

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวความคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งนำมาเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของกีฬาเทควันโด
  - 1.1 ความหมายของกีฬาเทควันโด
    - 1.1.1 คุณลักษณะของนักกีฬาเทควันโด
    - 1.1.2 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬาเทควันโด
    - 1.1.3 คุณสมบัติของผู้ช่วยฝึกสอนกีฬาเทควันโด
    - 1.1.4 รูปแบบการฝึกกีฬาเทควันโด
  - 1.2 ประวัติความเป็นมาของกีฬาเทควันโด
  - 1.3 ประวัติกีฬาเทควันโดในประเทศไทย
  - 1.4 ประโยชน์ของกีฬาเทควันโด
2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 2.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 2.2 ประเภทของรูปแบบ การทดสอบรูปแบบ
  - 2.3 องค์ประกอบและรูปแบบ
  - 2.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ
  - 2.5 การพัฒนารูปแบบ
3. แนวคิดทฤษฎีองค์กรที่มีประสิทธิผล
  - 3.1 ความหมายขององค์กรที่มีประสิทธิผล
  - 3.2 การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล
  - 3.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์กร
4. แนวความคิดและทฤษฎีทางการบริหารและการจัดการ
  - 4.1 แนวความคิดและทฤษฎีทางการบริหาร
  - 4.2 แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ
  - 4.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการกีฬา

- 4.4 การบริหารศูนย์ฝึกกีฬา
5. แนวคิดทฤษฎีการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล
  - 5.1 ความหมายของรูปแบบศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล
  - 5.2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ความเป็นมาของกีฬาเทควันโด

### ความหมายของกีฬาเทควันโด

กีฬาเทควันโด (TAEKWONDO) เป็นศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัวแบบมือเปล่า โดยเน้นท่าจำที่สวยงาม การกระโดด การหมุนตัวเตะ อันเป็นเอกลักษณ์ของเทควันโด กีฬาเทควันโดไม่ใช่เป็นเพียงกีฬาต่อสู้เท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างสมรรถภาพร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ความมีระเบียบวินัย สร้างความมีน้ำใจนักกีฬาให้แก่ผู้เรียนด้วย กีฬาเทควันโดเป็นศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัวของประเทศเกาหลี ซึ่งปัจจุบันเทควันโดเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมแพร่หลาย และยังได้รับการบรรจุเป็นกีฬาประเภทหนึ่งของไทย ซึ่งเคยได้รับชื่อเสียงจากกีฬาประเภทนี้มาแล้วในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกระดับโลก

จากประวัติศาสตร์ซึ่งเผยแพร่ในช่วงแรกนั้น ศิลปะการป้องกันตัวของประเทศเกาหลีมีมาตั้งแต่ 2 พันกว่าปี ในปี ค.ศ. 1955 องค์การพิเศษได้ถูกจัดตั้งขึ้นในนามขององค์การควบคุมศิลปะแห่งชาติ ถูกตั้งขึ้นเพื่อเผยแพร่และควบคุมการทำการสอนให้แก่สาธารณชน องค์การทางทหารซึ่งขึ้นอยู่กับเงินทุนของกลางที่มีสมาชิกขององค์กร เป็นผู้ที่มีความคิดความสามารถที่เชี่ยวชาญ กลุ่มสมาชิกได้รวมตัวกันโดยมี นายพลเซ ฮอง ฮี (Choi Hong Hi) เป็นผู้ตั้งชื่อใหม่ขึ้นว่า "เทควันโด" (Taekwondo) มีที่มาจาก เท (เทเคียน: Takkyon) และควัน (คองซูดอ: Kongsoodo)

เท (TAE) แปลว่า "เท้า" หมายถึง การใช้เท้าในการถีบ การเตะ

ควัน (KWON) แปลว่า "มือ" หมายถึง การใช้มือในการชก ทูบ บัดป้อง ฟันแทง

โด (DO) แปลว่า "สติปัญญา" หมายถึง การมีสมาธิ มีสติ การใช้สติปัญญาในการต่อสู้ป้องกันตัว

ดังนั้น เทควันโด (TAEKWONDO) จึงหมายถึง ศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัวที่ใช้มือและเท้าด้วยสติปัญญา ผู้ที่ฝึกกีฬาเทควันโดจะเป็นผู้ที่มีความแข็งแกร่งทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความคล่องแคล่วว่องไว กระตือรือร้น มีสมาธิมั่นคง มีบุคลิกภาพที่ดี เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ ทั้งยังมีความรู้ความสามารถในการต่อสู้ป้องกันตัวในยามคับขันอีกด้วย

เทควันโด เป็นการแข่งขันกีฬาที่เน้นการใช้เท้าในการต่อสู้ โดยใช้ส่วนที่ต่ำกว่าข้อเท้าลงไป เป็นส่วนกระทบเป้าหมายในการทำคะแนน (คือ ใช้หลังเท้า ฝ่าเท้า ส้นเท้า ข้างเท้าด้านนอก) และเป้าหมายที่อนุญาตให้กระทำนั้น คือ ต้องเตะส่วนที่สูงกว่าเอวขึ้นไป ถ้าโดนบริเวณลำตัวจะได้ 1 คะแนน ถ้าศีรษะ 2 คะแนน (ห้ามเตะแนวกระดูกสันหลังและท้ายทอย) ส่วนมือนั้นใช้เฉพาะหมัดชกบริเวณลำตัวด้านหน้าที่สวมเกราะเท่านั้น (จาง่ายๆ คือ ห้ามเตะขา และห้ามชกหน้า) ส่วนการกอด ผลัก จับ ดึง เหยียด ทุ่ม ศอก เข่า ฟัน ทุบ ห้ามใช้ในการแข่งขันทั้งสิ้น ผู้ที่ฝึกเทควันโดจะเป็นผู้ที่มีความแข็งแรง คล่องแคล่วว่องไว กระตือรือร้น จิตใจมั่นคง มีบุคลิกภาพที่ดี เชื่อมั่นตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างรอบคอบ ทั้งยังใช้ป้องกันตนเองได้ในยามคับขัน สำหรับการเรียนการสอนกีฬาเทควันโดมีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นสากลโดยสถาบันเทควันโดโลก (KUKKIWON) และส่งเสริมด้านการแข่งขันสากลโดยสหพันธ์เทควันโดโลก

### คุณลักษณะของนักกีฬาเทควันโด

1. มีจิตใจและน้ำใจเป็นนักกีฬา กีฬาเสริมสร้างให้คนมีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ณ กรีฑาสถานแห่งชาติ กรมพลศึกษา เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2507 มีใจความตอนหนึ่งว่า "การกีฬานั้น นอกจากจะให้ความสนุกสนานและความสมบูรณ์แก่ร่างกายแล้ว ยังให้ผลดีทางจิตใจได้อย่างมากมาย นักกีฬาที่ได้รับการฝึกหัดอบรมอย่างดีแล้วย่อมมีใจแน่วแน่ ตัดสินใจได้รวดเร็ว มีความเพียรพยายามไม่ท้อถอย และมีความหนักแน่น รู้จักแพ้ รู้จักชนะ รู้จักให้อภัย ผู้มีใจเป็นนักกีฬาจึงเป็นผู้มีประโยชน์ต่อสังคมและนำคบหาสมาคมด้วยอย่างยิ่ง"

2. จงรักภักดีต่อประเทศชาติของตน นักเทควันโดทุกคนที่เรียนศิลปะป้องกันตัวของชาติอื่นแล้ว ต้องไม่ลืมชาติกำเนิดของตน ต้องจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ โดยการอุทิศตนให้เป็นประโยชน์ต่อชาติบ้านเมืองไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใด ถ้าเป็นผู้เรียนก็ต้องเชื่อฟังคำอบรมสั่งสอนของครูอาจารย์ หรือถ้าเป็นครูผู้สอนก็ต้องหมั่นฝึกอบรมลูกศิษย์ให้เป็นคนดีไม่สร้างปัญหาให้สังคมเดือดร้อน ขอยกตัวอย่างจากสารของท่าน พลตำรวจเอกชุมพล อรรถศาสตร์ รองอธิบดีกรมตำรวจ อดีตนายกสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย ได้ให้ข้อคิดแก่นักกีฬาเทควันโดทีมชาติไทยว่า "เทควันโด คือ กีฬาสุขภาพบุรุษนักรบใจต้องเกิน 100" ซึ่งอดีตท่านเคยเป็นนักกีฬารักบี้ทีมชาติไทยระดับเหรียญทองกีฬาซีเกมส์ และยังเป็นนักกีฬาที่ได้ชื่อว่า "หัวใจเกินร้อย" อีกด้วย

3. เคารพพ่อแม่ ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณ ความกตัญญูรู้คุณ สิ่งแรกที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติ คือ บุญคุณของคุณพ่อคุณแม่ผู้ให้กำเนิด ท่านทั้งสองคือพระประจำบ้านที่เราควรเคารพกราบไหว้ ต้องยกให้ท่านเป็นหนึ่งในหัวใจเรา รองลงมาก็คือครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนให้ความรู้ เรา

ควรแสดงความเคารพนับถือท่าน เราไม่ควรแสดงกิริยามารยาทก้าวร้าว คุณถูกเหยียดหยามท่าน เป็นการแสดงความกตัญญูรู้คุณ

4. ความสุภาพ อ่อนน้อมต่อผู้อาวุโส ผู้เรียนจะต้องมีความสุภาพและเคารพนับถือ ครูผู้สอนตั้งแต่ลำดับอาวุโสสูงสุดและไล่ลำดับลงมาตามชั้น ต้องให้ความสำคัญ มีความอ่อนน้อมต่อ ผู้อาวุโสกว่า รวมทั้งรุ่นพี่ทุกคน เชื่อฟังคำสั่งสอนว่าสิ่งไหนเราทำถูกหรือทำผิด ก็ควรนำไปปรับปรุงแก้ไข

5. ความซื่อสัตย์และความจริงใจต่อเพื่อน ความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติของคนดี

6. ความกล้าหาญและบากบั่น การแสดงความกล้าหาญในเชิงการต่อสู้ที่จะเอาชนะ คู่ต่อสู้ได้นั้น ต้องมีเทคนิคที่เหนือกว่าผู้อื่น ในที่นี้ไม่ใช่การเอาเปรียบคู่ต่อสู้โดยใช้เล่ห์กล แต่เป็นการ พยายามหมั่นฝึกฝนตนเองและมีความเชื่อมั่นจิตใจต้องมั่นคงมีสติในเชิงการต่อสู้

7. อย่าทำร้ายผู้อื่นโดยไม่จำเป็น เมื่อผู้เรียนได้เรียนรู้ในเชิงกีฬาเทควันโดแล้วจะต้อง ระมัดระวังเรื่องการนำเอาศิลปะการต่อสู้ไปใช้กับผู้ที่อ่อนแอกว่าหรือผู้ที่อยู่ในลักษณะที่เสียเปรียบเรา แต่ถ้าเราอยู่ในสถานการณ์ที่คับขันสามารถใช้ในการป้องกันตัวเองได้หรือช่วยเหลือผู้อื่นที่โดนรังแก แต่ ต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดอันตรายต่อตนเอง

8. ความสะอาดของร่างกายและชุดฝึก นักกีฬาเทควันโดจะต้องรักษาความสะอาด ของร่างกาย ตลอดจนเล็บมือ เล็บเท้าต้องตัดสั้น เพื่อป้องกันอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นขณะฝึกซ้อมทั้ง ตัวเราเองและคู่ฝึกซ้อม ส่วนชุดฝึกต้องรักษาความสะอาดเสมอ ไม่ปล่อยให้ยับยั้งจะทำให้เกิดเชื้อรา ได้ง่าย หรือส่งกลิ่นเหม็นอาจจะทำให้บรรยากาศในการเรียนเสียไป ถ้าเรามีชุดฝึกที่สะอาดเราจะดูดี เสริมบุคลิกให้สง่างามมากขึ้น

9. การควบคุมอารมณ์ศิลปะการต่อสู้เกือบทุกประเภทในขณะที่ฝึกซ้อมหรือการ แข่งขันจะต้องมีการปะทะกันเกิดขึ้นเสมอ กีฬาเทควันโดก็เป็นกีฬาที่มีการปะทะ ฉะนั้นผู้เรียนต้องรู้จัก ควบคุมอารมณ์ตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ เมื่อมีการต่อสู้หรือการฝึกซ้อมเราไม่ควรใช้อารมณ์ที่รุนแรง เกินเหตุ อาจจะทำให้เกิดการทะเลาะวิวาทตามมาภายหลัง นักเทควันโดที่ดีต้องสุขุม เยือกเย็น มี เหตุผลและโอปอ้อมอารีต่อผู้อื่น

#### คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬาเทควันโด

1. มีคุณวุฒิตั้งแต่สายดำ ดั้ง 1 ขึ้นไป
2. มีอายุ 20 ปี ขึ้นไป
3. มีความรับผิดชอบและมีความมั่นคงทางอารมณ์
4. มีความรู้เกี่ยวกับหลักการวิธีการฝึกและสามารถนำมาพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับ

ผู้เรียน

5. มีความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะท่าทางและรูปแบบของผู้เรียนเพื่อส่งเสริมผู้เรียนในทางที่เหมาะสม

6. มีความสนใจและเอาใจใส่ต่อผู้เรียนทุกคน

7. มีการพิจารณาตัดสินปัญหาต่างๆ ได้ดี

#### คุณสมบัติของผู้ช่วยฝึกสอนกีฬาเทควันโด

1. มีอายุ 16-20 ปี

2. ได้รับคุณวุฒิสายดำ

3. มีความรับผิดชอบ และมีความกระตือรือร้น

#### รูปแบบการฝึกกีฬาเทควันโด

กีฬาเทควันโดนั้นมีการเรียนรู้ที่จะต้องประกอบด้วย 4 ส่วนที่ต้องเรียนรู้ คือ

1. พุมเซ่ (การทำท่าสมมติการต่อสู้ที่เรียกว่า "ท่าแพทเทิร์น" ในปัจจุบันได้มีการนำมาแข่งขันเป็นกีฬาสากล)

2. เคียววูกิ (การต่อสู้เชิงแข่งขัน)

3. เคียกพ่า (การทดสอบจิตใจด้วยการทำลายสิ่งกีดขวาง)

4. โฮชินชูล (การป้องกันตัวอิสระในชีวิตจริง โดยการใช้มือเปล่าและอาวุธ)

โดยส่วนใหญ่ ศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดส่วนมากในประเทศไทยนิยมให้มีการฝึกอยู่ 2 รูปแบบ คือ เคียววูกิและพุมเซ่ เท่านั้น

1. พุมเซ่ (POOMSAE) หรือเรียกว่า "PATTERN" เป็นการฝึกท่าทางต่างๆ ที่ใช้มือและเท้าในการโจมตีและตั้งรับลักษณะคล้ายท่ารำ การฝึกที่ถูกต้องจะมีการสมมติคู่ต่อสู้ในจินตนาการ การฝึกพุมเซ่เป็นการบริหารร่างกายและความสัมพันธ์ของระบบร่างกาย การหายใจ และสมาธิ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความคล่องแคล่วในการใช้ต่อสู้สถานการณ์จริง การฝึกพุมเซ่จะเริ่มจากเรียบง่ายไปสู่ซับซ้อนมากขึ้นตามลำดับขั้น

การแข่งขันกีฬาในรูปแบบพุมเซ่ มีดังนี้

สนามที่ใช้ในการแข่งขัน

สนามแข่งขันเทควันโด ประเภทพุมเซ่ จะมีลักษณะเป็นพื้นยาง ขนาดมาตรฐานจะมีความหนา 25 มิลลิเมตร พื้นผิวปราศจากสิ่งกีดขวางใดๆ มีพื้นที่ทั้งหมด 12x12 ตารางเมตร และถ้าจำเป็นอาจติดตั้งยกพื้นสูงประมาณ 0.5-0.6 เมตร จากพื้นปกติ รอบนอกสนามจะต้องลาดเอียงไม่เกิน 30 องศา

คุณสมบัติของนักกีฬา

1. ถือสัญชาติของทีมประเทศที่เข้าร่วมการแข่งขัน

2. รับรองโดยสมาคมเทควันโดแห่งชาติ
3. ได้รับประกาศนียบัตรเทควันโดพุมเซ่ (poom) หรือตั้ง (Dan) โดย

### Kukkiwon หรือ WTF

4. รุ่นจูเนียร์ (อายุ 14-18 ปี)
5. รุ่นซีเนียร์ที่ 1 (อายุ 19-30 ปี)
6. รุ่นซีเนียร์ที่ 2 (อายุ 31-40 ปี)
7. รุ่นมาสเตอร์ที่ 1 (อายุ 41-50 ปี)
8. รุ่นมาสเตอร์ที่ 2 (อายุ 51 ปี ขึ้นไป)

การแข่งขันทำรำจำพุมเซ่ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ชายเดี่ยว
2. หญิงเดี่ยว
3. ทีมชาย (3 คน)
4. ทีมหญิง (3 คน)
5. คู่ผสม (ชายและหญิง)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน

ส่วนการตัดสินนั้น จะมีการใช้ทำรำมาจาก 3 สถาบันหลัก เทควันโด

โลก คือ

1. สำนักคูกคิวอน ของเกาหลี
2. สหพันธ์เทควันโดโลก
3. สหพันธ์เทควันโदनานาชาติ

ซึ่งก่อนการแข่งขันจะมีการจับสลากกำหนด 2 ทำรำให้กับนักกีฬาเพื่อใช้

ทำการแข่งขันในวันจริง เมื่อถึงเวลาแข่งขัน นักกีฬาสามารถใช้เวลาในการวาดลวดลายกระบวนท่ารำ ละ 1-2 นาที เท่านั้น เมื่อเสร็จสิ้น ท่ารำที่ 1 ก็ให้นักกีฬาได้หยุดพัก เพื่อรอดูผลคะแนนที่ทำได้ใน ท่ารำแรก ประมาณ 2 นาที ก่อนที่จะเริ่มแข่งท่ารำที่ 2 ซึ่งเมื่อผลคะแนนออกมาทั้ง 2 ท่าแล้ว ก็เป็นการ เสร็จสิ้นการแข่งขัน

ใน 10 คะแนนนี้ จะ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ความแม่นยำของพุมเซ่ (Accuracy) 5 คะแนน โดยแบ่งเป็น
  - 1.1 ความแม่นยำของท่าพื้นฐาน (Accuracy in Basic Movement)
  - 1.2 ความแม่นยำของแต่ละท่าในพุมเซ่ (Accuracy in Individual

Movement of Poomsae)

คะแนนในส่วนแรก 5 คะแนน ในเรื่องความแม่นยำของพุ่มเซ่ (Accuracy) จะถูกตัดออกโดย

1. ตัด 0.1 คะแนน ในแต่ละครั้งที่ผู้แข่งขันไม่แสดงการเคลื่อนไหวที่พื้นฐาน หรือไม่แสดงการเคลื่อนไหวในแต่ละท่าในพุ่มเซ่อย่างถูกต้อง

2. ตัด 0.5 คะแนน ในแต่ละครั้งที่ผู้แข่งขันแสดงท่าการเคลื่อนไหวผิดอย่างร้ายแรงมากกว่ากรณีตามข้อ 1.2

(ตัด 0.1 เมื่อผิดเล็กน้อยหรือไม่ถูกตามมาตรฐาน ตัด 0.5 เมื่อทำผิดไปจากท่านั้นๆ เลย ตัวอย่างเช่น ท่ารำที่ต้องใช้ middle block ถ้าทำ middle block แต่ท่าในระดับสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป จะถูกตัด 0.1 แต่หากทำเป็น inside block จะถูกตัด 0.5 เป็นต้น)

2. การแสดงออก (Presentation) 5 คะแนน โดยแบ่งเป็น

2.1 ทักษะ (Mastery) ประกอบด้วย

2.1.1 ระยะเวลาเคลื่อนไหว (Volume of Movement)

2.1.2 การทรงตัว (Balance)

2.1.3 พลังและความเร็ว (Power & Speed)

2.2 การแสดงความรู้สึก (Expression) ประกอบด้วย

2.2.1 ความสอดคล้องของจังหวะ ลีลา ความรุนแรงและพลังกำลังของท่า (Coordination of rhythm & tempo and softness & power)

2.2.2 การแสดงถึงพลัง (ภายในหรือการหายใจ) (Expression of KI)

คะแนนในส่วน 5 คะแนนหลัง ในเรื่องของการแสดงออก (Presentation) จะเป็นการให้คะแนนของกรรมการ ซึ่งในแต่ละข้อจะมีคะแนนเต็ม 1 คะแนน ได้แก่

1. ระยะเวลาเคลื่อนไหว (Volume of Movement)

2. การทรงตัว (Balance)

3. พลัง และความเร็ว (Power & Speed)

4. ความสอดคล้องของจังหวะลีลาความรุนแรงและพลังกำลังของท่า (Coordination of rhythm & tempo and softness & power)

5. การแสดงถึงพลัง (Expression of KI)

โดยในแต่ละข้อ ผู้แข่งขันจะได้คะแนนอย่างน้อย 0.5 คะแนน และจะเป็น 0.6, 0.7, 0.8, 0.9 หรือ 1 คะแนน (ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม) ตามลำดับ ตามการพิจารณาในแต่ละ

ประเด็นของผู้ตัดสินแต่ละท่า นอกจากนี้ หากผู้แข่งขันที่ใช้เวลาเกินกำหนดหรือข้ามเส้นเขตสนาม จะถูกตัด 0.5 คะแนนออกจากคะแนนรวม

คะแนนสุดท้ายของการแข่งขันจะมาจากคะแนนเฉลี่ยของผู้ตัดสิน โดยจะไม่นำคะแนนสูงสุดและต่ำสุดมาหาคะแนนสุดท้าย

2. เคียวรูกิ (KYORUGI) หรือเรียกว่า "SPARRING" เป็นการฝึกการต่อสู้กับคู่ต่อสู้โดยอิสระ โดยมีทั้งที่เป็นรูปแบบกำหนดท่าทางรุกและรับ คือ "STEP SPARRING" และที่เป็นการต่อสู้แบบอิสระ หรือแข่งขันภายใต้กรอบกติกาของเทควันโด คือ "FREE SPARRING"

การแข่งขันกีฬาในรูปแบบเคียวรูกิ มีดังนี้

สนามแข่งขันและอุปกรณ์ที่ใช้ในการแข่งขัน

สนามแข่งขันเทควันโดจะเป็นพื้นโฟมยาง ขนาดมาตรฐานจะมีความหนา 25 มิลลิเมตร พื้นผิวปราศจากสิ่งกีดขวางใดๆ มีพื้นที่ทั้งหมด 8x8 ตารางเมตร เรียกว่า "สนามแข่ง" เส้นรอบสนามแข่งขันเรียกว่า "เส้นขอบสนาม" (Boundary Line) และควรเพิ่มอีกด้านละ 2 เมตร จากเส้นขอบสนามเพื่อความปลอดภัยของนักกีฬา ดังนั้น ขนาดของสนามที่ใช้แข่งขันอาจมีขนาด 10x10 ตารางเมตร ก็ได้

อุปกรณ์การแข่งขันที่นักกีฬาผู้เข้าแข่งขันจะต้องใช้ ได้แก่

1. หมวกป้องกันศีรษะ (HEAD PROTECTOR)
2. เกราะป้องกันลำตัว (BODY OR TRUNK PROTECTOR)
3. สนับแขน (FOREARM GUARDS)
4. สนับขา (SHIN GUARDS)
5. กระจับ ถุงมือ (HAND PROTECTOR)
6. ถุงเท้า (FOOT PROTECTOR)
7. ฟันยาง

เทคนิคการต่อสู้ และเป้าหมายที่ใช้ในการแข่งขัน

เทคนิคการต่อสู้

มือ อนุญาตให้ใช้ได้เฉพาะการชกด้วยสันหมัดเท่านั้น คือ เป็นการใช้ส่วนข้อโคนนิ้วชี้และนิ้วกลางในลักษณะที่กำหมัดแน่นอยู่เท่านั้นและชกได้เฉพาะบริเวณที่เป็นลำตัวที่มีเกราะป้องกันเท่านั้น การชกในกีฬาเทควันโดที่จะได้คะแนนมีความยากลำบากมากจะไม่เหมือนกับการชกแบบกีฬามวยสากล การชกจะต้องกระทบเป้าหมายด้วยความรุนแรง

เท้า อนุญาตให้ใช้เทคนิคใดๆ ก็ได้ แต่ส่วนที่กระทบกับเป้าหมายแต่จะต้องอยู่ต่ำกว่าข้อเท้าลงไป (หน้าเท้า ฝ่าเท้า ส้นเท้า หรือสันเท้า) หากส่วนที่เหนือข้อเท้ากระทบ

เป้าหมายก็จะไม่ได้คะแนน (เช่น หน้าแข้ง หรือเข่า) โดยสามารถโจมตีได้ทั้งลำตัวและใบหน้า การใช้เท้าในกีฬาเทควันโดถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะมีความได้เปรียบมีความเร็วและสามารถมองเห็นได้ชัดเจนกว่าการใช้มือ อย่างไรก็ตาม แม้เทควันโดจะเน้นการเตะที่ต้องมีการเตะหรือฟัดเข้า แต่ในการแข่งขันก็ได้เคร่งครัดในเรื่องนี้มากนัก หากแต่เน้นที่ส่วนที่กระทบเป้าหมายมากกว่า นอกจากนี้การใช้เท้าเพื่อหาจังหวะในการเข้าทำคะแนน (FOOT WORK) หรือ TIMING ก็ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญของการใช้เท้าในกีฬาเทควันโดเช่นเดียวกัน

เป้าหมายที่จะได้คะแนน

ลำตัว คือ บริเวณที่เป็นเกราะป้องกันลำตัวอยู่ทั้งหมด (ยกเว้นแนวกระดูกสันหลัง) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่ทำให้ง่ายต่อการโจมตีมากกว่าส่วนหัว แม้คะแนนที่ได้จะน้อยกว่าแต่โอกาสที่จะทำคะแนนได้นั้นมีมากกว่า

ศีรษะ คือ บริเวณตั้งแต่กระดูกไหปลาร้าขึ้นไปรวมถึงใบหูทั้งสองข้างและบริเวณด้านหลังของศีรษะ การโจมตีบริเวณศีรษะนี้อนุญาตให้ใช้เฉพาะเทคนิคจากการใช้เท้าเท่านั้น จะได้คะแนนมากกว่าส่วนที่เป็นลำตัว แต่อย่างไรก็ตามการโจมตีในส่วนนี้ถือว่าทำได้ยากเพราะเป็นเป้าหมายที่มีขนาดเล็กทำให้สามารถป้องกันหรือหลบหลีกได้ง่ายกว่าลำตัว ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถและจังหวะของนักกีฬาว่าจะสามารถโจมตีได้ในสภาพที่ได้เปรียบหรือไม่

“เป้าหมายที่ห้ามในการโจมตีคือส่วนที่ต่ำกว่าเอวลงไป และส่วนแนวกระดูกสันหลัง”

การได้คะแนน

ผู้แข่งขันจะได้รับคะแนนก็ต่อเมื่อการโจมตีนั้นกระทำต่อเป้าหมายอย่างแม่นยำ และมีความรุนแรงที่เหมาะสม โดย

1. การเข้ากระทำบริเวณเกราะป้องกันลำตัวจะได้ 1 คะแนน
2. การเข้ากระทำบริเวณเกราะป้องกันลำตัวด้วยการหมุนตัวเตะจะได้ 2 คะแนน
3. การเข้ากระทำบริเวณศีรษะจะได้ 3 คะแนน
4. การเข้ากระทำบริเวณศีรษะด้วยการหมุนตัวเตะจะได้ 4 คะแนน

คะแนนรวมจากการการแข่งขันจะได้จากการรวมคะแนนทั้ง 3 ยก

การเตือน การตัดคะแนน และการเพิ่มคะแนน

ผู้เข้าแข่งขันจะได้รับการหักหรือตัดคะแนนก็ต่อเมื่อมีการกระทำผิดกติกา ซึ่งผู้ตัดสินอาจมีการเตือนด้วยวาจาก่อน เรียกว่า “จู้-อึ้ว” (JOO-EUI) สำหรับการตัดคะแนน หากเป็น

ความผิดไม่ร้ายแรงก็จะตัดครั้งละ 0.5 คะแนน เรียกว่า “เคียง-โก” (KYONG-GO) หากเป็นความผิดร้ายแรงจะตัดครั้งละ 1 คะแนน เรียกว่า “คัม-เจิม” (GAM-JUM)

การถูกเตือนเคียงโก 2 ครั้ง ให้เป็นการเพิ่มคะแนนให้กับคู่ต่อสู้ 1 คะแนน แต่เคียงโกที่ขาดคู่หรือเศษที่เหลือจะไม่นำมานับในการรวมคะแนนทั้งหมด การตัด 1 คัมเจิม จะเป็นการเพิ่ม 1 คะแนน ให้กับคู่ต่อสู้

หากผู้แข่งขันถูกตัดเคียงโกหรือคัมเจิม รวมกันถึง 4 คะแนน จะถูกปรับพัลวทันที

ถูกตัด 0.5 คะแนน (เคียงโก) ได้แก่

การออกนอกเส้นขอบสนาม การหลบหนีโดยหันหลังให้คู่ต่อสู้ การจงใจล้ม การหลีกเลียงไม่ต่อสู้ การจับ เหนี่ยวรั้ง กอดหรือผลักคู่ต่อสู้ การโจมตีส่วนที่ต่ำกว่าเอวลงมา การแก้งบาดเจ็บ การใช้ศีรษะโขกหรือโจมตีด้วยเข่า การโจมตีใบหน้าคู่ต่อสู้ด้วยมือหรือกำปั้น การกล่าวคำไม่สุภาพหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักกีฬาและผู้ฝึกสอน การยกเข่าบังเพื่อหลีกเลียงหรือทำลายจังหวะการโจมตีของคู่ต่อสู้

ถูกตัด 1 คะแนน (คัมเจิม) ได้แก่

การโจมตีคู่ต่อสู้ภายหลังจากการสั่งแยก “คัล-เลียว” แล้ว การโจมตีคู่ต่อสู้ที่ล้มลงไปแล้ว การทุ้มคู่ต่อสู้โดยการจับขาคู่ต่อสู้ที่กำลังโจมตีจากด้านบนหรือผลักคู่ต่อสู้ด้วยมือ เจตนาโจมตีใบหน้าคู่ต่อสู้ด้วยมือ การขัดจังหวะการแข่งขันโดยผู้เข้าแข่งขันหรือโค้ช การแสดงพฤติกรรมหรือการใช้วาจาก้าวร้าวของนักกีฬาหรือโค้ช

3. เคียกพา (KYEAKPA) หรือเรียกว่า “BREAKING” เป็นการฝึกฝน และทดสอบการใช้พลังกำลังร่างกาย ตลอดจนสมาธิ เทคนิคและกำลังใจในการทำลายโดยการอาศัยวัสดุต่างๆ เช่น ก้อนอิฐ กระเบื้อง ไม้ เป็นต้น เป็นเครื่องมือทดสอบความสามารถสูงสุด และไม่เสี่ยงต่อการบาดเจ็บของผู้อื่น

4. โฮชินซูล (HOSHINSUL) เป็นการฝึกการป้องกันตัวจากสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการนำเทคนิคที่เรียนมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด

อวัยวะของร่างกายที่ใช้เป็นอาวุธในกีฬาเทควันโด

ในการฝึกเทควันโดในเชิงกีฬาหรือศิลปะป้องกันตัวนั้น เป็นการใช้มือและเท้าเป็นอาวุธในการป้องกันและการทำร้ายคู่ต่อสู้โดยมีสติคอยควบคุม ซึ่งเราจะต้องเรียนรู้ก่อนว่าส่วนใดในร่างกายที่จะใช้เป็นอาวุธได้อย่างถูกต้องและปลอดภัยกับตนเองเพื่อไม่ให้เกิดการบาดเจ็บที่หลัง เทควันโดจะใช้เท้ามากกว่ามือและแขน อวัยวะที่ควรทราบเพื่อเป็นแนวทางในการฝึก มีดังต่อไปนี้

**Mom** หมายถึง ส่วนของลำตัว (body)

**Pal** หมายถึง ส่วนของแขน (arms) ทั้ง 2 ข้าง

**Son** หมายถึง ส่วนของมือ (hands)

**Joomeok** หมายถึง ส่วนของกำปั้น (fist) ในการกำหมัดจะต้องอาศัยการพับข้อนิ้วแรกของนิ้วทั้งสี่ให้แน่นแล้วกดพับกำหมัดเข้าหาฝ่ามือ ใช้นิ้วหัวแม่มือกดพับทับที่ข้อนิ้วแรกของนิ้วชี้และนิ้วกลาง

**Deung-joomeok** หมายถึง ส่วนของหลังหมัด (Back fist) เน้นที่สันนิ้วชี้และนิ้วกลาง

**Me-joomeok** หมายถึง ส่วนของสันมือเมื่อกำหมัด (upper fist) ถัดจากฐานนิ้วก้อยมาถึงบริเวณบนสุดของฝ่ามือใกล้ข้อมือ

**Pyon-joomeok** หมายถึง ส่วนของข้อนิ้วสุดท้ายของนิ้วทั้ง 4 (ชี้-ก้อย) พับพร้อมกับแบฝ่ามือออกหัวแม่มือพับเก็บอยู่ด้านใน

**Bam-joomeok** หมายถึง การพับข้อนิ้วสุดท้ายของนิ้วชี้หรือนิ้วกลาง โดยมีนิ้วหัวแม่มือพับหนุนอยู่ด้านในพร้อมกำหมัด

**Sonnal** หมายถึง ส่วนของสันมือ (Knife hand) จากฐานนิ้วก้อยไปจนถึงบริเวณฐานกระดูกใต้ข้อมือ

**Sonnal-deung** หมายถึง ส่วนของสันมือ (head of knife hand) จากบริเวณฐานนิ้วชี้ถึงฐานกระดูกนิ้วหัวแม่มือพับนิ้วหัวแม่มือเข้าด้านใน

**Ageum-Son** หมายถึง ส่วนของสันมือด้านใน ให้นิ้วทั้ง 4 ชิดติดกันพร้อมกับกางนิ้วหัวแม่มือออกแล้วเกร็งมือโดยให้นิ้วหัวแม่มือและนิ้วชี้ขจรเป็นตะขอ (ใช้บีบหรือกดจิก)

**Batang-son** หมายถึง ส่วนของฝ่ามือ (Palm) โดยการเกร็งนิ้วทั้ง 4 ชิดติดกันพร้อมกับพับนิ้วหัวแม่มือไว้ด้านในฝ่ามือใช้สันของฝ่ามือป้องกันหรือตบ

**Pinson-keut** หมายถึง ส่วนของปลายนิ้วแทง (finger attack) โดยการเกร็งนิ้วชิดกันที่ 4 นิ้ว นิ้วกลางพับงอเล็กน้อย ให้เสมอกับนิ้วชี้และนิ้วนาง นิ้วหัวแม่มือพับเก็บในฝ่ามือ

**Duson-Keut** หมายถึง ส่วนของปลายนิ้วชี้กับนิ้วกลางทิ่มตา

**Palmok** หมายถึง ส่วนของข้อมือ (Wrist) สามารถนำมาใช้ทำอันตรายต่อคู่ต่อสู้และการป้องกันตัว โดยแบ่งตำแหน่งการใช้ ดังต่อไปนี้

**An palmok** หมายถึง ข้อมือด้านนิ้วหัวแม่มือ (radius) ข้อมือด้านใน

**Bakat palmok** หมายถึง ข้อมือทางด้านนิ้วก้อย (ulna) ข้อมือด้านนอก

**Wi palmok** หมายถึง ข้อมือส่วนหลังมือ (back side) หลังมือ

**Mit palmok** หมายถึง ข้อมือด้านฝ่ามือ (Palm side) หน้ามือ

**Palkoop** หมายถึง ข้อศอก (elbow) เป็นส่วนของหัวกระดูกของแขนท่อนล่าง ที่แข็งแรงใช้พันศอกไปที่ขากรรไกรที่หน้า หรือกระดูกที่ลิ้นปี่

**Dari** หมายถึง ส่วนขา (leg) ตั้งแต่ช่วงสะโพกลงไปจนถึงตาตุ่ม

**Bal** หมายถึง ส่วนเท้า (foot) ส่วนของฝ่าเท้า คือ ตั้งแต่ข้อเท้าลงไป เป็นอาวุธที่ใช้มากที่สุดและสำคัญที่สุดของเทควันโด โดยแบ่งตำแหน่งการใช้ ดังนี้

**Apchook** คือ ส่วนของจมูกเท้า (ball of foot) ใช้เตะจิกโดยพับนิ้วเท้าเข้าหา หลังเท้า เตะจิกไปที่ลิ้นปี่ หรือที่ใบหน้า

**Dwichook** คือ ส่วนของฝ่าเท้าใต้ส้นเท้า (bottom of the heel)

**Dwikoomchi** คือ ส่วนของส้นเท้า (Achilles ! heel)

**Balnai** คือ ส่วนของข้างส้นเท้าด้านนอก (foot knife)

**Baldeung** คือ ส่วนหลังเท้า

**Mooreup** หมายถึง หัวเข่า (knee) ส่วนที่แข็งแรง แข็งแกร่งเป็นอาวุธที่อันตราย ในการทำร้ายคู่ต่อสู้

การเรียนการสอนเทควันโดจะมีการควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยสถาบันกุกกีวอน (KUKKIWON) และสมาพันธ์เทควันโดโลก (The World Taekwondo Federation) โดยมีการแสดงวิทยฐานะที่สายคาดเอวเริ่มตั้งแต่ ขาว เหลือง เขียว ฟ้า น้ำตาล แดง และดำ (ดำแดง สำหรับผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 15 ปี) เทควันโดจัดได้ว่าเป็นศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัวที่ได้รับการพัฒนา และกำหนดรูปแบบการฝึกที่ชัดเจนทั้งแนวทางของกีฬาการแข่งขันและในแนวทางของวิชาการต่อสู้ป้องกันตัว เพื่อมิให้ลักษณะของการเป็นศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัวหายไป

ลำดับสายสีของกีฬาเทควันโด



ภาพประกอบ 2 สายคาดเอวตามลำดับขั้น

สีของสายคาดเอวนั้นไม่ได้ใช้ประโยชน์เพียงแค่การเรียงลำดับขั้นเท่านั้น เพราะสายแต่ละสีนั้นมีความหมายถึงการเพิ่มของการรับรู้และพัฒนาการของผู้เรียน ระบบสีของสายแสดงขั้นของการพัฒนาและยังแสดงถึงการเติบโตของการรับรู้ของแต่ละบุคคล การพัฒนาเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงแค่การพัฒนาทางด้านการต่อสู้ในยิมหรือโรงฝึก (dojang) เท่านั้น แต่จะแสดงถึงบุคลิกภาพและการเติบโตทางด้านความคิดนอกยิมหรือการดำเนินชีวิตอีกด้วย

กีฬาเทควันโด มีการแบ่งการเรียนออกเป็นตามลำดับขั้นของความสามารถ โดยเริ่มตั้งแต่ไม่เป็นเลย (พื้นฐาน) จนถึงขั้นฝึกทักษะครบถ้วน (สายดำ) โดยจะแบ่งเป็นทั้งหมด 10 ขั้น ซึ่งในเมืองไทยใช้สายสีเป็นสัญลักษณ์ ดังนี้

พื้นฐาน	สายขาว
เกรด 10	สายเหลือง 1
เกรด 9	สายเหลือง 2
เกรด 8	สายเขียว 1
เกรด 7	สายเขียว 2
เกรด 6	สายฟ้า 1
เกรด 5	สายฟ้า 2
เกรด 4	สายน้ำตาล 1
เกรด 3	สายน้ำตาล 2
เกรด 2	สายแดง 1
เกรด 1	สายแดง 2
เกรด 1 DAN	สายดำ

ซึ่งในแต่ละสีนั้น ก็จะมีมีความหมายแตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้

**White** สายขาว หมายถึง การเกิดหรือการเริ่มต้นของเมล็ดพันธุ์ นักเทควันโดสายขาวก็คือ จุดเริ่มต้นในการเรียนรู้เช่นเดียวกับเมล็ดพันธุ์

**Yellow** สายเหลือง หมายถึง ลำแสงแรกแห่งดวงอาทิตย์ ซึ่งเป็นลำแสงที่ส่องสว่างที่ให้แก่เมล็ดพันธุ์เพื่อเป็นการเริ่มต้นแห่งชีวิตใหม่ นักเทควันโดสายเหลืองเปรียบดังการได้รับวิเศษมีการเริ่มต้นของการเรียนรู้และการเปิดใจตัวเองพร้อมที่จะเรียนรู้และรับฟังครูหรืออาจารย์

**Green** สายเขียว หมายถึง การเติบโตของเมล็ดพันธุ์ที่งอกและปักลำต้นลงกับพื้นดินและอยู่ใต้แสงแห่งดวงอาทิตย์จนค่อยๆ พัฒนาเติบโตเป็นต้นไม้เหมือนนักเทควันโดสายเขียวที่อยู่ขั้นของการพัฒนาและเติบโตและเริ่มต้นกับการเรียนรู้เทคนิคที่ถูกต้อง

**Blue** สายฟ้า หมายถึง การที่ต้นไม้ได้เจริญเติบโตงอกงามจนสูงถึงท้องฟ้า ซึ่งจะเปรียบเหมือนกับนักเทควันโดสายฟ้าที่ได้ขยับไปในขั้นที่สูงกว่าเหมือนที่ต้นไม้ได้สูงขึ้นทุกวัน และได้รับแสงแดดในการเจริญเติบโตเช่นเดียวกับนักเรียนได้รับความรู้เพิ่มเติมด้านร่างกายและจิตใจเพื่อการเติบโตและพัฒนาต่อไป

**Brown** สายน้ำตาล (มีเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น) ประเทศไทยได้เพิ่มเข้ามาเพราะแลเห็นว่าเทควันโดของไทยยังไม่แข็งแกร่งพอ จึงเพิ่มสายน้ำตาลเข้ามาเพื่อเพิ่มและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่เรา ดังนั้น ท่ารำขาของเทควันโดในประเทศไทยจึงมี 10 ท่า แต่ในประเทศเกาหลีจะมีเพียง 8 ท่า เท่านั้น

**Red** สายแดง หมายถึง ความร้อนแรงแห่งดวงอาทิตย์ที่ต้นไม้งอกงามไปถึงนักเทควันโดสายแดงจัดว่าเป็นขั้นที่สูงกว่าสายอื่นๆ มาก พวกเขาได้เรียนรู้รายละเอียดของเทควันโดและเหมือนกับต้นไม้ที่เจริญเติบโตจนถึงก้านงอกงามถึงดวงอาทิตย์ ถึงตอนนี้นักเทควันโดสายแดงก็ได้เรียนรู้ในการระมัดระวังการใช้วิชาที่เรียนมาและรู้จักการใช้สัดส่วนของร่างกายให้เป็นประโยชน์มากขึ้น

ในบางศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโด มีการเรียนสายแดง 3 หรือ **Pre-Black** เพื่อเตรียมสำหรับการสอบในระดับสายดำ ขั้นที่ 1 หรือ **ดั่งที่ 1**

**Black** สายดำ หมายถึง ความมืดเหนือแสงแห่งดวงอาทิตย์ นักเทควันโดสายดำจะแสวงหาความรู้ใหม่แห่งศิลปะการป้องกันตัว พวกเขาจะเริ่มต้นกับการสอนผู้อื่น เช่นเดียวกับที่เริ่มต้นเพาะเมล็ดใหม่ ซึ่งก็คือนักเรียนสายขาวรุ่นแล้วรุ่นเล่า อีกทั้งเพื่อเป็นการฝังรากลึกในศิลปะการต่อสู้ แต่ถึงอย่างนั้นต้นไม้ก็ยังไม่หยุดเจริญเติบโต เหมือนที่นักเทควันโดสายดำทุกคนที่ยังไม่หยุดกระบวนการขวนขวายหาความรู้ด้วยตัวเอง

สำหรับในระดับสายดำนั้น สำนักคูกิวอน (ในปัจจุบันสำนักคูกิวอนได้เปลี่ยนเป็น **KUKKI- WON ACADEMY** สถาบันการศึกษาเทควันโดโลกทำหน้าที่ออกสายดำและตั้งกฎเกี่ยวกับการสอบสาย ประชาสัมพันธ์เทควันโด และจัดอันดับมาตั้งแต่ ส่วน **WTF** แยกออกไปทำหน้าที่จัดการแข่งขันวางนโยบายการแข่งขัน ฯลฯ โดยทั้งสองสถาบันก็ยังทำงานร่วมกันอยู่) กำหนดให้มีสายดำทั้งสิ้น 10 ระดับ โดยเริ่มที่ระดับที่ 1 เป็นระดับแรกและใช้เงื่อนไขด้านระยะเวลาและอายุในการพิจารณาในการเลื่อนระดับขั้น (ดั่ง) ผู้ได้รับอนุญาตให้เป็นตัวแทนคูกิวอน สอบนักเรียนเพื่อเปลี่ยนคุณวุฒิสายสี สอบนักเรียนเป็นสายดำและสอบนักเรียนเลื่อนดั่งต้องมีคุณวุฒิดั่ง 4-10 และมีรหัสอนุญาตจากคูกิวอน ผู้ได้รับสายสีเหลือง 1-แดง 2 (10 ขั้น) เทควันโดเรียกว่า กูป (Gup1-10) โดยไล่ตั้งแต่ **Gup 10** ขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึง **Gup 1** และถึงเปลี่ยนเป็นดั่ง 1-ดั่ง 10 ประเทศไทยเรียก เหลือง 1 เหลือง 2 จนถึง แดง 1 และ แดง 2 ส่วนดั่งเรียก ดำ 1-ดำ 10

## ประวัติความเป็นมาของกีฬาเทควันโด

กีฬาเทควันโดมีต้นกำเนิดจากชนชาติเกาหลีมีประวัติยาวนานนับพันปี พัฒนาปรับเปลี่ยนมาจากการต่อสู้ยุคโบราณหลายรูปแบบจนใช้ชื่อว่า เทควันโด เป็นครั้งแรกประมาณปี ค.ศ. 1950 แต่มีการบันทึกว่าใช้อย่างเป็นทางการเมื่อ ปี ค.ศ. 1965 ในการก่อตั้งสมาคมเทควันโดเกาหลี หลังจากทีเกาหลีสามารถเผยแพร่กีฬาเทควันโดจนเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลกจนได้รับการบรรจุแข่งขันในโอลิมปิกเกมส์ ปี ค.ศ. 2000 ที่ประเทศออสเตรเลีย โดยมีองค์กรที่รับผิดชอบ คือ "สหพันธ์เทควันโดโลก" เทควันโดจึงถือได้ว่าเป็นกีฬาสากลอย่างเต็มภาคภูมิ แต่เนื้อแท้แล้วชาวเกาหลียังคงภูมิใจในความเป็นศิลปะการต่อสู้และมีความพยายามที่จะคงไว้ในเรื่องรากฐานแห่งศิลปะแขนงนี้ให้มากที่สุด โดยให้การสอบเลื่อนสายคาดเอวเป็นรูปแบบควบคุมมาตรฐาน โดยมีสถาบันคูกีวอนเป็นผู้รับผิดชอบ มีการอบรมผู้ฝึกสอนให้อาจารย์สายดำทั่วโลกให้นักเทควันโดได้ทราบประวัติ ปรัชญาแนวคิดของเทควันโดอย่างแท้จริง ในเรื่องของประวัติความเป็นมาของเทควันโดได้มีนักวิชาการเขียนไว้มากมายหลายตำรา ในเนื้อหาโดยรวมแล้วก็เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่ผู้ที่ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมก็จะพบรายละเอียดปลีกย่อยที่น่าสนใจอีกมากมายแฝงอยู่ แม้แต่สถาบันคูกีวอนเองที่เปิดอบรมผู้ฝึกสอนสายดำทั่วโลกก็มีการค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมหลายครั้งประวัติบางช่วงหรือชื่อบุคคลบางท่านก็ได้รับการเติมใส่ลงมามากขึ้น

## ความเป็นมาและพัฒนาการของเทควันโด

เทควันโดเป็นศิลปะการต่อสู้ประจำชาติเกาหลีอันมีประวัติความเป็นมายาวนาน จนอาจกล่าวได้ว่าประวัติศาสตร์ของเทควันโด ก็คือประวัติศาสตร์ของชนชาติเกาหลีนั่นเอง เรื่องราวในอดีตที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของเทควันโด แบ่งออกได้เป็น 4 ยุคสมัย ได้แก่ ยุคบรรพกาล ยุคกลาง ยุคใหม่ และยุคปัจจุบัน

### 1. เทควันโดยุคบรรพกาล

มนุษย์โดยธรรมชาติแล้วย่อมมีสัญชาตญาณในการปกป้องตนเองและเผ่าพันธุ์ จึงพยายามที่จะพัฒนาความสามารถในการต่อสู้อยู่ตลอดเวลา ในสมัยที่ยังไม่มีอาวุธก็ต้องใช้การต่อสู้ด้วยมือเปล่า และแม้เมื่อมนุษย์สามารถประดิษฐ์อาวุธขึ้นใช้แล้ว ก็ยังต้องอาศัยการฝึกฝนการต่อสู้ด้วยมือเปล่าในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ร่างกาย นอกจากนี้ยังนำมาเป็นการแสดงความสามารถไต่อดกันในงานประเพณีต่างๆ ด้วย เช่น การเฉลิมฉลองหลังฤดูการเก็บเกี่ยว หรือในที่ชุมนุมชนในโอกาสสำคัญอื่นๆ เป็นต้น ชนชาติเกาหลีสืบเชื้อสายมาจากชาวเผ่ามองโกลซึ่งอพยพย้ายถิ่นจากใจกลางทวีปเอเชียมายังคาบสมุทรเกาหลีนานกว่า 2000 ปี มาแล้ว เอกลักษณ์อย่างหนึ่งของชาวมองโกล คือ ความชำนาญและผูกพันกับการขี่ม้า ใช้ชีวิตบนหลังม้า รวมถึงการต่อสู้บนหลังม้า เนื่องจากต้องเลี้ยงสัตว์และเดินทางไปในทุ่งหญ้าและพื้นที่อันทุรกันดารเป็นระยะทางไกลๆ ทางตอนเหนือ

อยู่เสมอ ส่วนประชาชนในพื้นที่ทางตอนใต้อันอุดมสมบูรณ์มากกว่าได้ยึดอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก และทิ้งชีวิตบนหลังม้าไป สิ่งนี้เป็นปัจจัยให้พัฒนาการของวิธีการต่อสู้ของนักรบทางภาคเหนือและภาคใต้แตกต่างกัน ภูมิศาสตร์ของคาบสมุทรเกาหลีนั้นมีความสำคัญยิ่งทางยุทธศาสตร์ เพราะเป็นสะพานเชื่อมและอยู่กึ่งกลางระหว่างแผ่นดินจีนทางตะวันตก มองโกล ทางทิศเหนือ รัสเซียทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ และหมู่เกาะญี่ปุ่นทางทิศใต้ ซึ่งต่างก็พยายามแผ่อำนาจและผลัดกันยึดครองดินแดนฝั่งนี้อยู่เสมอ ประวัติศาสตร์ของเกาหลีจึงเต็มไปด้วยการรบพุ่ง ต่อสู้ แย่งชิงและปกป้องบ้านเมืองของตนมาตลอด ในยุคแรกเริ่มของอารยธรรมเกาหลี (ประมาณ 50 ปี ก่อนคริสตกาล) ปรากฏว่ามีการแบ่งแยกดินแดนออกเป็น 3 อาณาจักร ซึ่งได้แก่ โคกูรยอ ทางทิศเหนือ เบคเจ ทางทิศใต้ และซิลลา ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ อาณาจักรทั้งสามต่างก็พยายามชิงความเป็นใหญ่แต่ผู้เดียว จึงพยายามเสริมสร้างกำลังกองทัพและฝึกฝนทหารของตนให้มีความเข้มแข็งอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โคกูรยอและซิลลาได้สร้างกองทัพนักรบหนุ่มขึ้นเรียกว่า "ซูอิโซนิน" และ "ฮวารังโด" ตามลำดับ ซึ่งมีการฝึกฝนการต่อสู้ด้วยมือและเท้า รวมถึงการต่อสู้ด้วยอาวุธนานาชนิด กล่าวถึงอาณาจักรโคกูรยอทางเหนือ ที่มีเขตแดนติดต่อกับจีนจึงต้องพัฒนากำลังทหารไว้ป้องกันประเทศ นักรบในกองกำลัง "ซูอิโซนิน" นี้เรียกว่า "ซอนเบ" ในประวัติศาสตร์กล่าวว่า พวกซอนเบนี้จะอยู่รวมกันเป็นหมู่เหล่า มีการศึกษาประวัติศาสตร์ศิลปะต่างๆ นอกเหนือจากวิชาการต่อสู้แล้ว ยังใช้เวลาในยามสงบช่วยพัฒนาบ้านเมืองด้วยการสร้างถนน บ่อมปรการต่างๆ วิชาการต่อสู้ของพวกซอนเบนี้เรียกว่า "เทค-เคียน" ซึ่งมีลักษณะเด่นที่การใช้เท้าเตะ เนื่องจากการขี่ม้าจะต้องใช้มือควบคุมสายบังคับม้าถืออาวุธและธนู จึงเน้นการใช้เท้าที่วางอยู่ในการต่อสู้และช่วยในการทรงตัว หลักฐานภาพวาดตามฝาผนังในสุสานโบราณหลายแห่งแสดงให้เห็นถึงการต่อสู้และทักษะต่างๆ ของ "เทค-เคียน" ซึ่งนอกจากจะใช้ในการรบแล้วยังเป็นการบริหารร่างกายและเป็นเกมกีฬาที่นิยมประลองกันในโลกาต่างๆ กันด้วย ส่วนอาณาจักรซิลลาทางตอนใต้ก็ถูกรุกรานจากอาณาจักรโคกูรยอทางตอนเหนือและอาณาจักรเบคเจทางตะวันตก จึงต้องเสริมสร้างกองทัพที่เข้มแข็งไว้เช่นกัน โดยเรียกว่านักรบหนุ่มของตนว่า "ฮวารัง" ซึ่งมีกฎระเบียบการปกครองและการฝึกฝนคล้ายคลึงกับซอนเบมาก การคัดเลือกชายหนุ่มเข้าเป็นฮวารังจะต้องมีการทดสอบฝีมือการต่อสู้ ซึ่งได้แก่ การฟันดาบ มวยปล้ำ ขี่ม้า และการต่อสู้ด้วยมือเปล่าที่เรียกว่า "ซูบั๊ก" ซึ่งเน้นการใช้ทักษะของมือเป็นหลัก เนื่องจากชาวซิลลามีความผูกพันกับพุทธศาสนาเป็นอย่างมาก เช่น วัดโบราณในเมืองเกียงจูจึงมีรูปปั้นทวารบาลเป็นยักษ์ (กิมกั๋ง ย็อกซ่า) แสดงลักษณะท่ามือที่คล้ายคลึงกับเทควันโดในปัจจุบันมาก แม้จะมีรากฐานความเป็นมาแตกต่างกัน แต่ทั้ง "เทค-เคียน" และ "ซูบั๊ก" ก็เริ่มผสมผสานกลมกลืนกัน โดยเทคเคียนได้เผยแพร่จากอาณาจักรโคกูรยอเข้ามาในอาณาจักรซิลลาเมื่อราวคริสต์ศตวรรษที่ 4 และได้รับความนิยมแพร่หลายไปสู่สามัญชนทั่วไป อาณาจักรซิลลาเริ่มมีความเข้มแข็งกว่าอาณาจักรอื่นๆ โดยมีขุนพลฮวารังที่มีชื่อเสียง อาทิเช่น คิมยูชิน

และคิมชุนชูเป็นกำลังสำคัญในการรบเพื่อรวมอาณาจักรในคาบสมุทรเกาหลีเป็นหนึ่งเดียวได้สำเร็จในปี ค.ศ. 676 (พ.ศ. 1219) และคงความเป็นปึกแผ่นไว้ได้นานเกือบ 300 ปี

## 2. เทควันโดยุคกลาง

ในสมัยราชวงศ์คوریโย ได้ปกครองเกาหลีต่อจากอาณาจักรซิลลา ในระหว่างปี ค.ศ. 918-1392 มีการพัฒนารูปแบบการฝึกเทคนิควิถีและชูบักอย่างเป็นระบบและใช้ในการทดสอบเพื่อคัดเลือกทหารเข้าประจำการด้วย มีบันทึกทางประวัติศาสตร์ที่แสดงว่าวิชาการต่อสู้ด้วยมือและเท้าเปล่านี้ได้พัฒนาถึงขั้นเป็นอาวุธฆ่าคนในสงครามได้จริง ทักษะความสามารถในการต่อสู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญในการเลื่อนยศและตำแหน่งของทหาร (จึงเป็นที่มาของการจัดระดับสายในเทควันโดคล้ายกับชั้นยศทหารในกองทัพ) มีการบันทึกถึงระบบกติกาการต่อสู้คล้ายกับกีฬาในปัจจุบัน ในการทดสอบพละกำลัง ลีฮีมิน ใช้กำปั้นข้างขวาชกที่เสาะและสามารถทำให้หลังคาสะเทือนจนกระเบื้องมุงหลังคาหล่นลงมาแตกกระจาย เขาสามารถชกทะลุกำแพงที่ก่อด้วยดินเหนียวและในการประลองได้ชกเข้าที่กระดูกสันหลังของคู่ต่อสู้ ซึ่งทำให้ถึงกับเสียชีวิต จึงถือได้ว่าผู้ฝึกวิชาต่อสู้ด้วยมือเปล่าสามารถทำการต่อสู้เทียบเท่ากับการใช้อาวุธสังหารทีเดียว กษัตริย์ในราชวงศ์นี้ทรงโปรดการประลองต่อสู้เพื่อคัดเลือกทหารเป็นอย่างยิ่ง มีการจัดประลองตามหัวเมืองต่างๆ ที่เสด็จไปประพาสให้ทอดพระเนตรอยู่เป็นประจำ อย่างไรก็ตามในช่วงท้ายของราชวงศ์ได้มีการนำอาวุธปืนเข้ามาใช้ในกองทัพ ทำให้บทบาทของการประลองต่อสู้ด้วยมือเปล่าลดความสำคัญลงไปมาก

## 3. เทควันโดยุคใหม่

ในยุคนี้ราชวงศ์โชซันปกครองประเทศเกาหลี ในปี ค.ศ. 1392-1910 จากนั้นเกาหลีตกอยู่ใต้การปกครองของญี่ปุ่นจนถึงปี ค.ศ. 1945 ราชวงศ์โชซันปกครองประเทศด้วยลัทธิขงจื้อ จึงปฏิเสธพิธีกรรมทางศาสนาพุทธและให้ความสำคัญของศิลปะการต่อสู้น้อยกว่างานด้านวรรณกรรม การประลองฝีมือเพื่อคัดเลือกทหารเข้าประจำการก็ยังคงมีอยู่ แต่ได้รับความสนพระทัยจากกษัตริย์น้อยลง บ้านเมืองจึงเริ่มอ่อนแอลง จนเมื่อเกาหลีถูกรุกรานจากญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1592 พระเจ้าเจียงโจจึงได้รื้อฟื้นศิลปะการต่อสู้ขึ้นมาขนานใหญ่ มีการจัดทำตำรามาตรฐานวิชาการต่อสู้ เรียกว่า "มูเยโดโบ-ทองจี" ซึ่งมีภาพประกอบและได้กล่าวอธิบายถึงการเคลื่อนไหวต่อเนื่องซึ่งมีลักษณะคล้ายกับท่ารำพุ่มเซ่ในปัจจุบัน มีการสอนวิชาการต่อสู้ให้กับเด็กคล้ายกับเป็นกีฬาหรือการละเล่นชนิดหนึ่ง เมื่อญี่ปุ่นเข้ายึดครองประเทศเกาหลี การฝึกวิชาการต่อสู้เริ่มเป็นสิ่งต้องห้าม จึงต้องมีการแอบฝึกและมีการถ่ายทอดกันมาอย่างลับๆ เฉพาะในหมู่ลูกหลานเท่านั้น จนเมื่อญี่ปุ่นแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1945 ประเทศเกาหลีจึงได้รับอิสรภาพอีกครั้ง แต่จากการที่ทางการญี่ปุ่นได้คุมขังและทรมานนักเทควันโดเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้สืบทอดวิชาการต่อสู้เหลือน้อยจนเป็นที่ห่วงเกรงกันว่าจะสาบสูญไป ทั้งญี่ปุ่นได้พยายามกลืนวัฒนธรรมเกาหลีด้วยการบังคับให้ชาวเกาหลีฝึกคาราเต้และยูโดแทน

#### 4. เทควันโดยุคปัจจุบัน

ภายหลังจากที่ได้รับอิทธิพลจากญี่ปุ่น ได้มีความพยายามที่จะฟื้นฟูศิลปะการต่อสู้ของเกาหลีขึ้นมาใหม่ ปรมาจารย์ของคูกคิ ได้แสดงวิชาเทควันโดให้ประธานาธิบดี ลีซึงมาน ชมในงานฉลองวันเกิด ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่ามีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคาราเต้ ในระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวได้มีการก่อตั้งสำนัก (โดจัง) ขึ้นหลายแห่งแต่ก็อยู่ได้อย่างไม่มั่นคงนัก จนเมื่อเกิดสงครามเกาหลีและเกาหลีถูกแบ่งแยกเป็นสองประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลี (เกาหลีเหนือ) ซึ่งปกครองโดยระบอบคอมมิวนิสต์แบบรัสเซียและประเทศสาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) ซึ่งปกครองโดยระบอบประชาธิปไตยแบบสหรัฐอเมริกา สภาพเศรษฐกิจในเกาหลีใต้เริ่มฟื้นตัว บรรดานักประวัติศาสตร์และปรมาจารย์เจ้าสำนักต่างๆ โดยการนำของนายพลเซฮองฮีได้ร่วมกันก่อตั้งสมาคมเทควันโดแห่งสาธารณรัฐเกาหลีได้สำเร็จในปี ค.ศ. 1954 ในช่วงสั้นๆ จากปี ค.ศ. 1961-1965 สมาคมได้เปลี่ยนไปใช้ชื่อ "สมาคมเทชูโด" (มาจาก เทคเคียน+ชูบัก) แต่ก็ได้เปลี่ยนกลับมาเป็น "เทควันโด" เช่นเดิมอีก และกีฬาเทควันโดเริ่มเป็นที่นิยมแพร่หลายอีกครั้ง มีการจัดการแข่งขันทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย รวมทั้งได้บรรจุในการฝึกทหารของกองทัพ ในสงครามเวียดนามทหารเกาหลีได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของเทควันโดในการต่อสู้ระยะประชิดตัว จึงได้รับความสนใจจากนานาชาติ รวมทั้งสหรัฐอเมริกา คุณค่าของเทควันโดได้จึงเป็นที่ประจักษ์ในฐานะที่สร้างชื่อเสียงให้แก่ประเทศเกาหลี วิชาเทควันโดจึงได้รับการยกย่องให้เป็นกีฬาประจำชาติ (คูกคิ เทควันโด) ในปี ค.ศ. 1971 (พ.ศ. 2514) ซึ่งจุดเด่นของเทควันโดนอกจากจะเป็นการฝึกฝนพลังกำลังทั้งร่างกายและจิตใจแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพให้แก่เยาวชนอีกด้วย

ในปี ค.ศ. 1972 รัฐบาลเกาหลีได้สถาปนาสำนัก "KUKKIWON" (คูกกีวอน) ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศใต้ของกรุงโซลขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางในการฝึก การแข่งขัน การสอบขึ้นทะเบียนสายดำ และเผยแพร่เทควันโดไปทั่วโลก โดยมี ดร.อุนยองคิม ผู้แทนรัฐบาลเป็นประธาน มีการจัดการแข่งขันในระดับต่างๆ มากถึง 350 ครั้ง รวมทั้งการแข่งขันเทควันโดชิงแชมป์โลกด้วย นอกจากนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาของบุคลากรผู้ฝึกสอนเทควันโด จึงได้มีการจัดตั้งวิทยาลัยเทควันโดโลกขึ้นมาเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เทควันโดได้รับความนิยมเผยแพร่ออกไปอย่างรวดเร็วทั่วโลก ทั้งในหมู่ทหาร ตำรวจ และนักเรียน นักศึกษา และยังมีมีการเผยแพร่วิชาเทควันโดตราบจนปัจจุบัน

ต่อมาเมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม 1973 มีการประชุมผู้แทนสมาคมเทควันโดจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก จำนวน 50 ประเทศ และมีมติให้ก่อตั้ง "สหพันธ์เทควันโดโลก" (The World Taekwondo Federation) WTF ขึ้น มีหน้าที่ดูแลประเทศสมาชิกกว่า 108 ประเทศ โดยมี ดร.อุนยองคิม เป็นประธานสหพันธ์ และในปีเดียวกันนี้เองก็ได้การเริ่มแข่งขันชิงแชมป์เทควันโดระดับโลกขึ้นและได้จัดแข่งเป็นประจำทุก 2 ปี ตลอดมา เมื่อแรกก่อตั้งมีสมาชิกเพียง 50 ประเทศ แต่ในปัจจุบันมีถึงกว่า

150 ประเทศ ประธานสหพันธ์คนแรกและคนปัจจุบัน ได้แก่ ดร.อุณ ยอง คิม ซึ่งท่านผู้นี้เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้มีการบรรจุกีฬาเทควันโดในเอเชียนเกมส์ ในปี ค.ศ. 1974 และในปีถัดมาการแข่งขันกีฬาเทควันโดได้มีการยอมรับเป็นทางการจากสหพันธ์กีฬาสหประชาชาติของสหรัฐอเมริกาและเป็นกีฬาสากล ตลอดจนไปถึงการยอมรับวิชาเทควันโดให้ไปฝึกในโรงเรียนทหาร ในปี ค.ศ. 1979-1980 ได้มีการยอมรับวิชาเทควันโดไปยังสหพันธ์กีฬาทั่วโลก จนในที่สุดคณะกรรมการโอลิมปิกสากลก็ได้บรรจุให้มีการแข่งขันเป็นทางการระดับสากลได้ จนในที่สุดปี ค.ศ. 2000 กีฬาเทควันโดก็ได้มีการแข่งขันในกีฬาโอลิมปิกที่ประเทศออสเตรเลีย นับได้ว่ากีฬาเทควันโดเข้าสู่การแข่งขันระดับสากลได้เป็นผลสำเร็จ

### ความนิยมของเทควันโดในปัจจุบัน

ปัจจุบัน เทควันโดเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย รวมทั้งยังได้รับการบรรจุเข้าเป็นกีฬาประเภทหนึ่งในกีฬาแห่งชาติของไทย รวมทั้งซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ ทำให้มีการถ่ายทอดข่าวสู่ประชาชน ทั้งหนังสือพิมพ์และข่าวโทรทัศน์ ทำให้กีฬาเทควันโดได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน และได้มีการเปิดสอนเทควันโดตามสถานที่ต่างๆ อย่างมากมาย เช่น สมาคม สโมสรต่างๆ ศูนย์กีฬาต่างๆ รวมถึงโรงเรียนทั้งอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมหาวิทยาลัย กีฬาเทควันโดได้ขยายวงกว้างไปถึงตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

เนื่องจากเทควันโดเป็นกีฬาระดับสากล จึงได้มีการปรับปรุงในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และการสอบเลื่อนขั้น พิจารณาคุณสมบัติตามความเหมาะสมของสากลนิยม และความเหมาะสมของกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในสหพันธ์เทควันโดสากลได้มีการพัฒนาการจัดการประชุมหารือของผู้ตัดสินทั่วโลกกว่า 29 ครั้ง การจัดอบรมผู้ตัดสินสากลกว่า 14 ครั้ง จนทำให้เกิดความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับในบรรทัดฐานสากล เพื่อรักษามาตรฐานของวิชาเทควันโดนี้ให้มีความยั่งยืนถาวรตลอดไป

การกำกับมาตรฐานสากลของวิชาเทควันโดนี้จะประกอบไปด้วย สภากรรมการบริหารในระดับสมาพันธ์สากล และได้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบของการศึกษาของ Kukkiwon Dan Promotion Procedures

ปัจจุบันมีประเทศสมาชิกถึง 184 ประเทศ (สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย. 2551) และยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สหพันธ์มีหน้าที่ดูแลการแข่งขันเทควันโดชิงแชมป์โลกซึ่งจัดเป็นประจำทุก 2 ปี และยังมี การจัดตั้ง "สหพันธ์เทควันโดแห่งเอเชีย" และทุกทวีปซึ่งจะจัดการแข่งขันระดับภูมิภาคทุกๆ 2 ปี สลับปีกับการแข่งขันชิงแชมป์โลก นอกจากนั้นเทควันโดยังได้รับการรับรองจากสถาบันต่างๆ ดังนี้

ค.ศ. 1975 สหพันธ์เทควันโดโลกได้เข้าเป็นสมาชิกของสมาคมสหพันธ์กีฬาสากล (GAISF)

ค.ศ. 1976 เป็นสมาชิกของสภากีฬาทหารโลก (CISM)

- ค.ศ. 1979 ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกสากล
- ค.ศ. 1982 ได้รับการบรรจุเป็นกีฬาสาธิตในโอลิมปิกเกมส์ (แข่งขันที่กรุงโซล 1988)
- ค.ศ. 1984 ได้รับการบรรจุเป็นกีฬาสาธิตในเอเชียนเกมส์ (แข่งขันที่กรุงโซล 1986)
- ค.ศ. 1979 ได้รับการบรรจุเป็นกีฬายิงปืนในโอลิมปิกเกมส์ (แข่งขันที่ซิดนีย์ 2000)

ซึ่งนับเป็นเกียรติอันยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับกีฬาที่เพิ่งเผยแพร่ไปทั่วโลกได้เพียง 30 ปีเท่านั้น ในปี ค.ศ. 2004 ได้มีการเปลี่ยนแปลงอันสำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งประธานสหพันธ์เทควันโดโลก และสำนักกูกกีวอน เนื่องจาก ดร.อุน ยองคิม ไม่สามารถดำรงตำแหน่งต่อไปได้ นับเป็นการสิ้นสุดยุคสมัยอันยาวนานของท่าน โดยประธานสหพันธ์เทควันโดโลกคนปัจจุบัน ได้แก่ นายซุงวอนโซว และประธานสำนักกูกกีวอนคนปัจจุบัน ได้แก่ พรมาจารย์ อีมวุนเกียว สายดำตั้ง 10 (เลื่อนขึ้นมาจากรองประธานสำนักกูกกีวอน)

#### ประวัติกีฬาเทควันโดในประเทศไทย

ประเทศไทยเริ่มรู้จักกีฬาเทควันโดเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2508 โดยคณาจารย์จากสาธารณรัฐเกาหลีใต้ จำนวน 6 ท่าน เดินทางมาเปิดสอนที่ วาย เอ็ม ซี เอ, ราชกรีฑาสโมสรกรุงเทพ และในฐานที่พททหารสหรัฐอเมริกา ที่อำเภอตาคลี จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดอุดรธานี จังหวัดอุบลราชธานี และอำเภอสตึกบุรีรัมย์ แต่เมื่อกองทัพสหรัฐอเมริกาถอนตัวจากประเทศไทย อาจารย์ทั้งหมดก็ย้ายออกไปด้วย จนกระทั่ง พ.ศ. 2516 อาจารย์ ซอง คี ยอง จึงเดินทางมาเปิดสอนที่ราชกรีฑาสโมสร และในปี พ.ศ. 2519 ได้ทำการเปิดสำนักขึ้นที่โรงเรียนศิลปะป้องกันตัวอาภัสสา โดยการสนับสนุนของคุณมัลลิกา ชัมพานนท์ ผู้ซึ่งเห็นคุณค่าของวิชานี้ที่มีต่อสุขภาพและสังคมส่วนรวม กิจการได้เจริญก้าวหน้ามาตามลำดับ จนได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2521 มีการก่อตั้งสมาคมส่งเสริมศิลปะป้องกันตัวเทควันโด และได้เปลี่ยนเป็นสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2528 และได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสหพันธ์เทควันโดโลก สหพันธ์เทควันโดแห่งเอเชีย สหพันธ์เทควันโดอาเซียน และอยู่ในสังกัดของการกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย

#### รายนามนายกสมาคมส่งเสริมศิลปะป้องกันตัวเทควันโด

1. คุณสรยุทธ ปัทมินทรวโรจน์ พ.ศ. 2521-2522
2. พ.ท.กุศล อิศรางกูร ณ อยุธยา พ.ศ. 2523-2526
3. คุณอาณัฐชัย รัตตกุล พ.ศ. 2527-2528

### รายนามนายกสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย

1. คุณอาณัฐชัย รัตตกุล พ.ศ. 2528-2529
2. คุณมัลลิกา ชัมพานนท์ พ.ศ. 2530-2535
3. พล.ต.อ.ชุมพล อัดตศาสตร์ พ.ศ. 2536-2543
4. คุณธวัชชัย สัจจกุล พ.ศ. 2544-2547
5. ดร.ณัฐ อินทรปาณ พ.ศ. 2548-2550
6. นายพิมล ศรีวิกรม์ พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน

### เกียรติประวัตินักกีฬาเทควันโดไทย

1. เหรียญทองสองเหรียญแรกในการแข่งขันเทควันโดในระดับนานาชาติ การแข่งขันเทควันโด เอเชียแปซิฟิก ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย พ.ศ. 2527 นายธนาสินประสาธน์ และนายธเนศ บุญสุวรรณ
2. เหรียญทองสองเหรียญแรกในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ กีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 14 ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย พ.ศ. 2530 นายไพรัตน์ สุธีรทัต และนายอำนาจ พสงวศ์ (เปลี่ยนชื่อเป็น นายอาชวี พสงวศ์)
3. เหรียญทองแดงเหรียญแรกในการแข่งขันเทควันโดชิงแชมป์โลก การแข่งขันเทควันโดชิงแชมป์โลก ครั้งที่ 13 ณ ฮองกง สาธารณรัฐประชาชนจีน พ.ศ. 2540 นางสาวนุชจรินทร์ สุขคงดำเนิน
4. นักกีฬาคนแรกที่ได้สิทธิ์ไปแข่งขันกีฬาโอลิมปิกและเหรียญทองแดงเหรียญแรกในกีฬาโอลิมปิก การแข่งขันเทควันโดเวิลด์เทควันโด ควอลิฟิเคชัน ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส พ.ศ. 2546, กีฬาโอลิมปิก ครั้งที่ 28 ณ กรุงเอเธนส์ ประเทศกรีซ พ.ศ. 2547 นางสาวเยาวภา บุรพลชัย

### ศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดมาตรฐาน สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย

อาคารศูนย์ฝึกซ้อมนักกีฬาเทควันโด สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย ตั้งอยู่ภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) หัวหมาก บริเวณข้างสนามราชมังคลากีฬาสถาน ไซน W บนเนื้อที่ 2,500 ตารางเมตร ซึ่งภายในมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบวงจรและทันสมัย มีพลอร์ฝึกซ้อม 6 สนาม ในประเภทต่อสู้ ห้องซ้อมสำหรับประเภทพุมเซ่หรือท่ารำ ที่พักแยกนักกีฬาชายหญิง มีเครื่องสแกนนิ้วมือสำหรับนักกีฬาโดยเฉพาะ บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าได้ ห้องซาวน่า ห้องปฐมพยาบาล และห้องอาหาร เป็นต้น ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดมาตรฐาน สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย

## 1. ห้องฝึกซ้อม ภายในห้องฝึกซ้อมควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ห้องเรียนมีขนาดกว้างขวาง มีความสะอาด ปลอดภัย อากาศสามารถถ่ายเทได้สะดวก ไม่ร้อนอบอ้าวหรือมีอุณหภูมิต่ำจนเกินไป (กรณีใช้เครื่องปรับอากาศ) มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก และอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เช่น กิ่งวงจรวัด อุปกรณ์ดับเพลิง ทางหนีไฟ ดังภาพประกอบ 4



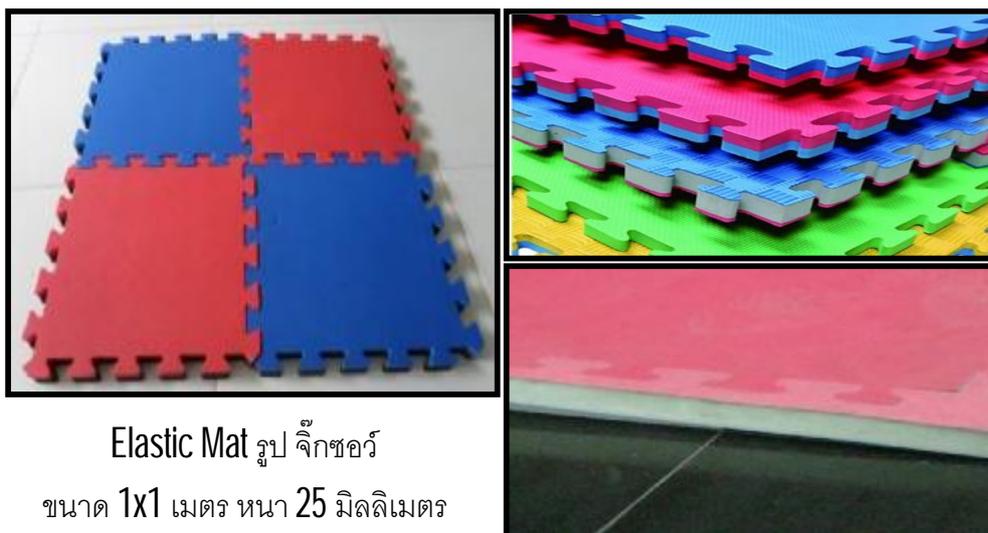
ภาพประกอบ 4 ห้องฝึกซ้อมมาตรฐานของสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย

1.2 มีระบบแสงสว่างที่พอเพียง และทั่วทุกบริเวณห้องฝึกซ้อม ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ระบบแสงสว่างภายในห้องฝึกซ้อมเทควันโด

1.3 พื้นสนามฝึกซ้อม ควรมีขนาดของสนาม 10x10 เมตร (มาตรฐานสนามแข่งขัน) โดยปูด้วยพื้นสนาม (Elastic Mat) ที่ไม่ลื่น มีลักษณะเป็นจิ๊กซอว์วางต่อกันขนาด 1x1 เมตร และควรมีความหนาประมาณ 25 มิลลิเมตร สีของพื้นสนามต้องไม่สะท้อนแสงจากไฟที่ส่องลงมามากเกินไป เพราะอาจเป็นอันตรายต่อสายตาของผู้เรียน และควรมีความยืดหยุ่น นุ่ม มีความทนทาน และรองรับแรงกระแทกได้ดี เพื่อความปลอดภัยของผู้เรียน ดังภาพประกอบ 6



Elastic Mat รูป จิ๊กซอว์

ขนาด 1x1 เมตร หนา 25 มิลลิเมตร

ภาพประกอบ 6 พื้นสนามฝึกซ้อมเทควันโด

2. อุปกรณ์ในการเรียนและฝึกซ้อม ควรมีจำนวนมากเพียงพอต่อจำนวนผู้เรียน และมีหลากหลายชนิด เช่น กระสอบทราย, เป้าราวคิกส์, เป้าปิงปอง เป็นต้น ควรมีห้องเก็บอุปกรณ์ เพื่อความเป็นระเบียบและปลอดภัยต่อผู้เรียน ดังภาพประกอบ 7

### 2.1 อุปกรณ์เพิ่มความปลอดภัยสำหรับผู้เรียนเทควันโด



ชุดเกราะ



Head Guard



ถุงมือ



ป้องกันหลังเท้า



สนับแข้ง



สนับขาน



ภาพประกอบ 7 อุปกรณ์เพิ่มความปลอดภัยในการฝึกซ้อมเทควันโด

## 2.2 อุปกรณ์ในการเรียนและฝึกซ้อมเทควันโด ดังภาพประกอบ 8



เป้าทาเกะ (เป้าปิงปองล้นคู่)



เป้าเตะ Back Kick



เป้าทาเกะ (เป้าปิงปองล้นเดี่ยว)



กระสอบทราย

ภาพประกอบ 8 อุปกรณ์ในการเรียนและฝึกซ้อมเทควันโด

## 2.3 ห้องเก็บอุปกรณ์ในการเรียนและฝึกซ้อมเทควันโด ดังภาพประกอบ 9



ชั้นเก็บอุปกรณ์โดยรอบสนามฝึก  
และห้องเก็บอุปกรณ์ต่างๆ

ภาพประกอบ 9 ห้องเก็บอุปกรณ์ในการเรียนและการฝึกซ้อมเทควันโด

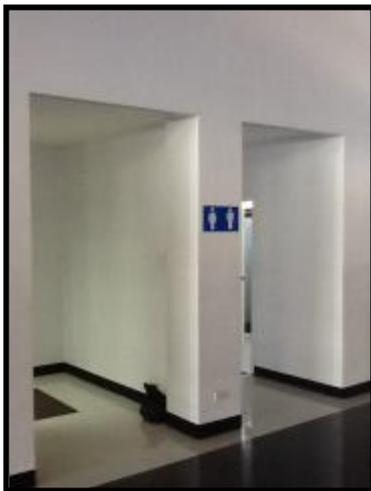
2.4 ห้องอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโด ดังภาพประกอบ 10



ห้องปฐมพยาบาล



ห้องผู้ฝึกสอน



ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า และห้องน้ำ  
(แยกสำหรับ ผู้ฝึกสอนชาย, หญิง  
และนักเรียนชาย, หญิง)



ห้องวารีบำบัด

(เหมาะสำหรับผู้เรียนใช้เวลาที่ฝึกซ้อม)



ห้องประชุม

ภาพประกอบ 10 ห้องอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโด

ประโยชน์ของกีฬาเทควันโด

1. สำหรับผู้ใหญ่ มีดังนี้
  - 1.1 เป็นการป้องกันตัว
  - 1.2 ทำให้สุขภาพดีไม่เหน็ดเหนื่อย
  - 1.3 ช่วยให้ระบบต่างๆ ของร่างกาย
  - 1.4 ทำงานได้ดีขึ้น เช่น ระบบอาหาร, หัวใจ
  - 1.5 และการหายใจข้อต่อต่างๆ รวมถึงกล้ามเนื้อ
  - 1.6 พัฒนาด้านจิตใจ
  - 1.7 ฝึกไหวพริบ สติปัญญา และการเป็นผู้นำ
  - 1.8 ฝึกให้มีระเบียบวินัยและเสริมสร้างสมาธิ และบุคลิกภาพ
  - 1.9 ทำให้มีความกล้าแสดงออก ฝึกความเป็นผู้นำ
2. สำหรับเด็ก มีดังนี้
  - 2.1 พัฒนาการทรงตัว
  - 2.2 พัฒนากล้ามเนื้อและระบบหายใจ
  - 2.3 มีระเบียบวินัยและเสริมสร้างสมาธิให้ดีขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

โมเดล (Model) หรือรูปแบบ ได้เข้ามามีบทบาทในการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิต นักศึกษาเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ แบบจำลอง แบบแผน ตัวแบบ เป็นต้น (อุทุมพร. 2541: 22) ในการให้ความหมายของ "รูปแบบ" มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

รูปแบบ (Model) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบ หรือแบบอย่างใดอย่างหนึ่งตามพจนานุกรม Contemporary English ของ ลองแมน (Longman. 1987: 668) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองซึ่งเป็นสิ่งที่ย่อส่วนมาจากของจริง
2. รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานได้
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น

กูต (Good. 1973: 79) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (physical models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model of) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model for) หมายถึง แบบจำลองสร้างและออกแบบไว้ เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (conceptual models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โมเดลเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual model-of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual model-For) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อให้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

กูต (Good. 1973: 79) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือการทำซ้ำ

2. รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่ทำให้เกิดการเลียนแบบ

3. รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิด

4. รูปแบบ คือ ชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมกันและเขียนเป็นหลักการ

ฮูเซน และโพสเทิลเวท (Husen; & Postlethwate. 1975: 137-138) กล่าวว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman.1982: 70) กล่าวว่า รูปแบบในสังคมศาสตร์ หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไป ในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งจะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม

และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ ที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ

อุทุมพร จารมรمان (2541: 22-25) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ซึ่งน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปรและตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้องเชิงสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อที่จะช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ได้ง่ายและดีขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

### ประเภทของรูปแบบ และการทดสอบรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะที่หลากหลายด้วยกัน เช่น

สมิธ และคณะ (Smith; & others. 1980: 46) จำแนกประเภทของรูปแบบออก ได้ดังนี้

#### 1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

#### 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบประเภทนี้พบมากที่สุดเป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น เบอรัธาแลนฟี (Bertalanffy. 1968: 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

คีฟวิธ (Keeves. 1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการสอนของ จอยซ์ และไวล์ (Joyce; & Weil. 1985: 41) เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบคณิตศาสตร์นี้สามารถพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

เสรี ชัดรัมย์ (2538: 7) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น รูปแบบที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

### 2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ รูปแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่างเช่นรูปแบบการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรจากธรรมชาติเพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน

กรรณิกา เจียมเทียนชัย (2539: 82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ชนิด ได้แก่

#### 1. รูปแบบของสิ่งที่เป็นรูปธรรม

#### 2. รูปแบบของสิ่งที่เป็นนามธรรม

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบนั้นต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายรูปแบบนั้นๆ

### การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ คือ เพื่อทดสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่ง **Joint Committee on Standards of Educational Evaluation** ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่ง จัดเป็น 4 หมวด (Madaus; Seriven; & Stufflebeam. 1983: 399-402) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์ต่างๆ ซึ่ง ไชซ์เนอร์ (Eisner. 1976: 182-183) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Base Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นไปตามรูปแบบของการประเมินสนองตอบ (Responsive Model) แต่อย่างไรอย่างหนึ่งการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มี

ส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอ ไปแต่อาจจะมีผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามวิจยารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาคงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่พยายามให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ในการทดสอบรูปแบบจึงสามารถใช้ได้ทั้ง 2 วิธี คือ การประเมินตามแนวคิดซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation นำเสนอและการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ ไอซ์เนอร์ (Eisner, 1976: 182-183) ซึ่งเป็นวิธีแสดงถึงโครงสร้างความคิดโดยใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวความคิดประสบการณ์และข้อมูลในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ

#### องค์ประกอบของรูปแบบ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown; & Moberg, 1980: 16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมาน อัครภูมิ (2537: 17) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบไปด้วยอะไรบ้างนั้น และมีจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือกำลังจะออกแบบแนวความคิด ทฤษฎี และหลักการในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลักสำคัญ สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร แนวทางดำเนินการตามหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหาร งานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า ในแต่ละรูปแบบนั้นจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาหรือออกแบบแนวคิดทฤษฎีและหลัก การพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

#### คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves. 1988: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) อย่างน้อย 6 ตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้วควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

พูลสุข หิงตานนท์ (2540: 53) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใดๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวคิดต่อไป ดังนั้น รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่า ที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถจะตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นก็ควรถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ของเรื่องศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

#### การพัฒนาแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบ พบว่า การพัฒนาแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. การสร้างรูปแบบ (construct)
2. การหาค่าความเที่ยงตรง (validity) ของรูปแบบ วิลเลอร์ (Willer. 1967: 83)

สำหรับรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้นๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบ ได้แก่

การพัฒนาแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2535: 13) ได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนาแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบ การควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

การพัฒนาแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548: 92-93) ได้พัฒนาแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการ

พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหาร  
คุณภาพทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง  
การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร  
โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบ  
บริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ  
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคนิค  
เดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการใช้รูปแบบจำลอง  
จำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วย  
เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร  
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และจัดทำ  
เป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สมุทร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น  
ฐานโดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพ  
สังคม ได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการ  
บริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดใน  
การวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหาร  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิด  
เลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น  
ฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (intensive-knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสม และการหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

สรุปสาระสำคัญที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนารูปแบบจากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการตรวจสอบจาก

ผู้ทรงคุณวุฒิหรือการทดลองใช้รูปแบบ

## แนวคิดทฤษฎีองค์กรที่มีประสิทธิผล

### ความหมายขององค์กรที่มีประสิทธิผล

นักทฤษฎีองค์กรได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "องค์กร" (organization) ไว้มากมายที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 109) ให้ความหมายขององค์กรว่า คือ กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งรวมกันดำเนินการร่วมกันอย่างมีระเบียบเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2530: 129-130) ให้ความหมายขององค์กรว่า องค์กรเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกภายในองค์กรดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์กรยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

รัชชัย สันติวงษ์ (2540: 119) ให้ความหมายการจัดองค์กร คือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบเพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์กรสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม

ฟลิปโป (Flippo. 1970: 129) ให้ความหมายการจัดองค์กรว่า หมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ (ตัวบุคคลและกลุ่มย่อยต่างๆ) เพื่อให้ในที่สุดส่วนต่างๆ เหล่านี้สามารถสัมพันธ์และรวมกันเข้าเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายจนสำเร็จผลลงได้

วิลเลียม เจ แม็คคลาเน (William, J. Mclarney. 1964: 11) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์กรว่า คือ การวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรสมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

พิฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner; & Sherwood. 1960: 30) กล่าวว่า "องค์กร" เป็นรูปแบบของการรวมกันของบุคคลเป็นจำนวนมาก ซึ่งเข้ามาร่วมมือกันทำงานที่ซับซ้อนอย่างแน่วแน่ตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่เห็นพ้องกัน

ซิฟฟิน (Siffin. 1961: 68-78) ได้ยกตัวอย่างความหมายของคำว่า "องค์กร" ไว้ เช่น

1. "องค์กร" คือ กลุ่มคนที่ร่วมกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. "องค์กร" คือ การจัดการที่เกี่ยวข้องกับคนกลุ่มหนึ่ง โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ที่มี

การกระทำร่วมกัน มีสถานที่ทำงาน หรือมีความสัมพันธ์ต่อกันโดยเคารพกฎ ระเบียบ

ความหมายของคำว่า "องค์กร" สามารถสังเกตลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรได้ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ของการกระทำร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. มีคนในองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ
3. มีขั้นตอนของการดำเนินงาน และสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ
4. ต้องมีทรัพยากรในการดำเนินงาน

แคทซ์ และคาน (Katz; & Kahn. 1978: 20) ได้นิยามว่า องค์กร คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation) และผลผลิต (output)

ไชน์ (Chein. 1970: 118) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (survive) การปรับตัว (adapt) การรักษาสภาพ (maintain) และการสร้างความเติบโต (growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

พิฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner; & Sherwood. 1960: 30) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบการทำงานของบุคคลจำนวนมาก ซึ่งยากที่จะสามารถติดต่อกันได้โดยตรงอย่างทั่วถึงและได้เข้ามามีส่วนร่วมกันทำงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน จึงจำเป็นต้องสร้างระบบการทำงานขึ้นมาเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้ตกลงกันได้

แคทซ์ และคาน (Katz; & Kahn. 1978: 20) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า องค์การ คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และผลผลิต (Output)

ฮิกส์ และกุลเล็ตท์ (Hicks; & Gullett. 1967: 22) กล่าวว่า องค์การทุกองค์การจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่เหมือนกัน 5 ประการ คือ ประการแรก องค์การต้องมีตัวบุคคล (person) อันหมายถึงสมาชิกภายในองค์การ ประการที่สอง บุคคลเหล่านี้จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ต่อกันในทางใดทางหนึ่ง ประการที่สาม ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว คือ มักจะเป็นไปในลักษณะของการรับคำสั่งหรือถ่ายทอดโดยอาศัยโครงสร้าง (structure) ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง ประการที่สี่ ทุกคนที่อยู่ในองค์การจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว (personal objectives) เป็นสาเหตุจูงใจในการทำงาน และมีความคาดหวังว่าการร่วมมือปฏิบัติงานในองค์การจะเป็นหนทางที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้ และประการสุดท้ายการ มีปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นทั้งหมดจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การในท้ายที่สุด

จากความหมายและองค์ประกอบพื้นฐานขององค์การตามที่นักวิชาการข้างต้นให้ไว้ นั้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง หน่วยที่จัดตั้งขึ้นโดยคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป และมีการประสานร่วมมือกันเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์การประกอบด้วย ปัจจัยหลักๆ 4 ประการ คือ

1. มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติกิจกรรม
2. โครงสร้างองค์การต้องมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายใน โดยอาศัยหลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง และการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอันจะเป็นหนทางนำไปสู่การร่วมมือประสานงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในข้อ 1
3. กระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง แบบอย่างหรือวิธีปฏิบัติกิจกรรมหรืองานที่กำหนดขึ้นไว้อย่างมีแบบแผนเพื่อให้ทุกคนในองค์การใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน
4. บุคคลองค์การต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกโดยทำหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงสร้างที่จัดตามกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้างต้น

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของ “องค์กรที่มีประสิทธิผล” เป็นเรื่องที่มีผู้ศึกษาและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การของตนให้ก้าวไปถึงความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล แต่บางครั้งความหมายของ “องค์กรที่มีประสิทธิผล” ของแต่ละองค์กรยังคงมีความแตกต่างกันตามแต่พิจารณาในด้านของปริมาณ คุณภาพ หรือผสมผสานกัน เช่น

ไชน์ (Chein. 1970: 118) ได้กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิผลขององค์กร” คือ สมรรถนะ (capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (survive) ปรับตัว (adapt) รักษาสภาพ (maintain) และสร้างความเติบโต (growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

สตีเยร์ส (Steers. 1977: 40) กล่าวว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในงาน

นาฮาเวนดี และมาเล็คซาเด (Nahavendi; & Malekzadeh. 1999: 532) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผน อันหมายถึง 4 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ
3. นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม
4. ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน

กิปลัน (Gibson. 2000: 55) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” (Effectiveness) ว่ามาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (cause and effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับบุคคล
2. ระดับกลุ่ม
3. ระดับองค์กร

ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุและผลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิผลระดับบุคคลโดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทน หรือการให้รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล อันได้แก่

- 1.1 ความสามารถ (ability)
- 1.2 ทักษะ (Skills)
- 1.3 ความรู้ (Knowledge)

- 1.4 เจตคติ (attitude)
- 1.5 แรงจูงใจ (motivation)
- 1.6 ความเครียด (stress)

2. ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กรเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่ม อันได้แก่

- 2.1 ความสามัคคี (cohesiveness)
- 2.2 ภาวะผู้นำ (leadership)
- 2.3 โครงสร้าง (structure)
- 2.4 สถานภาพ (status)
- 2.5 บทบาท (roles)
- 2.6 บรรทัดฐาน (norms)

3. ประสิทธิภาพระดับองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร อันได้แก่

- 3.1 สภาพแวดล้อม (environment)
- 3.2 เทคโนโลยี (technology)
- 3.3 กลยุทธ์ (strategy choices)
- 3.4 โครงสร้าง (structure)
- 3.5 กระบวนการต่างๆ (process)
- 3.6 วัฒนธรรม (culture)

โดยที่ประสิทธิภาพองค์กรทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กันซึ่งประสิทธิภาพองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์กร งานที่องค์กรทำ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์กร

จากความหมายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า "องค์กรที่มีประสิทธิภาพ" หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการผลิตผลลัพธ์ที่มีคุณภาพด้วยสมรรถนะเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

#### การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด หมายถึง การใช้วิธีและปัจจัยในการบริหารอย่างคุ้มค่าภายใต้ข้อจำกัด และบริบทขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Organizations) เป็นองค์กรที่ถือได้ว่าเป็นมีความมั่นคง มี

ประสิทธิผล และมีความเจริญงอกงาม นั้นหมายความว่า องค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์กรที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคล หรือความต้องการของสมาชิกในองค์กรกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย นักวิชาการจำนวนมากได้พยายามศึกษาถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจำนวนมากได้พยายามศึกษาถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร มีองค์ประกอบใดขององค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และได้เสนอองค์ประกอบหรือเครื่องมือที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรต่างกันไป ซึ่งเครื่องมือหรือตัวแปรบางตัวให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน แต่บางตัวแปรให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิต หรือการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ขวัญกำลังใจ ความยืดหยุ่น เพราะฉะนั้น ความมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญของลักษณะองค์กรว่าควรจะมีลักษณะเช่นไร ซึ่งมีนักการศึกษาได้ศึกษาวิธีการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้

มณูญ วงศ์นารี (2524: 94-96) ได้แสดงทรรศนะถึงเกณฑ์ในการวินิจฉัยขององค์กรประสิทธิผล คือ ความร่วมมือช่วยกันทำงานโดยมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความรู้สึกเป็นอิสระในการเสนอข้อคิดเห็น จากความรู้สึกของตนในการแก้ไขปัญหาการแก้ปัญหานั้น จะเป็นการปฏิบัติที่มุ่งต่อผลอย่างแท้จริง และบรรยากาศการทำงานเป็นแบบให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลไปอย่างอิสระโดยเต็มใจ และไม่ถูกบังคับ การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นผลจากปัญหาหลายประการปัญหาเกี่ยวกับการวัดหรือการประเมินประสิทธิผลที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาความถูกต้องของสมมติฐาน ซึ่งเป็นธรรมเกี่ยวกับตัวแปรหลายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันสมมติฐานเป็นเพียงความเชื่อที่ว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กัน
2. ปัญหาความมั่นคงของเกณฑ์ เมื่อเวลาผ่านไปเกณฑ์การประเมินผลจะมีความไม่มั่นคง หรือไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถวัดได้ในเวลาต่อมา
3. ปัญหาด้านเวลา เนื่องมาจากปัญหาข้อ 2 ข้างต้น แต่เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลในระยะสั้นกับระยะยาว เพื่อองค์กรจะสามารถรักษาสภาพความมั่นคงและความเติบโตไว้ได้ในระยะเวลาที่ผ่านมา การดำเนินการแก้ปัญหาด้านนี้ต้องอาศัยทฤษฎีระบบผ่านมิติเวลา โดยผ่านปัจจัยตัวป้อนที่ถูกจัดการให้ออกมาเป็นผลผลิตกลับสู่สภาพแวดล้อมผ่านเวลา ความมีประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว จะต้องมีเครื่องบ่งชี้ โดยแยกออกตามระยะเวลา (Gibson; et al. 2000: 29) ดังนี้

ดัชนีบ่งชี้ระยะสั้น (Short-run indicator) ได้จากการวัดผลผลิตและความพอใจ

ดัชนีบ่งชี้ระยะกลาง (intermediate indicator) ได้จากการใช้ความสามารถในการปรับตัวในการพัฒนาเป็นเกณฑ์การวัด

ดัชนีบ่งชี้ในระยะยาว (Long-run indicator) คือ การอยู่รอดขององค์กร

ปัญหาด้านเกณฑ์หลายประเภทอาจขัดแย้งกัน เช่น ความสามารถในการผลิตอาจขัดกับความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือ การเพิ่มผลผลิตด้วยการบีบบังคับให้คนงานเพิ่มแรงงานให้สูงขึ้น อาจมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานลดน้อยลง ในการกลับกันย่อมเป็นไปได้เหมือนกัน

ปัญหาความถูกต้องแม่นยำของการวัด โดยเฉพาะในเชิงปริมาณมีความถูกต้องและแม่นยำมาก เพราะมีความสลับซับซ้อนของขบวนการและความกว้างขวางของตัวแปรที่ใช้วัดการประเมินประสิทธิผลจึงต้องพยายามระบุเกณฑ์ที่สามารถใช้วัดได้และผิดพลาดน้อยที่สุด

ปัญหาการนำไปใช้วัดองค์กร การใช้เกณฑ์ใดในการประเมินจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ถูกประเมิน

ปัญหาความเหมาะสมทางทฤษฎี แบบจำลองที่เหมาะสมจะต้องอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่จะช่วยทำความเข้าใจถึงกระบวนการโครงสร้างหรือพฤติกรรมขององค์กรโดยจะต้องศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านองค์กร ภายใต้กรอบของความเป็นระบบ

ปัญหาระดับของการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรมักกระทำกันในระดับมหภาค (Macro Level) โดยพิจารณาถึงตัวแปรที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรว่าองค์กรใดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล แต่การกระทำดังกล่าวอาจจะเลยที่จะวิเคราะห์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลกับความสำเร็จขององค์กรการประเมิน และการวิเคราะห์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องผสมผสาน ทั้งระดับมหภาคและจุลภาพให้สัมพันธ์กัน

จากปัญหาทั้ง 8 ประการ ดังที่ได้กล่าวแล้วนั้น ลีลิส (Laless. 1972: 389-391) แสดงให้เห็นความยากในวิเคราะห์ประเมินประสิทธิผลขององค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นมีตัวแปรเป็นจำนวนมาก ตัวแปรที่นักวิชาการค้นพบในทางทฤษฎีบางตัวแปรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ทั้งองค์กรธุรกิจและส่วนราชการ แต่บางตัวแปรสามารถใช้วิเคราะห์ได้กับองค์กรใดเพียงประเภทเดียวเท่านั้น จะวัดกับองค์กรประเภทอื่นมิได้เลย

กรอสส์ (Gross. 1972: 302-310) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า เป็นการสมมูลที่สุทธระหว่าง การปรับตัว (adaptation) และการรักษาสภาพ (maintenance) การตัดสินใจว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ จึงประกอบไปด้วย

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร
2. การใช้ตัวป้อน (Input) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต (Output)
3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า โดยใช้ทฤษฎีระบบ เช่น การกำหนดการรักษาปริมาณ
4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผลด้วยหนทางที่ดีที่สุด

5. การลงทุนในองค์กร ได้แก่ การขยาย การสืบเปลี่ยน การอนุรักษ์การพัฒนา  
ทรัพยากร

6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม

7. การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

สตีเยร์ส (Steers. 1977: 59-60) ได้เสนอปัจจัยการบริหารซึ่งเป็นตัวกำหนดประสิทธิผล  
ขององค์กรไว้ 4 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์กร (Organization characteristics) ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างขององค์กร

1.2 บทบาทของเทคโนโลยี

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment characteristics) ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

3. ลักษณะของบุคลากร (Employee characteristics) ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร

3.2 การปฏิบัติงาน

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (Policies and practices) ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดเป้าหมาย

4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร

4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

4.6 การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

สตีเยร์ส (Steers. 1977: 59-60) ได้กล่าวว่า หากองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยทั้งสี่  
ประการให้บังเกิดผลได้จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell; & other. 1989: 8) ได้ศึกษาวิเคราะห์ "ประสิทธิผล  
ขององค์กร" ประกอบด้วย 19 เกณฑ์ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพโดยรวม (overall effectiveness)

2. คุณภาพ (quality)

3. ผลผลิต (productivity)

4. ความพร้อม (readiness)

5. ประสิทธิภาพ (efficiency)
6. ผลกำไร (profit)
7. การเติบโต (growth)
8. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (utilization of environment)
9. ความมั่นคง (stability)
10. การเปลี่ยนงาน (lumover) หรือคงอยู่ต่อ (retention)
11. การขาดงาน (absenteeism)
12. อุบัติเหตุ (accidents)
13. ขวัญ (moral)
14. การจูงใจ (molviation)
15. ความพึงพอใจ (satisfaction)
16. ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมาย (internalization of organization goals)
17. ความขัดแย้ง-ความสามัคคี (conflict-cohesion)
18. ความยืดหยุ่น-ปรับตัว (flexibility-adaptation)
19. การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (evaluations by external entities)

มิลตัน (Miltion. 1981: 11-12) ได้เสนอองค์ประกอบการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ไว้ 3 ประการ คือ

1. ลักษณะเฉพาะของบุคลากร (individual characteristics) ซึ่งประกอบด้วย
  - 1.1 ความสนใจ
  - 1.2 เจตคติ
  - 1.3 ความสามารถในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 ความต้องการ
  - 1.5 ทักษะความชำนาญ
2. ลักษณะของงาน (characteristics of the job) ซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 ความหลากหลายของงาน
  - 2.2 ข้อมูลย้อนกลับ
  - 2.3 ความชัดเจนของบทบาท
3. ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน (characteristics of work environment) ซึ่ง

ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมปัจจุบันและบรรยากาศขององค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า "องค์กรที่มีประสิทธิผล" หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการใช้กระบวนการทางการบริหารด้วยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบูรณาการ เพื่อความอยู่รอด และธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไว้

### การประเมินประสิทธิผลขององค์กร

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาให้ทราบว่า องค์กรมีสภาพของความสำเร็จเป็นอย่างไร ซึ่งได้มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวทางและมาตรฐานสากลที่ใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์กร ซึ่ง

รอบบินส์ (Robbins. 1983: 24-41) เสนอว่าวิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรมีอยู่ 4 วิธีด้วยกัน คือ

1. วัดจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย
2. วัดโดยอาศัยความคิดระบบ
3. วัดจากความสามารถขององค์กรในการชนะใจผู้มีอิทธิพล
4. วัดจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์กร

สเตียร์ส (Steers. 1985: 77) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบ และพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (The goal optimization approach) ปัจจุบันวิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ส่วนใหญ่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรทุกองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจน และมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลที่เป้าหมายขององค์กร รูปแบบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรมีหลายรูปแบบ แต่ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย หรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้หรือเป้าหมายที่เป็นจริงสามารถวัดได้ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ การประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมาย ทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ ดังนี้

ประการแรก ทำให้ทราบว่าการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่ จะสร้างความเสียหายให้กับองค์กร หรือจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้

ประการที่สอง การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายต้องยอมรับองค์กรที่แตกต่างกันย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์กรจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์กร รู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรักและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์กรทราบปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือแม้แต่เทคโนโลยี

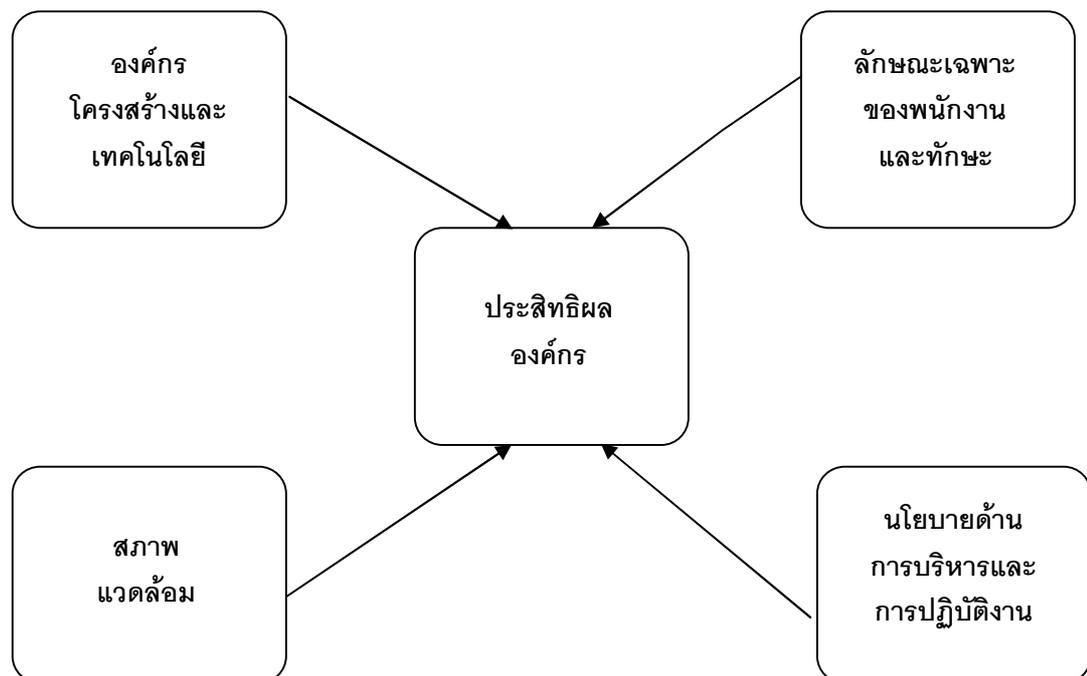
ประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. วิธีการเชิงระบบ (A systems perspective) การประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวคิดนี้ ใช้แนวคิดระบบเปิดเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ แนวคิดนี้เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กรและสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร แนวคิดนี้เราสามารถกำหนดองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผล คือ

- 2.1 ลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น โครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยี
- 2.2 ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ เงื่อนไขทางการตลาด
- 2.3 ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน

กับงาน

- 2.4 นโยบายด้านการบริหาร และการปฏิบัติงาน ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร

3. การเน้นพฤติกรรม (A behavioral emphasis) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การประเมินองค์กรหรือการวิเคราะห์องค์กรต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายร่วม ซึ่งเกิดจากกลุ่มบุคคลที่ส่วนร่วมในองค์กรช่วยกันกำหนดเป้าหมายและยอมรับเป้าหมายร่วมกัน และยึดถือเป็นเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น บางส่วนของเป้าหมายขององค์กรจะเป็นเป้าหมายของบุคคล ผู้บริหารในองค์กรจะต้องสนใจและใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง และตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายขององค์กร

ฮอย และมิสเคิล (Hoy; & Miskel. 1991: 383) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ คือ

- 1.1 เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม
- 1.2 จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้
- 1.3 เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน
- 1.4 สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้

2. รูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากร ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า "องค์กรที่มีประสิทธิผล" ต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการเน้นที่ความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต ซึ่งยึดหลักที่ว่าองค์กรที่ได้รับทรัพยากรมากกว่าผลผลิตย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้ คือ ความคงที่ของกระบวนการภายในโครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

3. รูปแบบบูรณาการ เป็นการรวมรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์กรและรูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 มิติเวลา ในการใช้เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์กรนั้น สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมิน คือ ช่วงเวลาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (short-term) ระยะกลาง (intermediate) และระยะยาว (long-term) กล่าวคือ การประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์กร เช่น ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่นและการได้มาซึ่งทรัพยากร เมื่อองค์กรมีวุฒิภาวะแล้วใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและความมีประสิทธิภาพ และเมื่อองค์กรอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากร

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อ

การดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น เกณฑ์การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบูรณาการนี้ได้มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีระบบสังคมตามรูปแบบหน้าที่ทางสังคมของพาร์สัน (Parsons) ที่กล่าวถึงองค์กรว่า เป็นระบบสังคมของระบบเปิดที่จะต้องประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร จึงจำเป็นต้องประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ คือ

1. การปรับตัว (adaptation-A) หมายถึง การที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์กรให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ที่มีผล กระทบต่อองค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (adaptability)
- 1.2 นวัตกรรม (innovation)
- 1.3 ความเจริญเติบโต (growth)
- 1.4 การพัฒนา (development)

2. การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment-G) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 2.1 ผลสัมฤทธิ์ (achievement)
- 2.2 คุณภาพ (quality)
- 2.3 การแสวงหาทรัพยากร (resource acquisition)
- 2.4 ประสิทธิภาพ (efficiency)

3. การบูรณาการ (integration-I) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 3.1 ความพอใจ (satisfaction)
- 3.2 บรรยากาศ (climate)
- 3.3 การสื่อความหมาย (communication)
- 3.4 ความขัดแย้ง (conflict)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency-L) หมายถึง การดำรงและรักษาระบบค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

4.1 ความจงรักภักดี (loyalty)

4.2 ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (central life interest)

4.3 แรงจูงใจ (motivation)

4.4 เอกลักษณ์ (identity)

จากแนวคิดข้างต้น ในการประเมิน "ประสิทธิผลองค์กร" ของฮอย และมิสเคล (Hoy; & Miskel. 1991: 383) ได้นำมาบูรณาการเป็นรูปแบบ ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร

ที่มา: Wayne K. Hoy, and Cecil G. Miskel, Educational administration: Theory research and practice, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1991: 383

3.3 ความเป็นพหุเกณฑ์ คือ การประเมินที่ใช้เกณฑ์ โดยการคำนึงถึงองค์ประกอบหลายส่วนที่เป็นตัวบ่งชี้โดยเฉพาะความเป็นระบบ (system) ขององค์กรที่ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก โดยแต่ละปัจจัยจะต้องมีส่วนประกอบต่างๆ และจะต้องประเมินตามส่วนประกอบนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป คือ การประเมินประสิทธิผลขององค์กร เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าองค์กรนั้นมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นเช่นไรและดำเนินการไปตามเป้าหมายหรือไม่ ประสพผลสำเร็จเพียงใด ซึ่งในการประเมินควมมีประสิทธิผลขององค์กรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมโดยรอบองค์กรด้วย เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลนั้นได้ผลอย่างจริงจังทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

## แนวความคิดและทฤษฎีทางการบริหารและการจัดการ

### แนวความคิดและทฤษฎีทางการบริหาร

การบริหารหรือการจัดการ ในภาษาอังกฤษมีคำใช้อยู่ 2 คำ คือ คำว่า Administration และ Management คำว่า Administration มักจะเป็นการบริหารในเรื่องนโยบาย (Policy) ส่วนคำว่า Management เป็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ในสภาพที่นำคำไปใช้จะสังเกตเห็นว่า คำว่า Administration นิยมนำไปใช้ในทางการบริหารราชการ ส่วนคำว่า Management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้และหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "การบริหาร" ดังนี้

นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman; & Summer. 1964: 9) ได้เสนอแนะว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดกิจกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และกิจกรรมต่างๆ นั้น มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ฟาโยล์ (Fayol. 1996: 223) ผู้บริหารต้องดำเนินการตามหลัก 5 ประการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์กร (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

แนวความคิดของกูลิค และเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1997) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารควรจะประกอบไปด้วย “POSDCoRB” กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด และได้สรุปกระบวนการบริหารนี้ไว้ใน Paper on the Science of Administration ในปี ค.ศ. 1997 โดยมีกระบวนการดังนี้

1. การวางแผน (P: Planning) หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดการณ์ในอนาคตซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมามีความสอดคล้องในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการและวิจารณ์ญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. การจัดองค์กร (O: Organizing) หมายถึง เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (S: Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม รวมถึงการที่จะสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

4. การอำนวยการ (D: Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมและนิเทศงาน ตลอดจนจิตใจปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

5. การประสานงาน (C: Co-ordination) หมายถึง การร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (R: Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

7. การจัดทำงบประมาณ (B: Budgeting) หมายถึง เรื่องของงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารงานเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินการวางแผน หรือโครงการในการใช้จ่ายการควบคุมดูแล หรือตรวจสอบบัญชี

เทอร์รี่ (Terry. 1960: 493) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารงาน มีดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์กร (Organizing)
3. การปฏิบัติการ (Actuating)
4. การควบคุม (Controlling)

เกรกก์ (Gregg. 1967) แบ่งกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรไว้ ดังนี้

1. การตัดสินใจ (Decision-making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์กร (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Co-ordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluation)

คูนท์ซ (Kootz. 1972: 10) ได้สรุปกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรไว้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยความสะดวก (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

เอิร์นเนสท์ (Ernest. 1973: 4) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยมีขั้นตอนในการบริหารงานที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ควรมีดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กรหรือการจัดส่วนราชการ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยความสะดวก (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)
6. ความคิดริเริ่ม (Initiating)
7. การรายงาน (Reporting)

ณรงค์ นันทวรรณะ (2536: 4) ได้เสนอความหมายของการบริหารว่า เป็นการดำเนินงานหรือกระบวนการของบุคคลทั้ง 2 คน ขึ้นไป มาร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

พงศ์ ศรีโรจน์ (2537: 14) ได้เสนอว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดตั้งองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุมกิจกรรม ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สุด

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์ (2537: 12) ได้เสนอว่า การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

รุ่งนภา สิงห์นรา (2539: 9-10) การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารองค์กรใดก็ตามจะต้องมีการบริหารงานเพื่อให้งานนั้นสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการดำเนินการได้แก่ การกำกับปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำ ควบคุมดูแล การชี้แนะ ตลอดจนการสั่งงานให้ปฏิบัติตามในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นขึ้นอยู่กับว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีความพร้อมในด้านทรัพยากรการบริหาร หรือปัจจัยการบริหารมากน้อยเพียงใด ซึ่งทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการบริหาร หรือการจัดการ

สมยศ นาวิการ (2536: 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำลัง คือ ความพยายามของสมาชิกขององค์กร และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ปรีชา กลิ่นรัตน์ (2536: 20) ได้ให้ความหมายของการบริหารในฐานะกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานว่า

1. ต้องเป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป
2. การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกัน
3. ใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านของคน เงิน และวัสดุอุปกรณ์

มาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร

4. คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมปฏิบัติงานและองค์กร

จันทิมา สีไพร (2430: 56) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารและทฤษฎีของกระบวนการบริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดย

คำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ของขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบ กระบวนการบริหารงานทั่วไปมักมีลักษณะเป็นกระบวนการ วิธี หรือกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ให้อย่างชัดเจน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญในการบริหาร หรือ "ทรัพยากรการบริหาร" จะต้องประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 4 ด้าน หรือที่เรียกว่า "4M's" มีดังนี้

1. ด้านบุคลากร (Men)
2. ด้านงบประมาณ (Money)
3. ด้านสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ (Material)
4. ด้านการจัดการ (Management)

ณรงค์ นันทวรรณนะ (2536: 8) การบริหารนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 ประการ คือ เป้าหมาย (Goal) ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management) และลักษณะของการบริหาร (Management Style) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน

2. มีปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไปแล้วปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 5 ประการ คือ

- 2.1 คน (Men)
- 2.2 เงิน (Money)
- 2.3 วัสดุ (Material)
- 2.4 เทคนิควิธี (Method)
- 2.5 เครื่องจักร (Machine)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการ จัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม การทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) และองค์ประกอบของการบริหาร (Management Component)

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วย

1. ด้านบุคคล

2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการดำเนินการ
4. ด้านสถานที่
5. ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

### แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของบุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การจัดการเป็นทั้งศาสตร์ (Science) คือ การใช้ความรู้ในการบริหารจัดการ และศิลปะ (Art) คือ การใช้ทักษะที่เกิดจากความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อจัดการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

องค์ประกอบของการจัดการที่สำคัญคือ

1. เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระจ่างชัด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การจัดการทรัพยากร (Resource management) ให้มีประสิทธิภาพที่สุด เนื่องจากทรัพยากรมีปริมาณจำกัด ทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการจัดการ คือ

- 2.1 ทรัพยากรมนุษย์ (Man) หมายถึง บุคลากร ลูกจ้าง หรือแรงงานผู้ทำปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานทางด้านต่างๆ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในองค์กรซึ่งสามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดจำกัด เพราะทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถพัฒนาด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรมให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเงื่อนไขขององค์กร

- 2.2 ทรัพยากรวัสดุ (Material) หมายถึง การจัดการวัสดุต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต ประกอบด้วย การวางแผนการจัดสรรวัตถุดิบ (Material Resource Planning: MRP) คือ เทคนิคการวางแผนและการจัดหาวัตุดิบชนิดต่างๆ สำหรับการผลิตที่มีความต้องการสำหรับการผลิตโดยระบบการวางแผนและการจัดสรรวัตถุดิบ การวางแผนการควบคุมการสั่งซื้อ การส่งมอบสินค้า สินค้าคงคลังรวมทั้งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และชิ้นส่วนที่อยู่ในขั้นตอนการผลิต

- 2.3 เงินทุน (Money) หมายถึง ปริมาณเงินทุนในองค์กรสำหรับการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับปัจจัยการผลิต (Input) กระบวนการทำงาน (Process) และการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Output)

- 2.4 การจัดการ (Management) หมายถึง ระบบการจัดการ การวางแผนในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

**2.5 การตลาด (Marketing)** หมายถึง กระบวนการที่หน่วยงานตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้าสำหรับกำหนดกลยุทธ์การขาย การสื่อสารและการพัฒนาธุรกิจ เป็นกระบวนการสร้างมูลค่าสำหรับลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อการตอบรับที่ดีของการตลาดเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบุขอบเขต จำนวนลูกค้า การดูแลลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าพอใจ

**2.6 เครื่องจักร (Machine)** หมายถึง เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพที่สุด

**2.7 ขวัญกำลังใจ (Moral)** หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายตามความสามารถให้มีประสิทธิภาพที่สุด หน่วยงานต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของทรัพยากรมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานให้มีขวัญกำลังใจด้วยการกำหนดเงินชดเชย และผลประโยชน์ให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ให้มากที่สุด

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ ไว้ดังนี้

สโตนเนอร์ (Stoner. 1978: 32) กล่าวว่า วิวัฒนาการตามแนวคิดหลักหรือแนวคิดที่สำคัญๆ ทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ ยุคแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิม ยุคแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ และยุคแนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญจะนำเสนอถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ และแนวความคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆ และผลกระทบซึ่งมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์กรอันเป็นผลทำให้เกิดเป็นสภาวะการณ์ขององค์กรที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ขึ้น

กริฟฟิน (Griffin. 1999: 36) กล่าวว่า ทฤษฎีการจัดการ หมายถึง กรอบแนวความคิด ความรู้ และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์กรรวมทั้งเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ติน ปรัชญพฤทธ์ (2538: 10) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของทฤษฎีองค์กร คือ การมุ่งที่จะพรรณนาอธิบาย และพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์หรือพฤติกรรม โดยชี้ให้เห็นถึงส่วนประกอบหรือตัวแปรของการศึกษาในองค์กรนั้นๆ

ฟาโยล (Fayol. 1996: 223) ผู้นำเสนอแนวความคิดแบบฟาโยล (Fayolism) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการในทฤษฎีการจัดการ ได้เสนอหน้าที่สำคัญและหลักการจัดการไว้ ดังนี้

1. ความสำคัญด้านการพยากรณ์ (forecasting)
2. ความสำคัญด้านการวางแผน (planning)
3. ความสำคัญด้านการจัดองค์กร (organizing)
4. ความสำคัญด้านการบังคับบัญชา (commanding)

## 5. ความสำคัญด้านความร่วมมือ (coordinating)

## 6. ความสำคัญด้านการควบคุม (controlling)

ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการ (Organization Theory) หมายถึง กรอบแนวคิดหรือความรู้ที่ได้จากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยมุ่งที่จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นของการศึกษาในองค์กร และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากแนวความคิดของนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการนั้นจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การจัดหาคคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. ภาวะผู้นำ (Leading)
5. การควบคุม (Controlling)



### แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการกีฬา

การจัดการกีฬาเป็นการนำทฤษฎีทางการจัดการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการองค์กรกีฬา รวมถึงการจัดการด้านการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์ และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่าและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และผลที่ได้รับสามารถอธิบายให้เห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม ซึ่งการจัดการที่ดีเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายแนวทางในการดำเนินการขององค์กร การกำหนดรูปแบบในการวางแผนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผน เช่น แผนพัฒนาองค์กร แผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การนำแผนงานที่ได้จากการวางแผนมาสู่การปฏิบัติ เป็นการออกแบบโครงสร้างเป็นการจัดระบบการทำงาน กำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การวางกฎระเบียบ การจัดสรรทรัพยากร การสรรหาบุคคล การฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การอำนวยการ หรือการนำไปปฏิบัติ (Implementing) คือ กระบวนการแปลแผนงานเพื่อให้เป็นงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานที่มอบหมายนั้น สามารถนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้การนำ การสั่งการ การจูงใจ กับผู้ปฏิบัติทุกระดับ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานขององค์กรและการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้มีความสอดคล้องในทุกๆระดับเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินผลบุคลากร การปฏิบัติงานและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ดีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### การบริหารศูนย์ฝึกกีฬา

การบริหารศูนย์ฝึกกีฬา เป็นการนำแนวคิดทางการบริหารงานมาประยุกต์ใช้กับการจัดการด้านกีฬา ดังนั้น ผู้บริหารศูนย์ฝึกกีฬาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องของการบริหารองค์กร มีความรู้พื้นฐานของกีฬาอย่างละเอียด และมีความรู้ในเรื่องของการจัดการกีฬา (Sport Management) การตลาดกีฬา (Sport Marketing) ดังนั้น จึงพอจะสรุปได้ว่า การบริหารศูนย์ฝึกกีฬา จึงหมายถึง การนำทฤษฎีทางการจัดการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการองค์กรกีฬารวมถึงการจัดการแข่งขัน และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาให้ประสบผลสำเร็จ ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารศูนย์ฝึกกีฬาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ควรใช้หลักปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน มีดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์กร
3. การจัดคนเข้าทำงาน
4. การอำนวยการ
5. การประสานงาน
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
7. การจัดทำงบประมาณ

## แนวคิดทฤษฎีการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล

### ความหมายของรูปแบบการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล

รูปแบบการบริหารสถานศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานและการจัดการภายในศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดด้วยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารและผู้ฝึกสอน จนทำให้ศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดแห่งนั้นมีคุณภาพและประสพผลสำเร็จ โดยเน้นในเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์การสอนที่ชัดเจน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ และมีความคาดหวังในตัวผู้เรียนและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล ที่ประกอบไปด้วย 4 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะองค์กร
  - 1.1 โครงสร้างขององค์กร
  - 1.2 บทบาทของเทคโนโลยี
2. ลักษณะสภาพแวดล้อม
  - 2.1 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
  - 2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร
  - 3.1 ความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.2 การปฏิบัติงาน
4. ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ
  - 4.1 การกำหนดเป้าหมาย
  - 4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร
  - 4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
  - 4.4 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
  - 4.5 การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

### องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล

นักการศึกษาได้มีการเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้

เ็ดมอนด์ส (Edmonds. 1979: 37) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร

2. ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน
3. สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีความสะอาด และปลอดภัย
4. ความหวังของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียนอยู่ในระดับสูง
5. การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

สตีเดแมน (Stedman.1987: 215-244) ได้ศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ

1. การเน้นที่ชาติพันธุ์และเชื้อชาติ
2. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
3. การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง
4. หลักสูตรที่เน้นทางด้านวิชาการ
5. การใช้และพัฒนาผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การให้การดูแลผู้เรียนอย่างใกล้ชิด
7. ความรับผิดชอบของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน
8. สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
9. การสอนที่ปราศจากปัญหาทางวิชาการ

ออสติน จอห์น และเรย์โนลด์ส (Austin; John; & Reynolds. 1990: 167-178) ได้ศึกษาวิจัยและรายงานว่าการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จดังนี้

1. การจัดการอาคารสถานที่
2. ภาวะผู้นำของสถานศึกษา
3. ความมีเสถียรภาพของบุคลากร
4. การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การจัดการเรียนที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ
8. การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง
9. มีการวางแผนร่วมกัน
10. มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
11. มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน
12. มีระเบียบ วินัย

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1991: 258-263) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. มีบรรยากาศในสถานศึกษาในทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

เพียร์ซ (Pierce. 1991: 35) ได้วิเคราะห์ลักษณะการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในปี ค.ศ. 1991 พบว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. การให้ความเคารพกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เน้นการสร้างครูที่ช่วยเหลือนักเรียนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม
3. หลักสูตรที่เน้นการบูรณาการ และพัฒนาได้มากกว่าทักษะพื้นฐาน
4. การส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความร่วมมือในการวางแผนกับผู้สอน
5. การมีส่วนร่วมในการดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง

แซมมอนส์ และคณะ (Sammons; et al. 1995: 8) ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่ามีอยู่ 11 ปัจจัย คือ

1. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย
  - 1.1 มีความมั่นคงและชัดเจนของวัตถุประสงค์ขององค์กร และบริหารเชิงรุกสร้างทีมงานบริหารของโรงเรียน
  - 1.2 การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารจัดการหลักสูตร การตัดสินใจ และการใช้นโยบายต่างๆ สร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ
2. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย
  - 2.1 การมีเอกภาพของเป้าหมายโรงเรียน
  - 2.2 มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียน

- 2.3 มีความเคารพในสถาบัน
3. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 3.1 มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบ ระเบียบ
  - 3.2 มีสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจต่อการเรียนการสอน
4. การเรียนการสอนที่เข้มข้น ประกอบด้วย
  - 4.1 การใช้เวลาที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหาร
  - 4.2 เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
5. มีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ประกอบด้วย
  - 5.1 ความมีประสิทธิภาพของแผนการสอนในการเตรียมการสอน
  - 5.2 มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนของแผนการสอน
  - 5.3 มีบทเรียนที่เหมาะสมกับนักเรียน
  - 5.4 ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย
6. มีความคาดหวังต่อโรงเรียนและนักเรียนในระดับสูง ประกอบด้วย
  - 6.1 ครูและนักเรียนมีความคาดหวังในระดับสูงร่วมกันทั่วถึงทั้งสถานศึกษา
  - 6.2 มีการสื่อสารและเสริมแรงเพื่อให้ความคาดหวังสู่ความเป็นจริง
  - 6.3 มีการคิดการปฏิบัติที่ทำให้ไปสู่ความคาดหวัง
7. มีการเสริมแรงผู้สอน ประกอบด้วย
  - 7.1 การให้ความเป็นธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษ
  - 7.2 ชี้แจงและให้ทราบผลการพัฒนาหรือปรับปรุง
8. การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ประกอบด้วย
  - 8.1 มีการติดตามผลการเรียนของผู้เรียน
  - 8.2 มีการประเมินศักยภาพของสถานศึกษา
9. นักเรียนมีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย
  - 9.1 การสร้างความศรัทธาของผู้สอนให้มีต่อผู้เรียน
  - 9.2 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้เรียน
  - 9.3 การควบคุมพฤติกรรมของผู้เรียน
10. มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง ประกอบด้วย
  - 10.1 การให้ความร่วมมือที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
11. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

11.1 การพัฒนาบุคลากรของทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้และรับผิดชอบสถานศึกษาได้เอง เพื่อสร้างทีมงานในการพัฒนาสถานศึกษา

สคริบบเนอร์ (Scribner, 1999: 16) ได้ศึกษาคุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่ามี 4 ปัจจัย คือ

1. การสร้างสังคมที่เอื้ออาทรต่อความสำเร็จของนักเรียน
2. การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปกครอง และชุมชนใกล้เคียง
3. การสร้างวัฒนธรรมที่ห่วงใยต่อผู้เรียนทางด้านการเรียนการสอน
4. การสร้างระบบการประเมินผลที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล

กลิคแมน และคณะ (Glickman; et al. 2001: 49) ได้สรุปคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหรือสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานว่ามี 12 ประการ คือ

1. ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของผู้สอนด้วย
2. ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา
3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง
5. ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาในเรื่องเวลาเรียน การ

จัดกิจกรรมด้านวิชาการและด้านคุณธรรม จริยธรรม

6. เน้นการเรียนการสอน
7. มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา
8. มีแผนการสอนที่ดี
9. ผู้สอนมีความร่วมมือกัน
10. มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของสถานศึกษา
11. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา
12. ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา

ศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมแห่ง สเตท ออฟ วิคตอเรีย (State of Victoria: Department of Education and Training, 2002: 1-25) ได้ศึกษาพัฒนาองค์ประกอบของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของแซมมอนส์ ฮิลแมน และมอร์ติเมอร์ (Sammons; Hillman; & Mortimore, 1995) พบว่ามีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ
2. การมีความคาดหวังต่อผู้เรียนในระดับสูง

3. การเน้นที่การเรียนการสอน
4. การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์
5. ความน่าเชื่อถือ
6. ความรับผิดชอบ
7. ชุมชนแห่งการเรียนรู้
8. สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ตามหลักแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จากเอกสารอ้างอิงเพื่อกำหนดคุณลักษณะและองค์ประกอบของ “รูปแบบการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโดที่มีประสิทธิผล” จะประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้บริหารและผู้ฝึกสอนเป็นมืออาชีพ
2. มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่าง ผู้ฝึกสอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง
3. มีความคาดหวังต่อผู้เรียนสูง
4. เน้นการเรียนการสอน
5. วางแผนการสอนอย่างมีวัตถุประสงค์
6. สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้
7. การตรวจสอบได้และมีความน่าเชื่อถือ
8. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบผลงานของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ดังต่อไปนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคล” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบัน และ 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่เหมาะสม วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลในปัจจุบัน 2) การศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลที่ควรจะเป็น และ 3) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลที่เหมาะสม โดยได้ศึกษาเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 17 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 69 คน คณะกรรมการสถานศึกษา 18 คน ครูในโรงเรียนเอกชนทุกประเภท

20 คน รวม 124 คน วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลในปัจจุบันได้ 7 รูปแบบ พร้อมทั้งรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และรูปแบบที่สรุปจากโรงเรียนนิติบุคคลของรัฐรวมเป็น 9 รูปแบบ นำรูปแบบทั้ง 9 รูปแบบ ไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนจำนวน 29 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ **Nonparametric** ได้รูปแบบที่ควรจะเป็นและใช้ในโรงเรียนเอกชน คือ รูปแบบที่ 8 ผู้วิจัยนำรูปแบบที่เหมาะสมนี้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน พิจารณาถึงความเหมาะสมในการนำไปใช้และพัฒนาารูปแบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยวิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (**Connoisseurship**) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบวิเคราะห์ เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่ามัธยฐาน และวิเคราะห์ เปรียบเทียบความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและรูปแบบการบริหารทั้ง 9 รูปแบบ ด้วย **Willcoxon Mann-Whitney U Test**

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบัน มี 7 รูปแบบ
2. รูปแบบของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบที่ 8 ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นหลัก มีผู้อำนวยการและผู้จัดการรับผิดชอบงานแยกจากกัน
3. รูปแบบที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล คือ รูปแบบที่ 8 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปปรับใช้กับโรงเรียนเอกชนนิติบุคคล

นางลักษณ์ เรือนทอง (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล" ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และ 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย บนพื้นฐานของหลักการแนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 2) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 3) การตรวจสอบ และการสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เหมาะสม และ 4) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยโรงเรียนยอดนิยม จำนวน 198 โรงเรียน และโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 154 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนยอดนิยม จำนวน 762 คน ในรอบที่ 1 และยืนยันความคิดเห็นในรอบที่ 2 จากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 616 คน เพื่อใช้ศึกษาความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การพิจารณารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลใช้รูปแบบการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (**Connoisseurship**) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง

(Unstructured interview) และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สมชัย ชวลิตธาดา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร" การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพของภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 339 ราย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และแบบจำลองภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู และสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดี และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า  $\text{Chi-Square} = 95.92$ , ค่า  $df = 69$ ,  $\text{Relative Chi-Square} = 1.39$ ,  $GF I = .93$ ,  $AGFI = .89$ ,  $RMR = .019$ ,  $RMSEA = 0.34$  และ  $CFI = 1.00$  โดยปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหาร

สถานศึกษา ส่วนปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลโดยตรงกับความพึงพอใจในงานของครู ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่า สภาพแวดล้อม การทำงานในโรงเรียนส่งผลโดยตรงกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครูและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาและปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครูส่งผลโดยตรงกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียน โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ ร้อยละ 66

ประกิต หงส์แสนยาธรรม และคณะ (2552: บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 291 คน และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 343 คน และการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 4) การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยโครงสร้างของรูปแบบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน มีองค์ประกอบจำนวน 22 ข้อ 2) ด้านการจัดองค์การ มีองค์ประกอบจำนวน 21 ข้อ 3) ด้านการปฏิบัติการ มีองค์ประกอบจำนวน 19 ข้อ และ 4) ด้านการควบคุม มีองค์ประกอบจำนวน 14 ข้อ รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้

งานวิจัยต่างประเทศ

กูด และคณะ (Gould; & other. 2005: Abstract) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับ บุคลิกภาพ และสถานภาพทางสังคมที่ผู้ฝึกสอนกีฬาในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรมี และศึกษา ความเข้าใจของผู้ฝึกสอนต่อบทบาทของตนเองที่สามารถพัฒนาทักษะของนักกีฬา โดยสำรวจจาก ผู้ฝึกสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 154 คน จาก 7 ชนิดกีฬา ผลสรุปว่า เรื่องที่ผู้ฝึกสอนให้ความสำคัญที่สุด คือ เรื่อง จิตวิทยา การพัฒนาทางสังคม ทักษะการสอนพลศึกษาและการพัฒนาการ

ทางกาย ส่วนปัญหาที่เกิดกับผู้ฝึกสอนที่ทำงานระดับมัธยมศึกษามากที่สุด คือ ไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างความรับผิดชอบในตนเอง การขาดแรงจูงใจ จริยธรรมในการทำงาน ขาดความสามารถในการสื่อสาร ทักษะการฟัง ปัญหากับผู้ปกครอง และระดับผลการเรียนของผู้เรียนที่ไม่ดี ผลจากการวิจัยสามารถนำไปสู่การมีพัฒนาการศึกษาให้กับผู้ฝึกสอนในระดับมัธยมศึกษาและการพัฒนาการสอนของผู้ฝึกสอนให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

สแตนเซล (Stenzel. 2005: Abstract) ได้วิจัยเรื่อง "การรายงานผลด้วยตนเองเกี่ยวกับคุณภาพและบุคลิกภาพผู้ฝึกสอนกีฬาประเภททีมที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ดิวิชัน 3 ของมหาวิทยาลัย" เป็นการวิจัยเฉพาะกรณีกับผู้ฝึกสอน 6 คน ที่อยู่ในสถาบันขนาดใหญ่ เป็นสถาบันที่อยู่ในเขตเมืองและคาทอลิก ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสังเกตโดยตรง ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพและบุคลิกภาพของผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาที่ประสบความสำเร็จ คือ ความสามารถในการคิดของนักกีฬา ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการกำหนดและการสื่อสารที่คาดหวังต่อผู้เล่นและทีม การมีจริยธรรม มีความสามารถในการคิดจูงใจนักกีฬาให้ฝึกหนัก มีความอดทนต่อความยากลำบาก มีบุคลิกภาพของตนเองเป็นผู้ประนีประนอม มีความรู้ความสามารถในการสอน ความรู้และทักษะกีฬาให้แก่ักกีฬาเป็นผู้ที่มีมุมมองทางบวกต่อบทบาทของนักกีฬา

แมกร (McRae. 2005: Abstract) โดยมีความมุ่งหมายในการวิจัยเพื่ออธิบายบุคลิกภาพของการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬามืออาชีพ โดยเลือกผู้ฝึกสอนกีฬา 1 คน จาก 5 คน ของกีฬาลีกในอเมริกาเหนือ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถทำให้ทีมได้ชนะเลิศและมีการบันทึกผลของการปฏิบัติหน้าที่ในการที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จเอาไว้ งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาพถ่ายและชีวประวัติ การหาค่าความน่าเชื่อถือของข้อมูล คือ การตรวจสอบเนื้อหา การตรวจสอบความถูกต้องโดยการสรุปรายงานประจำสัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพของการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา มีดังนี้ 1) กำหนดและนิยามบทบาทของการเป็นผู้ฝึกสอนให้ชัดเจน 2) มีความเข้าใจว่ากีฬาเป็นเพียงเกมส์การเล่นไม่ใช่ชีวิตจริง 3) ให้คุณค่าของความสามัคคีกันของทีม 4) มีวิธีการใช้ภาวะผู้นำหลายวิธี และ 5) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง และมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักกีฬา

แคช (Cash. 1983: Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยของแคช: การพัฒนาและการตรวจสอบความเที่ยงตรง" (The Cash Competency Inventory for Intercollegiate Directors: Development and Validation) แบบสอบถามประกอบด้วย หลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับภารกิจ ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจและการเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชน บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารเกี่ยวกับภารกิจแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารภารกิจกีฬา ดิวิชัน 1 และดิวิชัน 3 ของสมาคมผู้บริหารภารกิจกีฬา

ระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1981-1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา คือ การจัดการด้านธุรกิจและการเงิน และการจัดการด้านการบริหารบุคคล

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้ที่มีประสิทธิผล สามารถสรุปได้ว่า ในการบริหารงานของศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้นั้น กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิผลจะส่งผลถึงความสำเร็จของการบริหารงาน ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ เป็นตัวชี้วัดของรูปแบบในการบริหารโดยยึดความสอดคล้องกับนโยบายการเป็นนิติบุคคลและสภาพการณ์ในปัจจุบันที่ให้ศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เป็นศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้ที่มีคุณภาพ ซึ่งการบริหารศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้ที่มีประสิทธิผลที่ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยหลักการแนวคิดทฤษฎี เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงาน และความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร ครูผู้ฝึกสอน บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีความกระชับและชัดเจน โปร่งใส และมีทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพอในการที่จะพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพของศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้ พร้อมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ของการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และการบริหารทั้งศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้และหลักสูตรการเรียนการสอน มีบรรยากาศของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของศูนย์ฝึกกีฬาทะวันโด้ให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงความก้าวหน้า และความมีมาตรฐานของวงการกีฬาทะวันโด้ต่อไปในอนาคตต่อไป