

## แนวคิดการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อัช แสนภักดี<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

สถาบันอุดมศึกษาได้จัดให้มีการส่งเสริมกีฬาในสถาบันฯ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งแต่ละสถาบันต่างก็มีแนวทางการพัฒนากีฬาที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และองค์ประกอบของแต่ละสถาบันฯ โดยมีหลักในการพัฒนากีฬามหาวิทยาลัย และการส่งเสริมกีฬาไว้ 2 แนวทาง คือ กีฬาเพื่อสุขภาพ (Sports for health) ที่มุ่งหวังให้นักศึกษาได้ร่วมกิจกรรม ได้ออกกำลังกาย ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ให้มีสุขภาพที่แข็งแรง ร่างกายสมบูรณ์ จิตใจแจ่มใสร่าเริงมีความสามัคคีในหมู่คณะอันเป็นปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (Sports for excellence)

**คำสำคัญ:** แนวคิดกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ, สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

---

1 อาจารย์ประจำสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## บทนำ

กีฬาได้รับความนิยมจากคนทุกเพศทุกวัย และได้กลายเป็นธุรกิจ ที่ทำรายได้ทั้งดงามอีกอาชีพหนึ่ง จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนากีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในภาครัฐ และเอกชน ซึ่งในส่วนของรัฐบาลแล้ว ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนากีฬา เพื่อยกมาตรฐานกีฬาของไทยให้เท่าเทียมอารยประเทศ สามารถเข้าทำการแข่งขันระดับนานาชาติ และพยายามผลักดันการที่จะเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาหลายรายการ เช่น ซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ หรือโอลิมปิกเกมส์ เป็นต้น ซึ่งในการที่จะพัฒนากีฬาของชาติให้เจริญก้าวหน้า ทัดเทียมเท่ากับนานาชาติประเทศนั้น จะต้องมีการปูพื้นฐานที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ และต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง กีฬาสมัครเล่นที่ทำการแข่งขันทุกระดับ ได้แก่ นักเรียน ระดับเยาวชน ระดับนิสิตนักศึกษา ระดับชาติ และระดับนานาชาติ (แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5)

การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการวางแผน มีจุดมุ่งหมาย และกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันกีฬาที่มุ่งหวังทางประสิทธิภาพของนักกีฬา ให้ได้รับโอกาสที่แสดงความเป็นเลิศทางการกีฬาและเพื่อเป็นแชมป์เปียนกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555: 17-19) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาการกีฬาไว้ว่า การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ การพัฒนาประชาชนให้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจปราศจากโรคภัยไข้เจ็บสามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น การพัฒนา

คนและสังคมที่มีคุณภาพ โดยการเสริมสร้างสุขภาวะของประชาชน อย่างครบวงจรและมีคุณภาพมาตรฐาน และมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการกีฬา เพื่อสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนพัฒนาทักษะด้านการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ สร้างนิสัยรักกีฬาและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์มุ่งเน้นการใช้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของคนในสังคม การกีฬานอกจากจะทำให้ประชาชนได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจแล้ว ความเจริญก้าวหน้าด้านการกีฬายังเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศด้วย ทั้งด้านคุณภาพของคนในสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ

การพัฒนาด้านการกีฬาเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในด้านบุคลากรด้านการกีฬา รวมทั้งเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไปในการเข้าชมกีฬาหรือใช้บริการเพื่อการออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา โครงสร้างพื้นฐานรองรับการแข่งขัน และอุปกรณ์ด้านการกีฬา รวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์ระบบบูรณาการให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การกีฬาสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลายมิติด้วยกันคือ

1. มิติกีฬาเพื่อสุขภาพ เป็นมิติของการส่งเสริมกีฬา เพื่อการออกกำลังกายและก่อให้เกิดสุขภาวะที่ดีของประชาชน เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและคุณภาพของประชาชนทั้งประเทศ จึงเป็นมิติที่ควรได้รับการพัฒนาและสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ประชาชนเล่นกีฬาเพื่อการออกกำลังกายจนเป็นวิถีชีวิต

2. มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เป็นมิติกีฬาที่มีพื้นฐาน เพื่อสร้างความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความสามัคคี รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ให้แก่

เด็กและเยาวชน เพื่อเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งร่างกายและจิตใจ และเป็นมิติที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความภูมิใจในความสำเร็จในการแข่งขันกีฬา ทั้งของตนเองและของคนทั้งชาติในทุกระดับของความสำเร็จของนักกีฬาจะนำไปสู่ชื่อเสียงและความเจริญในด้านต่างๆ ของประเทศ

3. มิติกีฬาเพื่ออาชีพ เป็นมิติกีฬาที่มุ่งเน้นการแพ้ชนะจากการแข่งขัน เป็นมิติที่มุ่งพัฒนาให้คนมีความอดทนมุ่งมั่นและรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งจากการแข่งขัน ความมีชื่อเสียงและผลตอบแทนที่ได้จากการแข่งขันกีฬา

4. มิติกีฬาเพื่อความมั่นคงเป็นมิติกีฬาที่มีเป้าหมายนำการกีฬามาใช้เป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความรักสามัคคี และความเข้าใจระหว่างประชาชน ทุกกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านมาได้ เคยมีการใช้กีฬาเพื่อลดปัญหาสิ่งเสพติดให้แก่เยาวชน ดังนั้นประเด็นมิติกีฬาเพื่อความมั่นคงสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในเขตพื้นที่ชายแดน 3 จังหวัดภาคใต้หรือเขตพื้นที่อื่นๆ ที่เกิดปัญหาในลักษณะเดียวกัน

5. มิติกีฬาด้านเศรษฐกิจ ความสำเร็จด้านการกีฬาของประเทศเป็นดัชนีบ่งชี้ถึงความสำเร็จและความเจริญทางเศรษฐกิจในภาพรวม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการจัดการแข่งขัน มีผู้ชมกีฬาเป็นวิถีชีวิต มีรายได้จากการแข่งขัน มีการลงทุนด้านสื่อและประชาสัมพันธ์ด้านการกีฬา มีการท่องเที่ยวและมีอุตสาหกรรมเครื่องมืออุปกรณ์การกีฬาและประชาชนมีทัศนคติการเล่นกีฬาเป็น ดูกีฬาเป็น และใช้กีฬาเพื่อการออกกำลังกาย ประชาชนมีความสุข มีสุขภาพแข็งแรง ปลอดภัยจากโรคที่รักษาได้ และเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลลดลง และ

สามารถนำงบประมาณไปพัฒนาและสร้างความสำเร็จในด้านอื่นของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติกีฬาเพื่อสุขภาพ มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและมิติกีฬาเพื่อการอาชีพ จะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรงแตกต่างกันที่จำนวนประชากรที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ในการพัฒนากีฬาของชาติจะต้องพิจารณาให้ความสำคัญของกีฬาแต่ละมิตಿಯ่างเหมาะสม มิติกีฬาเพื่อสุขภาพจะเกี่ยวข้องกับประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศ มิติกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจะเกี่ยวข้องกับเยาวชนและประชาชนส่วนหนึ่ง ส่วนมิติกีฬาเพื่อการอาชีพนั้นจะเกี่ยวข้องกับประชาชนเพียงส่วนน้อย แต่ทั้งสามมิตีมีความสำคัญซึ่งกันและกันต่อการพัฒนาการกีฬาของประเทศ

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555: 35-36) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน และพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับและนานาชาติ
2. มีระบบและกลไกให้บุคลากรทางด้านการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพอเพียงต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ นานาชาติ
3. เพื่อสร้างและพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ
4. เพื่อระบบและกลไกในการพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬา ในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงบูรณาการและมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ทั้งระดับชาติและนานาชาติ สันติภาพ เตชะวนิช (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิบูลย์ สุขยานุติษฐ์, 2541) การที่จะสร้างมาตรฐานกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ควรมีการปรับปรุงด้านต่างๆ ดังนี้

1. อำนวยความสะดวกในการฝึกซ้อมและแข่งขัน
2. สร้างสนามฝึกซ้อมให้เพียงพอ และกระจายสู่ภูมิภาคให้มากที่สุด
3. สร้างนักกีฬาเข้าสู่ระบบอาชีพ
4. ประชาสัมพันธ์ด้านกีฬาให้มาก
5. ต้องสนับสนุนกีฬาอย่างเต็มที่

เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย (2543) การเตรียมทีมเข้าร่วมแข่งขันกีฬานั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยบุคลากร การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อม และสถานที่ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก การฝึกฝนหรือการเตรียมนักกีฬาเพื่อทำการแข่งขันจำเป็นต้องมีการจัดหรือการวางแผนการฝึกตลอดจน การเตรียมการด้านต่างๆ ซึ่งพอจะสรุปองค์ประกอบสำคัญๆ ได้ดังนี้

1. บุคลากร หมายถึง นักกีฬา ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการฝึก ซึ่งจะลงทำการแข่งขัน และบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้จัดการทีม โค้ช ผู้ให้การฝึก ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกขณะซ้อมหรือทำการแข่งขัน
2. สถานที่ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก
3. การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อม
4. งบประมาณ

ปัจจัยทั้ง 4 จะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างดี จึงจะทำให้การดำเนินการจัด หรือฝึกนักกีฬาเพื่อเข้าทำการแข่งขันได้มีความสมบูรณ์แบบ ก่อนทำการแข่งขัน หรือขณะทำการแข่งขัน

## แนวทางในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา

### ระดับอุดมศึกษา

(อำพร ศรียาภัย, สุพิตร สมาชิกโต และพงษ์ศักดิ์ สวัสดิเกียรติ, 2557)

1. การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา สำหรับมหาวิทยาลัยทั่วไป มีแนวทาง ดังนี้

1.1 มหาวิทยาลัยจะต้องจัดหลักสูตรให้นักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมพลศึกษาทั่วไป (Physical education activity) อย่างน้อย 2 กิจกรรม ตลอดหลักสูตร โดยในกิจกรรมการเรียนการสอน นอกจากจะเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เล่นกีฬาและออกกำลังกายแล้ว ผู้สอนจะต้องสอดแทรกเนื้อหาทางการสร้างจริยธรรมและคุณธรรมแก่ผู้เรียนด้วย

1.2 จัดการศึกษาให้เชื่อมต่อกับโรงเรียนทั่วไป โดยมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับกีฬาและการออกกำลังกาย และการสร้างความเป็นเลิศทางการกีฬาด้วย ทั้งนี้สัดส่วนอาจน้อยกว่ามหาวิทยาลัยกีฬาหรือสถาบันการพลศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาผู้ที่มีความสามารถทางการกีฬาและประสงค์จะสร้างอาชีพทางการกีฬา

1.3 จัดให้มีกิจกรรมพิเศษในรูปแบบของชมรมกีฬา (Sport club) และมีการบริหารจัดการตามหลัก เพื่อให้การผลิตบัณฑิตมีคุณภาพที่สามารถออกไปในตลาดแรงงานได้อย่างแท้จริง

1.4 เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนา กีฬาชาติ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยควรจัดโครงการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่มีความสามารถ ทางการกีฬาในสถาบันการศึกษา โดยประสานความร่วมมือกับ คณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาแห่ง ประเทศไทย และจัดให้มีคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยที่จะ รับผิดชอบโครงการนี้

1.5 มหาวิทยาลัยควรจัดโครงการติดตามและ ประเมินผลทางด้านวิชาการให้กับนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความ มั่นใจให้กับนักกีฬาที่จะไม่ยุติความคิดที่จะเลิกเล่นกีฬากลางคันซึ่งทำให้ เกิดการสูญเสียบุคลากรกีฬาอย่างน่าเสียดาย

2. การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา สำหรับสถาบันการ พลศึกษามีแนวทาง ดังนี้

2.1 ให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ทั้งด้าน การบริหารและด้านวิชาการ อย่างการศึกษา องค์กรต่างๆ ทั้งภายใน ประเทศและต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการศึกษาที่เชื่อมกับ โรงเรียนกีฬา

2.2 จะต้องมีการบริหารจัดการที่มุ่งสร้างความเป็นเลิศ ให้กับบุคลากรกีฬา ไม่ว่าจะเป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา และผู้บริหารกีฬาอย่างแท้จริง

2.3 ด้วยโครงสร้างของสถาบันการพลศึกษาที่มีอยู่ 17 วิทยาเขตทั่วประเทศ เพื่อให้การผลิตบัณฑิตผู้มีความสามารถทางการ กีฬาเฉพาะทางได้มีการพัฒนาอย่างจริงจังและเข้มข้นทุกวิทยาเขตควรมี แผนการคัดเลือกผู้เข้ามาเรียน แผนการส่งเสริมและพัฒนาในระหว่าง การเรียน โดยไม่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละวิทยาเขต



2.4 เร่งพัฒนาบุคลากรของสถาบันรองรับการเตรียมการในการเปิดหลักสูตรระดับปริญญาโท และปริญญาเอกในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนากีฬาชาติอย่างรีบด่วน เพื่อให้เป็นสถาบันเฉพาะทางด้านกีฬาย่างแท้จริง

2.5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยกีฬาในต่างประเทศ เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะการรู้เขารู้เราจะทำให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง และรวดเร็ว

2.6 สร้างความรัก ความสามัคคี และความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรทั้ง 17 วิทยาเขตเกี่ยวกับเป้าหมายและพันธกิจที่แท้จริงของสถาบันฯ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติอย่างแท้จริง

### **การจัดการบุคลากรทางด้านกีฬาในสถาบันอุดมศึกษา**

การจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาการจูงใจและการรักษา จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การบริหารจัดการบุคลากรกีฬาจะมีขั้นตอนการพัฒนาไม่แตกต่างกับสายงานอื่น หากแต่ขั้นตอนการพัฒนามีรายละเอียดของการปฏิบัติต่างกัน Chilladurai (2005) โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานกีฬาในสถาบันการศึกษาประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้บริหารกีฬา เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ตามระดับความสำคัญ (อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขา เป็นต้น) คุณสมบัติของผู้บริหารกีฬาที่ดี ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบ มีวิสัยทัศน์ในด้านการบริหารจัดการและด้านกีฬาที่

กว้างไกล และรักเข้าใจกีฬา มีเครือข่าย ยืดหยุ่น ยุติธรรม และเข้าถึง บุคลากรด้านอื่นๆ และนักกีฬา ให้โอกาสบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬา

กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย อาจารย์ผู้สอนวิชาการ ผู้ฝึกสอน และผู้ทำทีมกีฬา ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ ทางภารกิจโดยตรง ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติสามารถลง ปฏิบัติได้จริง เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับนักกีฬา มีความจำเป็นที่จะต้อง บรรลุจ่าเป็นบุคลากรประจำทางภารกิจที่เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬา และพลศึกษา มาดูแลรับผิดชอบโดยตรงหาก บุคลากรประจำไม่เพียงพอ ให้สรรหาบุคคลภายนอกที่มีความรู้จริงเข้า มาช่วย ทั้งนี้จะต้องดูแลสร้างขวัญ และให้กำลังใจบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ

กลุ่มนักกีฬา ซึ่งเป็นผลิตผลหลักของการพัฒนากีฬา โดย สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะเป็นหน่วยงานหลักที่จะต้อง ตระหนักในกระบวนการผลิตนักกีฬา ต้องบริหารจัดการให้นักกีฬา สามารถเรียนทางวิชาการและพัฒนาทางด้านทักษะกีฬาควบคู่ไป ด้วยกัน ในการพัฒนากีฬา มี 3 ขั้นตอน หลักที่ต่อเนื่องกันคือ การคัดเลือกสรรหาและคัดเลือกนักกีฬา (Recruitment) การเก็บรักษา (Retention) และการส่งต่อนักกีฬา (Transition) เพราะผลิตผลในขั้น สุดท้ายที่จะตอบโจทย์การพัฒนากีฬา คือ การที่นักศึกษาได้มีการนำ เรื่องกีฬาไปใช้เพื่อความเป็นเลิศ และเพื่อการอาชีพ

## แนวความคิดการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบัน อุดมศึกษา

แนวทางในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา (คณะกรรมการการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิบูลย์ สุขยานุติษฐ์, 2541) จากการประชุมสัมมนาของคณะกรรมการการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย เรื่องการจัดตั้งหน่วยงาน เพื่อบริการและพัฒนากีฬามหาวิทยาลัยที่จะบริหารพัฒนากีฬาของสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการจัดตั้งองค์กรมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ทบวงมหาวิทยาลัยต้องถือเป็นนโยบายที่จะให้ทุกมหาวิทยาลัย มีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่บริหารพัฒนา และบริหารกิจกรรมกีฬา ซึ่งอาจจัดได้แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในแต่ละมหาวิทยาลัย โดยที่อย่างน้อยหน่วยงานนี้จะต้องมีฐานะเทียบเท่า กอง ซึ่งอาจจะเรียกว่า กองพัฒนากีฬา กองกีฬาและสุขภาพ หรือกองกีฬาและอนามัย ตามความเหมาะสม
2. ในสายงานบังคับบัญชา ของมหาวิทยาลัยควรให้กองพัฒนากีฬาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักกีฬาและสุขภาพ
3. ให้โอนงานกีฬาในกองกิจกรรมนิสิตนักศึกษา มาอยู่ในกองพัฒนากีฬา
4. เรื่องกำลังคน ในกองพัฒนากีฬาที่ตั้งขึ้นใหม่ ในระยะแรกที่รัฐบาลมีนโยบายจำกัดการเติบโตของหน่วยงานราชการ มาประจำในกองพัฒนากีฬา
5. ให้มีคณะกรรมการหนึ่งชุดมีหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของกองพัฒนากีฬา

6. ภาระการงานของกองพัฒนากีฬาควรประกอบไปด้วยภาระงานต่างๆ ดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

- 6.1 งานธุรการ
- 6.2 งานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์กีฬา
- 6.3 งานสวัสดิการนักกีฬา
- 6.4 งานจัดการแข่งขันกีฬาภายใน
- 6.5 งานจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างมหาวิทยาลัย
- 6.6 งานพัฒนากรรมการผู้ตัดสิน
- 6.7 งานกีฬาและกิจกรรมเพื่อสุขภาพ
- 6.8 งานนันทนาการ
- 6.9 งานวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 6.10 งานบริการการกีฬาแก่สังคม
- 6.11 งานวิจัยทางการกีฬา

7. ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะยังไม่สามารถจัดอัตรากำลังเพิ่มเติมได้ และต้องอาศัยการเกลี้ยอัตรากำลังจากส่วนอื่น แต่การจัดตั้งกองพัฒนากีฬาจะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง และปรากฏในระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย มีการโอนบุคลากรจากส่วนอื่นเข้าสู่ตำแหน่งในกองพัฒนากีฬาอย่างเป็นทางการ และมีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เช่น หน่วยงานปกติทั่วไปของมหาวิทยาลัย (คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย, 2539)

ในการทำกิจกรรมใดๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงานในส่วนของผู้รับผิดชอบในการเตรียมทีมกีฬา ผู้บริหารจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของกิจกรรมกีฬา ต้องมีการวางแผนการจัดการบริหารโปรแกรมอย่าง

ถูกต้องในทุกๆ ด้าน ซึ่งเอนก ช่างน้อย (ม.ป.ป. อ้างถึงใน อุมฤทัย สุวรรณขจร, 2546) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร แบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายคือ

1.1 ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและทักษะทางกีฬา การที่ได้ผู้เชี่ยวชาญทักษะทางกีฬาแต่ละประเภทจะช่วยกระตุ้นในการถ่ายทอดทักษะทางกีฬารับกันก้าวหน้าให้แก่ทีม ทั้งนี้ต้องรู้วิธีการควบคุมทีม รู้จักการถ่ายทอดทักษะและมีจิตวิทยาในการฝึกซ้อม เข้าใจหลักการต่างๆ ทางพลศึกษาได้เป็นอย่างดี

1.2 ผู้มีอุดมการณ์ทางการกีฬา การพัฒนาการกีฬาให้ก้าวหน้าต้องมีผู้รับผิดชอบการฝึกซ้อมและใกล้ชิดกับนักกีฬาตลอดเวลา คนที่มีใจรักในกีฬา และมีอุดมการณ์ทางกีฬา สามารถนำกลุ่มนักกีฬาให้ตื่นตัวในการฝึกซ้อมมีเวลาที่จะเฝ้าดูแลทีมได้ตลอดเวลา

1.3 ผู้อุปถัมภ์ในการฝึกซ้อมตลอดทั้งปีนั้น บางครั้งต้องมีการแข่งขันในโอกาสพิเศษ งบประมาณของสถาบันอาจไม่เอื้ออำนวยให้ทำได้ การมีผู้อุปถัมภ์ซึ่งเป็นผู้ที่อาจมีเงินบริจาคให้เพื่อการศึกษา บริษัทห้างร้านต่างๆ ซึ่งมีแนวทางที่จะออกทุนในการสมัครเข้าแข่งขัน มีชุดกีฬา อุปกรณ์กีฬาพิเศษให้จะได้กระตุ้นนักกีฬาให้มีความตั้งใจ และได้ประสบการณ์ในการแข่งขันเพิ่มขึ้นอีกด้วย

1.4 ผู้นำในสถาบันในการจัดการด้านกีฬาแม้ในสถาบันเดียวกัน การติดต่อดำเนินการขั้นตอนการประสานงานทั้งสถานที่ อุปกรณ์ในการฝึกซ้อม ต้องได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ การมีผู้นำในสถาบันแต่ละหน่วยงานจะช่วยให้เกิดความสะดวกในการกีฬามากขึ้น

2. ด้านสถานที่และอุปกรณ์ การแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบันนี้ เป็นการฝึกหัดทักษะกีฬาเพื่อให้ได้มาตรฐานขั้นก้าวหน้า

สถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมจะต้องได้มาตรฐานปลอดภัยใช้ได้สะดวก ผู้บริหารสถาบันต้องมีทักษะที่ดีและส่งเสริมการกีฬาของสถาบันอย่างแท้จริง โดยจะต้องพิจารณาให้รอบคอบทั้งด้านการสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการจัดตารางการใช้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การบำรุงรักษาและซ่อมแซมจะต้องมีงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อม การพัฒนากีฬาในระดับอุดมศึกษา โปรแกรมการฝึกซ้อมจะต้องกำหนดให้เหมาะสม เพื่อให้ส่งผลกระทบท่อการเรียนของนักกีฬา การจัดตารางการฝึกซ้อมจะต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามการวางแผนโปรแกรมการฝึกซ้อมตลอดปีก็ยังมีความจำเป็นอยู่ การฝึกซ้อมควรจัดเป็นช่วงๆ ดังนี้

3.1 ระยะเวลาการแข่งขัน ระยะนี้เป็นระยะการเตรียมตัวทั้งในด้านสมรรถภาพทางกายและทักษะทางด้านการกีฬา ผู้บริหารด้านการกีฬาจะต้องร่วมมือกับผู้ฝึกสอน ในการวางแผนการฝึกซ้อมและการพักผ่อน หากมีการเก็บตัวนักกีฬาก็จะจัดโปรแกรมการฝึกซ้อมได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นการสร้างขวัญและกำลังใจของนักกีฬาต้องมีความคู่กันไปในการฝึกซ้อมด้วย ระยะนี้ต้องมีการทดสอบสมรรถภาพทางทั้งก่อนการฝึกซ้อมและหลังการฝึกซ้อม เพราะนอกจากจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางกลไกและสมรรถภาพแล้ว ยังกระตุ้นให้นักกีฬาสนใจที่จะฝึกซ้อมอีกด้วย

3.2 ระยะเวลาการแข่งขันเป็นระยะที่นักกีฬาต้องมีความสมบูรณ์แข็งแรงมากที่สุดและมีกำลังใจมากที่สุด พร้อมทั้งจะทำการแข่งขันได้เต็มที่ ควรมีการทดสอบสมรรถภาพครั้งสุดท้ายก่อนการแข่งขันด้วย เพื่อเป็นการประเมินสมรรถภาพและเป็นข้อมูลในการที่ผู้ฝึกสอน หรือผู้จัดการทีมได้พิจารณาในการวางตัวนักกีฬา การหาประสบการณ์ในการฝึกซ้อมกับทีมอื่นๆ มีความจำเป็นมาก เพราะเป็น

การประเมินผลความสามารถของทีมและได้พบจุดบกพร่องของทีมในการหาทางแก้ไขในข้อที่ผิดพลาดอีกด้วย

3.3 ระยะเวลาหลังการแข่งขันระยะนี้ผู้บริหารกีฬาหรือสถาบันจะต้องวางโครงการต่อเนื่องในการส่งเสริมนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เตรียมเสริมทีมในการหาตัวนักกีฬามาทดแทนนักกีฬาที่จะต้องจบการศึกษา และเพื่อให้ให้นักกีฬาเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่อง

### **การบริหารทรัพยากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

ทรัพยากรในการบริหารกิจกรรมกีฬาขององค์กรกีฬาของสถาบันอุดมศึกษาด้านบุคลากรประกอบไปด้วยความเพียงพอของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกิจกรรมกีฬามีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญทางด้านการศึกษาและการออกกำลังกายโดยตรงอย่างเพียงพอบุคลากรมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานบุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานบุคลากรมีการเข้าร่วมสัมมนาหรืออบรมเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ (วรรณพร ทองตะโก, 2551; อาพัทธ์ เตียวตระกูล, 2548)

จากเอกสารของนักวิชาการที่กล่าวถึงด้านบุคลากรสามารถวิเคราะห์ขั้นตอนของการวางแผน แสดงดังตารางที่ 1

## ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ขั้นตอนด้านบุคลากร

นักวิชาการ ขั้นตอน	Samuel C. Certo	เนตรพัฒน์ ยาวีราช	ธงชัย สันติวงษ์	อรุณชัย ณ ตะกั่วทุ่ง	วรรณพรทองตะโกและ	อาทิตย์ เดียวตระกูล	รวม
การสรรหาบุคลากร (Recruitment)/ความ เพียงพอของจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้าน กิจกรรมกีฬา	/	/	/	/	/	/	6
การคัดเลือก (Selection)/บุคลากรที่มีความรู้และ ความชำนาญทางด้านภารกิจและการออกกำลัง กายโดยตรงอย่างเพียงพอ	/	/	/	/	/	/	6
การฝึกอบรม (Training)/บุคลากรมีการเข้าร่วม สัมมนาหรืออบรมเพื่อเพิ่มความรู้และ ประสบการณ์	/	/	/	/	/	/	6
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)	/	/	/	/			4
พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน/ บุคลากรมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน				/	/	/	3
การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)/มีบุคลากรที่มี ความรู้และความชำนาญด้านภารกิจและการ ออกกำลังกายโดยตรงอย่างเพียงพอ				/	/	/	3
บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ดีในการทำงาน					/	/	2



ดังนั้น บุคลากร จะประกอบด้วยกระบวนการสรรหาบุคลากร (Recruitment)/ความเพียงพอของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกิจกรรมที่ทำการคัดเลือก (Selection)/บุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญทางด้านการศึกษาและการออกกำลังกายโดยตรงอย่างเพียงพอ การฝึกอบรม (Training)/บุคลากรมีการเข้าร่วมสัมมนาหรืออบรมเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน/บุคลากรมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)/มีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญทางด้านการศึกษาและการออกกำลังกายโดยตรงอย่างเพียงพอบุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

### **ความหมายของทรัพยากรทางการเงินและงบประมาณ**

การเงินและงบประมาณ หมายถึงปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง สำหรับการบริหารงาน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณ และขอเงินทุนให้กับหน่วยต่างๆ และบุคลากรควบคุมดูแลว่าเงินที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และความหนักแน่นโดยเงินทุนจะทำให้ได้มาซึ่งเครื่องมือเครื่องจักรตลอดจนปัจจัยอื่นๆที่จะต้องใช้ประกอบในการดำเนินธุรกิจ ดำเนินงาน ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายในการบริหารงานนั้นการจัดการเงินและงบประมาณเป็นเรื่องที่สำคัญผู้ประกอบการธุรกิจหรือผู้บริหาร ควรจะต้องรู้ว่าในการประกอบการกิจการนั้นต้องการเงินทุนเท่าใดเงินทุนนั้นจะได้มาจากไหนจะใช้เงินทุนอย่างไรและจะใช้เวลานานเท่าใดจึงจะเกิดผลกำไรทั้งจะสามารถจ่ายคืนให้กับผู้ให้กู้ยืมหรือจ่ายผลตอบแทนให้กับต้นทุนได้อย่างไรการกำหนดความต้องการทางการเงินของธุรกิจที่

กำลังจะเปิดดำเนินการหรือธุรกิจที่เปิดดำเนินการอยู่แล้วจะต้องยึดหลักสำคัญเพื่อให้เกิดการบริหารการเงินที่มีประสิทธิผลความต้องการทางการเงินของธุรกิจแยกออกได้เป็น 3 ประเภทคือ (อาพัทธ์ เตียวตระกูล, 2548; วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547: 97-98)

### **ความต้องการทางการเงินและงบประมาณของธุรกิจ**

ประสิทธิผลความต้องการทางการเงินและงบประมาณของธุรกิจแยกออกได้เป็น 3 ประเภทคือ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547: 97-98; ผุสดี รุมาคม, 2540: 234)

1. ความต้องการเงินทุนในการจัดตั้งธุรกิจเป็นเงินทุนขั้นต้นที่นำมาใช้จ่ายในเรื่องต่างๆเช่นค่ามัดจำการเช่าสถานที่การซ่อมแซมสถานที่การออกแบบร้านหรือการปรับปรุงโรงงานค่าอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานเครื่องบันทึกเงินสดเครื่องคอมพิวเตอร์โต๊ะเก้าอี้ อุปกรณ์การขนส่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายที่ชัดเจนโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจเงินทุนสำหรับการจัดซื้อสินค้าเพื่อเริ่มธุรกิจค่าใบอนุญาตการขอใบอนุญาตค่าธรรมเนียมด้านวิชาชีพค่าประกันภัยค่าสาธารณูปโภคการจัดตั้งบริษัทค่าลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรรวมทั้งค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่างๆ ที่ต้องชำระก่อนเช่นค่าประกันภัยค่าสาธารณูปโภคเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญ
2. ความต้องการเงินทุนในการเริ่มต้นธุรกิจได้แก่แรงงานการส่งเสริมการขายวัสดุสำนักงานเครื่องใช้ที่ต้องตกแต่งใหม่และรายการอื่นๆ
3. ความต้องการเงินทุนในการดำเนินงานเป็นความต้องการเงินหมุนเวียนเพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจทรัพยากรในการบริหารกิจกรรมกีฬาขององค์กรกีฬาของสถาบันอุดมศึกษาด้านการเงินและงบประมาณประกอบไปด้วยจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกิจกรรม

กีฬาในแต่ละปีไว้ล่วงหน้างบประมาณสนับสนุนจากทางมหาวิทยาลัย ได้รับเงินสนับสนุนจากภาคเอกชนในด้านกิจกรรมกีฬาศูนย์กีฬา/สำนักกีฬามีการหารายได้จากการใช้บริการสนามและอุปกรณ์กีฬาต่างๆอย่างเพียงพอควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอย่างรัดกุมเป็นไปตามแผนที่กำหนด (วรรณพร ทองตะโก, 2551; อาพัทธ์ เตียวตระกูล, 2548)

## ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการทางการเงินและงบประมาณ

นักวิชาการ ความต้องการและ องค์ประกอบทางการเงิน และงบประมาณ	วิธีโดยสุจริตเงินตา	สุจริตสมาคม	วรรณพรทองตะโก	อาพัทธ์ เตียวตระกูล	รวม
ความต้องการเงินทุนในการจัดตั้งธุรกิจ	/	/			2
ความต้องการเงินทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ	/	/			2
ความต้องการเงินทุนในการดำเนินงาน	/	/			2
จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกิจกรรมกีฬาในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า			/	/	2
งบประมาณสนับสนุนจากทางมหาวิทยาลัย			/	/	2
ได้รับเงินสนับสนุนจากภาคเอกชนในด้านกิจกรรมกีฬา			/	/	2
ศูนย์กีฬา/สำนักกีฬา มีการหารายได้จากการใช้บริการสนามและอุปกรณ์กีฬาต่างๆอย่างเพียงพอ			/	/	2
ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอย่างรัดกุม เป็นไปตามแผนที่กำหนด			/	/	2

ดังนั้น การเงินและงบประมาณ จะประกอบด้วย ความต้องการเงินทุนในการจัดตั้งธุรกิจความต้องการเงินทุนในการเริ่มต้นธุรกิจความต้องการเงินทุนในการดำเนินงานจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกิจกรรมกีฬาในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า งบประมาณสนับสนุนจากทางมหาวิทยาลัย ได้รับเงินสนับสนุนจากภาคเอกชนในด้านกิจกรรมกีฬา ศูนย์กีฬา/สำนักกีฬา มีการหารายได้จากการใช้บริการสนามและอุปกรณ์กีฬาต่างๆอย่างเพียงพอควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอย่างรัดกุม เป็นไปตามแผนที่กำหนด

#### **ความหมายของทรัพยากรทางด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก**

ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างจากปัจจัยตัวอื่นๆเพราะวัตถุดิบและวัตถุดิบของจะต้องมีการจัดหามาใช้ในการดำเนินการผลิตหรือสร้างบริการตลอดเวลาและการควบคุมระดับวัสดุคงเหลือให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือให้มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่ากับการลงทุน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549: 3) และการทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ควรยึดหลักการดังต่อไปนี้ใช้วัสดุตามความเหมาะสมให้ได้ผลคุ้มค่าใช้จ่ายประหยัดทั้งแรงงาน เงินและเวลาและก่อนใช้อุปกรณ์ทุกครั้งต้องทดลองเสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและพอเหมาะกับเวลาระวังอย่าให้การใช้อุปกรณ์ต้องติดขัดระหว่างใช้ (อาพัทธ์ เตียวตระกูล, 2548)

#### **องค์ประกอบในการจัดการทรัพยากรทางด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก**

องค์ประกอบในการจัดการทรัพยากรทางด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกได้แก่ นโยบายของฝ่ายบริหาร

(Management policy) นโยบายในการลงทุน (Investment factor) นโยบายเรื่องระดับบริหาร (Service level) นโยบายเรื่องการจัดซื้อ การวางระบบการบริหารการจัดการเครื่องมือในการประมวลผลรายการวัสดุ และจัดซื้อคลังวัสดุคลังสินค้าและระบบวิเคราะห์และกระบวนการแก้ไข (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549: 9-15)

ทรัพยากรในการบริหารกิจกรรมกีฬาขององค์กรกีฬาของสถาบันอุดมศึกษาด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบไปด้วยจัดสถานที่ทำงานในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบจัดสถานที่ทำการของชมรมกีฬาต่างๆอย่างเป็นระบบสำนักงานและห้องประชุมติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอจัดเก็บเอกสารและวัสดุ อุปกรณ์ของใช้สำนักงานอย่างเป็นระบบจัดสนามกีฬาในร่มและกลางแจ้งให้บริการอย่างเพียงพอสนามและอุปกรณ์กีฬาอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกมีความปลอดภัยจัด อุปกรณ์กีฬาและเครื่องอำนวยความสะดวกเช่นห้องน้ำตุ้ลือกเกอร์ตู้ น้ำดื่มเป็นต้นอย่างเพียงพอกับความต้องการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ทางการ กีฬาอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยมีสถานที่จอดรถเพียงพอกับความต้องการของผู้มาใช้บริการ(วรรณพร ทองตะโก, 2551; อาพัทธ์ เตียว ตระกูล, 2548)

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์องค์ประกอบในการจัดการทรัพยากร  
ทางด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก

นักวิชาการ องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	สุโขทัยมงคล	วรรณพรทองตะโก	อาทิตย์ เดียวตระกูล	รวม
	นโยบายของฝ่ายบริหาร (Management policy)	/	/	/	/
การวางระบบการบริหารจัดการระบบการบริหารการ จัดการ	/	/	/	/	4
เครื่องมือในการประมวลผลรายการวัสดุและจัดซื้อ	/	/			2
คลังวัสดุคลังสินค้า	/	/			2
ระบบวิเคราะห์และกระบวนการแก้ไข	/		/	/	3
จัดสถานที่ทำงานในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ			/	/	2
จัดสถานที่ทำการของชมรมกีฬาต่างๆอย่างเป็นระบบ			/	/	2
สำนักงานและห้องประชุมติดต่อประสานงานอย่างเป็น ระบบ			/	/	2
เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานทันสมัยและมี จำนวนเพียงพอ			/	/	2
จัดเก็บเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ของใช้สำนักงานอย่างเป็น ระบบ			/	/	2

จัดสนามกีฬาในร่มและกลางแจ้งให้บริการอย่างเพียงพอ	/	/	2
สนามและอุปกรณ์กีฬาอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	/	/	2
สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกมีความปลอดภัย	/	/	2
จัดอุปกรณ์กีฬาและเครื่องอำนวยความสะดวกเช่นห้องน้ำ ตู้ล็อกเกอร์ตู้น้ำดื่มเป็นต้นอย่างเพียงพอกับความต้องการ	/	/	2
จัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬาอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย	/	/	2

ดังนั้นสถานที่วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกจะประกอบไปด้วย นโยบายของฝ่ายบริหาร (Management policy) การวางระบบการบริหารการจัดการ ระบบการบริหารการจัดการเครื่องมือในการประมวลผลรายการวัสดุและจัดซื้อคลังวัสดุ คลังสินค้าระบบวิเคราะห์และกระบวนการแก้ไขจัดสถานที่ทำงานในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบจัดสถานที่ทำการของชมรมกีฬาต่างๆอย่างเป็นระบบ สำนักงานและห้องประชุมติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ จัดเก็บเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ของใช้สำนักงานอย่างเป็นระบบ จัดสนามกีฬาในร่มและกลางแจ้งให้บริการอย่างเพียงพอ สนามและอุปกรณ์กีฬาอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกมีความปลอดภัยจัดอุปกรณ์กีฬาและเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องน้ำ ตู้ล็อกเกอร์ตู้น้ำดื่ม เป็นต้น อย่างเพียงพอกับความต้องการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬาอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

### ความหมายของทรัพยากรทางการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยองค์การหรือบุคลากรที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะสรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการรวบรวม ติดตามและประสานบุคคล เทคโนโลยี การทำงานและทรัพยากรต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ประสพผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างเกิดประสิทธิภาพ (Haimann & Scott, 1970; Longenecker & Pringle, 1981; แองเจโล กินิกกี และไบรอัน เควิลเลียม, 2549) และนอกจากนี้ Fayol (n.d. อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 23) ได้วางกระบวนการจัดการทั่วไปที่สามารถใช้ได้กับงานทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นงานผลิตหรือบริการหรือองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตามซึ่งกระบวนการจัดการมี 5 ประการ (POCCC) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรในการบริหารกิจกรรมกีฬาขององค์กรกีฬาของสถาบันอุดมศึกษาด้านการจัดการประกอบไปด้วยจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพให้กับนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของชมรมกีฬาและฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจัดให้บริการในสนามกีฬาต่างๆอย่างเป็นระบบจัดให้บริการอุปกรณ์กีฬาต่างๆอย่างเป็นระบบจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศของหน่วยงานกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพต่างๆที่มีบริการในมหาวิทยาลัยประชาสัมพันธ์กิจกรรมการแข่งขันกีฬาต่างๆในมหาวิทยาลัยประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำมาเป็นแนวทางการ



พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไปสนับสนุนให้มีผลงานวิจัยทางด้านสุขภาพและวิทยาศาสตร์การกีฬา (วรรณพร ทองตะโก, 2551; อาพัทธ์ เตียวตระกูล, 2548)

กระบวนการในการบริหารกิจกรรมและองค์การกีฬาของสถาบันอุดมศึกษาด้านการจ้ดองค์การ ประกอบไปด้วยจัดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจนกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กันมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบลงไปตามสายงานคัดเลือกผู้ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณวุฒิและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันประสานงานกับชมรมกีฬาต่างๆประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน (วรรณพร ทองตะโก, 2551; อาพัทธ์ เตียวตระกูล, 2548)

## สรุป

แนวทางในการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนา และการบริหารจัดการกีฬาของประเทศ เป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะใช้ในการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในการแสดงออกถึงการบริหารจัดการที่ดีอันส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นแนวทางในการปฏิบัติของผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศใน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการกีฬาในสถาบัน อุดมศึกษา ทรัพยากรทางด้านการบริหารมีความสำคัญ และหน้าที่ทางด้านการบริหารมีความสำคัญสำหรับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริหารงาน เพราะปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ทำให้ผู้บริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความพร้อมและรอบคอบ ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

### **เอกสารและสิ่งอ้างอิง**

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2555. **แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย. (2554). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาปี 2554 การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย. 2543 . **การศึกษาการเตรียมการเข้าแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยครั้งที่ 27**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผุสดี รุมาคม. (2540). **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: พิสิทธ์เซ็นเตอร์.
- วิบูลย์ สุขยานุติษฐ์. 2541. **การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามความเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2549. **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการวัสดุและการจัดซื้อ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- วรรณพร ทองตะโก. 2551. **การศึกษาการบริหารกิจกรรมกีฬา ของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2547. **ครบเครื่องเรื่องบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).**
- อาพัทธ์ เตียวตระกูล. 2548. **การวิเคราะห์สัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์กรกีฬาของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- อำพร ศรียาภัย, สุพิตร สมานทิโต และพงษ์ศักดิ์ สวัสดิ์เกียรติ. (2557, พฤษภาคม-สิงหาคม). **การจัดการกีฬาในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา กีฬาชาติ. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย, 4(1).**
- อุมาฤทัย สุวรรณขจร. 2546. **การเตรียมทีมนักกีฬามหาวิทยาลัย เชียงใหม่เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย แห่งประเทศไทยครั้งที่ 30. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- แอนเจโล กินิกกี และไบรอัน เค วิลเลียม. 2549. **หลักการจัดการ (เบญจมาภรณ์อิศรเดช,แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.**
- Chelladurai, P. 2005. **Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective (2nd ed.). Scottsdale, AZ: Holcomp Hathaway.**

Haimann, T., & Scott, W. G. 1970. **Management in modern organization.** Boston: Houghton Mifflin.

Longenecker, J. G., and Pringle, C. D. 1981. **Management.** Ohio: Merril.