



การสร้างรูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษา  
สาขาการจัดการกีฬาด้วยการเรียนการสอน  
โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

Construction of Management Model for Developmentally Competencies  
of Students in Sport Management Program Using Community-Based  
Instruction

ARTICLE INFO

Article history:

Received 8 June 2020

Revised 2 July 2020

Accepted 8 July 2020

Available Online 17 September 2020

วิกรม สวาทพงษ์<sup>1,\*</sup>, นภาพร ทัดน้อยนา<sup>2</sup>,  
รังสฤษฎ์ จำเริญ<sup>2</sup> และ เสกสรร ทองคำบรรจง<sup>3</sup>

Wigrom Sawadpong<sup>1,\*</sup>, Nopporn Tasnaina<sup>2</sup>,

Rangsarit Jarnern<sup>2</sup> and Seksan Tongkumbunjong<sup>3</sup>

ABSTRACT

The purpose of this research was to construct management model for developmentally competencies of students in sport management program using community-based instruction. The sample was 15 experts in administration, sport management, and community-based instruction which obtained snow ball technique by using in-depth interviewing with semi-structural question. The data was analyzed by content analysis and then was constructed into the management model and operation manual. The confirmation on the suitability, feasibility and practicability of the model and operation manual were collected by using the rating scale questionnaires and then data analyzed by descriptive statistics.

The results of this research revealed that 1. the management model was to construct management model for developmentally competencies of students in sport management program using community-based instruction which consisted of 1) management functions of universality, faculty, student and community, 2) the working plan, procedure, and the manual to operate the learning system, 3) the competencies of sports management for the students 4) the cooperation with community, and 5) the test and the evaluation of the project operation and competencies achievement of the students, and 2. The confirmation of model and the operation manual were highly accepted at 4.55 to be suitable, feasible and practical by the stakeholders.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT MODEL / STUDENT'S COMPETENCY / COMMUNITY BASED LEARNING

<sup>1</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา) คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ประเทศไทย  
Ph.D. (Exercise and Sport Science Sports Science), Faculty of Sport Science, Burapha University, Thailand.

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ประเทศไทย  
Association Professor, Faculty of Sport Science, Burapha University, Thailand.

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ประเทศไทย  
Assisntant Professor, Faculty of Sport Science, Burapha University, Thailand.

<sup>4</sup> อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ประเทศไทย  
Lecturer, Faculty of Education, Burapha University, Thailand.

\* Corresponding author; **E-mail address:** wigromsawadpong9@gmail.com

doi: 10.14456/joe.2020.76

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการ การกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารงาน, ด้านการจัดการกีฬาและการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐานโดยเลือกแบบแบบบอกต่อ (snowball) จำนวน 15 คน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาแล้ว สร้างรูปแบบและคู่มือการดำเนินงาน ยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ สามารถนำไปปฏิบัติได้ของรูปแบบ และคู่มือ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อรวบรวมความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบในดำเนินการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อการพัฒนา สมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬา ประกอบด้วย (1) แผนการจัดการระดับมหาวิทยาลัย คณะ กลุ่มนักศึกษาและชุมชนที่ระบุบทบาท หน้าที่ องค์กรที่รับผิดชอบและการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน (2) แผนงาน กระบวนการและคู่มือการดำเนินงานตามรูปแบบ 3) สมรรถนะและผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเรียนรู้ ของนักศึกษาตามหลักสูตรการจัดการกีฬา (4) การประสานความร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินงาน 5) การประเมิน โครงการและทดสอบผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษา และ 2) รูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถ นำไปใช้ได้จริง ( $\bar{x} = 4.55$ )

**คำสำคัญ:** รูปแบบการจัดการ / สมรรถนะนักศึกษา / การจัดการเรียนการสอนแบบใช้ชุมชนเป็นฐาน

### บทนำ

การผลิตบุคลากรนักการจัดการกีฬาที่มีคุณภาพ สามารถบูรณาการองค์ความรู้ทางด้านจัดการ การมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น ด้านการบริหารจัดการ 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) กับการทำงาน เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร องค์ประกอบที่เต็มไปด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิง พฤติกรรม ด้านการจัดการ และยังสามารถพัฒนางานการกีฬาของประเทศได้ โดยผ่านสถาบันการศึกษาที่มี การจัดการเรียนการสอนและสามารถผลิตนักศึกษาที่มีตรงกับความต้องการ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับ ผู้ประกอบการในการจ้างบัณฑิตเข้าทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ถือเป็นการพัฒนา บุคลากรด้านการกีฬาและส่งเสริมการกีฬาของประเทศให้ประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาเพื่อเข้าไปเป็นกำลังในองค์กรหรือนำไปปฏิบัติงาน ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนให้เป็นไปตามสมรรถนะที่คาดหวังของ บัณฑิต เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบัณฑิตได้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม โดยใช้มาตรฐานผลการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ควรประกอบด้วยสมรรถนะใดในการจัดการเรียนการสอน เน้นการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและเป็น องค์รวม (Broad-based and Holistic Learning) การประเมินผลตามสภาพจริงที่วัดความเข้าใจมากกว่าเนื้อหา และผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง มีการเชื่อมโยงหลักสูตรให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันระหว่างอาจารย์กับ ผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน เช่นเดียวกับ วิจารณ์ พานิช (2557) ที่ให้ทัศนะว่าสถานศึกษาต้องแสวงหา แนวทางจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับองค์กรหรือกลไกต่าง ๆ ในชุมชนและในสังคม นั่นคือการเรียนรู้แบบ โครงการ (Project-Based Learning : PBL) ที่บรรจบเข้ากับการเรียนรู้แบบ “สถานที่เป็นฐาน” (Place-Based Learning : PBL) เรียกว่า การเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community-Based Learning : CBL) ซึ่งมีความแตกต่าง จากการเรียนการสอนแบบเดิม กล่าวคือ การเรียนรู้แบบเดิมผู้เรียนรับการถ่ายทอดจากครูโดยตรง (Reception Learning) ในขณะที่การเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนเป็นฐานมีการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ค้นพบ (Discovery Learning)



มีการวิเคราะห์ การประเมินและการแก้ปัญหา โดยมีครูเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากเรียนรู้ (มณฑล จันทร์แจ่มใส, 2558)

การเรียนการสอนที่มีการวางแผนโดยใช้ชุมชนเป็นสถานที่จัดกิจกรรม เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรม การเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ โดยใช้ปัญหาเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา ดังนั้นลักษณะของผู้เรียนที่เรียนด้วยการใช้ปัญหาเป็นหลักจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้เรียนจะต้องมีลักษณะ 5 C ดังนี้ 1) ความรู้ความสามารถ (Competence) ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับปัญหาที่เรียน เป็นสิ่งที่อาจารย์ต้องตระหนักเพราะผู้สอนเตรียมปัญหาที่ย่างยากซับซ้อน 2) ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น (Communication) ความสามารถในการติดต่อสื่อสารความหมายกับผู้อื่น เนื่องจากการจัดการเรียนรู้เป็น กลุ่มย่อย 3) ความตระหนักในความสำคัญ (Concern) ผู้เรียนควรตระหนักถึงความสำคัญในความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย และดำเนินให้บรรลุเป้าหมาย 4) ความกล้าในการตัดสินใจ (Courage) การจัดการ เรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานเป็นการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจในข้อมูลนั้น 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ลักษณะนี้มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นและต้องใช้เวลานาน ในการพัฒนา (กมลฉัตร กล่อมอ้อม, 2560)

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติจากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม (Tradition Paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่เป็นการเรียนรู้เพื่อชีวิต สามารถนำทักษะที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ (ศิรินทร มีขอบทอง, มารุต พัฒผล, วิชัย วงษ์ใหญ่ และจิตรา ดุษฎีเมธา, 2558) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นสิ่งที่คาดหวังได้ถึงความสำเร็จของนักศึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมหาวิทยาลัยต้องส่งเสริม การเรียนรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่ขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอน ให้นักศึกษามีสมรรถนะที่พึงประสงค์ พร้อมสำหรับการทำงาน

ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานที่สามารถตอบสนอง ทำให้เกิดเพื่อให้เกิดแนวทางการเรียนรู้ตามแนวคิดสมัยใหม่ แต่เมื่อวิเคราะห์แล้วการดำเนินการต่าง ๆ มันมีความเกี่ยวข้องกับ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/สาขาวิชา ระดับนักศึกษาและระดับชุมชน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะสร้างและ ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะมาตรฐานสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการ การกีฬาไปใช้จริง เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และความสามารถในการใช้ศักยภาพด้านการเรียนการสอน ส่งผลให้นักศึกษาที่เข้ามาเรียนรู้เกิดสมรรถนะตามความต้องการใน สังคมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและประเมินขีดความสามารถของนักศึกษา ให้เป็นไปตามสมรรถนะที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักศึกษาที่สอดคล้องกับ บริบทของชุมชนนั้น ๆ ตามความต้องการการจัดการกีฬาเพื่อสุขภาพประชาชนและประโยชน์ต่อวงการกีฬา ต่อประเทศในอนาคต

## วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการกีฬาด้วยการ เรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพและได้นำเสนอผ่านการพิจารณาจริยธรรมจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยบูรพา (G-HU 099/2563)

### การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

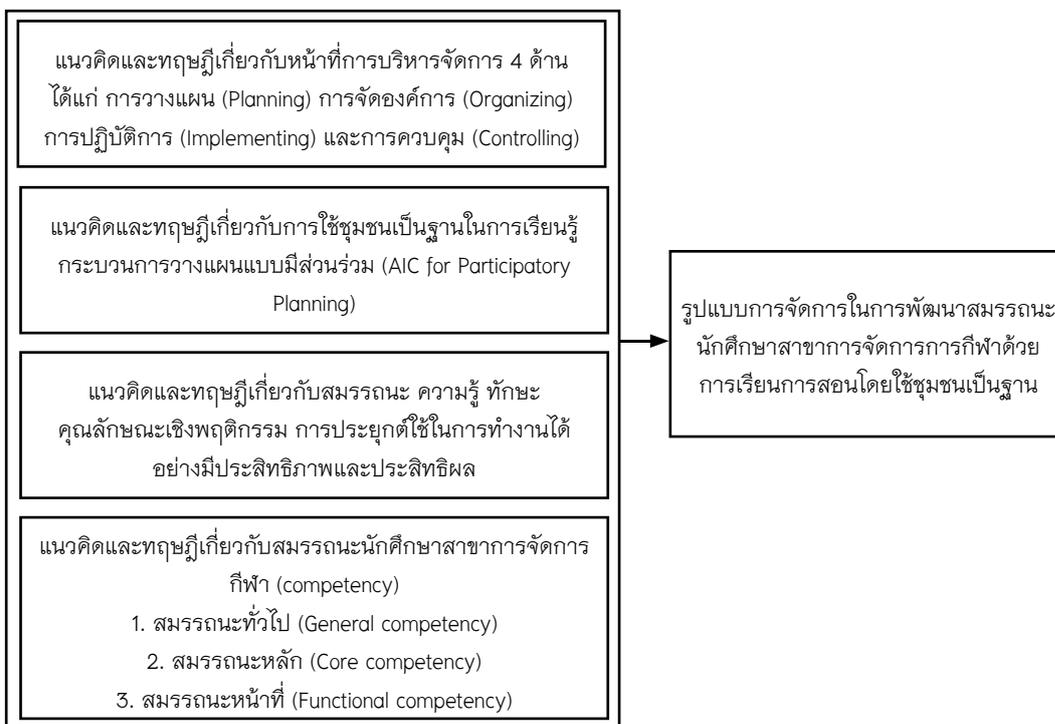
กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการงานวิจัย ประกอบด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงาน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการกีฬา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านแนวคิดทฤษฎีการจัดการโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และแบบบอกต่อ (Snow ball) จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร ผู้ดำเนินงานวิจัย หรือผู้บริหารงานองค์กร โดยมีประสบการณ์ในเรื่องการบริหารจัดการ อย่างน้อย 4 ปี จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ แนวคิด ทฤษฎีการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน การเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยมีประสบการณ์ในเรื่องการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน การเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน อย่างน้อย 4 ปี จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ แนวคิด ทฤษฎีการจัดการจัดการกีฬา ผู้จัดการแข่งขันกีฬา โดยมีประสบการณ์ในเรื่องการบริหารจัดการกีฬา อย่างน้อย 4 ปี จำนวน 7 คน

### กรอบแนวคิด



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเชิงลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาระดับปริญญาตรีการจัดการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีอิสระในการให้รายละเอียดอื่น ๆ เพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ หากความสอดคล้องเมื่อได้ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน แล้วนำมายืนยันอีก 6 คน แล้วทำการสรุปแบบสัมภาษณ์ ซึ่งประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยมีเฉลี่ยค่าเท่ากับ 4.55



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอความอนุเคราะห์บัณฑิตศึกษาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

2. ขอความอนุเคราะห์บัณฑิตศึกษาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาสร้างเป็นรูปแบบ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาศาขากาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในเรื่องการบริหาร จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในเรื่องใช้ชุมชนเป็นฐาน จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในเรื่องการจัดการกีฬา จำนวน 3 คน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาศาขากาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน หลังจากที่ผู้วิจัยได้นำรูปแบบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน และจึงนำรูปแบบที่ได้ ไปยืนยันด้วยวิธีการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิใน 3 กลุ่มเดิม กลุ่มละ 2 คน จำนวน 6 คน เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาศาขากาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐานขั้นสุดท้าย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เพื่อสรุปประเด็นเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากการบันทึกเสียง แล้วนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เทปทสนทนา เนื้อความจากเอกสาร ดำเนินการจัดแบ่งประเภทของข้อมูลตามวัตถุประสงค์ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลและยืนยันเพื่อสร้างรูปแบบ

### ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้มาซึ่งความสอดคล้องและความเชื่อมั่นในการสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 กลุ่ม ๆ ละ 3 คน เป็นจำนวน 9 คน ได้มาซึ่งรูปแบบ (ฉบับร่าง) แล้วนำรูปแบบ (ฉบับร่าง) ที่ได้ นำไปยืนยันด้วยวิธีการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ใน 3 กลุ่มเดิม กลุ่มละ 2 คน จำนวน 6 คน เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาศาขากาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ดังนี้

1) บทบาทหน้าที่การจัดการระดับมหาวิทยาลัย คณะ/สาขาวิชา กลุ่มนักศึกษาและชุมชน  
ตารางที่ 1 รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอน  
โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

รูปแบบการจัดการ	องค์ประกอบการดำเนินงาน
<b>1. วางแผน (Plan)</b>	
<b>1.1 ระดับมหาวิทยาลัย</b> - วิทยาลัยทัศน์ พันธกิจ แผนเชิงนโยบาย/ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	1. กำหนดแผนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ในการดำเนินการการเรียนการสอนแบบใช้ชุมชนเป็นฐาน
<b>1.2 ระดับคณะ/สาขาวิชา</b> - แผนปฏิบัติการ - แผนการเรียนการสอน	1. กำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน 2. กำหนดแผนการจัดตั้งบุคลากร สนับสนุนงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะ การเรียนการสอน
<b>1.3 ระดับนักศึกษา</b> - เตรียมการจัดประชุมภาพรวมนักศึกษาวางแผนร่วมกัน	1. จัดประชุมแกนนำนักศึกษาวางแผนร่วมกันเป็นกลุ่ม 2. จัดประชุมนักศึกษาเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายการดำเนินงานและคัดสรรคนเข้ากลุ่มงาน
<b>1.4 ระดับชุมชน</b> - วิทยาลัยทัศน์ พันธกิจ สภาพความต้องการแบบมีส่วนร่วม (AIC)	1. การศึกษาชุมชน โครงสร้างทางสังคมด้าน ปัจจัยพื้นฐาน แหล่งทรัพยากร โดยการสนทนากับชุมชนเพื่อดำเนินการสำรวจ
<b>2. การจัดองค์กร(Organizing)</b>	
<b>2.1 ระดับมหาวิทยาลัย</b> - องค์กรในมหาวิทยาลัย	1. มอบหมายงานเพื่อบริหารจัดการในแต่ละส่วนฝ่ายงาน
<b>2.2 ระดับคณะ/สาขาวิชา</b> - องค์กร ระดับปฏิบัติงาน	1. จัดทำโครงการการเรียนการสอน 2. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารจัดการในระดับคณะ โดยจัดทำแผนผังการบริหารจัดการงานให้ครบทุกฝ่าย
<b>2.3 ระดับนักศึกษา</b> - คณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการคณะกรรมการฝ่าย	1. จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายดำเนินงานการเรียนการสอนแบบใช้ชุมชนเป็นฐาน 2. ประชุมแบ่งกลุ่มโดยอาจารย์มอบหมายกำหนดหัวหน้ากลุ่มแต่ละฝ่ายและแบ่งฝ่ายดำเนินงานตามหน้าที่การรับผิดชอบ
<b>2.4 ระดับชุมชน</b> - ตั้งคณะกรรมการทำงาน	1. จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม 2. การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน ประมาณ 10-30 คน โดยการสอบถามกลุ่มต่าง ๆ และผู้นำ
<b>3. การนำ (Leading)</b>	
<b>3.1 ระดับมหาวิทยาลัย</b> - วางแผน กฎ ระเบียบข้อการปฏิบัติ	1. สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานและส่วนอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน
<b>3.2 ระดับคณะ/สาขาวิชา</b> - มอบหมายบุคลากรผู้รับผิดชอบกิจกรรมและพื้นที่เป้าหมาย - ตรวจสอบแผนการดำเนินงาน	1. สนับสนุนงบประมาณและอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน 2. พัฒนาบุคลากรด้านการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน 3. ประสานงานกับชุมชนเป้าหมาย เตรียมความพร้อมนักศึกษาในการลงพื้นที่



**ตารางที่ 1** รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (ต่อ)

รูปแบบการจัดการ	องค์ประกอบการดำเนินงาน
<b>3.3 ระดับนักศึกษา</b> - กำหนดภาระหน้าที่การดำเนินงานให้ชัดเจนและมีลำดับขั้นในการปฏิบัติงาน	1. กำหนดกลุ่มงานและบทบาทหน้าที่การดำเนินงานและลำดับขั้นในการปฏิบัติงาน 2. จัดประชุมนักศึกษาเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายการดำเนินงานและคัดสรรคนเข้ากลุ่มงาน 3. กำหนดการดำเนินงานโครงการ ปฏิบัติการเรียนการสอน 4. ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เช่น หัวหน้าฝ่ายสมาชิกฝ่าย เป็นต้น 5. ประสานงานกับชุมชนเป้าหมาย 6. ลงพื้นที่ฝึกปฏิบัติการและดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด 7. สร้างแรงจูงใจในการเรียนการสอนและการดำเนินงาน 8. ทำช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ 9. จัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและกำหนดการดำเนินงาน
<b>3.4 ระดับชุมชน</b> - กำหนดแกนนำหรือผู้นำชุมชน	1. กำหนดบทบาทหน้าที่และลำดับขั้นในการปฏิบัติงาน 2. คัดสรรบุคคลและกำหนดหน้าที่เพื่อรวมกิจกรรม 3. ให้คำแนะนำ ปรึกษา สนับสนุนในการปฏิบัติการ 4. การเตรียมตัวของผู้นำการประชุม เพื่อดำเนินการประชุม 5. สร้างแรงจูงใจในการเรียนการสอน
<b>4. ควบคุม (Controlling)</b>	
<b>4.1 ระดับมหาวิทยาลัย</b> - ประเมิน ควบคุมดูแลตามมาตรฐานการดำเนินงานมหาวิทยาลัย	1. กำหนดแผนการประเมินผลการดำเนินงานการเรียนการสอนแบบใช้ชุมชนเป็นฐาน
<b>4.2 ระดับคณะ/สาขาวิชา</b> - ตรวจสอบแผนการดำเนินงาน - ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน	1. การจัดทำคู่มือเอกสารเพื่อใช้จัดกิจกรรมทั้งระดับอาจารย์นิเทศระดับการเรียนการสอน ระดับนักศึกษา ระดับชุมชน และข้อสอบผลสัมฤทธิ์การเรียน ตาม มคอ.3 2. ติดตามและประเมินผลเพื่อนำข้อมูลมาประเมินผลในครั้งต่อไป
<b>4.3 ระดับนักศึกษา</b> - ควบคุมดูแลและการดำเนินงานโดยคณะกรรมการฝ่าย	1. การจัดทำแบบประเมินผล แบบสังเกต แบบความพึงพอใจ และการจัดการกิจกรรม 2. บันทึกผลการดำเนินงานรายกลุ่มย่อยและภาพรวมการจัดกิจกรรม 3. ประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคแต่ละกลุ่มและจัดทำรายงานแจ้งอาจารย์นิเทศหรือผู้รับผิดชอบและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานพร้อมจัดนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน
<b>4.4 ระดับชุมชน</b> - ควบคุมโดยการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ	1. มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2. การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม ได้แก่ สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องเขียน การจดบันทึกต่าง ๆ 3. ประเมินผลความสำเร็จปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน

จากตารางที่ 1 รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เพื่อนำประเด็นองค์ประกอบการดำเนินงาน นำไปใช้ในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

## 2) แผน กระบวนการ และคู่มือการดำเนินงานตามรูปแบบ

การวางแผนการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน กำหนดสมรรถนะผู้เรียนต้องมีความรู้ความสามารถเดิมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม สื่อสารกับผู้ร่วมงานและส่งต่อความหมายกับคนอื่นได้ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและดำเนินให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจด้วยความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกรนำกระบวนการทำงานลักษณะเดียวกันกับ PAOR ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และการทำงานของนักเรียนรู้โดยการใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-Based Learning) เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้เรียนใช้เวลากับผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อขอคำปรึกษา หรือการให้ข้อมูลเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับอาชีพและซึมซับแบบอย่างที่ดีจากผู้มีประสบการณ์โดยการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย พัฒนางานหรือการเรียนการสอนได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนด การทำงานด้วย คู่มือ ตามกระบวนการจัดการ คือ POLC ซึ่งประกอบไปด้วย P คือ วางแผน (Plan), O คือ การจัดองค์กร (Organizing), L คือ การนำ (Leading), C คือ การควบคุมและประเมิน (Controlling) และผสมผสานแนวคิดในการกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม AIC for Participatory Planning หรือ กระบวนการ AIC เป็นการแลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ถึงสภาพปัญหา ความต้องการข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยมีการทำงานสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการวิจัย

## 3) สมรรถนะของนักศึกษาตามหลักสูตรการจัดการกีฬา

นักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ ปัญญาและทักษะ สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ สามารถวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้กลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรได้ดี สามารถบูรณาการใช้ในกระบวนการออกแบบการจัดการกีฬาและธุรกิจกีฬา มีอุดมคติและจิตวิญญาณทางการกีฬา มีภาวะผู้นำ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ ทั้งนี้ นักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาควรสามารถนำศาสตร์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการทรัพยากรมาใช้ บูรณาการให้การบริหารจัดการกีฬา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมี 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม ตามลักษณะพึงประสงค์ เพื่อนำสู่การพัฒนา นักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาตามหลักสูตรได้อย่างสมบูรณ์

## 4) ความร่วมมือกับชุมชน

แนวทางในการกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม AIC for Participatory Planning หรือ กระบวนการ A-I-C เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ถึงสภาพปัญหา ความต้องการข้อจำกัดและศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยมีการทำงานสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการ 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม ตามลักษณะพึงประสงค์ การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่ร่วมโครงการ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผล การเรียนรู้และปรับปรุงหรือพัฒนางานของตนเอง การปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ตามโครงการของผู้เข้าร่วมโครงการ การวิเคราะห์ และนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานตามโครงการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ที่ส่งเสริมให้นักศึกษาได้ฝึกแก้ปัญหาและนำไปใช้ในชีวิตจริงได้และการประเมินผลการดำเนินโครงการ



การวางแผนการดำเนินโครงการ เพื่อพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการและการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินโครงการตามขั้นตอนที่กำหนดทุกระยะ

### 5) การประเมินโครงการและทดสอบผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษา

ศึกษาสภาพการดำเนินงานโครงการและทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน โดยภาพรวมการศึกษาสภาพการดำเนินการพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ พิจารณา หลักการวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้ความเหมาะสมและสอดคล้องกัน และอาจารย์สามารถ นำกระบวนการจัดการมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและครอบคลุมเรียนรู้ การจัดบรรยากาศ ในการดำเนินงานโครงการ การประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินโครงการ มีการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วม และผู้บริหารในการจัดหาและสนับสนุน ประเมินผลการเรียนรู้ ตามมาตรฐาน (มคอ.3) เพื่อนำไปจัดกิจกรรมในโครงการ มีการวัดระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้ แบบสังเกตพฤติกรรมโครงการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางสมรรถนะของนักศึกษา กำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินการและระยะเวลาที่มีความเหมาะสมและปฏิบัติได้จริง การประเมินโครงการ การเรียนรู้ต้องเหมาะสม นักศึกษามีความสามารถในการใช้กระบวนการจัดการในการจัดกิจกรรม การประเมิน ด้านผลผลิตของโครงการ การวางแผนและการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามขั้นตอนโดยละเอียด ผ่านการตรวจ รับรองจากผู้บริหาร ให้นักศึกษาได้รับการพัฒนาเต็มตามสมรรถนะ เกิดการเรียนรู้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การใช้ชุมชนเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอนสร้างความกระตือรือร้นและสร้างบรรยากาศที่ทำทลายใน การเรียนของนักศึกษา การเสริมแรงและกระตุ้นการเรียนรู้ของนักศึกษาให้มีพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ปัญญา และเชิงพฤติกรรม ส่งผลกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักศึกษา

### สรุปและอภิปรายผล

รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาด้วยการเรียนการสอน โดยใช้ชุมชนเป็นฐานมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการจัดการ/สมรรถนะ นักศึกษา/การจัดการเรียนการสอนแบบใช้ชุมชนเป็นฐาน โดยดำเนินการด้วยกระบวนการจัดการ 4 ด้าน (POLC) คือ การวางแผน, การจัดองค์กร, การนำ, การควบคุมและผสมผสานแนวคิดในการกระบวนการวางแผนแบบ มีส่วนร่วมหรือกระบวนการ AIC เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การนำเสนอข้อมูลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ความต้องการ ข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ในการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยนำมาบูรณาการหลักการการจัดการสู่คุณภาพ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับ คัมภีร์ สุดแท้ (2553) ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนารูปแบบต้องเริ่มจากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบหรือกรอบงาน โดยอาศัยแนวคิด หลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถ สรุปได้ว่า มีรูปแบบการจัดการดังนี้

#### 1) บทบาทหน้าที่การจัดการระดับมหาวิทยาลัย คณะ/สาขาวิชา กลุ่มนักศึกษาและชุมชน

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย การเรียนการสอนแบบใช้ชุมชนเป็นฐาน มอบหมายงานเพื่อบริหารจัดการในแต่ละส่วนฝ่ายงาน สนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกและ งบประมาณในการดำเนินงาน ติดตาม กำกับ ดูแลผลการดำเนินงานการเรียนการสอน

1.2 ระดับคณะ ดำเนินตามนโยบายและแผนงานการเรียนการสอน พิจารณาโครงการ จัดงานให้ ครบทุกฝ่าย คณะตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงาน เช่น หัวหน้าโครงการ อาจารย์นิเทศ เป็นต้น ให้การสนับสนุนงบประมาณและอำนวยความสะดวกและประสานงานกับชุมชนเป้าหมาย เตรียมความพร้อม

นักศึกษาในการลงพื้นที่ฝึกปฏิบัติการ การจัดทำคู่มือเอกสารเพื่อใช้จัดกิจกรรมทั้งระดับอาจารย์นิเทศ ระดับการเรียนการสอน ระดับนักศึกษา และระดับชุมชน ติดตามและประเมินผลเพื่อนำข้อมูลมาประเมินผลในครั้งต่อไป

1.3 ระดับนักศึกษา ประชุมแกนนำนักศึกษา วางแผนร่วมกัน ให้ทราบถึงเป้าหมายการดำเนินงาน และคัดสรรคนเข้ากลุ่มงาน กำหนดโครงการปฏิบัติการ ตั้งคณะกรรมการฝ่ายดำเนินงาน ประชุมแบ่งกลุ่ม โดยอาจารย์มอบหมายกำหนดบทบาทหน้าที่การดำเนินงานและลำดับขั้นในการปฏิบัติงาน ลงพื้นที่ฝึกปฏิบัติการ ดำเนินการตามกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ ทำช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคม ประเมินผล บันทึกผลรายกลุ่มย่อย และภาพรวมการจัดกิจกรรม เสนออาจารย์นิเทศหรือผู้รับผิดชอบ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานจัดนิทรรศการ เผยแพร่ผลงาน

1.4 ระดับชุมชน ให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมโดยกำหนดแผนการดำเนินงาน จัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม กำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติและลำดับขั้น คัดสรรบุคคล เพื่อรวมกิจกรรม ให้คำแนะนำ ปรีกษา การปฏิบัติการ สร้างแรงจูงใจในการเรียนการสอน ประชุมเพื่อชี้แจง วัตถุประสงค์และประเมินผลความสำเร็จและคุณภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการที่ได้จากรูปแบบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยดำเนินการด้วย กระบวนการจัดการ 4 ด้าน (POLC) คือ การวางแผน, การจัดองค์การ, การนำ, การควบคุมและผสมผสาน แนวคิดในการกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม AIC for Participatory Planning หรือ กระบวนการ AIC ซึ่งที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้าน การสร้างและหรือการตรวจสอบรูปแบบกระบวนการจัดการ, การออกแบบ การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน อีกทั้งเป็นต้นแบบในกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม วิจัยกรณีศึกษา (2557) ที่ให้ทัศนะว่า สถานศึกษาต้องแสวงหาแนวทางจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับองค์กรหรือ ใกล้เคียงต่าง ๆ ในชุมชนและในสังคม

## 2) แผน กระบวนการ และคู่มือการดำเนินงานตามรูปแบบ

การวางแผนการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน การกำหนดสมรรถนะผู้เรียนต้องมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม สื่อสารกับ ผู้ร่วมงานและส่งต่อความหมายกับคนอื่นได้ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และดำเนินให้บรรลุ เป้าหมาย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจด้วยความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการนำกระบวนการ ทำงานลักษณะเดียวกันกับ PAOR ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และการทำงานของ การเรียนรู้ โดยการใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-Based Learning) เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้เรียนใช้เวลาอยู่กับผู้ที่มี ประสบการณ์เพื่อขอคำปรึกษาหรือการให้ข้อมูลเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับอาชีพ และซึมซับแบบอย่างที่ดีจากผู้มี ประสบการณ์ โดยการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย พัฒนางานหรือการเรียนการสอนได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนด การทำงานด้วย คู่มือ ตามกระบวนการจัดการ คือ POLC ซึ่งประกอบไปด้วย P คือ วางแผน (Plan), O คือ การจัดองค์การ (Organizing), L คือ การนำ (Leading), C คือ การควบคุมและประเมิน (Controlling) และผสมผสานแนวคิดในการกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม AIC for Participatory Planning หรือ กระบวนการ AIC เป็นการแลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ นำเสนอ ข้อมูลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ถึงสภาพปัญหา ความต้องการข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยมีการทำงานสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับ อุตุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า การประเมินรูปแบบคือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบเพื่อนำไป ทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์ จากหลักฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative)



### 3) สมรรถนะของนักศึกษาตามหลักสูตรการจัดการกีฬา

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า นักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ ปัญญา และทักษะ สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ สามารถวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ศาสตร์บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรได้ดี สามารถบูรณาการ มีอุดมคติและจิตวิญญาณทางการกีฬา ใช้กระบวนการออกแบบการจัดการกีฬามีทักษะด้านการจัดการกีฬาและการออกแบบธุรกิจกีฬา มีภาวะผู้นำ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ ทั้งนี้ นักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬาควรสามารถนำศาสตร์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมาใช้ บูรณาการให้เกิดอุดมคติและจิตวิญญาณทางการกีฬา ใช้กระบวนการออกแบบการจัดการกีฬามีทักษะด้านการจัดการกีฬาและการออกแบบธุรกิจกีฬา มีภาวะผู้นำการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ ต้องเข้าใจงานด้านการบริหารจัดการกีฬา วางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ กฎหมาย ตามประติษฐาน (2559) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะมาตรฐานสำหรับบัณฑิตระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการการกีฬา มี 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะทั่วไป 3) สมรรถนะหน้าที่

### 4) ความร่วมมือกับชุมชน

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานมีชุมชนให้ความร่วมมือในหลายรูปแบบผสมผสานทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งต้องมีการศึกษาทิศทางสภาพแวดล้อมตามบริบทสังคม ที่มาของแหล่งงบประมาณโดยมีส่วนร่วม ความต้องการตามบริบทชุมชน ออกแบบกิจกรรม จัดกิจกรรมหาแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง การบริหารองค์กรโดยมีระบบการคัดเลือกบุคลากร (ผู้นำนักศึกษาและผู้นำชุมชน) ในการปฏิบัติงาน โดยมีที่ปรึกษา จัดทำแผนผังการบริหารจัดการงานทุกฝ่าย แบ่งส่วนการทำงานตามความเหมาะสมของผู้ดำเนินงาน ประสานงานติดต่อกับองค์กรและส่วนงานต่าง ๆ สื่อสารกับที่มออย่างเข้าใจและทีมงานตามเป้าหมาย ดูแลควบคุมประเมินการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ และประเมินโครงการและกิจกรรมตามกรอบสมรรถนะเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เช่น เทคนิค ทักษะในการทำงาน เป้าหมายความสำเร็จ สร้างกิจกรรมที่มีประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ได้นวัตกรรมในการพัฒนาทั้งตัวนักศึกษาและชุมชน ชุมชนเกิดการต่อยอดอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ มณฑล จันทน์แจ่มใส (2558) ยังพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานนั้นประกอบไปด้วย การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา (Partnership) กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่าย (Procession) และการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและผู้เรียน (Public Participation)

### 5) การประเมินโครงการและทดสอบผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษา

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การประเมินโครงการต้องศึกษาสภาพการดำเนินงานพิจารณา ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ พิจารณาหลักการวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้เหมาะสมและสอดคล้องกัน อาจารย์สามารถนำกระบวนการจัดการมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและครอบคลุมเรียนรู้ จัดบรรยายภาคกิจกรรม ประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมในการดำเนินงาน การจัดหาและสนับสนุน ประเมินผลการเรียนรู้ตามมาตรฐาน (มคอ.3) เพื่อนำไปจัดกิจกรรมโครงการ วัดระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรมดำเนินงาน ให้มีความเหมาะสมในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางสมรรถนะของนักศึกษา กำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินการและระยะเวลาที่มีความเหมาะสมและปฏิบัติได้จริง การประเมินโครงการการเรียนรู้ต้องเหมาะสม นักศึกษามีความสามารถในการใช้กระบวนการจัดการในการจัดกิจกรรม การประเมินด้านผลผลิต

ของโครงการ ทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามขั้นตอนโดยละเอียด ผ่านการตรวจรับรองจากผู้บริหาร ให้นักศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะ เกิดการเรียนรู้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างความกระตือรือร้นและสร้างบรรยากาศ ที่ท้าทายในการเรียนรู้ของนักศึกษา เสริมแรงและกระตุ้นการเรียนรู้ของนักศึกษาให้มีพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ปัญญา และเชิงพฤติกรรม ส่งผลกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมี ดังนี้ 1) การศึกษาวิจัยทัศนหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ 2) การศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน 3) การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลการดำเนินงาน 4) ติดตาม กำกับ การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 5) วัดผลการดำเนินงาน 6) ตัดสินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลการวัดที่ได้กับผลการดำเนินงานที่คาดหวัง

จะเห็นได้ว่าการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ผู้เรียนต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับปัญหาที่ เรียนรู้และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน และการมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน และส่งต่อความหมายกับคนอื่นได้ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และดำเนินให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬา ด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน มีรายละเอียดและประเด็นต่าง ๆ ที่จะต้องทำความเข้าใจมากมาย เพื่อที่จะปฏิบัติตามรูปแบบให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ควรมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการศึกษารายละเอียดและวิธีการจากคู่มือก่อนที่จะทำการใช้รูปแบบเพื่อให้ผู้ใช้ มีความเข้าใจตรงกันก่อนนำรูปแบบไปใช้ดำเนินการ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยการนำรูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาสาขาการจัดการการกีฬา ด้วยการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐานไปใช้

## เอกสารอ้างอิง

- กมลฉัตร กล่อมอิม. (2560). การจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐานสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู สาขา พลศึกษา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(1), 77-89.
- กฤษดา ตามประดิษฐ์. (2559). *สมรรถนะมาตรฐานสำหรับบัณฑิตระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการ การกีฬา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). *การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- มณฑล จันทร์แจ่มใส. (2558). โครงการถอดชุดประสบการณ์การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน: กรณีศึกษาการบูรณาการจัดการเรียนรู้วิชาออกแบบสถาปัตยกรรมกับการพัฒนาที่อยู่อาศัย ของผู้มีรายได้น้อย (โครงการบ้านมั่นคง ชุมชนพระราม 9 ปอ 3). *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร*, 10(1), 143-156.



- วิจารณ์ พานิช. (2557). *การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างไร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มูลนิธิสยามกับมาจล.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิรินทร มีขอบทอง, มารุต พัฒนาผล, วิชัย วงษ์ใหญ่ และจิตรา ดุษฎี เมธา. (2558). การพัฒนาหลักสูตร  
ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเริ่มใหม่เชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม  
สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยเอกชน. *Journal of Industrial Education*, 17(1),  
61-68.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (8-9 ตุลาคม 2552). *โครงการความร่วมมือภายใต้โครงการมหาวิทยาลัย  
ไซเบอร์ไทย. ใน วัฒนาพร สุขพรต (ประธาน), Imagine MOOCs for ALL [Symposium]. การประชุม  
ระดับนานาชาติด้านอีเลิร์นนิง 2562 The 10th International e-learning Conference 2019,  
ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทคบางนา, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย.*
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*, 1(2), 22-25.