมาชิกสหพันธ์กีฬาซอฟท์บอลสากล ในปีเดียวกัน และได้จัดให้มีการแข่งขันสาธิตระหว่างทีมหญิงไทยกับทีมหญิงฟิลิปปินส์ เมื่อคราวกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 5 ที่ไทยเป็นเจ้าภาพ

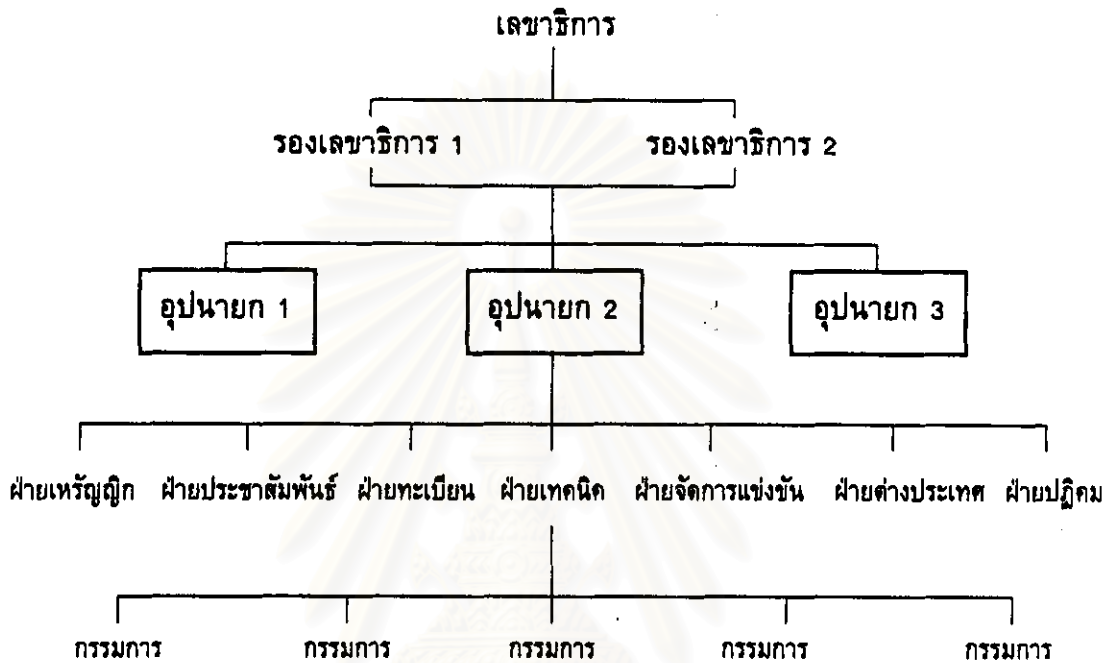
ต่อมาปลายปี 2519 นายสวัสดิ์ เลขยานนท์ ได้ถึงแก่กรรมจึงได้มีการเลือกตั้งให้ ศาสตราจารย์ระพี สาคริก เป็นนายกสมาคมตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2520 ให้ชื่อสมาคมเต็ม ๆ ว่า "สมาคมซอฟท์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย" (The Amateur softball Association of Thailand) มีเครื่องหมายเป็นรูปสนามและลูกซอฟท์บอลบนแผนที่ประเทศไทย (ละเมียดกรยุทธพิพัฒน์, 2520)

วัตถุประสงค์ของสมาคมซอฟท์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

- ก. ส่งเสริมการเล่นซอฟท์บอลในประเทศไทย
 - ข. วางระเบียบ ข้อบังคับการแข่งขันซอฟท์บอลให้เป็นการเล่นอย่างแท้จริง โดยควบคุมอย่างใกล้ชิด
 - ค. จัดชุดเข้าร่วมการแข่งขัน ณ ต่างประเทศ
 - ง. เข้าร่วมกับสหพันธ์สมาคมซอฟท์บอลระหว่างประเทศ และสหพันธ์สมาคมซอฟท์บอลภาคพื้นเอเชีย ทั้งนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง
- (ข้อบังคับสมาคมซอฟท์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย, 2531)

คณะกรรมการบริหารสมาคมซอฟต์บอล

นายกสมาคมซอฟต์บอล



ปัญหาและอุปสรรคของสมาคมซอฟต์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่สมาคมขอให้รัฐบาลให้การสนับสนุน คือ

1. สำนักงานของสมาคม
2. เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสมาคม
3. สนามถาวรของสมาคม
4. ตั้งศูนย์ฝึกกีฬาตามภาคต่างๆ ครอบคลุมภาค และที่กรุงเทพมหานคร
5. อุปกรณ์ขาดแคลน
6. ขาดแคลนผู้ฝึกสอน
7. ขาดแคลนผู้ตัดสิน

เหตุผลสนับสนุน

1. สำนักงานของสมาคม

ปัจจุบันสมาคมไม่มีสำนักงานของสมาคมทำให้ไม่มีเอกภาพในการบริหารสั่งการ

2. เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสมาคม

งานสมาคมกีฬาจำเป็นจะต้องดำเนินต่อเนื่องไม่มีการขาดตอนไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงตามสมัยบริหารตามข้อบังคับที่ให้มีการเลือกตั้ง ผู้ที่จะทำให้การดำเนินการต่อเนื่องได้จะต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งประจำและมีบทบาทสำคัญในสมาคม เช่นตำแหน่งเลขาธิการ ดังนั้น การกีฬาแห่งประเทศไทยจะต้องตั้งตำแหน่งเลขาธิการให้เป็นตำแหน่งประจำและเป็นเจ้าหน้าที่ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ประโยชน์ที่จะได้ นอกจากจะทำงานต่อเนื่องแล้ว ยังเป็นการติดตามงาน ประเมินผลการทำงานของสมาคมให้เป็นไปตามนโยบาย แต่ปัจจุบันการกีฬาแห่งประเทศไทยมีนโยบายไม่ให้เจ้าหน้าที่ของการกีฬาแห่งประเทศไทยเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารสมาคมกีฬา ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีแก่การกีฬาของชาติ

3. สนามถาวรของสมาคม

สมาคมซอฟท์บอล ก่อตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ. 2509 แต่จนถึงปัจจุบันยังไม่มีสนามซอฟท์บอลมาตรฐานทั้งที่เป็นของสมาคมซอฟท์บอล หรือแม้ในหน่วยงานส่วนอื่นๆ ของประเทศไทย สมาคมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะร้องขอให้รัฐบาลสร้างสนามมาตรฐาน (Skin Diamond) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ คือ

- 3.1 เพื่อรองรับจัดการแข่งขันซอฟท์บอลระดับนานาชาติ
- 3.2 เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาทิมชาติให้ได้สูงสุด
- 3.3 รองรับการจัดกิจกรรมของสมาคมได้ตลอดปี
- 3.4 ทำให้มีสำนักงานของสมาคม
- 3.5 ทำให้มีที่เก็บวัสดุอุปกรณ์

4. ตั้งศูนย์ฝึกกีฬาตามภาคต่างๆ ครอบคลุมภาค และที่กรุงเทพมหานคร

เพื่อเป็นการกระจายความเจริญออกสู่ภูมิภาค สมาคมขอให้ภาครัฐบาลกำหนดนโยบายและงบประมาณสนับสนุนการตั้งศูนย์กีฬาพร้อมกับสมาคมตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อสนับสนุนด้านอุปกรณ์ การให้ความรู้ด้านเทคนิค การจัดการแข่งขัน โดยศูนย์ดังกล่าวจัดตั้งที่โรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นแหล่งเป้าหมายที่มีทรัพยากรบุคคล ทั้งตัวนักกีฬาและอาจารย์ทางพลศึกษาที่จะมีส่วนช่วยเสริมการพัฒนากีฬาซอฟท์บอล

5. อุปกรณ์ขาดแคลน

ปัจจุบันอุปกรณ์กีฬาซอฟท์บอลไม่มีแพร่หลายในประเทศไทย และมีราคาแพง นอกจากอุปกรณ์ใช้โดยตรงที่ขาดแคลนแล้ว อุปกรณ์เสริมเพื่อพัฒนายังไม่มีจำหน่ายในประเทศไทย

สมาคมต้องการรับการสนับสนุน เครื่องยิงลูกซอฟท์บอล จำนวน 4 เครื่อง เพื่อใช้สำหรับทีมชาติไทย 4 ทีม (ประชาชน ชาย-หญิง, เยาวชน ชาย-หญิง) และตามศูนย์ฝึกในส่วนภูมิภาค ศูนย์ละ 1 เครื่อง

6. ขาดแคลนผู้ฝึกสอน

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้สูญเสียงบประมาณเป็นอย่างมากในแต่ละปีในการจ้างผู้ฝึกสอนต่างประเทศ ทั้งที่ผู้ฝึกสอนในประเทศไทยมีความสามารถไม่แตกต่างจากผู้ฝึกสอนต่างประเทศ การกีฬาแห่งประเทศไทยที่เป็นองค์กรของรัฐ ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนให้มีผู้ฝึกสอนอาชีพในประเทศไทย โดยเริ่มที่การกีฬาแห่งประเทศไทยจ้างผู้ฝึกสอนประจำโดยเป็นเจ้าหน้าที่ของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้กับสมาคม ที่มีรายได้ไม่แตกต่างจากผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศ ซึ่งผู้ฝึกสอนจะสามารถทำงานได้เต็มเวลาต่อเนื่องได้ตลอดปี นอกจากนี้ยังสามารถใช้ผู้ฝึกสอนเหล่านั้นไปทำหน้าที่อบรมให้กับการกีฬาแห่งประเทศไทยได้อีกส่วนหนึ่งด้วย

นอกจากนี้ในภาวะที่การกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่สามารถจ้างผู้ฝึกสอนประจำได้ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรกำหนดแผนการอบรมผู้ฝึกสอนในภูมิภาคต่างๆ โดยส่งวิทยากรออกไปเปิดการอบรมให้ได้ทุกภาคอย่างน้อยปีละครั้ง

ในส่วนขีดความสามารถของสมาคม สามารถอบรมได้ประมาณปีละ 2 ครั้ง โดยดำเนินการในส่วนกลางที่กรุงเทพมหานคร

การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีความพร้อม และสมาคมกีฬาต่างๆ ซึ่งมีผู้ฝึกสอนสมาคมที่ผ่านการอบรมในระดับสูงจากต่างประเทศมาแล้วเปิดหลักสูตรผู้ฝึกสอนกีฬาอาชีพในประเทศไทย

7. ขาดแคลนผู้ตัดสิน

1. การกีฬาแห่งประเทศไทยควรกำหนดแผนการอบรมผู้ตัดสินในภูมิภาคต่างๆ โดยส่งวิทยากรออกไปเปิดการอบรมให้ได้ทุกภาคอย่างน้อยปีละครั้ง

2. ในส่วนขีดความสามารถของสมาคม สามารถอบรมได้ประมาณปีละ 2 ครั้ง โดยดำเนินการในส่วนกลางที่กรุงเทพมหานคร

3. สิ่งที่สำคัญที่สุด องค์กรของรัฐควรสนับสนุนงบประมาณให้ผู้ตัดสินของสมาคมเข้าร่วมอบรมขึ้นทะเบียนในระดับนานาชาติ เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาพัฒนาผู้ตัดสินในประเทศให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับต่างประเทศ

แนวทางเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาของชาติ

จากการประชุมสมัชชาสามัญของ ยูเนสโก เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2521 ที่ได้ประกาศกฎบัตรระหว่างประเทศ ด้านพลศึกษา และกีฬา เพื่อเป็นนโยบายให้ประเทศต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงกฎบัตรระหว่างประเทศเกี่ยวกับ การพลศึกษา และกีฬาระดับมูลฐาน ดังสาระสำคัญต่อไปนี้

1. การพลศึกษา และการกีฬาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่เรียนรู้เกี่ยวกับพลศึกษาและกีฬา อันมีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพ ตามระบบการศึกษา และลักษณะชีวิตในสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับชนบประเพณีกีฬาประจำชาติ

2. การพลศึกษา และกีฬา เป็นองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตในระบบการศึกษาทั่วไป เพราะกิจกรรมพลศึกษา และกีฬาเป็นมิติหนึ่งที่ต้องการศึกษาและวัฒนธรรม ซึ่งควรกระทำต่อเนื่องกันตลอดชีวิตให้สอดคล้องกับการศึกษาทั่วโลก

3. การจัดโครงการพลศึกษาและกีฬาควรจัดให้เหมาะสมกับบุคคลและสังคมของประเทศนั้น โดยให้สอดคล้องกับสถาบันวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และภูมิภาค ในแต่ละประเทศ การจัดการแข่งขันกีฬาควรมุ่งตามอุดมคติของการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก โดยให้สนองเป้าประสงค์ของการศึกษา มิใช่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ทางการค้ากำไร

4. การสอน การฝึก และการบริหารการพลศึกษาและการกีฬา ควรกระทำโดยบุคลากร หรือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ โดยเน้นการฝึกอบรมด้านพลศึกษา และการกีฬาควรมีนโยบายที่รัดกุมและเหมาะสม เพื่อเน้นให้บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนต่อวิชาชีพ

5. กรมพลศึกษา และกีฬา จะสัมฤทธิ์ผลได้ต้องมีอุปกรณ์อย่างเพียงพอ เป็นข้อกำหนดที่รัฐบาล องค์กร สโมสร โรงเรียน และหน่วยงานต่าง ๆ ควรถือเป็นหน้าที่ ที่พึงปฏิบัติร่วมกันเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและกีฬาในหน่วยงาน

6. การวิจัย วิเคราะห์และประเมินผล เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการพลศึกษา และการกีฬา จากผลการวิจัยของนักพลศึกษาช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาการพลศึกษา และกีฬาในด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกซ้อม เทคนิค และวิธีการใหม่เกี่ยวกับแบบฝึกต่าง ๆ การใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการส่งเสริมการเล่นพลศึกษา และกีฬาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังมีบทบาทในการพัฒนาระบบการศึกษา และวิธีสอนให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

7. ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีส่วนช่วยส่งเสริมพลศึกษาและกีฬา จากการเผยแพร่บทความ เอกสาร งานวิจัย ของนักวิชาการ ในการจัดการประชุมทางวิชาการ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ช่วยให้เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ในแนวความคิด การพัฒนาและส่งเสริมพลศึกษาและกีฬาในด้านต่าง ๆ

8. สื่อมวลชนมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมกีฬา ในด้านการเผยแพร่การประชาสัมพันธ์ การให้ข้อมูลหรือข่าวสารสู่ประชาชนจะทำให้ประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพลศึกษา และกีฬา เกิดความสนใจที่จะเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของตน

9. สถาบันต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญต่อการพลศึกษาและกีฬา หน่วยงาน สถาบันและองค์กรต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน พึงถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในด้านการพลศึกษาและกีฬาโดยการส่งเสริมให้กว้างขวางและกระจายไปทั่วประเทศ อย่างมีระบบระเบียบในรูปแบบของการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง และร่วมมือกันในการสนับสนุนการพลศึกษา และกีฬาร่วมกัน

10. ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ถือเป็น การส่งเสริมการพลศึกษาและกีฬาร่วมกัน โดยใช้สื่อการกีฬาเป็นสื่อของการสร้างสันติภาพ และยิ่งช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาระหว่างประเทศ การให้ความช่วยเหลือด้านพลศึกษาและกีฬา เป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านพลศึกษาและกีฬาให้มีความสามารถในด้านเทคนิคขั้นสูงในการเล่นกีฬาให้มีประสิทธิภาพ และความสามารถสูงยิ่งขึ้น (อ้างถึงใน รัตนภรณ์ ทรงพระนาม, 2538)

นอกเหนือกฎบัตรระหว่างประเทศ ด้านพลศึกษาและกีฬาเพื่อเป็นนโยบายให้ประเทศต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงกฎบัตรระหว่างประเทศแล้ว นโยบายของรัฐบาลในช่วงที่จะพัฒนากีฬาของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่าน ๆ มา ได้เป็นกรอบทิศทางการกีฬาแห่งประเทศไทยในฐานะองค์กรของรัฐบาลที่รับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาและส่งเสริมกีฬาได้ดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนากีฬาตามแนวทางและทิศทางการตั้งกล่าว รัฐบาลได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบของแผนพัฒนา 4 ฉบับที่ 7 ไว้ในเรื่องของการพัฒนากีฬา ดังนี้

“ส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปออกกำลังกายและเล่นกีฬา เพื่อประโยชน์ทางสุขภาพพลานามัย และมีการส่งเสริมให้มีการแข่งขันกีฬาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ”

โดยได้กำหนดแนวนโยบายนี้ไว้ภายใต้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษา และพลานามัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

นอกจากนโยบายของรัฐด้านการกีฬาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว รัฐยังได้เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีแผนหลักการพัฒนากีฬาโดยส่วนรวมเพื่อการประสานความสอดคล้องในการดำเนินงานของภาครัฐบาลและเอกชนในการพัฒนากีฬาของประเทศ ดังนั้น รัฐบาลโดยคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนา กีฬาของชาติ และคณะอนุกรรมการ (เฉพาะกิจ) จัดทำร่างแผนแม่บทการพัฒนา กีฬาของชาติขึ้นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2531-2539ซึ่งแผนนี้ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้วเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2532

แผนการพัฒนาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2531-2539 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาให้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเด็ก เยาวชน และประชาชนให้มีสุขภาพแข็งแรง มีระเบียบวินัย ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มีจริยธรรม สามัคคีธรรม ความเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา รู้จักการเสียสละ มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างเกียรติภูมิของชาติในด้านการกีฬาให้สูงเด่นยิ่งขึ้น

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 นี้จะเป็นแผนแม่บทที่จะกำหนดกรอบและชี้ นำมาพัฒนาการศึกษาของชาติตามวัตถุประสงค์ข้างต้นขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนร่วมกัน ทั้งนี้ การกีฬาแห่งประเทศไทยจะมีบทบาทในฐานะองค์กรกลางที่จะประสานการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน

บทบาทของการกีฬาแห่งประเทศไทย

1. การกีฬาแห่งประเทศไทย จะมีบทบาทในฐานะหน่วยงานประสานแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติทั้งในระดับกระทรวงและจังหวัด และนำเสนอคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยพิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. การกีฬาแห่งประเทศไทย จะปฏิบัติในฐานะหน่วยงานวิชาการและบริการการกีฬา โดยให้บริการในด้านเทคนิควิชาการด้านการกีฬา วิทยากร เอกสาร จัดสร้างสถานที่พร้อมอุปกรณ์สำหรับฝึกซ้อมและแข่งขันกีฬา เป็นต้น
3. การกีฬาแห่งประเทศไทย จะทำหน้าที่ควบคุมดูแลองค์กรต่าง ๆ และให้การอุดหนุนงบประมาณเพื่อกิจกรรมขององค์กรนั้น ๆ

นโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2535-2539)

1. นโยบายพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน

เพื่อพัฒนาให้ประชาชนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยกีฬาเป็นสื่อ จึงจำเป็นต้องปลูกฝังตั้งแต่วัยเด็ก และให้เรียนรู้พื้นฐานการเล่นและดูกีฬา เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะได้เล่นและดูกีฬาเป็น โดยมีแนวนโยบาย มีดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อเพื่อเผยแพร่การฝึก การเล่นกีฬาที่ถูกต้องและเน้นให้เห็นถึงความมีระเบียบวินัย ความมีน้ำใจนักกีฬา
2. จัดกิจกรรมกีฬาต่าง ๆ ให้เยาวชนนอกระบบโรงเรียนได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้ด้วย และการสอนให้เยาวชนเหล่านี้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
3. ส่งเสริมการผลิตบุคลากรด้านการฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะการอบรมให้ความรู้ด้านกีฬาแก่ผู้ที่มีได้จบการศึกษาด้านพลศึกษา เพื่อบุคคลเหล่านี้สามารถสอนเยาวชนในท้องถิ่นนั้นให้รู้จักการเล่นกีฬาขั้นพื้นฐานที่ถูกต้อง

4. ประสานกับหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ที่มีสนามกีฬาในความดูแล ให้จัดกิจกรรมในสนามกีฬาเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ หรือเปิดให้เยาวชนในท้องถิ่นนั้นมีโอกาสใช้บริการของสนามกีฬาอย่างทั่วถึง

5. สนับสนุนให้หน่วยงานที่มีสนามกีฬา จัดอุปกรณ์กีฬาบริการแก่เยาวชนให้ทั่วถึง

2. นโยบายพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ

เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนวัย 25 ปีขึ้นไป เห็นคุณค่าของการออกกำลังกายและเล่นกีฬากับกระตุ้นให้ประชาชนกลุ่มนี้มีการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้จะเป็นการช่วยลดภาวะการเจ็บป่วยทางกายแล้ว ยังช่วยให้จิตใจอยู่ในสภาพดี อันจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีแนวนโยบาย มีดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพอย่างสม่ำเสมอด้วยสื่อต่าง ๆ

2. ส่งเสริมให้ชุมชนต่าง ๆ จัดกิจกรรมการออกกำลังกาย การเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพรวมถึงการส่งเสริมการจัดกีฬาพื้นบ้านหรือการละเล่นพื้นบ้าน

3. ประสานกับหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ปรับปรุงสนามกีฬาที่อยู่ในความดูแลให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้สม่ำเสมอ

4. ประสานกับกระทรวงสาธารณสุข เพื่อขอให้บุคลากรของกระทรวงช่วยแนะนำการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ และบริการทดสอบสมรรถภาพแก่ประชาชนทั่วไปตามสถานพยาบาลของรัฐทั่วประเทศ

5. สนับสนุนให้นักวิชาการสถาบันต่าง ๆ ค้นคว้าศึกษาและวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และนำมาเผยแพร่ให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อจะได้เลือกออกกำลังกายที่ถูกต้องและป้องกันการบาดเจ็บจากการออกกำลังกายที่ไม่ถูกต้อง

6. ฝึกอบรมวิทยากรอาสาสมัครเพื่อเป็นผู้นำการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพตามชุมชนต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

3. นโยบายการพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขัน

เพื่อเป็นการส่งเสริมกีฬาอย่างต่อเนื่อง สำหรับประชาชนและเยาวชนที่ได้การฝึกกีฬาขั้นพื้นฐาน และออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ได้ทดสอบความสามารถทางการกีฬาของตนเอง โดยการสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐและเอกชนจัดให้มีการแข่งขันกีฬาในลักษณะต่าง ๆ โดยเฉพาะเอกชนได้ส่งเสริมให้มีบทบาทในการพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขันให้มากที่สุดมีแนวนโยบายแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ระดับภายในประเทศ

1. สนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันทุกระดับทั่วประเทศเพื่อช่วยให้นักกีฬาได้มีฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. พัฒนาสถานกีฬาในส่วนภูมิภาคให้มีมาตรฐานเท่าเทียมกัน
3. เร่งผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้ชี้ขาดให้มีจำนวนมากสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนต่าง ๆ เพื่อสามารถพัฒนาการจัดการแข่งขันกีฬาที่มีมาตรฐาน
 4. ส่งเสริมนักกีฬาที่มีความสามารถ โดยการนำมาฝึกและพัฒนาความสามารถให้เพิ่มขึ้นจนสามารถเข้าแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ
 - ระดับระหว่างประเทศ
 1. พัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬาให้ก้าวหน้าเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้มีความสามารถเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ
 2. พัฒนาสถานกีฬาให้มีมาตรฐานและมีศักยภาพในการใช้เป็นสถานที่จัดแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ ทั้งสนามกีฬาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
 3. เร่งผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการแข่งขันกีฬา เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน แพทย์ให้มีความสามารถทัดเทียมนานาชาติ ในการฝึกสอนนักกีฬามืออาชีพ หรือให้ปฏิบัติหน้าที่สำหรับเกมส์การแข่งขันระดับชาติ
 4. สนับสนุนให้บริหารสมาคมกีฬาเข้าไปเป็นกรรมการบริหารของสหพันธ์กีฬานานาชาติให้มากขึ้น เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันกีฬานานาชาติระดับต่าง ๆ ของนักกีฬาไทย
4. นโยบายการพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา

เพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์แขนงนี้และนำผลมาใช้กับนักกีฬา อันเป็นการเสริมความแข็งแกร่งและสมบูรณ์ของร่างกาย และยังเป็นประโยชน์แก่ประชาชนทั่วไปด้วยในการนำความรู้นี้มาใช้ในชีวิตประจำวันมีแนวนโยบายดังนี้

 1. สนับสนุนให้มีการค้นคว้า วิจัยเรื่องโภชนาการเพื่อนำไปใช้กับนักกีฬา และผู้ที่ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ
 2. สนับสนุนรณรงค์ให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของโภชนาการ โดยเฉพาะในวงการกีฬาให้ทุกฝ่ายนำหลักโภชนาการมาใช้อย่างจริงจัง
5. นโยบายการพัฒนาการบริหารและองค์กรในการพัฒนาการกีฬา

เพื่อให้องค์กรพัฒนากีฬาของประเทศเป็นไปโดยมีเอกภาพ มีการประสานนโยบายและแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงการบริหารและการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีแนวนโยบายดังนี้

 1. ส่งเสริมการใช้ระบบแผนงานเป็นหลักการดำเนินงาน โดยให้แต่ละแผนงานครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะเป็นระบบครบวงจร ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานงานและเอกภาพในการบริหารการพัฒนา

2. สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรมทั้งภาครัฐบาลและเอกชนให้มีบทบาทในการส่งเสริมกีฬามากขึ้น โดยเฉพาะการจัดตั้งชมรมวิชาชีพทางการศึกษา
3. พัฒนานอค์กรบริหารกีฬาให้มีขนาดเหมาะสมกับขอบข่ายงานที่กว้างขวางขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมกีฬา และการประสานแผนกับหน่วยงานต่าง ๆ
4. ส่งเสริมให้มีสมาคมกีฬาจังหวัดทุกจังหวัด และให้สมาคมกีฬาจังหวัดเหล่านี้เป็นสมาชิกสมาคมกีฬาในส่วนกลางทุกสมาคม
5. ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการกีฬาอำเภอ เพื่อช่วยพัฒนากีฬาประชาชนอย่างใกล้ชิด
6. นโยบายพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ
เป็นการเชื่อมต่อกับนโยบายกีฬาขั้นพื้นฐาน เพื่อสุขภาพ และเพื่อการแข่งขัน ส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถและเชี่ยวชาญกีฬานั้น ๆ สามารถประกอบเป็นอาชีพได้ ดังเช่นที่มีในประเทศต่าง ๆ มีแนวนโยบายมีดังนี้
 1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการกีฬาที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาความรู้ทักษะ อันสามารถประกอบเป็นอาชีพได้
 2. สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรม หรือสมาคมเพื่อการอาชีพของแต่ละกีฬาที่มีศักยภาพเป็นอาชีพได้
 3. ประสานกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องให้มีการปรับปรุงหรือออกกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับอื่นใดเพื่อให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนากีฬาอาชีพ
 4. ผลักดันให้มีการจัดตั้งสมาคมกีฬาอาชีพอย่างน้อย 6 ชนิดกีฬา ภายในปี

2539

วัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย

1. ส่งเสริมกีฬาและจัดการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬา เพื่อการกระจายโอกาสให้เยาวชน ประชาชนทุกเพศ ทุกวัยได้เล่นกีฬา และออกกำลังกายอย่างกว้างขวาง
2. บริหารการพัฒนากีฬาและจัดให้มีสิ่งทีเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา และบุคลากรกีฬาให้กีฬาของประเทศก้าวไปสู่ความเป็นเลิศระดับนานาชาติ
3. พัฒนานอค์กรทางการกีฬาให้มีเอกภาพและศักยภาพในการที่จะเป็นแกนนำในการพัฒนากีฬาของประเทศให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

แนวทางการดำเนินงาน

1. ส่งเสริมให้เยาวชนและประชาชนได้มีความรู้ด้านกีฬาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเล่นกีฬาอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรของประเทศได้เล่นกีฬาและออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ
3. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและพัฒนาวิชาการทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและกีฬาเวชศาสตร์
4. ส่งเสริมและประสานงานการพัฒนาโภชนาการ โดยการให้ความรู้ด้านโภชนาการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนและนักกีฬา
5. จัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการกีฬา อันได้แก่ สถานที่และอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอต่อความต้องการ และกระจายอย่างทั่วถึงทุกภูมิภาค
6. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาอาชีพ รวมทั้งบุคลากรทางกีฬาในบางชนิดกีฬาให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในด้านกีฬาอาชีพ และกระตุ้นให้เกิดองค์กรทางด้านกีฬาอาชีพในชนิดกีฬาที่มีความเป็นไปได้
7. ประสานงานกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน กระตุ้นให้การสนับสนุนเพื่อให้องค์กรเหล่านั้นเร่งดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องในอันที่จะพัฒนากีฬาของประเทศให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้
8. ใช้กีฬาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการช่วยลดปัญหายาเสพติด โดยการจัดสร้างสถานที่เล่นกีฬาและออกกำลังกาย เป็นสิ่งช่วยให้ประชาชนและเยาวชนได้มีสถานที่ในการเล่นกีฬาและออกกำลังกายในช่วงเวลาว่าง เพื่อที่จะไม่ให้เยาวชนและประชาชนใช้เวลาว่างไปในทางที่ผิดนอกจากนี้จะได้จัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนการป้องกันยาเสพติด โดยการให้ความรู้ด้านการป้องกันยาเสพติดในช่วงของการจัดอบรมความรู้ด้านกีฬาต่าง ๆ

องค์ประกอบของแผนวิสาหกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

1. แผนพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน

ส่งเสริมและสนับสนุนให้เยาวชนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ และถูกต้องตามวิธีการ เพื่อให้เยาวชนเหล่านั้นใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และมีโอกาสแสดงออกซึ่งความสามารถด้านกีฬาและอาจฝึกฝนจนสามารถยึดเป็นอาชีพได้

2. แผนพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ

ส่งเสริมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อพัฒนาสุขภาพโดยให้ประชาชนทุกเพศทุกวัยได้รู้จักวิธีการออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างถูกต้องและเหมาะสม และให้ประชาชนได้เล็งเห็นถึงคุณประโยชน์ของการออกกำลังกายและเล่นกีฬา

3. แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการแข่งขัน

ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำความรู้ทางด้านโภชนาการมาใช้เพื่อการพัฒนาเทคนิคและวิธีการเล่นกีฬาให้มีมาตรฐานสูงขึ้น ทั้งในระดับการแข่งขันภายในประเทศและระหว่างประเทศและรวมถึงการจัดให้มีสถานที่ฝึกซ้อมและแข่งขันกีฬาที่ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ

4. แผนพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา

ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำความรู้ทางด้านโภชนาการมาใช้เพื่อการพัฒนาขนาดร่างกายและความสามารถของนักกีฬา ร่วมกับการใช้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อการพัฒนานักกีฬาไทยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ

5. แผนพัฒนาการบริหารและองค์กรในการพัฒนากีฬา

ปรับเปลี่ยนบทบาทของการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้เป็นองค์กรกลางที่จะประสานการบริหารเพื่อการพัฒนากีฬาของประเทศ และสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐบาลและเอกชนได้ดำเนินงานตามภาระหน้าที่ในการพัฒนากีฬาของประเทศได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539)

6. แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ

สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดตั้งองค์กรกีฬาอาชีพและพัฒนาองค์กรกีฬาอาชีพที่มีอยู่แล้วให้มีศักยภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนากีฬาบางชนิดให้มีความสามารถระดับสูงและก้าวไปสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพได้

7. แผนพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬา

เพื่อพัฒนางานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาให้ก้าวหน้าและกว้างขวางกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ และนำผลที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาสุขภาพประชาชน สมรรถภาพของนักกีฬา

8. แผนงานบริหารทั่วไป

เป็นแผนงานสนับสนุนการดำเนินงานของแผนงานอื่น ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (การกีฬาแห่งประเทศไทย แผนวิสาหกิจ, 2536-2539)

จากนโยบายระหว่างประเทศและแผนพัฒนากีฬาของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาประเทศในเรื่องของการพัฒนากีฬาแล้ว อำนาจ สุวรรณคีรี ได้กล่าวถึง การพัฒนากีฬาของชาติ ไว้ว่าจะต้องมีเป้าหมายดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต หรือเพื่อพัฒนาสุขภาพ และอนามัยส่วนบุคคลให้ดีขึ้น อันเป็นการพัฒนาทรัพยากรของชาติ
2. เพื่อความเป็นเลิศทางกีฬาในการประลองแข่งขันทุกระดับ
เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนทุกหมู่เหล่า ทุกเพศ ทุกวัย ได้เล่นกีฬาและออกกำลังกายตามที่ต้องการ และตามความสามารถอย่างทั่วถึง จึงมีแนวนโยบายพัฒนาการกีฬาของชาติดังนี้
 1. แผนพัฒนาการกีฬา ให้ทุกหน่วย ทุกองค์กร มีแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับชาติ (แผนแม่บท) ลงไปทุกหน่วย และให้เป็นแผนที่สามารถปฏิบัติต่อเนื่องกันไปแบบครบวงจร ตามเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานหลักทั้ง 3 แผน รวมทั้งการจัดทำปฏิทินกีฬาการแข่งขันหรือการฝึกซ้อมประจำปี
 2. สร้างแกนนำ ให้มีการจัดตั้งกรรมการกีฬา สมาคมกีฬา ชมรมกีฬา กลุ่มกีฬาทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยให้ขยายไปถึงระดับตำบล หมู่บ้าน ชุมชนทั้งในภาครัฐและเอกชน
 3. อุปกรณ์กีฬา เร่งให้เด็ก เยาวชน และประชาชนได้ใช้อุปกรณ์และเครื่องกีฬาซึ่งมีราคาถูก มีตลาดอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งชนิดของอุปกรณ์กีฬา ซึ่งเป็นที่นิยมหรือมีความจำเป็นสำหรับการศึกษาของเด็กและเยาวชน
 4. สนามกีฬา เร่งกำหนดแนวทางการสร้างสนามกีฬา ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้ชัดเจน ตลอดจนการปรับปรุงดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมรวมทั้งการประสาน งานกับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และองค์กรอื่น ๆ เพื่อร่วมมือปรับปรุงสนามกีฬาทั้งในและนอกสถานกีฬา หรือตามบริเวณที่สาธารณะทั่วไป ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจังมากขึ้นโดยเร็ว
 5. เทคนิคและวิทยาการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาเทคนิค และวิทยาการกีฬา ให้เจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง รวมทั้งการใช้ความรู้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถของนักกีฬา เพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทุกระดับ
 6. ภาคเอกชนเร่งให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬาของประเทศทุกระดับให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ภาคเอกชน ได้เร่งลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องกีฬาและอุปกรณ์กีฬา ตลอดจนการสร้างสนามกีฬาบางชนิด เช่น สระว่ายน้ำ สนามกีฬาในร่ม สนามเทนนิส เป็นต้น
 7. บุคลากร เร่งให้มีผู้รับผิดชอบทางกีฬา ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ให้มากขึ้น รวมทั้งการผลิตและการสรรหาบุคลากร ผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีคุณภาพ ในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งในสถานศึกษาตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป นอกจากนี้การให้มีการใช้บุคลากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

8. งบประมาณ ควรเร่งระดมงบประมาณ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อการพัฒนาการศึกษาในระดับต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น ให้สอดคล้องกับความเจริญ และความต้องการของสังคม รวมทั้งจัดตั้งกองทุน มูลนิธิ เพื่อการศึกษาและสวัสดิการนักศึกษา

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาการศึกษาของชาตินั้น รัฐมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานของรัฐได้จัดทำตามแผนงานต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ

จากเป้าหมายและนโยบายในการพัฒนาการศึกษาของชาติ นั้น จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยหลักการบริหารเข้ามาช่วยในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาการศึกษาของชาติดังผู้วิจัยจะได้นำเสนอในหัวข้อดังต่อไปนี้

แนวทางที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

ในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางเอาไว้ นั้นต้องอาศัยปัจจัยการบริหารซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการบริหารหรือการจัดการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

การดำเนินงาน (Operating)

คำว่า “การดำเนินงาน” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายไว้ค่อนข้างใกล้เคียงกัน ดังนี้

สมบุรณ์ พรรณภาพ (2521) ได้ให้ความหมายว่า “การดำเนินงาน” หมายถึงการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน และย่อมรวมถึงการปฏิบัติการทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

วินัย สมมิตร และคณะ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การดำเนินงาน” หมายถึงการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน และหมายรวมถึงการปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ คือจะต้องมีการควบคุมดูแลงาน การแนะนำ การตรวจสอบ เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขและกระทำไปเพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามแผนทุกประการ การดำเนินงานเป็นกิจกรรมการบริหารที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ สำหรับการวินิจฉัยสั่งการและการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

สรุปได้ว่า การดำเนินงาน คือ การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานขององค์กร และรวมถึงการปฏิบัติงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

ความหมายการบริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้คือ

คูนท์ซ (Koontz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ให้ความหมายของการบริหารว่า “การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น”

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร มีความหมายได้ในลักษณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิชาการบริหาร และการบริหารงาน ในกรณี que ที่พิจารณาว่า การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหลักเกณฑ์ และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ ย่อมจะเห็นได้ว่า การบริหารมีลักษณะเป็นศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้ว การบริหารมีลักษณะเป็นศิลปะ” และได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์ และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ไซมอน (Simon อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2523) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สมยศ นาวิกาน (2522) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือกระบวนการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกขององค์กร และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

จากคำกล่าวของผู้ที่มีความรู้พอจะสรุปความหมายของการบริหารคือ การใช้ศาสตร์ และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร

ในกระบวนการบริหารทั่วไปมีกระบวนการหรือวิธีกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารได้แก่ 4 เอ็ม (4 M's) คือ

1. กำลังคนที่มีปริมาณและคุณภาพ (Man)
2. กำลังเงิน งบประมาณ (Money)
3. วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)
4. การจัดการ (Management) (นพพงษ์ บุญจิตรกุลย์, 2529)

ในปัจจุบันนี้ทรัพยากรการบริหารควรมีเพิ่มมากขึ้น จากปัจจัย 4 ประการ (หรือ 4M's) ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ของผู้รู้เกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารดังที่ศาสตราจารย์ วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T. Greenwood) (อ้างถึงใน สมบูรณ์ พรหมภาพ, 2521) ได้ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) ความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) และ ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) ได้สรุปไว้ย่อ ๆ ถึงกระบวนการบริหารที่เรียกว่า (POSDCORB) คือ

1. การวางแผน (Planning) คือการจัดทำโครงการทำงานก่อนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบไม่สับสน ตรงเป้าหมาย ด้วยวิธีการทำงานอันแน่นอน ในเวลาอันแน่นอน และมีการประเมินผลทุกกระยะตามแผน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขโดยทันที
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดหน่วยงานให้มีระเบียบ มีแผนผัง ตำแหน่งงานและหน้าที่การงานประจำบุคคลอันแน่นอน มีสายการบังคับบัญชาและการติดต่องานชัดเจน ตลอดจนขอบเขตอำนาจของบุคคลต่าง ๆ
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) นับตั้งแต่การแสวงหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง อบรม พัฒนา บำรุงขวัญ พิจารณาความดีความชอบ ลงโทษ โอน ย้าย จนกระทั่งถึงการให้พ้นจากงาน
4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) หรือการควบคุมนิเทศ ดูผลงานโดยการตัดสินใจต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
5. การประสานงาน (Coordinating) หรือการติดต่อสัมพันธ์ให้เกิดความรู้ความเข้าใจโดยทั่วกันทุกหน่วยและทุกคน เพื่อมิให้มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน ตลอดจนการสร้างไมตรีสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
6. การเสนอรายงาน (Reporting) คือการรายงานสังเขปงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ พร้อมด้วยข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงาน เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้องทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนการบันทึกเก็บหลักฐานการปฏิบัติงานทุกกระยะ

7. การจัดทำงานประมาณ (Budgeting) คือ การจัดรายรับรายจ่าย กำหนดยอดเงินที่ต้องใช้จ่ายเป็นระยะ ๆ หรือเป็นโครงการ ๆ ตามลักษณะงาน และจัดทำงานประมาณการเงินล่วงหน้าต่าง ๆ (อ้างถึงใน ภิญโญ สาร, 2517)

ฟาโยล (Henri Fayol) ได้แบ่งหน้าที่และขั้นตอนการบริหารองค์การออกเป็น 5 อย่าง ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Co - Ordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling) (อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลภ, 2529)

คุนทซ์ (Harold D. Koontz) ได้สรุปกระบวนการบริหารและการจัดองค์การไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling) (อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลภ, 2529)

เกรก (Gregg) ได้แบ่งกระบวนการบริหารและการจัดองค์การไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจ (Decision - Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Co - Ordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating) (อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลภ, 2529)

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารและทรัพยากรในการบริหารผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎี POSDCORB กับ "4 M's" มาประกอบกันเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของสมาคมซอฟต์แวร์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบกัน 8 ด้านดังต่อไปนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ

3. การจัดบุคลากร
4. การจัดงบประมาณ
5. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์
6. การอำนวยความสะดวก
7. การประสานงาน
8. การรายงานผล

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึงการเตรียมการล่วงหน้า แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ไตรงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลัง และตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงานตลอดจนกำหนดระบบการควบคุมงาน

ความสำคัญของการวางแผน

อาจกล่าวได้ว่า การที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างเหมาะสมเสียก่อน เพราะการวางแผนมีส่วนช่วย ดังนี้

1. แผน จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าอะไรที่ต้องทำ และทำเมื่อใด จะใช้ทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์ เป็นเครื่องช่วยชี้ทิศทางการทำงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะตระหนักกันโดยทั่วไปว่าแผนมีความสำคัญเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติจริงมักจะไม่มีการวางแผนที่ดีพอ อาจจะเป็นเพราะไม่มีเวลา จำเป็นต้องลงมือดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเป็นเหตุให้ประสบความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้
2. แผน จะช่วยให้การบริหารราบรื่นไปได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นการล่วงหน้า หากมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็สามารถที่จะทำการแก้ไขได้ทันเวลาที่
3. แผน จะช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการประสานงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลของการวางแผน เช่น ลดการทำงานซ้ำซ้อน และลดการทำงานที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน
4. แผน ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นกับความจริงและข้อมูล ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความต้องการ การวางแผนจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเบื้องต้นต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มองไกล คาดการณ์ได้แม่นยำเตรียมที่จะเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น จัดกิจกรรมให้เป็นขั้นตอน และรู้จักจัดวางจุดมุ่งหมายได้ถูกต้องตามลำดับเพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จ

เมื่อการวางแผนงานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารอันจะขาดเสียมิได้เช่นนี้แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจึงควรที่จะเป็นผู้วางแผนของหน่วยงานของตน และควรมีส่วนร่วมในการวางแผนของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรด้วย ไม่ควรปล่อยให้เป็นที่ของผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว ผู้บริหารทุกหน่วยงานตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ควรจะได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ เท่านั้นที่เป็นผู้รู้เรื่องราว และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง จึงเป็นผู้ที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นเนื้อหาของการวางแผนงานจึงอยู่ที่ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

การวางแผนเมื่อใด

การวางแผนงานโดยภาคปฏิบัติแล้ว มักจะจัดทำขึ้นในกรณี ดังนี้

1. เมื่อเริ่มงานใหม่
2. เมื่อยามฉุกเฉิน
3. เมื่อมีการปรับปรุงองค์การ
4. เมื่อเกิดปัญหาขัดข้องในการบริหารงาน
5. เมื่อได้รับคำสั่งให้วางแผน

แต่บางกรณีก็มีขอบเขตจำกัดที่ทำให้เห็นว่าการวางแผนนั้น ๆ ได้ผลไม่คุ้มเสีย ผู้บริหารจึงควรพิจารณาคำนี้ถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. คำนี้ถึงต้นทุนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ ไม่ควรมีการลงทุนในการวางแผนสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ
2. การวางแผนเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ผู้วางแผนควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการวางแผนให้เหมาะสม เพื่อให้แผนงานนั้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด
3. ในการวางแผนควรมีข้อมูลเพียงพอและถูกต้อง และข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน ได้แก่ สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และข้อมูลเกี่ยวกับภายในองค์กร

ปัจจัยในการกำหนดโครงรูปของการวางแผน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาในการกำหนดโครงรูปของการวางแผน

นั้น มีดังนี้

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

องค์ประกอบของแผน

1. วัตถุประสงค์ แผนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หมายถึงแผนกิจกรรมในอนาคต ต้องมีการกำหนดไว้ล่วงหน้า การวางแผนทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้น เป็นการชี้ทางให้เห็น และเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงลืม ถ้าขาดวัตถุประสงค์แล้ว หรือแม้จะมีวัตถุประสงค์แต่ไม่ชัดเจนพอ ย่อมทำให้การบริหารงานยุ่งยากโดยไม่จำเป็น

ความยุ่งยากของการจัดทำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ก็คือผู้บริหารจะต้องรู้ วัตถุประสงค์ของตน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นไว้ให้ชัดเจน เพื่อชี้แจงทั้งตนเองและผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจ เพื่อจะได้ใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม

หลักของการกำหนดวัตถุประสงค์

- 1) วัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- 2) วัตถุประสงค์ย่อยจะต้องส่งเสริมสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก
- 3) ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
- 4) วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์การจะต้องสอดคล้องกัน
- 5) จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
- 6) ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นระยะ ๆ

มาตรฐานในการบริหาร

มาตรฐานเป็นแผนงานประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดเวลา การกำหนดความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลายของธุรกิจ

มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุม การกำหนดมาตรฐานอาจใช้ ประสิทธิภาพหรือการประเมินผล หรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ และกำหนดโดยอาจเขียน เป็นคำอธิบายโดยละเอียด โดยการบอกกล่าวด้วยคำพูด โดยกำหนดกฎข้อบังคับใช้ โดย กำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับและแผนการจ่าย แผนการจ้างพนักงาน เจ้าหน้าที่ แผนการจัดซื้อสิ่งของ แผนการขาย หรือแผนการอื่น การจัดงบประมาณนั้นมักจะเป็นแผนรวมเบ็ดเสร็จขององค์การ และยังกำหนดเป็นเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วย จึงมี รายละเอียดค่อนข้างมาก การทำงบประมาณก็คือการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้ที่จะจัดทำงบประมาณได้ดีนั้น จำต้องมีประสิทธิภาพและความชำนาญในการจัดเตรียม งบประมาณเป็นแผนงานประเภทหนึ่งก็จริง แต่ก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้ด้วย

4. แผนการ แผนการเป็นแผนงานอย่างหนึ่ง ซึ่งกินความหมายกว้างและอาจ ใช้ได้หลายอย่าง ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ อาจให้คำจำกัดความว่าแผนการเป็นแผน เบ็ดเสร็จอันหนึ่ง ซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และเป็นการจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำ ตามกำหนดระยะเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนประกอบของแผนงานหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้อง มีส่วนประกอบโดยครบถ้วนทุกอย่างเสมอไป

5. นโยบาย หมายถึงการตกลงใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ เพื่อให้ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดทำนโยบายนั้นอาจกำหนดไว้เป็น ลายลักษณ์อักษรหรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้หรืออาจกำหนดขอบเขตไว้โดยปริยายเพื่อเป็น แนวทางสำหรับการบริหาร งานนโยบายที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ นโยบายทั้งหมดของ องค์การหนึ่ง ๆ ควรจะสอดคล้องกันไม่ควรให้มีการขัดแย้งซึ่งกันและกัน นโยบายที่ดีจะสะท้อน ให้เห็นคุณลักษณะที่ดีและแสดงให้เห็นการพัฒนาขององค์การ ต้องทันสมัย หลักในการจัดทำ นโยบาย คือ

- 1) ควรจัดทำนโยบายจากข้อเท็จจริง
- 2) นโยบายควรแปลความหมายได้
- 3) ควรรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ที่ใช้นโยบายนั้น ๆ
- 4) ระวัง อย่าตั้งนโยบายที่ไม่จำเป็น
- 5) นโยบายทุก ๆ ข้อควรกำหนดไว้ให้แน่นอนและใช้ถ้อยคำกระชับรัด
- 6) นโยบายทั้งหมดต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การด้วย เช่น

กฎหมาย

6. วิธีปฏิบัติ หมายถึงกระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกันซึ่งได้จัดเรียงลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติ หรือจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย เพราะการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้นั้น ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือ จะช่วยประหยัดเวลา กำลัง และเงินที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีปฏิบัติงานนั้นก็เช่นเดียวกับวิธีการวางแผนแบบอื่น ๆ คือจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอ มิใช่ว่าเป็นการเดาหรือกำหนดขึ้นตามความพอใจ วิธีปฏิบัติงานนั้นควรจะแน่นอนมั่นคง จะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

7. วิธีการ หมายถึงการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวลา เงิน และกำลัง วิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของวิธีปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นกำหนดว่างานขั้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไร ตามปกติแล้ววิธีการหนึ่ง ๆ ก็มักจะอยู่ภายในแผนงานหนึ่ง และจัดทำโดยคนเพียงหนึ่งคน ซึ่งรับผิดชอบงานนั้น ๆ วิธีการนั้นมีขอบเขตแคบกว่าการปฏิบัติงาน

การวางแผนกับเวลา

เรื่องเวลาเป็นเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน ในการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง แผนส่วนมากสามารถแบ่งการปฏิบัติออกเป็นระยะ ๆ ในการแบ่งแผนการทำงานออกเป็นระยะจะช่วยให้ในเรื่องต่อไปนี้

1. ช่วยให้แผนการทำงานง่ายขึ้น
2. ทำให้งานดำเนินไปตามแผน
3. ช่วยให้เชื่อมโยงและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน
4. ในการที่จะยอมรับแผนจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

การจัดเวลาให้กับงานแต่ละแผนเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อใดและเวลาใดที่งานนั้นจะต้องสำเร็จลงขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการให้งานนั้นสำเร็จลงเมื่อใด การจัดเวลาหรือตารางให้แผนเป็นเรื่องที่มีความหมายมาก แต่ควรจะจัดให้มีการยืดหยุ่นให้เพียงพอกับเวลาที่จัดให้ด้วย โดยพยายามปรับปรุงตามความต้องการของผู้บริหารแผนงานนั้น ๆ

ไม่ว่ากรณีใด ๆ ก็ตามที่มีการวางแผนบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. พยายามคงสภาพเดิมไว้ แกไขจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด และสงวนสิ่งที่มีความหมายต่องานนั้น ๆ ไว้

2. ปรับปรุงให้เข้ากับอนาคตที่เปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความยากของแผนนั้น ๆ

3. ทำแผนนั้นให้ได้รับความสำเร็จสูงสุด การที่จะทำให้แผนนั้นได้รับความสำเร็จสูงสุดอาจต้องอาศัยเทคนิคการจัดการเชิงปริมาณ หรือใช้สูตรทางคณิตศาสตร์เข้าช่วยในแง่ของการปฏิบัติ แผนควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีโครงร่างง่ายที่จะเข้าใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้โดยง่าย

2. ชี้ให้เห็นถึงผลของแต่ละกิจกรรม

3. ช่วยทำให้กลุ่มทำงานมีความสามารถยิ่งขึ้น

4. ชี้และช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

5. แจกแจงอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละคน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคนในแต่ละแผนกด้วย

ประโยชน์

บางทีการโต้แย้งกันในการวางแผนก็เป็นการดี เป็นการที่รวมความคิดหลาย ๆ ความคิดเข้าด้วยกัน โดยช่วยเป็นแนวทางหรือบอกวัตถุประสงค์ของแผนได้ชัดเจนขึ้น การพูดกันถึงเรื่องความจริง การพิจารณาถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น และคาดคะเนเวลา กำลังงาน และวัสดุที่จำเป็น อาจเป็นแรงที่กระตุ้นให้มีการบริหารและจัดการที่ดีได้ แผนช่วยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายได้ แผนช่วยลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกได้

ชนิดของแผน

เพราะว่าการวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมแทบทุกชนิด แผนจึงมีหลายประการมากมาย บางแผนก็ใช้กับเรื่องกว้าง ๆ บางแผนก็ใช้ได้กับเรื่องแคบ ๆ บางแผนเน้นเรื่องการปฏิบัติจริง คุณภาพ หรือสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจแบ่งแผนออกได้ดังนี้

1. แผนที่เกี่ยวกับการขยายงาน แผนนี้ช่วยในการทำให้หน่วยงานขยายหรือเจริญเติบโตขึ้น สิ่งที่ต้องการทราบก็คือ ต้องรู้ว่าขณะนี้หน่วยงานเป็นอย่างไร และควรจะไปไหนทางใด ปัญหาอะไรที่กำลังประสบหรือจะเป็นปัญหาสำหรับความสำเร็จของคนเวลาที่ต้องใช้ในการเติบโตของแผน และกิจกรรมใดที่ทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

2. แผนที่ต้องการหากำไร โดยทั่วไปแล้วแผนประเภทนี้เน้นเรื่องกำไรต่อผลผลิตแผนนี้จะต้องพิจารณาถึงทุนต่ำสุดกับค่าใช้จ่ายเพื่อจะได้กำไรสูงสุด ช่วงเวลาสำหรับการวางแผนประเภทนี้มักเป็น 1-3 ปี

3. แผนเกี่ยวกับการหาผู้ใช้ ทำอย่างไรจึงจะหาตลาดผลผลิตหรือวางแผนตลาด แผนประเภทนี้เป็นที่นิยมมาก คนส่วนมากเข้าใจที่จะทำ และแผนประเภทนี้ใช้กันอย่างกว้างขวางในการจัดทำแผนส่วนมากมักทำกันภายใน 1 ปี

4. แผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนแผนประเภทนี้จะคำนึงถึงการพัฒนา และคงไว้ซึ่งความสำคัญของการเติบโตของสมาชิกโดยถือว่าการจัดการเกี่ยวกับกำลังคน จะปล่อยให้ไปตามโอกาสไม่ได้ ต้องวางแผนการปฏิบัติการเป็นพิเศษ การคำนึงถึงความจำเป็นของสมาชิก และขององค์การเป็นเรื่องจำเป็น และจะต้องมีผู้ทำหน้าที่ได้เหมาะสม เพียงพอสำหรับการพัฒนาสมาชิกด้วย

นอกจากนี้บางที่ยังมีการแบ่งแผนออกตามระยะเวลาของการทำงาน ทำให้เกิดการวางแผนระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 5 ปี หรือมากกว่านั้น และการวางแผนระยะสั้นใช้เวลา 2 ปี หรือน้อยกว่า ไม่ว่าจะป็นระยะสั้นหรือระยะยาวแผนจะคลุมจาก 2-5 ปี แล้วแต่หน่วยงาน บางคนก็ใช้แผนกลาง ๆ แต่ไม่เป็นที่นิยมใช้กัน ยิ่งไปกว่านั้นบางคนยังแบ่งแผนออกเป็น แผนในการแนะนำงานศึกษา (Orientational Plan) กับแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ซึ่งแผนทั้งสองนี้อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

นอกจากนี้ ยังมีผู้จำแนกออกไปตามลักษณะการใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

1. แผนงานที่ใช้ประจำ (Short Range Program) เป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การพิจารณาปฏิบัติเป็นประจำ

2. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) จะใช้ในกรณีที่แผนประจำมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถจะใช้ให้เหมาะสมกับทุก ๆ สถานการณ์ได้ จึงได้มีการจัดทำแผนที่ใช้ครั้งเดียว เพื่อวางแนวทางสำหรับปฏิบัติงานโดยเฉพาะสถานการณ์ หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง บางคนจำแนกออกตามลักษณะงาน โดยแบ่งออกเป็น

1. แผนงานหลัก หมายถึงแผนงานใหญ่ขององค์การ ซึ่งการจัดทำนั้นผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. แผนงานย่อย แผนงานประเภทนี้มักจะทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในองค์การ

ลำดับขั้นของการวางแผน

1. พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องวางแผน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะทำขึ้น
3. กำหนดเค้าโครงของแผนงานไว้อย่างกว้าง ๆ

4. ขออนุมัติขั้นตอน
5. มอบหมายงานและความรับผิดชอบ
6. กำหนดเค้าโครงของแผนงานแต่ละแผน
7. ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น
9. ประเมินค่าของข้อมูลที่ได้มา
10. สรุปผลขั้นต้นและจัดทำแผนชั่วคราว
11. ทดสอบส่วนประกอบของแผนชั่วคราว
12. จัดทำแผนขั้นสุดท้าย
13. ทดสอบแผนขั้นสุดท้ายและปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ศาสตราจารย์ William J. McFarney ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า คือ การวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสมดุลย์กัน โดยกำหนดว่าใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ หรืออาจจะสรุปองค์ประกอบขององค์การในแง่ของ การจัดองค์การได้ดังนี้ คือ

1. องค์การคือ การรวมกลุ่มของบุคคลอย่างมีระเบียบแบบแผน
2. องค์การมีความต้องการหรือมีจุดประสงค์ร่วมกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องในงาน
ในรากฐานสำคัญ
3. การจัดองค์การ เป็นการเกี่ยวข้องโดยเจตนาและมีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันในการทำงานที่มีความร่วมมือกันอย่างมีระเบียบ
4. องค์การเป็นระยะหนึ่งของสังคม เป็นสังคมที่มีโครงสร้างที่มีรูปแบบ โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้อง
5. องค์การเป็นองค์การถาวร จะต้องมีการมีระเบียบวินัยและเทคนิคในการปฏิบัติงาน
6. องค์การสามารถที่จะพัฒนาความต้องการขององค์การได้ ซึ่งการพัฒนานี้ต้องดำเนินไปตามแนวนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์กรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลด เกษียณ หรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือขำรงไว้ ซึ่งการบริหารบุคคล เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดคนเข้าทำงาน โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร และจัดให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่าจะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัครหรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีรางวัลสำหรับผู้นำพามาก็ได้

3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์กรอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคลได้แก่การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยา และสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามบางครั้งบางองค์กรอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. โยกย้ายและเลื่อนชั้น (Transfers and Promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่องการเลื่อนชั้น อาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนชั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

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

ในด้านบุคลากร ควรรู้จักหลักในการบริหารตัวบุคคล การทำงานจะสำเร็จหรือไม่เกี่ยวกับตัวบุคลากร ซึ่งจะต้องดำเนินกับคุณสมบัติของเขา และจะต้องคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมความร่วมมือ มนุษย์สัมพันธ์ การใช้อำนาจ ความสำคัญของการตัดสินใจ การบำรุงขวัญของการทำงานและหลักต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปกครองบุคลากร

หลักในการบริหารตัวบุคคล

การบริหารตัวบุคคลที่ดีนั้นจะต้องยอมรับและยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ความร่วมมือร่วมใจ องค์การจะได้รับความร่วมมือร่วมใจเพียงใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์และเห็นประโยชน์ทำให้เกิดความสนใจในการที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. ความสำคัญของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล งานจะประสบความสำเร็จถ้าบุคคลทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
3. การใช้อำนาจ อำนาจไม่ใช่อยู่ที่ตัวบุคคล แต่อยู่ในความคิดที่ดี การตัดสินใจและการจินตนาการ บุคคลแต่ละคนมีอำนาจตำแหน่งเท่านั้น อำนาจมาจากบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในด้าน การตัดสินใจขั้นสุดท้ายขององค์การ ผู้ซึ่งทำงานด้านเทคนิคด้วยอำนาจมิได้อยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว หากแต่อยู่กับทุกคนตามลำดับตั้งแต่ขั้นสูงลงมาขั้นต่ำ
4. ขวัญของสมาชิกในองค์การ วิธีการหลายอย่างที่จะช่วยส่งเสริมขวัญของสมาชิกในองค์การได้แก่
 - ก. การเป็นผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่ดี
 - ข. สภาพแวดล้อมทางร่างกายและสังคม สุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมสุขภาพและสถานที่ทำงานที่ดีจะช่วยบำรุงขวัญ สภาพแวดล้อมทางสังคมจะต้องดีด้วย กล่าวคือ เพื่อนร่วมงานจะต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี
 - ค. ความก้าวหน้ามนุษย์ต้องการความก้าวหน้า ผู้บริหารควรชี้ทางให้สมาชิกทราบถึงวิธีทำงานให้ก้าวหน้า ควรให้ออกาสเขาได้พัฒนาตนเอง
 - ง. การตอบแทนคุณงามความดี ผู้บริหารไม่ควรลืมหักข้อนี้ ถ้าสมาชิกทำดีก็ควรตอบแทนคุณงามความดี เช่น การชมเชย เลื่อนขั้นเงินเดือน

จ. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารต้องยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างของงานชนิดต่าง ๆ มนุษย์แตกต่างในความสามารถทักษะ การฝึกหัด ร่างกาย จิตใจ และสภาพทางสังคม ในขณะที่เดียวกันชนิดของงานต่าง ๆ ก็ต้องการความสามารถ ทักษะ และการฝึกหัดต่างกันด้วย ผู้บริหารจะต้องเลือกวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่เขาจะทำ

4. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณ และขอเงินทุนให้กับหน่วยต่าง ๆ และบุคลากรควบคุมดูแลว่าเงินที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และความหนักแน่นการจัดงบประมาณ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้

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

งบประมาณตามความหมายคือ รายงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย แต่ที่จริงงบประมาณจะบอกให้เราทราบถึงแผนการระยะยาวขององค์การหรือโรงเรียนแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นของแผนงานและร่างค่าใช้จ่ายโดยประมาณ

วัตถุประสงค์ของการจัดงบประมาณ

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

ชนิดของงบประมาณ

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

เกณฑ์ในการจัดงบประมาณที่ดี

1. งบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการทางการเงินของโครงการต่าง ๆ และจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. งบประมาณต้องแสดงให้เห็นทราบถึงรายได้และรายจ่ายโดยประมาณอย่างสมดุลย์กัน
3. ต้องมีรายการเผื่อไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินที่จะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง
4. งบประมาณจะต้องเตรียมไว้อย่างดีในปีต่อไป เพื่อให้มีเวลาพอสำหรับตรวจตราวิเคราะห์ และคิดอย่างรอบคอบ
5. งบประมาณจะต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่มีการเพิ่มเติมจากความจริง

การวางแผนและการเตรียมงบประมาณ

วิธีการวางแผน มี 4 ขั้นตอน ที่ควรพิจารณา คือ

1. หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้เตรียมจัดทำโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน โดยทำรายการงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่าย ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น
2. เสนองบประมาณให้แก่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
3. เมื่อได้รับความเห็นชอบและอนุมัติแล้ว จึงใช้เป็นหลักในการจัดและบริหารทางการเงินต่อไป
4. ควรมีการประเมินผลงบประมาณทุกปี เพื่อดูว่าเหมาะสมหรือไม่ และเพื่อเตรียมการจัดทำงบประมาณสำหรับปีต่อไปด้วย

การเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องทำระยะยาว จะทำให้สำเร็จในหนึ่งหรือสองวันไม่ได้ งบประมาณจะทำให้ได้ก็โดยอาศัยการเรียนรู้ถึงโครงการที่จะทำ การตีราคาสິงของที่ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ต้องอาศัยรายงานต่าง ๆ รายการเครื่องใช้ของใช้ที่มีอยู่ และงบประมาณของปีก่อน ๆ ช่วยอีกด้วย การจัดเตรียมงบประมาณจะต้องทำให้ยืดหยุ่นได้ถ้าจำเป็น เพราะเป็นการยากที่จะกำหนดรายการต่าง ๆ ให้ชัดเจนลงไป ริชาร์ด จี มิทเชลล์

(Richard G. Mitchell) ได้เขียนข้อควรคำนึง 5 ประการ เกี่ยวกับการจัดเตรียมงบประมาณไว้ดังนี้

1. ปีที่แล้วเตรียมไว้อย่างไรต้องนำมาประกอบกับงบประมาณสำหรับปีนี้ เพื่อตรวจดูว่าถูกต้องตามแผนการระยะยาวที่ทำไว้หรือไม่
2. ปีที่แล้วทำไว้ประสบผลสำเร็จอย่างไร
3. ปีนี้จะประสบผลสำเร็จอย่างไร โดยคำนึงถึงงบประมาณที่ผ่าน ๆ มา
4. มีความต้องการที่จำเป็นอะไรบ้างที่จะต้องทำในปี นี้ ให้จัดทำตามลำดับความสำคัญของงาน
5. จะทำอย่างไรเช่นเดียวกับบุคลากร เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อุปกรณ์และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็นจะต้องร่างขึ้นให้ชัดเจนเป็นเรื่อง ๆ ไปในการจัดทำงบประมาณ

5. ด้านสถานที่ วัสดุและอุปกรณ์ (Materials)

วัสดุและอุปกรณ์ซึ่งนับรวมถึงอาคารและสถานที่เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้ผลสมบูรณ์เป็นการบริหารอย่างแท้จริง และให้เกิดประโยชน์มากที่สุดควรมียึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุตามความเหมาะสม
2. ใช้ให้ได้ผลคุ้มค่า
3. ใช้อย่างประหยัดทั้งแรงงาน เงินและเวลา
4. ก่อนใช้อุปกรณ์ทุกครั้งต้องทดลองเสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและพอดี

กับเวลา ระวังอย่าให้การใช้อุปกรณ์ต้องติดขัดระหว่างใช้

สำหรับการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ก่อนการซื้อวัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรสำรวจหรือทำบัญชีอุปกรณ์ก่อนว่ามีอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด และอยู่ในสภาพที่ใช้ได้หรือต้องซ่อมแซม และต้องการเพิ่มอีกจำนวนเท่าไร
2. ควรซื้ออุปกรณ์ในร้านที่มีชื่อเสียงไว้ใจได้ เพราะจะได้ของที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ให้บริการในการแลกเปลี่ยนซ่อมแซมอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ดีกว่า
3. ควรซื้ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพตามปกติของที่มีคุณภาพเพราะสามารถใช้ได้ยาวนานกว่า บางครั้งอุปกรณ์ที่มีราคาสูงกว่าปลอดภัยกว่า การซื้อไม่ควรเอาราคาเป็นหลักอย่างเดียวของราคาแพงคุณภาพอาจจะไม่ดีก็ได้
4. ถ้าเป็นไปได้ควรจัดตารางในการซื้อให้มีการกระจาย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ไม่เป็นการต้องจ่ายเงินจำนวนมาก ๆ ในครั้งหนึ่ง

5. พยายามใช้วิธีการซื้อที่ช่วยให้สามารถลดราคาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
6. ควรซื้อตามที่กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ชนิดนั้น ๆ ตาม

กำหนด

7. ควรจัดซื้อในร้านที่อยู่ในท้องถิ่นที่สามารถให้ราคาของและคุณภาพเดียวกัน เพราะร้านในท้องถิ่นจะสามารถติดต่อได้ง่ายและสะดวกกว่า
8. ควรเตรียมการซื้อวัสดุอุปกรณ์ไว้แต่เนิ่น ๆ
9. ในการซื้อแต่ละครั้งจะต้องไม่มีการรับสิ่งตอบแทนจากร้านค้า

6. การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญของนักบริหารหรือหัวหน้างาน และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการจัดองค์กร เพราะเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวแล้วก็ถึงขั้นที่จะอำนวยการให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตามแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพราะการอำนวยการเป็นการใช้ผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ สอน แนะนำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอำนวยการที่ดีนั้น คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนงานทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด อย่างไรก็ตามผลที่จะสำเร็จตามที่เรต้องการนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจร่วมกันของการอำนวยการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การทำ ความเข้าใจดังกล่าวมักจะเกิดความเข้าใจผิดกันบ่อยในการปฏิบัติงาน เพราะการสั่งงานที่ผู้บังคับบัญชาหมายความอย่างหนึ่งนั้น บางทีผู้ใต้บังคับบัญชากลับตีความหมายไปอีกอย่างหนึ่ง อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารควรจะรู้ขอบเขตแห่งความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและปริมาณงานที่จะมอบหมายให้เขาทำเสียก่อน เพื่อประกันความล้มเหลวในการสั่งงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ หากมีข้อสงสัยก็อาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือปรึกษาหารือซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยลดความยุ่งยากและเสียเวลาลงไปได้มาก

โดยปกติแล้วการออกคำสั่งมักอาศัยหรือยึดระเบียบหรือกฎเกณฑ์เป็นหลัก ส่วนในกรณีที่จำเป็นต้องออกคำสั่งหรือตัดสินใจโดยไม่ครอบคลุมไปถึงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ ก็อาจจะอำนวยการหรือสั่งงานให้ได้ผลโดยยึดเอาวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ดังนั้นจะเห็นว่าการอำนวยการสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและแต่ละกรณี ในบางครั้งมีความจำเป็นต้องสั่งงานแบบรีบด่วน บางครั้งการให้คำแนะนำก็เพียงพอที่จะให้ผู้รับคำสั่งทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นที่พอใจ ซึ่งการออกคำสั่งนี้มีหลายรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การสั่งการโดยตรง หรือการออกคำสั่ง (Demand or Direct) เป็นการสั่งการที่ต้องการให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือกรณีที่จะรักษาระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด

2. การสั่งแบบขอร้อง (Request) เป็นการสั่งงานที่มีลักษณะโน้มน้าวเชิงไปในทางขอความช่วยเหลือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสใช้ดุลพินิจในการทำงานบ้าง หรือใช้กับผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสั่งแบบเสนอแนะ (Suggest) เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน หรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่แล้วเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบในงานคืออยู่แล้ว

4. การสั่งแบบอาสาสมัคร (Volunteer) เป็นการสั่งงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เป็นงานที่อาศัยความเต็มใจ มักใช้ในกรณีที่เป็นงานเสี่ยงอันตรายหรืองานที่ต้องการฝีมืออันประณีต เช่น การขอร้องให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา

การอำนวยความสะดวกแบบต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งจะใช้ได้โดยแยกออกจากกัน ผู้ใช้มักจะใช้หลายแบบปนกัน ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะต้องรู้ว่าจะใช้คำสั่งแบบใดจึงจะได้ผลดี

การสั่งงาน มีวิธีการสั่งงานเป็นแบบใหญ่ ๆ 2 แบบ คือ

1. การสั่งงานด้วยวาจา ส่วนมากแล้วมักนิยมกรณีที่เป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีความสำคัญนัก เป็นเรื่องที่ไม่ต้องมีรายละเอียดจะให้อึดจามาก อาจจะใช้ในกรณีเร่งเร้าหรือกระตุ้นเตือนให้ทำงานหรือในกรณีมีเหตุฉุกเฉินไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง การสั่งงานด้วยวาจาแม้ว่าจะรวดเร็วและสะดวกแต่ก็อาจจะบังเกิดความไม่เข้าใจได้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะพูดไม่ชัด พูดมากเกินไป ไม่เฉพาะเจาะจง ใช้คำพูดที่ใช้ศัพท์บัญญัติมาก หรืออาจจะเกิดจากผู้บังคับบัญชาคิดว่าผู้ฟังมีความเข้าใจในหัวข้อนั้น ๆ ดี ดังนั้นผู้บริหารที่ดีหากต้องการให้การสั่งงานด้วยวาจามีความสมบูรณ์และบังเกิดผลยิ่งขึ้น จะต้องประกอบด้วยสีหน้าท่าทางของผู้ออกคำสั่งด้วย ในบางครั้งจะพบว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้คำสั่งด้วยวาจาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบคำสั่งนั้น ซึ่งถ้าหากปราศจากเสียงสีหน้า และท่าทีเหล่านี้เสียแล้ว คำสั่งก็อาจจะไม่มีความสำคัญอันใดเลย

2. การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีที่จะสั่งคำสั่งไปยังบุคคลหลายแห่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ยาก ลิมง่าย ใช้เมื่อเป็นเรื่องสำคัญและเฉียบขาดมีปัญหายุ่งยากสลับซับซ้อนเข้ามาเกี่ยวข้อง มักใช้ในเมื่อต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในรายละเอียดโดยแจ่มแจ้ง ใช้เมื่อคำสั่งนั้นใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดงานโดยทั่วไป หรือมี

แบบฉบับที่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เมื่อเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า หรือคัดสำเนา ใช้เมื่อคำสั่งนั้นมีตัวเลขกำหนดเวลา จำนวนไว้อย่างแน่นอน และใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลังถ้ามีการฝ่าฝืนคำสั่ง การสั่งด้วยลายลักษณ์อักษรพึงระวังในเรื่องของความที่ยาวเกินไป การเรียบเรียงภาษาหนังสือไม่ควรต้องจองกัน

ลักษณะการสั่งงานที่ดี ไม่ว่าจะการสั่งงานนั้นจะเป็นลักษณะใดก็ตามซึ่งมีทั้งข้อดี และข้อเสีย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงจะพิจารณาใช้โดยคำนึงถึงลักษณะของการสั่งงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การสั่งนั้นจะต้องเป็นการสั่งที่เป็นไปได้ ทั้งด้านความสามารถของผู้รับคำสั่ง ตลอดจนความพร้อมเพียงของเครื่องมือเครื่องใช้
 2. เป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เป็นการสั่งที่จูงใจให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
 3. เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ คือ จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องมีความเข้าใจว่างานที่ทำนั้นเป็นงานในหน้าที่ และอยู่ในความรับผิดชอบของเขาโดยตรง
 4. มีลักษณะเป็นแผนงานที่สำเร็จเป็นรูปร่างและสมบูรณ์ คือ ในขณะที่ออกคำสั่ง ควรจะให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจแจ่มแจ้งเสียทีเดียว ไม่ควรสั่งทีละเล็กละน้อยเพิ่มเติมทีหลัง
 5. คำสั่งนั้นเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับรัด หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำซึ่งจะก่อให้เกิดความสับสน
 6. คำสั่งนั้นไม่ควรสั่งในขณะที่ผู้สั่งอยู่ในอารมณ์ไม่ปกติ ถ้ามีความจำเป็นต้องทำในขณะนั้นก็ควรพยายามระงับสติอารมณ์เสียก่อน
 7. คำสั่งนั้นไม่ควรมีข้อผิดพลาด หรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับสถิติ ตัวเลข
 8. ควรระวังอย่าให้คำสั่งที่ออกไปเกิดความขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีความจำเป็นที่จะออกคำสั่งใหม่ ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระสำคัญของคำสั่งเก่าด้วย เพื่อช่วยป้องกันความขัดแย้งสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อนำคำสั่งใหม่ไปปฏิบัติ
- หลักปฏิบัติในการสั่งงานเพื่อให้ผู้รับคำสั่งนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้ว่า สั่งงานแก่ใครอย่างไร หลักในการสั่งงาน สรุปได้ดังนี้

1. ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด
2. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น
3. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง และต้องมีความเข้าใจ
4. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์

5. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
6. ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
7. ต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาด ถ้าไม่เกิดผล

7. การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงาน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร และผู้บริหารที่ดีนั้นก็ต้องมีความสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดความผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารอันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารได้

ความสำคัญของการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีขึ้นทุกขั้นตอนของการบริหาร และทั้งยังเป็นตัวช่วยผสมผสานปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเวลา ให้ผสมกลมกลืนกันดังกล่าวแล้ว จึงถือว่าการประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายในการบริหาร คือ

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยขจัดความสูญเปล่าและประหยัดในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา เงิน วัสดุ ในการทำงาน และเป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร
3. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และช่วยลดข้อขัดแย้งภายในองค์กร
5. ช่วยสร้างขวัญในการทำงานของข้าราชการ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กร
6. ช่วยลดอันตรายอันเกิดจากความบกพร่องในการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะทุกฝ่ายเข้าใจในหน้าที่ตนเองและเข้าใจหลักการและวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
8. ช่วยให้องค์กรเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น และนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

ประเภทของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งการประสานงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ

2 ประเภท คือ

1. การประสานงานโดยความสมัครใจ (Voluntary Coordination)

การประสานงานประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์การบางระดับเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในองค์การขนาดเล็ก สำหรับองค์การขนาดใหญ่การประสานงานประเภทนี้มักไม่เกิดขึ้น การประสานงานลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรภายในองค์การมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสภาวะการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี หลักการสำคัญของการประสานงานด้วยความสมัครใจมีอยู่ว่าจะต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ และพร้อมที่จะทำงานเกินกว่าที่จะได้รับมอบหมายเป็นหน้าที่ ตลอดจนช่วยสร้างให้เกิดค่านิยมแห่งความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. การประสานงานแบบบังคับบัญชา (Directive Coordination) หรือที่เรียกว่า

การประสานงานแบบสั่งการ การประสานงานแบบนี้ไม่คำนึงถึงความสมัครใจและเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากร เป็นการประสานงานตามหน้าที่และโครงสร้างขององค์การ อาจจะเป็นการประสานงานตามลำดับชั้นบังคับบัญชา หรือตามระบบโครงสร้างขององค์การ

หลักการประสานงาน

เป็นที่ยอมรับกันว่าการประสานงานเป็นปัญหาหนึ่งในการบริหาร แม้ว่าในองค์การบริหารต่าง ๆ ได้คำนึงถึงและจัดให้มีการประสานงานอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานก็ยังคงอยู่เนื่อง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจถึงหลักการ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการประสานงานนั่นเอง

ในการประสานงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการเบื้องต้น 4 ข้อ คือ

1. ประสานงานโดยการติดต่อโดยตรงของผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบและเกี่ยวข้อง
2. การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นตั้งแต่ระยะเริ่มแรกขององค์การ
3. การประสานงานควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ
4. การประสานงานจะต้องมีกระบวนการที่ต้องเนื่องกัน

คูนท์ซ (Koontz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้ให้หลักการประสานงานไว้ดังนี้

1. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์การ
2. การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผนและกำหนดนโยบาย และจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน

เทคนิคการประสานงาน

เทคนิคการประสานงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. เทคนิคการประสานงานภายในองค์การ (Internal Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกันทุกหน่วยงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการบริหาร ดังนี้

- 1.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน เมื่องานเป็นไปตามแผนผังและหน้าที่แล้วงานย่อมจะสอดคล้องกลมกลืนกัน การประสานงานย่อมเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพที่ดี

- 1.3 จัดให้มีคณะกรรมการ (Committee) การประสานงานที่ดีอาจใช้วิธีการมีคณะกรรมการเพื่อช่วยประสานงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงานให้ดีขึ้น คณะกรรมการอาจแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

- 1.3.1 คณะกรรมการถาวร (Standing Committee) เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติโดยใช้เวลานานและสม่ำเสมอ

- 1.3.2 คณะกรรมการชั่วคราว (Ad.hoc. Committee) เป็นคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานเป็นครั้งคราว เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น

- 1.4 ใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่าย หรือควบคุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เป็นเครื่องมือคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 จัดให้มีการติดตามผล การติดตามผลงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อจัดให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันขึ้น

1.6 ใช้วิธีการของเพิร์ท (PERT) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่สามารถกำหนดเวลาในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันระหว่างงานแต่ละช่วง เป็นระบบการวางแผนที่สามารถประหยัดเวลา และก่อให้เกิดการประสานงานได้อย่างดียิ่ง

1.7 ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ในการปฏิบัติงานนั้นในบางครั้งการใช้วิธีการปฏิบัติที่ยืดแบบแผนมากเกินไปก็อาจจะทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ เพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้จึงควรลดการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างคล่องตัวได้ทางหนึ่ง

1.8 ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) โดยคนที่เหมาะสม สามารถปรับตัวเข้ากับคนทุกวงการได้ดี และมีความรู้กว้างขวางพอสมควร ซึ่งมีส่วนช่วยในการประสานงานได้อย่างดี

1.9 จัดให้มีการพบปะกัน (Meeting) หรือช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะกัน อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจ หน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างงานและระหว่างบุคคลได้

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรขาดความรู้และความสามารถแล้ว จะทำให้งานของเขาขาดประสิทธิภาพและในบางโอกาสอาจทำให้งานของหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องกัน กระทบกระเทือนตามไปด้วย การอบรมจะทำให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และความสามารถได้ระดับมาตรฐานหรือใกล้เคียง จะทำให้เกิดความสอดคล้องในองค์การอันเป็นการประสานงานอย่างหนึ่ง

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานนั้น นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจแล้วยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี เกิดความสามัคคี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานอย่างยิ่ง

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ การจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญในการทำงานที่ดีอย่างยุติธรรม และทำให้ทุกคนเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานอย่างหนึ่ง

2. การประสานงานภายนอกองค์การ (External Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การ ซึ่งเทคนิคในการประสานงานที่ดี แต่ละองค์การจำเป็นจะต้องมีการกำหนดสิทธิและหน้าที่อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ และการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การใดนั้น จะต้องศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์และผลงานขององค์การนั้น ๆ เป็นอย่างดีเสียก่อน และ

จะต้องกระทำและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกันและกัน นอกจากนี้อาจใช้คณะกรรมการผสม หรือ คณะกรรมการกลาง โดยแต่ละองค์การเลือกหรือแต่งตั้งตัวแทนเพื่อร่วมกันกลั่นกรองงาน หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวปฏิบัติสอดคล้องกันทุกฝ่าย การประสานงานภายนอกองค์การนี้ ยังอาจใช้วิธีการระบบการวางแผนแบบ PERT และระบบงบประมาณแบบ PPBS เข้าช่วยได้

8. การรายงานผล (Reporting)

ไพฑูรย์ จัยสิน (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น เพื่อจะได้ ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วย ดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อสร้างความเข้าใจและความภักดีให้เกิดขึ้นใน หน่วยงาน นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องแจ้งให้ ประชาชนทราบด้วย

สุริน สุพรรณรัตน์ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า การรายงาน เป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างยิ่ง เพื่อติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องให้เป็น ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการ โดยความหมายการรายงานหมายถึงวิธีการของ หน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

เรื่องที่ควรรายงาน

1. ระยะก่อนเริ่มโครงการ รายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ค่าใช้จ่ายวัสดุ อุปกรณ์ ยานพาหนะ และอื่น ๆ
2. ระหว่างการปฏิบัติงาน รายงานเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากข้อมูล การวิเคราะห์ ข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และการแก้ไข
3. ระยะหลังการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล

ประเภทของรายงาน

1. รายงานแสดงผลงาน คือ รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติในหน้าที่ของตนต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลงานที่เกิดขึ้นและรายงานถึงการดำเนินงานว่าเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอย่างไร

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

3. รายงานเหตุการณ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสอดส่องตรวจควบคุมสถานการณ์ รายงานสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ให้รายงาน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบเหตุการณ์นั้น ๆ

4. รายงานประชาสัมพันธ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแถลงผลงานหรือวิธีปฏิบัติงานของตนให้ประชาชนทราบ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน การรายงานทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวมาทั้งหมด อาจจะใช้วิธีรายงานได้ 2 วิธี คือ

1. การรายงานด้วยวาจา
2. การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร

ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการจัดองค์การ
3. ด้านการจัดบุคลากร
4. ด้านการจัดงบประมาณ
5. ด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์
6. ด้านการอำนวยความสะดวก
7. ด้านการประสานงาน
8. ด้านการรายงานผล

ซึ่งกระบวนการดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของสมาคมซอฟต์แวร์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชาญวิทย์ ผลชีวิน (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันในการจัดดำเนินการของทีมฟุตบอลทีมชาติไทย ตามความรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย และนักฟุตบอลทีมชาติไทย ทั้งหมดจำนวน 160 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทยและนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพในการจัดดำเนินการฟุตบอลทีมชาติไทยมีสภาพอยู่ในระดับน้อย และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
2. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทยและนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการจัดดำเนินการฟุตบอลทีมชาติไทยมีปัญหายอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล กับนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จรัญญา จันทะหิน (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการจัดการแข่งขัน ผู้จัดการทีม และผู้ฝึกสอนนักกีฬาเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการในการแข่งขันกีฬาสเปเชียลโอลิมปิกประเทศไทย ครั้งที่ 3 โดยใช้แบบสอบถามกับคณะกรรมการจัดการแข่งขันจำนวน 175 คน ผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา จำนวน 115 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการจัดการแข่งขัน ผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการแข่งขันสเปเชียลโอลิมปิกประเทศไทย ว่าประสบปัญหาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านประชาสัมพันธ์ ส่วนด้านอื่นๆ ประสบปัญหายอยู่ในระดับน้อย
2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างคณะกรรมการจัดการแข่งขันกับผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา เกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการแข่งขันกีฬาสเปเชียลโอลิมปิกประเทศไทยพบว่า ด้านเทคนิคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาหลง เย็นจิตต์ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกีฬาจังหวัด” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกีฬาจังหวัดใน 72 จังหวัด โดยส่งแบบสอบถามไปยังศึกษาธิการจังหวัดในฐานะเลขานุการคณะกรรมการกีฬาจังหวัด จำนวน 72 คน ผลการวิจัยพบว่า การเสนอแนะ

โครงการส่งเสริมกีฬาต่อ กกท. นั้นส่วนมากมีการจัดทำแผนกีฬาจังหวัด โดยมีปัญหาคือ เจ้าหน้าที่ยังไม่เข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนกีฬา ส่วนในด้านการดำเนินโครงการตามแผนงาน ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ การขาดงบประมาณในการดำเนินการ ปัญหาด้านการส่งเสริมกีฬา จังหวัดในลำดับรองลงมา ได้แก่ การขาดแคลนเจ้าหน้าที่กีฬาจังหวัด อุปกรณ์ และสนามกีฬา ส่วนในด้านการปฏิบัติการอื่นตามที่ กกท. มอบหมาย โดยส่วนมากจังหวัดมีการจัดตั้งชมรม กีฬาจังหวัดแล้ว ปัญหาที่พบในด้านนี้คือ งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามที่ กกท. มอบหมาย

รัตนภรณ์ ทรงพระนาม (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการส่งเสริมกีฬาออกกี ของประเทศไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมออกกี ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาออกกี” โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการส่งเสริมกีฬาออกกีของ ประเทศไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมออกกี ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาออกกี โดยส่ง แบบสอบถามไปยังผู้บริหารสมาคมออกกีจำนวน 19 ชุด ผู้ฝึกสอนจำนวน 30 ชุด นักกีฬา ออกกีจำนวน 301 ชุด รวม 350 ชุด และนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสมาคมออกกี ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาออกกี จำนวน 18 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสมาคมออกกี ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาออกกี มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหา การส่งเสริมกีฬาออกกีของประเทศไทย ว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ งบประมาณที่ใช้ในการส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันในต่างประเทศไม่เพียงพอ การส่งเสริมสนับสนุน จากรัฐบาล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มากเท่าที่ควร สถานที่ที่ใช้ในการฝึกซ้อมไม่ได้ มาตรฐาน ขาดการจัดดำเนินการฝึกอบรมเกี่ยวกับผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้บริหารไม่กระจายงาน ทำงานอยู่ในวงจำกัด นักกีฬามีประสบการณ์ด้านการแข่งขันในประเทศและต่างประเทศไม่ เพียงพอ ยกเว้นด้านบุคลากรที่เป็นผู้ฝึกสอน ที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหารสมาคมออกกี ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาออกกีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา การส่งเสริมกีฬาออกกีของประเทศไทย ทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พันธุ์ปรี ดาบเงิน (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาในการ ดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการ ดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด และเปรียบเทียบสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของ สมาคมกีฬาจังหวัด ตามการรับรู้ของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ตามตัวแปรที่ ตั้งของสมาคมกีฬาจังหวัดตามภูมิภาค 4 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ และ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่งแบบสำรวจให้กับเลขาธิการสมาคมกีฬาจังหวัดต่าง ๆ ทั้ง 43 สมาคม กีฬาจังหวัด จำนวน 43 ฉบับ ได้รับแบบสำรวจกลับคืนมา จำนวน 41 ฉบับ

คิดเป็นร้อยละ 95.34 และส่งแบบสอบถามให้กับคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดต่างๆ ทั้ง 43 สมาคมกีฬาจังหวัด รวมทั้งสิ้น 734 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 630 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.83 แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe')

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดมีการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับดีทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดมีปัญหายุ่งยากในระดับน้อย และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีปัญหายุ่งยากในระดับน้อย ยกเว้นด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เพียงด้านเดียวที่มีปัญหายุ่งยากในระดับมาก และยังพบว่ามียางรายการของบางด้านที่มีปัญหายุ่งยากในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ งบประมาณไม่เพียงพอ จำนวนวัสดุอุปกรณ์ทางกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานมีไม่เพียงพอ ขาดเจ้าหน้าที่ทำงานด้านธุรการ สถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมทางกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานขาดความทันสมัย มีความล่าช้าในการพิจารณางบประมาณ และขาดบุคลากรทำงานด้านกีฬา

3. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดในแต่ละภูมิภาค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน มีจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประสานงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านการจัดองค์การ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และด้านการรายงานผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดในแต่ละภูมิภาค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้าน มีจำนวน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล ที่แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพพร เพ็ชรพูล (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงาน และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย สาขาภูมิภาค ตามการรับรู้ของหัวหน้าและพนักงานของสำนักงาน ดำเนินการวิจัยโดยส่งแบบสำรวจ และแบบสอบถามไปยังหัวหน้าสำนักงาน จำนวน 24 ชุด ได้กลับคือมา 24 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานของสำนักงาน จำนวน 78 ชุด ได้กลับคืนมา 74 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.87 นำข้อมูลที่ได้ออกมาแจกแจงหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าความแตกต่างด้วยค่า “ที”

ผลการวิจัยพบว่า

1. เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีสภาพการดำเนินงานด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การจัดงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการรายงานผล อยู่ในระดับดีทุกด้าน
2. เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมากในด้านการจัดบุคลากร และการจัดงบประมาณ
3. หัวหน้าและพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสำนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนการจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการรายงานผล
4. หัวหน้าและพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร และการประสานงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

ชูนแมคเกอร์ (Shoonmaker, 1981) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดโครงการแข่งขันกีฬาระหว่างวิทยาลัย ในวิทยาลัยคริสเตียนที่เลือกสรร” โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้จัดโปรแกรมพลศึกษาในวิทยาลัยคริสเตียนในตอนกลางของแอตแลนติก และตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมกีฬาวิทยาลัยคริสเตียนแห่งชาติ (Nation Christian College Athletic Association) ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดและการดำเนินการกิจกรรม

การแข่งขันกีฬาในวิทยาลัยแห่งนี้ ไม่ได้ยึดถือหลักการต่างๆ มากนักและการสนับสนุนหลักการต่างๆ ให้เลือกนั้นอยู่ที่การประสานงานกันอย่างดี สำหรับสมาคมกีฬาวิทยาลัยคริสเตียนแห่งชาตินั้น ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างวิทยาลัยคริสเตียนขนาดเล็กเท่าที่ควร

แคช (Cash, 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรง” แบบสอบถามประกอบด้วย หลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับการกีฬาซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจและการเงิน, ความสัมพันธ์กับชุมชน, บุคลิกของผู้กีฬา, สิ่งอำนวยความสะดวกในการกีฬา, การบริหารงานบุคคล, งานอาชีพของผู้กีฬา, การบริหารเกี่ยวกับกีฬาแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารการกีฬา จากดิวิชั่น 1 และดิวิชั่น 3 ของสมาคมผู้บริหารการกีฬา ระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ปี 1981-1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา คือ การจัดการด้านธุรกิจและการเงิน และการจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

คิม (Kim, 1990) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “นโยบายรัฐบาลสำหรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้” การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์นโยบายที่เสนอโดย Les Pal (1987) เพื่อศึกษาทบทวนนโยบายของรัฐบาลสำหรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้ มีการศึกษาสิ่งที่เป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของรัฐบาลสำหรับกีฬาเพื่อมวลชน จากมุมมองด้านสังคมและประวัติศาสตร์ การวิเคราะห์นโยบายด้านกีฬาเพื่อมวลชนของรัฐบาลปัจจุบัน รวมทั้งผลที่ได้รับทำให้สามารถระบุถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของโปรแกรมที่มีอยู่ในขณะนี้

คิลลิส (Kikulis, 1992) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะหรือการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้จึงแบ่งการศึกษานี้เป็น 3 ส่วนที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วยในส่วนแรกเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กรกีฬาสสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการ จัดเตรียม ค่านิยม และรูปแบบโครงสร้างองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบ คือ แบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะการวิเคราะห์รูปแบบองค์กรและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง

ส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรในองค์กรกีฬาระดับชาติ 36 แห่ง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Quadrennial Planning Program ระหว่างปี 1984-1988 จาก รูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบดังกล่าว แต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบสำหรับอ้างถึง 3 ประการ คือความชำนาญเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงร่าง ของรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมิน ความหลากหลายของรูปแบบองค์กร และ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา คือปี 1984 ปี 1986 และปี 1988 องค์กรกีฬาแห่งชาติ เปลี่ยนไปใน 2 แนวทาง คือ เปลี่ยนไปสู่แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร องค์กรกีฬา แห่งชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5 แบบ (คือ แบบเฉื่อย แบบเข้ามารวมกัน แบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ แบบเปลี่ยนทิศทาง และแบบไม่แก้ปัญหา) และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการตัดสินใจ ถูกจำกัดอยู่เฉพาะองค์กรต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง แบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ในทิศทางที่มุ่งไปสู่รูปแบบสำนักงานบริหาร

ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างการตัดสินใจสำหรับ องค์กรกีฬาแห่งชาติทั้ง 36 แห่ง การวิเคราะห์การตัดสินใจพบว่ามีมิติต่างๆ คือ การทำให้เป็น รูปแบบเส้นทางการตัดสินใจ ระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และความตั้งใจในการตัดสินใจ มีความสำคัญมากกว่าหัวข้อของการตัดสินใจเมื่อพยายามที่จะเข้าใจโครงสร้างของการตัดสินใจของรูปแบบโครงสร้างแบบต่างๆ ขององค์กรกีฬาแห่งชาติ รูปแบบสำนักงานบริหารมี ลักษณะของความตั้งใจในการตัดสินใจนั้นคือ นำโดยมืออาชีพและช่วยเหลือโดยอาสาสมัคร โครงสร้างการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามหัวข้อ และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างจะเกิด ควบคู่กันไปกับการเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจ แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ แล้ว ก็แสดงให้เห็นว่าความตั้งใจของการตัดสินใจจากอาสาสมัครสู่มืออาชีพไม่ได้เกิดขึ้นในช่วง ของการเปลี่ยนแปลงระยะเวลา 4 ปีแต่อย่างใด

พิตเตอร์ (Pitter, 1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "รัฐกับการพัฒนากีฬาใน Alberta: ความขัดแย้ง การรวมกัน และการเปลี่ยนแปลง" การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้รัฐบาลของ Alberta จัดตั้งสภากีฬาแห่ง Alberta ขึ้น และอภิปรายถึงผลกระทบบาง ประการของสภา ที่มีต่อการพัฒนากีฬาใน Alberta ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้านี้ได้มาจากการ สัมภาษณ์ เอกสารราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุม โบแจ้งข่าว บทความ หนังสือพิมพ์ รายงานคณะกรรมการ จดหมาย กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล และสิ่งตีพิมพ์ ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และ/หรือการพัฒนากีฬาใน Alberta

ผลการศึกษาค้นคว้านี้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เป็นตัวหลัก ปัจจัยต่างๆ ด้านองค์กร และ ลักษณะทางสังคมและการเมืองของ Alberta มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่นำไปสู่การจัดตั้ง

สภาการศึกษาแห่ง Alberta บุคคลต่างๆ ที่สนใจในการส่งเสริมการศึกษาใน Alberta ได้หาทางที่จะจัดตั้งสถาบันที่จะดูแลการพัฒนาการศึกษาใน Alberta โดยการช่วยเหลือจากรัฐบาลมณฑล ในปี 1967 รัฐบาล Alberta ซึ่งมีพรรค Social Credit เป็นเสียงข้างมาก ได้ให้การอุดหนุนการอภิปรายหลายต่อหลายครั้ง จนนำไปสู่การจัดตั้งองค์การศึกษาแห่ง Alberta ในปี 1970 โดยเป็นองค์กรแห่งแรกที่มีอำนาจให้การสนับสนุนกลุ่มศึกษาต่างๆ ทั้งทั้งมณฑล ระหว่างทศวรรษ 1970 พรรค Progressive Conservatives ได้รับเลือกเป็นรัฐบาล พรรคนี้ได้ใช้วิธีการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกเกี่ยวกับความสนใจด้านศึกษาใน Alberta ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร คตินิยมเกี่ยวกับการรวมกันของพรรค Progressive Conservatives และความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลงอย่างรวดเร็วของ Alberta เป็นผลร่วมกันทำให้มีการจัดตั้งสภาการศึกษาแห่ง Alberta

การศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการของสภาการศึกษาแห่ง Alberta สำหรับการพัฒนากีฬาก็เป็นรูปแบบเดียวกันกับวิธีการของรัฐบาลชุดอื่นๆ ที่มีการดำเนินงานโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนากีฬา ซึ่งได้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ ประการแรก มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการทำให้การจัดส่งเสริมกีฬาเป็นเรื่องของนักวิชาการ และเรื่องของวิชาชีพ ประการที่สอง มีการเน้นในเรื่องกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น และประการที่สาม มีการเคลื่อนไหวในการที่จะทำให้การส่งเสริมกีฬาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย