

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบายและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย (2) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยตามนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และ (3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 การดำเนินงานวิจัย แบ่งออกได้เป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษาความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบายและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตอนที่ 2 การพัฒนาเกณฑ์และการประเมินผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตอนที่ 3 การเสนอกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบายและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งใช้วิธีการดังนี้

1.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สำหรับสร้างกรอบแนวคิดการประเมินด้านนโยบาย แผน และโครงการเกี่ยวกับการพัฒนากีฬา โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่ง คือ

1.1.1 การศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย และการวางแผนด้านการกีฬา เพื่อศึกษารวบรวมแนวคิดและสาระของนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

1.1.2 ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมิน เพื่อรวบรวมแนวคิดสำหรับกำหนดวิธีการประเมิน และกำหนดเกณฑ์การประเมิน โดยศึกษาเกี่ยวกับกับการพัฒนาระบบการประเมิน แนวคิดการประเมินนโยบาย แผน และโครงการ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้วยเทคนิคเดลฟาย และรูปแบบการประเมินโดยเน้นทฤษฎีโปรแกรมตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎี

1.1.3 เอกสาร สถิติ งานวิจัย และผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ไทย เพื่อศึกษานโยบาย แผนงาน โครงการ แผนปฏิบัติการ และผลการดำเนินงานในระดับ แผนงานและโครงการ

1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความรู้ และประสบการณ์ด้านการวางแผน การ กำหนดนโยบาย การบริหาร และการประเมินด้านพลศึกษา การกีฬา และนักวิชาการ จำนวน 7 คน เพื่อนำข้อมูลมาสร้างกรอบแนวคิดการประเมิน

1.3 การวิเคราะห์เนื้อหา โดยศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลและสารสนเทศที่ได้ จากข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง ประกอบทัศนนะผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้น โดยยึดหลักความสอดคล้อง และยึดหลักความจำเป็นที่เกี่ยวข้อง

2. การพัฒนาเกณฑ์การประเมิน และการประเมินผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย

2.1 การพัฒนาเกณฑ์การประเมิน

2.1.1 การสังเคราะห์เนื้อหา นำผลจากการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์ ความสอดคล้องมาสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อร่างเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ระดับแผนงาน ได้แก่ แผนงานการพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน และระดับโครงการ รวม 4 โครงการ ได้แก่ โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน โครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬา โครงการส่งเสริมกีฬา ในชนบท และโครงการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล โดยใช้การ ประเมินโดยเน้นทฤษฎีโปรแกรมตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน เป็นแนวทางการประเมิน ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 6 รูปแบบ ตามทฤษฎีโดเมน ประกอบด้วย

รูปแบบที่ 1 การประเมินด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน

รูปแบบที่ 2 การประเมินด้านบริบทแวดล้อม การนำโปรแกรมสู่การ

ปฏิบัติ

รูปแบบที่ 3 การประเมินด้านผลลัพธ์ตามปทัสถาน

รูปแบบที่ 4 การประเมินด้านผลกระทบ

รูปแบบที่ 5 การประเมินด้านกลไกสอดแทรก

รูปแบบที่ 6 การประเมินด้านการสรุพนัยทั่วไป

2.1.2 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของเกณฑ์ในการประเมิน นำ เกณฑ์ที่ร่างขึ้นแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน ตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของ เกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

2.2 การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

2.2.1 ระดับแผนงาน นำเกณฑ์การประเมินแผนงานการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานที่พัฒนา และผ่านการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539

2.2.2 ระดับโครงการ นำเกณฑ์การประเมินโครงการที่พัฒนา และผ่านการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ 4 โครงการ ได้แก่ โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน โครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬา โครงการส่งเสริมกีฬาในชนบท และโครงการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล

3. เสนอกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยนำผลจากการศึกษาความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบายและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในตอนที่ 1 และผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในตอนที่ 2 มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบายและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 สรุปได้ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐและแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบายและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 พบว่า องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานที่ 1 การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน แผนงานที่ 2 การพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ แผนงานที่ 3 การพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขัน และแผนงานที่ 4 การพัฒนาการบริหารและองค์กรในการพัฒนากีฬา มีความสอดคล้องกับนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ ส่วนผลการวิเคราะห์ความครอบคลุม พบว่า แผนปฏิบัติการและนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2536, 2538 และ 2539 ไม่ครอบคลุมที่จะสนองตอบแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จำนวน 2 แผนงานหลัก ได้แก่ แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา และแผนงานหลักที่ 6 การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล ข้อ 8.7.3 ด้านสวัสดิการของนักกีฬา และการสนับสนุนภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกีฬา ส่วนแผนปฏิบัติการของการกีฬา

แห่งประเทศไทย พ.ศ.2537 ไม่ครอบคลุมสนองตอบนโยบายของการศึกษาแห่งประเทศไทย ด้าน  
 การพัฒนาการศึกษาเพื่อสุขภาพและการพัฒนาการศึกษาเพื่อการอาชีพ และไม่ครอบคลุมสนองตอบ  
 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จำนวน 2 แผนงานหลัก ได้แก่ แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนา  
 โภชนาการกับการศึกษา และแผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาการศึกษาเพื่อการอาชีพ รวมทั้งไม่  
 สอดคล้องและไม่ครอบคลุมนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ข้อ 8.7.3 ด้านสวัสดิการนักกีฬา และ  
 การสนับสนุนภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกีฬา

2. ผลการประเมินการดำเนินงานของการศึกษาแห่งประเทศไทย ตามนโยบายด้านการ  
 กีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 ในระดับแผนงาน  
 ได้แก่ แผนงานการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับโครงการ รวม 4 โครงการ ได้แก่  
 โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน โครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬา โครงการส่งเสริมกีฬา  
 ในชนบท และโครงการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล โดยใช้รูปแบบ  
 การประเมินโดยเน้นทฤษฎีโปรแกรม ตามแนวทางการประเมินปทัสถานตามแรงขับของทฤษฎี  
 ประกอบด้วยรูปแบบการประเมิน 6 ด้าน 21 มิติ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 6 มิติ

ด้านที่ 2 ด้านปทัสถานบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย  
 เกณฑ์การประเมิน 5 มิติ

ด้านที่ 3. ด้านผลลัพธ์ตามปทัสถาน ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 2 มิติ

ด้านที่ 4. ด้านผลกระทบ ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 2 มิติ

ด้านที่ 5 ด้านกลไกสอดแทรก ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 3 มิติ

ด้านที่ 6 ด้านการสรุปนัยทั่วไป ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 3 มิติ

ผลการประเมินในระดับแผนงาน และโครงการ มีผลสรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

ก. ผลการประเมินแผนงานการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแผนปฏิบัติการของการ  
 กีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2536-2539 สรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ประกอบด้วย ผลการประเมิน 6 มิติ สรุปได้  
 ดังนี้

1. มิติการจัดทำแผน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ เฉพาะรายการ  
 คุณสมบัติของบุคลากรในการวางแผน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่  
 ปรากฏขั้นตอนการจัดทำแผนครบทั้ง 6 ขั้นตอน ไม่ปรากฏโปรแกรมพัฒนาบุคลากรสำหรับการ

วางแผน ไม่ปรากฏการมอบหมายผู้รับผิดชอบการร่างแผน ขาดสารสนเทศพื้นฐานสำหรับการวางแผน ไม่ปรากฏการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละขั้นตอน ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน และไม่ปรากฏนโยบายสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการวางแผน

2. มิตិความชัดเจนของแผน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ รายการมีกระบวนการกลุ่มเป้าหมายชัดเจน มีแผนการประชาสัมพันธ์ความรู้กีฬาขั้นพื้นฐาน มีแผนการจัดสร้างและพัฒนาสถานกีฬา มีแผนการจัดให้มีวัสดุและอุปกรณ์กีฬาเพื่อบริการ มีแผนการผลิตผู้นำทางกีฬาและวิทยากรระดับท้องถิ่น มีแผนกำหนดวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน มีงบประมาณและการกำหนดระบบการสนับสนุนงบประมาณไว้อย่างชัดเจน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ การขาดข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผนงานไม่สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ยกสำหรับการวัดและประเมินผล องค์ประกอบการจัดกระทำไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ เช่น ขาดแผนและงบประมาณซ่อมแซมบำรุงสถานกีฬาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีแผนการใช้ประโยชน์จากสนามกีฬา และไม่มีแผนและงบประมาณสนับสนุนให้มีการประดิษฐ์อุปกรณ์กีฬาราคาถูก

3. มิติความสอดคล้องของแผน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ รายการแผนงานการพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล ข้อ 8.7.1 ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมกีฬา และการออกกำลังกายในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และข้อ 8.7.2 การเร่งพัฒนามาตรฐานการกีฬาอย่างเป็นระบบ และเสริมสร้างสนามกีฬา และอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ กิจกรรม/โครงการตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่ครอบคลุมมาตรการ แนวทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล

4. มิติความเหมาะสมของแผน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ รายการกำหนดช่วงระยะเวลาดำเนินงานเหมาะสมกับลักษณะแผนงาน ส่วนผลการดำเนินงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ความเหมาะสมของแผนการดำเนินงานในแต่ละมาตรการ ไม่กระจายครอบคลุมทั่วประเทศ เช่น การก่อสร้างสระว่ายน้ำ การก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล การก่อสร้างโรงพลศึกษาเอนกประสงค์ การอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา และการส่งเสริมกีฬา ร่วมกับหน่วยงานอื่น

5. มิติความซ้ำซ้อน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ เนื่องจากมีความซ้ำซ้อนในลักษณะเกือบคู่ได้แก่ การส่งเสริมกีฬาในชนบท การอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้ตัดสินกีฬา

6. มิติการประสานงานพบว่ามีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ เนื่องจากไม่ปรากฏกลไกการประสานงานระหว่างแผนงาน และระหว่างหน่วยงาน

ด้านที่ 2 ด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยผลการประเมิน 5 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้เกี่ยวกับคุณสมบัติ และวิธีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย การยอมรับต่อแผนงานและเจ้าหน้าที่ และการมีส่วนร่วม ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏมีหน่วยบุคคลและชุมชน องค์กรจัดองค์กรรองรับการดำเนินงาน

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีบุคลากรดำเนินงานตามกรอบอัตรากำลังและมีคุณวุฒิความรู้ขึ้นตามเกณฑ์ รวมทั้งความระหว่างผู้ดำเนินการกับงานที่ทำมีระดับแรงจูงใจ และความยึดมั่นต่อการทำงานผ่านเกณฑ์

3. มิติวิธีดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ การมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มีการใช้งบประมาณและดำเนินงานในสถานที่ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการปฏิบัติงานจริงภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ส่วนผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏการกำหนดโครงสร้างองค์การบริหารแผน ไม่สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ เช่น การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในระดับแผนงาน รวมทั้งไม่ปรากฏการนิเทศ กำกับ และติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

4. มิติการจัดองค์การในการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดโครงสร้างองค์การตามที่วางแผนไว้ มีลักษณะเป็นงานประจำ และมีสัดส่วนเจ้าหน้าที่กับผู้เข้าร่วมเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏกระบวนการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือ หรือคำแนะนำการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่

5. มิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ไม่ปรากฏมีการประสานงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการระหว่างหน่วยงานในระดับแผนงาน

ด้านที่ 3 ด้านผลลัพธ์ตามปทัศสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิด พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ รายการการบรรลุผลเบื้องต้น ได้แก่ การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้ การก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล 222 แห่ง สระว่ายน้ำ 6 แห่ง โรงเรียนพลศึกษาเอนกประสงค์ 2 แห่ง การจัดตั้งศูนย์กีฬาตำบล 7,474 ตำบลทั่วประเทศ การอบรมผู้ตัดสินและชี้ขาดกีฬา 2,347 คน และมีการใช้งบประมาณดำเนินโครงการเท่ากับหรือน้อยกว่างบประมาณที่ได้รับ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ การไม่สามารถดำเนิน

การได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ต้องเลื่อนระยะเวลาดำเนินการออกไป เช่น การอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้ตัดสินกีฬา และจำนวนผู้ผ่านการอบรมผู้ตัดสินและชี้ขาดกีฬาต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งไม่ปรากฏผลการดำเนินงานการสนับสนุนให้มีการผลิต หรือประดิษฐ์อุปกรณ์กีฬา

2. มิติผลลัพธ์ทางตรงที่ไม่ได้คาดหวังจะให้เกิด พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีเด็กและเยาวชนสนใจเข้าร่วมกิจกรรมของการกีฬาแห่งประเทศไทยเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากสนามกีฬา และอุปกรณ์กีฬาที่ดำเนินการโดยการกีฬาแห่งประเทศไทยเพิ่มขึ้น

ด้านที่ 4 ด้านผลกระทบ ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลกระทบที่คาดหวังจะเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ เยาวชนและประชาชนสนใจขอรับเอกสารการกีฬาเพิ่มขึ้น มีการรวมกลุ่มของประชาชนในการจัดกิจกรรมกีฬาในภูมิภาค และมีการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์และสถานกีฬาเป็นไปตามเกณฑ์ ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏมีการดำเนินงานเกี่ยวกับศูนย์สื่อการสอนกีฬาอย่างเป็นทางการ

2. มิติผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวัง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีจังหวัดที่สนใจการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้ตัดสินกีฬา โดยขอให้การกีฬาแห่งประเทศไทยจัดอบรมให้ โดยจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ รวมทั้งผู้ตัดสินที่ผ่านการอบรมได้รับการคัดเลือกไปตัดสินการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ และกีฬาแห่งชาติ จำนวน 263 คน

ด้านที่ 5 ด้านกลไกสอดแทรก ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรม และยังสามารถประกอบอาชีพได้ตามปกติ

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์กีฬาเพื่อบริการ การผลิตผู้นำทางกีฬาและวิทยากรระดับท้องถิ่น การมีระบบเสริมแรงในด้านขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงาน ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับกิจกรรมการจัดสร้าง พัฒนา และซ่อมแซมสนามกีฬา

3. มิติสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ เพราะในการดำเนินงานขาดความพร้อมเกี่ยวกับเรื่องอำนวยความสะดวกตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงาน และคอมพิวเตอร์

ด้านที่ 6 ด้านการสรุปนัยทั่วไป ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

2. มติเวลา พบว่า ผลการประเมินสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) ได้

3. มติประชากร พบว่า ผลการประเมินสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับประชากรกลุ่มอื่นได้

#### บ. ผลการประเมินระดับโครงการ

การประเมินโครงการภายใต้แผนงานการพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน ตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 จำนวน 4 โครงการ มีผลการประเมินสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. **โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน** มีผลการประเมินตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเชน แบ่งเป็น 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 25 ข้อ สรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 6 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มติการจัดทำโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ได้แก่ มีขั้นตอนการจัดทำแผนทั้ง 6 ขั้นตอน นุคลากรจัดทำแผนมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจน มีการจัดทำโครงการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด มีความพร้อมด้านสารสนเทศสำหรับจัดทำโครงการและมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในการจัดทำโครงการ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร และไม่ปรากฏผู้บริหารกำหนดนโยบายสนับสนุนให้ความสำคัญกับการวางแผนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

2. มติความชัดเจน พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ชัดเจน ครบถ้วน เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ปฏิบัติได้ มีการระดมกลุ่มเป้าหมายชัดเจน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ โดยจะดำเนินการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาใน 52 จังหวัด ๆ ละ 120 คน ใน 6 ชนิดกีฬา ได้แก่ ฟุตบอล กรีฑา วอลเลย์บอล บาสเกตบอล เซปักตะกร้อ และเทเบิลเทนนิส วัตถุประสงค์ทุกข้อมีกิจกรรมรองรับ มีการกำหนดวิธีดำเนินงานชัดเจน มีระบบการสนับสนุน และระยะเวลาการปฏิบัติงานชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ หลักการและเหตุผล ไม่ปรากฏข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย



คุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ หลักการและเหตุผล ไม่ปรากฏข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

3. มิตិความสอดคล้องของโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย

4. มิตិความเหมาะสมของโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีความเหมาะสมของช่วงระยะเวลาการขอและได้รับเงินงวด สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินโครงการ และการกำหนดระยะเวลาเหมาะสมกับลักษณะของงาน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ แผนการดำเนินโครงการทั้ง 4 ปี มีแผนดำเนินการทั่วประเทศ 52 จังหวัด คิดเป็นร้อยละ 69 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 80

5. มิติความซ้ำซ้อน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ เพราะโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาเป็นความซ้ำซ้อนในลักษณะเกือบทุกหน่วยงานอื่น และไม่ปรากฏความซ้ำซ้อนในการกีฬาแห่งประเทศไทย

6. มิติการประสานงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ไม่ปรากฏการกำหนดกลไกการประสานงาน ไม่ปรากฏกลไกการปรับโครงการระหว่างปี และไม่ปรากฏมีการประสานงานหรือวางแผนระหว่างหน่วยงาน

ด้านที่ 2 ด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยผลการประเมิน 5 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการคัดเลือกผู้เข้าร่วมตามคุณสมบัติและวิธีการที่กำหนดไว้ หน่วยงานที่เข้าร่วมให้การยอมรับต่อโครงการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หน่วยบุคคลที่มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน หน่วยงานระดับจังหวัดมีการแต่งตั้งมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการร่วมกับกีฬาแห่งประเทศไทย และหน่วยงานต้นสังกัดให้ความร่วมมือกับวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีบุคลากรดำเนินงานเพียงพอ และมีคุณสมบัติสูงกว่าเกณฑ์ สำหรับคุณสมบัติของวิทยากรเป็นไปตามเกณฑ์ ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจ และทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจต่อการเข้าร่วมดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์

3. มิติวิธีดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดโครงสร้างองค์การบริหารโครงการ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจน มีการประสานงานครบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติ

งาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการใช้งบประมาณตามรายการที่วางแผนไว้ และมีการดำเนินงานในจังหวัดที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการปฏิบัติงานจริงภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ส่วนผลการดำเนินงานที่พบว่ามิคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลไปยังผู้ปฏิบัติ มีการเลื่อนระยะเวลาการดำเนินโครงการข้ามงวดงบประมาณในปี 2536 และ 2537 และข้ามปีงบประมาณ ในปี พ.ศ.2538

4. มิตติการจัดองค์การ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการมอบหมายให้งานฝึกอบรม กองวิชาการและฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบ โดยบริหารโครงการเป็นลักษณะงานประจำ มีการจัดทำคู่มือผู้ปฏิบัติงานและวิทยากร มีสัดส่วนวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม 1 : 20

5. มิตติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการประสานงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้

ด้านที่ 3 ด้านผลลัพธ์ตามปทัสสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มติ สรุปได้ดังนี้

1. มติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิด พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ การบรรลุผลเบื้องต้น มีการดำเนินการฝึกอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานรวม 51 จังหวัด ใน 8 ชนิดกีฬา และได้งบประมาณทั้งสิ้น 5,294,717 บาท มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 5,295 คน

ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดทุกจังหวัด และผู้เข้ารับการอบรมไม่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์

2. มติผลลัพธ์ทางตรงที่ไม่ได้คาดหวังจะให้เกิด พบว่า ผลการประเมินมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีกลุ่มผู้สนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์อบรม 418 คน จังหวัดตราดและน่านขอให้การกีฬาแห่งประเทศไทยดำเนินการอบรมให้ โดยจังหวัดรับผิดชอบด้านงบประมาณ และหลังจากอบรมแล้วมีการรวมกลุ่มกันเป็นชมรมผู้ฝึกสอนกีฬาของจังหวัดต่าง ๆ

ด้านที่ 4 ผลกระทบ ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มติ สรุปได้ดังนี้

1. มติผลกระทบที่คาดหวังจะเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ความตื่นตัวและสนใจกีฬาของประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ประชาชนในท้องถิ่นมีอุปกรณ์กีฬาเพียงพอสำหรับการออกกำลังกายและเล่นกีฬา และมีการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งผู้ฝึกสอนกีฬาที่ผ่านการอบรมได้ไปทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนกีฬาให้ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มติผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวัง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่าน

เกณฑ์ ได้แก่ ผู้ที่ผ่านการอบรมได้ไปทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาให้กับท้องถิ่นในการแข่งขันกีฬา

ด้านที่ 5 กลไกสอดแทรก ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ผู้เข้ารับการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการและยังสามารถประกอบอาชีพได้ตามปกติ

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับโครงการ เช่น การประชุม และสัมมนาเพิ่มศักยภาพวิทยากรปีละ 1 ครั้ง มีการจัดทำคู่มือสำหรับวิทยากร มีระบบเสริมแรงด้านขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงาน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏระบบเสริมแรงด้านขวัญและกำลังใจแก่วิทยากรโครงการ

3. มิติสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ รายการมีอุปกรณ์กีฬาเพียงพอสำหรับดำเนินการอบรม ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ การขาดเครื่องอำนวยความสะดวกที่พร้อมตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ และ โสตทัศนอุปกรณ์

ด้านที่ 6 การสรุปนับทั่วไป ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติสถานะการณ์ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาระดับอื่นได้

2. มิติเวลา พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานได้ ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2

3. มิติประชากร พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมสำหรับการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน ได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเพศและวัย

2. โครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬา มีผลการประเมินการประเมินตามแรงขับเคลื่อนของทฤษฎีของเซน แบ่งเป็น 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 76 ข้อ สรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การจัดกระทำตามปทัสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 6 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติการจัดทำโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดทำโครงการครบตามลำดับขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบเขียนโครงการมีความรู้ระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์มากกว่า 3 ปี และมีประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในการจัดทำโครงการ

ส่วนผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากร การมอบหมายผู้รับผิดชอบต่ำกว่าเกณฑ์ ไม่ปรากฏระยะเวลาในการจัดทำโครงการในแต่ละขั้นตอน ไม่มีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและทันสมัยสำหรับเขียนโครงการ รวมทั้งไม่ปรากฏนโยบายสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน โครงการจากผู้บริหาร

2. มิตិความชัดเจนของโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ หลักการและเหตุผล มีการระบุสภาพปัญหา และความต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา มีการกำหนดวิธีการดำเนินโครงการไว้ชัดเจนทุกขั้นตอน รวมทั้งมีการกำหนดระบบการสนับสนุนงบประมาณ และตารางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการขาดความชัดเจนเป็นรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้และวัดได้ กลุ่มเป้าหมายไม่ครอบคลุมสื่อและชนิดกีฬาตามวัตถุประสงค์

3. มิติความสอดคล้อง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ครบทุกข้อ คือ โครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย

4. มิติความเหมาะสมของโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการกำหนดระยะเวลาการงบประมาณล่วงหน้าเหมาะสม และได้รับเงินงวดสอดคล้องกับกิจกรรมในโครงการ รวมทั้งช่วงระยะเวลาในการดำเนินโครงการมีความเหมาะสม ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ แผนการจัดทำสื่อการสอนกีฬาไม่ครบตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ 2 ชนิดกีฬา คือ กีฬามวย และกีฬายิมนาสติก

5. มิติความซ้ำซ้อน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีความซ้ำซ้อนในลักษณะเกี่ยวข้องกับโครงการของกรมพลศึกษา และไม่ปรากฏความซ้ำซ้อนภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย

6. มิติการประสานงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการกำหนดกลไกการประสานงานไว้ชัดเจน มีกลไกการปรับแผนระหว่างปี และมีการวางแผนการประสานระหว่างหน่วยงานไว้ชัดเจน

ด้านที่ 2 บริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยผลการประเมิน 5 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ผู้แทนกลุ่มเป้าหมายเห็นด้วยกับโครงการ และให้การยอมรับต่อการทำงานร่วมกับวิทยากร การมีส่วนร่วมระดับบุคคล มีการประชุมวางแผนร่วมกัน และการมีส่วนร่วมระดับหน่วยงานเป็นไปตามเกณฑ์

ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ชนิดกีฬาที่นำมาจัดทำสื่อไม่ครอบคลุมโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาพื้นฐานและขั้นก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ และสื่อที่จัดทำ

ไม่ครบตามวัตถุประสงค์ ขาดสื่อสไลด์และแผ่นใส

2. มติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ เฉพาะการมีบุคลากรปฏิบัติงานและคุณสมบัติสูงกว่าเกณฑ์ ส่วนผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรกีฬาและการจัดทำสื่อการสอน พนักงานที่ปฏิบัติงานมีระดับแรงจูงใจ และทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน รวมทั้งระดับความตั้งใจต่ำกว่าเกณฑ์

3. มติวิธีดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การสำหรับบริหารโครงการชัดเจน มีการประสานงานจริงตามที่กำหนดไว้ในแผน สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการใช้จ่ายงบประมาณตามที่วางแผนไว้ รวมทั้งมีการปฏิบัติงานจริงภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ขาดการนิเทศ กำกับ และติดตามประเมินผล บรรยากาศแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ ขาดสิ่งสนับสนุนและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน เช่น ขาดห้องปฏิบัติการทางสื่อ และ สดทัศนูปกรณ์

4. มติการจัดองค์การดำเนินงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ เฉพาะการจัดโครงสร้างโครงการตามโครงสร้างการบริหารของภารกิจแห่งประเทศไทย มีการดำเนินงานในลักษณะเป็นงานประจำ โดยมีงานวิชาการ กองวิชาการและฝึกอบรม เป็นผู้รับผิดชอบ

5. มติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ทุกข้อ ได้แก่ มีการประสานงานอย่างเป็นทางการตามที่วางแผนไว้ปีละอย่างน้อย 3 ครั้ง และมีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าปีละ 1 ครั้ง

ด้านที่ 3 ผลลัพธ์ตามปทัศสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลลัพธ์ทางตรงตามที่คาดหวังจะให้เกิด พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการใช้งบประมาณจริงน้อยกว่างบประมาณที่ได้รับ และวิทยากรโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬามีความพึงพอใจต่อการนำสื่อการสอนกีฬาไปใช้ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ สื่อการสอนกีฬาที่ผลิตไม่ครบตามวัตถุประสงค์ ขาดสื่อสไลด์และแผ่นใส สื่อวิดีโอที่ผลิตขึ้นไม่เพียงพอสำหรับผู้เข้ารับการอบรม แลพสื่อที่ผลิตขึ้นไม่ครอบคลุมชนิดกีฬาและเนื้อหาการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา

2. มิติผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวัง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ มีผลการดำเนินงานเกิดขึ้นในทางบวก ได้แก่ คณะกรรมการกีฬาสภาผู้แทนราษฎรจัดสรรงบประมาณให้ 150,000 บาท ในปี พ.ศ.2536

ด้านที่ 4 ผลกระทบ ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลกระทบที่คาดหวังจะเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ไม่ปรากฏมีการดำเนินงานศูนย์สื่อการสอนกีฬาอย่างเป็นทางการ

ทางการ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค รวมทั้งยังไม่ปรากฏการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากสื่อที่ผลิตขึ้น โดยเฉพาะวิทยุทัศน์ซึ่งควรจะปรับปรุงด้านเทคนิค

2. มิติผลกระทบที่ไม่ได้คาดหวังจะให้เกิดในทางบวก พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยมีภาคเอกชนให้การสนับสนุนการผลิตวิทยุทัศน์

ด้านที่ 5 กลไกสอดแทรก ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ และสามารถประกอบอาชีพได้ตามปกติ

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์เฉพาะมีการประชุมวางแผนร่วมกับวิทยากรก่อนปฏิบัติงานจริง ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติมีความเห็นเกี่ยวกับระบบเสริมแรงด้านขวัญและกำลังใจต่ำกว่าเกณฑ์ และไม่ปรากฏระบบเสริมแรงแก่วิทยากรโครงการ

3. มิติวิงอำนาจความสะดวก พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมต่อความจำเป็นขั้นต่ำในการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ โดยเฉพาะการขาดห้องปฏิบัติการทางสื่อ และโสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

ด้านที่ 6 การสรุพนัยทั่วไป ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติสถานะการณ์ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้จัดทำสื่อการสอนกีฬาอื่นได้

2. มิติเวลา พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการจัดทำสื่อ และใช้เป็นสื่อการสอนในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ได้

3. มิติประชากร พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับเป็นสื่อสอนกีฬาได้ โดยไม่จำกัดวัยและเพศ

3. โครงการส่งเสริมกีฬาในชนบท มีผลการประเมินตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน แบ่งเป็น 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 75 ข้อ สรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การจัดกระทำตามปทัสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 6 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติการจัดทำโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดทำโครงการดำเนินการครบทั้ง 6 ขั้นตอน บุคลากรผู้รับผิดชอบมีคุณสมบัติสูงกว่าเกณฑ์ มีการ

มอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจน คือ ผู้อำนวยการกองฝึกสอน และหัวหน้างานฝึกสอนกีฬา และวิธีการจัดทำโครงการมีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับผู้รับผิดชอบ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ไม่ปรากฏการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอน ขาดสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับจัดทำโครงการ และไม่ปรากฏนโยบายสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน โครงการอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร

2. มิตិความชัดเจน พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้ และวัดได้ ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณชัดเจนที่จะดำเนินการ จำนวน 7,474 ตำบล กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารและการประสานงานชัดเจน มีแผนการติดตามประเมินผล รวมทั้งกำหนดระบบการสนับสนุนงบประมาณ และจัดทำตารางปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ หลักการและเหตุผล ไม่ปรากฏข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

3. มิติความสอดคล้อง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ คือ วัตถุประสงค์ของโครงการสนองตอบนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย

4. มิติความเหมาะสม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ เฉพาะการดำเนินโครงการกระจายครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ การกำหนดช่วงระยะเวลาไม่เหมาะสม ไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ ต้องคงรายการค่าใช้จ่ายงบประมาณ และเลื่อนการดำเนินงานออกไป

5. มิติความซ้ำซ้อน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีความซ้ำซ้อนกันในลักษณะเกี่ยวเนื่องกับโครงการกีฬาหมู่บ้านของกรมพลศึกษา และไม่ปรากฏความซ้ำซ้อนภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย

6. มิติการประสานงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการกำหนดกลไกการประสานงานกับกรมพัฒนาชุมชน มีการกำหนดขั้นตอนการประสานงานไว้ชัดเจน และมีการจัดทำแผนงานร่วมกับจังหวัดสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏการกำหนดกลไกการประสานงานระหว่างโครงการในแผนงานการพัฒนาการกีฬารัฐบาล

ด้านที่ 2 บริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยผลการประเมิน 5 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ตำบลที่

ได้รับคัดเลือกจัดตั้งศูนย์กีฬาตำบล มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดไว้และมีการปฏิบัติจริง ผู้เข้าร่วมให้การยอมรับและเห็นด้วยกับโครงการและเจ้าหน้าที่ ในการดำเนินงานมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน มีการจัดตั้งคณะกรรมการกีฬาอำเภอ คณะกรรมการบริหารศูนย์กีฬา และผู้แทนการกีฬาแห่งประเทศไทยประจำอำเภอ

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีบุคลากรดำเนินงานจำนวน 13 คน สูงกว่ากรอบอัตรากำลังและเกณฑ์ ผู้ปฏิบัติงานมีระดับแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน รวมทั้งมีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์

3. มิติวิธีการดำเนินงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดองค์การสำหรับบริหารโครงการ และกำหนดแนวทางไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ มีการใช้งบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์กีฬาตามที่กำหนดไว้จำนวน 147,584,000 บาท มีการจัดส่งอุปกรณ์กีฬาไปให้ศูนย์กีฬาตำบลและมีการปฏิบัติงานจริงภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดซื้ออุปกรณ์ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ ไม่ปรากฏมีการรายงานผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผน ทั้งรายเดือนและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ไม่ปรากฏการติดตามและประเมินผล รวมทั้งไม่ปรากฏการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงโครงการ

4. มิติการจัดองค์การ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการจัดองค์การตามโครงสร้างการบริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยงานฝึกสอนกีฬา กองฝึกสอนกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบ มีการบริหารเป็นลักษณะงานประจำ มีการจัดทำคู่มือและคำแนะนำการปฏิบัติงาน และมีสัดส่วนเจ้าหน้าที่เป็นไปตามที่วางแผนไว้

5. มิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย 3 ครั้ง/ปี และมีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการมากกว่า 1 ครั้ง/ปี/ศูนย์กีฬาตำบล

ด้านที่ 3 ผลลัพธ์ตามปทัสสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิด พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดตั้งศูนย์กีฬาตำบลทั่วประเทศ 7,474 ตำบล งบประมาณที่ใช้จริงจำนวน 127,886,479 บาท ซึ่งน้อยกว่างบประมาณที่ได้รับ มีการจัดส่งอุปกรณ์กีฬาไปให้ศูนย์กีฬาตำบลครบตามเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมและเห็นด้วยกับการดำเนินโครงการเป็นไปตามเกณฑ์ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนดไว้ในการจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา อุปกรณ์กีฬาที่จัดให้ศูนย์กีฬาตำบลยังไม่เพียงพอกับความต้องการ ศูนย์กีฬาตำบลส่วนใหญ่ไม่มีสถานที่ดำเนินการจริงตามที่กำหนดไว้ในแผน



ขาดการเก็บรักษาอุปกรณ์กีฬาที่ถูกต้องวิธี และส่วนใหญ่ไม่ได้จัดระบบการบริหารอุปกรณ์กีฬาตามที่กำหนดไว้ในแผน

2. มิติผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวัง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ มีหน่วยงานและองค์กรอื่นมาร่วมสนับสนุนกิจกรรมศูนย์กีฬาตำบล เช่น การแข่งขันกีฬาระหว่างศูนย์กีฬาตำบล และการแข่งขันกีฬาสิงห์ตำบล

ด้านที่ 4 ผลกระทบ ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลกระทบที่คาดหวังจะเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ ชาวชนและประชาชนตื่นตัวและสนใจกีฬามากขึ้น เช่น การส่งทีมกีฬาเข้าแข่งขันในนามศูนย์กีฬาตำบล เป็นต้น ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ คือ การใช้ประโยชน์อุปกรณ์กีฬาของศูนย์กีฬาตำบลต่ำกว่าเกณฑ์ และไม่ได้มีการบริหารจัดการตามที่กำหนดไว้

2. มิติผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวัง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ มีผลกระทบเกิดขึ้นในทางบวก ได้แก่ มีการรวมตัวของเยาวชนและประชาชนส่งทีมเข้าแข่งขันกีฬา และมีการให้การสนับสนุนกิจกรรมศูนย์กีฬาตำบล เช่น การบริจาคเงินหรือสิ่งของเพื่อการศึกษา

ด้านที่ 5 กลไกสอดแทรก ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจต่อการดำเนินโครงการ และการเข้าร่วมโครงการไม่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพ

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ รายการผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า มีระบบเสริมแรงด้านขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงาน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏการจัดเตรียมบุคลากรในการดำเนินงาน และไม่ปรากฏโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร

3. มิติสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องอำนวยความสะดวกที่พร้อมในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์

ด้านที่ 6 การสรุปนัยทั่วไป ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติสถานะการณ์ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานะการณ์ และสถานที่อื่น ๆ ได้ในการส่งเสริมกีฬา

2. มิติเวลา พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการส่งเสริมกีฬาในชนบท

ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ได้

3. มิติประชากร พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมกีฬาได้ทั้งเพศชายและเพศหญิง

4. โครงการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล มีผลการประเมินตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซนแบ่งเป็น 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 72 ข้อ สรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การจัดการทำตามปทัสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 6 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติการจัดทำโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดทำโครงการครบทั้ง 6 ขั้นตอน บุคลากรมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ คือ มีความรู้ระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์มากกว่า 3 ปี มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอสำหรับการวางแผน และมีการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏโปรแกรมการพัฒนามูลฐาน ไม่ปรากฏการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำโครงการ รวมทั้ง ไม่ปรากฏนโยบายสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการวางแผนโครงการจากผู้บริหารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

2. มิติความชัดเจนของโครงการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้ และวัดได้ โดยมีเป้าหมายจัดสร้างสนามกีฬาจำนวน 228 แห่ง โดยมีแผนการก่อสร้างกระจายครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ โดยจะก่อสร้างในจังหวัดที่ไม่มีสนามกีฬามาก่อนเป็นอันดับแรก มีการมอบหมายให้กองออกแบบและควบคุมการก่อสร้างรับผิดชอบ รวมทั้งมีการกำหนดระบบการสนับสนุนงบประมาณและตารางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ หลักการและเหตุผล ไม่ปรากฏข้อมูลที่แสดงสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัญหาความขาดแคลนและความต้องการสนามกีฬาที่มีสาระครบถ้วนชัดเจน กิจกรรมของโครงการไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ รวมทั้งไม่ปรากฏแผนการใช้ประโยชน์จากสนามกีฬาที่สร้างขึ้น

3. มิติความสอดคล้อง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ โครงการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย

4. มิติความเหมาะสม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่

โครงการมีความชัดเจนในการแก้ปัญหาค่าความขาดแคลนสนามกีฬาในระดับอำเภอ ตำบล และมีการกำหนดระยะเวลาการขอและได้รับเงินสอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินโครงการ

5. มติความซ้ำซ้อน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ไม่ปรากฏความซ้ำซ้อนด้านการก่อสร้างสนามกีฬา และไม่ปรากฏความซ้ำซ้อนภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย

6. มติการประสานงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ สำหรับการประสานงานระหว่างแผน มีการกำหนดกลไกการประสานแผนงาน และระบุขั้นตอนการประสานงานไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ พบว่า ไม่ปรากฏแผนการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และไม่ปรากฏการประสานการจัดทำแผนงาน โครงการ

ด้านที่ 2 บริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยผลการประเมิน 5 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการดำเนินโครงการคัดเลือกสถานที่ก่อสร้างสนามกีฬาดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อโครงการและเจ้าหน้าที่ มีหน่วยบุคคลในท้องถิ่นเข้าร่วมดำเนินการ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และพัฒนากรตำบล เป็นต้น มีการมอบหมายให้จังหวัดดำเนินการทำสัญญาจ้างและตกลงการจ้าง

2. มติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน และระดับความตั้งใจในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีบุคลากรปฏิบัติงานที่มีความรู้ด้านวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี 1 คน ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์

3. มติวิธีดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัดโครงสร้างองค์การบริหารโครงการ โดยมอบหมายให้งานสำรวจและออกแบบรับผิดชอบการสำรวจและคัดเลือกสถานที่ และให้งานควบคุมการก่อสร้าง เป็นผู้ติดตามและควบคุมการก่อสร้าง ในการดำเนินงานมีการประสานงานครบทุกขั้นตอนกับจังหวัด ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงาน มีการใช้งบประมาณจริงตามรายการที่วางไว้ มีการปฏิบัติงานจริงในสถานที่ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการปฏิบัติจริงภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีปัญหาด้านความพร้อม ไม่ปรากฏมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งไม่ปรากฏการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติ

4. มติการจัดองค์การ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการจัด

โครงสร้างองค์การมีลักษณะเป็นงานประจำ มีสัดส่วนเจ้าหน้าที่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏการจัดทำคู่มือหรือคำแนะนำผู้ปฏิบัติงาน

5. มิตติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สูงกว่าที่เกณฑ์กำหนดไว้

ด้านที่ 3 ผลลัพธ์ตามปทัสสถาน ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิด พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล 222 แห่ง ใน 67 จังหวัด ใช้งบประมาณทั้งสิ้น 344,411,718 บาท น้อยกว่างบประมาณที่ได้รับ กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ สนามกีฬาที่ก่อสร้างยังไม่เพียงพอกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2. มิติผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวัง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีผู้ให้ความสนใจสนับสนุนการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล เช่น การจัดหาสถานที่ การสนับสนุนงบประมาณ รวมทั้งการผลักดันจากฝ่ายการเมือง เป็นต้น

ด้านที่ 4 ผลกระทบ ประกอบด้วยผลการประเมิน 2 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผลกระทบที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นภายหลังการดำเนินงาน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ องค์กรส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสนามกีฬาให้สมบูรณ์ขึ้น และได้จัดสรรงบประมาณเข้ามาสนับสนุนกิจกรรมกีฬา

2. มิติผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวัง พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยมีการใช้สนามกีฬาเป็นสถานที่จัดกิจกรรมทางสังคมของท้องถิ่น เช่น การประชุมชาวบ้าน การชุมนุมในวันสำคัญ เป็นต้น

ด้านที่ 5 กลไกสอดแทรก ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติผู้เข้าร่วม พบว่า ผลการประเมินมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม และสามารถประกอบอาชีพได้ตามปกติ

2. มิติผู้ดำเนินการ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ การมีระบบเสริมแรงด้านขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏโปรแกรมการพัฒนาคณากรสำหรับดำเนินโครงการ

3. มิติสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานขาดเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สำนักงาน

ด้านที่ 6 การสรุปนับทั่วไป ประกอบด้วยผลการประเมิน 3 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิตีสถานะการณ์ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการก่อสร้างสนามกีฬาในระดับอื่น ๆ ได้

2. มิติตเวลา พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการก่อสร้างสนามกีฬาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ได้

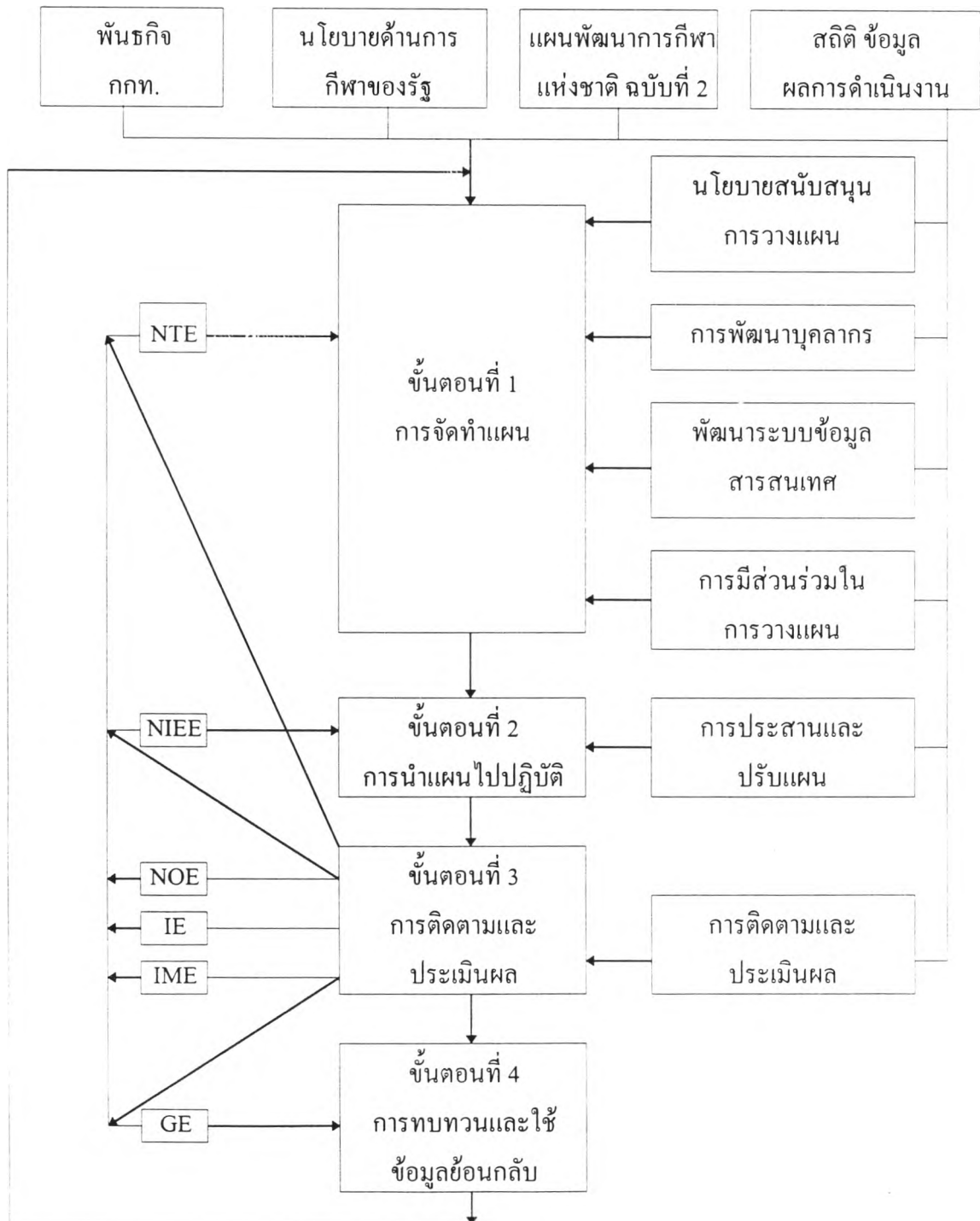
3. มิตិประชากร พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ วิธีการ ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการประเมิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการก่อสร้างสนามกีฬาทั่วไปได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเพศและวัย

3. กลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 สรุปได้ดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาในตอนต้นที่ 1 การศึกษาความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบาย และแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย และตอนที่ 2 ผลการประเมินการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 ไปกำหนดกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ซึ่งบูรณาการการจัดทำแผนเชิงทฤษฎีเข้ากับผลการประเมินจากการวิจัย และการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน โดยแสดงการบูรณาการ และลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 18

**แผนภูมิที่ 18** แสดงการบูรณาการและลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของ  
การกีฬาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และ  
แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2

**กลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการ**



จากแผนภูมิที่ 18 แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการและลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านภารกิจของรัฐ และแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) โดยบูรณาการการจัดทำแผนเชิงทฤษฎีร่วมกับผลการดำเนินงานของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย และการประเมินโดยเน้นทฤษฎีโปรแกรมตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการบูรณาการ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การจัดทำแผนการปฏิบัติการของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบายภารกิจของรัฐ และแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) มีบูรณาการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำแผนตามหลักการเชิงทฤษฎีประกอบด้วย การเตรียมการวางแผน โดยการวิเคราะห์พันธกิจของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย การวิเคราะห์นโยบายด้านภารกิจของรัฐ และแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานพัฒนากีฬา วิเคราะห์สถานะแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทางเลือก การร่างแผนตรวจสอบและพัฒนาในขั้นตอนนี้จะนำผลการประเมินของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทยโดยบูรณาการเข้าสู่ระบบการวางแผนซึ่งประกอบด้วยนโยบายสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการวางแผนโดยผู้บริหาร การจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากรสำหรับการวางแผน การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผน และมีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งสามารถประเมินเพื่อตรวจสอบกระบวนการจัดทำแผนได้ โดยบูรณาการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน ตามรูปแบบที่ 1 การประเมินด้านการจัดกระทำตามปกติสถาน (NET : Normative Treatment Evaluation) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างการวางแผนในเชิงทฤษฎีกับการวางแผนที่ปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามหลักการเชิงทฤษฎีประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบ การจัดระบบประสานงาน การติดต่อสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ และการปรับแผน ในขั้นตอนนี้จะบูรณาการนำผลการประเมินงานของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านการประสานและปรับแผนเข้าสู่กระบวนการวางแผน ซึ่งสามารถประเมินเรื่องเพื่อตรวจสอบการนำแผนไปปฏิบัติโดยบูรณาการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน ตามรูปแบบที่ 2 การประเมินด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ (NIEE : Normative Implementation Environment Evaluation) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องเชิงประจักษ์ระหว่างบริบทแวดล้อมการนำแผนไปปฏิบัติในเชิงทฤษฎีกับบริบทแวดล้อมการปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมินผล ในเชิงทฤษฎีจะประกอบด้วยการจัดระบบติดตามและประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation) และการประเมินสรุปรวม (Summative Evaluation) ในขั้นตอนนี้จะบูรณาการผลการประเมินการดำเนินการของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย

โดยเสนอให้ทุกแผนงาน ทุกโครงการ มีการจัดระบบติดตาม และประเมินผลด้วยตนเอง (Self Monitoring and Self Evaluation) โดยในขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการ ประกอบด้วยรูปแบบการประเมิน 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 3 การประเมินผลลัพธ์ตามปทัศฐาน (NOE : Normative Outcome Evaluation) เป็นการประเมินความสอดคล้องระหว่างผลลัพธ์ในเชิงทฤษฎีกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง รูปแบบที่ 4 การประเมินผลกระทบ (IE : Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลกระทบของการจัดกระทำในโปรแกรมต่อผลลัพธ์ในเชิงทฤษฎีกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง รูปแบบที่ 5 การประเมินด้านกลไกสอดแทรก (IME : Intervening Mechanism Evaluation) เป็นการประเมินเชิงสาเหตุระหว่างการจัดกระทำกับผลลัพธ์ในทางทฤษฎีกับที่เกิดขึ้นจริง และรูปแบบที่ 6 การประเมินด้านการสรุปนัยทั่วไป (GE : Generalization Evaluation) เป็นการประเมินการใช้ผลการประเมินสรุปพาดพิงมีนัยทั่วไปในสถานะการณ์อื่น

ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนและใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการบูรณาการสารสนเทศจากกระบวนการวางแผนในทุกขั้นตอน และสารสนเทศจากผลการประเมินตามแรงขับเคลื่อนของทฤษฎีทั้ง 6 รูปแบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับทบทวน และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนใหม่

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสอดคล้องระหว่างนโยบาย แผน และผลการดำเนินการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามนโยบายด้านการกีฬาของรัฐและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ครั้งนี้ได้ผลตามที่ได้เสนอไปแล้ว และจากผลการวิจัยผู้วิจัยพบว่า มีการวิจัยที่นำอภิปราย 3 ประเด็น คือ ก. ความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กับนโยบายและแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ข. ผลการประเมินการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยสรุปรวมระดับแผนงานและโครงการ และ ค. กลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบาย ด้านการกีฬาของรัฐและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2



ก. ความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านการกีฬาของรัฐและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2531-2539) กับนโยบายและแผนของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ. 2536-2539

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 ประกอบด้วย 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานที่ 1 การพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน แผนงานที่ 2 การพัฒนาการกีฬาเพื่อสุขภาพ แผนงานที่ 3 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการแข่งขันและแผนงานที่ 4 การพัฒนาการบริหารและองค์กรในการพัฒนาการกีฬา มีความสอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) และนโยบายด้านการกีฬาของชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการวางแผนที่ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Breton and Hening, 1996, Simon, Smitburg and Thomson, 1961, Koontz and O' Donell, 1972, Atchison and Hill, 1978, Harison, 1978, ปรีชา หงส์ไกรฤกษ์, 2526, ประมวล เสนาฤทธิ์, 2527, ประชุม รอดประเสริฐ, 2527, อนันต์ เกษวงส์, 2534 และ อุทัย บุญประเสริฐ, 2540) และเป็นไปตามหลักการเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายว่า นโยบายมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานทุกระดับในฐานะที่นโยบายจะเป็นเครื่องชี้นำการวางแผนการบริหารและช่วยเป็นกรอบกำหนดทิศทางการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการประสานการตัดสินใจที่ถูกต้องและมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Terry, 1977, Glveck, 1973, Massie และ Douglas, 1981, ดนัย เทียนพุด, 2532 และจรัส สุวรรณเวลา, 2535) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 แผนงาน มีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร สามารถที่จะสนองตอบความต้องการขององค์กร แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2531-2539) และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐได้ โดยมีข้อความแถลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อความชัดเจนในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการกีฬา โดยให้เด็กเยาวชน และประชาชนได้พัฒนาสุขภาพอนามัย โดยการออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิต มีจริยธรรมและคุณธรรม รวมทั้งความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬา โดยมุ่งการพัฒนามาตรฐานการกีฬาอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาการกีฬา ทั้งระดับหน่วยปฏิบัติ ระดับแผนพัฒนา และระดับนโยบายของรัฐบาล

ซึ่งความสอดคล้องของนโยบาย และแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย กับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2531-2539) และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐดังกล่าว เป็นเพราะในการจัดทำแผนปฏิบัติการ การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดบทบาทองค์กรกลางใน

การประสานการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ให้ดำเนินเป็นไปตามเป้าหมายและแนวทางเดียวกัน ซึ่งแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ก็ใช้ชื่อแผนงานตรงกับชื่อแผนงานหลักในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ถือเป็นระดับแผนพัฒนาซึ่งเป็นแผนแม่บทสำหรับใช้เป็นกรอบและเป็นหลักในการจัดทำแผน และโครงการในระดับหน่วยงาน ส่วนแผนระดับปฏิบัติการจะเป็นแผนระดับล่างสุด ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมและ โครงการ ซึ่งเป็นแผนที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้แผนระดับสูงขึ้นไปตามลำดับจนถึงแผนระดับสูงสุดบรรลุผลสำเร็จ (อนันต์ เกตุวงศ์และทิพรรัตน์ บุษปะศิริ, 2538)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในประเด็นของความครอบคลุม พบว่า แผนปฏิบัติการและนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2536, 2538 และ 2539 ไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ คือ ในแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา และแผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ และแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ไม่ครอบคลุมนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล ข้อ 8.7.3 ที่ให้ความสำคัญกับด้านสวัสดิการของนักกีฬา และการสนับสนุนภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกีฬา และสำหรับแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2537 พบว่า ไม่ครอบคลุมสนองตอบนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ เนื่องจาก ไม่ปรากฏแผนงานหรือโครงการกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพในแผนปฏิบัติ ทั้งที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายข้อ 5 ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ โดยให้มีการส่งเสริมทั้งนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสิน

ส่วนความครอบคลุมระหว่าง แผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2537 กับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ พบว่า แผนปฏิบัติการไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จำนวน 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา และแผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ และไม่ครอบคลุมนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล ข้อ 8.7.3 ด้านสวัสดิการของนักกีฬาและการสนับสนุนภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกีฬา เพราะไม่ปรากฏว่ามีแผนงานระดับปฏิบัติการรองรับแผนงานหลักของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐดังกล่าว ทั้งที่บทนำและวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 ได้ระบุไว้ว่า แผนปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบ และแนวทางในการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาของประเทศ และตอบสนองต่อแผนพัฒนา

การกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2531-2539) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) แต่ในทางปฏิบัติแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ก็ยังไม่ครอบคลุมที่จะสนองตอบแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐอย่างครอบคลุมและครบถ้วน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากวิธีการจัดทำแผนของการกีฬาแห่งประเทศไทย จะใช้วิธีการให้แต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบเขียนโครงการเสนอเข้ามา ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดทำแผนรวบรวมแล้วพิจารณาจัดใส่ไว้ตามกรอบของแผนปฏิบัติการที่ยึดถือตามแผนงานหลักในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ จึงทำให้แผนงานหลักในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติบางแผน เช่น แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา และแผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ ซึ่งไม่มีส่วนงานที่รับผิดชอบโดยตรงตามโครงสร้างการบริหารของการกีฬาแห่งประเทศไทย จึงไม่มีฝ่ายใดเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรม และงบประมาณเข้ามา ทำให้แผนปฏิบัติการไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ส่วนนโยบายด้านการกีฬาของรัฐก็เช่นกัน เพราะในทางปฏิบัติไม่ได้มีการนำนโยบายมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นทิศทางในการจัดทำแผนงานและโครงการ จึงเป็นสาเหตุทำให้ นโยบายด้านการกีฬาของรัฐ ไม่มีกิจกรรมและโครงการรองรับในระดับแผนปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย จะไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดังกล่าวมาแล้ว แต่ในระดับ โครงการ/กิจกรรม พบว่า มีกิจกรรมที่ควรจัดอยู่ในแผนงานหลักการพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา แต่ปรากฏว่า นำไปจัดไว้ในแผนงานการพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขัน ได้แก่ โครงการศึกษาและวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมความรู้ และพฤติกรรม การบริโภคอาหารเพื่อพัฒนาสมรรถภาพ : ศึกษาเฉพาะกรณีนักกีฬาประเภทคู่มน้ำหนัก” และการวิจัยเรื่อง “ผลของความแตกต่างในการบริโภคอาหารก่อนการแข่งขัน และผลต่อสมรรถภาพทางกายนักกีฬา” ในปี พ.ศ.2538 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2538) และพบว่า มีโครงการ/กิจกรรมด้านสวัสดิการ ขวัญ และกำลังใจของนักกีฬา ซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ซึ่งไม่ปรากฏสาระในแผนงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย แต่ปรากฏมีโครงการอยู่ในแผนงานการพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขัน ได้แก่ โครงการส่งเสริมสวัสดิการนักกีฬา และบุคลากรในวงการกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) ซึ่งแสดงว่า ในการจัดทำโครงการอาจจะไม่ได้คำนึงถึงนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติที่กำหนดกรอบและทิศทางการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ/กิจกรรม แต่เป็นการจัดโครงการ/กิจกรรมขึ้นมาก่อน แล้วนำไปพิจารณาจัดเข้าแผนงานตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ทำให้โครงการ/กิจกรรมดังกล่าวไม่ปรากฏในแผน หรือบางแผนอาจจะไม่มีกิจกรรมหรือโครงการรองรับ เช่น กิจกรรมการพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกีฬา ซึ่งความไม่ครอบคลุมของแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทยดังกล่าว มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด พรหมจ้อย

และคณะ (2539) ที่พบว่า แผนงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่มีรายละเอียดโครงการ และกิจกรรมรองรับที่ครอบคลุมนโยบาย และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติไม่ได้นำแผนและนโยบายมาใช้อย่างแท้จริง ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ อนันต์ เกตุวงศ์ และ ทิพรรัตน์ บุพพะศิริ (2538) ที่ได้วิจัยเรื่อง “การจัดทำแผนงานหลักและแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาระดับหน่วยงาน” พบว่า แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ มีลักษณะเป็นแผนแม่บทที่เป็นกรอบแนวทางกว้าง ๆ ทำให้ผู้วางแผนระดับล่าง และระดับปฏิบัติการไม่อาจอาศัยเป็นกรอบในการวางแผนได้ หรือเขียนโครงการได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจทำให้แผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ

นอกจากนี้ ยังมีสาเหตุที่ทำให้แผนปฏิบัติการดังกล่าวไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ คือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของการกีฬาแห่งประเทศไทยในระดับแผนงาน จึงไม่ปรากฏความครอบคลุมในระดับแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ประพัฒน์ ลักษณะพิสูทธิ์ (2537) ที่ว่า สภาพปัญหาของการกีฬาชาติ ด้านหนึ่งคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาด้านความไม่ครอบคลุมของแผนปฏิบัติการในการสนองตอบแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล อีกประการหนึ่งคือ ความจำกัดของบุคลากรและองค์กรที่ยังไม่พร้อมที่ดำเนินงานได้ตามบทบาท คือ กำลังคนของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีกำลังคนไม่พอ แม้จะมีการจัดกรอบอัตรากำลัง (609 อัตรา) เพื่อขยายตามโครงสร้าง แต่ที่ยังไม่ได้รับการจัดสรรคนตามกรอบปัจจุบันมีพนักงาน 549 คน ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลัง เมื่อ พ.ศ.2533 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) แต่ปริมาณงานในปัจจุบันมีมากขึ้น จึงอาจทำให้ไม่สามารถที่จะดำเนินโครงการ/กิจกรรมให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่ได้ อย่างไรก็ตาม สมคิด พรหมจู้ และคณะ (2539) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการกีฬาให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ไว้ว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยควรเป็นองค์กรกลางในการประสานแผนพัฒนา และการปฏิบัติด้านการกีฬาอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องและตรงตามที่กำหนดไว้ในแผน และควรจัดทำโครงการด้านการกีฬาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแผน และจัดทำโครงการให้ครบตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ นั่นก็คือ ในการจัดทำแผนจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวางแผนที่ถูกต้อง โดยใช้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ เป็นกรอบและแนวทาง เพื่อให้แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและครอบคลุมแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐที่มีประสิทธิภาพ

ซึ่งจากการอภิปรายผล ผู้วิจัยได้สรุปสาเหตุความไม่ครอบคลุมระหว่างแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทยกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การมีภาระงานมาก และข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร เนื่องจากการกีฬาแห่งประเทศไทยต้องรับผิดชอบภารกิจส่งเสริมและพัฒนากีฬาของประเทศ ซึ่งเป็นงานที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง และมีข้อจำกัดด้านบุคลากรที่ยังไม่สามารถขยายได้เต็มที่ตามโครงสร้าง รวมทั้งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ จึงยังไม่สามารถที่เริ่มทำโครงการนอกเหนือจากที่ปฏิบัติอยู่เดิมตามข้อจำกัดดังกล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะแผนงานหลักที่ 6 การพัฒนากีฬาเพื่ออาชีพ ซึ่งเห็นว่าภาคเอกชนมีความพร้อมมากกว่า และได้ดำเนินการอยู่บ้างแล้ว การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงยังไม่เข้าไปดำเนินการ

2. การขาดส่วนงานรับผิดชอบโดยตรง เนื่องจากโครงสร้างการแบ่งส่วนงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่มีส่วนงานที่รับผิดชอบโดยตรงในแผนงานหลักที่ 4 การพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา และแผนงานหลักที่ 6 การพัฒนากีฬาเพื่ออาชีพ ซึ่งทำให้แผนงานหลักดังกล่าวทั้ง 2 แผนไม่ปรากฏโครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจน แต่ก็มีปรากฏเป็นกิจกรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานหลักที่ 3 การพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขัน

3. วิธีการจัดทำแผน เนื่องจากการกีฬาแห่งประเทศไทยใช้วิธีการจัดทำแผน โดยให้หน่วยงานระดับล่างเป็นผู้จัดทำแผนสู่ระดับนโยบาย โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้จัดทำแผนระดับล่างจัดทำแผนให้ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่งานประจำ และไม่ได้นำนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ มาวิเคราะห์ในด้านความครอบคลุม ขณะเดียวกันส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบความครอบคลุมของแผนงาน/โครงการยังไม่ได้ดำเนินงานตามบทบาท และหน้าที่อย่างสมบูรณ์ จึงเป็นปัญหาด้านความครอบคลุมระหว่างแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย กับแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ

ข. ผลการประเมินการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ. 2536-2539 ตามนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ในแผนงานการพัฒนาการกีฬาระดับพื้นฐาน และโครงการรวม 4 โครงการ

1. แผนงานการพัฒนาการกีฬาระดับพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เยาวชนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ และถูกต้องตามวิธีการ เพื่อให้เยาวชนเหล่านั้นใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และมีโอกาสแสดงออกซึ่งความสามารถด้านกีฬา และอาจฝึกฝนจนสามารถยึดเป็นอาชีพได้ โดยมีเป้าหมายในกลุ่มเยาวชนอายุ 0-24 ปี ทั่วประเทศ

ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานการพัฒนาการกีฬาระดับพื้นฐานตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ. 2536-2539 จากการประเมินตามรูปแบบปทัสถานการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน ทั้ง 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 126 ข้อ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 75 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 51 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 59.52 และ 40.47 ตามลำดับ ดังจะอภิปรายผลเป็นรายด้านในมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 14 ข้อ จาก 36 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 22 ข้อ จาก 6 มิติ โดยพบว่า มิติการจัดทำแผนผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 7 ข้อ มิติความชัดเจนของแผนผ่านเกณฑ์ 9 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 7 ข้อ มิติความสอดคล้องของแผนผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ มิติความเหมาะสมของแผนผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ และมิติความซ้ำซ้อนผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ส่วนมิติการประสานงานไม่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ จึงสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน โดยเฉพาะมิติการจัดทำแผน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษานโยบายการพัฒนาการกีฬาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) ของ สมคิด พรหมจู้ และคณะ (2539) และการวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนหลักและแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาระดับหน่วยงาน ของอนันต์ เกตุวงศ์ และทิพรัตน์ บุญประเสริฐ (2538) ที่สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาการกีฬามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ ผู้วางแผนปฏิบัติการได้อาศัยแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติค่อนข้างน้อย ในการเขียนแผนปฏิบัติการและเขียนโครงการ การมีข้อมูลและสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ประกอบในการวางแผน การวางแผนขาดความต่อเนื่องและการเตรียมตัวล่วงหน้า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาการกีฬา ขาดการประสานแผน และขาดความร่วมมือในการวางแผน

แผนซึ่งตรงกับสรุปผลการประชุมเรื่อง โครงสร้างและการจัดระบบบริหารงานการกีฬาแห่งชาติ ว่ามีปัญหาด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ขาดเอกภาพ และขาดการประสานงาน (ประพัฒน์ ลักษณ์พิสุทธิ, 2537) และสอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยเรื่อง แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานกีฬาแห่งชาติ ของคณะกรรมการการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร (2541) ที่พบว่า การพัฒนาการกีฬาของไทย ทุกฝ่ายต่างก็มีความปรารถนาดีต่อการกีฬา แต่ขาดการวางแผนร่วมกัน และไม่มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน โดยเฉพาะขาดการประสานกันระหว่างผู้มีอำนาจ ซึ่งหน่วยงานด้านการกีฬาต่างก็เห็นด้วยที่จะให้ความร่วมมือกัน แต่การนำไปสู่ภาคปฏิบัติยังมีปัญหาอยู่มาก

สำหรับสาเหตุของผลการประเมินด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจาก วิธีการจัดทำแผนของการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นการดำเนินงานในลักษณะงานประจำ เป็นการวางแผนจากหน่วยงานระดับล่างสู่ระดับบนไม่ได้มีการจัดทำแผนตามหลักการตรงตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผนในเชิงทฤษฎี และไม่ได้มีการวิเคราะห์นโยบายด้านการกีฬาของรัฐ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และภารกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทยในการจัดทำแผนเป็นการจัดทำแผนที่ในลักษณะการวางแผนจากหน่วยงานระดับล่างสู่ระดับบนโดยมอบให้ฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารไปจัดทำโครงการ แล้วส่งให้ฝ่ายที่รับผิดชอบการวางแผนจัดเข้ากรอบแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจึงทำให้เกิดปัญหาด้านความครอบคลุมระหว่างกิจกรรม/โครงการกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาล นอกจากนี้ ยังไม่ปรากฏมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบการวางแผนอย่างชัดเจน ขาดการโปรแกรมพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผน อัตรากำลังไม่เพียงพอ ขาดการวางแผนร่วมกัน ขาดสารสนเทศการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการประสานงานการวางแผน ทั้งภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย และระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬา ทำให้ขาดแนวทางในการพัฒนากีฬาร่วมกันระหว่างองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬา ทำให้ขาดเอกภาพในการพัฒนากีฬา และบุคลากรไม่เข้าใจแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ(การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.)

ด้านที่ 2 ด้านปทัสถานบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 17 ข้อ จาก 29 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 12 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 58.62 และ 41.37 ตามลำดับ จาก 5 มิติ มิติที่ผ่านเกณฑ์ส่วนใหญ่ ได้แก่ มิติผู้เข้าร่วม และมิติผู้ดำเนินการ ส่วนมิติที่ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ คือ มิติวิธีดำเนินการ มิติที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ คือ มิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และมิติการจัดองค์การในการปฏิบัติงานไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ เนื่องจากพบว่า ไม่ปรากฏการจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนด

แนวทางการดำเนินงาน และวิธีการประสานงานระหว่างผู้ดำเนินการกับผู้เข้าร่วมในระดับแผนงาน ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด มีการเลื่อนการดำเนินงาน ออกไป เช่น โครงการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ โครงการส่งเสริมกีฬาในชนบท ทำให้ไม่สามารถ ใช้งบประมาณได้ทันตามปีงบประมาณ และขาดระบบนิเทศ กำกับ และติดตามประเมินผล ซึ่ง สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษานโยบายการพัฒนาการศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (2540-2544) จากการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) (สมคิด พรหมจ้อย และคณะ 2539) และรายงานการวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนหลักและ แผนปฏิบัติการพัฒนาการศึกษาในระดับหน่วยงาน (อนันต์ เกตุวงศ์ และทิพรรัตน์ บุญพะศิริ, 2538) พบว่า ประเด็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการพัฒนาการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ไม่มีระบบการ ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ขาดความร่วมมือที่ได้ผลระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการ ศึกษาทั้งในการจัดทำแผน และการนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งขาดการติดตาม และประเมินผลการ พัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่วนการดำเนินงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้แล้ว เสร็จตามแผน ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้ทันภายในปีงบประมาณ ต้องขออนุมัติคณะ กรรมการการศึกษาแห่งประเทศไทย เพื่อขอรายการค่าใช้จ่ายงบประมาณไปใช้จ่ายในปีถัดไป ได้แก่ โครงการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ โครงการส่งเสริมกีฬาในชนบท และโครงการอบรมผู้ฝึก สอนกีฬาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาแห่งประเทศไทย, 2536, 2537, 2538 และ 2539)

สำหรับสาเหตุที่ผลการดำเนินงานด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติมี คุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจากขาดระบบการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการ ดำเนินงานตามแผน และไม่มีการติดตามและประเมินผลเพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการปรับ ประงแก้ไขปัญหาอุปสรรค นอกจากนี้ยังพบความซ้ำซ้อนในด้านกิจกรรม เป้าหมาย และวิธี ดำเนินการ อาทิ โครงการส่งเสริมกีฬาในชนบทของกีฬาแห่งประเทศไทย กับโครงการกีฬา หมู่บ้านของกรมพลศึกษา (กรมพลศึกษา, ม.ป.ป.) เพราะทั้งสองโครงการประกอบด้วยกิจกรรม การมอบอุปกรณ์กีฬาให้กับท้องถิ่น เพื่อดำเนินกิจการกีฬาในหมู่บ้าน และตำบล โดยจัดตั้งคณะ กรรมการกีฬาหมู่บ้าน และคณะกรรมการกีฬาตำบลรับผิดชอบเหมือนกัน ซึ่งถึงแม้จะเป็นความ ซ้ำซ้อนในลักษณะเกือบคู่ แต่เป็นการดำเนินงานโดยไม่มีการประสานงานกัน ซึ่งถ้ามีระบบการ ประสานงานที่ดีก็จะช่วยให้โครงการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และประหยัดงบประมาณ ส่วนสาเหตุ สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ขาดกระบวนการที่จำเป็น สำหรับการดำเนินงาน เพราะไม่ปรากฏการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือคำแนะนำการปฏิบัติงาน เพื่อจัดเตรียมให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานตามแผน



ด้านที่ 3 ด้านผลลัพธ์ตามปทัสถาน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 22 ข้อ จาก 34 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 12 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 64.70 และ 35.29 ตามลำดับ จาก 2 มิติ โดยมีผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวังจะให้เกิด ผ่านเกณฑ์หมดทั้ง 2 ข้อ ส่วนมิติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิด ผ่านเกณฑ์ 22 ข้อ จาก 32 ข้อ ซึ่งสอดคล้องกับผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2531-2539) ของสมคิด พรมชัย และคณะ (2539) ที่พบว่า ในภาพรวมประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง และส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 12 ข้อ ผลการดำเนินงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์ส่วนใหญ่ ได้แก่ ระยะเวลาที่สำเร็จในแต่ละโครงการ/กิจกรรมไม่เป็นไปตามแผน ได้แก่ โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา โครงการส่งเสริมกีฬาในชนบท และโครงการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ทำให้ต้องดำเนินการของรายการค่าใช้จ่ายไปใช้จ่ายในปีถัดไป โดยต้องทำเรื่องเข้าขออนุมัติจากคณะกรรมการการศึกษาแห่งประเทศไทย ดังบันทึกการประชุมคณะกรรมการการศึกษาแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 7/2537 ครั้งที่ 6/2538 ครั้งที่ 7/2539 (การศึกษาแห่งประเทศไทย, 2538 และ 2539) และประเด็นผลการดำเนินงานที่ทั่วถึงกระจายทั่วประเทศ ในบางกิจกรรมไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากความจำกัดด้านงบประมาณ ได้แก่ การก่อสร้างโรงพลศึกษาเอนกประสงค์ สระว่ายน้ำขนาด 50 เมตร ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยของ สมคิด พรมชัย และคณะที่พบว่า ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเหมาะสม ทั้งจำนวนที่ได้รับ การกระจาย และสัดส่วนที่สอดคล้องกับการพัฒนากีฬาตามนโยบายของรัฐบาล และผู้ใช้งบประมาณยังไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้

สำหรับกิจกรรมสนับสนุนให้มีการผลิต หรือประดิษฐ์อุปกรณ์กีฬา ไม่ปรากฏโครงการและกิจกรรมรองรับ จึงไม่ผ่านเกณฑ์ ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวทางในการพัฒนาการกีฬาให้บรรลุเป้าหมายตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารการศึกษา จากรายงานการวิจัยของสมคิด พรมชัย และคณะ (2539) ที่ว่า ควรจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามีแผนงาน โครงการ และงบประมาณอย่างชัดเจน และการจัดทำโครงการด้านการศึกษาควรทำอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแผน และจัดทำโครงการให้ครบตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ

ด้านที่ 4 ด้านผลกระทบ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 6 ข้อ จาก 7 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 85.71 และ 14.28 ตามลำดับ จาก 2 มิติ โดยมีมิติผลกระทบที่คาดหวังจะเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินงาน มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 5 ข้อ จาก 6 ข้อ และมีมิติผลกระทบเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวัง มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีเยาวชน และประชาชนสนใจการกีฬาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2537) ที่ได้สำรวจพฤติกรรมการเล่นกีฬาและการดูกีฬาของประชากร ที่พบว่า ผู้เล่นกีฬาและดูกีฬา

มีแนวโน้มสูงขึ้น และการกีฬาแห่งประเทศไทย (2537) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน โดยทำการสำรวจหน่วยงานพัฒนากีฬา จำนวน 270 หน่วยงาน พบว่า หน่วยงานพัฒนากีฬาส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน จำนวน 110 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 42.22 ซึ่งสูงกว่าการพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขัน และการกีฬาเพื่อสุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 16.30 และ 14.44 ตามลำดับ และตรงกับรายงานผลการดำเนินงานโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นก้าวหน้าของกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2539 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2539) พบว่า ความสำเร็จของโครงการอยู่ในเกณฑ์ดีพอใช้ ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นเป็นการพัฒนาความสามารถเพื่อนำไปสอนเยาวชนและประชาชนทั่วไปในระดับเดียวกันได้มีมาตรฐานเดียวกัน สามารถเล่นกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักการวางแผนการสอนสามารถนำไปใช้ได้จริง และมีจังหวัดน่ามีความสนใจขอรับการสนับสนุนการจัดการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาของกีฬาแห่งประเทศไทย โดยจังหวัดรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองในปี พ.ศ.2538 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2539)

ส่วนผลการดำเนินงานด้านผลกระทบในมิติผลกระทบที่คาดหวังจะให้เกิดภายหลังการดำเนินงาน ได้แก่ ไม่ปรากฏ ศูนย์สื่อการสอนกีฬาที่เปิดดำเนินการครบทุกจังหวัดที่มีสำนักงานกีฬาแห่งประเทศไทยสาขาภูมิภาค เนื่องจากไม่ปรากฏกิจกรรมหรือการดำเนินการที่จะให้มีการดำเนินการให้มีศูนย์สื่อการสอนกีฬาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งน่าจะมาจากสาเหตุการเขียนโครงการหรือแผนงานไม่ได้มีการวิเคราะห์ความสอดคล้อง และความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวทางในการพัฒนากีฬาให้บรรลุเป้าหมาย ที่ว่า การจัดทำโครงการควรจัดทำโครงการด้านกีฬาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแผนและจัดทำโครงการให้ครบตามที่กำหนด และควรจัดทำแผนพัฒนากีฬาที่มีแผนงาน โครงการ และงบประมาณอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (สมคิด พรหมจู้ และคณะ, 2539)

ด้านที่ 5 ด้านกลไกสอดแทรก ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 7 ข้อ จาก 13 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 70 และ 30 ตามลำดับ จาก 3 มิติ โดยมีมิติผู้เข้าร่วมผ่านเกณฑ์ทุกข้อ มิติผู้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ 5 ข้อ โดยมีมิติผู้เข้าร่วมมีแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรมยังสามารถประกอบอาชีพได้ตามปกติ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานของกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2539) ที่พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้ไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ และมีมิติผู้ดำเนินการมีการจัดเตรียมบุคลากรสำหรับการดำเนินงาน ได้แก่ การประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน และการจัดอบรมหรือส่งพนักงานไปอบรม ในกิจกรรมการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้ การจัดให้มีวัสดุ

อุปกรณ์กีฬาเพื่อบริการ การผลิตผู้นำทางกีฬาและวิทยากรระดับท้องถิ่น ส่วนกิจกรรมการสนับสนุนให้มีการผลิตหรือประดิษฐ์อุปกรณ์กีฬาราคาถูก ไม่ปรากฏการจัดเตรียมบุคลากรสำหรับดำเนินการ สำหรับกิจกรรมการจัดสร้าง พัฒนา และซ่อมแซมสนามกีฬาในการส่งพนักงานไปดูงาน แต่เป็นการได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนในการส่งผู้บริหาร ไปดูงาน

สำหรับมติผู้ดำเนินการ ที่พบว่า ขาดโปรแกรมการพัฒนากุศลกร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับดำเนินงาน ในส่วนของการส่งเข้ารับการอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนากุศลกร พบว่า สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษานโยบายการพัฒนาการกีฬาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) (สมคิด พรหมจ้อย และคณะ, 2539) ที่พบว่า ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาการกีฬา ได้แก่ การขาดผู้นำในการทำงานที่เข้าใจแผนงานหลักอย่างชัดเจนและปฏิบัติงานอย่างจริงจัง รวมทั้ง ขาดการเตรียมบุคลากรที่จะรองรับและเข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนากุศลกรให้มีความรู้ ความเข้าใจลักษณะงาน และการดำเนินงานการพัฒนาการกีฬา ซึ่งแนวทางแก้ไขโดยการกีฬาแห่งประเทศไทย จะต้องจัดกระบวนการพัฒนาการกีฬาทั้งหมด แต่ไม่ใช่ผู้ดำเนินการ แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ และเป็นผู้นำ โดยจะต้องพัฒนาความสามารถของตน (คณะกรรมการการกีฬา, 2541)

สำหรับมติสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผลการประเมิน พบว่า ไม่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจากขาดอุปกรณ์ประจำสำนักงาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือด้านโสตทัศนูปกรณ์ มีไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับ รายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายส่งเสริมและพัฒนา การกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2539) ที่รายงานว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงานไม่เพียงพอกับความ ต้องการ และปริมาณงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม แนวทางแก้ไขปัญหาในระยะสั้น ยังไม่สามารถที่จะเพิ่มงบประมาณทางด้านกีฬาได้ ก็จำเป็นจะต้องเพิ่มผลงานจากทรัพยากรที่มีอยู่ คือ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน (คณะกรรมการการกีฬา, 2541) โดยมีการจัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าที่สุด

ด้านที่ 6 ด้านการสรุปนับทั่วไป ผลการประเมิน พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มติสถานการณ์ มติเวลา และมติประชากร ซึ่งแสดงว่าผลการประเมินแผนงานการพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2531-2539) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) เพราะเป็นแผนงานที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นด้าน โอกาสและความ เป็นไปได้ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) ที่ว่า ประเทศไทยต้องเร่ง ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาของชาติอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านสถานที่ บุคลากร และงบประมาณ (สมคิด พรหมจู้ และคณะ, 2539) และสอดคล้องกับแผนพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี คุณภาพ

2. ผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 ตาม นโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ในระดับโครงการ รวม 4 โครงการ มีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1 โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเผยแพร่วิธีการสอนกีฬาขั้นพื้นฐานที่ถูกต้อง ให้แก่บุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนกีฬาในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในระดับอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน กระตุ้นให้เด็ก เยาวชน และประชาชนตื่นตัวสนใจ และ เข้าใจถึงระเบียบ และวิธีดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาอย่างถูกต้อง และจัดหาอุปกรณ์แจกจ่ายให้ผู้ ผ่านการอบรม

ผลการวิจัย พบว่า ผลการดำเนินงานโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน ตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2536-2539 จากการประเมินตามรูปแบบปทัสถานการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน ทั้ง 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 85 ข้อ ผล การดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 72 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 13 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 84.70 และ 15.29 ตามลำดับ ดังจะอภิปรายผลเป็นรายด้านในมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพ ผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 26 ข้อ จาก 29 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 86.95 และ 10.34 ตามลำดับ โดยมีติการจัดทำโครงการ มิติความชัดเจนของโครงการ มิติความสอดคล้อง ของโครงการ มิติความเหมาะสมของโครงการ และมิติความซ้ำซ้อนของโครงการ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัย จูตินันท์ คันทะวงศ์ (2541) เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานของการกีฬาแห่งประเทศไทย สรุปได้ว่า โครงการอบรม ผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นโดยรวม และ

รายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ในระดับมาก และโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 ผู้จัดทำโครงการจึงมีความเข้าใจ และทักษะในการจัดทำโครงการเป็นอย่างดี (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) ส่วนมิติที่ผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มิติการประสานงาน พบว่า ไม่ปรากฏมีการประสานงานระหว่างแผนงาน/โครงการ และระหว่างหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง รายงานผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการกีฬาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) ที่สรุปปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการพัฒนากีฬาของประเทศ ว่า ขาดการประสานแผน และประสานความร่วมมือในการวางแผน (สมคิด พรหมขู้ และคณะ, 2539) และตรงกับสรุปผลการประชุมเรื่อง โครงสร้างการจัดระบบบริหารงานกีฬาของชาติ ว่ามีปัญหาด้านขาดการประสานงาน (ประพัฒน์ ลักษณะพิสูทธิ์, 2537) และสอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยเรื่อง แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานกีฬาแห่งชาติ ที่พบว่า การพัฒนาการกีฬาของไทย ขาดการวางแผนร่วมกันและไม่มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน (คณะกรรมการการ สภาผู้แทนราษฎร, 2541) ซึ่งแนวทางแก้ไข จะต้องให้มีการเข้าร่วมปฏิบัติการจัดทำแผนที่มีความชัดเจน ทั้งเป้าหมาย กิจกรรม โครงการ บุคลากร และงบประมาณ และการกีฬาแห่งประเทศไทยควรเป็นองค์กรกลางประสานแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการด้านการกีฬาอย่างต่อเนื่องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างสอดคล้อง และครบตามที่กำหนดไว้ในแผน

ด้านที่ 2 ด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 29 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 89.65 และ 10.34 ตามลำดับ โดย มิติผู้เข้าร่วม มิติผู้ดำเนินการ มิติการจัดองค์การในการปฏิบัติงาน และมิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ซึ่งโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ.2525 ผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเข้าใจ ขั้นตอน และกระบวนการดำเนินโครงการเป็นอย่างดี ทำให้ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ ส่วนมิติวิธีดำเนินการ มีผลการดำเนินงานไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ ได้แก่ระยะเวลาในการดำเนินการ ต้องเลื่อนการดำเนินงานออกไป และไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามที่กำหนดไว้ มีสาเหตุมาจากความไม่พร้อมของจังหวัด และบางครั้งระยะเวลาดำเนินโครงการตรงกับการจัดกิจกรรมของจังหวัดทำให้ต้องเลื่อนระยะเวลาในการอบรมออกไป (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2537, 2538 และ 2539) ซึ่งสาเหตุดังกล่าวน่าจะมาจาก การขาดการประสานงานกันอย่างชัดเจนในการวางแผน ซึ่งตรงกับรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายส่งเสริมและพัฒนา การกีฬาแห่งประเทศไทย ที่พบว่า มีการเลื่อนการดำเนินโครงการในปี พ.ศ.2536 จำนวน 4 จังหวัด พ.ศ.2537 จำนวน 8 จังหวัด และปี พ.ศ.2538 จำนวน 3 จังหวัด (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2536, 2537 และ 2538)

ดังนั้นแนวทางแก้ไขควรจะมีการประสานงานกับจังหวัดที่ดำเนินการอย่างใกล้ชิดตั้งแต่เริ่มการจัดทำแผน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน เนื่องจากจังหวัดต่าง ๆ ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนากีฬาจังหวัด โดยจังหวัดซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่ควรจะเป็นผู้รวบรวมแผนด้านการกีฬาทั้งหมดที่จะนำมาปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อให้การวางแผนเป็นระบบมากขึ้นและแก้ปัญหาดังกล่าว (อนันต์ เกตุวงศ์ และ ทิพรรัตน์ บุปผะศิริ, 2538) ซึ่งตรงกับ แนวทางเพื่อให้การพัฒนาภิพบบรรลุเป้าหมาย โดยให้การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรเป็นองค์กรกลางประสานแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการด้านการกีฬาอย่างค่อเนื่องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และควรให้จังหวัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬาของจังหวัด โดยจัดทำเป็นแผนระยะยาวและต่อเนื่อง รวมทั้งมีหน่วยงานที่จังหวัดรับผิดชอบการประสานการดำเนินงานด้านการกีฬา (สมคิด พรหมจู้ และคณะ, 2539)

สำหรับผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ที่พบว่า ไม่ปรากฏการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับการสรุปปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาการกีฬาของประเทศ ที่พบว่า ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ (สมคิด พรหมจู้ และคณะ, 2539) และตรงกับปัญหาการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยที่สรุปโดย การกีฬาแห่งประเทศไทย ที่พบว่า ขาดการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาภิพอย่างค่อเนื่องและเป็นระบบ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) สำหรับแนวทางแก้ไข สมคิด พรหมจู้ และคณะ ได้เสนอแนวทางเพื่อให้การพัฒนาการกีฬาบรรลุเป้าหมาย แนวทางหนึ่ง คือ ควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล แผนงาน โครงการ ด้านการพัฒนาภิพอย่างค่อเนื่องและเป็นระบบและค่อเนื่อง

ด้านที่ 3 ด้านผลลัพธ์ตามปทัสสถาน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผลการประเมินผ่านเกณฑ์ 8 ข้อ จาก 10 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 80 และ 20 ตามลำดับ โดยมีมิติผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวังผ่านเกณฑ์ทุกข้อ และผลลัพธ์ทางตรงผ่านเกณฑ์ 5 ข้อ จาก 7 ข้อ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์ส่วนใหญ่ ได้แก่ การดำเนินงานตามแผนงบประมาณที่ใช้จริงน้อยกว่าหรือเท่ากับงบประมาณที่ได้รับ การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ความเพียงพอ และความพึงพอใจ พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานของกรกีฬาแห่งประเทศไทย ที่พบว่า โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน ด้านเนื้อหาหลักสูตรได้รับความรู้และทักษะมาก ด้านกระบวนการฝึกอบรมมีความพร้อมและเหมาะสมมาก (ฐิตินันท์ ต้นทะวงศ์, 2541) ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ระยะเวลาที่ทำสำเร็จ เนื่องจากการเลื่อนระยะเวลาในการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากความไม่พร้อมของจังหวัด (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2536, 2537, 2538 และ 2539) และประเด็นความทั่วถึง พบว่า การดำเนินงานไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากขาดการประสาน

งานที่ดี และด้านความร่วมมือของจังหวัด ทำให้ได้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ตรงตามเป้าหมาย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2536, 2537, 2538 และ 2539) ซึ่งแนวทางแก้ไข ควรจะต้องมีระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผน (สมคิด พรหมจ้อย และคณะ, 2539. คณะกรรมการการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร, 2541)

ด้านที่ 4 ด้านผลกระทบ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทั้ง 2 มิติ ทั้งหมด 5 ข้อ ซึ่งพบว่า เยาวชนและประชาชนมีความตื่นตัวและสนใจเล่นกีฬาเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจพฤติกรรมการเล่นกีฬาและดูกีฬาของประชากร ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2537) ที่พบว่า ในปัจจุบันผู้เล่นและผู้ดูกีฬามีแนวโน้มสูงขึ้นจาก และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้ในระดับมาก (จูตินันท์ ต้นทะวงษ์, 2541) และสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย (2538 และ 2539) ที่พบว่า จังหวัดต่าง ๆ มีความสนใจขอรับการสนับสนุนการจัดอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาจากการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยจังหวัดจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเอง อาทิ จังหวัดน่าน และจังหวัดตราด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้ความสนใจและตื่นตัวกิจกรรมการพัฒนาการกีฬาที่การกีฬาแห่งประเทศไทยดำเนินการ

ด้านที่ 5 ด้านกลไกสอดแทรก ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผลการประเมินผ่านเกณฑ์ 6 ข้อ จาก 8 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 75 และ 25 ตามลำดับ โดยมีมิติผู้เข้าร่วมผ่านเกณฑ์ทุกข้อ มิติผู้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ และมิติสิ่งอำนวยความสะดวกผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว พบว่ามิติผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วม เพราะได้มีโอกาสพัฒนาทักษะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และในการเข้ารับการอบรมจะได้รับเบี้ยเลี้ยงค่าอาหาร และรับมอบอุปกรณ์กีฬา สำหรับมิติผู้ดำเนินการ พบว่ามีการเตรียมความพร้อมโดยการประชุมปรึกษาหารือก่อนดำเนินการ อีกทั้งการดำเนินโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ.2525 ทำให้ผู้รับผิดชอบมีประสบการณ์ และความชำนาญเป็นอย่างดีในการดำเนินโครงการ ส่วนการพัฒนาวิทยากรโครงการ ได้จัดให้มีการสัมมนาเพิ่มศักยภาพวิทยากรปีละ 1 ครั้ง (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือวิทยากร แต่ไม่ปรากฏการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากรของโครงการ และการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้กับผู้ดำเนินโครงการที่เป็นพนักงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งหากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินโครงการ ควรจะมีโปรแกรมพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการดำเนินงาน (สมคิด พรหมจ้อย และคณะ, 2539)

ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ได้แก่ ไม่ปรากฏระบบการเสริมแรงในด้านขวัญ และกำลังใจกับวิทยากรโครงการ และพบว่าเครื่องอำนวยความสะดวกที่พร้อมตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับ รายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายส่งเสริมและพัฒนา กีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย (2537, 2539) ที่พบว่า ในการดำเนินการอบรมต้องขอยืมเครื่อง โสตทัศนูปกรณ์จากหน่วยราชการในจังหวัดที่ดำเนินโครงการ ทำให้ไม่ได้รับความสะดวก และได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาไว้ว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยควรจะมีอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ของตนเอง ได้แก่ เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ และเครื่องฉายสไลด์ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามในภาวะที่จำกัดด้านงบประมาณ สิ่งที่ต้องกระทำคือการดำเนินการตามแนวทาง และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร (2541) ได้แก่ ใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้ได้ผลตอบแทนมากขึ้น โดยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยการปรับปรุงระบบการประสานงาน และเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผน และปฏิบัติงาน เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านที่ 6 ด้านการสรุปนับทั่วไป ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ จำนวน 40 ข้อทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติสถานะการณ์ มิติเวลา และมิติประชากร แสดงว่า โครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน สามารถนำวิธีการผลการประเมิน และข้อเสนอแนะไปประยุกต์ใช้กับการจัดอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาในระดับอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 2 เพราะเป็นโครงการต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรที่เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ.2525 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) และเป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง และประชากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นด้านโอกาสและความเป็นไปได้ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) ที่ว่า ประเทศไทยต้องเร่งส่งเสริม และพัฒนาการกีฬาของชาติอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ทั้งบุคลากร และงบประมาณ (สมคิด พรหมจ้อย และคณะ, 2539)

2.2 โครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำสื่อการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรกีฬา เพื่อให้เป็นคู่มือและอุปกรณ์การสอนสำหรับผู้ทำหน้าที่ฝึกสอนกีฬาในท้องถิ่นได้เรียนรู้วิธีการสอน และเทคนิคใหม่ของแต่ละชนิดกีฬา เพื่อจัดทำเป็นแหล่งส่งเสริมวิชาการทางด้านสื่อการสอนกีฬา และเพื่อเป็นแนวทางในการจัดตั้งศูนย์สื่อการสอนทางการกีฬาในอนาคตต่อไป โดยมีเป้าหมายผลิตสื่อ วิดิทัศน์ สไลด์ และโปสเตอร์



ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงาน โครงการผลิตสื่อการสอนกีฬาตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ. 2536-2539 จากการประเมินตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน ทั้ง 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 76 ข้อ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 46 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 30 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 60.54 และ 39.46 ตามลำดับ ดังจะอภิปรายผลเป็นรายด้านในมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ประกอบด้วย 6 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 19 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 8 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 70.37 และ 29.62 ตามลำดับ โดยมีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่ 4 มิติ ได้แก่ มิติความสอดคล้องของโครงการ ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ แผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ และแผนการปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย มิติความซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นความซ้ำซ้อนในลักษณะเกื้อกูล มิติความเหมาะสม และมิติการประสานงาน ซึ่งโครงการจัดทำสื่อการสอนดังกล่าว เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน และโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นก้าวหน้าของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้วิทยากร โครงการ และผู้รับการอบรมมีสื่อการสอนกีฬาประกอบการอบรมและฝึกสอนกีฬา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการอบรมและการสอนกีฬาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น (การกีฬาแห่งประเทศไทย, มปป.) และตรงกับงานวิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับการอบรม เกี่ยวกับโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานของการกีฬาแห่งประเทศไทย (ฐิตินันท์ คันทะวงศ์, 2541) ที่พบว่า การดำเนินโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน มีปัญหาขาดสื่อการสอนด้านวิทัศน์ทางกีฬา ซึ่งแสดงว่าโครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬาดังกล่าว เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถที่ช่วยแก้ปัญหาการขาดสื่อการสอนกีฬา และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย รวมทั้งเป็นแนวทางที่จะช่วยให้วิทยากรระดับท้องถิ่นมีสื่อการสอนกีฬาสำหรับเป็นอุปกรณ์ช่วยในการฝึกสอนนักกีฬาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ส่วนผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ 2 มิติ ได้แก่ มิติการจัดทำโครงการและมิติความชัดเจนของโครงการพบว่า ไม่ปรากฏการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากร มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว การจัดทำโครงการไม่ได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอน ขาดสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับจัดทำโครงการ และไม่ปรากฏหลักฐานว่า ผู้บริหารได้กำหนดนโยบาย สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน โครงการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนวัตถุประสงค์ของโครงการขาดความชัดเจน และเป้าหมายของโครงการไม่สอดคล้อง

ครอบคลุมชนิดกีฬา และชนิดสื่อตามโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการกีฬาในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ของสมคิด พรมจัญญ์ และคณะ (2539) และรายงานการวิจัย เรื่อง การจัดทำแผนหลักและแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาระดับหน่วยงานของ อนันต์ เกดวงศ์ และทิพรรัตน์ นุบพะศิริ (2538) รวมทั้งรายงานปัญหาการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย ,มปป.) ที่พบว่าในการจัดทำแผนปฏิบัติการและเขียนโครงการ มีข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ประกอบในการวางแผน ผู้รับผิดชอบในการวางแผนไม่เพียงพอ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน ผู้รับผิดชอบในการเขียนโครงการไม่กระขางในประเด็นปัญหาการ จัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับแผนซึ่งแนวทางแก้ไขสำหรับการจัดทำโครงการซึ่ง สมคิด พรมจัญญ์ และคณะ (2539) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการกีฬาให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ควรพัฒนาระบบข้อมูลทางการกีฬาให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ควรกำหนดแผนงานและวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถดำเนินงานได้จริงตามแผนที่วางไว้ และควรจัดทำโครงการด้านการกีฬาอย่าง ต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนและจัดทำโครงการให้ครบตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

ด้านที่ 2 ด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 16 ข้อ จาก 28 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 12 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 57.14 และ 42.85 ตามลำดับ ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่ 3 มิติ ได้แก่ มิติผู้เข้าร่วม มิติวิธีดำเนินงาน และมิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินงานส่วนใหญ่ได้ดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่ 2 มิติ ได้แก่ มิติผู้ดำเนินการ พบว่าไม่ได้ดำเนินการตามที่วางแผนไว้ ได้แก่ จำนวนผู้เชี่ยวชาญสำหรับเข้าโครงการตามที่กำหนดไว้ 3 กลุ่ม เมื่อปฏิบัติจริงมีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านการกีฬาเพียงกลุ่มเดียว ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตสื่อ และผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรกีฬา ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2536 ,และ 2537) ที่พบว่าปัญหาอุปสรรคประการหนึ่งของโครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬา คือ ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อการสอนกีฬา โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบรับรองคุณภาพของสื่อที่จัดทำขึ้น ส่วนมิติวิธีดำเนินงานมีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ พบว่าไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ ขาดการนิเทศ กำกับ และติดตามประเมินผล ไม่มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงาน ไม่ปรากฏมีการตรวจสอบรับรองคุณภาพสื่อการสอนกีฬาที่ผลิตขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการกีฬา ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ( 2540-2544) ของ สมคิด พรมจัญญ์ และคณะ (2539) ซึ่งได้สรุปปัญหา

สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนากีฬาของประเทศที่ว่า ในการดำเนินงานมักไม่เป็นไปตามแผนเนื่องจาก ไม่ได้นำแผนมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงในทางปฏิบัติ ขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนากีฬาอย่างเป็นระบบ ซึ่งแนวทางในการแก้ไขคือ ควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลแผนงาน และโครงการด้านการพัฒนาการกีฬาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการนำแผนไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานอย่างแท้จริง และมีกระบวนการปรับแผนที่มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 3 ด้านผลลัพธ์ตามปทัสถาน ประกอบด้วย 2 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ โดยไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 5 ข้อ จาก 8 ข้อ และผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 62.5 และ 37.5 ตามลำดับ โดยมีผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิดไม่ผ่านเกณฑ์ 5 ข้อ จาก 7 ข้อ ได้แก่ การบรรลุผลเนื้องกัน ผลการดำเนินงานไม่ตรงตามที่กำหนดให้มีการผลิตสื่อ ปีละ 3 สื่อ และปริมาณสื่อที่จัดทำไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อให้เพียงพอสำหรับผู้เข้ารับการอบรมโครงการผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐาน และขั้นก้าวหน้า ซึ่งตรงกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับโครงการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ของ จูตินันท์ คันทะวงศ์ (2541) ที่พบว่า การอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาขั้นพื้นฐานยังมีปัญหาขาดสื่อ อุปกรณ์ เทปวีดิทัศน์ทางการกีฬา โดยได้เสนอแนะให้มีการจัดทำสื่อเอกสาร กฤตติกากีฬาที่ถูกต้องชัดเจนเผยแพร่ให้เพียงพอ ซึ่งแสดงว่าโครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬาที่ได้ดำเนินการตั้งแต่ปี 2536-2539 ยังไม่ได้มีการนำไปใช้จริงอย่างทั่วถึงให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะยังปรากฏเป็นปัญหาที่พบจากรายงานการวิจัยในปี พ.ศ. 2541 ดังกล่าว ซึ่งแนวทางแก้ไขจะต้องมีการจัดทำสื่อให้ครอบคลุมทุกชนิดกีฬาที่มีการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย และมีการผลิตสื่อการสอนกีฬาที่มีความทันสมัยและเพียงพอ สำหรับกลุ่มเป้าหมายของโครงการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด พรหมจ้อย และคณะ (2539) ที่ได้เสนอแนวทางการพัฒนากีฬาให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับสื่อการสอนกีฬาไว้ว่า ควรตั้งศูนย์นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษากีฬาเพื่อพัฒนาเทคโนโลยี และจัดอบรมให้แก่ครูพลศึกษา และควรนำอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้พัฒนากีฬา

ด้านที่ 4 ด้านผลกระทบ ประกอบด้วย 6 มิติ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ จาก 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 50 เท่ากันตามลำดับ โดยผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ได้แก่ มิติผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหวัง พบว่ามีผลกระทบเกิดขึ้นในทางบวก คือ ในปีงบประมาณ 2536 คณะกรรมการกีฬาสภาผู้แทนราษฎร ได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้จำนวน 150,000 บาท จากที่ได้รับงบประมาณตามปกติ จำนวน 5,000 บาท รวมเป็นเงิน 650,000 บาท สำหรับดำเนินโครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬา ซึ่งแสดงว่าคณะกรรมการการกีฬาสภาผู้แทน

แทนราษฎร เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของโครงการที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการอบรมผู้ฝึกสอนของทางการศึกษาแห่งประเทศไทยจึงให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพิ่มเติม

ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มิติผลกระทบผลกระทบที่คาดหวังจะเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินงาน พบว่า ไม่ปรากฏการดำเนินงานของศูนย์สื่อการสอนทางการศึกษาอย่างเป็นทางการ ทั้งในสำนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย สาขามณฑล และส่วนกลาง รวมทั้งพบว่า ยังไม่มีการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากสื่อการสอนที่จัดทำขึ้น โดยเฉพาะสื่อวีดิทัศน์ เนื่องจากขาดผู้ชำนาญในการผลิตและไม่มีผู้ตรวจรับรองคุณภาพสื่อการสอนที่จัดทำขึ้น (การศึกษาแห่งประเทศไทย 2536, และ 2537) ซึ่งมีสาเหตุเนื่องมาจากได้มีการกำหนดไว้ในแผนแต่ไม่ได้มีการดำเนินการจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด พรหมขู้ และคณะ (2539) ที่พบว่า การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากไม่ได้นำแผนมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อทราบปัญหาอุปสรรค และจะได้แก้ไข (พจน์ สะเพียรชัย, 2535) ดังนั้นแนวทางแก้ไขก็คือ ควรจะต้องจัดทำแผนงานโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำแผนโครงการไปปฏิบัติงานจริง และมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

ด้านที่ 5 ด้านกลไกสอดแทรก ประกอบด้วย 3 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ โดยไม่ผ่านเกณฑ์จาก 4 ข้อ จาก 7 ข้อ และผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 57.14 และ 42.85 ตามลำดับ โดยผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ 2 มิติ ได้แก่ มิติผู้ดำเนินการ ได้แก่ ไม่ปรากฏโปรแกรมการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับดำเนินโครงการ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงาน และมิติสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่าขาดอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ และห้องปฏิบัติการทางสื่อ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา การศึกษาแห่งประเทศไทย (2536, 2537, 2538 และ 2539) ที่รายงานว่าในการดำเนินงานขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และการศึกษาแห่งประเทศไทยเองมีปัญหาด้านงบประมาณและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด พรหมขู้ และคณะ (2539) ที่พบว่าขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันผู้ใช้งบประมาณก็ยังไม่สามารถใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ แนวทางแก้ไขก็จะต้องมีโปรแกรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินโครงการ มีการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการและงบประมาณ รวมทั้งการให้ความสำคัญเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน

ด้านที่ 6 ด้านการสรุปนโยบายทั่วไป ประกอบด้วย 3 มิติ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพ ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ จำนวน 4 ข้อ 3 มิติ คิดเป็นร้อยละ 100 3 มิติ ได้แก่ มิติสถานการณ์ มิติเวลา และ มิติประชากร แสดงว่า โครงการจัดทำสื่อการสอนกีฬาสามารถนำผลการประเมินไปประยุกต์ใช้กับการจัดทำสื่อการสอนกีฬานิตอื่น ๆ นอกจากชนิดกีฬาที่ดำเนินการตามโครงการอบรมผู้ฝึกสอน กีฬาขั้นพื้นฐานและขั้นก้าวหน้า สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการกีฬาในแผนพัฒนาการ กีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) และใช้ได้กับประชากรทุกเพศและวัย เพราะวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางของแผนเป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด พรหมจ้อย และคณะ (2539) ที่พบว่า โอกาสและความเป็นไปได้ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ประเทศไทยต้องเร่งส่งเสริมและพัฒนากีฬาของชาติอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ทั้งบุคลากร และงบประมาณ

2.3 โครงการส่งเสริมกีฬาในชนบท (ศูนย์กีฬาตำบล) มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุน เยาวชน ประชาชนทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ใช้กีฬาเป็นสื่อออกกำลังกายเพื่อสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ ภาครัฐบาลให้ความสำคัญจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นการสนับสนุนอุปกรณ์กีฬาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชากร โดยมีการจัดตั้งศูนย์กีฬาตำบลพร้อมอุปกรณ์กีฬา เพื่อให้ เยาวชน ประชาชนได้ออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้มีอุปกรณ์กีฬาประจำศูนย์กีฬาตำบล เพื่อ บริการเยาวชนและประชาชนอย่างทั่วถึง โดยมีเป้าหมายจัดตั้งศูนย์กีฬาตำบลทั่วประเทศ 7,474 ตำบล

ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมกีฬาในชนบทตามแผน ปฏิบัติการของกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ. 2536-2539 จากการประเมินตามรูปแบบ การประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน ทั้ง 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 75 ข้อ ผลการดำเนินงานมี คุณภาพผ่านเกณฑ์ 57 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 18 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 74.66 และ 25.23 ตามลำดับ ดังจะ อภิปรายผลรายด้านในมิติต่าง ๆ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ประกอบด้วย 6 มิติ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 20 ข้อ จาก 28 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 8 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 71.42 และ 28.57 ตามลำดับ โดยผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่ผ่านเกณฑ์ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติความ สอดคล้องของโครงการ มิติความซ้ำซ้อนและมิติการประสานงาน ซึ่งพบว่าโครงการส่งเสริมกีฬา ในชนบทได้มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และมีขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน ผู้รับผิดชอบมี

คุณสมบัติตามเกณฑ์ มีการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติในการวางแผน มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนการพัฒนากีฬาของชาติ ซึ่งนับว่าเป็นโครงการที่มีการจัดการด้านวางแผนเป็นอย่างดี โดยมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานกีฬาแห่งชาติ ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการวางแผน (คณะกรรมการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร, 2540)

ส่วนผลการดำเนินงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่ 3 มิติ ได้แก่ มิติการจัดทำโครงการ พบว่าโปรแกรมพัฒนานักลกร และขาดข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานความต้องการอุปกรณ์กีฬาระดับตำบล มิติความชัดเจน ขาดหลักเกณฑ์และเหตุผลที่แสดงสภาพปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ให้สาระครบถ้วน และมิติการประสานงานระหว่างแผนงานการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน พบว่าไม่ปรากฏการกำหนดกลไกการประสานงาน ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากีฬาในแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2541) ของ สมคิด พรหมจ้อย และคณะ (2539) และรายงานวิจัยเรื่องการจัดทำแผนหลัก และแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาระดับหน่วยงานของ อนันต์ เกตวงศ์ และ ทิพรรัตน์ บุษปะศรี (2538) ที่พบว่า การทำแผนปฏิบัติการและเขียนโครงการมีข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงในการวางแผน ขาดการประสานแผนประเมินความร่วมมือในการวางแผน และขาดข้อมูลในการเขียนโครงการโดยเฉพาะมีความซ้ำซ้อนของโครงการ กิจกรรม เป้าหมาย และวิธีดำเนินการ ซึ่งโครงการส่งเสริมกีฬาในชนบทของกีฬาแห่งประเทศไทย มีความซ้ำซ้อนกับโครงการกีฬาหมู่บ้านของกรมพลศึกษา ถึงแม้จะเป็นความซ้ำซ้อนในลักษณะเกี่ยวเนื่องในปัจจุบัน หากมีการประสานงาน และวางแผนการดำเนินงานร่วมกันก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนา และประหยัดงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสิ่งที่จะต้องกระทำ คือ ใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้ได้ผลตอบแทนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้บริการด้านการกีฬาจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการประสานงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (คณะกรรมการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร, 2541)

ด้านที่ 2 ด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 21 ข้อ จาก 26 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 80.76 และ 19.23 ตามลำดับ ผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ มิติผู้เข้าร่วม มิติผู้ดำเนินการ มิติการจัดองค์การ และมิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน สำหรับมิติวิธีดำเนินงาน พบว่าส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยการดำเนินงานโครงการส่งเสริม

กีฬาในชนบทที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนากีฬาให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการกำหนดแผนงานและวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้จริงตามแผน (สมคิด พรหมจู้ และคณะ, 2539) และขณะเดียวกันผู้บริหารได้ให้ความสนใจกับการดำเนินโครงการ และมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิด ดังปรากฏจากรายงานการประชุมผู้อำนวยการฝ่าย และการประชุมคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2536, 2537, 2538 และ 2539)

สำหรับมิติวิธีดำเนินการที่ผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ การให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงาน และไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดในการพัฒนากีฬา จากรายงานผลการศึกษานโยบายการพัฒนากีฬา ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ที่พบว่า ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ( สมคิด พรหมจู้ และคณะ 2539) ซึ่งแนวทางแก้ไข สมคิด พรหมจู้ และคณะ ได้เสนอไว้คือ ควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผล แผนงาน โครงการ ด้านการพัฒนา กีฬาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ด้านที่ 3 ด้านผลลัพธ์ตามปทัศฐาน ประกอบด้วย 2 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์จำนวน 6 ข้อ จาก 9 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 66.66 และ 33.33 ตามลำดับโดยมีมิติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิด มีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มีการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์กีฬาตำบลจำนวน 7,474 ตามแผน ใช้งบประมาณจริงน้อยกว่างบประมาณที่ได้รับ จัดหาอุปกรณ์กีฬาส่งให้ศูนย์กีฬาตำบลได้ทั่วถึง และกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจ ผลการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับการจัดเตรียมอุปกรณ์กีฬาสำหรับบริการให้ทั่วทุกภูมิภาค ตามวัตถุประสงค์ของแผนงานการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาล ( การกีฬาแห่งประเทศไทย, มปป. ) และตรงกับแนวทาง หรือมาตรการเพื่อให้การพัฒนากีฬาบรรลุเป้าหมาย โดยรัฐควรจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกาย และเล่นกีฬาให้พร้อมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (สมคิด พรหมจู้ และคณะ , 2539 )

ส่วนในมิติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิด พบว่าผลการดำเนินงานมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ระยะเวลาที่สำเร็จ ไม่เป็นไปตามแผนต้องเลื่อนการดำเนินงานออกไป โดยเฉพาะการจัดซื้อ จัดจ้างอุปกรณ์กีฬาต้องคงรายการค่าใช้จ่ายไปใช้ในปีถัดไป สำหรับปี 2538 และ

2539 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, มปป.) ซึ่งสอดคล้องกับ สรุปผลปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการพัฒนากีฬาของประเทศที่พบว่า ผู้ซึ่งงบประมาณยังไม่สามารถใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ( สมคิด พรหมขัย และคณะ 2539 ) และ พบว่า ปัญหาการจัดซื้อ จัดจ้าง ทำให้ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามที่วางแผน ส่วนการบริหารจัดการศูนย์กีฬาตำบลพบว่า ส่วนใหญ่ขาดสถานที่ดำเนินการและไม่มีการดำเนินการตามที่วางแผน เนื่องจากการขาดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลในการดำเนินโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด พรหมขัย และคณะ ที่พบว่า ปัญหาการพัฒนากีฬาของประเทศไทยข้อหนึ่ง คือ ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางแก้ไข คือ ต้องมีระบบการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 ด้านผลกระทบ ประกอบด้วย 3 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ จาก 3 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 66.66 และ 33.33 ตามลำดับ มิติที่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ มิติผลกระทบที่คาดหวัง พบว่าเยาวชนและประชาชนสนใจเล่นกีฬาและออกกำลังกายมากขึ้นมีการส่งทีมกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระหว่างตำบล ซึ่งสอดคล้องกับ โครงการแข่งขันกีฬาศูนย์เยาวชนตำบล และการแข่งขันกีฬาสิงห์ตำบล ( การกีฬาแห่งประเทศไทย, มปป. ) สำหรับรายการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์กีฬา พบว่า ไม่ได้มีการจัดการบริหาร และให้บริการตามที่กำหนดไว้ในแผน ระบบการยืมอุปกรณ์ไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและอุปกรณ์บางส่วนไม่ได้ถูกนำมาใช้ ซึ่งทำให้การใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์กีฬาอย่างคุ้มค่ายังไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนากีฬาของประเทศตามความเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาที่พบว่า การบริหารจัดการเกี่ยวกับสถานที่ และอุปกรณ์กีฬายังไม่เหมาะสมและการดำเนินงานมักไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากไม่ได้ทำแผนมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน ( สมคิด พรหมขัยและคณะ 2539 ) ซึ่งแนวทางแก้ไขก็คือ ควรทบทวนระบบการจัดซื้อ จัดจ้างอุปกรณ์กีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้มีความคล่องตัว และราชการได้ประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดมาตรฐานอุปกรณ์กีฬาที่มีมาตรฐานเดียวกัน และทบทวนระบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาตำบล โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาเนื่องจากเป็นโครงการที่สนองตอบแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติและนโยบายด้านการกีฬาของรัฐบาลและประการสำคัญต้องเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานหรือไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการตั้งแต่ระดับแผนงาน โครงการและระดับปฏิบัติการ

สำหรับมิติผลกระทบที่ไม่ได้คาดหวัง พบว่ามีผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางบวกโดยไม่ได้คาดหวังได้แก่ มีการรวมตัวของประชาชนในหมู่บ้าน ตำบล ส่งทีมกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน มี



การสนับสนุนกิจกรรมกีฬาในตำบลมากขึ้น มีการบริจาคเงินเพื่อการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการสนับสนุนให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการส่งเสริม (การกีฬาแห่งประเทศไทย, มปป.)

ด้านที่ 5 ด้านกลไกสอดแทรก ประกอบด้วย 3 มิติ ผลการดำเนินการส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 4 ข้อ จาก 5 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 80 และ 20 ตามลำดับ โดยมีผู้เข้าร่วม มีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์เกี่ยวกับความพึงพอใจ และการประกอบอาชีพ มิติผู้ดำเนินการ ความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานและมีขวัญกำลังใจที่ดี พร้อมกับมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ซึ่งเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงการมีการปรึกษาหารือระหว่างการดำเนินโครงการ รวมทั้งมีการปรับปรุงผู้บริหารของการกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, มปป.) ส่วนผลการดำเนินงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ไม่ปรากฏโปรแกรมการจัดเตรียมบุคลากรในการดำเนินโครงการระบบปฏิบัติการ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือ แต่มีการแจ้งวิธีดำเนินการให้ทราบ การดำเนินโครงการเป็นไปในลักษณะส่วนกลางเป็นผู้กำหนดและส่วนภูมิภาคเป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการในการดำเนินงานที่เน้นให้มีการมีส่วนร่วมในการวางแผน แล้วจึงนำไปสู่การปฏิบัติ (คณะกรรมการการกีฬาสภาผู้แทนราษฎร, 2541)

ด้านที่ 6 ด้านการสรุปนโยบาย ประกอบด้วย 3 มิติ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ทั้ง 3 มิติ คิดเป็นร้อยละ 100 ได้แก่ มิติสถานการณ์ มิติเวลา และมิติประชากร ซึ่งแสดงว่าโครงการส่งเสริมกีฬาในชนบทสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมิติสถานการณ์ มิติเวลา และมิติประชากรที่แตกต่างออกไปได้ เพราะโครงการดังกล่าวเป็นโครงการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางที่สอดคล้องกัน ระหว่างแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) กับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่ง สมคิด พรหมชัย และคณะ (2538) ได้สรุปโอกาสและความเป็นไปได้ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ที่ว่า ประเทศไทยต้องเร่งส่งเสริมและพัฒนากีฬาของชาติอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ทั้งบุคลากรและงบประมาณและทางหนึ่งที่จะพัฒนาการกีฬาให้บรรลุเป้าหมาย คือ ควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลแผนงาน โครงการด้านการพัฒนาการกีฬาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

2.4 โครงการก่อสร้างสนามกีฬาากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสนามกีฬาให้อำเภอหรือตำบล ที่มีพื้นที่ตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อจัดสร้างเป็นสนามกีฬากลางแจ้ง สำหรับกีฬาฟุตบอล รักบี้ฟุตบอล และกรีฑาในพื้นที่ที่กำหนดเป็นสนามกีฬาชุมชนและใช้เป็นที่ฝึกซ้อมและเล่นกีฬาของเยาวชน และประชาชน รวมทั้งเป็นสนามแข่งขันกีฬา เพื่อสนับสนุนภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล ที่ยังขาดแคลนพื้นที่สำหรับเล่นกีฬา และออกกำลังกายและเพื่อให้มีการริเริ่มให้หน่วยงานท้องถิ่นได้พัฒนาสนามกีฬาให้สมบูรณ์ขึ้น และพัฒนากีฬาตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายสร้างสนามกีฬาปีละ 70 แห่ง ใน พ.ศ. 2536 , 2537 และ 2538 ส่วนปี พ.ศ. 2539 มีเป้าหมาย 18 แห่ง รวมทั้งสิ้น 228 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินโครงการก่อสร้างสนามกีฬาากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล ตามแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ. 2536-2539 จากการประเมินตามรูปแบบปทัสถานการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเซน รวม 6 ด้าน 21 มิติ จำนวน 72 ข้อ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ 57 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 17 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 79.16 และ 23.61 ตามลำดับ ดังจะอภิปรายผลเป็นรายด้านในมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน ประกอบด้วย 5 มิติ ผลการดำเนินการส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์โดยผ่านเกณฑ์ 20 ข้อ จาก 29 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 9 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 68.96 และ 31.03 ตามลำดับ โดยมีมิติที่ผ่านเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่ 3 มิติ ได้แก่ มิติความสอดคล้องของโครงการ มิติความเหมาะสมของโครงการ และมิติความซ้ำซ้อนผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ส่วนมิติการจัดทำโครงการ และมิติความชัดเจนของโครงการส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ ซึ่งพบว่าการจัดทำโครงการก่อสร้างสนามกีฬาากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล เป็นไปหลักการวิธวางแผนโครงการ และมีความสอดคล้องของโครงการกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาล การเร่งพัฒนามาตรฐานการกีฬาของประเทศอย่างเป็นระบบ และเสริมสร้างสนามกีฬาและอุปกรณ์กีฬา แก่การที่จะเอื้ออำนวยให้นักกีฬาสามารถฝึกซ้อม และเล่นกีฬาได้อย่างเต็มความสามารถ และสอดคล้องแนวทางการพัฒนาการกีฬาให้บรรลุเป้าหมาย จากผลการวิจัยของ สมคิด พรหมขู้ และคณะ (2538) ที่ว่า รัฐควรจัดให้มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกาย และเล่นกีฬาให้พร้อม โดยกระจายไปตามส่วนภูมิภาคอย่างกว้างขวางและทั่วถึง สำหรับมิติการประสานงานพบว่า มีการกำหนดกลไกและขั้นตอนการประสานงานไว้ชัดเจนภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย แต่การประสานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมพลศึกษาไม่ปรากฏแผนการประสานงานระหว่างกรมพลศึกษากับการกีฬาแห่งประเทศไทย ในระดับการวางแผนงาน และโครงการซึ่งตรงกับ

รายงานผลการศึกษานโยบายการพัฒนาการศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ของ สมคิด พรมจรรย์ และคณะ (2539) ที่พบว่าด้านการประสานงานในการพัฒนาที่ยังไม่มีระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการศึกษาแห่งประเทศไทยมีข้อจำกัดด้านโครงสร้าง และบุคลากรจึงยังไม่สามารถแสดงบทบาทในฐานะผู้ประสานงานหลัก ในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างเหมาะสม พร้อมกับ สมคิด พรมจรรย์และคณะ ได้เสนอแนวทางหรือมาตรการเพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมาย โดยสมควรทุกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการศึกษาร่วมมือกันจัดทำแผนการพัฒนาการศึกษาให้เป็นแผนที่มีครบชัดเจนทั้งเป้าหมาย กิจกรรม โครงการ บุคลากร และงบประมาณ โดยการศึกษาแห่งประเทศไทยควรเป็นองค์กรกลางประสานแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญการศึกษาแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน เมื่อตัดสินใจว่าต้องการอะไรแล้วหน่วยต่าง ๆ ก็ต้องรับผิดชอบในส่วนของตน ฝ่ายประสานจะต้องทำหน้าที่ดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผน (คณะกรรมการการศึกษาสภาผู้แทนราษฎร, 2541)

ด้านที่ 2 ด้านบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 20 ข้อจาก 25 ข้อและไม่ผ่านเกณฑ์ 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 80 และ 20 ตามลำดับ โดยมีผลการดำเนินงานในมิติผู้เข้าร่วม และมิติความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานผ่านเกณฑ์ทุกข้อ มิติผู้ดำเนินการ มิติวิธีดำเนินการ และมิติการจัดองค์ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ เพราะได้มีการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพยังไม่ผ่านเกณฑ์ในมิติผู้ดำเนินการพบว่าบุคลากรปฏิบัติงานรับผิดชอบโครงการที่มีความรู้ด้านสถาปัตยกรรม วิศวกรรมมีไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรค และข้อจำกัดของการศึกษาแห่งประเทศไทย มีกำลังคนไม่พอ (สมคิด พรมจรรย์ และคณะ, โดยเฉพาะบุคลากรด้านวิศวกรรม และสถาปัตยกรรม ซึ่งมีอัตราว่างแต่ไม่มีผู้มาสมัคร เนื่องจากค่าตอบแทนน้อย และผลการดำเนินงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ขาดระบบการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล ไม่ปรากฏมีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติ และไม่มีการจัดทำคู่มือสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกับรายงานการศึกษานโยบายการพัฒนาการศึกษา ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) ของ สมคิด พรมจรรย์ และคณะ (2539) และรายงานการวิจัยของ อนันต์ เกตวงศ์ และ ทิพรรัตน์ บุษปะศิริ (2538) ที่พบว่าปัญหาสำคัญของการพัฒนาการศึกษา คือ ขาดระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผล ซึ่งแนวทางแก้ไข ก็คือ ควรมีการกำกับติดตามและประเมินผล แผนงาน โครงการด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (สมคิด พรมจรรย์ และคณะ ,2539) และควรจัดกระบวนการที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติ

ด้านที่ 3 ด้านผลลัพธ์ตามปทัศสถาน ประกอบด้วย 2 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 7 ข้อ จาก 8 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 87.5 และ 12.5 ตามลำดับ ผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์ในมิติผลลัพธ์ทางตรงที่คาดหวังจะให้เกิดได้แก่ มีการดำเนินงานตามแผนก่อสร้างสนามกีฬาได้ 222 แห่ง จากเป้าหมาย 229 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 96.49 มีการกระจายใน 76 จังหวัด หน่วยงานในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสร้างสนามกีฬาที่กระจายครอบคลุมทั่วประเทศในท้องถิ่น ระดับอำเภอ ตำบล ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ความเพียงพอเนื่องจากระยะเวลา 4 ปี การก่อสร้างสนามกีฬา สร้างได้เพียง 222 แห่ง ซึ่งยังไม่เพียงพอกับความต้องการของท้องถิ่น ขณะที่ศูนย์กีฬาประจำตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการ 7,474 ตำบล ทั่วประเทศ จึงถือว่ายังไม่เพียงพอกับความต้องการ แต่เนื่องจากมีความจำกัดด้านงบประมาณ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, มปป.) และตรงกับรายงานผลการวิจัยของ สมคิด พรหมชู และคณะ (2538) ที่พบว่าการศึกษาแห่งประเทศไทยไม่สามารถประสานการจัดทำแผน และการตั้งงบประมาณอย่างเป็นธรรม และการจัดสรรงบประมาณไม่ได้รับการจัดสรรจากรัฐตามกรอบที่กำหนดไว้ แนวทางแก้ไขคือ การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรเป็นองค์กรกลางประสานแผน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างสอดคล้อง และครบตามแผนที่กำหนด และควรจัดหางบประมาณสนับสนุนการกีฬาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างไรก็ตามพบว่า การก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งระดับอำเภอ ตำบล มี 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครปฐม นนทบุรี ราชบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรปราการ สมุทรสงคราม สิงห์บุรี อ่างทอง และปัตตานี ไม่มีรายการก่อสร้างตลอดระยะเวลา 4 ปี ตั้ง พ.ศ. 2536-2539 ซึ่งอาจเนื่องมาจากสาเหตุจังหวัดไม่สามารถหาสถานที่ก่อสร้างได้ หรือท้องถิ่นไม่มีเงินสงเคราะห์ แต่มีบางจังหวัดมีการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งระดับอำเภอ ตำบล 10 แห่ง ได้แก่ จังหวัดน่าน รองลงมา 9 แห่ง จังหวัดเชียงใหม่ 8 แห่ง ที่จังหวัดตรัง สงขลา และอุบลราชธานี ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่จะจัดสร้าง ในจังหวัดที่ไม่ได้รับงบประมาณการก่อสร้างให้ครบเสียก่อน (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2538) ซึ่งสอดคล้องกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนานักกีฬาของประเทศ ข้อหนึ่งที่ว่า การบริหารจัดการก่อสร้างสนามกีฬายังไม่เหมาะสม แนวทางแก้ไข คือ จะต้องมีการกระจายการก่อสร้าง และงบประมาณด้านการกีฬาด้วยความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง และครอบคลุมทั่วประเทศอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามข้อเสนอจากรายงานของคณะกรรมการการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร (2541) ที่เสนอว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยควรหยุดจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (สนามกีฬา) ในระดับตำบลทันที เนื่องจากสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษามีมากเพียงพอสำหรับประชาชนในชุมชนและตำบลจะให้บริการ ซึ่งจะต้องการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผนการใช้ประโยชน์จากสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการกีฬาอย่างจริงจังระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

จัดการเกี่ยวกับการวางแผนการใช้ประโยชน์จากสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการกีฬาอย่างจริงจังระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านที่ 4 ด้านผลกระทบ ประกอบด้วย 2 มิติ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อทั้ง 2 มิติ จำนวน 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100 ได้แก่ มิติผลกระทบที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นภายหลังการดำเนินโครงการ พบว่ามีหน่วยงานในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสนามกีฬาและกิจกรรมกีฬาและมิติผลกระทบที่ไม่ได้คาดหวังพบว่า มีการใช้สนามกีฬาที่สร้างขึ้น จัดกิจกรรมอื่นๆ ทางสังคม ได้แก่ การจัดประชุม หรือชุมนุมขององค์กรท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการกีฬาของคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย (2541) ที่ว่า การพัฒนาการกีฬาในช่วงต่อไปจะต้องมีเป้าหมายที่จะให้ชุมชนมีส่วนร่วมด้านการกีฬามากขึ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจจะเป็นรูปของนักกีฬา อาสาสมัคร ผู้จัดการแข่งขัน ฯลฯ การมีส่วนร่วมดังกล่าวจะเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่จะทำให้ประเทศไทยพัฒนาระบบการกีฬาที่มีรากฐานจากหลักที่ไม่ต้องพึ่งรัฐมากเกินไป ขณะเดียวกันที่พบว่า ในบางจังหวัดมีการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล มากกว่าบางจังหวัด น่าจะเป็นผลมาจากความสนใจของผู้บริหารในระดับท้องถิ่น เช่น ข้าราชการ นักการเมือง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสนใจสนับสนุน และผลักดันให้มีการก่อสร้างสนามกีฬา ซึ่งหากทุกจังหวัดได้รับความสนใจจากผู้บริหาร นักการเมือง และผู้เกี่ยวข้องมีการสนับสนุนให้ก่อสร้างสนามกีฬาดังกล่าวก็น่าจะทำทุกอำเภอ ตำบล

ด้านที่ 5 ด้านกลไกสอดแทรก ประกอบด้วย 3 มิติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โดยผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ จาก 5 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 60 และ 40 ตามลำดับ โดยมีมิติผู้เข้าร่วมผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจในการเข้าร่วม และในการเข้าร่วมยังสามารถประกอบอาชีพได้ตามปกติ และมิติผู้ดำเนินการ พบว่ามีระบบเสริมแรงด้านขวัญ และกำลังใจที่ดีแก่พนักงาน ส่วนผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ในมิติผู้ดำเนินการ ได้แก่ ไม่ปรากฏโปรแกรมการพัฒนาคูคลากรปฏิบัติงานโดยการให้มีความพร้อม ซึ่งฝ่ายที่รับผิดชอบการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล ดังกล่าว ยังประสบปัญหาด้านจำนวน และคุณภาพของบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งตรงกับรายงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย (2539) ที่พบว่า มีปัญหาข้อจำกัดด้านบุคลากร ดังนั้นแนวทางแก้ไขจึงจำเป็นต้องมีโปรแกรมพัฒนาคูคลากรให้มีความพร้อมเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร (สมคิด พรหมจ้อย และคณะ, 2539) อย่างไรก็ตามการกีฬาแห่งประเทศไทย มีการได้รับการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการก่อสร้างสนามกีฬาจากภาคเอกชนเป็นครั้งคราว ได้แก่ การส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทางที่ดีควรจะมีโปรแกรมพัฒนาคูคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่วน

ไม่สามารถดำเนินการได้ในขณะนี้ จึงจำเป็นต้องนำระบบการจัดการให้มีการประสานความร่วมมือภายในการกีฬาแห่งประเทศไทยให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน (คณะกรรมการการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร, 2541)

ด้านที่ 6 ด้านการสรุปนับทั่วไป ประกอบด้วย 3 มิติ ผลการดำเนินงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติสถานะการณ์ มิติเวลา และมิติประชากร ซึ่งแสดงวิธีการผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากประเมินว่าโครงการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบล สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแนวทางการดำเนินโครงการก่อสร้างกีฬาในระดับอื่น ๆ และสามารถนำไปใช้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) ได้ เพราะโครงการก่อสร้างสนามกีฬากลางแจ้งในภูมิภาคระดับอำเภอ ตำบลเป็นโครงการต่อเนื่องซึ่งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางและวิธีดำเนินการ เป็นผลต่อเนื่องมาจากการดำเนินการในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2531-2539)

#### **ค. กลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของ การกีฬาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2**

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของ การกีฬาแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ควรบูรณาการวิธีการจัดการทำแผนเชิงทฤษฎีร่วมกับผลการประเมินการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย และการประเมินผลตามแรงขับของทฤษฎี ดังจะอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

กระบวนการวางแผนในเชิงทฤษฎีสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำแผน ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 การติดตามประเมินผล และขั้นตอนที่ 4 การทบทวนและใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อไปสู่กระบวนการวางแผนใหม่ กระบวนการวางแผนตามขั้นตอนในเชิงทฤษฎีได้ผ่านกระบวนการเตรียมการที่มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม สำหรับกำหนดและประเมินตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด โดยการวางแผนจะเป็นการกำหนดแนวทางที่แสดงให้เห็นทิศทางวัตถุประสงค์ และกำหนดว่าจะมีการทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ และทำอย่างไร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Breton และ Henning, 1961, Simon, Smitburg และ Thomson, 1961, Koontz และ O'Donell, 1972. Atchison และ Hill, 1978, Hanson, 1978. สมพงษ์ เกษมสินธุ, 2521 มาลีขุวรรณนท์, 2522 ปรีชา หงส์ไกรฤกษ์, 2526 ประมวล เสนาฤทธิ, 2527 ประชุม รอดประเสริฐ,

2527 อนันต์ เกตุวงศ์, 2534 และอุทัย บุญประเสริฐ, 2535) ซึ่งสอดคล้องกับ Ackoff (1970) Miner (1978) ประชุม รอดประเสริฐ (2525) ชิดิรัตน์ วิศาลเวทย์ (2535) และการกีฬาแห่งประเทศไทย (2538) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนเป็นการเสริมสร้างกลวิธีในการบริหารงานที่ใช้แผนเป็นเครื่องมือผสมผสานกิจกรรมการดำเนินงานตามภารกิจ ซึ่งประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ การจัดการ การกำหนดทางเลือกวิธีดำเนินการ การจัดสรรทรัพยากร การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ให้มีความสัมพันธ์กันในแต่ละช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นในการจัดทำแผนให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนของการวางแผนตามหลักการเชิงทฤษฎี

แต่จากผลการประเมินการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในตอนที่ 1 พบว่า องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการของการกีฬาแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ แต่ไม่ครอบคลุมนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และนโยบายด้านการกีฬาของรัฐ และพบประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและโครงการ ได้แก่ นโยบายของผู้บริหารที่สนับสนุน และให้ความสำคัญของการวางแผนการพัฒนามูลฐานสำหรับการวางแผน การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผน การมีส่วนร่วมในการวางแผน กลไกการประสานงานและปรับแผน และการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ซึ่งประเด็นปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด พรหมจู้ และคณะ (2539) อนันต์ เกตุวงศ์ และทิพรรัตน์ บุญประเสริฐ (2538) จูตินันท์ กันทะวงศ์ (2541) และคณะกรรมการการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร (2541) สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การมีนโยบายสนับสนุน และให้ความสำคัญกับการวางแผน การมีโปรแกรมพัฒนามูลฐานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผน การมีส่วนร่วมในการวางแผนของบุคลากร การกำหนดกลไกการประสาน และปรับแผนที่มีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจกำหนดทางเลือกเพื่อปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศจากการประเมิน โดยเฉพาะการประเมินอย่างเป็นระบบจะก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2539) ดังนั้นในกระบวนการวางแผนซึ่งควรมีการประเมินเชิงระบบเพื่อเป็นการตรวจสอบกระบวนการวางแผน

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเสนอการประเมินโดยเน้นทฤษฎีโปรแกรมตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเชน (Chen, 1990) เป็นรูปแบบการประเมินกระบวนการวางแผนของการศึกษาแห่งประเทศไทย เพราะรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีเป็นโปรแกรมการประเมินเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และอรรถประโยชน์ของโปรแกรม (Chen, 1990 และ Reynold and Walberg, 1990 อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์) ซึ่งเป็นการแก้จุดอ่อนของการประเมินในด้านมีความจำกัดเรื่องสรุปนัยทั่วไปของผลการประเมิน ทั้งมิติเวลา มิติสถานที่ และมิติประชากรที่ศึกษา อีกทั้งยังช่วยให้ได้สารสนเทศว่ามีเหตุปัจจัยต่อผลลัพธ์ และอธิบายถึงเหตุและผลของความสำเร็จ และล้มเหลวของโปรแกรมที่มุ่งประเมิน

ดังนั้น รูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีของเชน ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการประเมิน 6 รูปแบบ ประกอบด้วย รูปแบบที่ 1 การประเมินด้านการจัดกระทำตามปทัสถาน รูปแบบที่ 2 การประเมินด้านปทัสถานบริบทแวดล้อมการนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ รูปแบบที่ 3 การประเมินด้านผลลัพธ์ตามปทัสถาน รูปแบบที่ 4 การประเมินด้านผลกระทบ รูปแบบที่ 5 การประเมินด้านกลไกสอดแทรก รูปแบบที่ 6 การประเมินด้านการสรุปนัยทั่วไป จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นรูปแบบการประเมินกระบวนการวางแผนปฏิบัติการของการศึกษาแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 เพราะเป็นการเชื่อมโยงการประเมินความสอดคล้องเชิงทฤษฎีที่เกิดขึ้นจริงและครอบคลุมตั้งแต่เริ่มการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และประเมินผลการดำเนินงาน นอกจากนี้จุดเด่นในการประเมินผลกระทบ และการประเมินกลไกสอดแทรก จะเป็นการอธิบายสาเหตุของความสำเร็จ หรือล้มเหลวของโปรแกรม รวมทั้งการสรุปนัยทั่วไปของผลการประเมินทั้งมิติสถานการณ์ มิติเวลา และมิติประชากร

อย่างไรก็ตามในการประเมินแผนงาน และโครงการตามแผนปฏิบัติการควรจะต้องให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินตนเอง (Self monitoring and Self Evaluation) ขณะเดียวกันควรมีระบบการประเมินตัวระบบของการประเมิน (Meta Evaluation) เพื่อเป็นการตรวจสอบระบบการประเมิน ซึ่งควรจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการประเมินตนเอง เพื่อให้ได้ระบบการประเมินที่ดี ด้วยเหตุที่ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาการศึกษาคือขาดการติดตามประเมินผล (สมคิด พรหมชู และคณะ, 2539 การศึกษาแห่งประเทศไทย, 2539 อนันต์ เกตุวงศ์ และทิพรรัตน์ นุปผะศิริ, 2538)



ดังนั้น กลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการของการศึกษาแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และแผนการพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544) และฉบับต่อๆ ไป ควรบูรณาการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผลการประเมิน และวิธีโดยการประเมินเชิงระบบจะ ช่วยกระบวนการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล รวมทั้งการใช้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่กระบวนการวางแผนใหม่ จะช่วยการวางแผนมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ผล เนื่องจากมีการบูรณาการกลยุทธ์ ผลการวิจัย และการประเมินเชิงระบบที่เป็นไปอย่างผสมผสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ข้อจำกัดหรือปัญหาที่อาจเกิดจากกลยุทธ์การจัดทำแผนที่ผู้วิจัยนำเสนอ**

ในทางปฏิบัติการศึกษาแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยปฏิบัติในการจัดทำแผน อาจจะมีปัญหาด้านความไม่พร้อมของบุคลากร ความไม่คุ้นเคยการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ หรืออาจมีปัญหาหรือความไม่เข้าใจในกลยุทธ์ที่นำเสนอ หรือการมีเวลาและงบประมาณที่ไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอ ซึ่งอาจจะทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้นั้น อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญกับการวางแผน มีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับการรวมทั้งมีการจัดเตรียมพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ในการบูรณาการกลยุทธ์การวางแผนปฏิบัติการแล้ว ก็สามารถที่จะนำกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยเสนอไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์กับการวางแผนปฏิบัติการ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการของการศึกษาแห่งประเทศไทยได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้จำแนกได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์การวางแผน บทเรียนจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการวางแผนโดยให้หน่วยปฏิบัติระดับล่างวางแผนสู่ระดับบน อาจมีปัญหาด้านความครอบคลุม โดยเฉพาะการวางแผนตามระบบราชการ หากไม่มีหน่วยงานรองรับโดยตรง ดังนั้นกลยุทธ์การวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรบูรณาการการวางแผนเชิงทฤษฎีร่วมกับผลการวิจัย และการกำกับตนเอง และประเมินผลเชิงระบบซึ่งจะช่วยให้มีสารสนเทศที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ สำหรับกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านครอบคลุม ความสอดคล้อง และการบรรลุวัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ข้อค้นพบจาก จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานของการศึกษาแห่งประเทศไทย ยังมีประเด็นปัญหาสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไข ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนงาน ระบบการประสานงาน ระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างมีระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการกำกับตนเอง (Self Monitoring) และระบบการประเมินตนเอง (Self Evaluation) ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง ในการให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การดำเนินการตามแผนงาน และโครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการศึกษาแห่งประเทศไทยควรได้นำสารสนเทศจากการประเมินในระดับแผนงาน และโครงการ ไปใช้ประโยชน์สำหรับตัดสินใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์และทางเลือกในการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไข เกี่ยวกับนโยบาย การวางแผน การจัดทำโครงการ และการดำเนินงานการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะแผนงานการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ผู้ปฏิบัติงานในระดับแผนงาน และ โครงการของการศึกษาแห่งประเทศไทยควรนำสารสนเทศจากการประเมินไปประยุกต์ใช้สำหรับปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการศึกษา

5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาแห่งประเทศไทย ควรนำกลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการไปใช้สำหรับจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ และแผนการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540-2544)

6. การนำไปใช้เชิงวิชาการ ผลการวิจัยช่วยให้สารสนเทศจากการประเมินเชิงระบบ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ การประเมิน โดยเน้นทฤษฎีโปรแกรมตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎี สำหรับนำไปประยุกต์ใช้เป็นรูปแบบในการประเมินนโยบาย แผน โครงการ และผลการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษาในระดับแผน และโครงการ

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตต่อไป**

เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ละเอียดยิ่งขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาเชิงประเมินผลการดำเนินงานของการศึกษาแห่งประเทศไทยให้ครอบคลุมทุกแผนงาน และโครงการ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ครอบคลุม และครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์และทางเลือกในการพัฒนาศึกษา

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบประเมินด้านการศึกษาในระดับชาติ และระดับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบผลการพัฒนาการศึกษาของประเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาการศึกษา

3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินตนเอง (Self Evaluation) และการติดตามตนเองของหน่วยงาน (Self Monitoring) รวมทั้งการวิจัยสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ควรมีการนำวิธีวิทยาการประเมิน โดยเน้นทฤษฎีโปรแกรมตามรูปแบบการประเมินตามแรงขับของทฤษฎีไปใช้สำหรับประเมินแผนงาน หรือโครงการด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการขยายผลวิธีวิทยาการประเมิน โดยเน้นทฤษฎีโปรแกรมตามแรงขับของทฤษฎีฯลงจนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

5. ควรมีการวิจัยต่อเนื่องเกี่ยวกับนโยบาย การวางแผน และการประเมิน เพื่อให้มี  
สารสนเทศที่เพียงพอสำหรับการกำหนดนโยบาย และวางแผนพัฒนาการกีฬาของประเทศในระยะ  
ยาวอย่างต่อเนื่องต่อไป