

10-1-2013

## การพัฒนาารุขและกลไกการบริหารจัดการสถาบัน การพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ยวลักษณ์ เส้นหวาน

อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์

วราภรณ์ ขวศิริ

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

เส้นหวาน, ยวลักษณ์; หงษ์ศิริวัฒน์, อรุณี; and ขวศิริ, วราภรณ์ (2013) "การพัฒนาารุขและกลไกการบริหารจัดการสถาบัน การพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ," *Journal of Education Studies*: Vol. 41: Iss. 4, Article 6.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol41/iss4/6>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

# การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบัน การพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## Development of a Model and Mechanisms of Management towards Excellence for Institute of Physical Education

ยุวลักษณ์ เส้นหวาน และคณะ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบและนำเสนอกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้วิธี ๑) ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศจากการเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓) กับยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา การสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน ๒๗ คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ และการประเมินความต้องการจำเป็นกับผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน ๓๖๙ คน ๒) จัดประชุมจัดทำวงล้ออนาคต ผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน ๑๙ คน ๓) ประเมินร่างรูปแบบและกลไกฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๖ คน ๔) จัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร เทคนิควงล้ออนาคต แบบประเมินร่างรูปแบบและกลไกฯ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี Modified Priority Needs Index ( $PNI_{Modified}$ ) และสถิติทดสอบที่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยการบริหาร ๔ ด้าน และกลไกในการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ๔ วงล้อ ๓๔ กลไก

### Abstract

The objectives of this research were to develop and present a model and mechanisms for the management of the Institute of Physical Education towards excellence.

Different approaches were used to collect data from the sample groups; these approaches consisted of: 1) drafting a model for the management of the Institute of Physical Education towards excellence; this was done through making comparisons between the results of the second phase of the higher education external quality assessment (2006-2010) and the strategies of the Institute of Physical Education. Twenty-

seven administrators and five experts were interviewed and compared to the results of a needs assessment of 369 administrators and lecturers; 2) constructing future wheel meetings between nineteen administrators and lecturers; 3) assessment of the model and its mechanisms by sixteen experts; and 3) connoisseurship with ten experts. The tools used in the research were document analysis forms, interview forms, questionnaires, future wheel techniques, and model and mechanism assessment forms. Data analysis included content analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) and t-test. The findings of this research were as follows: The model of management of the Institute of Physical Education towards excellence was composed of eight areas of management and mechanisms for the management of the Institute of Physical Education towards excellence comprising eight wheels and thirty-eight mechanisms.

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ/กลไก/ความเป็นเลิศ/สถาบันการพลศึกษา

**Keywords:** MANAGEMENT/MECHANISMS/EXCELLENCE/INSTITUTE OF PHYSICAL EDUCATION

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาคนซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลัก ๔ ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การที่จะนำพาสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานทั้งการกำหนดนโยบาย การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อน การบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความคุ้มค่า เพื่อให้

ผลผลิตทางการศึกษาก็คือบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ดีมีคุณภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดนโยบายที่เข้มแข็ง มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้านบริหารการเงิน การบริหารบุคคลและวิชาการ มีกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการประเมินผลงานโดยบุคคลภายนอกเป็นระยะๆ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ (อานันท์ ปันยารชุน, ๒๕๔๒: ๒๐-๒๕) และปัจจุบันมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อประเมินมาตรฐานด้านการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลการศึกษา (องค์การมหาชน)

เพื่อตรวจสอบและควบคุมมาตรฐานการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ แต่สถาบันอุดมศึกษายังประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถผลิตกำลังคนให้มีคุณภาพเข้าสู่ตลาดแรงงาน และปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นปัญหาภายในของสถาบันอุดมศึกษา (วิชัย ต้นศิริ, ๒๕๔๗: ๙๔-๙๙) นอกจากนี้ การศึกษาไทยมีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษา ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านระบบการศึกษา ๒) ด้านการจัดการเรียนรู้ ๓) ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ๔) ด้านผู้บริหารครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และ ๕) ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์, ๒๕๕๑: ออนไลน์)

สถาบันการพลศึกษาพัฒนามาจากวิทยาลัยพลศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรทางพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์ การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ จาก การประเมินคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา ๒๕๕๐ สถาบัน การพลศึกษา มีผลการประเมิน ในมาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ อยู่ในระดับพอใช้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), ๒๕๕๑) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สดสี สุทธิศักดิ์ (๒๕๔๙: ๓) พบว่า อาจารย์สถาบันการพลศึกษา ทำวิจัยน้อยมีสาเหตุมาจากการขาดงบประมาณ ขาดเวลา ขาดวัสดุอุปกรณ์ ขาดบุคลากรช่วยงานวิจัย และขาดความรู้ด้านการวิจัย ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้อาจารย์ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานด้านการวิจัย ไม่ให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการทำวิจัย เพราะการทำวิจัย เป็นภารกิจหนึ่งของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา และการวิจัยเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ สามารถ

นำผลการวิจัยมาใช้ในการต่อยอดองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ สามารถนำไปบูรณาการกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และในฐานะที่เป็นสถาบันทางพลศึกษา การกีฬาอาจจะนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการกีฬา นักกีฬาให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของสถาบันการพลศึกษาในทัศนะของนักศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการ ด้านจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านความศรัทธาและการยอมรับต่อสถาบัน พบว่า มีภาพลักษณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (สุปรีย์ สุวรรณบุรณ์, ๒๕๕๑) ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงด้านที่สถาบันควรได้รับการพัฒนาจากความคิดเห็นของนักศึกษาในฐานะ ที่เป็นผู้รับบริการจากสถาบันการพลศึกษา

จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (๒๕๕๔) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถาบันโดยสภาสถาบันต้องกำหนดนโยบายและติดตามให้ทีมผู้บริหารปรับปรุงระบบบริหารจัดการ มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ทั้งส่วนกลางและระดับวิทยาเขต การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกระดับ โดยเฉพาะการเพิ่มคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการสร้างงานวิจัย ทั้งนี้หากสถาบันการพลศึกษาไม่ตระหนักต่อสภาพปัญหาดังกล่าวทั้งด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการวิจัย อาจส่งผลกระทบหรือเกิดผลเสียต่อสถาบัน บุคลากร คุณภาพของบัณฑิต และการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยในฐานะ

ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาเขตมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารหรือบุคลากรของสถาบันได้นำผลการวิจัยตลอดจนข้อเสนอแนะในด้านการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการทรัพยากร บุคลากร การจัดการศึกษา และด้านอื่นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความคุ้มค่า เพราะการบริหารจัดการที่ดีโดยผู้บริหารก็จะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน คุณภาพของบัณฑิตที่สามารถออกไปรับใช้สังคม และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ สถาบันและวิทยาเขตก็จะมีการบริหารงานที่มีคุณภาพ มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีขึ้นไป และเพื่อเป็นการพัฒนาสถาบันการพลศึกษาให้เป็นองค์กรการศึกษาที่มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการและการกีฬา สามารถเป็นสถาบันอุดมศึกษาทางการกีฬาชั้นนำของประเทศ และระดับสากล

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และนำเสนอกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา ๔ ยุทธศาสตร์

(สถาบันการพลศึกษา, ๒๕๕๐) การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น และวงล้ออนาคต เป็นวิธีการระดมสมองที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตที่คาดว่า จะเกิดขึ้นผ่านเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยการจัดระบบการคิด (สุวิมล ว่องวานิช, ๒๕๔๔) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ๕ ด้าน คือ การบริหารจัดการทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, ๒๕๔๖) หลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ๑๐ ประการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒) การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษารอบที่สอง (พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓) ประกอบด้วย ๔ มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติการบริหารจัดการ มิติการเรียนรู้ และมิติการประเมินคุณภาพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลการศึกษา (องค์การมหาชน) [สมศ.], ๒๕๕๐) การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๔) ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม (สมศ., ๒๕๕๕) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา มี ๙ องค์กรประกอบ คือ องค์กรประกอบที่ ๑ ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ องค์กรประกอบที่ ๒ การผลิตบัณฑิต องค์กรประกอบที่ ๓ กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา องค์กรประกอบที่ ๔ การวิจัย องค์กรประกอบที่ ๕ การบริการทางวิชาการแก่สังคมองค์กรประกอบที่ ๖ การทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม องค์กรประกอบที่ ๗ การบริหารและการจัดการ องค์กรประกอบที่ ๘ การเงิน

และงบประมาณ องค์กรประกอบที่ ๙ ระบบกลไก การประกันคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา, ๒๕๕๔) และมีขอบเขตของศึกษา วิจัย คือ ศึกษาวิจัยในสถาบันการพลศึกษา (ส่วนกลาง) และวิทยาเขต ๑๗ วิทยาเขต คือ ภาคเหนือ ได้แก่ สถาบัน การพลศึกษาวิทยาเขต เชียงใหม่ สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตลำปาง สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสุโขทัย สถาบันการ พลศึกษาวิทยาเขตเพชรบูรณ์ รวม ๔ วิทยาเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ สถาบัน การ พลศึกษาวิทยาเขตมหาสารคาม สถาบันการ พลศึกษาวิทยาเขตอุดรธานี สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขต ศรีสะเกษ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ รวม ๔ วิทยาเขต ภาคกลาง ได้แก่ สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตอ่างทอง สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตชลบุรี สถาบัน การพลศึกษาวิทยาเขตสุพรรณบุรี สถาบันการ พลศึกษาวิทยาเขตกรุงเทพ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสมุทรสาคร รวม ๕ วิทยาเขต ภาคใต้ ได้แก่ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตตรัง สถาบันการ พลศึกษาวิทยาเขตกระบี่ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร รวม ๔ วิทยาเขต และศึกษาวิจัย ใน ๓ คณะ คือ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและ สุขภาพ คณะศิลปศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น ๕ ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** ร่างรูปแบบการบริหารจัดการ สถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยนำข้อมูล ที่ได้จากการเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพ ภายนอกระดับอุดมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓)

กับยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา การสัมภาษณ์ ผู้บริหาร จำนวน ๒๗ คน การวิเคราะห์ผล การประเมินความต้องการจำเป็นกับผู้บริหาร และอาจารย์ จำนวน ๓๖๙ คน การสัมภาษณ์ผู้ทรง คุณวุฒิ จำนวน ๕ คน เกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และจัดทำ ร่างรูปแบบฯ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบใน การจัดประชุมจัดทำร่างกลไกฯ ด้วยเทคนิควงล้อ อนาคต (Future Wheels) และจัดทำเอกสาร ประกอบการประชุม

**ขั้นตอนที่ ๒** กำหนดกลไกการบริหารจัดการ สถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการ จัด ประชุมจัดทำกลไกฯ ด้วยเทคนิควงล้ออนาคต โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้บริหารจากสถาบัน การพลศึกษา จำนวน ๔ คน ผู้บริหารจากวิทยาเขต จำนวน ๔ คน รวม ๑๒ คน และอาจารย์ จำนวน ๗ คน รวม ๑๙ คน ในการทำวงล้ออนาคต ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอน การวิจัย ขั้นตอนการทำวงล้ออนาคต ตัวอย่าง วงล้ออนาคต เอกสารร่างรูปแบบฯ และอุปกรณ์ ในการจัดทำวงล้ออนาคต โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น ๔ กลุ่ม โดยแบ่งหัวข้อการบริหารจัดการฯ เพื่อ การจัดทำกลไกฯ ด้วยเทคนิควงล้ออนาคต ออกเป็นกลุ่มละ ๒ หัวข้อ ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ ระบบ การบริหารและโครงสร้างสถาบัน การพลศึกษา และการบริหารจัดการทรัพยากร กลุ่มที่ ๒ การ บริหารงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา และการบริหารคุณภาพการศึกษา การประกัน คุณภาพการศึกษา กลุ่มที่ ๓ การบริหารงานวิจัย และการบริหารนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร กลุ่มที่ ๔ การบริการวิชาการและ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาการ

กีฬา ในแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกประกอบด้วยผู้บริหารจากสถาบันการพลศึกษา ผู้บริหารจากวิทยาเขต และอาจารย์ ทำการระดมสมองเพื่อจัดทำร่างกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยบันทึกความคิดลงในกระดาษด้วยการวาดวงล้ออนาคตขั้นที่ ๑ ขั้นที่ ๒ ขั้นที่ ๓ หรือ ขั้นที่ ๔ โดยใช้เวลา ๒ ชั่วโมง จากนั้นผู้แทนกลุ่มแต่ละกลุ่มนำเสนอร่างกลไกพร้อมแผนภาพวงล้ออนาคต โดยใช้เวลาดูกลุ่มละ ๒๐ นาที และผู้วิจัยทำการสรุปการนำเสนอและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

**ขั้นตอนที่ ๓** ตรวจสอบและประเมินร่างรูปแบบและกลไก ด้วยแบบประเมินร่างรูปแบบและกลไก เป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๔ คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน ๑๐ คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการพลศึกษาและวิทยาเขต จำนวน ๔ คน ได้รับแบบประเมินกลับคืน จำนวน ๑๖ คน (ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน ๙ คน ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการพลศึกษาและวิทยาเขต จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๘.๘๘ และวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นตอนที่ ๔** ตรวจสอบร่างรูปแบบและกลไก ด้วยการจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน ๑๐ คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้บริหารและอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน ๕ คน และผู้บริหารจากสถาบันการพลศึกษา จำนวน ๕ คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ ๕** ปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอร่างรูปแบบและกลไก และนำรูปแบบและกลไกให้อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมตรวจสอบอีกครั้ง และนำเสนอรูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สมบูรณ์

## ผลการวิจัย

จากการประเมินรูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศเมื่อพิจารณา โดยภาพรวม พบว่า รูปแบบและกลไก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามประเด็นด้านที่มา ด้านหลักการ และเหตุผล ด้านองค์ประกอบของรูปแบบ องค์ประกอบของกลไก และแนวทางการนำรูปแบบและกลไกไปใช้พัฒนาสถาบันการพลศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า กลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศในวงล้อที่ ๖ ด้านการบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และการจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณารูปแบบและกลไก โดยแบ่งรายละเอียดเป็น ๒ ส่วน คือ ๑) รูปแบบ การบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ๒) กลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษา สู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

๑. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย บริหาร ๔ ด้าน คือ

๑.๑ ระบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา ได้แก่ การกำหนดบทบาท

และอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน สภาวิชาการ คณะกรรมการวิทยาเขตในการพัฒนาสถาบัน การบริหารงานตามการแบ่งส่วนราชการและ โครงสร้างการบริหาร การกำหนดยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ การรายงานประเมินผล การปฏิบัติงาน ต่อคณะกรรมการวิทยาเขตและสภาสถาบัน การบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน ความเสี่ยง

๑.๒ การบริหารจัดการทรัพยากร (บุคลากร การเงินและงบประมาณ อาคารสถานที่) ได้แก่ ผู้บริหารควรบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ๑๐ ประการ มีภาวะผู้นำในการบริหารงาน และมีคุณสมบัติ นักบริหารการศึกษา การวางแผน และการจัดสรรอัตรากำลัง การจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร การพัฒนาศักยภาพและคุณวุฒิของ อาจารย์และบุคลากร การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ วิชาชีพของบุคลากร การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสถาบัน วิทยาเขต และคณะ การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม ระบบสาธารณูปโภค โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพภายในสถาบัน และวิทยาเขต และการบำรุงรักษา วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางการเรียนการสอนและด้านกีฬา ให้มีความพร้อมมีความปลอดภัยสำหรับการใช้งาน

๑.๓ การบริหารงานวิชาการและกิจกรรม พัฒนานักศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

๑.๓.๑ การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร และเปิดสอนในสาขาวิชา ที่เป็นความต้องการของสังคม การจัดการเรียน การสอน การวัดและประเมินผลตามมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับ อุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ การจัดศูนย์วิทย บริการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ต่อการให้บริการแก่

นักศึกษา และบุคลากร การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างวิทยาเขต หน่วยงานของรัฐและเอกชน การบูรณาการงาน วิจัย นวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ของนักศึกษา และอาจารย์กับการเรียนการสอน การจัดการ เรียนการสอนและประสบการณ์การเรียนรู้แก่นักศึกษาที่มีความต้องการพิเศษ (บกพร่องทาง ร่างกาย) การประเมินผลหลักสูตร การจัดระบบ อาจารย์ที่ปรึกษาในการให้การแนะนำด้านวิชาการ การรับสมัครนักศึกษาและการทดสอบทางวิชาการ และการพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์

๑.๓.๒ การบริหารกิจกรรมพัฒนา นักศึกษา ได้แก่ การพัฒนากิจกรรมนักศึกษา จากการบริหารงานขององค์การนักศึกษา การจัดกิจกรรมบริการสังคม สร้างจิตสำนึกและ ความรับผิดชอบต่อสังคม การประกาศเกียรติคุณ ยกย่องนักศึกษาดีเด่น การจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า การจัดสวัสดิการด้านหอพักนักศึกษาทุนการ ศึกษา การจัดหางาน การแนะแนวการศึกษา การให้บริการงานอนามัยและการพยาบาลแก่นักศึกษาและบุคลากร

๑.๔ การบริหารงานวิจัย ได้แก่ การให้ ความรู้ด้านการวิจัย การสนับสนุนงบประมาณ การทำวิจัย และผลงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ และนักศึกษา การนำผลการวิจัยมาบูรณาการกับ การเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม การประกันคุณภาพการศึกษา การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนา การกีฬา การ ส่งเสริมการทำวิจัย การเขียนบทความวิจัยและ บทความทางวิชาการ การนำเสนอผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และผลงานสร้างสรรค์ในระดับชาติ ระดับนานาชาติ การสร้างเครือข่ายการวิจัยใน



ระดับคณะ วิทยาเขต สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานของรัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ การจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร งานวิจัยและงานสร้างสรรค์

๑.๕ การบริหารนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ การพัฒนาระบบโครงข่ายและระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูล ด้านบุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า ระบบฐานข้อมูลงานวิจัย การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์สารสนเทศ การพัฒนาคลังสมองทางปัญญาของสถาบันการพลศึกษา การพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการศึกษา การปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์ประกาศเกียรติคุณแก่ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน และบุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถาบัน

๑.๖ การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การให้บริการวิชาการแก่สังคม การให้บริการด้านกีฬาแก่ชุมชน การจัดการแข่งขันกีฬา และการตัดสินกีฬา การส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ศูนย์อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ศูนย์อนุรักษ์กีฬาไทย การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย

๑.๗ การบริหารคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

๑.๗.๑ การบริหารคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะทางวิชาการ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒ ตามสาขาวิชาที่ศึกษา การพัฒนานักศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม

มีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม

๑.๗.๒ การประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ภายนอก และการรายงานผลการปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การประกันคุณภาพการศึกษา ภายนอก การรายงานผลการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาให้มีอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถาบัน

๑.๘ การพัฒนาการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

๑.๘.๑ นักกีฬา ได้แก่ การสรรหา และการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา การส่งเสริม นักกีฬาในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในระดับชาติ ระดับนานาชาติ การพัฒนานักกีฬาสู่นักกีฬาทีมชาติ นักกีฬาอาชีพ การจัดสวัสดิการและขวัญกำลังใจแก่นักกีฬา

๑.๘.๒ ผู้ฝึกสอนกีฬา ได้แก่ การสรรหา ผู้ฝึกสอนกีฬาทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา การส่งเสริม การใช้หลักวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยี การกีฬา การสนับสนุนและการจัดสวัสดิการ แก่ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาและผู้บริหารการกีฬา การร่วมมือกับองค์การทางการกีฬาในการฝึกอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา การตัดสินกีฬา และการขอใบอนุญาตการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา การจัดทำสารสนเทศทางการกีฬา และการจัดระบบการบริหารศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในการพัฒนานักกีฬา

๒. การนำเสนอกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค วงล้ออนาคต กลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ๘ วงล้อ ๓๘ กลไก ได้แก่ วงล้อที่ ๑ ระบบระบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย ๗ กลไก คือ ๑) ทบทวนพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๘ ๒) ระบบการได้มาของผู้บริหารเน้นมีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๓) การบริหารความเสี่ยง ๔) การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ๕) สภาพสถาบันฯ สภาวิชาการ คณะกรรมการวิทยาเขต ๖) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๗) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร วงล้อที่ ๒ การบริหารจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย ๓ กลไก คือ ๑) บุคลากร ๒) การเงินและงบประมาณ ๓) อาคารสถานที่ วงล้อที่ ๓ การบริหารงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา ประกอบด้วย ๗ กลไก คือ ๑) หลักสูตร ๒) การรับสมัครนักศึกษาเข้าศึกษาต่อ ๓) การจัดการเรียนการสอน ๔) กิจกรรมพัฒนานักศึกษาและคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ๕) การสนับสนุนการสร้างและการแสดงผลงานวิชาการของนักศึกษา ๖) การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ๗) การจัดสวัสดิการและทุนการศึกษา วงล้อที่ ๔ การบริหารงานงานวิจัย ประกอบด้วย ๔ กลไก

คือ ๑) กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการทำวิจัย ๒) การจัดตั้งศูนย์วิจัยหรือคลินิกวิจัย ๓) การนำเสนอผลงานวิจัย ๔) การสร้างเครือข่ายการวิจัย วงล้อที่ ๕ การบริหารนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ๔ กลไก คือ ๑) การพัฒนาเชื่อมต่อระบบโครงข่ายสถาบันฯ และวิทยาเขต ๒) การกำหนดแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ๓) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ๔) การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมทางการศึกษา วงล้อที่ ๖ การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย ๒ กลไก คือ ๑) การบริการวิชาการแก่สังคม ๒) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วงล้อที่ ๗ การบริหารคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา ๒ กลไก คือ ๑) คุณภาพการศึกษา ๒) การประกันคุณภาพการศึกษา และ วงล้อที่ ๘ การพัฒนาการกีฬา ประกอบด้วย ๙ กลไก คือ ๑) การบริหารจัดการ ๒) สารสนเทศทางการกีฬา ๓) การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา ๔) นักกีฬา ๕) การแข่งขันกีฬา ๖) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานักกีฬา และการจัดการแข่งขันกีฬา ๗) การจัดอบรมผู้ฝึกสอนหรือผู้ตัดสินกีฬา ๘) การวิจัยทางการกีฬา ๙) การบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์การกีฬา

**หลักการและเหตุผล**

การพัฒนาและยกระดับสถาบันการพลศึกษาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้นำการศึกษาและการบริการวิชาการด้านพลศึกษา สุขศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา การส่งเสริมสุขภาพ สื่อสารการกีฬาชั้นนำของประเทศหรือในอาเซียน โดยการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาล ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ พลศึกษาและการกีฬา

**วัตถุประสงค์**

พัฒนาสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ พลศึกษาและการกีฬา



กลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	
วงล้อที่หนึ่ง ๗ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทบทวน พรบ.สถาบันฯ พ.ศ. ๒๕๔๘</li> <li>2. ระบบการได้มาของงบบุคลากรเน้นมีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>3. การบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. การกำหนดยุทธศาสตร์</li> <li>5. สภาสถาบันฯ สภาวิชาการ คณะกรรมการวิทยาเขต</li> <li>6. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</li> <li>7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>
วงล้อที่สอง ๓ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากร</li> <li>2. การเงินและงบประมาณ</li> <li>3. อาคารสถานที่</li> </ol>
วงล้อที่สาม ๗ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตร</li> <li>2. การรับสมัครนักศึกษาเข้าศึกษาต่อ</li> <li>3. การจัดการเรียนการสอน</li> <li>4. กิจกรรมพัฒนานักศึกษาและคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์</li> <li>5. การสนับสนุนการสร้างและการแสดงผลงานวิชาการของนักศึกษา</li> <li>6. การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ</li> <li>7. การจัดสวัสดิการและทุนการศึกษา</li> </ol>
วงล้อที่สี่ ๔ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย</li> <li>2. การจัดตั้งศูนย์วิจัยหรือคณีกวิจัย</li> <li>3. การนำเสนอผลงานวิจัย</li> <li>4. การสร้างเครือข่ายการวิจัย</li> </ol>
วงล้อที่ห้า ๔ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาเชื่อมต่อระบบโครงข่ายสถาบันฯ และวิทยาเขต</li> <li>2. การกำหนดแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ</li> <li>4. การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมทางการศึกษา</li> </ol>
วงล้อที่หก ๒ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริการวิชาการแก่สังคม</li> <li>2. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</li> </ol>
วงล้อที่เจ็ด ๒ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพการศึกษา</li> <li>2. การประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ol>
วงล้อที่แปด ๕ กลไก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารจัดการ</li> <li>2. สารสนเทศทางการกีฬา</li> <li>3. การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา</li> <li>4. นักกีฬา</li> <li>5. การแข่งขันกีฬา</li> <li>6. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานักกีฬา และการจัดการแข่งขันกีฬา</li> <li>7. การจัดอบรมผู้ฝึกสอนหรือผู้ตัดสินกีฬา</li> <li>8. การวิจัยทางการกีฬา</li> <li>9. การบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์การกีฬา</li> </ol>

แผนภาพที่ ๑ รูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

๑. ระบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา จากผลการวิจัย พบว่า ระบบโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การบริหารงานของสถาบัน วิทยาเขตและคณะ มีความซับซ้อนในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับนพดล จิรบุนดิลก (สัมภาษณ์, ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๔) ให้ความเห็นว่าระบบโครงสร้าง การบริหารจัดการของสถาบันการพลศึกษายังไม่เป็นระบบ การบริหารงานคณะวิชาในวิทยาเขตควรเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานที่สถาบันกำหนด โดยมีการบริหารงานวิชาการตามภาควิชาแต่ละภาควิชา ที่วิทยาเขตจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับ ดัฟท์ (Daft, 1997) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดในองค์การ โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงาน การกำหนดความสัมพันธ์ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา การจัดกลุ่มของบุคคลในหน่วยงาน และการติดต่อประสานความร่วมมือ

๒. การบริหารจัดการทรัพยากร พบว่าสถาบันการพลศึกษามีอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับ เอมอัชมาวัฒน์บูรานนท์ (สัมภาษณ์, ๑๐ มกราคม ๒๕๕๔) ให้ความเห็นว่าอาจารย์ควร ทำผลงานวิชาการเพื่อการขอตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์) และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการให้ทุนศึกษา การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ และ วิลาวรรณรพีพิศาล (๒๕๕๙) การบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่การทำงาน ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีขอบเขตของการทำงาน ปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง กับบุคลากรและองค์การ คือ ๑) เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๒) เพื่อช่วยองค์การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๓) เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ๔) เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ๕) เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนา

๓. การบริหารงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา ผลการวิจัย พบว่า มีความต้องการให้สถาบันการพลศึกษาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในวิชาชีพ และประยุกต์ใช้ ในชีวิตประจำวันได้ ดังที่ กาญจนาคุณารักษ์ (๒๕๕: ๔) กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการจัดการเรียนรู้ก็คือ หลักสูตร เพราะหลักสูตรเป็นพาหนะที่จะนำความมุ่งหมายของการศึกษาออกไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับสันต์ ธรรมบำรุง (๒๕๒๗: ๙-๑๐) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นแผนปฏิบัติที่กำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และยังเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งในการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์การศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาดำเนินการตามนโยบายการจัดการศึกษา

๔. การบริหารงานวิจัย พบว่า สถาบันการพลศึกษา มีงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับนานาชาติน้อยที่สุด และมีความต้องการเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของนพรัตน์ พบลาก (สัมภาษณ์, ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๕๔) ควรสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ในการทำวิจัยและ การตีพิมพ์เผยแพร่บทความทางวิชาการ บทความวิจัยในวารสารระดับชาติหรือระดับนานาชาติและสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓) (สมศ., ๒๕๕๑) ได้เสนอแนะและแนวทางพัฒนาว่า สถาบันควรต้องเร่งผลิตผลงานวิจัย เพิ่มจำนวนผู้วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ตีพิมพ์ผลงานวิจัย สถาบันต้องส่งเสริมหรือจัดให้มีการนำเสนอผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ

๕. การบริหารนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารจากการวิจัย พบว่ามีความต้องการให้สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขต และคณะมีเว็บไซต์ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรม ข่าวสาร มีระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับ กิดานันท์ มลิทอง (๒๕๔๔) มีความเห็นว่า การใช้เทคโนโลยีในวงการศึกษาสามารถใช้ได้ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและในการเรียนการสอน

๖. การบริการวิชาการและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม พบว่า มีความต้องการให้ นำความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการ เช่น ทางด้านการกีฬา บูรณาการกับการพัฒนา

การเรียนการสอนและการวิจัย และการให้บริการทางวิชาการสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม ซึ่งการจัดทำกลไกเสนอให้มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเคลื่อนที่ในการให้บริการแก่ชุมชน การจัดกิจกรรมพัฒนาด้านสุขภาพ กีฬานันทนาการ และการอนุรักษ์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

๗. การบริหารคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า มีความต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ในภาษาต่างประเทศ ซึ่งจากการพัฒนารูปแบบควรมีการจัดตั้งศูนย์ภาษาอังกฤษ ในสถาบัน การพลศึกษา และจัดจ้างเจ้าของภาษา ซึ่งสอดคล้องกับสุปราณีวี ชวัญบุญจันทร์ (สัมภาษณ์, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ในการส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษจากศัพท์เทคนิคทางการกีฬา นอกจากนี้สถาบันควรดำเนินการด้านประกันคุณภาพตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

๘. การพัฒนาการกีฬา พบว่า มีความต้องการให้สถาบันการพลศึกษาส่งเสริมนักกีฬา เข้าร่วม การแข่งขันในระดับต่างๆ มีระบบการทดสอบสมรรถภาพและศักยภาพของนักกีฬา แต่ละชนิดกีฬา อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการจัดทำกลไกฯ ด้วยเทคนิควงล้ออนาคต มีข้อเสนอให้มีระบบการฝึกซ้อมนักกีฬา การนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการฝึกซ้อมนักกีฬา ระบบโภชนาการสำหรับนักกีฬา

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาสถาบันการพลศึกษา และวิทยาเขต ดังต่อไปนี้

๑. สถาบันการพลศึกษาควรมีการทบทวนพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา จัดโดยการจัดเวทีเสวนาจากนักวิชาการ ผู้บริหารสถาบัน ผู้บริหารวิทยาเขต บุคลากร เพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร และจัดทำประชาพิจารณ์พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา

๒. สถาบันการพลศึกษาควรจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาสถาบันการพลศึกษาระยะยาว ๑๐ ปี ระยะกลาง ๕ ปี และจัดแผนพัฒนากรอบอัตรากำลังการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การจัดทำสารสนเทศทางตำแหน่งงาน

๓. สถาบันการพลศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ บุคลากร โดยการจัดสรรทุนการศึกษา การศึกษาดูงาน จัดจ้างชาวต่างชาติเป็นผู้สอนภาษาต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. ๒๕๕๘

๔. สถาบันการพลศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การทำผลงานวิชาการ แก่ไขกฏระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ด้านการวิจัยให้มีความคล่องตัว มีการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือการวิจัยระหว่างวิทยาเขต หรือสถาบันอุดมศึกษาในเขตพื้นที่ใกล้เคียงกับวิทยาเขต

๕. สถาบันการพลศึกษาควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน จัดสรรทุนการศึกษา การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อมาใช้ในการสอน มีการ

จัดทำระบบ การประเมินผลการสอนแบบออนไลน์

๖. สถาบันการพลศึกษาควรพัฒนาระบบโครงข่ายอินเทอร์เน็ต ปรับปรุงความเร็วสัญญาณอินเทอร์เน็ต ระบบสำรองสัญญาณอินเทอร์เน็ต และพัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายให้มีความครอบคลุม ทั้งวิทยาเขต พัฒนาระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบพัสดุ ระบบฐานข้อมูลงานวิจัยของวิทยาเขต ๑๗ วิทยาเขต ระบบฐานข้อมูลผู้ฝึกสอน ผู้สอน กีฬา และนักกีฬา

๗. สถาบันการพลศึกษาควรมีการสร้างเครือข่ายพลศึกษา ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน โดยการจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า เพื่อการประชาสัมพันธ์ การระดมทุนในการจัดการศึกษา การพัฒนานักกีฬา

๘. สถาบันการพลศึกษาควรจัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพนักกีฬารายอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำระบบสถิติและสารสนเทศเกี่ยวกับนักกีฬา

๙. วิทยาเขตของสถาบันการพลศึกษาทั้ง ๑๗ แห่ง ที่ต้องการนำรูปแบบและกลไกไปประยุกต์ใช้ ควรคำนึงถึงบริบทของแต่ละวิทยาเขต

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาวิจัยบทบาทของผู้บริหารกับการพัฒนาสถาบันการพลศึกษาในทศวรรษหน้า

๒. ควรศึกษาวิจัยการพัฒนาพัฒนารูปแบบความร่วมมือด้านวิชาการหรืองานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย หรือสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

๓. ควรศึกษาวิจัยบทบาทของนักศึกษาสถาบันการพลศึกษากับการพัฒนาการกีฬาสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กาญจนา คุณารักษ์. (๒๕๔๐). *หลักสูตรและการพัฒนา*. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.  
กิดานันท์ มลิทอง. (๒๕๔๘). *เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (๒๕๕๒). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒*.

กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (๒๕๕๔). *รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับ  
อุดมศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๓ สถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (อัดสำเนา)

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (๒๕๕๔). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓*. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (๒๕๕๒). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ  
ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*.

กรุงเทพมหานคร: พรีเมียร์ โปร.

นพดล จีระบุญดี. (๒๕๕๔). *คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา. สัมภาษณ์*, ๒๗ กรกฎาคม.

นพรัตน์ พบลาภ. (๒๕๕๔). *คณบดีคณะศิลปศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา. สัมภาษณ์*, ๒๓ กรกฎาคม.

พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (๒๕๕๑). *โลกาภิวัตน์กับการศึกษาของไทย (บริหารการศึกษา)*. สืบค้นวันที่ ๕ พฤศจิกายน  
๒๕๕๒, จาก <http://www.pantown.com/group.php?url=content.php&id=36749&name=content19&area=3>

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (๒๕๕๖). *รายงานการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา  
แนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

รับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (๒๕๕๐). *คู่มือการ  
ประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา (ฉบับปรับปรุง): เมษายน ๒๕๕๐*. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

รับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (๒๕๕๑). *รายงาน  
ผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาสถาบันการพลศึกษา*. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

รับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (๒๕๕๒). *รายงาน  
การประเมินคุณภาพภายนอก ๑๓ วิทยาเขต*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและ  
การประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

รับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (๒๕๕๕). *คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓) ระดับอุดมศึกษาฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช พ.ศ. ๒๕๕๔)*. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

วิชัย ตันศิริ. (๒๕๔๗). *โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต: แนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (๒๕๕๙). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

สดศรี สุทธิศักดิ์. (๒๕๕๔). *ปัญหาและความต้องการด้านการวิจัยของอาจารย์สถาบันการพลศึกษา*. อ่างทอง: สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอ่างทอง.

สถาบันการพลศึกษา. (๒๕๕๐). *ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา*. สืบค้นวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๒, จาก <http://www.ipe.ac.th/main/view.php?group=14&id=315>.

สันต์ ธรรมบำรุง. (๒๕๒๗). *หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร*. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.

สุปราณีวี ขวัญบุญจันทร์. (๒๕๕๕). *คณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สัมภาษณ์*. ๑๗ กุมภาพันธ์.

สุปรีย์ สุวรรณบุรณ์. (๒๕๕๑). *ภาพลักษณ์ของสถาบันการพลศึกษาในทัศนะของนักศึกษาสถาบันการพลศึกษาปีการศึกษา ๒๕๕๐*. สุพรรณบุรี: สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี.

สุวิมล ว่องวานิช. (๒๕๕๔). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานันท์ ปันยารชุน. (๒๕๔๒). *ธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัย*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์. (อัดสำเนา)

เอมอัชฌา วัฒนบุรานนท์. (๑๐ มกราคม ๒๕๕๕). *ประธานสาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์*.

## ภาษาอังกฤษ

Daft, R.L. (1997). *Management*. 4<sup>th</sup> ed. Texas: The Dryden Press.

Witkin, B.R., and Altschuld, J.W. (1995). *Planning and conducting needs assessments: a practical guide*. California: Sage.



## ผู้เขียน

อาจารย์ ดร. ยวลักษณ์ เส้นหวาน ครูชำนาญการ สถาบันพลศึกษา วิทยาเขตสมุทรสาคร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ อาจารย์อาวุโสประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
หมายเหตุ : ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย “ทุน ๙๐ ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” จากกองทุนรัชดาภิเษก  
สมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย