

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศาภาพการบริหารจัดการกีฬาภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
  - 1.2 การบริหารงานโดยใช้หลัก PDCA
  - 1.3 การบริการจัดการกีฬาภายในโรงเรียน
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

##### 1.1.1 ความหมายของการบริหาร

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งสามารถแบ่งการบริหารได้ 3 ประการ ตามความหมายดังนี้

1. การบริหารในความหมาย “กระบวนการต่าง ๆ” การบริหารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการกระทำกิจกรรมร่วมกัน ผ่านกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ

2. การบริหารเป็นเรื่องของ “คนและกลุ่มคน” ในองค์การ คนและกลุ่มคนหมายถึง การทำงานร่วมกันของคนและกลุ่มคนในองค์การ โดยมีคนกลุ่มหนึ่ง หรือคนหนึ่งเป็นผู้นำที่ต้องใช้ศิลปะการบังคับบัญชาและการใช้ทรัพยากรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การบริหารจะมีหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่แน่นอน สามารถถ่ายทอดต่อๆ ไปได้ โดยหลักการเหล่านี้มีความเป็นปรนัยที่นักบริหารหรือนักศึกษาวิชาบริหารสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานบริหาร แต่เป็นที่ทราบกันแล้วว่า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะไม่อยู่กับที่ตลอด

### 1.1.2 ทฤษฎีการบริหาร

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหาร ไว้ดังนี้

#### 1. หลักการบริหารตามแนวคิดของ Taylor สรุปได้ดังนี้

1.1 พัฒนาวิธีการทำงานโดยใช้วิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (One best way) แทนกฎเกณฑ์ที่ไม่แน่นอน โดยการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้การทำงานสามารถลุล่วงความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดจะต้องมาจากการวิเคราะห์และทดลองแบบวิทยาศาสตร์ มีการกำหนดมาตรฐานของงาน การจ่ายผลตอบแทนจะจ่ายตามผลผลิต จ่ายตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นการจ่ายแบบจูงใจ

1.2 การคัดเลือกและจัดบุคคลเข้าทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์และเหมาะสม มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา จัดการฝึกอบรม เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

1.3 เน้นการปฏิบัติงานเพื่อทำให้ได้ผลผลิตที่มากที่สุดแทนการจำกัดผลผลิต

1.4 เน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคนงาน โดยต้องเป็นความร่วมมือระหว่างกันอย่างมิตรภาพ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

#### 2. ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol

Fayol เป็นผู้หนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะเป็นผู้บุกเบิกแนวทางการบริหาร โดยรวบรวมเป็นทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม เขาเชื่อว่าการปฏิบัติทางด้านการบริหารที่ดีจะมี แบบแผนเฉพาะอย่าง ที่สามารถระบุและวิเคราะห์ได้ตามความเห็นนี้เขาจึงได้เขียนหลักการบริหารขึ้นมา Fayol เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศสทำงานในบริษัทเหมืองแร่ ต่อมาได้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการบริษัท Fayol ในฐานะที่เป็นผู้บริหารเขาจะเลือกใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม และวิธีการบริหารที่เหมาะสมนั้น ผลที่เกิดขึ้นจะให้ความพอใจ เขาเน้นการสอนและการเรียนรู้ โดยเขาเห็นว่าการบริหารสามารถสอนกันได้ และได้พยายามพิสูจน์ให้เห็นว่า เมื่อหลักการและวิธีการบริหารของเขาถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้ความแน่ใจในความสำเร็จ Fayol แบ่งงานด้านอุตสาหกรรมออกเป็น 6 ประเภท คือเทคนิค (การผลิต) การพาณิชย์ (การซื้อ การขาย การแลกเปลี่ยน) การเงิน (การจัดการและการใช้เงินทุน) การรักษาความปลอดภัย (การป้องกัน

ทรัพย์สิน และบุคคล) การบัญชี (รวมทั้งสถิติด้วย) และการบริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม) กิจกรรมต่างๆ ที่เน้นเป็นพิเศษ คือ การบริหาร เขามีความเห็นว่าคุณสมบัติที่ดีต้องมีคุณสมบัติเป็นพิเศษ อาทิเช่น มีสุขภาพอนามัยดี มีสติปัญญาดี มีจริยธรรม มีการศึกษา มีความสามารถ และมีเทคนิควิธีการในการบริหาร รวมทั้งต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน

### 1.1.3 หน้าที่การบริหาร

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม สรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการเลือกวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ นโยบายและขั้นตอนเพื่อการบรรลุตามแผนที่วางไว้
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างของหน้าที่การงานหรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การแบ่งงานให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคน การมอบหมายอำนาจหน้าที่การประสานงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ การสร้างระบบข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร
3. การสั่งการ (Commanding) เป็นการให้คำแนะนำ และเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานการทำงานของกลุ่มคนที่แตกต่างกันเพื่อให้ทุกคนทำงานได้ตรงตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ
5. การควบคุม (Controlling) เป็นการวัดผลการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องสรุปการบริหารเป็นกระบวนการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับหน้าที่ของการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

### 1.1.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

สมคิด บางโม (2539) ระบุว่าความหมายของการจัดการ (Management) ว่า หมายถึง ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการไว้ดังนี่การจัดการมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียว ในภาวะปัจจุบันซึ่งวิทยาการก้าวหน้า การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วย มิใช่ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ คือคุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง จะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุด ได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของ และเวลา คุณค่าในด้านประสิทธิผล การทำงาน ให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือที่คาดหวังไว้ เรียกว่า การจัดการงานนั้นมีประสิทธิผล (Effectiveness) แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้ อาจไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพได้หากไม่ใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยในการจัดการคุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด คุณค่าด้านความเป็นธรรม การจัดการงาน หากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการโดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่างๆ เป็นหลักย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจ ทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดี ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง ผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเองปราศจากหลักเกณฑ์เล่นพวกพ้องดังนั้น การศึกษาวิชาการบริหารและการจัดการจะช่วยให้มีความเข้าใจลึกซึ้ง มองเห็นช่องทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคมการจัดการจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ได้แก่ คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ วัสดุสิ่งของ (Materials) หมายถึง อุปกรณ์เครื่องมือใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย และการจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการปัจจัยในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ และคุณภาพของปัจจัยดังกล่าวนี้

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ คือ ศิลปะและกระบวนการการกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้คน เงิน วัสดุสิ่งของ และอื่นๆ การกระทำนั้นๆ จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ มีการควบคุม วางแผน และการกระทำที่ก่อให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผนทั้งในด้านของบุคคลและในด้านวัตถุ ซึ่งต้องนำการบริหารจัดการมาบริหารจัดการองค์การ

### 1.1.5 หลักการบริหารจัดการ

อุทัย เลหาวิเชียร (2544 หน้า 36) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หรือ อาจจะใช้เรียกว่า การบริหาร หรือ การบริหารจัดการ หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึง การตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิควบคู่กันไป

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547 หน้า 48) กล่าวว่า การบริหาร กับ การจัดการ นักการศึกษาใช้สองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) หรือคำว่า “การจัดการ” (Management) สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกันจึงใช้แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ ประการแรก การบริหารมักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการ ในขณะที่การจัดการใช้กันในวงธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก ประการต่อมาการบริหารใช้กับ ผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบนโยบายต่าง ๆ มักเรียกคนเหล่านี้ว่า ผู้บริหารระดับสูง ส่วนการจัดการใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับบริหารรองลงมาที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ตำแหน่ง “ผู้จัดการ” นั้นเอง จะเห็นได้ว่าเป็นข้อแตกต่างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ดังนั้นคำสองคำนี้จึงมักใช้แทนกันไปมาอยู่เสมอ ตัวอย่าง เช่น บางครั้งท่านอาจเคยได้ยินคำว่า ฝ่ายจัดการ ไปพร้อม ๆ กับคำว่า ฝ่ายบริหาร ทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน และเรียกผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงทั่วไปว่า ผู้บริหาร ซึ่งแตกต่างจากคำว่า ผู้จัดการ อันเป็นตำแหน่งบริหารที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าที่จะใช้เรียกผู้ปฏิบัติงานระดับสูงทั่วไป

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบกระบวนการ จึงขอแนะนำหลักการของนักวิชาการที่อธิบายการบริหารแบบกระบวนการ และจะเน้นในเรื่องการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะดังต่อไปนี้

อังรี เฟโยล นักวิศวกรชาวฝรั่งเศสเป็นต้นกำเนิดในการพิจารณาการบริหารแบบกระบวนการ Fayol อธิบายกระบวนการบริหารงานว่าประกอบด้วยลำดับขั้นทางการบริหาร 5 ประการ คือ (POCCC)

การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วกำหนดแผนการปฏิบัติไว้เป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต

การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดโครงสร้างของงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล

การสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานตามหน้าที่ที่มีอยู่

การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการเชื่อมโยงงานของทุก ๆ ฝ่ายให้เข้ากันได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามแผนงานที่วางไว้

### 1.1.6 ทฤษฎีแนวคิดการจัดการ (Theory and Concept Management)

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นกลุ่มของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันข้อสรุปอย่างกว้าง และอธิบายพฤติกรรมของการบริการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ จะกลายเป็นแนวคิดที่มีเหตุและผล สามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไป การชี้แนะ และวิจัย

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎี หมายถึง การกำหนดข้อสันนิษฐานซึ่งได้รับมาจากวิธีการของตรรกวิทยา คณิตศาสตร์ ที่ได้จากการสังเกต การทดลอง จนได้ตัวเลขและความจริงที่แน่นอนและชัดเจนแล้วจึงนำมาใช้เป็นหลักการ หรือทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทาง และกฎเกณฑ์ของผู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ซึ่งสามารถแสดงแนวคิดของการเกิดทฤษฎี

แนวคิดทางด้านการจัดการ มีนักวิชาการด้านการจัดการหลายท่านได้รวบรวมแนวคิดการจัดการเหมือนการบริหาร เนื่องจาก มีขอบข่ายและความหมายที่กว้างเกินกว่าจะนิยามด้วยประโยคสั้น ๆ เพียงไม่กี่ประโยคได้ คำนิยาม ที่นักวิชาการในสมัยก่อนนิยาม ได้แก่ คำจำกัดความขององค์ประกอบข้างต้น บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยดูว่ากิจกรรมใดบ้างที่เข้าข่ายลักษณะงานตามภารกิจของการจัดการ อย่างไรก็ตามนักวิชาการด้านการจัดการในปัจจุบันมีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า ควรให้นิยามของความหมายการจัดการหรือการบริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกันในการอธิบายขอบข่ายของลักษณะการจัดการ แม้จะไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุมหรืออธิบายได้เพียงบางส่วนเท่านั้นก็ตามก็เป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดเจนขึ้น

ในการศึกษาความหมายการบริหารจัดการ หมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไปมาหาสู่กัน การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีหลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว เผ่าพันธุ์ ชุมชน สังคม และประเทศ เมื่อ

มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่าการบริหารจัดการ (Administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการบริหารจัดการได้ และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหารการจัดการ

### 1.1.7 ความหมายของการจัดการ

สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งของกิจกรรมมนุษย์คือ การจัดการ โดยมนุษย์มีการรวมกลุ่มเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย การจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการรวมกลุ่มของบุคคล การจัดการนิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไรหรือกำไรสูงสุดการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะ ถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ แต่ในการจัดการที่มักกีฬาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านการกีฬาจะต้องมีความมุ่งมั่น เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลายแก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้ หรืออาจเรียกว่าการบริหารจัดการ (Management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น การลดพิธีการที่ไม่จำเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

การให้ความหมายเป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ กระบวนการบริหารจัดการและปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมาย ซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่าบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้นว่า 4 M's ซึ่งประกอบด้วย (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) วัสดุสิ่งของ (Materials) (4) การจัดการ (Management)

การบริหาร หรือคำว่า การจัดการ (Management) ในคำสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกันเป็นอย่างยิ่ง สามารถใช้แทนกันได้ และคำสองคำนี้เรามักจะใช้ร่วมกันและมีความหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน ใช้ในการบริหารของส่วนราชการ และการจัดการนิยมใช้ในธุรกิจ

การบริหารและการจัดการ คือ การคาดการณ์และการวางแผนไว้ล่วงหน้า การจัดการ การจัดหน่วยงาน การประสานงาน และการควบคุมงาน

การจัดการเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นระบบในด้านความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การบริหารจะต้องถือปฏิบัติ หรือกระบวนการบริหาร คือ

วิถีทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ กระบวนการบริหาร เปรียบได้กับสมอ ง แขน ขา และพลังกำลังของผู้บริหารนั่นเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ แต่ละองค์ประกอบ คือภาวะความรับผิดชอบเพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง ความมีระเบียบ คือภาวะความรับผิดชอบเพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง ความมีระเบียบและมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน หน้าที่ของผู้บริหารด้วยกระบวนการซึ่งอาจถือเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
2. การจัดองค์กรหรือการจัดหน่วยงาน
3. การจัดบุคลากร
4. การอำนวยความสะดวก
5. การประสานงาน
6. การรายงาน
7. การงบประมาณ

การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปลายทางขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการนี้มีความสำคัญต่อองค์การ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1. ช่วยทำให้องค์การมีระบบการบริหารงานที่ดี
2. ช่วยสร้างประสิทธิผลของงาน
3. ช่วยการบริหารทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ
5. ช่วยให้เกิดการประสานความร่วมมือ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลายประการ เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจการบริหารมากขึ้น จึงขอให้ความหมายคำว่า การบริหาร และการบริหารจัดการ ไว้ดังนี้

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 หน้า 17) ให้ความหมายการบริหารจัดการว่า หมายถึงระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 444) ให้ความหมายการจัดการหรือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์กร (Organizing) (3) การชี้นำ (Leading) (4) การ



ควบคุม (Controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ ทรัพยากร การบริหารและวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2543, หน้า 5-6) กล่าวได้ว่า คำว่า การบริหารจัดการนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย และคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการมีลักษณะเด่นที่เป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ

(Collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group effect) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
9. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การจัดการต้องปัจจัยทางด้านต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ดังนี้ 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุ (Material) 4. การจัดการ (Management) เป็นการจัดการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, หน้า 36-38) แบ่งการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ 6 ส่วน ดังนี้

1. การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ การบริหารรัฐกิจ (Public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (Public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารหน่วยงานของภาครัฐ (Public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วย

การบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริการเมืองหลวงรวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

2. การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ หรือการบริหารภาคเอกชน หรือการบริหารของหน่วยงานเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุดในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือ ให้บริการ เป็นตัวอย่างได้ชัดเจนจากการบริหารงานบริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

3. การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ ซึ่งเรียกอย่อว่า หน่วยงานเอ็นจีโอ เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

4. การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศ และกลุ่มประเทศอาเซียน

5. การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ.2540) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครองคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งประเทศไทย คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

6. การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ และถูกเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงานและกลุ่มผู้ให้บริการ

เสนาะ ตีเยวาร์ (2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหาร คือ การทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น โดยการสั่งการให้บุคคลอื่นทำการใช้ทรัพยากรขององค์กรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจและการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมาย

### 1.1.8 ความสำคัญของการจัดการ

การจัดการเกิดควบคู่มากับการดำรงชีวิตของมนุษย์มาเป็นเวลาช้านาน การจัดการมีความสำคัญต่อมนุษย์ในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ดังนี้

1. ด้านการดำรงอยู่ของประชากรในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ต้องอาศัยการจัดการควบคู่ไปกับการดำเนินชีวิตของมนุษย์
2. การจัดการเป็นตัวบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
3. การจัดการมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในสังกัดเดียวกัน ดังนั้นความสำเร็จของการจัดการขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี วัฒนธรรม และการเมือง

### 1.1.9 ปัจจัยในการจัดการทรัพยากร

ทรัพยากรการบริหารที่ใช้ในการบริหารอันสำคัญที่เป็นพื้นฐาน ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's ส่วนการบริหารจัดการธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารเพิ่มเติมต่างออกไป คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การจัดการ (Management) นักวิชาการต่างก็มีความเห็นและมีเหตุผลเพิ่มเติมออกไปจากพื้นฐานเดิม คือ M's ซึ่งเหตุผลดังกล่าวก็มีความสำคัญ สุดแต่จะพิจารณาไปในลักษณะปลีกย่อยมาน้อยเพียงใดตามแนวทางที่แต่ละท่านได้ศึกษามา เช่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 18-19) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการไว้ดังนี้ “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการที่กำหนดไว้การบริหารมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การชี้นำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

Fayol มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการ  
จัดการ (Administrative sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการ  
บริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล Fayol ได้สรุปสาระสำคัญตามแนวคิดของตนไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (management functions) Fayol ได้อธิบายถึง  
กระบวนการจัดการงานว่า ประกอบด้วยหน้าที่ (functions) ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำ  
การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการ  
ปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัด  
ให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรกลของและตัวคนอยู่ใน  
ส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงาน  
ต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดีโดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็น  
ตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตน

1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยง  
งานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้  
สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้วทั้ง 5  
หน้าที่ Fayol ได้วิเคราะห์แยกแยะไว้นี้ ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหาร ทุกคนสามารถบริหาร  
ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. ผู้จัดการจะต้องมีคุณมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ  
ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ แยกแยะให้เห็นว่า  
คุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้นสำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูง  
ขึ้นไปกว่านั้นความสามารถทางด้านบริหารจะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมาก  
ที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสูงสุดยอด (Top executive) ควรจะได้มีการอบรมความรู้ทางด้านเทคนิค  
การทำงาน

3. เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management principles) ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ใน  
การบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร หลักทั่วไปดังกล่าวมีดังนี้คือ

3.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility) คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนทำไปนั้นด้วย

3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) คือ ในการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน ระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไป

3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

3.4 หลักของการดำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) สายงานอันนี้ คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นการงานด้านบริหารหรือด้านเทคนิค

3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย ผลประโยชน์ส่วนได้เสียของทีมย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด คือ

3.7.1 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Centralization) หมายถึงว่าการให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

3.7.2 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายความว่า ในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอและการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็แล้วแต่กรณี

3.7.3 หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออาทรและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

3.7.4 หลักของควมมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of tenure) กล่าวว่่า ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3.7.5 หลักของการคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตนเอง

3.7.6 หลักของความสามัคคี (Esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2546, หน้า 5) การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ ทรัพยากรหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้นการบริหารจึงให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด

เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้

วัสดุสิ่งของ (Materials) วัสดุหรือวัตถุดิบแบ่งประเภทออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภท ครุภัณฑ์ ที่มีขนาดใหญ่ที่มีความคงทนถาวร และอุปกรณ์การฝึกหัดที่มีขนาดเล็กกว่า มีความคงทนน้อยกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

การจัดการ (Management) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง อาศัยคนเป็นส่วนการดำเนินงาน วัสดุสิ่งของที่คุ้มค่า ตลอดจนเทคนิคกลยุทธ์วิธีต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แต่ในขณะเดียวกัน นักบริหารบางท่านกล่าวว่า การจัดการ (Management) คือหน้าที่ในการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อความล้มเหลวและความสำเร็จ และอีกกลุ่มหนึ่งกว่าว่าการบริหารคือการกระทำให้สิ่งที่คนเห็นว่าได้รับผลประโยชน์ที่ต้องการ โดยอาศัยความพยายามของกลุ่มที่ใช้ความสามารถ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่บางคนก็กล่าวว่า การบริหารคือการกระทำสิ่งที่ต้องการให้สำเร็จ โดยประชาชน และกล่าวต่อไปว่า การบริหารคือการวางแผนแล้วปฏิบัติตามแผน และบางท่านกล่าวว่า การบริหารคือการกระทำให้เกิดความพอใจทางเศรษฐกิจ สังคม เพื่อเป็นผลิตผลแก่มวลมนุษย์ และนอกจากนั้นยังกล่าวว่า การบริหารคือการใช้ทรัพยากรที่ทุกคนใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ แต่บางท่านได้ให้คำจำกัดความของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้นให้ทำงาน การควบคุมปฏิบัติการ และการตัดสินใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้มวลมนุษย์ และทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น การบริหารจึงประกอบด้วยหลายลักษณะ (บุญทัน ดิลกไธสง, 2539, หน้า 2)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า การจัดการ (Management) การบริหาร การพัฒนา (Development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน ที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1) ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารในการบริหารราชการ 2) มีกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน

(Planning) การดำเนินงาน (Acting) การประเมินผล (Evaluating) และ 3) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอนและการลดพิธีการ เป็นต้น

หลักการจัดการของ เทเวธท์ และ ฟาร์โย ข้างต้นนี้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะ ดูก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์กรเหล่านี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารจัดการไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่แบ่งแยกเอาไว้ ผลงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาในช่วงสมัยการจัดการที่มีหลักเกณฑ์นั้น ทั้งสองกรณีมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน นักบริหารทั้งสองคนนี้ต่างมีความเชื่อตรงกันว่า ถ้าได้มีการจัดการด้านที่เกี่ยวกับบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างถูกต้องแล้ว ก็จะเป็นกุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ และทั้งสองก็ได้ใช้วิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการจัดการด้วย (General principles of management) ตามทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol. (Online). Available : URL : [http://www.siamhr.com:80/80hrprojeci/org\\_mgt4.jsp](http://www.siamhr.com:80/80hrprojeci/org_mgt4.jsp). สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2553

## 1.2 การบริหารงานโดยใช้หลัก PDCA

ดร.เดมมิง ได้นำวงจรของ Walter A. Shewhart มาปรับปรุงและอธิบายให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่ง Walter A. Shewhart เขียนเกี่ยวกับ Shewhart Cycle ไว้ในหนังสือของเขาในปี ค.ศ. 1939 โดยที่เดมมิงเรียกวงจรนี้ว่า Shewhart Cycle หรือ PDSA Cycle ส่วนในประเทศญี่ปุ่นรู้จักกันในนาม Deming Cycle และคนทั่วไปนิยมเรียกว่า PDCA Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

Safer Pak. (2009) กล่าวถึง PDSA Cycle ไว้ดังนี้

1. P = Plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. D = Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผน
3. S = Study หมายถึง การประเมินผลย้อนกลับเพื่อยืนยันแผน หรือเพื่อปรับแผน
4. A = Act หมายถึง ทำเป็นแผนถาวร หรือศึกษาเพื่อปรับปรุงแผน

วีรพล บดีรัฐ (2543: 7) กล่าวว่า PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

P = Plan หมายถึง การวางแผน

D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน



C = Check หมายถึง การตรวจสอบ

A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

### 1.2.1 Plan

การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิ่ง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ ในขั้นนี้ดำเนินการดังนี้

1. ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือ และประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

3. อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในที่ทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

4. เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552) กล่าวว่า เทคนิคการวางแผนที่ดีควรตอบคำถามต่อไปนี้ได้

1. มีอะไรบ้างที่ต้องทำ
2. ใครทำ
3. มีอะไรต้องใช้บ้าง
4. ระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนเป็นเท่าใด
5. ลำดับการทำงานเป็นอย่างไร ควรทำอะไรก่อน อะไรหลัง
6. เป้าหมายในการกระทำครั้งนี้คืออะไร

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า เป้าหมายที่ดี ควรยึดหลัก SMART

S- specific ชัดเจน เจาะจง

M- measurable วัดได้ ประเมินผลได้

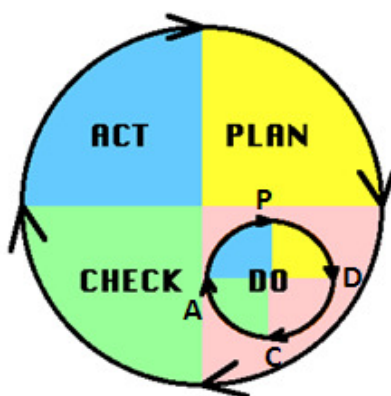
A- attainable ต้องมีสิ่งสนับสนุนการบรรลุได้

R- Relevant ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์

T- time frame มีกำหนดเวลาให้แล้วเสร็จ

### 1.2.2 DO

การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป (ตามวงจรย่อยที่อยู่ใน Do ในภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 แสดงวงจรย่อยที่อยู่ในขั้นตอนปฏิบัติตามแผน (Do)

### เทคนิคขั้นตอนการปฏิบัติ

1. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก จะได้ไม่ต้องแก้ไขหรือรับผลเสียจากการกระทำที่ผิดพลาด
2. ตรวจสอบทุกขั้นตอน หากพบข้อบกพร่องให้รีบแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะขยายเป็นวงกว้าง

### 2.3 Check

การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

#### เทคนิคขั้นตอนการตรวจสอบ

1. ตรวจสอบวิธีการและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ว่าทำได้ตามแผนหรือไม่
2. ตรวจสอบผล ที่ได้ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่
3. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง
4. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

สิ่งที่จะสามารถรู้ได้ว่าผลกับแผนที่ตั้งไว้แตกต่างกันอย่างไร สิ่งสำคัญที่สุดคือการบันทึกข้อมูล ซึ่งเทคนิคการบันทึกข้อมูลมีเครื่องมืออยู่หลายชนิด และหลายเทคนิควิธี เช่น Check list, test, Questionnaires, Attitude test, Interview, Observation, Fishbone diagram, Pareto ฯลฯ

### 1.2.4 Action

วีรพล บดีรัฐ (2543 หน้า 15-16) กล่าวว่า การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

#### เทคนิคขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม

1. หลังจากตรวจสอบแล้ว ถ้าเราทำได้ตามเป้าหมาย ให้รักษาความดีนี้ไว้
2. หากตรวจสอบแล้ว พบว่ามีข้อผิดพลาดไม่ว่าในขั้นตอนใดๆ ก็ตาม ให้หาสาเหตุและแก้ไขสาเหตุ
3. หาทางปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปดีขึ้นกว่าเดิม

กรณีที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ให้นำวิธีการหรือการปฏิบัตินั้นมาปรับใช้ให้เป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานส่วนตัวสำหรับใช้กับแผนอื่นๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น ไม่ว่าจะวางแผนสำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในโรงเรียนขนาดเล็กก็โรงเรียนก็ตาม เราสามารถบริหารได้ดีทุกครั้ง จนเรียกได้ว่าการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กไม่ใช่ปัญหาสำหรับเรา เพราะเราใช้วิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน และใช้เทคนิคแบบเดิมที่เคยบริหารประสบความสำเร็จมาแล้ว นอกจากนี้เรายังจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้แผนประสบความสำเร็จมากกว่าที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะหมายถึงประสบผลสำเร็จตามแผนเร็วขึ้น หรือใช้ทรัพยากรน้อยลง หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากขึ้น

กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะมากหรือให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควรทำอะไรต่อไป เช่น

1. มองหาทางเลือกใหม่ที่นำไปได้
2. ใช้ความพยายามให้มากกว่าเดิม
3. ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตัวเองได้
4. เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และคณะ (2546 หน้า 80) กล่าวว่า วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถนำวงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป ดังภาพ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วยวงจร PDCA

จากภาพจะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซ้ำซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการ แรงงานที่มีความรู้ และผู้บริหารชาวไทย ส่วนใหญ่จะรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของวงจร Deming ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

นอกจากนี้ Ishikawa (2009) ได้ขยาย 4 ขั้นตอนของวงจร Deming ออกไปเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์
2. กำหนดวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย
3. ศึกษาและฝึกอบรม
4. ลงมือปฏิบัติ
5. ตรวจสอบผลของการปฏิบัติ
6. ดำเนินการตามความเหมาะสม

### 1.2.5 ประโยชน์ของ PDCA

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ PDCA ไว้ดังนี้

1. เพื่อป้องกัน
  - 1.1 การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ
  - 1.2 การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม
  - 1.3 การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดขึ้นซ้ำหรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

## 2. เพื่อแก้ไขปัญหา

2.1 ถ้าเราประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควร แก้ปัญหา

การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

## 3. เพื่อปรับปรุง

“ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” PDCA เพื่อการปรับปรุง คือไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่างๆหรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญ ต้องเริ่ม PDCA ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่นโดยปกติ

วีรพล บดีรัฐ (2543 หน้า 7) กล่าวว่าเราสามารถใช่วงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะดังนี้

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรม PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน (P) และนาแผนไปสู่การปฏิบัติ (D) หลังจากนั้นก็มีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (C) ว่าผลที่ได้นั้นเป็นไปตามที่คิดไว้มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความเหมาะสม (A) หากผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานวิธีการดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจะต้องคิดปรับเปลี่ยนบางอย่างเช่น เปลี่ยนแผน เปลี่ยนวิธีดำเนินการ ฯลฯ

2. เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มต้นจากการระบุปัญหาและคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการกำหนดเป็นแผน (P) แล้วลงมือแก้ไขปัญหาดตามแผน (D) ในการแก้ไขปัญหาก็จะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบผลลัพธ์และประเมินวิธีแก้ปัญหาก็เลือกใช้ (C) และสุดท้ายเมื่อตรวจสอบและประเมินผลแล้วหากวิธีการแก้ปัญหานั้นใช้ได้ผลแก้ปัญหานั้นได้ ก็นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ปัญหามีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหากวิธีการแก้ปัญหานั้นไม่ได้ผลก็จะมีวิธีการหาวิธีการแก้ปัญหามาแบบใหม่มาใช้ต่อไป

### 1.3 การบริการจัดการกีฬาภายในโรงเรียน

#### 1.3.1 ความหมายของการกีฬา

การกีฬาคืออะไร มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมไปถึงกิจกรรมใดบ้าง กิจกรรมในลักษณะใดจึงจะจัดว่าเป็นการกีฬา นิยามต่าง ๆ ของการกีฬา มีดังนี้

Longdo Dictionary [<http://longdo.ex.nii.ac.jp/> 20 กรกฎาคม 2553] ได้ให้ความหมายของ “กีฬา” คือ กิจกรรมหรือการเล่นเพื่อความสุขเพลิดเพลิน เพื่อเป็นการบำรุงแรงหรือเพื่อผ่อนคลายความเคร่งเครียดทางจิต ประกอบด้วย กีฬาทางน้ำ คือ กีฬาที่เล่นและแข่งขันในน้ำ เช่น ว่ายน้ำ โปโลน้ำ ดำน้ำ เป็นต้น กีฬากลางแจ้ง คือ กีฬาที่แข่งขันภายนอกตัวอาคาร เช่น กีฬาเบสบอล กีฬาวิ่งมาราธอน ขี่จักรยาน เป็นต้น กีฬาในร่ม คือ กีฬาที่แข่งขันภายในตัวอาคาร เช่น กีฬายิมนาสติก แบดมินตัน เป็นต้น

ปาร์ค คัมมิงส์ (Parke Cummins; อ้างถึงใน เกษม พันธุละ. 2534 หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการกีฬาในพจนานุกรมกีฬาว่า กีฬา มีความหมายกว้างมาก หมายรวมถึงกิจกรรมการเล่น กิจกรรมยามว่าง เกมการทดสอบ หรือการแข่งขันต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดทักษะความชำนาญ ความแข็งแกร่ง ความอดทน และความสง่างามทางร่างกายของบุคคล ซึ่งได้แก่กิจกรรมประเภทเดี่ยว ประเภทคู่ และประเภททีมหรือกีฬาทางน้ำ

เอนไซโคลปีเดียอเมริกา (Encyclopedia Americana. ; อ้างถึงใน จรินทร์ ธานีรัตน์. 2527 หน้า 1-2) ให้ความหมายของกีฬาใน 3 ลักษณะ คือ

1. กีฬา หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้เกิดความสุขสนานเพลิดเพลินในยามว่าง ซึ่งได้แก่กิจกรรมนันทนาการประเภทกีฬาที่ทำให้ผู้เล่นได้รับความสุขสนานเพลิดเพลินบันเทิงในยามว่าง (Leisure)

2. กีฬา หมายถึง กิจกรรมประเภทการเล่น (Play) และเกมส์ต่าง ๆ (Games) โดยเฉพาะกิจกรรมการเล่นง่าย ๆ ไม่มีกติกามากนักและส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมประเภทเล่นในที่โล่งแจ้ง (Outdoor)

3. กีฬา หมายถึง เกมส์ (Games) หรือการทดสอบ หรือการแข่งขัน (Contest) ใดๆ ก็ได้ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดความสง่างามและความแข็งแกร่งของร่างกาย และรวมถึงการส่งเสริมให้เกิดผลโดยตรงต่อทักษะของบุคคล (Personal Skills) ด้วย

### 1.3.2 ความหมายของกีฬาภายในโรงเรียน

จารุณี เล็กอุทัย (ม.ป.ป, หน้า 4) กล่าวว่า กีฬาภายในโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่สามารถช่วยพัฒนาผู้เรียนทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา สังคม และจิตวิญญาณ เพราะผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง และได้รับประสบการณ์ตรงจากการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ปรีชา ตันจริยานนท์ (2525, หน้า 1) กล่าวว่า การแข่งขันกีฬาภายในโรงเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนนำความรู้ ทักษะที่เรียนรู้จากชั้นเรียนวิชาพลศึกษาไปใช้ในการแข่งขัน เปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนได้แสดงออกตามธรรมชาติและได้ประสบการณ์จากการแข่งขัน อันเป็นประสบการณ์ที่มีความสำคัญยิ่งในชีวิตนักเรียน เพราะสามารถนำเอาประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นมาใช้ในชีวิตจริง เช่น การเคารพกฎและข้อบังคับ ความร่วมมือ ความรักหมู่คณะ เคารพในสิทธิของผู้อื่น เคารพความอดทน ความกล้าหาญ เป็นต้น ทั้งยังฝึกให้เด็กนักเรียนได้รู้จักการแพ้ รู้จักการชนะ รู้จักอภัย รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบ อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์

### 1.3.3 ความสำคัญของการกีฬา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานพระราชดำรัสเกี่ยวกับการกีฬาไว้ว่า "การกีฬามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับชีวิตของแต่ละคน และชีวิตบ้านเมือง..." พระราชดำรัสนี้แสดงให้เห็นถึงพระราชปณิธานในเรื่องการส่งเสริมการกีฬาว่าเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคคลและประเทศชาติ จึงทรงส่งเสริมกีฬาทุกประเภทพร้อมทั้งทรงกีฬามากมายหลายประเภทเช่นกัน นอกจากนี้ยังทรงรับการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 5, 6 และรวมทั้ง กีฬาแหลมทอง ครั้งที่ 4, 8 และ 13 ซึ่งเป็นกีฬาระดับนานาชาติไว้ในพระบรมราชูปถัมภ์ตลอดจนทรงเป็นองค์ราชูปถัมภ์ของสมาคมกีฬาสมัครเล่น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญของการกีฬาไว้ดังนี้ มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากลตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

วัลลภ พงษาพันธ์ ( 2546 หน้า 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกีฬาไว้ว่า คนไทยนั้นมีการเล่นกีฬามาตั้งแต่ครั้งโบราณ ดังจะเห็นได้ว่าการกีฬาของไทย ตะกร้อ กระบี่กระบอง ฯลฯ ได้มี



การเล่นการแข่งขันสืบทอดกันมาแต่ไม่มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน การสอนก็สอนด้วยปากเปล่า ตามที่ครู อาจารย์ ในครั้งก่อน ๆ ได้ถ่ายทอดไว้ให้ การกีฬาไทยในสมัยนั้นจึงไม่มีระบบอย่างเป็นทางการ จนกระทั่ง มีผู้สังเกตเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจของนักเรียน จึงได้กำหนดให้มีวิชา พลศึกษาบรรจุไว้ในหลักสูตรของการเรียนการสอนในสถานศึกษาในระดับต่างๆ และในระยะต่อมาจึงได้จัดให้มีการแข่งขันเกิดขึ้น ปัจจุบันการกีฬานั้นนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแผนการศึกษาชาติ และในส่วนของรัฐบาลได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อการกีฬาเป็นประจำทุกปี ในสถานศึกษาก็ต้องจัดให้มีการเรียนการสอนวิชาพลศึกษาเท่าเทียมกับวิชาอื่นๆ ทั่วไป การกีฬา ได้มีการเริ่มต้นอย่างมีระบบจึงจำเป็นต้องหาทางส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะการกีฬาเป็นการพัฒนาคนระดับพื้นฐานที่สำคัญต่อชีวิตมนุษย์และมีความมั่นคงต่อครอบครัว และเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะดังนั้น หากได้มีการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นแล้ว ย่อมจะส่งผลให้ชุมชนและสังคมโดยรวมมีคุณภาพดีขึ้นตามไปด้วย กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาของชาติจึงได้มีนโยบาย ที่จะสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดนำกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาไปเผยแพร่ให้กับ นักเรียน นักศึกษา เยาวชน และประชาชนนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันให้ติดตัวเป็นนิสัย จึงจัดหลักสูตรวิชาพลศึกษาให้อยู่ในหลักสูตรการเรียนการสอนในทุกระดับ ทั้งนี้ โดยมุ่งหวังให้วิชาพลศึกษาเป็นเครื่องช่วยพัฒนา ลักษณะนิสัย และความสามารถด้านต่างๆของเด็กแต่ละคนระหว่างที่เรียน พลศึกษา และเล่นกีฬาต่างๆ ครูยังมีโอกาสศึกษาลักษณะนิสัยพฤติกรรมและความต้องการของเด็ก ได้เป็นอย่างดี การได้สังเกตเห็นพฤติกรรมจะสามารถทำให้รู้ความบกพร่องในเรื่องต่างๆ และทำให้ทราบถึงความสามารถว่าเด็กมีความสามารถและความถนัดในเรื่องใด ซึ่งจะเป็นข้อมูลให้ครูได้หาแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเด็กก็จะได้ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อนฝูงได้ และจากการที่ได้เล่นเป็นกลุ่มเป็นทีมยังช่วยให้เด็กได้รู้จักการเล่นร่วมกันเล่นเพื่อส่วนรวม เกิดความรับผิดชอบต่อส่วนรวมการเล่นบางอย่างช่วยฝึกให้รู้จักใช้อวัยวะให้สัมพันธ์กัน รู้จักบังคับร่างกายให้เคลื่อนไหว

### 1.3.4 กีฬากับนักเรียน

การออกกำลังกายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนตั้งแต่เกิดจนถึงวัยชราแม้ทารกในครรภ์ยังแสดงการดิ้นถีบตัวแสดงให้เห็นว่าเด็กต้องการเคลื่อนไหวส่วนผู้สูงอายุที่ออกกำลังกายสม่ำเสมอจะดูกระฉับกระเฉง กระชุ่มกระชวยกว่าผู้ที่ไม่ค่อยสนใจออกกำลังกายเลย

จรรยาพร ธรณินทร์ (2537, หน้า 16 ; อ้างถึงใน หทัยกานต์ บัวชุม, 2547 หน้า 11) ได้กล่าวถึงกีฬาที่เหมาะสมกับนักเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ของการออกกำลังกายในวัยเด็ก คือ ช่วยให้เด็กเคลื่อนไหว สนองความต้องการชุกชุนและความไม่ยอมหยุดนิ่ง เป็นการฝึกความคล่องตัว และความอ่อนตัว ของส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ทั้งยังที่เด็กรู้จักควบคุมกล้ามเนื้อสั่งให้ส่วนนั้นส่วนนี้เคลื่อนไหวได้

นอกจากนี้การออกกำลังกายยังช่วยให้เด็กมีการตัดสินใจดีขึ้น ประสาทและกล้ามเนื้อมีความสัมพันธ์กัน และเป็นพื้นฐานทักษะการเคลื่อนไหวในชั้นยาก เมื่อเติบโตขึ้นต่อไป

การออกกำลังกาย สำหรับเด็กในวัยเรียนจะช่วยส่งผลให้เยาวชนได้รับการพัฒนาในด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา

ด้านร่างกาย การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ร่างกายแข็งแรง อวัยวะภายในตลอดจนหัวใจทำงานดีขึ้น รูปร่าง ทรวดทรงดี การเคลื่อนไหวขั้นมูลฐาน เช่น วิ่ง กระโดด ฯลฯ เป็นไปอย่างคล่องแคล่ว และทำให้รู้จักนำทักษะการเคลื่อนไหวไปใช้ในการเล่นกีฬาอย่างง่าย

ด้านจิตใจและอารมณ์ การออกกำลังกายช่วยให้เกิดความสนุกสนาน ผ่อนคลาย ความเครียด ป้องกันความก้าวร้าว ชดเชยความรู้สึกผิดหวังและกระวนกระวายใจไปในทางที่ถูก

ด้านสังคม การออกกำลังกายและเล่นกีฬาเปิดโอกาสให้เด็กได้ฝึกคุณธรรม ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของการเล่น รู้จักหน้าที่ รู้แพ้ รู้ชนะ รู้ภัย เคารพกลุ่ม รู้จักการแข่งขันและเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ด้านสติปัญญา มีการพัฒนาการเรียนรู้ ทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ รู้ถึงความสามารถและขีดจำกัดของตน รู้จักใช้ไหวพริบในการตัดสินใจ รู้จักปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเฉลียวฉลาด

### 1.3.5 การจัดแข่งขันกีฬาภายใน

วัลลภ พงษ์ษาพันธ์ (2546 : 18) ได้กล่าวถึงกีฬาภายในว่า กีฬาภายในหรือที่เรียกว่าอินทรามิวรอล (Intramural) มาจากคำภาษาละติน 2 คำคือ อินทรา (Intra) หมายถึงภายในกับคำว่า มิวรอล (Mural) หมายถึง ลักษณะการทำกิจกรรมและผสมผสานการประกอบกิจกรรมภายในของสถาบันแต่ละแห่ง โดยการจัดการแข่งขันกีฬาภายในมีความเป็นมาพอสรุปดังนี้

การจัดการแข่งขันกีฬาภายใน จากหลักฐานกล่าวถึงสถาบันทางการศึกษา คือ โรงเรียนวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย นั้นเดิมที่ไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริม โรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญเลย ส่วนใหญ่มุ่งเน้นแต่นักกีฬาตัวแทนของโรงเรียนเพียงบางคนที่จะทำการแข่งขันที่เรียกว่าการแข่งขันกีฬาระหว่างโรงเรียน(Interschool) ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ

การศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียน นักศึกษาทุกคน ตามหลักฐานที่มีบันทึกไว้เกี่ยวกับการแข่งขันระหว่างโรงเรียนและสถาบันนั้นเริ่มต้นจัดในประเทศอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1822 เป็นการแข่งขัระหว่างโรงเรียนอีตัน(Eton) กับโรงเรียนแฮร์โรว์ (Harrow) ส่วนในการแข่งขันกีฬาภายในของสถาบันต่างุั้นไม่ทราบแน่ชัดว่ามีการเริ่มต้นแข่งขัน ณ ที่ใด

กรมพลศึกษา. (2530 หน้า 1) อ้างถึงใน มะลิ บุญชู ( 2551 หน้า 12) กล่าวว่า การเล่นกีฬาและการแข่งขันกีฬาภายในและการเรียนฝึกพลศึกษาจะทำให้ผู้เล่นได้แสดงความสามารถ ความถนัดทางด้านกีฬาของตนออกมาซึ่งสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการเรียนการสอนในโรงเรียน ได้กำหนดจุดประสงค์ในการเรียนการสอนเพื่อมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีบุคลิกภาพ ทักษะและเจตคติต่อไปนี้

1. ให้มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและสง่าผ่าเผย
2. ให้ได้รับความสนุกสนานจากการเรียนและการเล่น
3. ให้สนใจการเล่นเป็นหมู่คณะ ยอมรับกติกาและผลของการเล่น
4. มีทักษะการเคลื่อนไหวขั้นพื้นฐาน กิจกรรมเข้าจังหวะและทักษะที่จะนำไปสู่

กิจกรรมกีฬา

5. ให้มีทักษะกีฬาทั้งประเภทบุคคล และทีม
6. ให้เห็นความสำคัญ และสนใจในกิจกรรมนันทนาการ
7. ให้เห็นคุณค่าของการรักษาสุขภาพของตน และการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ
8. ให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม
9. ให้ยอมรับความสามารถของผู้อื่น และความแตกต่างระหว่างบุคคล

มุลเลอร์ และเรซนิค (Muller and Reznik. 1975 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า การเริ่มต้นของการแข่งขันกีฬาภายในนั้นเป็นไปในรูปของการแข่งขันกีฬาโดยธรรมชาติตามความต้องการของนักเรียน-นักศึกษาในการเข้าร่วมการแข่งขัน และการแสดงออกกับกิจกรรมการเล่นต่างๆจึงนำการแข่งขันกีฬาระหว่างชั้นกับชั้น ตามเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

ในฤดูใบไม้ร่วงของปี ค.ศ. 1857 นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของมหาลัย์บรินสตันกลุ่มหนึ่ง ได้รวมตัวกันจัดตั้งชมรมเบสบอลขึ้นเรียกว่า เดอะนาสโซ เบสบอลคลับ (The Nassau Baseball Club) โดยครั้งนั้นนักศึกษาบางคนเท่านั้นที่เคยเห็นและเคยเล่นกีฬานี้มาก่อน ต่อมาก็กีฬาเบสบอลก็เป็นที่นิยมของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 และได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น และจัดทำสนามสำหรับแข่งขันของชมรม หลังจากทำการฝึกซ้อมได้ประมาณ 2-3 สัปดาห์ ก็ได้ทำทายนักศึกษา

ชั้นปีที่ 2 แข่งขันด้วย โดยมีผู้เล่นข้างละ 15 คน การแข่งขันเป็นไปด้วยความสนุกสนาน เมื่อครบ 5 รอบผลปรากฏว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 เป็นฝ่ายชนะในปี ค.ศ. 1859 ที่มหาวิทยาลัยเยล มีการแข่งขันเรือภายในระหว่างชั้นปี และในปี ค.ศ. 1878 ที่มหาวิทยาลัยมิเนโซต้า มีการแข่งขันอเมริกันฟุตบอลขึ้นระหว่างนักศึกษาชั้นปีที่ 1 กับนักศึกษาชั้นปีที่ 2 และต่อมานักศึกษาได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นและจัดการแข่งขันระหว่างชั้นทั้ง 4 ปี ต่อมาเนื่องจากนักศึกษามีจำนวนมากให้ความสนใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการแข่งขันกีฬาภายในกลุ่มนักศึกษาที่เป็นคณะกรรมการลงความเห็นว่าจะต้องมีคณะกรรมการกลางคณะหนึ่งดำเนินการภายใต้การเสนอแนะของทางมหาวิทยาลัย ซึ่งก่อให้เกิดแผนกจัดการแข่งขันกีฬาภายในขึ้นในเวลาต่อมา

### 1.3.6 การจัดปัจจัยและสภาพการณ์กีฬาภายในโรงเรียน

วาสนา คุณาอภิสิทธิ์ (2541 หน้า 169-178) กล่าวว่า หลักสูตรจะเกิดสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายได้มากน้อยเพียงใดนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ ประกอบอีกหลายๆ ด้าน ครูและผู้บริหารโรงเรียนจึงควรสำรวจดูปัจจัยและสภาพการณ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนว่ามีมากน้อยเพียงใดและเหมาะสมหรือไม่เพียงใด ปัจจัยและสภาพดังกล่าวประกอบด้วย

#### 1. อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก

วิชาพลศึกษาเป็นวิชาที่มุ่งให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ จึงมีความจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกประกอบการเรียนการสอนเฉพาะอย่างให้เพียงพอ เหมาะสม และปลอดภัย แตกต่างไปจากวิชาการในสายอื่นๆ หลักการจัดและการวางแผน อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก

หลักการจัดและการวางแผนอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นพื้นฐานในการบริหารหรือการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่ดียิ่งขึ้นอย่างหนึ่ง ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร ครูพลศึกษา สถาปนิก และบุคคลอื่นๆ หลักการและการวางแผนสรุปได้ ดังนี้

- 1.1 ชุมชนทุกชุมชนจำเป็นต้องมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกจะต้องสัมพันธ์กับชุมชนโดยรวม
- 1.2 ประเภท ขนาด และที่ตั้งสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกจะต้องสัมพันธ์กับชุมชนโดยรวม
- 1.3 ควรมีการวางแผนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ให้สอดคล้องกับลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของชุมชน
- 1.4 ควรมีการวางแผนจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกโดยพิจารณาถึง

การใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่พร้อมกับการใช้เป็นแหล่งช่วยเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายและจิตด้วย

1.5 การวางแผนโปรแกรมควรจะสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของนักเรียนและประชาชนทุกคน

1.6 กำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ และสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกไว้เพื่อความสะดวก และความปลอดภัย

1.7 มีการร่วมมือวางแผนอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเกี่ยวกับการออกแบบอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมพลศึกษาการเล่นกีฬา และนันทนาการ

1.8 ควรเชิญหน่วยงาน องค์กร หรือบุคลากรอื่นๆ ที่มีความสนใจในการวางแผนหลักสูตรเข้ามีส่วนร่วมวางแผนด้วย

1.9 มีการตั้งที่ปรึกษา ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานการวางแผนไว้ด้วย

1.10 ควรมีการสำรวจและประเมินผลแหล่งงบประมาณและใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

1.11 ใช้ข้อคิดและข้อเสนอแนะของสื่อมวลชนต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน

สรุปหลักทั่วไปในการจัดอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการวางแผนงานการจัดอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน จะต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมตามความต้องการของผู้ใช้

## 2. การบริหารงานของโรงเรียน

2.1 การให้การสนับสนุนร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อหลักสูตรพลศึกษา ครูผู้สอนพลศึกษาจึงต้องทราความเข้าใจหรือทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจในเป้าหมายของพลศึกษา เพราะผู้บริหารโรงเรียนหลายคนไม่ว่าจะเป็นคนไทยหรือต่างประเทศผู้บริหารจะมีส่วนสนับสนุนหลักสูตรพลศึกษาได้ดังต่อไปนี้

2.2 ตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรผู้สอนและขนาดของห้องเรียน

2.3 การจัดจ้างบุคลากรในส่วนที่มีความจำเป็นพิเศษ

2.4 สร้างและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่สอนต่างๆ

2.5 จัดซื้ออุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ

2.6 ช่วยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

2.7 ปรับปรุงดูแลบำรุงรักษา สถานที่ใช้สอน

2.8 สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพต่างๆ เอกสารหลักสูตร

2.9 ให้ผลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อครูเกี่ยวกับความสามารถในการสอน

คล้ายๆ กับเป็นการนิเทศภายใน ซึ่งนับเป็นประโยชน์อย่างมาก

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ ในโรงเรียน รวมถึงเป็นผู้ใช้นโยบายหรือรูปแบบต่างๆ ในการจัดการและบริหารโรงเรียน

### 3. บุคลากร

สำหรับการเลือกและจัดสรรบุคลากร ผู้บริหารควรจัดผู้สอนวิชาพลศึกษาโดยเริ่มพิจารณา จากครูพลศึกษาที่สำเร็จการศึกษาหรือมีความรู้ในด้านนี้โดยตรงเป็นอันดับแรก เพราะเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาพลศึกษา และควรจัดให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ถ้ามีไม่พอหรือไม่มี จึงค่อยพิจารณาจากครูที่ได้รับการฝึกอบรมวิชาชุดพลศึกษา ครูที่ชอบและสนใจกีฬาเป็นอันดับต่อไปและถ้าไม่มีจริงๆ ก็อาจขอนิสิตนักศึกษาฝึกสอนจากสถาบันการศึกษาวิชาชีพพลศึกษาต่างๆ มาช่วยหรืออาจจ้างครูพิเศษมาจากที่อื่นก็ได้ ที่ต้องจัดอันดับการเลือกก็เพราะเหตุว่าถ้าได้ครูที่ไม่มีความรู้ในวิชาพลศึกษาโดยตรงมาสอน อาจทำให้วิชาพลศึกษาด้อยคุณค่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขาดประสิทธิภาพ ไม่น่าสนใจ ไม่มีความปลอดภัย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อวิชาพลศึกษาทั้งสิ้น ฉะนั้นถ้าเกิดสิ่งเหล่านี้ ขึ้นมาเมื่อใด นักเรียนจะหมดความนิยมวิชาพลศึกษาไปทันทีรวมทั้งผู้ปกครองและชุมชนด้วย บุคลากรอื่นๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้หลักสูตรยังมีอีก เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ดูแลรักษาอุปกรณ์ เจ้าหน้าที่ทาหะเบียนวัสดุอุปกรณ์ เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด เจ้าหน้าที่ซ่อมแซม พนักงานบัญชี บุคลากรเหล่านี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโปรแกรมพลศึกษาในโรงเรียนให้เกิดความสะดวก ประหยัดเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และไม่ควรให้ครูพลศึกษาทำหน้าที่เหล่านี้ด้วยเพราะไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอและอาจไม่มีเวลาพอสำหรับสัดส่วนของจำนวนครูผู้สอนกับจำนวนนักเรียนแต่ละชั้นควรจะมีอัตราส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียน 25-40 คน ถ้ามีจำนวนมากเกินไปจะทำให้ครูดำเนินการสอนได้ไม่เต็มที่เนื่องจากดูแลควบคุมได้ไม่ทั่วถึง เพราะวิชาพลศึกษาเป็นวิชาที่เน้นการปฏิบัติและส่วนมากจะสอนในสถานที่ที่ค่อนข้างกว้าง ครูต้องเดินตรวจตราดูแลนักเรียนทุกคน ส่วนอัตราการสอนของครูก็ควรจะเป็น 3 คาบ/วัน/สัปดาห์ เพราะเวลานอกเหนือจากนั้นครูจะได้นำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ตรวจงาน ทาบันทึกการสอน ฝึกอบรมนักกีฬา สอนวิชาลูกเสือ-เนตรนารี ที่สำคัญคือครู

พลศึกษาควรใช้เวลาส่วนหนึ่งไปในการฝึกสมรรถภาพของตนเองให้แข็งแรงสมบูรณ์อยู่เสมอตามคุณสมบัติของครูพลศึกษาที่ดี

#### 4. แหล่งวิชาการ

สำหรับแหล่งค้นคว้าของครูผู้สอนและนักเรียนคือห้องสมุดของโรงเรียนและห้องสมุดในชุมชนซึ่งควรจะมีเอกสารต่างๆ ให้มากพอ เช่น คู่มือการใช้หลักสูตร คู่มือครู แผนการเรียนประมวลการสอน ตำราประกอบการเรียน แบบเรียนต่างๆ หลักสูตรระดับต่างๆ ตำราวิชาต่างๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับครูใช้ในการค้นคว้าและอ้างอิง เอกสารเหล่านี้มีประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและความแม่นยำในเนื้อหาวิชาที่จะใช้สอนนักเรียน และนักเรียนเองก็สามารถใช้เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้ตามความต้องการและความสนใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิธีสอนที่เรียกว่า การสอนโดยใช้ตำราเรียนหรือการสอนด้วยวิธีการแก้ปัญหาซึ่งทั้งสองวิธีนี้จำเป็นต้องใช้แหล่งวิชาการมาประกอบค่อนข้างมาก พวกอุปกรณ์ประกอบการสอน ก็ควรจัดรวมไว้ในส่วนนี้ด้วย

#### 5. การจัดตารางสอน

การจัดตารางสอน ไม่ควรจัดคาบเรียนช่วงยาวหรือจัด 2 คาบติดต่อกันในหนึ่งวันต่อสัปดาห์เพราะนักเรียนอาจจะเบื่อ เหนื่อยเกินไป หรือเกิดการล้าได้ ควรจัด 1 คาบ/วัน และ 2-4 วัน/สัปดาห์ จะดีกว่า เพื่อเว้นช่วงให้นักเรียนได้มีโอกาสทบทวนหรือฟื้นความรู้ และได้ฝึกฝนทักษะที่เรียนไปแล้วนอกจากนั้นช่วงของการเรียนรู้ที่ใช้เวลาไม่ยาวเกินไปจะทำให้เกิดอาการกระตือรือร้นและสนใจที่จะเรียนมากขึ้น แต่อาจยืดหยุ่นได้ถ้าต้องการจัดกิจกรรมที่ต้องออกนอกโรงเรียน สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือไม่ควรจัดคาบเรียนวิชาพลศึกษาหลังจากรับประทานอาหารกลางวันใหม่ๆ ควรทิ้งช่วงอย่างน้อย 1 ชั่วโมง ทั้งนี้ เพราะหลังจากรับประทานอาหารกระเพาะกำลังย่อยอาหาร เลือดจะถูกนำไปใช้บริเวณนั้นมากกว่าส่วนอื่น ถ้าต้องการออกกำลังกายในขณะที่กระเพาะกำลังทำงาน จะทำให้จำนวนเลือดกระจายไปที่อื่นๆ จึงอาจทำให้เกิดอาการปวดเสียดท้อง เหนื่อยง่าย และอาจอาเจียนได้ นอกจากนี้กระเพาะอาหารที่เต็มไปด้วยอาหารยังแตกได้ง่ายถ้าถูกกระทบกระเทือนแรงๆ ดังนั้นจึงควรงดจัดคาบเรียนวิชาพลศึกษาในช่วงนี้ นอกเหนือจากนี้ก็อาจจัดได้ในช่วงเช้าและช่วงบ่าย สิ่งที่ควรคำนึงถึงอื่นๆ อีกคือ ถ้าไม่มีสถานที่เรียนในร่มก็ควรพยายามหลีกเลี่ยงการจัดเวลาเรียนในช่วง 11.30-13.00 เพราะเป็นเวลาที่แดดร้อนจัดมากนักเรียนอาจเกิดอาการไม่สบายเนื่องจากความร้อนได้

#### 6. ความปลอดภัย

สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่โรงเรียนจะละเลยเสียไม่ได้ นั่นคือ โรงเรียนควรจัด

สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ในโรงเรียนให้เหมาะสมและปลอดภัยต่อการเรียนการสอน คำนึงถึงการจัดสิ่งต่างๆ ให้ถูกลักษณะและควรคำนึงเสมอว่าลักษณะของวิชาพลศึกษามีแนวโน้มที่จะก่ออุบัติเหตุและอันตรายอยู่แล้ว ครูหรือโรงเรียนจึงไม่ควรเพิ่มแนวโน้มของอุบัติเหตุให้มากขึ้นอีกด้วย การละเลยต่อการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้ถูกลักษณะ ฉะนั้น ถ้าโรงเรียนมีหลักและวิธีการใดที่สามารถจัดสภาพต่างๆ ให้ปลอดภัยที่สุดก็ต้องรีบกระทำทันที จะเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุและป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความปลอดภัยในการใช้หลักสูตรพลศึกษาที่สำคัญที่สุดคือตัวครูผู้สอน ครูจะต้องเตรียมการสอนมาเป็นอย่างดีเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้จากง่ายไปหายาก ครูต้องทำความเข้าใจในลักษณะของวิชา และทำการวิเคราะห์ให้เข้าใจเสียก่อนจึงทำการสอนนักเรียนได้ถูกต้อง และควรยึดแนวการสอนตามข้อเสนอแนะของคู่มือการสอนด้วย นอกจากนั้นการที่ครูทิ้งห้องเรียนไปโดยปล่อยให้เด็กฝึกกันเอง หรือให้คนอื่น ๆ ที่ไม่มีประสบการณ์สอนแทน ก็เป็นแนวโน้มของการเกิดอุบัติเหตุได้เหมือนกัน ถือว่าเป็นความผิดของครูอย่างร้ายแรงถ้าเกิดอุบัติเหตุขึ้นมาในขณะที่ครูไม่อยู่ในห้องเรียน และการที่ครูบังคับหรือผลักดันให้นักเรียนฝึกหัดๆ ที่รู้ว่่านักเรียนยังไม่ค่อยมั่นใจจนนักเรียนเกิดบาดเจ็บขึ้นมาก็ถือว่าเป็นความผิดของครูเช่นเดียวกัน ฉะนั้นความปลอดภัยที่เกิดจากพฤติกรรมของครูจึงสำคัญมากกว่าสิ่งแวดล้อมอื่น

## 7. งบประมาณและเงินทุน

งบประมาณและเงินทุนของแต่ละโรงเรียนมีไม่เท่ากัน ครูต้องเข้าใจในวิธีตั้งงบประมาณ และวิธีใช้งบประมาณ และควรชี้แจงให้ผู้บริหารเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของวิชาพลศึกษาในฐานะเป็นวิชาการทางการศึกษาแขนงหนึ่ง จึงสมควรได้รับงบประมาณเท่าเทียมกับวิชาอื่นๆ และต้องต่อสู้เพื่อความยุติธรรมในการแบ่งปันงบประมาณในโรงเรียน เรื่องนี้สัมพันธ์กับความเข้าใจผิด-ถูกของผู้บริหารอยู่มาก ดังกล่าวมาแล้ว ต้องพยายามอธิบายโดยยกจำนวนนักเรียนแต่ละห้อง กิจกรรมแต่ละอย่าง จำนวนอุปกรณ์ที่ต้องใช้แต่ละกิจกรรม ครูต้องวางแผนในการใช้อุปกรณ์และการใช้งบประมาณระยะยาวเอาไว้ให้สอดคล้องกับการวางแผนการสอนรายปี รายภาคและควรของงบประมาณระยะยาวเอาไว้ให้สอดคล้องกับการวางแผนการสอนรายปี รายภาคและควรของงบประมาณเพื่อจ้าง “คน” ก่อน “อุปกรณ์” เพราะมีความสำคัญมากกว่าในการที่จะนำหลักสูตรต่างๆ ไปใช้ควรประกอบหรือบริหารใน 3 ลักษณะ จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้ และครูคือคนที่มีความสำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนั้นครูจึงควรทำความเข้าใจและเรียนรู้เรื่องนี้ให้เข้าใจและลึกซึ้ง



### 1.3.7 ปัจจัยนำสู่ความสำเร็จในการเล่นกีฬา

มงคล แฝงสาเคน (2541, หน้า 24) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะทำให้ นักกีฬา คนใดคนหนึ่งประสบความสำเร็จในการเล่นกีฬาไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบทางพันธุกรรม เช่น ลักษณะทางร่างกาย ความสามารถและสติปัญญา
2. ประสบการณ์ในวันเด็ก
3. ระยะเวลาของประสบการณ์ทางกีฬา และโอกาสในการเรียนรู้ทางทักษะกีฬา
4. ระยะเวลาการฝึกกีฬา
5. ความสนใจและแรงจูงใจในการฝึกกีฬา
6. ส่วนประกอบทางวัฒนธรรม ครอบครัว และกลุ่มเพื่อน
7. การแนะนำของผู้ฝึกสอน (โค้ช) การทำงานเข้ากับผู้ฝึก ทีม และนักกีฬาอื่น

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 งานวิจัยในประเทศ

สุบิน จันพะนันท์ (2543, หน้า บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและครูวิชาการในโรงเรียนมีปัญหามากอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีปัญหาในการบริหารวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.5 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความเห็นของครูวิชาการที่ปฏิบัติต่างกันมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารปฏิบัติงานในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนต่างกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของครูวิชาการที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารที่มี

ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน

อุษณีย์ จิตนาประวาสี (2544 หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลของการศึกษาพบว่า ต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงด้านบุคลากร อาคารสถานที่ ตลอดจนวางแผนการจัดการบริหารการศึกษา อย่างมีระบบสะดวกต่อการติดตาม ประเมินผล

พิเชษฐ คงปัดถา (2544, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีการจัดการควบคุมติดตามและพัฒนาการบริหารงานวิชาการทั้ง 8 ด้าน คือด้านการวางแผนทางวิชาการมีการประเมินผลการวางแผนโดยสรุปและรายงานผลเมื่อสิ้นปีการศึกษา ด้านหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอนมีหลักการจัดครูเข้าสอนโดยจัดตามความสามารถและความถนัดของครู ด้านการนิเทศการศึกษามีการมอบหมายที่การนิเทศให้ผู้ช่วยบริหาร ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีการจัดกิจกรรมและการเสริมหลักสูตรโดยจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ ด้านวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนมีการเก็บรักษาสื่อโดยให้ครูผู้สอนเก็บเอง ด้านห้องสมุดมีการประเมินการใช้ห้องสมุดโดยประเมินจากสถิติผู้มาใช้ห้องสมุด และด้านการวัดผลและการประเมินผลมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการประเมินผลการวัดและประเมินผลประเมินผลการเรียนการสอนโดยตรวจสอบผลการเรียนในแต่ละภาคเรียนส่วนปัญหาการบริหารงานวิชาการที่พบบุคลากรของโรงเรียนเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานวิชาการไม่ตรงกับครูบางคนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรโรงเรียนขาดการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ ขาดสถานที่ที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรม ขาดงบประมาณในการจัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรและหนังสือตำรา และยังขาดเครื่องมือวัดผล ประเมินผลที่ได้มาตรฐาน

บุญมี เณรยอด (2545, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดีโดยลำดับความสำคัญ 5

สมรรถนะแรกคือ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์

วิวัฒน์ บุญจับ (2546, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการเตรียมทีมของสถาบันอุดมศึกษาที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 28 โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการเตรียมทีมระหว่างสถาบันภาครัฐกับสถาบันภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและเอกชนมีสภาพความพร้อมของการเตรียมทีมด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ด้านสถานที่อุปกรณ์การฝึกซ้อม ด้านการฝึกซ้อม ด้านโภชนาการ ด้านสวัสดิการและด้านงบประมาณ อยู่ในระดับมาก ปัญหาการเตรียมทีมภาครัฐมีปัญหาน้อยในทุก ๆ ด้านส่วนภาคเอกชนมีปัญหาน้อยที่สุด ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ด้านสถานที่อุปกรณ์การฝึกซ้อม ด้านการฝึกซ้อม ด้านโภชนาการ ด้านสวัสดิการและด้านงบประมาณ อยู่ในระดับน้อย คือ ด้านการฝึกซ้อม ด้านโภชนาการ ผลการเปรียบเทียบพบว่า สภาพและปัญหาการเตรียมทีมนักกีฬาของภาคเอกชนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศุริยางค์ ไสภา (2546, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพดำเนินงานโครงการส่งเสริมกีฬานักเรียน นักศึกษา เยาวชน และประชาชน ของศูนย์พลศึกษา และกีฬาจังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน สภาพความเป็นจริง และความคิดเห็นของกรรมการศูนย์ฝึกกีฬามุ่บ้าน และผู้รับบริการที่มีต่อโครงการส่งเสริมกีฬานักเรียน นักศึกษา เยาวชน และประชาชนของศูนย์พลศึกษา และกีฬาจังหวัดน่าน กลุ่มตัวอย่างเป็นคณะกรรมการศูนย์ฝึกกีฬามุ่บ้าน จำนวน 249 ราย และผู้รับบริการจำนวน 362 ราย ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า ศูนย์ฝึกกีฬาไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเท่าที่ควร ยังมีสภาพที่ขาดแคลน ได้แก่ สนามกีฬายังมีไม่ครบทุกประเภทกีฬา ส่วนใหญ่มีสนามเปตอง สนามฟุตบอล สนามวอลเลย์บอล สนามเซปักตะกร้อ งบประมาณที่ได้รับมีเพียงวัสดุอุปกรณ์กีฬา คิดเป็นจำนวนเงิน 5,000 บาท / ปี / ศูนย์กีฬา แต่ไม่มีงบประมาณค่าตอบแทนบุคลากรจึงไม่มีบุคลากรประจำศูนย์ฝึกกีฬา และไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการส่งเสริมกีฬานักเรียน นักศึกษา เยาวชนและประชาชน ของศูนย์พลศึกษาและกีฬา จังหวัดน่าน สอดคล้องกัน โดยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สุรศักดิ์ ทรัพย์เพิ่ม (2546, หน้า 23) ได้ศึกษาปัญหาการเตรียมทีมวอลเลย์บอลรายที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 28 ณ มหาวิทยาลัยนิวัฒนา

จังหวัดสุพรรณบุรี โดยกลุ่มประชากรคือ ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และนักกีฬา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ที่พบมากคือ ระยะเวลาการคัดเลือกตัวนักกีฬา
2. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อม ที่พบมากที่สุดคือ อุปกรณ์เสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และความสะดวกในการใช้ฝึกซ้อม
3. ปัญหาด้านการฝึกซ้อม พบมากคือ การทดสอบความพร้อมของทีมโดยการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันรายการต่าง ๆ
4. ปัญหาด้านงบประมาณ พบมากคือ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกซ้อม
5. ปัญหาด้านสวัสดิการ ที่พบมากได้แก่ การจัดการสอนเสริมด้านการศึกษาให้กับนักกีฬา

วรวิมล กุลวงษ์ (2547, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 31 ของทีมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้จัดการทีมเห็นว่า ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์การฝึกซ้อมอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเห็นว่าอยู่ในระดับมาก
2. ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และนักกีฬา เห็นว่าปัญหาด้านตัวนักกีฬาอยู่ในระดับน้อย
3. ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และนักกีฬา เห็นว่าปัญหาด้านผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน อยู่ในระดับน้อย
4. ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน เห็นว่าปัญหาด้านงบประมาณและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก แต่ว่านักกีฬายกข้อยกเว้นอยู่ในระดับน้อย
5. ผู้จัดการทีม และนักกีฬา เห็นว่า ปัญหาด้านการเข้าร่วมการแข่งขัน อยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน เห็นว่าอยู่ในระดับมาก

สุรัช นุ่นทองกุล (2547, หน้า บทคัดย่อ) ทำการศึกษาปัญหาการเตรียมทีมนักกีฬาประเภททีมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 30 เพื่อทราบถึงปัญหาการเตรียมทีมนักกีฬาประเภททีมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา ผลการศึกษาพบว่า สภาพการเตรียมทีมมีปัญหาในทุก ๆ ด้าน ได้แก่

1. ปัญหาด้านการฝึกซ้อมมีปัญหาในระดับมาก นักกีฬาไม่มาซ้อมตรงตามเวลา

เป็นประจำ เนื่องจากปัญหาด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว

2. ปัญหาด้านนักกีฬาและผู้ฝึกสอนมีปัญหาในระดับมาก คือการนำเทคนิคใหม่ ๆ และการนำวิทยาการกีฬามาใช้ระหว่างการฝึกซ้อม

3. ปัญหาด้านอุปกรณ์สถานที่ในการฝึกซ้อมมีปัญหาในระดับมาก คือความทันสมัยของอุปกรณ์เสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และสนามฝึกซ้อมที่มีห้องอาบน้ำและห้องเป็นเครื่องแต่งตัว

4. ปัญหาด้านสวัสดิการให้กับนักกีฬาและผู้ฝึกสอนอยู่ในระดับมาก คือการจัดอาหารหลักและอาหารเสริมให้กับนักกีฬา และการจัดสอนเสริมและการติดตามผลการเรียนให้กับนักกีฬา

6. ปัญหาด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารสถาบันอยู่ในระดับมาก คือการจัดงบประมาณจากภายนอกมาสนับสนุนกีฬาของสถาบัน และมีปัญหาในการจัดคณาจารย์ดูแลเรื่องการเรียนของนักกีฬาเป็นพิเศษ

ประจักษ์ ทองแจ่ม (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการเตรียมทีมวอลเลย์บอลหญิงที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 33 จากทีมที่เข้าร่วมมหกรรมจำนวน 16 ทีม ประกอบด้วยผู้จัดกีฬามือ ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และนักกีฬา รวมทั้งสิ้น 176 คน และทีมที่ประกอบจำนวน 130 คน ผลการศึกษาพบว่า ทีมที่เข้าร่วมมหกรรมมีการเตรียมทีมในด้านต่าง ๆ มีความเหมาะสมทุกด้าน ซึ่งแตกต่างกับทีมประกอบที่เห็นว่าการเตรียมทีมไม่มีความเหมาะสมได้แก่ ด้านนักกีฬา ทีมที่เข้ารอบเห็นว่าเหมาะสม ร้อยละ 85.50 ทีมที่ตกรอบเห็นว่าไม่เหมาะสม ร้อยละ 93.39 ด้านผู้ฝึกสอนทีมที่เข้ารอบเห็นว่าเหมาะสม ร้อยละ 87.57 ทีมที่ตกรอบเห็นว่าไม่เหมาะสม ร้อยละ 90.13 ด้านการคัดเลือกนักกีฬา ทีมที่เข้ารอบและตกรอบเห็นว่าเหมาะสมเช่นเดียวกัน ด้านการจัดโปรแกรมการฝึกซ้อม ทีมที่เข้ารอบเห็นว่าเหมาะสม ร้อยละ 85.64 ทีมที่ตกรอบเห็นว่าไม่เหมาะสม ร้อยละ 79.44 ด้านงบประมาณ ทีมที่เข้ารอบ เห็นว่าเหมาะสม ร้อยละ 65.35 ทีมที่ตกรอบเห็นว่าไม่เหมาะสม ร้อยละ 67.39 ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ทีมที่เข้ารอบเห็นว่าเหมาะสม ร้อยละ 75.87 ทีมที่ตกรอบเห็นว่าไม่เหมาะสม ร้อยละ 79.68 จากผลการศึกษาจะเห็นว่าได้เตรียมทีมนักกีฬาวอลเลย์บอล เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันในด้านบุคลากรไม่ว่าจะเป็นตัวนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ด้านงบประมาณในการสนับสนุน ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการบริหารจัดการที่เหมาะสมส่งผลให้ทีมประสบผลสำเร็จในการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขัน

สำเนาวิ ขจรศิลป์ และกองบริการการศึกษา (2549) ได้ศึกษา โครงการกิจกรรมนิสิต นักศึกษา ปีงบประมาณ (2549) ด้านการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 13 ผล

การศึกษาพบว่า นักศึกษาทั่วไป นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้บริหารกิจการนักศึกษา ร้อยละ 50 ขึ้นไป มีความเห็นว่าการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยมีผลต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษา ในหลายประเด็น คือ เป็นการส่งเสริมสุขภาพอนามัย เรียนรู้การทำงานเป็นหมู่คณะสร้างความสามัคคีความมีน้ำใจ นักกีฬาพัฒนาสุขภาพจิตและการเชื่อมั่นในตนเอง

## 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สติทเชอร์ (Stitcher. 1989, p. 108) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของการกำหนดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันกีฬา จุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ว่าจะมีผลต่อการเล่นกีฬาในสภาพแวดล้อมแบบเป็นจริง แบบธรรมชาติ และแบบแข่งขันหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสมาชิกของทีม ลาครอส จำนวน 24 คน ของสมาคมกีฬาอุดมศึกษา ระดับถ้วย ค ที่กำหนดให้เป็นกลุ่มประสงค์ และกลุ่มที่ต้องกระทำให้ดีที่สุด หลังจากนั้น ประเมินผลการเล่นของกลุ่มทดลองฤดูกาลแข่งขัน จำนวน 16 ครั้ง เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในช่วงฤดูก่อนการแข่งขัน และช่วงหลังการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มกำหนดเป้าประสงค์และกลุ่มที่ต้องกระทำให้ดีที่สุด มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชูเมคเกอร์ (Shoemaker. 1981, p. 1535-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดโครงการแข่งขันกีฬาระหว่างวิทยาลัย ในวิทยาลัยคริสเตียนที่คัตสวอร์ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดและดำเนินการกิจกรรมการแข่งขันกีฬาในวิทยาลัยเหล่านี้ ไม่ได้ยึดถือหลักการต่างๆ มากนัก และการสนับสนุนหลักการต่างๆ ให้ได้ผลนั้น อยู่ที่การประสานงานกันเป็นอย่างดีสำหรับสมาคมกีฬาวิทยาลัยคริสเตียนแห่งชาตินั้น ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการแข่งขันระหว่างวิทยาลัยคริสเตียนขนาดเล็กเท่าที่ควร

แคช (Cash. 1983, p. 1722-1723-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรง แบบสอบถามประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับกีฬา ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจและการเงิน ความสัมพันธ์ของชุมชน งานอาชีพของผู้นำ การบริหารเกี่ยวกับการกีฬาแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารการกีฬาจากดิวิชั่น 1 และดิวิชั่น 3 ของสมาคมผู้บริหารการกีฬาในระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ปี 1981-1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา คือ การจัดการด้านธุรกิจ การเงิน และการจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการกีฬาภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการ บริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ดังนั้นในการบริหารจัดการกีฬาภายในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการกีฬาในโรงเรียน โดยทำงานร่วมกับครูกระตุ้นให้ คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ