

แนวทางการบริหารจัดการกับการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ  
Management Guidelines for the Dissemination of Arts and Culture for  
Thailand National Sports University

ธนริศย์ ธนัยอุดมพัฒน์<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการนำหลักการของการบริหารจัดการมาใช้ในการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาตินั้นเป็นสถาบันการอุดมศึกษาของรัฐบาลที่มีพันธกิจหลักในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย โดยการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย เป็นเป้าหมายหลักในการที่จะดำเนินการให้บรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ภายใต้การดำเนินงานนั้นมีการนำเอาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการเชิงวัฒนธรรม

ผลการศึกษา พบว่า การนำหลักการของการบริหารจัดการมาใช้ในการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผน การจัดโครงสร้างฝ่ายงานศิลปวัฒนธรรม การจัดทีมงานและการอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

**คำสำคัญ:** การบริการจัดการ, ศิลปวัฒนธรรม, มหาวิทยาลัยการกีฬา

**Abstract**

This academic paper aims to present guidelines for applying the principles of management to the dissemination of art and culture of Thailand National Sports University. Thailand National Sports University is a government institution of higher education with the main mission of preserving arts and culture, folk games and Thai sports by disseminating art and culture Folk games and Thai sports. It is the main goal in order to carry out the mission of Thailand National Sports University. Under the management knowledge is applied to create a cultural management system.

Article shows that the effective application of management principles in art and culture dissemination requires a planning process, organizing the structure of the arts and culture department, organizing teams, and managing in order to produce results in the dissemination of art and culture in a concrete manner and create results according to the goals of the mission of preserving arts and culture of Thailand National Sports University.

**Keyword:** Management, Arts and Culture, Sports University

---

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชลบุรี

## บทนำ

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นสถาบัน การอุดมศึกษาเฉพาะทางด้านการศิลปวัฒนธรรม โดยมีการจัดตั้งวิทยาเขตกระจายไปตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย จำนวน 17 วิทยาเขตและมีโรงเรียนกีฬาอีก 13 โรงเรียน ซึ่งพันธกิจของมหาวิทยาลัย การศิลปวัฒนธรรมแห่งชาตินั้น ประกอบไปด้วย 1) ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านศาสตร์การศิลปวัฒนธรรม 2) วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้านศาสตร์การศิลปวัฒนธรรม 3) บริการวิชาการแก่สังคม 4) ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย และ 5) ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนและนักศึกษาให้มีศักยภาพ ด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมถือเป็นพันธกิจหลักพันธกิจหนึ่ง ที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในฐานะสถาบันการอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญ (กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา, 2564)

งานด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ นั้นมีการกำหนดให้ฝ่ายงานกิจการ นักศึกษาเป็นผู้ดูแลและดำเนินการให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีขอบข่ายการดำเนินงานเพื่อพัฒนา และรักษาสืบทอดวัฒนธรรมไทย และเพื่อแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีในสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยการ ดำเนินงานตามพันธกิจด้านศิลปวัฒนธรรมนั้นจะเห็นได้ว่าในสถาบันการอุดมศึกษาอื่น ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน มีการวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและนำสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นผลลัพธ์อย่างชัดเจนและเป็น รูปธรรม ซึ่งผลลัพธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ได้มี การบูรณาการร่วมกับการบริการวิชาการแก่สังคม โดยเป็นการนำเอาศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและ กีฬาไทยไปเผยแพร่สู่สังคม เพื่อให้บรรลุพันธกิจหลักทั้งสองด้าน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564)

ในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยมีความสำคัญเป็นอย่างมากใน สังคมไทยปัจจุบัน ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยเป็นเครื่องมือที่สร้างให้มหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สังคมแล้วยังเกิดการดำรงรักษาไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย ให้เยาวชนรุ่นหลังได้มีทรัพย์สินสมบัติและเข้าใจในคุณค่าของวัฒนธรรมของชาติไทยสืบต่อไป โดยจะเห็นได้ว่า การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย มีความสำคัญจึงต้องมีกระบวนการจัดการ ดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย ได้ผลลัพธ์อย่าง เป็นรูปธรรม

จากพันธกิจของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ การเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมถือเป็นสิ่งสำคัญอย่าง หนึ่งในการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัยและการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมถึงการเป็นองค์กร ของรัฐที่แสดงให้เห็นถึงการสืบทอดศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทย และยังธำรงไว้ซึ่งการแสดงออกถึงความ จงรักภักดีในสถาบันพระมหากษัตริย์

ซึ่งในการขับเคลื่อนงานด้านศิลปวัฒนธรรมนั้นเป็นการส่งเสริมการร่วมกันแสดงออกและการร่วมกัน แลกเปลี่ยนแนวคิดด้านศิลปวัฒนธรรมของไทยในแต่ละเทศกาลของไทย รวมถึงการร่วมกันแสดงความ จงรักภักดีและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของสถาบันพระมหากษัตริย์ไทย ทำให้หน่วยงานของรัฐบาล ทุกหน่วยงานต้องมีพันธกิจด้านเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมและมีการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ซึ่งมหาวิทยาลัย การกีฬาแห่งชาติ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรม ของประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564)

## แนวความคิดและทฤษฎีในการจัดการศิลปวัฒนธรรม

การจัดการ (Management) คือ การให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มนุษย์เป็นผู้ดำเนินงาน และถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานต่าง ๆ คำว่า “การบริหาร” กับ “การจัดการ” มีคำจำกัดความที่แตกต่างกัน “การบริหาร” มักมุ่งใช้ในภาคราชการ และมักใช้ “การจัดการ” ในบริบทของภาคเอกชน แต่ในปัจจุบันทั้งสองคำนี้สามารถทดแทนกันได้ในความหมายที่มีลักษณะเดียวกัน การจัดการยังถือเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกภายในองค์กร โดยต้องคำนึงถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังของคนในการทำงานเพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย แครร์รอล และ จิลเลน (Carroll & Gillen, 1987)

ในบริบทของการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยนั้นการจัดการถือเป็นกระบวนการหลักและมีความสำคัญในการขับเคลื่อนทีมให้ไปสู่ความสำเร็จในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมนั้น การจัดการศิลปวัฒนธรรม นั้นได้มีการนำแนวความคิดทางการจัดการของนักวิชาการหลายทางมาประยุกต์ใช้ในการจัดการวัฒนธรรม ทั้ง กุลิค Gulick (1937) ในแง่ของกระบวนการทางการจัดการ POSDCORB ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองคลาสสิกของทฤษฎีองค์การ POSDCORB เริ่มใช้กันมากในปี ค.ศ. 1937 โดยหลักการ POSDCORB ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบรรจุ การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ ซึ่งต่อมา ดร็ักเกอร์ Drucker (1980) ได้นำหลักการทางการจัดการที่แสดงให้เห็นถึงการกระจายอำนาจและการทำให้การถ่ายทอดแผนงานสู่การปฏิบัติให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ง่ายขึ้น จึงได้ลดกระบวนการการควบคุมและอธิบายว่าในองค์กรที่จะมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องสร้างให้เกิดการกระจายอำนาจ

ซึ่งในปี ค.ศ. 2005 Drucker มีการเสนอทฤษฎีทางการจัดการสมัยใหม่ที่ลดกระบวนการของ Gulick ปี 1937 ลงโดยเน้นการที่กระบวนการทางการจัดการที่เน้นความชัดเจนของเป้าหมาย มีการจัดระบบงานที่จำเป็นหรือหน้าที่งานหลัก การส่งเสริมให้การตัวกระตุ้นในการดำเนินงาน มีการตั้งเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในบริบทของการจัดการวัฒนธรรมมีการนำกระบวนการทางการจัดการของ ดร็ักเกอร์ Drucker (2005) สอดคล้องกับแนวความคิดด้านการจัดการของ นิกเกิล และคณะ Nickels, et al., (2015) เป็นแนวคิดที่สนับสนุนกระบวนการทางการจัดการ Drucker ปี 2005 โดยมีการอธิบายถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านหน้าที่ต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์กร และการควบคุม โดยการควบคุมนั้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ให้คุณค่าสูงสุด

โดยในปัจจุบันพบว่ากระบวนการทางการจัดการของ ดร็ักเกอร์ Drucker (2005) มีการนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย การจัดการศิลปวัฒนธรรม นำเอากระบวนการวางแผนการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม การจัดโครงสร้างของฝ่ายงานศิลปวัฒนธรรม การสร้างผู้นำด้านการบูรณาการงานศิลปวัฒนธรรม และการอำนวยความสะดวกของทีมงานในการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม ให้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของพันธกิจมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช , 2563) ในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาตินั้นยังนำแนวความคิด ระบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มากำหนดเป้าหมายทั้งทางด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนากระบวนการภายใน การเน้นความพึงพอใจสูงสุด และการสร้างผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2007)



ภาพที่ 1 การเผยแพร่ศิลปะการต่อสู้แบบไทยของนักศึกษา

(กองกิจการนักเรียน นักศึกษาและกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ, 2563)

### กระบวนการจัดการศิลปวัฒนธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมทางการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม ในบริบทของการจัดการศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยมีการนำกระบวนการทางจัดการที่ใช้ในการจัดการธุรกิจมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม โดยเน้นกิจกรรมทางการจัดการ (Management Function) เปรียบเสมือนกระบวนการหลักที่นำสู่การปฏิบัติในทุกระดับของฝ่ายงานศิลปวัฒนธรรม เป็นลักษณะของการปฏิบัติงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละระดับในฝ่ายงาน คุณซ์ และ ไวฮ์ริช Koontz and Wehrich (1990) ได้แบ่งกิจกรรมทางการจัดการศิลปวัฒนธรรมออกเป็น 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

การวางแผนฝ่ายศิลปวัฒนธรรม เป็นฝ่ายที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่จะใช้ในการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไรและใครเป็นผู้รับผิดชอบส่วนใดในฝ่ายศิลปวัฒนธรรม ราห์มีท และคณะ (Rahmat, et al., 2018) การวางแผนยังถือเป็นการมองไปยังอนาคตเพื่อค้นหาทางเลือกต่าง ๆ หรือแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่สอดคล้องกับปัจจัย ทรัพยากรและความสามารถที่ทีมกีฬาที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบรรลุพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ในอนาคต กาเซมี และ อัสมัคคี (Ghasemi & Asgarshamsi, 2019) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กระบวนการวางแผนมีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายเพิ่มเติมในบริบททางด้านศิลปวัฒนธรรมเพิ่มเติมว่า การวางแผนนั้นนอกจากจะเป็นแนวทางที่มีการวางไปเพื่อนำไปปฏิบัติในอนาคตแล้วการวางแผนยังเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้การจัดการดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ตรีวิวัฒน์ มีสมศักดิ์, 2562)

การจัดโครงสร้างฝ่ายศิลปวัฒนธรรมเป็นการจัดท่าระบบในการทำงานร่วมกันของทีมผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายงานแต่ละคน ราห์มีท และคณะ (Rahmat, et al., 2018) โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้หน้าที่งานต่าง ๆ มีการจัดวางระเบียบให้แต่ละกิจกรรมของทีมงานอย่างเป็นสัดส่วนและมีการกำหนดว่าใครมีหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร (ตรีวิวัฒน์ มีสมศักดิ์, 2562) ให้มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่เป้าหมายของฝ่ายงานที่กำหนดไว้ (สุวิชัย พรรษา, 2561) จึงสามารถสรุปได้ว่าโครงสร้างฝ่ายงานศิลปวัฒนธรรม เป็นการ

กำหนดโครงสร้างของฝ่ายงานที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนงานที่จัดทำขึ้นไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ปรารถนา ประกอบด้วย การแบ่งสายงาน การกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจ ตลอดจนการจัดระบบ การสั่งการภายใน แดเนี่ยล และคณะ (Daniel et al., 2021)

การจัดทีมงาน เป็นกระบวนการเลือกสรรทรัพยากรบุคคลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิด ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Duican, 2021) นอกจากนี้ แดเนี่ยล และคณะ Daniel et al. (2021) อธิบายว่ากระบวนการดังกล่าวจะต้องมีการสรรหาผู้ที่จะมาปฏิบัติงานอย่างมีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดการ บรรลุผลในโครงสร้างของฝ่ายงานศิลปวัฒนธรรมที่เหมาะสม พร้อมกับมีกระบวนการให้คำแนะนำ อบรมและ พัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำทีม ซึ่งสอดคล้องกับ Onur (2022) ได้ทำการศึกษากระบวนการจัดการและการพัฒนาบุคคลในบริบทของการจัดการวัฒนธรรม ได้อธิบายเพิ่มเติม นอกเหนือจากกิจกรรมข้างต้น กระบวนการจัดคนเข้าทำงานต้องอาศัยการดำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มี ประสิทธิภาพด้วย

การอำนวยความสะดวกฝ่ายศิลปวัฒนธรรมเป็นการที่หัวหน้าฝ่ายศิลปวัฒนธรรมสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินงานได้ตามที่ต้องการ โดยที่หัวหน้าฝ่ายศิลปวัฒนธรรมต้องมีการติดต่อสื่อสารกับทีมงานด้วยการทำให้ เข้าใจถึงแผนงานพร้อมกับการนำและการจูงใจให้เกิดการทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ตรีวัฒน์ มีสมศักดิ์, 2019) การอำนวยความสะดวกยังเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่หัวหน้างานต้องมีการควบคุมดูแล ทีมงานว่าได้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยการออกคำสั่ง การให้การแนะนำ การ บังคับบัญชาให้เกิดการปฏิบัติงานตามระเบียบ นอกเหนือจากนี้ยังมีนักวิชาการของไทยได้ให้คำนิยามเพิ่มเติม นอกเหนือจากการสั่งการหรือการออกคำสั่ง การให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวก ยังหมายถึงรวมถึงความสามารถในการสร้างความสามัคคีภายในทีมอีกด้วย (สุวิชัย พรรษา, 2561)

#### **แนวทางการบริหารจัดการกับการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ**

จากกระบวนการทางการจัดการข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าในบริบทของการบริหารจัดการงาน ศิลปวัฒนธรรม ต้องอาศัยการวางแผนในการดำเนินงานที่มีพันธกิจในการเผยแพร่วัฒนธรรม แมนเดลและ แลมเบิร์ต (Mandel & Lambert, 2020) โดยที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาตินั้น มีพันธกิจด้านศิลปวัฒนธรรมที่มีความ เฉพาะแตกต่างจากสถาบันการอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยเน้นการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย ซึ่งในกระบวนการทางการจัดการต้องมีการวางแผนให้สอดคล้องกับ บริบทที่มีความเฉพาะและ แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่ชัดเจนในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย (กองกิจการ นักเรียน นักศึกษาและกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ, 2563)

การจัดโครงสร้างฝ่ายงานในบริบทของการจัดการศิลปวัฒนธรรม เป็นการจัดโครงสร้างให้เหมาะสม กับการบริหารจัดการตามพันธกิจของสถาบันการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายในการบูรณาการระหว่างการใช้บริการ แก่ชุมชนกับการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม (Joaquim & Ricardo, 2020) ซึ่งการบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ โครงสร้างฝ่ายงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในการเผยแพร่วัฒนธรรม ต้องมีการกำหนดหน่วยงานย่อยที่ รับผิดชอบด้านการเผยแพร่เป็นหน่วยกิจกรรมหลักในการขับเคลื่อนการทำงาน และมีโครงสร้างที่มีหน่วย สนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากร และการสนับสนุนจากฝ่ายงานอื่น ๆ ให้เกิดการบูรณาการ (Onur, 2022) รวมถึงหน่วยต่าง ๆ ต้องมีกำลังพลที่พร้อมขับเคลื่อนและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมในหน่วยนั้น ๆ

ท้ายสุดเป็นการสนับสนุนทั้งจากฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่น ๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษาเอง เพื่อให้เกิด การขับเคลื่อนทั้งระบบและเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย ดังนั้นการสนับสนุนการดำเนินงานจึงเป็นการสนับสนุนทั้งทรัพยากรและ

ระบบในการดำเนินงานที่เป็นอิสระแต่ยังต้องดำเนินการภายใต้พันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (Duican, 2021)

### สรุป

ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 การเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ นั้นมีการกำหนดให้ฝ่ายงานกิจการนักศึกษาเป็นผู้ดูแลและดำเนินการให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยมีข้อบ่งชี้การดำเนินงานเพื่อพัฒนาและรักษาสืบทอดวัฒนธรรมไทย และเพื่อแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีในสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยการดำเนินงานตามพันธกิจด้านศิลปวัฒนธรรมซึ่งผลลัพธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ได้มีการบูรณาการร่วมกับการบริการวิชาการแก่สังคม โดยเป็นการนำเอาศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยไปเผยแพร่สู่สังคม เพื่อให้บรรลุพันธกิจหลักทั้งสองด้าน

การนำหลักการของการบริหารจัดการมาใช้ในการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ภายใต้การดำเนินงานนั้นมีการนำเอาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการเชิงวัฒนธรรม ซึ่งได้นำหลักการจัดการของ Drucker (2005) และ Nickels, et al., (2015) มาอธิบายให้เห็นถึงการจัดการที่เป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของการจัดการศิลปวัฒนธรรม โดยมีแนวทางการจัดการที่สร้างให้เกิดการบูรณาการและการสื่อสารที่รวดเร็วระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้กำหนดนโยบายด้านงานศิลปวัฒนธรรม โดยการนำหลักการของการบริหารจัดการมาใช้ในการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผน การจัดโครงสร้างฝ่ายงานศิลปวัฒนธรรม การจัดทีมงาน และการอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

## บรรณานุกรม

- กรธวัฒน์ สกลฤทธิเดช. (2563). แนวความคิดการมุ่งเน้นตลาดกับการสร้างนวัตกรรมการให้บริการของธุรกิจ การกีฬาประเภทฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทย. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 26(1), 1-15.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). *แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2560-2564)*. สำนักพิมพ์สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กองกิจการนักเรียน นักศึกษาและกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. (2563). *โครงการพลศึกษา พัฒนา และบริการเพื่อเยาวชน และประชาชน*. [http://www.tnsu.ac.th/web/web17/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232:project-palasuksa&catid=103:2010-05-13-14-26-51](http://www.tnsu.ac.th/web/web17/index.php?option=com_content&view=article&id=232:project-palasuksa&catid=103:2010-05-13-14-26-51)
- ตรีธวัฒน์ มีสมศักดิ์. (2562). นาฏมวทยไทย. *สารอาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์*, 19(1), 106-121.
- สุวิชัย พรธธา. (2561). การพัฒนาสื่อความเป็นจริงเสริมเพื่อการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ศิลปะแม่ไม้มวทยไทย. *วารสารวิชาการ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม*, 5(2), 146-154.
- Carroll, S. J. & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work?. *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Daniel, D., Frano, G., David, P., Wladimir, R., Norman, R. & Guillermo, G. (2021). Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13(724), 724-740.
- Drucker, P. F. (1980). *Managing in turbulent times*. Harper & Row.
- (2005). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books.
- Duican, A. (2021). The Role of the Audit of Cultural Institutions in Romania in The Evaluation of Cultural Management. *Young Economists Journal*, 18(36), 71-79.
- Ghasemi, H. & Asgarshamsi, M. (2019). Content Analysis of sales management and sports consumer behavior researches in Islamic Republic of Iran. *University of Kurdistan Journal*, 6(1), 267-286.
- Gulick, L. H. (1937). *Notes on the Theory of Organization*. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration.
- Joaquim, R. & Ricardo, K. (2020). From artistic direction to cultural management: governance and management of Barcelona's artistic institutions in the twenty-first century. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 33-49.
- Kaplan R.S. & Norton D. P. (2007). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business School Publishing.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. 5th edition. McGraw Hill Publishing.
- Mandel, B. & Lambert, P. (2020). International Arts/Cultural Management: Global Perspectives on Strategies, Competencies, and Education. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 50(4-5), 249-266.
- Nickels, W. G., McHughm J.M. & McHughm, S.M. (2015). *Understanding business* (10<sup>th</sup> ed.). Glasgow: McGraw Hill.

- Onur, C. (2022). Comparison of National Cultural Models Used in Management Studies. *Journal of Economics & Management Sciences*, 9(1), 115-136.
- Rahmat, Z., Irfandi, I., Hazmy, A., Purnama, S.K. & Kristiyanto, A. (2018). Evaluation of athletic club training management fostered by youth and sports department, Aceh province, Indonesia. *Journal of Education, Health and Sport*, 8(10), 62-76.