

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อ ศึกษารูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของ ประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ซึ่งผู้วิจัย ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา ด้วยเคลฟาย เทคนิค (Ethnographic Delphi Future Research - EDFR) โดยการ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัย เกี่ยวกับ ประวัติ สภาพการบริหาร และยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการ รูปแบบการบริหารราชการ และการบริหาร จัดการอุดมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับกลไกการขับเคลื่อนองค์กร แนวทางการบริหารตาม พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 แนวทางการพัฒนาอุดมศึกษา ตามกรอบแผน อุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ แนวการพัฒนามตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555- 2559) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แนวทางการประเมิน และการประกันคุณภาพการศึกษา เขียน ออกมาเป็นแบบสัมภาษณ์ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ภาษาที่ใช้ และความสอดคล้องของข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน แล้วนำไปสัมภาษณ์ และสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัย ได้ส่งแบบสัมภาษณ์ไปยังผู้เชี่ยวชาญ ก่อนที่จะเดินทางไปสัมภาษณ์แบบ EFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ด้วยตนเอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นแบบสอบถามเคลฟาย (Delphi) รอบที่ 1 แล้วนำมาเขียนเป็น รายงานการสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ทั้งหมด มาจำแนก และจัดกลุ่ม เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม รวบรวมเนื้อหาที่ใกล้เคียงกัน ไว้ รวบรวมรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า โดยมีข้อคำถาม 5 ด้าน 121 ข้อ เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Best & Kaln, 1993, pp. 246 - 250) นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม แล้วสร้างแบบสอบถามเคลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในแบบสอบถามเคลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 นี้ได้รวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ หาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อให้ ผู้เชี่ยวชาญทราบคำตอบของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ พิจารณาทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งว่า ควรเปลี่ยนคำตอบตามความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่

ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่ม และยังยืนยันคำตอบเดิม ก็ให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนอธิบายเหตุผลประกอบ นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วเลือกข้อความ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันตามเกณฑ์ที่กำหนด ร่างเป็นรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า

จากนั้นตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า โดยการสร้างแบบสนทนากลุ่ม ปรีกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ซึ่งผู้วิจัยจัดขึ้น และเป็นผู้ดำเนินการสนทนาในวันศุกร์ที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2555 ณ ห้องพลบดี 1 สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่ เวลา 09.00 น. - 12.00 น. ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดความเป็นมาของการวิจัย และศึกษารูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนา ได้มีความรู้ความเข้าใจ และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มในครั้งนี้ นำเสนอรายละเอียด นำเข้าสู่การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ด้าน 121 ข้อ สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่ ด้วยการให้ผู้ร่วมสนทนาเป็นผู้แสดงความคิดเห็น โดยที่ผู้วิจัย จะทำการสรุปประเด็นความคิดเห็นที่ได้ในแต่ละประเด็น เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนาอีกครั้ง ทั้งนี้ผู้วิจัย และผู้ช่วยผู้วิจัย เป็นผู้บันทึกความคิดเห็น จากผู้เข้าร่วมสนทนา เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสรุปความคิดเห็นที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เป็นรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ได้รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านภารกิจ ด้านการขับเคลื่อนองค์กร และด้านการประเมิน และการประกันคุณภาพ โดยที่ทั้ง 5 ด้าน นั้น มีความสัมพันธ์สอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้ามีดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ 25 ข้อ ประกอบด้วยประเด็นเด่นดังนี้คือ มีนโยบายพัฒนาองค์กรร่วมของวิทยาเขต และ โรงเรียนกีฬาให้ เป็นศูนย์รวมแห่งปัญญา และมีอุดมคติร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่สามารถนำยุทธศาสตร์พัฒนากีฬาชาติ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อ

ส่งเสริมสุขภาพมวลชน ให้มีสุขภาพดีทุกคน เป็นมหาวิทยาลัยกีฬา (Sport University) โดยเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาพลศึกษา การทำธุรกิจการกีฬามีความเป็นเลิศในด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ เป็นผู้นำในการดูแลนักกีฬา ที่ทำประโยชน์ให้กับวงการกีฬา

2. ด้านโครงสร้างการบริหาร 14 ข้อประกอบด้วยประเด็นดังนี้คือ โครงสร้างการบริหารของสถาบันฯ มีการกระจายอำนาจการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีสภาพสถาบันทำหน้าที่วาง นโยบาย และกำกับแผนพัฒนาของสถาบันการพลศึกษา ปรับโครงสร้างการบริหารงบประมาณ โดยการกระจายงบประมาณ ให้กับวิทยาเขตบริหารจัดการงบประมาณด้วยตนเอง ปรับโครงสร้างการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน ลักษณะงาน และขอบข่ายความรับผิดชอบ จัดโครงสร้าง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกวิทยาเขต

3. ด้านภารกิจ 63 ข้อ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ การบริหารงานบุคคล 5 ข้อ การบริหารงบประมาณ 14 ข้อ การพึ่งพาตนเอง 4 ข้อ การสอน 3 ข้อ การวิจัย 5 ข้อ การบริการชุมชน 6 ข้อ การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี 8 ข้อ การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6 ข้อ การสื่อสาร 2 ข้อ ประกอบด้วยประเด็นดังนี้คือ พัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จัดสภาพแวดล้อม และจัดกิจกรรม วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อต่อการจัดการเรียนการสอน สร้างเครือข่ายพัฒนา และจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งของสถาบันการพลศึกษา และโรงเรียนกีฬา ให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยี พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ การเงิน พัสดุ และบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับสำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สถาบันการพลศึกษาได้รับและนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนให้เกิดนักวิจัยรุ่นใหม่ เพื่อการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรและพัฒนาด้านการกีฬา พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บุคลากร

4. ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 8 ข้อ ประกอบด้วยประเด็นดังนี้คือ กระจายอำนาจ ให้ทุกวิทยาเขตบริหารจัดการได้เอง บริหารงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม กำหนดแผนยุทธศาสตร์ และกลไกในการขับเคลื่อนบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการศึกษาดูงาน อบรม และพัฒนาตนเองก่อนเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย เน้นการบริหารแบบบูรณาการ เพื่อประหยัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมในการรองรับ การปฏิบัติงานสู่อาเซียน

5. ด้านการประเมิน และการประกันคุณภาพ 11 ข้อ ประกอบด้วยประเด็นเด่นดังนี้คือ การประเมิน และการประกันคุณภาพ เป็นงานหนึ่งของการบริหาร และเป็นภารกิจหลัก สร้างความเข้าใจ และความตระหนักในการประเมิน และการประกันคุณภาพ ให้แก่บุคลากรทุกคน แต่งตั้ง คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางให้ความเห็น และข้อเสนอแนะ แต่งตั้ง คณะบุคคลทำการตรวจสอบ ทบทวน และรายงานคุณภาพการศึกษา จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องพอ ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อนำมากำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถาบันฯ กำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพของ สถาบันฯ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน ครอบคลุมงาน โครงการ

ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษ หน้า ในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติโดย รองอธิการบดีสถาบัน การพลศึกษาประจำวิทยาเขต รองคณะบดีสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต และอาจารย์ผู้สอน ของสถาบันการพลศึกษานั้นปรากฏว่า รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้าทั้ง 5 ด้าน 121 ข้อ คือ ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ 25 ข้อ ด้านโครงสร้างการบริหาร 14 ข้อ ด้านภารกิจ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ การบริหารงานบุคคล 5 ข้อ การบริหารงบประมาณ 14 ข้อ การพึ่งพาตนเอง 4 ข้อ การสอน 4 ข้อ การวิจัย 5 ข้อ การบริการชุมชน 6 ข้อ การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี 8 ข้อ การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม 6 ข้อ การสื่อสาร 2 ข้อ ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 8 ข้อ และด้านการประเมิน และ การประกันคุณภาพ 11 ข้อ นั้นผู้บริหาร และครูผู้สอนได้เปลี่ยนข้อความบางข้อความ เพื่อความ กระชับ และชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ยังคงความหมายของประโยคตามเดิม และแนวโน้มรูปแบบการบริหาร สถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า 5 ด้าน 121 ข้อ นั้นมีความเหมาะสม และ เป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทุกประการ

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ทั้งในด้านการพัฒนา และตรวจสอบรูปแบบ การบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้าทั้ง 5 ด้าน 121 ข้อ ดังนี้

รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ทั้ง 5 ด้าน 121 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า มีความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมากที่สุดทุกข้อ ผลการวิจัย ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษ หน้า ประกอบด้วย ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้าน

ภารกิจ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การพึ่งพาตนเอง การสอน การวิจัย การบริการชุมชน การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และการสื่อสาร ด้านการขับเคลื่อนองค์กร และด้านการประเมิน และการประกัน คุณภาพ สามารถบริหารสถาบันการพลศึกษา ในทศวรรษหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะว่า การพัฒนาสถาบันการพลศึกษา และ โรงเรียนกีฬา ให้เป็นสถาบันที่ผลิต และพัฒนาบุคลากรด้าน พลศึกษา กีฬา สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และการส่งเสริมนักกีฬาสู่ความเป็น เลิศนั้น ต้องพัฒนาองค์รวมของสถาบันการพลศึกษา และ โรงเรียนกีฬาให้เป็นศูนย์รวมแห่งปัญญา และมีอุดมคติร่วมกันที่ว่า “บ่อเกิดแห่งปัญญา คือ การพลศึกษา และกีฬาที่กว้างไกล” (สถาบัน การพลศึกษา, 2550, หน้า 9 - 14) และพระราชบัญญัติ สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 มาตรา 7 กำหนดว่า ให้สถาบันการพลศึกษา เป็นสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการผลิต และพัฒนา บุคลากรทางพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และบุคลากร ในด้านที่เกี่ยวข้อง มีภารกิจ ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการ การให้บริการชุมชน การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬา นันทนาการ และบุคคลที่มีความ บกพร่องทางร่างกาย รวมถึงการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย การ บริหารการศึกษา คือแนวทางหนึ่ง ที่จะนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดศักยภาพ ในการผลิต และพัฒนาบุคลากรตามสาขา และชนิดกีฬา ที่จัดการศึกษา และ เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันฯ (สถาบันการพลศึกษา, 2548, หน้า 11) นอกจากนั้น การบริหารคือ กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคล และกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 25) รวมไปถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกัน ดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อม ให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่าง เหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ ดังนั้นจึงถือได้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ทางสังคม ซึ่งอยู่กลุ่ม เดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหาร ในลักษณะของการปฏิบัติ ที่ต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุ

เป้าหมาย ซึ่งนับเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 3 - 4) การประยุกต์ใช้พฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารการศึกษามีดังนี้คือ

- 1) การบริหารประกอบด้วยความรู้เฉพาะ (Specialized Knowledge) ทักษะ และความเข้าใจ ซึ่งแตกต่างกันไปตามกิจกรรมต่าง ๆ ประสบการณ์การสอนบางส่วน บวกกับการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหารก็เพียงพอต่อการบริหารการศึกษา 2) การดำเนินการบริหาร ตั้งอยู่บนทัศนคติความจริง ขององค์การที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน 3) พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ ของการบริหารอยู่ในพฤติกรรมศาสตร์ ดังนั้นความเข้าใจในจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และการเมือง จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการเข้าใจธรรมชาติ ที่เป็นจริงของปัญหาของการบริหารองค์การทางการศึกษา 4) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการบริหารการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ (Innovation) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างรีบด่วน ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่น (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 36) วิชาชีพชั้นสูงนั้น มีองค์ประกอบดังนี้คือ 1) อาชีพนั้นต้องให้บริการแก่สังคม โดยไม่เข้าซ้อนกับสาขาวิชาอื่น 2) อาชีพนั้นต้องให้บริการแก่สังคม โดยวิธีการแห่งปัญญา 3) อาชีพนั้นต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ 4) ผู้ให้บริการ หรือสมาชิกของวิชาชีพชั้นสูงนั้น จะต้องได้รับการศึกษาระดับสูง 5) ผู้ใช้วิชานั้น จะต้องมีความประพฤติดี มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และ 6) ต้องมีสถาบันอาชีพ เป็นแหล่งกลางที่จะสร้างสรรค์จรรโลงความมั่นคง แห่งวิชาชีพของสมาชิก (สร สุนทรายุทธ, ม.ป.ป., หน้า 1 - 3) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร และนำเสนอในลักษณะของเอกสารเชิงแนวคิด (Concept Paper) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายแนวคิด และแนวทางหลักในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ในเชิงนโยบาย โดยผู้วิจัย ได้นำเสนอกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทยในแนวทางหลัก 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านงานวิชาการ เปลี่ยนจากระบบการใช้ ไปสู่การผลิต และการสร้างงานวิชาการ 2) ด้านงานบุคคล เปลี่ยนจากระบบราชการ ไปสู่ระบบอุดมศึกษา 3) ด้านการเงิน เปลี่ยนจากระบบการใช้ ไปสู่ระบบการใช้ และการจัดหา 4) ด้านการบริหารสถาบัน เปลี่ยนจากระบบควบคุมดูแลจากภายนอก ไปสู่ระบบดูแลกันเองภายในและ 5) ด้านการบริหารของรัฐ เปลี่ยนจากระบบบังคับบัญชา ไปสู่ระบบกำกับดูแล ทั้งนี้ในด้านการบริหารงานวิชาการ จะต้องเน้นไปที่การสร้างองค์ความรู้เป็นภาระหลัก ส่งเสริมการเรียนรู้แนวใหม่ที่เป็นการสร้างสรรค์ (Innovative Approach) อย่างจริงจัง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนกระบวนการทางสังคมให้มากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง และจริงจัง ในด้านการ

บริหารงานบุคคล ได้เสนอให้เปลี่ยนจากระบบการจ้างงานตลอดชีวิต เป็นการจ้างงานตามสัญญา (Contract) โดยกำหนดภาระงานในสัญญาให้ชัดเจน กำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม ตามความสามารถ และผลงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องมีระบบการประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวางระบบเสรีภาพทางวิชาการให้ชัดเจนด้วย ในด้านการบริหารทรัพย์สิน และการเงิน ซึ่งต้องปฏิรูปจากระบบการใช้ ไปสู่การใช้ และการหา โดยจะต้องหารายได้เข้ามาสู่สถาบันด้วย ดังนั้นการดำเนินงาน จึงต้องคล่องตัวหลากหลาย และตรวจสอบได้มีระบบ Block Grant จากรัฐบาล มีการแสวงหารายได้ จากหลายทางแต่ก็ต้องจัดระบบตรวจสอบอย่างโปร่งใส และชัดเจน ด้านการบริหารสถาบัน ต้องปรับเปลี่ยนจากระบบราชการ ไปเป็นระบบอุดมศึกษา ที่เป็นระบบของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งมีความเป็นอิสระ ภายใต้ความรับผิดชอบ มีโครงสร้างใหม่ที่คล่องตัว และมีการตรวจสอบ การคานอำนาจ และการให้ความเป็นธรรม ประการสุดท้ายบทบาทของรัฐในการกำกับดูแลอุดมศึกษา ซึ่งต้องเปลี่ยนจากระบบรัฐบังคับบัญชา เป็นรัฐกำกับดูแล ทั้งนี้ในการดำเนินงาน ต้องเน้นความสัมพันธ์ในลักษณะการประสานงาน และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ให้มีการจัดตั้งสมาคมต่าง ๆ เช่น สมาคมอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย สมาคมผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชน มาดูแลกันเอง และพัฒนาวิชาการ วิชาชีพในระดับอุดมศึกษาต่อไป และสอดคล้องกับ บุญส่ง หาญพานิช (2545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้าน ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์กเกอร์ (Knowledge Worker) สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนา การเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความพึงพอใจ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือ ที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ที่ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหาร และครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง และรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ทั้ง 5 ด้าน 121 ข้อ มีดังนี้

1. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า มี 25 ข้อ คือ 1) มีนโยบาย พัฒนาบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬา สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชา ที่เกี่ยวข้อง และการส่งเสริมนักกีฬา ผู้ความเป็นเลิศ 2) มีนโยบายพัฒนาองค์กรร่วมของวิทยาเขต และโรงเรียนกีฬาให้ เป็นศูนย์รวมแห่งปัญญา และมีอุดมคติร่วมกัน 3) มุ่งเน้นการพัฒนาปรัชญา วิทยาเขต และโรงเรียนกีฬา เข้าสู่มิติการเป็นอุดมศึกษา และโรงเรียนกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ 4) มีวิสัยทัศน์ เป็นองค์การที่สามารถนำยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาชาติ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมสุขภาพมวลชน ให้มีสุขภาพดีทุกคน 5) เป็นแหล่ง การเรียนรู้ด้านพลศึกษา สุขศึกษา และนันทนาการ ในทุกภูมิภาคของประเทศ 6) ผลิต และพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา และนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม จริยธรรมโดยเน้นคุณภาพ การศึกษา และคุณภาพทางกีฬา มากกว่าปริมาณ 7) สร้างฐาน และผลักดันวิชาชีพ การพลศึกษาให้เข้มแข็งมั่นคง และสนับสนุนการเรียนการสอนทางด้านพลศึกษา กีฬา ในระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และชุมชนให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ 8) สนับสนุนส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางพลศึกษา กีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ทั้งส่วนที่เป็นครูพลศึกษา (Sports Pedagogy) และวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports Science) 9) สนับสนุน ส่งเสริม การวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางพลศึกษา กีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง 10) ปรับเป็นมหาวิทยาลัยกีฬา แบ่งตามภูมิภาค และพัฒนา กีฬา สู่ประชาคมอาเซียน และสมาคมโลก 11) ผลิต และพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา และนักเรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางกีฬา ด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณ 12) ส่งคมอุดมศึกษาในอาเซียน ศูนย์กลาง พลศึกษา นันทนาการ หลักสูตรทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Sports Science Asean Education Hub) 13) เข้าสู่สังคม ฐานความรู้ (Knowledge Based Society) และเป็น e - Government ควบคู่ไปด้วย 14) มีขีดความสามารถ ในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นด้านการ กีฬา มีมาตรฐานในระดับสากล 15) เป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษา ด้านพลศึกษา ให้กับประเทศ



สมาชิกอาเซียน 16) เป็นสถาบัน ที่สามารถให้บริการด้านวิชาการ การพลศึกษาให้กับชุมชนได้อย่างเต็มรูปแบบ 17) เป็นสถาบัน ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ทั้งด้านการบริหารจัดการ และงบประมาณ 18) เป็นศูนย์กลาง ของการทำวิจัย ด้านการพลศึกษาของประเทศ และภูมิภาคอาเซียน 19) มีการปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ให้ใหญ่ขึ้นภายใน 10 ปี 20) เป็นมหาวิทยาลัยกีฬา (Sport University) โดยเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการพัฒนาพลศึกษา การทำธุรกิจการกีฬา 21) เป็นมหาวิทยาลัย ด้านอุตสาหกรรมกีฬา (Sport Industry) ที่มีการพัฒนาด้าน การจัดการกีฬา (Sport Management) 22) เป็นมหาวิทยาลัยที่พัฒนาองค์ความรู้ด้านธุรกิจการกีฬา มีสาขาวิชา ที่ต่อยอดเกี่ยวข้องกับธุรกิจการกีฬา และความเป็นเลิศด้านกีฬา 23) มีความเป็นเลิศ ในด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ 24) มีโรงพยาบาล สำหรับนักกีฬาโดยเฉพาะ 25) เป็นผู้นำ ในการดูแล นักกีฬา ที่ทำประโยชน์ให้กับวงการกีฬา ทั้งนี้ เพราะว่า การจัดการศึกษาให้เป็นเลิศ ตามความต้องการของสังคม ต้องพัฒนาสถาบันการพลศึกษา และโรงเรียนกีฬาเข้าสู่มิติการเป็นอุดมศึกษา และ โรงเรียนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วม กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย บนพื้นฐานของ ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ที่นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี (สถาบันการพลศึกษา, 2550, หน้า 9 ) นโยบาย คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นอย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือข้อความทั่วไป ซึ่งใช้เป็นตัวชี้นำสำหรับการบริหารงานต่าง ๆ และยังเป็นกลวิธีที่จะเป็นหนทางนำไปสู่เป้าหมาย ส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสม และองค์ประกอบของนโยบาย คือ มีเป้าหมายที่จะกระทำ มีการกำหนดแนวทาง และกฎเกณฑ์ วิธีการกลยุทธ์ กลวิธีเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ ที่จะทำให้เกิดถึงแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลงานภายในเวลาที่กำหนด (สุคนธา คงคิด และสุพณ เจริญตน, 2550, หน้า 56) ส่วนปรัชญา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับ ความคิดของบุคคล และมีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งจะสามารถแยกออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ความหมายของปรัชญาตามรูปศัพท์ และความหมายปรัชญาตามทัศนะของนักปรัชญา (พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์, นุชนาถ สุนทรพันธุ์ และวินิตา สุทธิสมบูรณ์, 2542, หน้า 1 - 3) ตามความหมายในภาษาไทยนั้น เป็นคำที่ พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่น นราธิปพงศ์ประพันธ์ ได้ทรงบัญญัติขึ้น เพื่อใช้แทนคำภาษาอังกฤษว่า “Philosophy” (กิริติ บุญเจือ, 2533, หน้า 1) ปรัชญา คือ ศาสตร์หนึ่ง ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะจัดหมวดหมู่ หรือระบบความรู้สาขาต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจ และแปลความหมายข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์แบบ ปรัชญาจะประกอบด้วยวิชา ตรรกวิทยา จริยศาสตร์ สุนทรียศาสตร์ อภิปรัชญา และศาสตร์ที่ว่าด้วย ความรู้ทั้งปวงของมนุษย์ (Good, 1973, p. 395) อาจจะกล่าวได้ว่า ปรัชญา การศึกษาก็คือ แนวความคิด หลักการ และกฎเกณฑ์ในการกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษา ซึ่งนักการศึกษาได้ยึดเป็นหลักในการดำเนินการทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้

ปรัชญาการศึกษายังพยายามทำการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา ทำให้สามารถมองเห็นปัญหาของการศึกษาได้อย่างชัดเจน ปรัชญาการศึกษาจึงเปรียบเหมือนเข็มทิศนำทางให้นักการศึกษาดำเนินการทางศึกษาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และสมเหตุสมผล ส่วนวิสัยทัศน์ก็มีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาเพราะเป็น การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินทางไปสู่อนาคต โดยมีการนำระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึง สิ่งที่ยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึง การสร้างความฝัน และมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง (วันทนา เมืองจันทร์, 2542, หน้า 9) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของบุญส่ง หาญพานิช (2545) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน และหนึ่งในด้านนี้ก็คือ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของอุดมสิทธิ์ จิตรวิจารณ์ (2545) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ในทศวรรษหน้า ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะเสริมว่า กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนด นโยบาย ในการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และจัดสรรทรัพยากร ทางด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา ให้สถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติการพัฒนาการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม ด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินการ การตรวจสอบควบคุมคุณภาพ การจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียน เรียนรู้สิ่งแวดล้อม เป็นวิถีชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ดี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม และคณะ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาแนวใหม่ คุณลักษณะของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562) มี 4 ด้าน ด้านหนึ่งที่สอดคล้อง คือ ด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (Professional Knowledge and Experiences) โดยเฉพาะ ความสามารถทางวิชาชีพครู (Profession Teacher Abilities) ในเรื่อง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์การศึกษา เพื่อการพัฒนาประเทศ และการประกันคุณภาพทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Education Vision for Country Development and Excellent Quality Assurance) ต้องมีความรู้ความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วัฒนธรรมบุญแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แล้วที่สำคัญประการหนึ่งคือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษา ประวัติความเป็นมาของการศึกษาไทย หลักการ และแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจาก การขับเคลื่อนระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างประสบความสำเร็จหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนต้องให้ความสำคัญกับปรัชญาพื้นฐาน

4 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Top down และ Bottom up) 2) การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability) 3) การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และ 4) การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (Rewarding) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง (จริยา บุญยะประภัศร, 2552, หน้า 38 - 40) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณัฐพัชร พูลสวัสดิ์ (2555) ที่ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา สถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย พบว่าด้านวิสัยทัศน์ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้คำปรึกษาสมาชิกในทีมงานถึงแนวทางในการทำงาน ที่ยึดเป้าหมายของสถาบัน รองลงมา คือ ผู้บริหาร ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่ความสำเร็จ และผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ระดับประเทศตามลำดับ และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ แซมมอนด์ส์ ฮิลแมน และมอร์ดิมอร์ (Sammonds, Hillman, & Mortimore, 1995) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง P. Key characteristics of effective schools a review of school effectiveness research. พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จ หรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 11 องค์ประกอบ และการมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จในโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิลเลียม และคิมเบอร์ลี่ (Williams & Kimberly, 2005) แห่ง North Carolina A & T State University ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Using scenario analysis to build university faculty & student travel competencies ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของคณะสาขาวิชาต่าง ๆ ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษาวิชาชีพของนักศึกษา เพื่อให้มีสมรรถนะที่ท้าทายในยุคโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการใช้การวิเคราะห์อนาคต ในการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนการสอน และการเดินทางท่องเที่ยวที่มีความปลอดภัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ ชี้ให้เห็นว่าการพยากรณ์อนาคตของการเตรียมการที่ดี ในการเดินทางที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม และสถานการณ์ โดยรวมถึงการปฏิบัติตน ในสถานการณ์ที่ช่วยให้ทั้งคณาจารย์ และนักศึกษามีความพร้อมในการสร้างแผนการเดินทางได้อย่างมีความเหมาะสม และปลอดภัยเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

2. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้านโครงสร้างการบริหารผลการวิจัยพบว่ามี 14 ข้อ คือ 1) โครงสร้างการบริหารของสถาบันฯ มีการกระจาย อำนาจการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ 2) มีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นเอกภาพมีตลาด สาขาวิชารองรับประชาคมอาเซียน พัฒนาอุตสาหกรรมการศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬา โรงพยาบาลสำหรับนักกีฬา 3) มีสถานบัน

การพลศึกษาที่ทำหน้าที่ วางนโยบาย และกำกับแผนพัฒนากิจการของสถาบันฯ 4) กระจายอำนาจให้ระดับ วิทยาเขต และโรงเรียนกีฬา ทั้งเรื่องการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และงานอื่น ๆ 5) มีหลักสูตรเฉพาะทางด้านการพลศึกษา กีฬา สุขภาพ และนันทนาการที่สอดคล้องกับ นโยบาย รัฐบาล ทั้งสนองความต้องการของสังคม และตลาดแรงงาน 6) ปรับวิทยาเขต เป็นมหาวิทยาลัย ภูมิภาค มีการบริหารจัดการตนเองเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป 7) วิทยาเขตสามารถกำหนด นโยบาย และวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยสอดคล้องกับของสถาบันการพลศึกษา 8) วิทยาเขตสามารถกำหนด กลยุทธ์การบริหารงานของตนเองได้ โดยสอดคล้องกับของสถาบันการพลศึกษา 9) ปรับโครงสร้าง การบริหารงบประมาณ โดยการกระจายงบประมาณให้กับวิทยาเขตบริหารจัดการงบประมาณ ด้วยตนเอง 10) ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน ลักษณะงาน และขอบข่าย ความรับผิดชอบ 11) ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ให้สอดคล้องกับสถานะ ปัจจุบัน 12) มีการปรับโครงสร้างการบริหาร ให้มีรูปแบบเหมือนมหาวิทยาลัยในสังกัดของ ทบวงมหาวิทยาลัย 13) มีการจัดโครงสร้าง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหาร เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันทุกวิทยาเขต 14) มีแนวทางพัฒนาโครงสร้างการบริหาร ไปสู่การพึ่งพาตนเอง โดยสามารถหารายได้ เพื่อการบริหารตนเองได้ ทั้งนี้เพราะ แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาล และ การบริหารจัดการอุดมศึกษา ได้กล่าวว่า กระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย ต้องสร้าง ผู้นำการบริหารนโยบาย ธรรมาภิบาล และการจัดการ (Leadership, Governance and Management - LGM) นอกจากให้มีการปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยแล้ว ต้องรวมถึง ระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัยด้วย การบริหารแบบ School-Based Management: SBM ใช้หลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน และการ บริหารตนเอง เป็นหลักในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยในการประกัน คุณภาพการศึกษา โดยกระจายอำนาจ หรือโอนอำนาจจากหน่วยงานของรัฐ และท้องถิ่น ไปยัง สถานศึกษา ซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุดให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สามารถร่วม และควบคุมการจัดการศึกษา รับผิดชอบการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตรด้วยตนเอง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 189 - 191) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสียงพิน อ่ำโพธิ์ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง อนาคตภาพ การบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษามบที่ 9 พบว่า การบริหารงานการพยาบาลศึกษา จะมีการบริหารในลักษณะ คณะกรรมการ บุคลากร ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการบริหาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ โดฟ (Dove, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การแบ่งปันศูนย์บริการ: รูปแบบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย พบว่า ในสถานะที่มหาวิทยาลัยต้องควบคุมค่าใช้จ่าย และตัดทอนต้นทุน โครงสร้างการบริหาร

ยังคงสภาพการกระจายอำนาจ ให้กับหน่วยงานทางวิชาการจากการศึกษางานบริหาร ในหลายมหาวิทยาลัย และหลายระดับ ของการบริหาร พบว่า ภาระงานทางการบริหาร ยังมีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำนวนมาก จึงตัดค่าใช้จ่ายในการบริหาร และมุ่งไปยังการสอน การวิจัย และการบริการสังคม ประโยชน์ที่ได้รับ คือ การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย การแบ่งปันศูนย์บริการ ซึ่งเป็นแนวคิดทางธุรกิจ ถูกนำมาใช้ในมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานธุรการ

3. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้านภารกิจ ผลการวิจัยพบว่ามี 63 ข้อ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ การบริหารงานบุคคล 5 ข้อ การบริหารงบประมาณ 14 ข้อ การพึ่งพาตนเอง 4 ข้อ การสอน 3 ข้อ การวิจัย 5 ข้อ การบริการชุมชน 6 ข้อ การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี 8 ข้อ การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6 ข้อ การสื่อสาร 2 ข้อ

3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ คือ 1) มุ่งเน้นให้คณะบริหารจัดการในด้านวิชาการ บริหารงานภายในคณะ และกิจกรรมของคณะ 2) มีการพัฒนาให้ ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ให้ใช้ประโยชน์สูงสุด 3) พัฒนาผู้บริหารให้มี ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จัดสภาพแวดล้อมและจัดกิจกรรม วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 4) มีการสร้างทีมการบริหารทุกระดับ ทีมงานทุกหน้าที่ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และทำงานร่วมกัน เป็นทีม 5) มีการบริหารยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ และการบริหารจัดการที่ดีมีความเป็นประชาธิปไตยเน้นการมีส่วนร่วม 6) มีการบริหารในเชิงรุกร่วมคิดพัฒนาสถาบันการพลศึกษาเพื่อสอดคล้องต่อความต้องการระดับประเทศตามยุทธศาสตร์ในทุกระดับ 7) ให้นุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ร่วมกำหนด 8) จัดทำแผนพัฒนานุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในระดับอุดมศึกษา 9) จัดทำแผนภูมิบริหารเพื่อให้การบริหารงานของทุกวิทยาเขต เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 10) กระจายอำนาจการบริหาร ไปสู่วิทยาเขตเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ การบริหารจัดการเรียนการสอน เชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางและวิทยาเขต ทั้งนี้เพราะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) คือ กระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กรบนแนวคิดที่ว่า องค์กรไม่ได้อยู่เป็นเอกเทศโดยตัวของเราเอง แต่อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็นโอกาส บางครั้งก็เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม นอกจากนี้ องค์กรเองก็ต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรด้วย เพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น (เชาวรัตน์ เตมียกุล, 2556, หน้า 1) และสอดคล้องกับ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

ที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิจัยพบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวม ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้าน ของกลยุทธ์ การแข่งขัน กลยุทธ์ที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา ควรให้ความสำคัญกับ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารและกลยุทธ์ด้านวิชาการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม และคณะ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาแนวโน้ม คุณลักษณะของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562) ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562) มี 4 ด้าน ด้านหนึ่งคือ ด้านภาวะผู้นำพัฒนาการศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านหนึ่งคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกลมุ่งอนาคต (Proactive - Oriented) เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีความเป็นผู้นำความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการ สร้างพลังการเปลี่ยนแปลง ลดการต่อต้าน ความสามารถสร้างความร่วมมือกับบุคคลทั้งภายใน และภายนอก ในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และ โครงการ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน การจัดการการเรียนรู้ การออกแบบการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการติดตามประเมินผล ต่อการพัฒนาโรงเรียนชุมชน และ สังคมให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3.2 การบริหารงานบุคคล 5 ข้อ คือ 1) มีการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 2) มีการสร้างเครือข่าย ทางวิชาการในทุกรูปแบบ ทั้งในประเทศอาเซียนและนานาชาติ 3) กำหนดภารกิจสร้างเครือข่ายพัฒนาและจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพทุกระดับ ทั้งส่วนของสถาบัน การพลศึกษาและโรงเรียนกีฬา ให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยี 4) สร้างความมั่นคงด้านการงานให้กับบุคลากรเพื่อความมั่นใจของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสถาบันการพลศึกษา 5) จัดกรอบอัตรากำลังในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการในสภาวะปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพราะว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) คือ ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรม ทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 3) นอกจากนี้การบริหารงานบุคคล ต้องมีการจัดระเบียบ และดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคล ใช้ประโยชน์ และรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ และเหมาะสม

นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือกการฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษา ระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน (เสนาะ ตียาว, 2543, หน้า 11) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อภิญา กังสนารักษ์ (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์การที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา พบว่าจากสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ภาคใต้ตามเกณฑ์ มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ทั้ง 12 ข้อ ผู้บริหารส่วนมากสามารถได้ปฏิบัติในระดับมากและมาก ตามเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ 61 ขึ้นไป รวมแล้ว 11 ข้อ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน และมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ รายงานวิชาการกลุ่ม (2550, หน้า 3) เรื่อง แนวคิดการพัฒนาระบบการบริหารงาน บุคคลข้าราชการตุลาการ การบริหารงานบุคคล (Personnel Management Business Administration: Public Personnel Administration) เป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหาร 4 ประเภท ที่เรียกกันว่า 4 M (Man, Money, Material, Management) ซึ่งมีนักวิชาการ และนักบริหารทั้งไทย และต่างประเทศให้นิยาม และ ความหมายไว้หลากหลาย พอกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้าน บุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อ เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ 1) มีการใช้ทรัพยากร มนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ 2) มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิก ขององค์การ 3) มีการส่งเสริมความเจริญเติบโต และก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และ เพื่อให้เป้าหมายข้างต้นบรรลุผลตามที่ต้องการ ภารกิจ 3 ด้านที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็น อย่างดี 4) ต้องสามารถได้คนดีที่มีความสามารถมาทำงาน 5) ต้องรู้จักวิธีการใช้คน ให้สามารถ ปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง 6) ต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคน ที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายส่วนรวมขององค์การ

3.3 การบริหารงบประมาณ 14 ข้อ คือ 1) จัดทำแผนงบประมาณชัดเจนเป็นระบบ สอดคล้องสภาพที่เป็นจริง 2) จัดระบบการบริหารทรัพย์สินและการหารายได้ที่มีประสิทธิภาพ 3) ควบคุมการดำเนินงานทาง ด้านการเงินเพื่อให้มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตาม มาตรฐานและ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยระบบบัญชีและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบเงิน และทรัพย์สินของสถาบันการศึกษา 4) การจัดหาและพัฒนาบุคลากรการเงินให้มีความรู้ ความสามารถมีความซื่อสัตย์สุจริต 5) พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ การเงิน พัสดุ และบัญชี

อิเล็กทรอนิกส์สำหรับสำนักงานอธิการบดีและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สถาบันการพลศึกษาได้รับ และนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 6) จัดระบบการจัดเก็บรายได้ของ สถาบันฯ ให้เป็นไปตามกำหนดเวลาเพื่อเป็นประโยชน์ของสถาบันฯ ในการวางแผนงบประมาณ รายจ่ายจากรายได้ของสถาบันฯ 7) พัฒนาระบบทะเบียนครุภัณฑ์เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ ทรัพย์สินได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) จัดทำผังการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่เป็นการให้บริการกับ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการรับทราบขั้นตอนและระยะเวลาของการดำเนินการในแต่ละเรื่อง 9) จัดทำคู่มือทางการเงินและการคลังให้กับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบันฯ ได้เข้าใจ ระบบการเงินการคลังได้โดยเร็ว 10) จัดระบบการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานมีการสำรวจ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานด้านการเงินและให้มีการทบทวนหน้าที่และแก้ไขปัญหาในการ ทำงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 11) วางระบบและขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในกองคลัง พิจารณาลดขั้นตอนในแต่ละกระบวนการเพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 12) นำระบบ บริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อ สถาบันฯ 13) พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ 14) พัฒนา บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยี การคลัง ทั้งนี้เพราะ การบริหารงบประมาณนั้น ต้องมีการวางแผนการด้านรายจ่าย การหารายได้ โดยกำหนดเป็นแผนประจำปี (อรรถ ธรรมโน, 2548, หน้า 48) และยังต้องมีการวางแผนการบริหาร ของรัฐบาลโดยแสดงถึงกิจกรรม โครงการที่จะจัดทำ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการประมาณ ค่าใช้จ่าย และที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่แน่นอนที่เรียกว่า ปีงบประมาณ และเป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, 2544, หน้า 17) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โดฟ (Dove, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การแบ่งปันศูนย์บริการ: รูปแบบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยพบว่า ในสถานะที่มหาวิทยาลัย ต้องควบคุมค่าใช้จ่าย และตัดทอนต้นทุน โครงสร้างการบริหารยังคงสภาพการกระจายอำนาจ ให้กับหน่วยงานทางวิชาการจากการศึกษางานบริหารในหลายมหาวิทยาลัย และหลายระดับของ การบริหารพบว่า ภาระงานทางการบริหารยังมีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำนวน มากจึงตัดค่าใช้จ่ายในการบริหารและมุ่ง ไปยังการสอน การวิจัย และการบริการสังคม ประโยชน์ ที่ได้รับ คือ การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย การแบ่งปันศูนย์บริการซึ่งเป็นแนวคิด ทางธุรกิจถูกนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานธุรการ ส่วน สินี ศิวาธรรมศิริ (2548) ได้ศึกษา เรื่อง ความพร้อมในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร มีความพร้อมในการวางแผนงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับมาก



5 ด้าน คือ ด้านรูปแบบการจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร ด้านค่านิยมรวม ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านยุทธศาสตร์องค์กร และด้านระบบปฏิบัติงาน

3.4 การพึ่งพาตนเอง 4 ข้อ คือ 1) จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศทั้งภายในอาคาร โรงฝึกพลศึกษา กีฬาในร่ม สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ความสะอาดสวยงามตลอดทั้งจัด ภูมิสถาปัตย์ มีความร่มรื่นน่าอยู่ถูกสุขอนามัยและปลอดภัย 2) เป็นสถาบันที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ในด้านงบประมาณและการบริหาร 3) มีศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพื่อพัฒนากีฬาตามรูปแบบของการพัฒนาทักษะกีฬาในทุกด้าน 4) ทำธุรกิจกีฬาเพื่อหารายได้ ให้กับสถาบันการศึกษาให้สามารถพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า การพึ่งตนเอง (Self - Reliance) เป็นภูมิคุ้มกันของชุมชนเพื่อป้องกันการเสียสมดุลอันเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ หรือภาวะวิกฤตที่มีผลต่อชุมชน (พจนีย์ ทรัพย์สมาน, 2546, หน้า 3) และยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง สรุปหลักแห่งแนวคิดเพื่อการดำเนินการ คือ การที่จะปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และบังเกิดผลตามความมุ่งหมายของยุทธศาสตร์เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองนั้น มีแนวทางในการดำเนินการ 3 ด้าน คือ การผลิต การจำหน่าย และการบริโภค (อดิศักดิ์ น้อยสุวรรณ, 2543, หน้า 80 - 81) และดังที่ ทฤษฎีการพึ่งพาตนเองของชุมชนชนบทได้ข้อสรุปว่า การที่ชุมชนชนบทจะพึ่งตนเองได้จะต้องมีการพึ่งพาตนเองใน 5 ด้านด้วยกัน คือ 1) พึ่งตนเองได้ทางเทคโนโลยี หมายถึง การมีปริมาณ และคุณภาพของเทคโนโลยีทางวัตถุเช่นเครื่องมือ เครื่องมือ เครื่องจักรกล และเทคโนโลยีทางสังคม 2) พึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจ หมายถึง ความสามารถดำรงชีวิตทางเศรษฐกิจ (การทำมาหาเลี้ยงชีพ) ที่มีความมั่นคงสมบูรณ์พอสุขพอควร 3) พึ่งตนเองได้ทางทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึงการมีทรัพยากรธรรมชาติความ สามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติให้ดำรงอยู่หรือไม่ให้เสียสมดุลธรรมชาติมากนักไม่ให้เสื่อมไปจนหมดสิ้น 4) พึ่งตนเองได้ทางจิตใจ หมายถึง สภาพจิตใจที่กล้าแข็ง ในการที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคในการหาเลี้ยงชีพ การพัฒนาชีวิตให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ในการปกครองตนเอง ในการป้องกันกิลเลศอันตรายไม่โลก โกรธ หลง หรืออยากได้อะไรเกินความสามารถของตน 5) พึ่งตนเองได้ทางสังคม หมายถึง ภาวะการณ์ที่คนกลุ่มหนึ่ง ๆ มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่นมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำกลุ่มคนเหล่านี้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของตนไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2542, หน้า 67 - 74) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสียงพิน อ่ำโพธิ์ (2543) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาลบปีที่ 9 พบว่า การบริหารงานการพยาบาลศึกษาจะมีการบริหารในลักษณะคณะกรรมการ บุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรมุ่งให้ผู้เรียนมีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้น ส่วนด้านการบริหารงบประมาณจะมีลักษณะพึ่งตนเอง มีอิสระในการบริหารภายใต้ระบบการตรวจสอบจากสังคม อาคารสถานที่ที่จะได้รับการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารงาน การศึกษาจะให้ความสำคัญกับชุมชน มีการวางแผนการจัดกิจกรรมเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนเป็นสำคัญ

3.5 การสอน 3 ข้อ คือ 1) สนับสนุนส่งเสริมให้นักศึกษาและนักเรียนมีโอกาสทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์รวมทั้งร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม ควบคู่ไปกับการเรียนและการฝึกกีฬา 2) มีการจัดสวัสดิการหอพัก โรงอาหาร โรงซักรีด การอนามัยดูแลสุขภาพ ความสะอาด สนามฝึกซ้อมกีฬาต้องจัดสนับสนุนให้เพียงพอเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนการสอน การกินอยู่หลับนอน และการฝึกกีฬา 3) มีจุดเน้นผลผลิตของสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย มีปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ (Intelligence and Creativity) มีความสามารถในการปฏิบัติ (Performance Ability) มีจริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Ethics) ทั้งนี้เพราะ การสอน คือ กระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแก่ผู้เรียน เป็นกระบวนการกระตุ้น เร่งเร้า ชี้แนะ และช่วยเหลือให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การสอนจึงถือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นเป้าหมายในการวางแผน จัดระบบ และวางทรัพยากร และบริหารการศึกษา การสอนเป็นวิถี ส่วนการเรียนรู้ คือ จุดหมายปลายทาง ครูจึงมีความสำคัญเหลือเกินในการปฏิรูปการศึกษาไทย (เกษม วัฒนชัย, 2545, หน้า 19 - 21) ซึ่งสอดคล้องกับ วิลเลียม และกิมเบอร์รี่ (Williams & Kimberly, 2005) แห่ง North Carolina A & T State University ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง Using scenario analysis to build university faculty & student travel competencies ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่ ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ของคณะสาขาวิชาต่าง ๆ ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษาวิชาชีพ ของนักศึกษา เพื่อให้มีสมรรถนะที่ท้าทายในยุคโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการใช้การวิเคราะห์อนาคต ในการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนการสอน และการเดินทางท่องเที่ยว ที่มีความปลอดภัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ ชี้ให้เห็นว่าการพยากรณ์อนาคต ของการเตรียมการที่ดีในการเดินทางที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรม และสถานการณ์ โดยรวมถึงการปฏิบัติตนในสถานการณ์ที่ ช่วยให้ทั้งคณาจารย์ และนักศึกษามีความพร้อม ในการสร้างแผนการเดินทาง ได้อย่างมีความเหมาะสม และปลอดภัย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วิจิต สุรัตน์เรืองชัย (2549) ทำการศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอน ปัญหาการจัดการเรียนการสอน และความต้องการพัฒนาการเรียนการสอนของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยบูรพาตามความคิดเห็นของคณาจารย์ และนิสิตพบว่า

1) ด้านสภาพการจัดการเรียนการสอนคณาจารย์ และนิสิตมีความคิดเห็นว่า ใช้วิธีสอนแบบบรรยายมากที่สุด มีการใช้สื่อการสอนสม่ำเสมอ วัด และประเมินผลโดยเน้นเนื้อหาวิชา และกระบวนการ

เรียนรู้ มีการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 2) ปัญหาการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ มีความคิดเห็นว่าปัญหาที่พบมากที่สุด ได้แก่ ไม่มีเวลาเตรียมการสอนนิสิตไม่มีความพร้อมไม่ตรงต่อเวลา พื้นฐานไม่ดี อุปกรณ์การสอนประจำห้องไม่เพียงพอ จำนวนนิสิตในชั้นเรียนมากเกินไป ส่วนนิสิตมีความคิดเห็นว่า อาจารย์ขาดเทคนิคการสอน ขาดกิจกรรมการปฏิบัติ เน้นการบรรยายมากเกินไป อธิบายไม่ชัดเจน การใช้แผ่นโปสเตอร์ของอาจารย์ตัวหนังสือเล็กมองไม่ค่อยเห็น ไม่มีการวัดผล และประเมินผลเป็นระยะ วัดและประเมินผลความจำมากกว่าการนำไปใช้ และข้อสอบยากเกินไป 3) ความต้องการพัฒนา การเรียนการสอนของคณาจารย์ คือรูปแบบ และเทคนิคการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนนิสิตต้องการให้คณาจารย์เตรียมการสอนล่วงหน้า และเข้าสอนให้ตรงเวลา สอนให้สนุกสนานใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย วัดผลประเมินผลเป็นระยะสม่ำเสมอเพื่อพัฒนานิสิต และปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3.6 การวิจัย 5 ข้อ คือ 1) มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิชาสามัญและการฝึกพัฒนากีฬา 2) สนับสนุนงานวิจัยของบุคลากร เพื่อเป็นองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา 3) สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัย สร้างความกระตือรือร้นให้บุคลากรทำวิจัยมากขึ้น 4) สนับสนุนให้เกิดนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและพัฒนา ด้านการกีฬา 5) บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะด้านการสอนและการวิจัยสู่อาเซียน ดังที่ แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้ดำเนินแนวนโยบาย เพื่อส่งเสริมการวิจัย และพัฒนา โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มสัดส่วนการสนับสนุนเงินทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 1.5 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีการวิจัย ทั้งที่เป็นการวิจัยพื้นฐาน และการวิจัยประยุกต์ และเพื่อให้มีบุคลากรเพื่อการวิจัย และพัฒนาที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในอัตราที่ใกล้เคียงกับที่มีในประเทศผู้นำในระดับนานาชาติ (ศิริจรรย์ ผลพันธ์, 2547, หน้า 89) ทั้งนี้เพราะ มิติดั้ง และองค์ประกอบการวิจัย (Core and Functional Dimension) ประกอบด้วย 1) ทิศทางการวิจัย (Research Direction) 2) แผนวิจัย (Research Plan) 3) แผนงานวิจัย (Research Program) 4) แผนงานวิจัยย่อย (Research Sub - Program) 5) โครงการวิจัย (Research Project) 6) โครงการวิจัยย่อย (Research Sub - project) 7) งานวิจัยย่อย (Research Task) 8) กิจกรรมวิจัย (Research Activity) (นที เนียมศรีจันทร์, 2545, หน้า 2) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กรีนเลย์ (Greenley, 1989) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความได้เปรียบของการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในออนตาริโอ กับเศรษฐกิจของโลก ผลการศึกษา พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการเมืองของโลกมีผลกดดัน ให้รัฐบาลปรับปรุง นโยบายในการบริหารจัดการอุดมศึกษาที่ใช้อยู่ สนใจเพียงในเรื่องอาชีพ การวิจัย และแนวคิด แต่ส่งผลให้เกิดความสนใจในอุตสาหกรรมที่ทันสมัย ดังนั้น จึงปรับยุทธศาสตร์ไปมุ่งเน้นการวิจัยที่มีความเชื่อมโยงกับภาพอุตสาหกรรม กับการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับ

พันธกิจและความต้องการของชุมชน ดังนั้นทางสถาบันอุดมศึกษา จะต้องให้ความสำคัญ และ สืบทอดแนวคิดนี้ต่อไป

3.7 การบริการชุมชน 6 ข้อ คือ 1) เป็นสถาบันที่สามารถให้บริการกับชุมชนได้อย่าง มีประสิทธิภาพ 2) มีการดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในปัจจุบัน 3) สนับสนุนและส่งเสริมการให้บริการแก่ชุมชน โดยการบริการด้านข่าวสาร บริการส่งเสริมด้าน บริการ ประสานความรู้ด้านอาชีพแก่ชุมชน 4) บริการแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ให้กับชุมชน 5) บริการด้านนันทนาการแก่ชุมชน บริการด้านอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ 6) ส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันการศึกษาอื่น ทั้งนี้เพราะ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 29 กำหนด ว่า “ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการ จัด การศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มี การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการพัฒนาระหว่างชุมชน” ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุรัตน์ จินตสกุล (2553, หน้า 6) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬา ในสถาบันการพลศึกษา พบว่าอนาคตภาพการบริหารจัดการด้านการบริการทางวิชาการ เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬาในสถาบันการพลศึกษา มีดังนี้ คือ วางแผนจัดสถาบันวิชาการกีฬา (Sport Academy) เป็นแหล่งการเรียนรู้ และให้บริการเชิงวิสาหกิจการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา กีฬา และสุขภาพ จัดทำศูนย์ข้อมูลให้เป็นแหล่งเรียนรู้การค้นคว้า และเผยแพร่ทางวิชาการ พัฒนา บุคลากรในการใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์การกีฬา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับท้องถิ่น ขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาการให้บริการในรูปคลินิกกีฬาการจัดการเรียนรู้ และบริการอุปกรณ์เครื่องมือในรูปแบบเชิงวิสาหกิจ กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติการให้ บริการทางวิชาการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน

3.8 การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี 8 ข้อ คือ 1) มุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมเพื่อการ เรียนการสอนสู่อาเซียน 2) มุ่งการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสู่สังคม 3) จัดทำแผนแม่บท ของสถาบันฯ 4) จัดบุคลากรดูแลระบบที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงาน 5) จัดระบบข้อมูล พื้นฐานของสถาบันฯ 6) กำกับดูแลควบคุม งบประมาณในโครงการที่ใช้พัฒนาระบบ ไอ.ซี.ที. (ICT) 7) บุคลากรสามารถใช้ ไอ.ซี.ที. (ICT) ช่วยในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 8) จัดตั้ง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้เพราะ เทคโนโลยีในองค์กร หมายถึง เครื่องมือ

หรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า ออกไปเป็นผลผลิต โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ และวิธีการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (Steer, 1997, p. 167) เทคโนโลยี คือ วิธี หรือรูปแบบของการประยุกต์ความรู้เพื่อนำมาทำงานให้มนุษย์หากต้องการจะเพิ่มพูนความรู้ใหม่ในสังคม สังคมนั้นก็ต้องจัดการศึกษา และฝึกอบรมให้ “ทุนความรู้” มีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้เมื่อทุนความรู้มีมาก โอกาสที่คนในสังคม คนในชาตินั้นจะสร้าง “ความรู้ใหม่” ก็ยิ่งมากขึ้นตามไปด้วย ส่วนการสร้างเทคโนโลยีต้องอาศัยฐานความรู้ ที่มาก และรอบด้าน รวมทั้งต้องทำให้คนในสังคม “คิดเป็น” คือ มีจินตนาการ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อเป็นเช่นนี้จะทำให้คนในสังคม ยิ่งรู้วิธีประยุกต์ความรู้ คือ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และหลากหลาย ระบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องวางแผนเพื่อให้โอกาส และเพื่อลงทุนทางการศึกษาให้กว้างขวางที่สุดในขณะเดียวกันก็ต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้ “เรียนรู้ และคิดเป็น” และในที่สุดต้องเน้นการอบรมทางศาสนา และศีลธรรม เพื่อให้เขา “มีคุณธรรม และคิดดี” ด้วยเป้าหมายของการแสวงหา สรรค์สร้าง และเผยแพร่ความรู้ และเทคโนโลยี ก็เพื่อ 1) เพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน 2) ประโยชน์ และการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ 3) อนุรักษ์ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ (เกษม วัฒนชัย, 2545, หน้า 1 - 2) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อภิญา กังสนารักษ์ (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษาพบว่า จากสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตร และเทคโนโลยีภาคใต้ ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาทั้ง 12 ข้อ ผู้บริหารส่วนมากสามารถได้ปฏิบัติในระดับมาก และมากที่สุดตามเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ 61 ขึ้นไป รวมแล้ว 11 ข้อ และหนึ่งใน 11 ข้อ ก็คือ การพัฒนา และการใช้นวัตกรรมการบริหาร จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

3.9 การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6 ข้อ คือ 1) มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในด้าน การอนุรักษ์ธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเล่นพื้นบ้าน 3) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนากีฬาไทย 4) จัดกิจกรรมสืบสานประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น 5) ส่งเสริมและพัฒนางานสร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่น 6) จัดตั้งศูนย์กลางขององค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม งานสร้างสรรค์และภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งนี้ก็เพราะว่า การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นภารกิจหลักที่สำคัญประการหนึ่งของสถาบัน ในการเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรมให้กับนักศึกษา หล่อหลอมนักศึกษาให้เห็นคุณค่าวัฒนธรรม และทำหน้าที่สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมไปสู่สังคมด้วยสำนึก และความรับผิดชอบภารกิจ การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของทุกหน่วยงานในสถาบันจึงจัดกิจกรรมผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย จัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมกิจกรรมสืบสาน และสร้างสรรค์งานศิลปะ และวัฒนธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศในการปลูกฝังความรัก ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรมของชาติ และเป็นผู้นำในการ

เปลี่ยนแปลงโดยไม่สูญเสีย อัตลักษณ์ที่ตั้งงาม (แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2545 - 2559) และสอดคล้องกับ จิรวัดน์ พระสันต์ และวิธิต ตั้งเจริญ (2547, หน้า 29 - 30) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภารกิจของมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาศิลปกรรมท้องถิ่น: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า 1) วิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยนเรศวร ต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ และมาตรฐานในระดับสากลด้วยการให้ได้รับการยกย่องในระดับนานาชาติการปฏิบัติการกิจ ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ต้องเป็นการผสมผสานกับภารกิจด้านอื่น ๆ อันได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านวิจัย และด้านการบริการวิชาการ แก่ชุมชนอย่างบูรณาการ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างชุมชนทางด้านศิลปกรรมท้องถิ่นให้เข้มแข็ง และพึ่งตนเองได้ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ และมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และสังคม ทั้งด้านองค์ความรู้สติปัญญา จริยธรรมรวมทั้งการปฏิบัติตนอยู่ในสังคมอย่างสันติสุข 2) นโยบายมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย 2.1) มหาวิทยาลัยต้องมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล มีความรอบรู้ทางทฤษฎี และทักษะการปฏิบัติงานวิชาชีพในสาขาของตนเอง ได้ตามที่มาตรฐานวิชาชีพกำหนด อีกทั้งต้องเป็นผู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพด้วย โดยสรุป บัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้ ดังนี้ 2.1.1) เป็นผู้มีความเพียรความอดทน มีความซื่อสัตย์ ต่อตนเอง และต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม บูรณาการทั้งร่างกาย จิตใจ และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ 2.1.2) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ มีความเสียสละตลอดจนมีอุดมการณ์ ต่อส่วนรวม 2.1.3) เป็นผู้รอบรู้วิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพในสาขานั้น ๆ ตลอดจนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง 2.1.4) เป็นผู้มีความรู้แบบ บูรณาการ รวมทั้งได้เรียนรู้ทั้งความรู้อันเป็นสากล และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนศิลปวัฒนธรรม ต่าง ๆ ของชุมชน 2.2) เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งความเป็นเลิศทางการวิจัย (Research Oriented) โดยเฉพาะทางด้านศิลปวัฒนธรรม ควรสร้างองค์ความรู้เข้าใจในคุณค่า และความสำคัญของงานศิลปวัฒนธรรมไปยังหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนั้นควรจัดโครงการบริการให้การให้สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม และเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมของชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ โดยการสร้างเครือข่ายของภารกิจของมหาวิทยาลัยกับชุมชน ให้เป็นรูปธรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรม ที่มุ่งไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบ สงบ สันติเป็นสังคมแห่งความเอื้ออาทร เป็นตัวอย่างที่ดีงามของสังคม และเป็นที่พักพิงของประชาชนได้อย่างแท้จริง 3) รูปแบบของภารกิจของมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาศิลปกรรมท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมกับชุมชน สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย 3.1) นโยบายเชิงบริหาร 3.2) แผนปฏิบัติการ 3.3) การปฏิบัติการ 3.4) การประเมินผล

3.10 การสื่อสาร 2 ข้อ คือ 1) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้บุคลากร ทั้งนี้เพราะ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผล 2 อย่าง คือ ประการแรก การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ประการที่สองการติดต่อ สื่อสาร เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาของผู้บริหารค่อนข้างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีบทบาทในการติดต่อสื่อสาร คือ 1) บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำของหน่วยงานขององค์การของพวกเขา เกี่ยวพันกับผู้ได้บังคับบัญชา ลูกจ้าง และผู้จำหน่าย พวกเขาต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์การอีกด้วย 2) บทบาททางข่าวสาร (Informational Roles) ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่องาน 3) บทบาททางการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้บริหารต้องดำเนินการโครงการใหม่ ๆ จัดการความยุ่งยากต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากรให้กับสมาชิก และแผนงานของหน่วยงาน (การดี อนันต์นารี, 2551, หน้า 154 - 155) ซึ่งสอดคล้องกับ ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีในการสื่อสารในองค์การไว้ดังนี้ คืออินเทอร์เน็ต (Internet) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e - Commerce) ระบบอินทราเน็ต (Intranet) และการประชุมทางไกล (Tele Conference) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550, หน้า 197)

4. รูปแบบการบริหารสถาบันการศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 8 ข้อ คือ 1) กระจายอำนาจให้ทุกวิทยาเขตบริหารจัดการได้เอง 2) บริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม 3) การขับเคลื่อนโดยใช้บุคลากรเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เช่น การคัดสรรบุคลากรตัวอย่าง 4) กำหนดแผนยุทธศาสตร์และกลไกในการขับเคลื่อนบุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาดูงาน อบรม และพัฒนาตนเองก่อนเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย 6) การบริหารงานโดยมอบหมายบุคลากรให้มีความรับผิดชอบงานและปฏิบัติงานโดยอิสระ 7) การบริหารงานเน้นการบริหารแบบบูรณาการเพื่อประหยัทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย 8) มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการรองรับการปฏิบัติงานสู่อาเซียน ทั้งนี้เพราะ การขับเคลื่อนระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างประสบความสำเร็จ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนต้องให้ความสำคัญกับปรัชญาพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Top down และ Bottom up) 2) การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability) 3) การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และ 4) การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (Rewarding) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากขั้นตอนต่าง ๆ

5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Plan) ผลลัพธ์ที่ต้องการจากตำแหน่งงาน ขั้นตอนการติดตาม (Monitor) เพื่อทราบว่าเป้าหมายที่กำหนดกับผลที่ปฏิบัติได้จริงเป็นอย่างไร ขั้นตอนการพัฒนา (Develop) ไม่ว่าจะเป็นโดยวิธีการสอนงาน (Coaching) หรือการให้คำปรึกษา ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด (Appraise) และขั้นตอนการให้ผลตอบแทนตามผลงาน (Reward) อย่างเหมาะสม (จริยา บุญยะประภัสร์, 2552, หน้า 38 - 40) และเพราะว่าระบบกลไกขับเคลื่อนองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่ป้อนเข้าในระบบ (7M's) ผ่านกระบวนการที่เป็นวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์การผลิต และทรัพยากรมนุษย์ และจะได้ผลลัพธ์ที่ดีตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และการให้บริการที่ดี (พยอม วงศ์สารศรี, 2552, หน้า 76 - 78) การที่จะออกแบบองค์กรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานหรือกลุ่มคนขององค์กร 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (The Operating Core) 2) กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (The Strategic Apex) 3) กลุ่มคนระดับกลาง (The Middle Line) 4) กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (The Techno Structure) 5) กลุ่มคนสนับสนุน (The Support Staff) และสามารถออกแบบองค์กรได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ องค์กรแบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) องค์กรแบบจักรกลเชิงราชการ (Machine Bureaucracy) องค์กรทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional Bureaucracy) องค์กรแบบแผนงาน (Divisionalized Structure) และ องค์กรแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) (Mintzberg, 1994, pp. 11 - 16)

5. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้านการประเมินและการประกันคุณภาพ 11 ข้อ คือ 1) มีการประเมินและประกันคุณภาพตามหลักมาตรฐานและสอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน 2) กำหนดการประเมินและการประกันคุณภาพเป็นงานหนึ่งของการบริหารและเป็นภารกิจหลัก 3) รองอธิการบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬารับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาโดยตรง 4) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการประเมินและการประกันคุณภาพให้แก่บุคลากรทุกคน 5) กำหนดมาตรฐานการประเมินและประกันคุณภาพให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า 6) ให้ความสำคัญและตระหนักในการดำเนินการประเมินและการประกันคุณภาพ 7) จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงานทุกคนมีส่วนร่วมและมีการประสานสัมพันธ์กันทุกฝ่ายทุกคน 8) แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางให้ความเห็นและข้อเสนอแนะและแต่งตั้งคณะบุคคลทำการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา 9) จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมากำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจและแผนพัฒนาคุณภาพของสถาบันการพลศึกษา 10) กำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพของสถาบันการพลศึกษาที่กำหนดไว้โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน ครอบคลุมงาน โครงการ 11) การตรวจสอบและทบทวนภายในสถาบันการพลศึกษาโดยบุคลากรในสถาบันฯ ดำเนินการและการตรวจสอบ



และทบทวนหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งนี้ก็เพราะว่า การประกันคุณภาพการศึกษา คือการบริหารจัดการ และการดำเนินกิจกรรม ตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง ส่วนผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา ที่กำหนด การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงาน ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และผลผลิตไม่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544 ก, หน้า 15) และตามนิยามในพระราชบัญญัติ เป็นเรื่องของการประเมินผล และการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา ในเมื่อการประเมินผลเข้ามาเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพของสถานศึกษา จึงทำให้เข้าใจว่าต่อไปนี่คงจะมีหน่วยประเมินมาจับผิด หรือลงโทษสถานศึกษา ซึ่งก็เป็นเรื่องที่สร้างความเข้าใจ ไม่ถูกต้อง เช่นเดียวกัน การประเมินตามเจตนาในพระราชบัญญัติ ก็เพื่อต้องการให้สถานศึกษาทราบตัวเองมากยิ่งขึ้นว่าเด่น ค้อย ในเรื่องไหนเพียงใด จะได้นำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้สามารถจัดการศึกษาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป (จำรัส นองมาก, 2546, หน้า 21) และแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา ที่ได้มีการพัฒนาแนวคิดเพื่อส่งเสริม และเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนคือ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544 ก, หน้า 15 - 16) ดังนั้นสถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งสมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544 - 2548) เสร็จสิ้นไปแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง (พ.ศ. 2549 - 2553) และการเตรียมการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ในการประเมินรอบที่สามของสมศ. เป็นการประเมินทั้งระดับสถาบัน และคณะวิชาแต่หากสถาบันใดจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งหลัก เช่น วิทยาเขต หรือศูนย์ หรือหน่วยจัดการศึกษานอกที่ตั้ง การประเมินจะครอบคลุมการจัดการนอกลักษณะที่ตั้งหลักทั้งหมด นอกจากนั้น การประเมินคุณภาพจะมีความสอดคล้องกับจุดเน้น หรือกลุ่มสถาบันที่แต่ละสถาบันเลือกตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 3) ทั้งนี้เพราะมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา เป็นเรื่องสำคัญ และนำไปปฏิบัติไม่ยากนัก ซึ่งในการจัดการศึกษาทุกประเภท ทุกระดับ จะต้องมีความมาตรฐานที่พึงประสงค์ สำหรับประเทศไทย รัฐเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน มีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งสิ่งที่จะบ่งบอกว่า

สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด คือ การประเมิน ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมี คัชนี ตัวบ่งชี้ ซึ่งแต่ในปัจจุบันใช้ระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา โดยมีหลักการแรก คือ ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่นำไปใช้เพื่อการลงโทษ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนา หลักการที่สอง คือ จะต้องสะท้อนให้เห็นคุณภาพการจัดการสถานศึกษาตามมาตรฐานได้จริง ซึ่งหมายถึงทุกคนใช้ประโยชน์ได้ เชื้อถือได้เป็นการสร้างสรรค์ จรรโลงมาตรฐานคุณภาพการศึกษาได้จริง (สายรุ้ง ประชากุล, 2544, หน้า 63 - 72)

### การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า

จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussions) รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต รองคณบดีสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต และครูผู้สอนพบว่า มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั้ง 5 ด้าน 121 ข้อ คือ ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ 25 ข้อ ด้านโครงสร้างการบริหาร 14 ข้อ ด้านภารกิจ ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ การบริหารงานบุคคล 5 ข้อ การบริหารงบประมาณ 14 ข้อ การพึ่งพาตนเอง 4 ข้อ การสอน 3 ข้อ การวิจัย 5 ข้อ การบริการชุมชน 6 ข้อ การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี 8 ข้อ การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม 6 ข้อ การสื่อสาร 2 ข้อ ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 8 ข้อ และด้านการประเมินและการประกันคุณภาพ 11 ข้อ

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นจาก รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต รองคณบดีสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต และครูผู้สอน เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาในทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่ามี 25 ข้อ คือ 1) มีนโยบาย พัฒนาคณาจารย์ด้านพลศึกษา กีฬา สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชา ที่เกี่ยวข้อง และการส่งเสริมนักศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) มีนโยบายพัฒนาองค์กรรวมของวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาให้เป็นศูนย์รวมแห่งปัญญาและมีอุดมคติร่วมกัน 3) มุ่งเน้นการพัฒนาปรัชญา วิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาเข้าสู่มิติการเป็นอุดมศึกษาและโรงเรียนกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ 4) มีวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่สามารถนำยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาชาติไปสู่ การปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมสุขภาพมวลชนให้มีสุขภาพดีทุกคน 5) เป็นแหล่ง การเรียนรู้ด้านพลศึกษา สุขศึกษา และนันทนาการ ในทุกภูมิภาคของประเทศ 6) ผลิต และพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาและนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม จริยธรรมโดยเน้นคุณภาพการศึกษาและคุณภาพทางกีฬามากกว่าปริมาณ 7) สร้างฐานและผลักดันวิชาชีพการพลศึกษาให้เข้มแข็งมั่นคงและสนับสนุนการเรียนการสอนทางด้านพลศึกษา กีฬา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ 8) สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางพลศึกษา กีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ

และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ทั้งส่วนที่เป็นครูพลศึกษา (Sports Pedagogy) และวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports Science) 9) สนับสนุนส่งเสริม การวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางพลศึกษา กีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพนันทนาการ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง 10) ปรับเป็นมหาวิทยาลัยกีฬา แบ่งตามภูมิภาค และพัฒนากีฬาสู่ประชาคมอาเซียนและสมาคมโลก 11) ผลิตและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาและนักเรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางกีฬา ด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณ 12) สังคมอุดมศึกษาในอาเซียน ศูนย์กลาง พลศึกษา นันทนาการ หลักสูตรทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Sports Science Asean Education Hub) 13) เข้าสู่สังคม ฐานความรู้ (Knowledge Based Society) และเป็น e - Government ควบคู่ไปด้วย 14) มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นด้านการกีฬา มีมาตรฐานในระดับสากล 15) เป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาด้านพลศึกษาให้กับประเทศสมาชิกอาเซียน 16) เป็นสถาบันที่สามารถให้บริการด้านวิชาการ การพลศึกษาให้กับชุมชนได้อย่างเต็มรูปแบบ 17) เป็นสถาบันที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ทั้งด้านการบริหารจัดการและงบประมาณ 18) เป็นศูนย์กลางของ การทำวิจัยด้านการพลศึกษาของประเทศ และภูมิภาคอาเซียน 19) มีการปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ให้ใหญ่ขึ้นภายใน 10 ปี 20) เป็นมหาวิทยาลัยกีฬา (Sport University) โดยเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการ พัฒนาพลศึกษา การทำธุรกิจการกีฬา 21) เป็นมหาวิทยาลัย ด้านอุตสาหกรรมกีฬา (Sport Industry) ที่มีการพัฒนา ด้าน การจัดการกีฬา (Sport Management) 22) เป็นมหาวิทยาลัยที่พัฒนาองค์ความรู้ด้านธุรกิจการกีฬา มีสาขาวิชาที่ต่อยอดเกี่ยวข้องกับธุรกิจการ กีฬาและความเป็นเลิศด้านกีฬา 23) มีความเป็นเลิศในด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอน และการบริหารจัดการ 24) มีโรงพยาบาลสำหรับนักกีฬาโดยเฉพาะ 25) เป็นผู้นำในการดูแล นักกีฬาที่ทำประ โยชน์ให้กับวงการกีฬา ทั้งนี้ก็เพราะว่าการพัฒนาสถาบันการพลศึกษา และโรงเรียนกีฬาให้เป็นสถาบันที่ผลิต และพัฒนานุคลากรด้านพลศึกษา กีฬา สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และการส่งเสริมนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ พัฒนางค์กรร่วมของสถาบันการพลศึกษา และ โรงเรียนกีฬาให้เป็นศูนย์รวมแห่งปัญญา และมีอุดมคติร่วมกันที่ว่า “บ่อเกิดแห่งปัญญา คือ การพลศึกษา และกีฬาที่กว้างไกล” (Wisdom through Global Physical Education and Sports) เพื่อจัดการศึกษาให้เป็นเลิศตามความต้องการของสังคม มุ่งเน้นการพัฒนาสถาบันการพลศึกษา และโรงเรียนกีฬาเข้าสู่มิติการเป็นอุดมศึกษา และโรงเรียนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ที่นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี โดยบริหารทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้เกิด ประโยชน์คุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพมีประสิทธิผลตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดเป็นไปตามกระบวนการประกันคุณภาพภายใน และภายนอก (ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาปี พ.ศ. 2550 - 2555) ในระดับ

นโยบายจนถึงระดับปฏิบัติมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้ 1) การบริหารดำเนินการ และการประสานแผนแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1.1) ระดับนโยบาย มีคณะกรรมการ นโยบายการศึกษาแห่งชาติ กำกับดูแลนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกาย และการกีฬา พิจารณากำหนดนโยบายเสนอความเห็นก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบ และสั่งการ 1.2) ระดับการผลักดันแผน มีสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการนโยบายการศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่ในการนำนโยบาย และข้อสั่งการในระดับนโยบาย แจกจ่ายประสานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการ วิจัยเชิงนโยบายนำเสนอข้อเสนอแนะ และปัญหาอุปสรรคเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายการศึกษาแห่งชาติ และ 1.3) ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ที่มีการกิจเกี่ยวข้องกับการออกกำลังกาย และการกีฬา สมาคมกีฬา ชมรมกีฬา สโมสรกีฬามหาวิทยาลัย สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ เป็นผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการนโยบายการศึกษาแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรีไปปฏิบัติ 2) การผลักดันแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) ไปสู่การปฏิบัติในระดับต่าง ๆ คือ การผลักดันแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ภาคต่าง ๆ สามารถผลักดัน และดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาของแผนฯ ได้อย่างเหมาะสม โดย 2.1) ระดับส่วนกลาง เพื่อให้มีการบูรณาการแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) และแผนในระดับชาติที่เกี่ยวข้อง นำไปกำหนดเป็นกรอบของหน่วยงาน และจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬาเป็นหน่วยงานหลักในการประสานการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ 2.2) ระดับจังหวัด เพื่อให้มีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยผลักดันให้การพัฒนาการออกกำลังกาย และการกีฬาไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ จังหวัด และกลุ่มจังหวัด และมีแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยมีสำนักงานการท่องเที่ยว และกีฬาจังหวัดเป็นหน่วยงานหลักในการประสานการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผลักดันให้เขตพื้นที่การศึกษาสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในระดับภาค จังหวัด ในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น 2.3) ระดับท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่องค์กรบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยาเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งผู้นำชุมชนได้นำเป้าหมายมาตรการ และแนวทางไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และมีดำเนินการจัดทำโครงการ กิจกรรม เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยมีองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงาน 3) การสนับสนุน และส่งเสริมศักยภาพของหน่วยปฏิบัติ 3.1) การส่งเสริม และสนับสนุนด้านวิชาการ 3.2) การสนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อดำเนินงานในกิจกรรมโครงการต่าง ๆ

ที่บรรจุในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ 3.3) การสนับสนุน และพัฒนา กลไกการประสานงานโดยการสร้างเครือข่ายด้านการศึกษา (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 5 พ.ศ. 2555 - 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสียงพิน อ่ำโพธิ์ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในช่วงแผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 พบว่า การบริหารงานการพยาบาลศึกษา จะมีการบริหารใน ลักษณะคณะกรรมการบุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วม ในการบริหารหลักสูตร มุ่งให้ผู้เรียนมีโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปรับตัว และดำรงชีวิตในสังคม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รู้จัก คิดวิเคราะห์แสวงหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม และจริยธรรม มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ตลอดชีวิต เนื้อหาจะมีการบูรณาการมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น จะมีส่วนร่วมในการ กำหนดแนวทางหลักสูตรให้สอดคล้อง กับความต้องการของท้องถิ่น บุคลากรจะได้รับการส่งเสริม ให้ได้รับการศึกษาในระดับสูง มีการประเมินคุณภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ การบริหารงาน อยู่ในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างสถาบันทั้งใน และนอกประเทศ การจัดกิจกรรมมุ่งให้ นักศึกษา มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม และจริยธรรม บูรณาการ กิจกรรมให้เข้ากับวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรเน้นให้นักศึกษา มีกิจกรรมร่วมกับชุมชน มากขึ้น การบริหารงบประมาณ จะมีลักษณะพึ่งตนเอง มีอิสระในการบริหาร ภายใต้ระบบการ ตรวจสอบจาก สังคมอาคารสถานที่ จะได้รับการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารงานการศึกษา จะให้ความสำคัญกับชุมชนมีการวางแผน การจัดกิจกรรม เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของ ชุมชนเป็นสำคัญ

2. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้าน โครงสร้างการบริหาร ผลการวิจัยพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้มี 14 ข้อ คือ 1) โครงสร้างการบริหารของสถาบันฯ มีการกระจาย อำนาจการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีความคล่องตัวใน การบริหารจัดการ 2) มีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นเอกภาพมีตลาด สาขาวิชา รองรับประชาคมอาเซียน พัฒนาอุตสาหกรรมการศึกษา วิทยาศาสตร์การศึกษา โรงพยาบาลสำหรับ นักกีฬา 3) มีสถานสถาบันการพลศึกษาที่ทำหน้าที่วางแผนนโยบายและกำกับแผนพัฒนากิจการของ สถาบันฯ 4) กระจายอำนาจให้ระดับ วิทยาเขตและโรงเรียนกีฬา ทั้งเรื่องการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และงานอื่น ๆ 5) มีหลักสูตรเฉพาะทางด้านการพลศึกษา กีฬา สุขภาพและนันทนาการ ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ทั้งสนองความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน 6) ปรับวิทยา เขต เป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาค มีการบริหารจัดการตนเองเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป 7) วิทยาเขต สามารถกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของตนเองโดยสอดคล้องกับของสถาบันการพลศึกษา 8) วิทยาเขตสามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานของตนเองได้โดยสอดคล้องกับของสถาบัน

การพลศึกษา 9) ปรับโครงสร้าง การบริหารงบประมาณโดยการกระจายงบประมาณให้กับวิทยาเขต  
 บริหารจัดการงบประมาณด้วยตนเอง 10) ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานะ  
 ปัจจุบัน ลักษณะงาน และขอบข่าย ความรับผิดชอบ 11) ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคลให้  
 สอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน 12) มีการปรับโครงสร้างการบริหารให้มีรูปแบบเหมือน มหาวิทยาลัย  
 ในสังกัดของทบวงมหาวิทยาลัย 13) มีการจัดโครงสร้าง การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้การบริหาร  
 เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกวิทยาเขต 14) มีแนวทางพัฒนาโครงสร้างการบริหารไปสู่การพึ่งพา  
 ตนเอง โดยสามารถหารายได้เพื่อการ บริหารตนเองได้ ทั้งนี้เพราะ ระบบโครงสร้าง มีการลดขั้นตอน  
 และการกระจายอำนาจไปยังหน่วยปฏิบัติโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ดูแลกำกับ  
 ส่งเสริม สนับสนุน โดยมีสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติอย่างแท้จริง หมายความว่าสถานศึกษา คือ  
 หน่วยที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา จึงต้องให้การสนับสนุน และกระจายอำนาจไปเพื่อให้  
 สามารถบริหารงานได้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่  
 2) พ.ศ. 2545) และในการปฏิรูปโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการศึกษา การบริหาร  
 และการจัดการสถานศึกษาตามแนวใหม่ที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เมื่อผู้บริหารได้มี  
 การกระจายอำนาจ โดยจัดโครงสร้างการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา จะต้องมีการ  
 มอบหมายงาน เป็นการกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา และเป็น  
 การสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้นการมอบหมายงานจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ  
 3 ประการ คือ 1) การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบ (Responsibility) แก่ผู้ได้บังคับบัญชา  
 2) การให้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการใช้ทรัพยากร การดำเนินการตามความจำเป็น และ  
 3) สร้างสิ่งที่ต้องทำหรือภาระผูกพัน (Accountability) ให้แก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตาม  
 ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ,  
 2547, หน้า 305 - 306) และในการจัดโครงสร้าง และองค์การบริหารการศึกษา ควรคำนึงถึง  
 หลักประสิทธิภาพให้มาก ในปัจจุบันการจัดระบบบริหาร และองค์การบริหารโดยเฉพาะใน  
 ระบบราชการมีลำดับชั้นมากเกินไป จนทำให้ระบบงานมีขั้นตอนมาก การทำงานจึงล่าช้า ดังนั้น  
 จึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษา จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปด้วย  
 โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องลดบทบาทในเชิงเผด็จการ หันมาเน้นบทบาทในเชิงประชาธิปไตย  
 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาทางความคิด มีความสามารถในการพัฒนางาน การตัดสินใจ  
 และทำงานเป็นกลุ่มได้ผลดีนั้น คือ ผู้บริหารควรใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory  
 Management) (ดิษยภัทร ไชยพิเดช, 2548, หน้า 26) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์  
 (2546) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย งานวิจัยนี้เป็น  
 การวิจัยเอกสาร และนำเสนอในลักษณะของเอกสารเชิงแนวคิด (Concept Paper) ดังนั้นจึงมุ่งเน้น

แนวคิดหลักเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแนวคิด และแนวทางหลักในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทยในเชิงนโยบาย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการทัศน์ใหม่ของการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ในแนวทางหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านงานวิชาการเปลี่ยนจากระบบการใช้ ไปสู่การผลิต และการสร้างงานวิชาการ 2) ด้านงานบุคคลเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษา 3) ด้านการเงินเปลี่ยนจากระบบการใช้ ไปสู่ระบบการใช้ และการจัดหา 4) ด้านการบริหารสถาบันเปลี่ยนจากระบบควบคุมดูแลจากภายนอก ไปสู่ระบบดูแลกันเองภายใน และ 5) ด้านการบริหารของรัฐเปลี่ยนจากระบบบังคับบัญชา ไปสู่ระบบกำกับดูแล

3. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้านภารกิจ ผลการวิจัยพบว่า มี 63 ข้อ ประกอบด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ การบริหารงานบุคคล 5 ข้อ การบริหารงบประมาณ 14 ข้อ การพึ่งพาตนเอง 4 ข้อ การสอน 3 ข้อ การวิจัย 5 ข้อ การบริการชุมชน 6 ข้อ การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี 8 ข้อ การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6 ข้อ การสื่อสาร 2 ข้อ ดังนี้

3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า สามารถนำไปปฏิบัติได้ 10 ข้อ คือ 1) มุ่งเน้นให้ คณะบริหารจัดการในด้านวิชาการ บริหารงานภายในคณะและกิจกรรมของคณะ 2) มีการพัฒนาให้ ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ให้ใช้ประโยชน์สูงสุด 3) พัฒนาผู้บริหารให้มี ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จัดสภาพแวดล้อมและจัดกิจกรรม วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 4) มีการสร้างทีมการบริหารทุกระดับ ทีมงานทุกหน้าที่ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) มีการบริหารยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ และการบริหารจัดการที่ดีมีความเป็นประชาธิปไตย เน้นการมีส่วนร่วม 6) มีการบริหารในเชิงรุก ร่วมคิดพัฒนาสถาบันการพลศึกษาเพื่อสอดคล้องต่อความต้องการระดับประเทศตามยุทธศาสตร์ใน ทุกระดับ 7) ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปตาม กลยุทธ์ที่ร่วมกำหนด 8) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในระดับอุดมศึกษา 9) จัดทำแผนภูมิบริหารเพื่อให้การบริหารงานของทุกวิทยาเขต เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 10) กระจายอำนาจการบริหารไปสู่วิทยาเขต เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ การบริหารจัดการเรียนการสอน เชื่อมโยง ระหว่างส่วนกลางและวิทยาเขต ทั้งนี้เพราะว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุมิทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทาง และทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่ เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์

เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุดและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายองค์กร (Organization Policy) ตามแต่ละองค์กรจะเลือกกำหนดใช้โดยมีความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วย งานที่จะต้องทำ เวลา ดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์ เพราะว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์กรมีระบบการจัดการที่ดี และบุคลากรมีความรู้ความสามารถจากการสำรวจองค์กรต่าง ๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้ 1) การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้ 2) มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน 3) กิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง 5) พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน 6) พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ 7) ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำ และสั่งการอย่างเพียงพอ 8) งานปฏิบัติที่สำคัญรวมทั้งกิจกรรมบางอย่าง เขียนไว้คลุมเครือไม่ชัดเจน 9) ระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ และในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นผู้บริหารทุกระดับจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า “มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ” โดยผู้บริหารจะต้องให้พนักงานทุกคนทราบอย่างชัดเจน และจงใจให้พนักงานทุกระดับยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และมีทักษะต่อรองที่ดี ย่อมจะเป็น ผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2) ทักษะการบริหารทรัพยากร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความ สามารถในการบริหารทรัพยากร ตามลักษณะงานและโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 3) ทักษะการกำกับดูแล ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา 4) ทักษะการจัดองค์กร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการสร้างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมจะช่วยแก้ปัญหาที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความผูกพัน



ยอมรับนับถือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัดติยา ด้วงสำราญ (2552) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ ประเมินกลยุทธ์ กำหนดทิศทาง กำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมิน เหมาะสม ถูกต้องสามารถนำไปใช้ได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีวรรณ อินดา (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีดังนี้คือ ความสามารถขององค์กร การจัดการความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายกลยุทธ์ การจัดทำแผนรายปี วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และการจูงใจ และทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสม มีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ตามแนวคิดตามกรอบการวิจัย

3.2 การบริหารงานบุคคล พบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 5 ข้อ คือ 1) มีการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 2) มีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการในทุกรูปแบบทั้งในประเทศอาเซียนและนานาชาติ 3) กำหนดภารกิจสร้างเครือข่ายพัฒนาและจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพทุกระดับทั้งส่วนของสถาบันการพลศึกษาและโรงเรียนกีฬาให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยี 4) สร้างความมั่นคงด้านการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อความมั่นใจของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสถาบันการพลศึกษา 5) จัดกรอบอัตรากำลังในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการในสถานะปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการเพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบได้เป็นอย่างดีอยู่ในสังคมองค์กรมีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544, หน้า 17 - 20) และความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรมีดังนี้ 1) ช่วยพัฒนาองค์กร การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์กรย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานต่าง ๆ 2) ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (พยอม วงศ์สารศรี, 2540, หน้า 8) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชิตชัย ผ่องอุดม (2551) ที่ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนพบว่า สภาพการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนอัตรากำลังโดยคำนึงถึงทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน มีการส่งบุคลากรใหม่เข้าปฐมนิเทศของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก

สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่มีอยู่น้อยเกินไป การพิจารณาความดีความชอบ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานยังน้อยเกินไป การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรโดยส่งบุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาสัมมนาทางวิชาการ มีการประเมินผลหลังการเข้าร่วมสัมมนาโดยให้บุคลากรรายงานหรือสรุปเนื้อหาที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายทราบ และมีการรวบรวมข้อมูลผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมวางแผนอัตราทดแทน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญาภา ยืนยาว (2552) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การจัดการองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี ซึ่งทั้งหมดต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3.3 การบริหารงบประมาณพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 14 ข้อ คือ 1) จัดทำแผนงบประมาณชัดเจนเป็นระบบ สอดคล้องสภาพที่เป็นจริง 2) จัดระบบการบริหารทรัพย์สินและการหารายได้ที่มีประสิทธิภาพ 3) ควบคุมการดำเนินงานทางการเงินเพื่อให้มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยระบบบัญชีและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบเงินและทรัพย์สินของสถาบันการพลศึกษา 4) การจัดหาและพัฒนาบุคลากรการเงินให้มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต 5) พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ การเงิน พัสดุ และบัญชีอิเล็กทรอนิกส์สำหรับสำนักงานอธิการบดีและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สถาบันการพลศึกษาได้รับและนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 6) จัดระบบการจัดเก็บรายได้ของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามกำหนดเวลาเพื่อเป็นประโยชน์ของสถาบันฯ ในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ของสถาบันฯ 7) พัฒนาระบบทะเบียนครุภัณฑ์เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพย์สินได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) จัดทำผังการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่เป็นการให้บริการกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการรับทราบขั้นตอนและระยะเวลาของการดำเนินการในแต่ละเรื่อง 9) จัดทำคู่มือทางการเงินและการคลังให้กับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบันฯ ได้เข้าใจระเบียบการเงินการคลังได้โดยเร็ว 10) จัดระบบการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน มีการสำรวจความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานด้านการเงินและให้มีการทบทวนหน้าที่และแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 11) วางระบบและขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในกองคลัง พิจารณาลดขั้นตอนในแต่ละกระบวนการเพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 12) นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถาบันฯ 13) พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ 14) พัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบให้มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับ

ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีการคลัง ทั้งนี้เพราะว่า งบประมาณ คือ แผนการด้านรายจ่าย การหารายได้โดยกำหนดเป็นแผนประจำปี (อรัญ ธรรมโน, 2548, หน้า 48) ในการวางแผนการบริหารของรัฐบาล จะแสดงถึงกิจกรรมโครงการที่จะจัดทำ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการประมาณค่าใช้จ่ายและที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่แน่นอนที่เรียกว่า ปีงบประมาณ และเป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้น เพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, 2544, หน้า 17) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ได้รูปแบบกระบวนการงบประมาณที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้ 1) การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้นการประมาณการรายรับรายจ่าย 2) การอนุมัติงบประมาณประกอบด้วย การพิจารณางบประมาณการจัดทำเอกสารงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การประเมินผลและการรายงานผล และได้นำเสนอรูปแบบ การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ หัวหน้าสายชั้น กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา

3.4 การพึ่งพาตนเองพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 4 ข้อ คือ 1) จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศทั้งภายในอาคาร โรงฝึกพลศึกษา กีฬาในร่ม สภาพแวดล้อม ที่ทำงาน ความสะอาดสวยงาม ตลอดจนทั้งจัดภูมิสถาปัตย์ มีความร่มรื่นน่าอยู่ ถูกสุขอนามัยและปลอดภัย 2) เป็นสถาบันที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ในด้านงบประมาณและการบริหาร 3) มีศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพื่อพัฒนากีฬาตามรูปแบบของการพัฒนาทักษะกีฬา ในทุกด้าน 4) ทำธุรกิจกีฬาเพื่อหารายได้ ให้กับสถาบันการพลศึกษาให้สามารถพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณได้ ทั้งนี้เพราะว่า สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสมุทรสาคร ได้นำแนวคิดไปปฏิบัติ ในกลยุทธ์ที่ 2.4) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาเขต โดยมีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมภายในวิทยาเขตสะอาดสวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) จัดระบบภูมิสถาปัตย์เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมให้เป็นสถาบันอุดมศึกษา 3) จัดทำแผนภูมิทางกายภาพของอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย (สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสมุทรสาคร, 2553, หน้า 9) สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำแนกการดำเนินการที่มีลักษณะเป็น

การจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ธรรมชาติ พ.ศ. 2531 ออกได้เป็น 5 แนวทาง คือ 1) การดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัยและให้คำปรึกษาทางวิชาการ 3) การจัดการสัมมนาและฝึกอบรม 4) การจัดบริการทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และ 5) การจัดหาผลประโยชน์จากที่ราชพัสดุและที่ดินของมหาวิทยาลัย (สุรพล นิธิไกรพนธ์, 2540, หน้า 3) และสอดคล้องกับการวิจัยของ นิตยาพร สายเสนา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการแบบพึ่งตนเองของสวนนกกีฬาสถาภิภชเชียงใหม่ 700 ปี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการแบบพึ่งตนเองของสวนนกกีฬาสถาภิภชเชียงใหม่ 700 ปี มีวัตถุประสงค์ หน้าที่ในการปฏิบัติงาน โครงสร้างการแบ่งสายงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีทิศทางเดียวกับแผนกลยุทธ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2545-2554) ด้านทรัพยากรในการบริหารมีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเข้าอบรมให้บุคลากรทำงาน เต็มความสามารถ ด้านงบประมาณได้วางแผนจัดการงบประมาณให้เพียงพอในแต่ละปี ด้านสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ดูแลให้คงสภาพและให้พร้อมในการให้บริการเพื่อให้การบริการมีคุณภาพ ด้านวิธีการได้สร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้มีวิธีการทำงานที่กระตือรือร้น ด้านการตลาดได้วางแผนการตลาด ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและด้านการจัดการได้หาเงินรายได้เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ และแผนที่กำหนดไว้

3.5 การสอนพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 3 ข้อ คือ 1) สนับสนุนส่งเสริมให้นักศึกษาและนักเรียน มีโอกาสทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาองครวมทั้งร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม ควบคู่ไปกับการเรียนและการฝึกกีฬา 2) มีการจัดสวัสดิการหอพัก โรงอาหาร โรงซักรีด การอนามัยดูแลสุขภาพ ความสะอาด สนามฝึกซ้อมกีฬา ต้องจัดสนับสนุนให้เพียงพอ เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนการสอน การอยู่กินหลับนอน และการฝึกกีฬา 3) มีจุดเน้นผลผลิตของสถาบันการศึกษาประกอบด้วย มีปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ (Intelligence and Creativity) มีความสามารถในการปฏิบัติ (Performance Ability) มีจริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Ethics) ซึ่งสอดคล้องกับ ผ่องฉวี ไวยาวังมัย (2551) ที่ศึกษาโครงการพัฒนาดันแบบการจัดการสอนในระดับ อุดมศึกษาโดยใช้วิจัยเป็นฐาน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาดันแบบการจัดการสอนในระดับ อุดมศึกษาโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียน 6 กระบวนวิชา ในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท จำนวนคณาจารย์ 6 คน และจำนวนนักศึกษา 68 คน ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2550 วิธิดำเนินการแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ระยะที่หนึ่ง การวางแผน ระยะที่สองการปฏิบัติ ระยะที่สาม การสังเคราะห์รูปแบบการสอน ผลของโครงการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาดันแบบการสอนที่ส่งเสริมการคิดและคุณธรรมแก่นักศึกษาคณาจารย์และนักศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน คณาจารย์มีความสุขในการปฏิบัติการสอน และยังสอดคล้องกับ ธวัช เต็มฉนวน (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการ

สอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กรมศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ด้านหลักสูตร ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การประเมินหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้าน อาจารย์ ได้แก่ การสรรหาอาจารย์ การกำหนดภารกิจของ อาจารย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจารย์ และการพัฒนาอาจารย์ ด้านกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ การทำแผนการสอน การจัดทำประมวลการสอน การจัดตารางสอนการจัดอาจารย์เข้าสอน วิธีการสอน และการสอน ชื่อมเสริม ด้านนักศึกษา ได้แก่ การคัดเลือกนักศึกษา การพัฒนานักศึกษา และคุณภาพบัณฑิต ด้านการวัดและประเมินผล ได้แก่ หลักเกณฑ์การวัดและประเมินผล และความรับผิดชอบในการวัด และประเมินผล และด้านปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ อาคารสถานที่ ห้องสมุด อุปกรณ์การสอน และ ห้องพยาบาล

3.6 การวิจัยพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 5 ข้อ คือ 1) มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิชาสามัญและการฝึกพัฒนากีฬา 2) สนับสนุนงานวิจัยของบุคลากรเพื่อเป็น องค์ความรู้ เพื่อการพัฒนา 3) สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัย สร้างความกระตือรือร้น ให้บุคลากรทำวิจัยมากขึ้น 4) สนับสนุนให้เกิดนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้เพื่อ พัฒนางองค์กรและพัฒนาด้านการกีฬา 5) บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะด้านการสอนและการวิจัยสู่อาเซียน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ศิโรจน์ ผลพันธิน (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า นโยบาย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งเน้นความสำคัญต่อการวิจัยมากขึ้น โดยเฉพาะการนำผลการวิจัยไปใช้ ประโยชน์ได้จริง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ และเพื่อใช้เป็นฐานความรู้ สำหรับการสร้างสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ของสังคมไทยในอนาคตส่วนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานวิจัยมี 4 แนวคิดสำคัญ ได้แก่ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การวิจัยแบบบูรณาการ การประเมินผลการบริหารงานวิจัยโดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard และการจัดการความรู้ และการเชื่อมโยงองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ส่วนการบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน พบว่าประสบปัญหาการขาดแคลนนักวิจัยทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณ ขาดความคล่องตัวของการ บริหารงบประมาณ ขาดกลไกที่จะเชื่อมโยงภาคีของระบบวิจัย ทั้งนี้ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต่าง พยายามบริหารงานวิจัย เพื่อให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาดังกล่าว ควรมีการจัดรูปแบบองค์การแบบ เครือข่าย และแบบยืดหยุ่น และนวัตกรรมผสมกัน และสร้างรูปแบบการเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา กับภาควิชาที่ชัดเจนมากขึ้น และยังคงสอดคล้องกับ ดวงเดือน ภูตยานันท์ (2554) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิจัยของ มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ แนวคิดรูปแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย และ

องค์ประกอบของรูปแบบมี 6 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม และระบบสารสนเทศ การประเมินรูปแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย และคู่มือการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยพบว่า รูปแบบและคู่มือการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในระดับมาก สามารถนำไปใช้ในการบริหารสำนัก สถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 การบริการชุมชน พบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 6 ข้อ คือ 1) เป็นสถาบันที่สามารถให้บริการกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีการดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในปัจจุบัน 3) สนับสนุนและส่งเสริมการให้บริการแก่ชุมชน โดยบริการด้านข่าวสาร บริการส่งเสริมด้านบริการ ประสานความรู้ด้านอาชีพแก่ชุมชน 4) บริการแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ให้กับชุมชน 5) บริการด้านนันทนาการแก่ชุมชน บริการด้านอาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ 6) ส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันการศึกษาอื่น ทั้งนี้เนื่องจากระบบสถาบันการศึกษาซึ่งยึดถือชุมชนเป็นศูนย์กลางโดยพิจารณาความต้องการและความจำเป็นของชุมชนเป็นหลักในการจัดการศึกษามีการใช้แหล่งวิทยากรในชุมชนอย่างเต็มที่ มีการสำรวจชุมชนเพื่อนำเอาปัญหาและความต้องการของชุมชนมาจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภาวะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้น ความมุ่งหมายที่สำคัญของสถาบันการศึกษาจึงได้แก่ การปรับปรุงสภาพการดำรงชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น ทั้งในด้านการศึกษา อนามัย เศรษฐกิจ นันทนาการ และการจัดการบ้านเรือน ผู้เรียนจึงมีโอกาสได้แก้ไขที่เกิดขึ้นจริงในสภาพแวดล้อมของตนและได้เรียนสิ่งที่จะนำไปใช้ชีวิตประจำวันได้เลย การบริหารและการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา ก็เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและบุคลากรในท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมมากที่สุดตามกระบวนการประชาธิปไตย สถาบันการอุดมศึกษาและชุมชนจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และสามารถให้วิทยากรที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่ (ธงชัย จันทรรุ่งเรือง, 2543, หน้า 15) สอดคล้องกับ จินตนา มังคละกนก (2554) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจความต้องการการรับบริการวิชาการของชุมชนและสังคมในเขตบางซื่อ กรุงเทพมหานครและเขตจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนและสังคมมีความต้องการการรับบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยด้านการฝึกอบรมสัมมนาอภิปราย และบรรยาย มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการค้นคว้าสำรวจวิเคราะห์ทดสอบ และตรวจสอบ และบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ ตามลำดับ ส่วนความต้องการลำดับต่ำสุด ได้แก่ บริการเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน บริการด้านการบริการสารสนเทศ และบริการด้านการเขียนงานวิชาการและงานแปล ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามเขตพื้นที่พบว่า ชุมชนและสังคมในเขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร มีความต้องการการรับบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ด้านการจัดฝึกอบรม

สัมมนาอภิปราย และบรรยายมากที่สุด รองลงมาคือ บริการด้านการค้นคว้าสำรวจวิเคราะห์ทดสอบ และตรวจสอบ บริการการให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ ตามลำดับ ส่วนความต้องการลำดับต่ำสุดได้แก่ บริการเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน บริการด้านการบริการสารสนเทศ และบริการด้านการเขียนงานวิชาการและงานแปลสำหรับชุมชนและสังคมในเขตจังหวัดปทุมธานี มีความต้องการรับบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ด้านการจัดฝึกอบรม สัมมนาอภิปราย และบรรยาย มากที่สุด รองลงมา คือ บริการด้านการค้นคว้าสำรวจวิเคราะห์ทดสอบ และตรวจสอบ และบริการการให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ ตามลำดับ ส่วนความต้องการลำดับต่ำสุดได้แก่ บริการเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน บริการด้านการบริการสารสนเทศ และบริการด้านการเขียนงานวิชาการและงานแปล ตามลำดับ

### 3.8 การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี พบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 8 ข้อ คือ

1) มุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนสู่อาเซียน 2) มุ่งการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสู่สังคม 3) จัดทำแผนแม่บทของสถาบันฯ 4) จัดบุคลากรดูแลระบบที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงาน 5) จัดระบบข้อมูลพื้นฐานของสถาบันฯ 6) กำกับดูแล ควบคุม งบประมาณในโครงการที่ใช้พัฒนาระบบ ไอ.ซี.ที. (ICT) 7) บุคลากรสามารถใช้ ไอ.ซี.ที. (ICT) ช่วยในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 8) จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสาระสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะส่งผลต่อการเรียนการสอน ดังนี้ คือ มีความยืดหยุ่นทั้งเวลาและสถานที่ สร้างความร่วมมือระหว่างนักเรียนและครู โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องภูมิศาสตร์ นักเรียนมีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และค้นพบข้อมูลอันมีค่า แหล่งข้อมูลเสมือนไม่จำกัด นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ ครูจะกลายเป็นที่ปรึกษา เพื่อนำนักเรียนไปสู่การค้นพบข้อมูลความรู้ การจัดกลุ่มนักเรียน ไม่มีรูปแบบตายตัว เพื่อทำงานอิสระหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โรงเรียนเป็นเสมือนประตูสู่โลกกว้าง และการประเมินความสามารถจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยดูจากวัตถุประสงค์และการบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้เรียนแต่ละคน (ครรชิต มาลัยวงศ์, 2546, หน้า 102 - 103) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดำรงฤทธิ์ วิบูลกิจธนกร (2550) ที่ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางของการใช้ไอซีทีของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางของการใช้ไอซีทีในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีดังนี้คือ ภาพรวมมีการใช้แผนแม่บท แผนกลยุทธ์ในหน่วยงานอยู่ในปัจจุบัน สนับสนุนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา เพิ่มบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริการแก่ชุมชน ด้าน ไอ.ซี.ที. (ICT) โดยมีการจัดฝึกอบรมสัมมนาทั้งภายในหน่วยงานและภายในชุมชน สำหรับสภาพปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีดังนี้คือ มหาวิทยาลัยมีสภาพปัญหาด้าน

นโยบายอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพปัญหาด้านงบประมาณอยู่ในระดับมาก

3.9 การพัฒนาและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 6 ข้อ คือ

1) มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา การละเล่นพื้นบ้าน 3) จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนากีฬาไทย 4) จัดกิจกรรมสืบสาน ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น 5) ส่งเสริมและพัฒนางานสร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่น 6) จัดตั้ง ศูนย์กลางขององค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม งานสร้างสรรค์และภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งนี้ เนื่องมาจากการเล่นเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดความสนุกสนาน เพลิดเพลิน ซึ่งนักสังคมวิทยา นักจิตวิทยาและนักวิชาการหลายแขนงได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าและประโยชน์ของการเล่นไว้มากมาย และต่างได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า การเล่นนั้นไม่เพียงแต่เป็นการให้ความสนุกสนานเพลิดเพลิน เท่านั้น แต่การเล่นยังเป็นการส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านอันได้แก่ พัฒนาการทางกาย ทางอารมณ์ ทางสังคมและทางสติปัญญา นอกจากนี้ นักสังคมวิทยายังมีความเห็นว่าการเล่นเป็นส่วนหนึ่งของ คติชนวิทยาที่มีอยู่ในทุกท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะการเล่นในแต่ละท้องถิ่นจะสะท้อนให้เห็นลักษณะ ความเป็นอยู่ อาชีพ ความเชื่อ และภาษาของแต่ละท้องถิ่นได้ชัดเจน (สมร ทองดี, 2542, หน้า 64) ซึ่งสอดคล้องกับ กาญจนา บุญส่ง (2551) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้บทบาทความเป็น มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี พบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ การจัดการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการและทรัพยากร เป็นองค์ประกอบสำคัญของบทบาทความเป็น มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบัณฑิต (0.78) องค์ประกอบด้านทรัพยากร (0.77) องค์ประกอบ ด้านการบริหารจัดการ (0.70) องค์ประกอบ ด้านการวิจัย (0.64) องค์ประกอบด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (0.64) องค์ประกอบด้าน การบริการวิชาการ (0.58) และองค์ประกอบ ด้านการเรียนการสอน (0.55) ซึ่งทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ บทบาทความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น 47 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านการเรียนการสอน 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการ บริการวิชาการ 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการ 7 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะของบัณฑิต 6 ตัวบ่งชี้ และด้านทรัพยากร 6 ตัวบ่งชี้

3.10 การสื่อสารพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2 ข้อ คือ 1) พัฒนาระบบการสื่อสาร ภายในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ 2) พัฒนาคู่มือการให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้าง องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้บุคลากร ทั้งนี้เพราะว่า พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ (2550) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสำหรับการบริหารจัดการ



มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: กรณีศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใช้ต้องการให้นำระบบไอซีทีมาใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการแปลงรูปแบบของการบริหารให้เป็นฟังก์ชันอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการบริการข้อมูลทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน จากนั้นได้นำระบบ e - Network ไปทดลองใช้กับการบริหารจัดการคณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยระบบที่พัฒนาขึ้นจะประกอบด้วยฟังก์ชันสนับสนุนการบริหารจัดการและการสนับสนุนการเรียนการสอนที่สำคัญ เช่น e - Document, e - Homework, E - Journal, e - Examination, e - Project, e - Innovation, e - Learning, e - Evaluate, e - News & Webboard และ e - Meeting เป็นต้น จากการทดสอบประสิทธิภาพและความพึงพอใจ รวมถึงการประเมินสมรรถนะของระบบพบว่าให้มีการพัฒนาฟังก์ชันเพิ่มเติมให้ระบบ e - Network สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนการติดต่อกับผู้ใช้ให้มีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการภายในและใช้เป็นทรัพยากรด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทางวิศวกรรมและรวมถึงจัดการและการบริหารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อคณะวิศวกรรมศาสตร์ และยังสอดคล้องกับ ศิริชัย นามบุรี (2546) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบสารสนเทศข่าวสาร สถาบันราชภัฏยะลาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศข่าวสาร ของสถาบันราชภัฏนำเสนอผ่านเว็บไซต์ (Web Site) ติดตั้งระบบทดลองใช้งาน และทำการประเมินผลระบบ ในขั้นตอนการพัฒนาระบบสารสนเทศใช้วิธีการวงจรการพัฒนาแบบ (System Development Life Cycle: SDLC) ในขั้นตอนการสร้างระบบเลือกใช้ซอฟต์แวร์ภาษาสคริปต์ PHP และ ระบบจัดการฐานข้อมูล MySQL และระบบทำงานบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตพบว่าทุกกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปติดตั้งใช้งานจริงได้และให้สารสนเทศตรงตามความต้องการของผู้ใช้

กล่าวโดยรวมด้านภารกิจทั้ง 63 ข้อ บทบาทของสถาบันอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษ คือเป็นองค์กรของสังคมที่ทำประโยชน์อันสำคัญ สมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ทรงมีพระราชหัตถเลขาไว้ว่า “มหาวิทยาลัยเป็นสมอองด้านความคิดของชาติ” และ “มหาวิทยาลัยเป็นที่ที่ประเทศเล็งคนดีไว้” ตามประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 ในประเด็นกลุ่มสถาบันที่กำหนดไว้ภายใต้มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษานี้แบ่งเป็น 4 กลุ่ม สถาบันการพลศึกษาอยู่ในกลุ่ม ค. สถาบันเฉพาะทาง หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชา ทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์ หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง สถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์ หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูงหรือเน้นทั้งสองด้าน

รวมทั้งสถาบันอาชีวศึกษา ในการพัฒนาภาคการผลิตทั้งอุตสาหกรรม และบริการ สถาบันในกลุ่มนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ลักษณะที่ 1 เป็นสถาบันที่เน้นระดับบัณฑิตศึกษา ลักษณะที่ 2 เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี สถาบันการพลศึกษาอยู่ในลักษณะที่ 2 ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ในมาตรา 36 ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ยกเว้นสถานศึกษาเฉพาะทาง ตามมาตรา 21 ให้สถานศึกษาดังกล่าว ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อพัฒนาประเทศอย่างประสบผลสำเร็จไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อดำรงอยู่ในฐานะขุมปัญญาของสังคมสถาบันอุดมศึกษาจึงมีหน้าที่ที่จะต้องปรับทิศทางการดำเนินการตามภารกิจ 4 ด้านที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย ในด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศไปในแนวทางที่พึงปรารถนาดังกล่าวโดยมีหลักการร่วมกันที่สำคัญได้แก่การพัฒนาภารกิจอุดมศึกษาไปสู่ความเสมอภาคความมีประสิทธิภาพ ความเป็นเลิศ และความเป็นสากลของการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2552, หน้า 17 - 18) นอกจากนั้น วิสัยทัศน์ของสถาบันฯ คือ “เป็นสถาบันชั้นนำที่ผลิต และพัฒนาบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬา และสุขภาพสู่ความเป็นเลิศระดับมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน” พันธกิจ 4 ด้าน คือ 1) จัดการศึกษาด้านพลศึกษา สุขศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาวิจัย และให้บริการทางวิชาการกับชุมชนสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น 3) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬานันทนาการ และบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย 4) ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมการเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้คือ 1) การจัดการศึกษา 2) การพัฒนาระบบการบริหาร 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ 4) การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ 5) การวิจัย และพัฒนา 6) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 7) การบริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สถาบันการพลศึกษา, 2550, หน้า 3)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ของมหาวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขัน ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบัน และจะส่งผลกระทบต่อในอนาคต ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศ ที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ตลอดจนงาน

ของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของ  
รัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต คือ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณ  
จากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำ ทางต้นทุน  
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา  
3) การบริหาร และการเงิน 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ด้านการสร้างความ  
แตกต่าง ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์  
2) นักศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด กลยุทธ์  
การกำจัดขอบเขตประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ  
3) การพัฒนาประชาคม 4) เป้าหมายเจาะจง การวิจัยพบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ในภาพรวมควรให้ความสำคัญกับ กลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้าน  
ของกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้าน  
นักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ด้านวิชาการ

4. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ด้านการ  
ขับเคลื่อนองค์กรในทศวรรษหน้าพบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 8 ข้อ คือ 1) กระจายอำนาจให้  
ทุกวิทยาเขตบริหารจัดการได้เอง 2) บริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม 3) การขับเคลื่อนโดยใช้  
บุคลากรเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เช่น การคัดสรรบุคลากรตัวอย่าง 4) กำหนดแผน  
ยุทธศาสตร์และกลไกในการขับเคลื่อนบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากรโดยการ  
ศึกษาดูงาน อบรมและพัฒนาตนเองก่อนเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย 6) การบริหารงานโดยมอบหมาย  
บุคลากรให้มีความรับผิดชอบงานและปฏิบัติงานโดยอิสระ 7) การบริหารงานเน้นการบริหารแบบ  
บูรณาการเพื่อประหยัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย 8) มีการส่งเสริมและพัฒนา  
บุคลากรให้มีความพร้อมในการรองรับการปฏิบัติงานสู่อาเซียน ทั้งนี้เพราะว่า กระบวนการบริหาร  
ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องนำปรัชญา  
พื้นฐาน 4 ประการ มาประยุกต์ใช้ กล่าวคือ ประการแรกการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Top down  
และ Bottom up) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลไกการสื่อสารในลักษณะของการประชุมกลุ่มย่อย  
โดยแสดงความชัดเจนถึงเหตุผลในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน พิจารณาแนวทาง  
ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และนำผลกลับมาหารือร่วมกัน บนพื้นฐาน  
ของการมีข้อมูล และเหตุผลสนับสนุน (Fact - Based) ประการที่ 2 การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมี  
ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงสภาพการปฏิบัติงาน  
ในหน่วยงานอย่างแท้จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน และช่วยเหลือในการจัดปัญหา  
อุปสรรค และการสร้างความคล่องตัว เพื่อให้บุคลากรมีระดับของความสามารถในการบริหารจัดการ

ผลงานที่ต้องการตามตัวชี้วัด (KPI) ต่าง ๆ ได้เต็มประสิทธิภาพ และจากแนวคิดด้านการบริหารจัดการแบบเดินไปรอบ ๆ (Walking Around) ผู้บริหารจะต้องจัดเวลาลงดูหน้างานบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูลจริงด้วยตนเอง ประการที่ 3 มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยอาศัยการจัดทำ และพัฒนาฐานข้อมูลให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการติดตาม (Monitor) ความก้าวหน้าของงาน และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา หรือลดช่องว่าง (Gap) ที่มีจากเป้าหมายที่กำหนด และผลลัพธ์จริงที่เกิดขึ้น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย ก็จะทำให้สามารถติดตาม และพัฒนาปรับปรุงได้อย่างทันการ และประการสุดท้าย คือ การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (Rewarding) ให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในรูปผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และมีใช้ตัวเงิน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมภายในองค์กร (Internal Equity) ที่มีความเข้าใจได้ง่ายชัดเจนยุติธรรม ในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรภายในองค์กร และความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของผลตอบแทนกับค่าจ้างที่แข่งขันได้ในตลาดเพื่อรักษาคณก่งคนดี (จริยา บุญยะประกฤษ, 2552, หน้า 38 - 40) และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสมุทรสาคร กำหนดไว้ คือ พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่ระบบการบริหารงานตรงตามโครงสร้างสถาบัน และมีแนวทางในการพัฒนา คือ 1) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานให้มีคุณภาพ มีการประเมินผล มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ 2) สร้างเครือข่ายการดำเนินงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน 3) จัดแผนนำองค์กรสู่คุณภาพ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทุกขั้นตอนจำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งได้แก่ 1) บุคลากรของสถานศึกษา 2) ผู้ปกครอง 3) คณะกรรมการสถานศึกษา 4) บุคลากรอื่นที่สถานศึกษาเห็นสมควร เพื่อให้การจัดการทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็นส่วนสำคัญของการกำหนดกรอบในการปฏิบัติงานมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา คือ 1) วิเคราะห์ภารกิจขององค์กร (Mission Analysis) 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การประเมินสภาพองค์กรในการดำเนินงาน 4) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision Strategy) 5) กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Decision) และ 6) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (แนวทางการบริหารตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548) และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการขับเคลื่อนระบบบริหารนั้น จำเป็นต้องนำปรัชญาพื้นฐาน 4 ประการมาประยุกต์ใช้ กล่าวคือ ประการแรกการมีส่วนร่วมของพนักงาน ประการที่ 2 การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการบริหารจัดการ ประการที่ 3 มีการพัฒนาปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง และประการสุดท้าย คือ การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (จริยา บุญยะประภัศร, 2552, หน้า 38 - 40) สอดคล้องกับงานวิจัยของ โดฟ (Dove, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การแบ่งปันศูนย์บริการ: รูปแบบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย พบว่า ในสถานะที่มหาวิทยาลัยต้องควบคุมค่าใช้จ่าย และตัดทอนต้นทุน โครงสร้างการบริหารยังคงสภาพการกระจายอำนาจ ให้กับหน่วยงานทางวิชาการจากการศึกษางานบริหาร ในหลายมหาวิทยาลัย และหลายระดับ ของการบริหาร พบว่า ภาระงานทางการบริหาร ยังมีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำนวนมาก จึงตัดค่าใช้จ่ายในการบริหาร และมุ่งไปยังการสอนการ วิจัย และการบริการสังคม ประโยชน์ที่ได้รับ คือ การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย การแบ่งปันศูนย์บริการ ซึ่งเป็นแนวคิดทางธุรกิจ ถูกนำมาใช้ในมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานธุรการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรีนเลย์ (Greenley, 1989) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความได้เปรียบของการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในอินเทอร์เน็ต กับเศรษฐศาสตร์ของโลกผลการศึกษา พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการเมืองของโลกมีผลกดดันให้รัฐบาลปรับปรุง นโยบายในการบริหารจัดการอุดมศึกษาที่ใช้อยู่ดี สนใจเพียงในเรื่อง อาชีพ การวิจัย และแนวคิด แต่ส่งผลให้เกิดความสนใจในอุตสาหกรรมที่ทันสมัย ดังนั้น จึงปรับยุทธศาสตร์ไปมุ่งเน้น การวิจัยที่มีความเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรม กับการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับพันธกิจและความต้องการของชุมชน ดังนั้นทางสถาบันอุดมศึกษา จะต้องให้ความสำคัญ และสืบทอดแนวคิดนี้ต่อไป

5. รูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้าด้านการประเมินและการประกันคุณภาพ พบว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ 11 ข้อ คือ 1) มีการประเมินและประกันคุณภาพตามหลักมาตรฐานและสอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน 2) กำหนดการประเมินและการประกันคุณภาพเป็นงานหนึ่งของการบริหารและเป็นภารกิจหลัก 3) รองอธิการบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬารับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาโดยตรง 4) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการประเมินและการประกันคุณภาพให้แก่บุคลากรทุกคน 5) กำหนดมาตรฐานประเมินและประกันคุณภาพให้สอดคล้อง กับการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า 6) ให้ความสำคัญและตระหนักในการดำเนินการประเมินและการประกันคุณภาพ 7) จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงานทุกคนมีส่วนร่วม และมีการประสานสัมพันธ์กันทุกฝ่ายทุกคน 8) แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางให้ความเห็นและข้อเสนอแนะแต่งตั้งคณะบุคคลทำการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา 9) จัดให้มีข้อมูลเพียงพอในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมากำหนด วิสัยทัศน์ภารกิจและแผนพัฒนาคุณภาพของสถาบันการพลศึกษา 10) กำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพของ สถาบันการพลศึกษาที่กำหนดไว้โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน ครอบคลุม

งานโครงการ 11) การตรวจสอบและทบทวนภายในสถาบันการศึกษาโดยบุคลากรใน สถาบัน  
 กำเนินการและการตรวจสอบ และทบทวนหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ  
 อมรวิชัย นาคทรพ (2540) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระแสแห่งคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา  
 และสังเคราะห์แนวคิด และแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ประเทศต่าง ๆ  
 ดำเนินการอยู่ ขอบเขตของการวิจัยมุ่งเน้นใน 4 ประเทศหลัก คือ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร  
 ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ด้วยวิธีวิจัยเอกสาร และการสืบค้นจาก Internet ผลจากการศึกษาพบว่า  
 ประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศต่าง ๆ มีลักษณะร่วมกัน คือ ความมีอิสระและสามารถ  
 ตรวจสอบได้ (Autonomy and Accountability) และการมีหน่วยงานกลางระดับชาติทำหน้าที่ดูแล  
 งานประกันคุณภาพ ส่วนแนวทางการดำเนินงานมีดังนี้คือ 1) การจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา  
 2) การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 4) การ  
 ตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 5) การรายงานคุณภาพการศึกษา  
 ประจำปีของสถานศึกษา 6) การตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งนี้  
 เพราะว่า สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี  
 นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน  
 ซึ่ง สมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544 - 2548) เสร็จสิ้นไปแล้ว  
 ปัจจุบันอยู่ระหว่างประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง (พ.ศ. 2549 - 2553) และการเตรียมการ  
 ประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ในการประเมินรอบที่สามของ สมศ. เป็น  
 การประเมินทั้งระดับสถาบัน และคณะวิชาแต่หากสถาบันใดจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งหลัก เช่น  
 วิทยาเขต หรือศูนย์ หรือหน่วยจัดการศึกษานอกที่ตั้ง การประเมินจะครอบคลุมการจัดการนอก  
 สถานที่ตั้งหลักทั้งหมด นอกจากนั้น การประเมินคุณภาพจะมีความสอดคล้องกับจุดเน้น หรือกลุ่ม  
 สถาบันที่แต่ละสถาบันเลือกตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการ  
 อุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 3) สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัณฑิตา วงษ์วุฒิภัทร  
 (2551) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สำหรับการประกันคุณภาพภายใน  
 ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาจังหวัดนครราชสีมาพบว่า มาตรฐานในการประกันคุณภาพมีดังนี้  
 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ 2) บุคลากรมีความรู้ความ  
 สามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ 3) สถานศึกษา  
 มีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้รับบริการและท้องถิ่นและมีทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) สถานศึกษา  
 มีองค์กร และโครงสร้างการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา 5) สถานศึกษา  
 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือ กับเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) ผู้รับ  
 บริการมีความรู้ ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7) ผู้รับบริการมีทักษะในการทำงานรักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต และยังสอดคล้องกับ ภาวนา กิตติวิมลชัย (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีดังนี้ 2.1) การบริหารจัดการตัวชี้วัดในประเมินคุณภาพ (Indicator Management) 2.2) สร้างระบบการเก็บข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย 2.3) สร้างความรู้ความเข้าใจระบบการประกันคุณภาพให้แก่บุคลากรทุกระดับ 2.4) กำหนดแผนงาน ขั้นตอน และกระบวนการที่ชัดเจนในการตรวจประเมินคุณภาพภายใน 2.5) พัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายในให้มีคุณภาพเท่าเทียมกัน 2.6) กำหนดกลไกในการนำผลการตรวจประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะระดับสถาบันการพลศึกษา

1.1.1 ควรนำรูปแบบการบริหารสถาบันการพลศึกษาประเทศไทย ในทศวรรษหน้าไปกำหนดเป็นนโยบายเพื่อพัฒนาสถาบันการพลศึกษาทั้งในระดับสถาบันการพลศึกษา ระดับโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา

1.1.2 กำหนดผู้รับผิดชอบส่วนกลาง โดยแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นทีมหลัก กำหนดแผนงาน เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องแนวทางการบริหารสถาบันการพลศึกษา เพื่อขยายผลสู่ผู้บริหารในสังกัด

1.1.3 ควรกำหนดแผนงาน งบประมาณ และจัดให้มีการพัฒนาสถาบันการพลศึกษา ให้มีความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

#### 1.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

1.2.1 ด้านการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ สถาบันการพลศึกษาควรปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยกีฬาแบ่งตามภูมิภาค ต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ให้ใหญ่ขึ้นภายใน 10 ปี สถาบันการพลศึกษาจะต้องเป็น Sport University โดยเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการพัฒนาพลศึกษา การทำธุรกิจการกีฬา และพัฒนากีฬาสู่ประชาคมอาเซียน และสมาคมโลก มีนโยบาย พัฒนาคู่มือการด้านพลศึกษา กีฬา สุขภาพ นันทนาการ และ

สาขาวิชา ที่เกี่ยวข้อง และการส่งเสริมนักกีฬา ผู้ความเป็นเลิศและพัฒนาองค์กรร่วมของวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาให้เป็นศูนย์รวมแห่งปัญญาและมีอุดมคติร่วมกัน ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาปรัชญา วิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาเข้าสู่มิติการเป็นอุดมศึกษาและโรงเรียนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และมีวิสัยทัศน์เป็นองค์กรที่สามารถนำยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาชาติไปสู่การปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมสุขภาพมวลชนให้มีสุขภาพดีทุกคน เป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านพลศึกษา สุขศึกษาและนันทนาการ ในทุกภูมิภาคของประเทศ ผลิตและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาและนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณธรรมจริยธรรม โดยเน้นคุณภาพการศึกษาและคุณภาพทางกีฬามากกว่าปริมาณ สร้างฐานและผลักดันวิชาชีพการพลศึกษาให้เข้มแข็งมั่นคงและสนับสนุนการเรียนการสอนทางด้านพลศึกษา กีฬา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สนับสนุนส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางพลศึกษา กีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ทั้งส่วนที่เป็นครูพลศึกษา (Sports Pedagogy) และวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports Science) สังกัดอุดมศึกษาในอาเซียน ศูนย์กลางพลศึกษา นันทนาการ หลักสูตรทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Sports Science Asean Education Hub) เข้าสู่สังคม ฐานความรู้ (Knowledge Based Society) และเป็น e - Government ควบคู่ไปด้วย มีขีดความสามารถ ในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นด้านการกีฬา มีมาตรฐานในระดับสากลเป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษา การวิจัยด้านพลศึกษาให้กับประเทศสมาชิกอาเซียน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ทั้งด้านการบริหารจัดการและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ควรมีโรงพยาบาลสำหรับนักกีฬาโดยเฉพาะ

1.2.2 ด้านโครงสร้างการบริหารควรกระจาย อำนาจการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จเพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นเอกภาพกระจายอำนาจให้ระดับวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬา ทั้งเรื่องการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และงานอื่น ๆ มีตลาดสาขาวิชาการรับประชาคมอาเซียน พัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา มีสถานสถาบันการพลศึกษาที่ทำหน้าที่วางนโยบายและกำกับแผนพัฒนากิจการของ มีหลักสูตรเฉพาะทางด้านการพลศึกษา กีฬา สุขภาพและนันทนาการที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ทั้งสนองความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน ปรับวิทยาเขต เป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาค มีการบริหารจัดการตนเองเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป วิทยาเขตสามารถกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์การบริหารงานของตนเอง โดยสอดคล้องกับของสถาบันการพลศึกษา ปรับโครงสร้างการบริหาร งบประมาณโดยการกระจายงบประมาณให้กับวิทยาเขตบริหารจัดการงบประมาณด้วยตนเอง ควรปรับ โครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน ลักษณะงานและขอบข่าย



ความรับผิดชอบ พัฒนาโครงสร้างการบริหารไปสู่การพึ่งพาตนเอง โดยสามารถหารายได้เพื่อการบริหารตนเองได้

### 1.2.3 ด้านภารกิจประกอบด้วย

1.2.3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นให้คณะบริหาร จัดการในด้านวิชาการ บริหารงานภายในคณะ และกิจกรรมของคณะ พัฒนาผู้บริหารให้มี ทักษะการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์ จัดสภาพแวดล้อม และจัดกิจกรรม วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการจัดการ เรียนการสอน สร้างทีมงานบริหารทุกระดับให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ และการบริหารจัดการที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย เน้นการมีส่วนร่วม มีการบริหารในเชิงรุกร่วมคิดพัฒนาสถาบันการพลศึกษาเพื่อสอดคล้องต่อความ ต้องการระดับประเทศตามยุทธศาสตร์ในทุกระดับ จัดทำแผนภูมิบริหารงานเพื่อให้การบริหารงาน ของทุกวิทยาเขต เป็นไปในทิศทางเดียวกันและกระจายอำนาจการบริหารไปสู่วิทยาเขตเพื่อความ คล่องตัวในการบริหารงานบุคคลงบประมาณ การบริหารจัดการเรียนการสอน เชื่อมโยงระหว่าง ส่วนกลางและวิทยาเขต

1.2.3.2 การบริหารงานบุคคล พัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สร้างเครือข่ายทางวิชาการในทุกรูปแบบทั้งในประเทศอาเซียนและนานาชาติ กำหนดภารกิจ สร้างเครือข่ายพัฒนาและจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพทุกระดับ ทั้งส่วนของสถาบันการพลศึกษาและ โรงเรียนกีฬา ให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี สร้างความมั่นคงด้าน การทำงานให้กับบุคลากรเพื่อความมั่นใจของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสถาบันการพลศึกษา จัดกรอบอัตรากำลังในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการในสภาวะปัจจุบัน

1.2.3.3 การบริหารงบประมาณ จัดทำแผนงบประมาณชัดเจนเป็นระบบ สอดคล้องสภาพที่เป็นจริง จัดระบบการบริหารทรัพย์สินและการหารายได้ที่มีประสิทธิภาพ ควบคุม การดำเนินงานทาง ด้านการเงิน มีการจัดหาและพัฒนาบุคลากรการเงินให้มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต จัดระบบการจัดเก็บรายได้ของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามกำหนดเวลาเพื่อเป็น ประโยชน์ของสถาบันฯ ในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ของ สถาบันฯ จัดทำผังการ ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่เป็นการให้บริการกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการรับทราบขั้นตอน และระยะเวลาของการดำเนินการในแต่ละเรื่อง จัดทำคู่มือทางด้านการเงินและการคลังให้กับ ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบันฯ ได้เข้าใจระเบียบการเงินการคลังได้โดยเร็ว วางระบบ และขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในกองคลัง พิจารณาลดขั้นตอนในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3.4 การพึ่งพาตนเอง จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศทั้งภายในอาคาร โรงฝึกพลศึกษา กีฬาในร่ม สภาพแวดล้อม ที่ทำงาน ความสะอาดสวยงาม ตลอดจนจัดภูมิสถาปัตยกรรม มีความร่มรื่นน่าอยู่ ถูกสุขอนามัยและปลอดภัย ควรมีสุนัขกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนากีฬาตามรูปแบบของการพัฒนาทักษะกีฬาในทุกด้าน สามารถทำธุรกิจกีฬาเพื่อหารายได้ให้กับสถาบัน การพลศึกษาให้สามารถพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณได้

1.2.3.5 การสอน สนับสนุนส่งเสริมให้นักศึกษาและนักเรียนมีโอกาสทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์รวมทั้งร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม ควบคู่ไปกับการเรียนและการฝึกกีฬา มีการจัดสวัสดิการห้องพัก โรงอาหาร โรงซักกรีด การอนามัยดูแลสุขภาพ ความสะอาด สนามฝึกซ้อม กีฬาอย่างเพียงพอเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนการสอนการอยู่กินหลับนอนและการฝึกกีฬา ผลผลิตของสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย มีปัญญาความคิดสร้างสรรค์ (Intelligence and Creativity) มีความสามารถในการปฏิบัติ (Performance Ability) มีจริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Ethics)

1.2.3.6 การวิจัย ส่งเสริมการวิจัย เพื่อการพัฒนาเรียนการสอน วิชาสามัญและการฝึกพัฒนากีฬา และสนับสนุนงานวิจัยของบุคลากรเพื่อเป็นองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัย สร้างความกระตือรือร้นให้บุคลากรทำวิจัยมากขึ้น

1.2.3.7 การบริการชุมชน มีการดำเนินการจัดการศึกษาให้ สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในปัจจุบัน สนับสนุนและส่งเสริมการให้บริการแก่ชุมชน โดยการบริการด้าน ข้าราชการ บริการส่งเสริมด้านบริการ ประสานความรู้ด้านอาชีพวิทยาการเทคโนโลยีใหม่แก่ชุมชน บริการด้านอาคารสถานที่และครุภัณฑ์

1.2.3.8 การใช้ และการพัฒนาเทคโนโลยี มุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสู่สังคมและสู่อาเซียน จัดระบบข้อมูลพื้นฐานของสถาบันฯ กำกับดูแล ควบคุม งบประมาณในโครงการที่ใช้พัฒนาระบบ ไอ.ซี.ที. (ICT) บุคลากรสามารถใช้ ไอ.ซี.ที. (ICT) ช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.2.3.9 การพัฒนาและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างองค์ความรู้ใหม่ในด้านการอนุรักษ์ ธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนากีฬาไทยการละเล่น พื้นบ้าน สืบสานประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น ส่งเสริมและพัฒนางานสร้างสรรค์และภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดตั้งศูนย์กลางขององค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม งานสร้างสรรค์และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.2.3.10 การสื่อสาร พัฒนาบุคลากรและระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บุคลากร

1.2.4 ด้านการขับเคลื่อนองค์กร กระจายอำนาจให้ทุกวิทยาเขตบริหารจัดการได้เอง และบริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้บุคลากรเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาดูงาน อบรม และพัฒนาตนเองก่อนเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย และให้มีความพร้อมในการรองรับการปฏิบัติงานสู่อาเซียน มอบหมายบุคลากรให้มีความรับผิดชอบงาน และปฏิบัติงานโดยอิสระ การบริหารงานเน้นการบริหารแบบบูรณาการ เพื่อประหยัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

1.2.5 ด้านการประเมินและการประกันคุณภาพ มีการประเมินและประกันคุณภาพตามหลักมาตรฐานและสอดคล้องกับสถานะปัจจุบันและกำหนดการประเมิน และการประกันคุณภาพเป็นงานหนึ่งของการบริหารและเป็นภารกิจหลัก บุคลากรทุกคนรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ การศึกษาโดยตรง โดยมีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในการประเมินและการประกันคุณภาพ กำหนดมาตรฐาน ประเมินและประกันคุณภาพให้สอดคล้อง กับการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า จัดให้มีข้อมูลที่เพียงพอในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมากำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถาบันการพลศึกษา กำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพ มีการตรวจสอบและทบทวนภายในสถาบันการพลศึกษาโดยบุคลากรในสถาบันฯ ดำเนินการตรวจสอบและทบทวน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหาร โรงเรียนกีฬาในทศวรรษหน้า

2.2 ควรวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสถาบันการพลศึกษาการเป็นศูนย์กลางพลศึกษา