

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการบริหารและการจัดการนักกีฬายิงธนูเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬายิงธนู โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวคิดและหลักการในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. นโยบายและแผนงานด้านการกีฬา
2. การดำเนินงานการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
3. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. นโยบายและแผนงานด้านการกีฬา

ปัจจุบันนโยบาย แผนงาน โครงการถือว่ามีความสำคัญกับเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงแนวทางการดำเนินงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัว ให้ทันต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังคำกล่าวที่ว่า การวางแผนที่ดี เสมือนทำงานเสร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง (กวี วงศ์พุด. 2540) และให้เพื่ออำนวยความสะดวกเข้าใจผู้วิจัยจะนำเสนอเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

ความหมายและความสำคัญของนโยบาย

1. ความหมายของนโยบาย มีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้ความหมายไว้ แต่เมื่อวิเคราะห์โดยละเอียดแล้วพบว่าความหมายเหล่านั้นมีความคล้ายคลึงกันซึ่งสามารถสรุปได้ว่า นโยบายเป็นหลักการ แนวทาง ข้อจำกัดหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อประโยชน์หรือเป็นกรอบการควบคุมการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ และยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางของการดำเนินงาน ยิ่งกว่านั้นยังทำให้การตัดสินใจถูกต้องและส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ประชุม รอดประเสริฐ. 2543)

2. ความสำคัญของนโยบาย นโยบายจะมีความสำคัญกับผู้บริหารโดยตรง ดังที่ประชุมรอดประเสริฐ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยใดบ้างในการปฏิบัติงาน นโยบายเป็นแผนงานที่ชี้ทิศทางหรือหลักประกัน ที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับจะต้องเข้าใจและยึดถือในการดำเนินงานซึ่งนโยบายจะช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานโดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่หน่วยงานอื่นภายในองค์กรเดียวกัน ทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงพลังความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผล มีความยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งกว่านั้นนโยบายยังช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถ ในการแปลความให้เป็นสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้จริง

การกำหนดนโยบายขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่นความสามารถของผู้กำหนดนโยบาย ความเข้าใจของผู้ใช้นโยบาย การจัดระบบการบริหารในหน่วยงาน ดังนั้นในการกำหนดนโยบาย จะต้องให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ได้ ซึ่งนโยบายที่ดีนั้นควรถูกกำหนดขึ้นจากฐานข้อมูลที่เป็นจริงไม่ใช่จากข้อมูลความคิดเห็นส่วนตัว หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นตามโอกาสอันไม่แน่นอน และมีการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงานจริงทั้งกลวิธีและจัดสรรทรัพยากร แต่จะต้องไม่มีรายละเอียด ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาตีความและนำไปใช้เอง นโยบายที่ดีนั้นควรสนองหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคลส่วนรวม เป็นข้อความที่ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีขอบเขตและระยะเวลาในการใช้งานทุกหน่วยงานในองค์กรสามารถใช้นโยบายในการปฏิบัติงานของตน และประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจแตกต่างออกไปได้ ยิ่งกว่านั้นนโยบายที่ดีนั้นจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอก เช่น ระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ ของสังคมโดยส่วนรวม รวมถึงสอดคล้องกับความสนใจ ความคิดเห็นของสาธารณชนเป็นสำคัญ

จากความหมายและความสำคัญของนโยบายจะเห็นได้ว่า นโยบายเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญและยึดถือ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการกำหนดนโยบายที่ดีนั้นควรจะมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม นโยบายที่ดีนั้นจะนำไปสู่การลดปัญหาในการดำเนินงาน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในที่สุด

ความหมายและความสำคัญของแผน

1. ความหมายของแผน การวางแผนเป็นหน้าที่แรกของการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และระยะเวลาดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาในวิธีการดำเนินงานและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินให้มากที่สุด ดังที่ ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (ม.ป.ป.) กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของการบริหารจัดการ เป็นขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย ทางเลือกในการปฏิบัติ กฎระเบียบ กระบวนการการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต ซึ่งการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ และวัตถุประสงค์ แผนงาน ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของแผน การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะต้องกระทำเป็นอันดับแรก ของหน้าที่งานบริหารทั้งหลาย ซึ่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย วิธีปฏิบัติและระยะเวลาที่ดียิ่งที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ (ธงชัย สันติวงศ์. 2546) และในการกำหนดหรือจัดทำแผนควรคำนึงถึงประเภทของแผนเพื่อให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร ดังที่ ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (ม.ป.ป.) ได้แบ่งประเภทของแผนไว้สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

2.1 แบ่งตามระยะเวลา ประกอบไปด้วยแผนระยะยาว (Long Term Plan) เป็นแผน ซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานไว้เกิน 5 ปี แผนระยะกลาง (Medium Term Plan) เป็นแผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะกลาง และกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานไว้ 1 - 5 ปีขึ้นไป และแผนระยะสั้น (Short Term Plan) เป็นแผน ซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้น และกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานไว้น้อยกว่า 1 ปี ซึ่งระยะเวลาสามารถปรับเปลี่ยนแตกต่างออกไปแล้วแต่ขนาดและประเภทขององค์กรนั้น ๆ

2.2 แบ่งตามระดับการบริหาร ประกอบด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผน ที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อระบุถึงวิธีการจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plan) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธวิธี เพื่อระบุถึงวิธีการจะทำให้แต่ละฝ่ายในองค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธวิธีที่กำหนด และแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เพื่อระบุถึงวิธีการจะทำให้พนักงานย่อยแต่ละงานบรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่กำหนดของหน่วยงานย่อยนั้น ๆ

2.3 แบ่งตามปริมาณการใช้งาน ประกอบด้วยแผนใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) เป็นแผนที่จัดทำเพื่อรองรับเป้าหมายสำหรับงานเพียงงานเดียว ซึ่งประกอบด้วย โครงงานและโครงการ แผนที่ใช้ประจำ (Standing Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับการทำงานประจำหรืองานตามปกติขององค์กร เพื่อให้งานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย กฎ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นทางเลือกในการปฏิบัติ ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการใช้งานที่ชัดเจน แต่จะถูกนำมาใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินตามที่กำหนด หรือแผนที่ใช้อยู่ปกติล้มเหลว

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการทำงานของทุกองค์กร และจะเป็นแนวทางในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่วางไว้ได้ อย่างมีเหตุผล เนื่องจากการวางแผนเป็นการคาดคะเนอนาคตเพื่อรับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้เกิดความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารและพนักงานในทางที่ถูกต้อง ยิ่งกว่านั้นยังเป็นการป้องกันความซ้ำซ้อนลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มีวิสัยทัศน์คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศ พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ไป จะประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและ เท่าเทียมกันทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการกีฬาแห่งประเทศไทย เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) มีกรอบแนวคิด และหลักการว่าประเทศไทยจะยังคงประสบภาวะแวดล้อมและบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ อาทิกระแสการเปิดเศรษฐกิจเสรีความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสภาวะการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันที่ยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหาประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทำให้การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงจำเป็นต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ

ดังนี้ (1) การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวทางการปฏิรูปประเทศ และ (4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ (Country Strategic Positioning) ดังนี้ ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ และเกษตรปลอดภัย แหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย อยู่ในหัวข้อ “การพัฒนาศักยภาพคนให้สนับสนุน การเจริญเติบโตของประเทศและการสร้างสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ” โดยมีเป้าหมายที่ต้องดำเนินการคือ (1) ประชาชนทุกช่วงวัยมีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (2) การศึกษาและการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาคุณภาพ และ (3) สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งเป็นฐานรากที่เอื้อต่อการพัฒนาคน และมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัยและการปฏิรูประบบเพื่อสร้างสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ ดังนี้ (1) การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ โดยช่วงวัยเด็กตั้งแต่แรกเกิด ให้มีพัฒนาการที่สมวัยในทุกด้าน วัยเรียน วัยรุ่น ให้มีทักษะการเรียนรู้ ทักษะชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ภายใต้บริบทสังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม วัยแรงงาน ให้มีการพัฒนาระดับสมรรถนะฝีมือแรงงานเพื่อสร้าง ผลผลิตเพิ่มให้กับประเทศ วัยผู้สูงอายุให้มีการทำงานที่เหมาะสมตามศักยภาพและประสบการณ์ มีรายได้ ในการดำรงชีวิต มีการสร้างเสริมและฟื้นฟูสุขภาพเพื่อป้องกันหรือชะลอความทุพพลภาพและโรคเรื้อรังต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดภาระปัจเจกบุคคล ครอบครัว และระบบบริการสุขภาพ

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) นโยบายด้านที่ 5 การยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชน ข้อ 5.5 ส่งเสริมการกีฬาเพื่อสุขภาพ ใช้กีฬาเป็นสื่อในการพัฒนาลักษณะนิสัยเยาวชน ให้มีน้ำใจนักกีฬา มีวินัย ปฏิบัติตามกฎหมาย มารยาท และมีความสามัคคี อีกทั้งพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพ สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ จนสร้างชื่อเสียงแก่ประเทศชาติ

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 - 2564)

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 - 2564) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีกรอบแนวคิดบนพื้นฐานของหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านการออกกำลังกาย และการกีฬา ข้อมูลแนวโน้ม สถานการณ์ และทิศทางการพัฒนาการกีฬา กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ มาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2560 - 2564 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบูรณาการภารกิจด้านกีฬาได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสม และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการกีฬาของประเทศให้เกิดความยั่งยืน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2560) ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “การกีฬาเป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตประชาชนทุกภาคส่วน และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมและส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ” โดยมีหลักแนวคิดเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. การกีฬาเป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตประชาชนทุกภาคส่วน โดยส่งเสริมให้ประชาชนทุกคน มีความตระหนักถึงประโยชน์ของกีฬาโดยเฉพาะเด็กและเยาวชน เพิ่มโอกาสให้ประชาชนทุกคนได้เล่น กีฬาหรือชมกีฬาที่ตนเองต้องการอย่างเท่าเทียม

2. การกีฬาเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคม โดยสร้างปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อาทิ บุคลากรการกีฬา โครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา กิจกรรมด้านการกีฬา องค์กรกีฬา องค์กรความรู้วิทยาศาสตร์การกีฬา และนโยบายในการผลักดันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อันจะสร้างแรงบันดาลใจและนำมาซึ่งความสามัคคีแก่คนในชาติ

3. การกีฬาเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาที่มีมาตรฐานและอยู่ในระดับชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย รวมทั้งการสร้างกิจกรรมด้านการกีฬาในทุกระดับเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจไทย ผลักดันให้ภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการสร้าง ส่งเสริม และสนับสนุนอุตสาหกรรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และส่งเสริมการบริหารจัดการกีฬาให้มีมาตรฐานที่ดี ทำให้การกีฬาไทยเป็นที่น่าสนใจสำหรับคนไทยและต่างชาติ ทั้งนักกีฬา ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน

เป้าประสงค์

1. ประชาชนทุกภาคส่วนมีความสนใจในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา โดยมีสัดส่วนประชากรที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของประชากรทั่วประเทศ

2. นักกีฬาผู้แทนของประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งกีฬาทั้งในระดับภูมิภาค ระดับทวีปและระดับโลก เพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคีและนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่คนในชาติ โดยเป็นเจ้าเหรียญทองในการแข่งขันซีเกมส์และอาเซียนพาราเกมส์ และไม่น้อยกว่าอันดับที่ 6 ในการแข่งขันเอเชียนเกมส์และเอเชียนพาราเกมส์ และไม่น้อยกว่าอันดับที่ 7 ของประเทศจากทวีปเอเชีย ในมหกรรมกีฬาโอลิมปิกเกมส์และไม่น้อยกว่าอันดับที่ 6 ของประเทศจากทวีปเอเชียในมหกรรมกีฬา พาราลิมปิกเกมส์

3. อุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศไทยสามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศและมีการเติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน โดยมีอัตราการเติบโตของรายได้จากอุตสาหกรรมการกีฬาไม่ต่ำกว่าอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา

ตัวชี้วัด

1. ประชากรทุกภาคส่วนออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของประชากรทั้งประเทศ (สัดส่วนประชากรที่มีการเล่นกีฬา/ออกกำลังกาย หรือการทำกิจกรรม นันทนาการภายใต้การสำรวจกิจกรรมทางกายสำหรับกลุ่มประชากรที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป ของ สำนักงานสถิติแห่งชาติ)

2. อันดับการแข่งขันกีฬาในมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติของนักกีฬาไทยไม่ต่ำกว่า อันดับ ที่ 7 ของเอเชียในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ อันดับที่ 6 กีฬาเอเชียนเกมส์ และอันดับที่ 1 กีฬา ซีเกมส์ และอันดับของนักกีฬาคณพิการไทย ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 6 ของเอเชียในการแข่งขันกีฬาพารา ลิมปิกเกมส์ อันดับที่ 6 กีฬาเอเชียนพาราเกมส์และอันดับที่ 1 กีฬาอาเซียนพาราเกมส์

3. มูลค่าอุตสาหกรรมการกีฬามีอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความรู้และความตระหนักด้านการออกกำลังกายและการ กีฬาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กและเยาวชนทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา ได้รับการศึกษาด้าน พลศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง จากครูพลศึกษาที่มีคุณภาพและจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ มีการออกกำลังกายและเล่นกีฬาขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้อง รู้กฎและกติกา จนสามารถถึงขั้นดูกีฬา เป็นเล่นกีฬาได้ มีทัศนคติที่ดี มีระเบียบวินัยและน้ำใจนักกีฬารวมถึงมีการจัดวางระบบโครงข่าย ในสถานศึกษาและชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและครอบครัวในการผลักดัน ให้การออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตตั้งแต่ปฐมวัย โดยมีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ 1) การเร่งสร้างและพัฒนาพลศึกษาและสุขศึกษาในสถานศึกษาทั่วประเทศ 2) การส่งเสริมการ พัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐานในชุมชนท้องถิ่นนอกสถานศึกษา และ 3) การจัดวาง ระบบโครงข่ายและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมให้มวลชนมีการออกกำลังกายและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกีฬา เสริมสร้างการออกกำลังกายสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ยุทธศาสตร์นี้ถือว่ามีความสำคัญสำหรับประชาชนทั่วไป ทั้งนี้ เพราะการออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬจะทำให้สุขภาพพลานามัยแข็งแรง ลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ลดปัญหาสังคม สามารถใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหายาเสพติดและอบายมุข โดยมีการสร้างโอกาสการเข้าถึงกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา และมีการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง รวมไปถึงการส่งเสริมให้ประชาชนมีจิตสาธารณะ และพัฒนาระบบอาสาสมัครการกีฬา โดยมีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ 1) การจัดหาและพัฒนาสถานที่และอุปกรณ์กีฬาที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาของมวลชน 2) การเสริมสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาสำหรับประชากรทุกกลุ่ม และ 3) การส่งเสริมการพัฒนาอาสาสมัครและบุคลากรการกีฬาเพื่อมวลชนอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ มุ่งเน้นด้านการสร้างและการพัฒนานักกีฬาชาติให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ เพื่อสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ และเกียรติภูมิของประเทศชาติให้ทัดเทียมกับนานาชาติ สามารถสร้างความภาคภูมิใจและ เป็นเครื่องมือในการรวมจิตใจซึ่งจะเป็นการสร้างความรัก ความสามัคคีของคนในชาติ อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาต่อยอด นักกีฬาที่มีความเป็นเลิศไปสู่การมีอาชีพทางการกีฬาอย่างเต็มตัว สามารถสร้างรายได้จากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรองรับการพัฒนา ประกอบกับการจัดให้มีระบบสวัสดิการช่วยเหลือ และส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการร่วมพัฒนาตลอดเส้นทางอาชีพนักกีฬา

1. เป้าประสงค์

1.1 มีระบบการเลือกสรรและพัฒนานักกีฬาระดับเด็กและเยาวชนที่มีพรสวรรค์และทักษะ เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศรวมทั้งมีระบบพัฒนาบุคลากรการกีฬาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อความต้องการของประเทศตั้งแต่ระดับท้องถิ่น

1.2 มีศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาที่ได้มาตรฐาน เพื่อพัฒนาต่อยอดไปสู่การเป็นศูนย์กลางการฝึกซ้อมกีฬา (Sport Training Hub) ในอาเซียน

1.3 มีการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐานสากลในประเทศไทยมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของ นักกีฬา บุคลากรการกีฬา และสโมสรกีฬาอาชีพ

1.4 นักกีฬาไทยมีพัฒนาการด้านสถิติและผลการแข่งขันที่ดีขึ้น และได้รับสิทธิ์เข้าร่วมแข่งขันในชนิดกีฬาที่สำคัญ

1.5 มีการเชิดชูเกียรติ และการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพของนักกีฬา และบุคลากรการกีฬาที่ทำคุณประโยชน์ ให้กับประเทศอย่างเหมาะสม

2. ตัวชี้วัด

2.1 จำนวนนักกีฬาสัมผัสการเล่นได้ถูกต้องตามและบันทึกอย่างถูกต้องและมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

2.2 มีการพัฒนาบุคลากรการกีฬา (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และผู้บริหารการกีฬา) ที่ได้มาตรฐาน และมีอัตรา การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

2.3 มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ (NTC) และมีการจัดทำแผนจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติในส่วนภูมิภาค

2.4 มีอย่างน้อย 10 ชนิดกีฬาได้รับการพัฒนามาตรฐานการเก็บตัวฝึกซ้อมแข่งขันในรูปแบบศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติภายในปี 2564

2.5 นักกีฬาและบุคลากรการกีฬาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของตน

2.6 สัดส่วนนักกีฬาอาชีพที่เข้าร่วมการแข่งขันในรายการที่ระบุอยู่ในพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ มาจดแจ้งไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ภายในปี 2564

2.7 มูลค่าทางเศรษฐกิจในการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพไม่น้อยกว่า 8,000 ล้านบาท ภายในปี 2564

3. แนวทางการพัฒนา

3.1 เลือกสรรและพัฒนา นักกีฬาที่มีความสามารถทางการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1) พัฒนาระบบการเสาะหานักกีฬาดังแต่ระดับท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยการสนับสนุนด้านการเงิน ให้กับโครงการพัฒนานักกีฬาจังหวัดส่งเสริมให้องค์กรและสมาคมกีฬาทั่วประเทศ ค้นหาเยาวชนที่มีพรสวรรค์พัฒนากิจกรรรม และค่ายกีฬาเพื่อค้นหานักกีฬาที่มีพรสวรรค์และค้นหานักกีฬารุ่นเยาว์ เพื่อขยายฐานนักกีฬาที่จะก้าวขึ้นเป็นนักกีฬา เพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่ระดับอาชีพต่อไป

2) สร้างและส่งเสริมระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยการสร้างมาตรฐานและปรับปรุงโครงการพัฒนานักกีฬาเยาวชน ยุกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัย และครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านการกีฬาหรือระเบียบวินัย เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา โดยศึกษาและวิเคราะห์กรณีศึกษาตัวอย่างที่ดีจากต่างประเทศ และนำมาปรับใช้และส่งเสริมทุนการศึกษาและขอความร่วมมือจากภาคเอกชนในการพัฒนานักกีฬาอาชีพ ตั้งแต่เยาว์วัย

3) ส่งเสริมการแข่งขันในระดับนานาชาติและยกระดับการเตรียมนักกีฬา เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ โดยการพัฒนามาตรฐานของการเตรียมนักกีฬาสำหรับการแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติ โดยควรศึกษาและวิเคราะห์กรณีศึกษาตัวอย่างที่ดีจากต่างประเทศ และนำมาปรับใช้ พัฒนาและจัดเตรียมบุคลากรที่จำเป็นสำหรับกระบวนการ เติรียมนักกีฬาในประเภทต่าง ๆ และส่งเสริมการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในขั้นตอนการเตรียมตัว

4) ส่งเสริมและสร้างโอกาสการเข้าร่วมแข่งขันกีฬาในทุกๆระดับ โดยการสร้างความเท่าเทียมในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา จัดทำตารางการแข่งขันกีฬากลางพร้อมทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านสถานศึกษาและสื่อต่าง ๆ ที่นักกีฬาทั่วประเทศสามารถเข้าถึงได้ ส่งเสริมการคัดเลือกนักกีฬาตัวแทนในระดับต่าง ๆ เพื่อเข้าแข่งขันอย่างเป็นธรรม สร้างเกณฑ์มาตรฐานสำหรับสถานศึกษาทั่วประเทศในการอนุญาตให้นักเรียนและนักศึกษาสามารถลาเรียนเพื่อเข้าร่วม การแข่งขันกีฬา และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการจัดการเรียนการสอนคาบพิเศษเฉพาะสำหรับกลุ่มนักกีฬา

5) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเพื่อเพิ่มจำนวนชนิดกีฬาที่มีความหวัง โดยการสนับสนุนองค์กรกีฬา ที่มีศักยภาพจะเติบโตและประสบความสำเร็จในอนาคต อาทิ กีฬาที่มีการแบ่งรุ่นน้ำหนัก เน้นความแม่นยำ และไม่มีข้อเสียเปรียบทางสรีรวิทยา โดยร่วมมือกับภาคเอกชนในการประชาสัมพันธ์และสนับสนุนด้านการเงินสำหรับการพัฒนา นักกีฬาและการจัดการแข่งขัน ทั้งระดับภูมิภาคและประเทศ เพื่อสร้างฐานนักกีฬาสำหรับกีฬาชนิดเหล่านี้เช่น โครงการ 1 กีฬา 1 รัฐวิสาหกิจ

3.2 พัฒนาบุคลากรการกีฬาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานสากล เพื่อการพัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการอาชีพอย่างยั่งยืน

1) ยกระดับการพัฒนาบุคลากรการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพให้มี มาตรฐานทัดเทียมสากล โดยการพัฒนาหลักสูตรที่มีมาตรฐานในการฝึกสอนบุคลากรการกีฬาให้ ทัดเทียมสากลผ่านความร่วมมือกับสถานศึกษา เชิญผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับกีฬา จากต่างประเทศเพื่อมาให้ความรู้และพัฒนารูปแบบการปฏิบัติที่มีอยู่ในปัจจุบัน จัดตั้งองค์กรวิชาชีพ สำหรับบุคลากรการกีฬาเพื่อกำกับดูแลและรับรองมาตรฐานของบุคลากรการกีฬา

2) ขยายฐานจำนวนบุคลากรการกีฬา เพื่อบรรจุการพัฒนาการกีฬา เพื่อความเป็นเลิศและอาชีพ โดยการขยายฐานจำนวนบุคลากรการกีฬาให้เหมาะสมกับการพัฒนา การกีฬาในประเทศ การเพิ่มอัตราการจัดบุคลากร การกีฬาของภาครัฐ และสนับสนุนด้านการเงิน เพื่อจูงใจบุคลากรการกีฬาจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผลักดันให้อดีตนักกีฬาไทยได้เข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งของผู้ฝึกสอนกีฬาตามความถนัดเพื่อเป็นการสร้างอาชีพ และการสร้างความร่วมมือ กับ ภาคเอกชนในการพัฒนาบุคลากรการกีฬา

3) ผลักดันให้ผู้บริหารชาวไทยมีบทบาทและตำแหน่งในองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ โดยการผลักดันตัวแทนบุคลากรการกีฬาจากประเทศไทยให้เข้าไปมีบทบาทที่สำคัญในองค์กรกีฬาระดับสากล เพื่อสร้างแรงสนับสนุนจากนานาชาติในชนิดกีฬานั้น ๆ และเพิ่มโอกาสในการพัฒนาการกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ อันจะนำไปสู่ความเป็นสำเร็จในเวทีระดับสากล

3.3 สร้างและพัฒนาศูนย์บริการการกีฬาและศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่เป็นมาตรฐาน

1) จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่สามารถรองรับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศครบวงจร โดย การสร้างและพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติซึ่งสามารถให้บริการฝึกซ้อมกีฬาอย่างเต็มรูปแบบสำหรับชนิดกีฬาที่มีศักยภาพ จะเป็นกีฬาความหวัง เช่น กีฬาที่มีการแบ่งรุ่นน้ำหนัก หรือ กีฬาที่เน้นความแม่นยำ เป็นต้น พร้อมทั้งปรับปรุงและยกระดับ ศูนย์กีฬาที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาแห่งชาติครอบคลุมทุกภูมิภาค

2) บูรณะและพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาให้ได้มาตรฐานตามความเหมาะสมสำหรับการพัฒนากีฬา เพื่อความเลิศตั้งแต่ระดับท้องถิ่น โดยการร่วมมือกับท้องถิ่นในการซ่อมแซม ปรับปรุง และพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาในท้องถิ่น ให้อยู่ในสภาพที่ดีและได้มาตรฐานทั่วประเทศ และควรสนับสนุนองค์กรกีฬาทั่วประเทศในการวางแผนและปรับปรุง ศูนย์ฝึกกีฬาที่อยู่ภายใต้การดูแลตามหลักมาตรฐานสากล

3) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสร้างศูนย์ฝึกกีฬาโดยการเสริมสร้าง ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬา โดยจัดให้มีมาตรการเพื่อจูงใจให้เข้ามาลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ และสร้างมูลค่าเพิ่มจากศูนย์ฝึกกีฬา

3.4 ส่งเสริมและจัดเตรียมการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพของนักกีฬาและบุคลากรการกีฬา

1) ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติและการมอบรางวัลที่เหมาะสม ทั้งในด้านความสำเร็จจากการแข่งขันกีฬาและในด้านจริยธรรม ให้กับนักกีฬาและบุคลากรการกีฬาอย่างเสมอภาค โดยการส่งเสริมความสำเร็จทางกีฬา โดยมอบรางวัลให้กับนักกีฬาและบุคลากรการกีฬาที่ประสบความสำเร็จในสายอาชีพ มีน้ำใจนักกีฬาที่โดดเด่น และมีจริยธรรมที่ดีงาม ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น และจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่ที่สามารถเข้าถึงประชาชนทั่วประเทศได้

2) จัดให้มีสวัสดิการและกองทุนที่เหมาะสมแก่นักกีฬาและบุคลากรการกีฬาที่เคยสร้างคุณประโยชน์ และชื่อเสียงให้แก่ประเทศ โดยการสนับสนุนทางด้านสวัสดิการและการเงินให้กับนักกีฬาทั้งคนปกติและคนพิการ และบุคลากรการกีฬาโดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหาสวัสดิการและผลประโยชน์จัดตั้งกองทุนสำหรับนักกีฬา ที่พ้นสภาพหรือเกษียณแล้ว รวมไปถึงการส่งเสริมให้นักกีฬามีการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพอย่างเป็นระบบ

1) ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชนในการผลักดันนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับอาชีพ โดยการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมและลงทุนในการพัฒนา กีฬาอาชีพ พร้อมกับให้ความช่วยเหลือนักกีฬาที่มีพรสวรรค์ในการพัฒนาสู่ระดับอาชีพ โดยการจัดให้มีหน่วยงานกลางที่มีผู้แทนทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่ให้การสนับสนุน แนะนำแนวทางและให้การปรึกษากับนักกีฬาส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาในด้านสวัสดิการและการจ้างงานระหว่างและหลังจากสิ้นสุดการเป็นนักกีฬาอาชีพตามความเหมาะสม

2) ผลักดันให้มีการจัดการแข่งขันกีฬาระดับอาชีพในประเทศมากขึ้น โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ในการจัดการแข่งขันกีฬาระดับอาชีพ จัดตั้งระบบลีกกีฬาอาชีพในประเทศ และพัฒนาศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรม และการแข่งขันกีฬาอาชีพระดับนานาชาติ

3) ประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความนิยมในการแข่งขันกีฬาระดับอาชีพ ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ โดยการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการแข่งขันกีฬาอาชีพ ในประเทศ ใช้สื่อยุคใหม่ที่ประชาชนทุกกลุ่มสามารถ เข้าถึงได้ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรม ข่าวสาร และถ่ายทอดการแข่งขันกีฬาอาชีพ เพื่อเสริมสร้างความนิยมและการเติบโต ของกีฬาอาชีพ ภายในประเทศ พร้อมกับการสร้างเครือข่ายเพื่อเผยแพร่การแข่งขันกีฬาอาชีพไทยในต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ มุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาแบบครบวงจร สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีการสนับสนุนการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการกีฬา อาทิ ธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจเพื่อการบริการเกี่ยวกับการกีฬา ธุรกิจการจัดกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ รวมถึงสถาบันพัฒนา กีฬาอาชีพทุกระดับ พร้อมทั้งมุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬา และจัดตั้งเมืองกีฬา เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการกีฬาของภูมิภาค โดยมีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ 1) การส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมการกีฬา และ 2) การพัฒนาการกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ (Sport Tourism)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา มุ่งเน้นด้านการสร้างและการพัฒนาสุขภาพของประชาชนและสมรรถภาพของนักกีฬา ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ รวมไปถึงเทคนิคทักษะกีฬาในช่วงการแข่งขันตลอดจนพัฒนาไปสู่ความสามารถสูงสุดของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และสร้างความตระหนักและการนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนและนักกีฬาทุกกลุ่ม มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาคและระดับท้องถิ่น 2) การพัฒนาและการสร้างเครือข่ายองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการกีฬา และ 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางการกีฬา เพื่อนำไปพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาและสุขภาพของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับการบริหารจัดการด้านการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการทางการกีฬา โดยเสริมสร้างการบูรณาการตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ผ่านกลไกของคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติที่จะมีการจัดตั้งขึ้น รวมไปถึงพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานเพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมการยกระดับการบริหารจัดการขององค์กรกีฬาต่าง ๆ ให้ทัดเทียมสากล และอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา 2) การพัฒนาฐานข้อมูลด้านการออกกำลังกายและการกีฬาดังแต่ระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่นเพื่อการติดตามและประเมินผล และ 3) การยกระดับการบริหารจัดการกีฬานบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. การดำเนินงานการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ในการดำเนินงานการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ ถือเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงหลายระดับ และมีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป เพื่อถ่ายทอดความเข้าใจ ผู้วิจัยจะนำเสนอในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2560) ได้กล่าวถึงสถานการณ์และแนวโน้มการกีฬาไว้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์และวิวัฒนาการทางด้านอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ได้แปรเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ได้ก่อให้เกิดค่านิยม วิถีชีวิตใหม่ การประกอบอาชีพ และการสร้างมูลค่าในเชิงสังคมและเศรษฐกิจในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกันออกไป การพัฒนากีฬาทั่วโลกในอดีตที่ผ่านมา มีปรากฏการณ์ที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาการกีฬาใน 2 มิติ ดังนี้

1. พัฒนาการทางการกีฬาในภาพรวม (Megatrends) ปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของการกีฬาและอุตสาหกรรมการกีฬาสามารถจำแนกออกเป็น 5 ประการหลัก ได้แก่

1) ความตื่นตัว การเอาใจใส่สุขภาพและการออกกำลังกายที่เพิ่มมากขึ้น การมีรูปร่างและบุคลิกภาพที่ดี อันเกิดจากการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ตัวเองดูดีและน่าดึงดูดในยุคสมัยนี้ โดยมีสื่อต่าง ๆ เป็นตัวชี้้นำ จนทำให้ประชาชนทั่วไปเริ่มตระหนักว่าสุขภาพและพลานามัยเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องใส่ใจเพื่อทำให้ตนดูดีอยู่เสมอ ประกอบกับความรุนแรงของการเป็นโรคและแนวโน้มค่าใช้จ่ายในการรักษาโรคที่เพิ่มมากขึ้น จึงหันมาสนใจดูแลสุขภาพตนเองมากยิ่งขึ้น

2) การผลักดันและส่งเสริมการกีฬามวลชนโดยภาครัฐ รัฐบาลทั่วโลกโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยส่วนใหญ่มีนโยบายส่งเสริมการกีฬาให้กับประชากรในทุกระดับ ทุกพื้นที่ และทุกมิติภายในประเทศ ผ่านกิจกรรมระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น และระดับชุมชน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดนโยบายและกิจกรรมส่งเสริมการกีฬา คือสังคมผู้สูงอายุที่ต้องการมีชีวิตหลังเกษียณอายุที่ดี การมีอายุขัยโดยเฉลี่ยที่ยาวนานขึ้น ความตื่นตัวและการเอาใจใส่สุขภาพ การเปลี่ยนแปลงของค่านิยมต่อการกีฬาในกลุ่มประชาชน และการเรียกร้องถึงความเสมอภาคของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสและคนพิการ

3) โลกาภิวัตน์กับเศรษฐกิจการกีฬาที่เปลี่ยนไป ในยุคที่การสื่อสารสามารถส่งผ่านข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและการบริโภคข้อมูลข่าวสารอย่างไร้ขีดจำกัด ทำให้เกิดพลวัต (Dynamic) ของเศรษฐกิจของการกีฬาโลกที่เปลี่ยนไป อาทิ นักกีฬาอาชีพนิยมที่จะเลือกเล่นชนิดกีฬาหรือแข่งขันกีฬาในประเทศที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าการทำธุรกิจและการค้าขายออนไลน์ เพื่อตอบสนองของกลุ่มลูกค้ากีฬาจากทั่วทุกมุมโลกแทนการมุ่งเน้นขายแค่กลุ่มลูกค้าเดิม ๆ การพัฒนาการกีฬาในเชิงธุรกิจการค้า และการมุ่งตอบสนองกลุ่มผู้ชมที่เป็นเป้าหมายบางกลุ่มอายุเป็นพิเศษเพื่อเพิ่มกำไร

4) การปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของประชากร วิถีชีวิตของคนในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงจากในอดีต โดยจากเดิมมีวิถีชีวิตส่วนใหญ่อยู่ในที่พักอาศัยเป็นชีวิตที่เรียบง่ายและไม่เร่งรีบ แต่ในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องออกเดินทางเพื่อไปประกอบอาชีพนอกบ้าน และในเวลาที่มีจำกัดทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต ซึ่งส่งผลให้เกิดรูปแบบการออกกำลังกายใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตแบบคนรุ่นใหม่มากขึ้น อาทิ การออกกำลังกายกลุ่มเล็ก การเล่นโยคะ และการออกกำลังกายในฟิตเนสที่มีบริการหลากหลายรูปแบบ รวมไปถึงการวางแผนการออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาที่เหมาะสมกับความชอบของตัวเอง (Personalized Sports) เพื่อให้สามารถจัดการเวลาการใช้ชีวิตของตนเองในแต่ละวัน

5) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล วิทยาศาสตร์การกีฬา เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในยุคสังคมดิจิทัลในปัจจุบัน ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ระหว่างนักกีฬาและผู้ชมกีฬา อินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ได้รับการพัฒนาให้กลายมาเป็นสื่อกลางรูปแบบใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มคนที่มีความนิยมหรือชื่นชอบการชมกีฬาที่คล้ายคลึงกันเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีสมัยใหม่ยังช่วยเสริมสร้างให้เกิดธุรกิจใหม่เกี่ยวกับการกีฬา ในขณะเดียวกันวิทยาศาสตร์การกีฬาก็มีการพัฒนามากจนสามารถก่อให้เกิดรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์การกีฬาในการสร้างนวัตกรรมและอุปกรณ์การกีฬาที่ช่วยเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใช้ประโยชน์และนักกีฬา

2. พัฒนาการทางการกีฬาเฉพาะกลุ่ม (Segment - specific trends) สามารถจำแนกแนวโน้มของการพัฒนาการกีฬาเฉพาะกลุ่มในภาพรวมของโลกและภูมิภาคออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) กีฬาอาชีพ (Professional Sports) แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

(1) ผู้ชมกีฬาทั่วโลกนิยมรับชมกีฬาฟุตบอลเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งสร้างรายได้สูงกว่า 39 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี พ.ศ. 2558 และเมื่อพิจารณาจำแนกตามภูมิภาคจะเห็นได้ว่าทวีปเอเชียมีจำนวนผู้ชมกีฬาที่สูงสุดถึง 2.7 พันล้านคน แต่สามารถสร้างรายได้ได้เพียง 11 พันล้านเหรียญสหรัฐ เมื่อเทียบกับผู้ชมกีฬาในทวีปอเมริกาเหนือซึ่งมีเพียง 0.2 พันล้านคน แต่กลับสามารถสร้างรายได้กว่า 31 พันล้านเหรียญ ดังนั้น ผู้ชมกีฬาในเอเชียจึงมีโอกาสในการเติบโตทั้งจำนวนและรายได้ นอกจากนี้จำนวนนักกีฬาและกิจกรรมทางการกีฬาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

มีแนวโน้มลดลงด้วยอัตราการถดถอยมากกว่าร้อยละ 1.2 ต่อปี ในระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 2558 เนื่องจากเยาวชนให้ความสนใจในการเล่นกีฬาที่น้อยลง อีกทั้งนักกีฬาหลายคนได้หันเหไปเล่นกีฬาในภูมิภาคและไปอยู่ในอุตสาหกรรมหรือภาคการผลิตอื่น

(2) ผลลัพธ์ทางการกีฬา ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรม การกีฬาเพื่ออาชีพได้ครอบคลุมหลากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีรัฐบาลในฐานะเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาสโมสรรกีฬา องค์การการจัดกิจกรรมกีฬา หน่วยงานให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน จนถึงสื่อประชาสัมพันธ์ ผู้ถ่ายทอดลิขสิทธิ์กีฬา อีกทั้งผู้ผลิตอุปกรณ์ทางการกีฬาต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ซึ่งสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ และส่งเสริมการพัฒนาของนักกีฬาได้

(3) รายได้จากการกีฬา ในปี 2558 การกีฬาเพื่ออาชีพทั่วโลกสามารถสร้างรายได้กว่า 145 พันล้านเหรียญสหรัฐ โดยในระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2558 มีอัตราการเจริญเติบโตกว่าร้อยละ 2.6 ต่อปี ในขณะที่บางภูมิภาคมีอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมการกีฬาสูงกว่าอัตราการเจริญเติบโตของ GDP อีกด้วย และค่าบัตรเข้าชมกีฬาเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนรายได้ของอุตสาหกรรมการกีฬา อย่างไรก็ตามรายได้จากสปอนเซอร์มีแนวโน้มเติบโตเร็วที่สุด ร้อยละ 5.3 ต่อปี ในระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2558 เมื่อเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายได้จากค่าบัตรเข้าชมกีฬาที่มีเพียงร้อยละ 2.5 ต่อปี

2) กีฬาเพื่อความบันเทิงและนันทนาการ (Recreational Sports) แบ่งออกเป็น 3 มิติดังนี้

(1) ผู้เล่นกีฬา ความนิยมของการรักษาสภาพทั่วโลก ส่งผลให้รายได้โดยรวมของสถานออกกำลังกายทั่วโลกเติบโตกว่าร้อยละ 4.4 ต่อปี ในระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2557 และมีมูลค่ากว่า 84 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2557 ทั้งนี้เมื่อสำรวจอัตราความตื่นตัวของประชากรพบว่าภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีอัตราความตื่นตัวของประชากรที่สูงเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นทั่วโลก นอกจากนี้มูลค่าของการนำเข้าอุปกรณ์ทางการกีฬาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้เติบโตขึ้นกว่าร้อยละ 7.4 ต่อปีในระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2557 บ่งชี้ถึงความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในการเล่นกีฬาเพื่อการนันทนาการ

(2) ผลลัพธ์ทางการกีฬา รัฐบาลของนานาประเทศได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกีฬาที่สามารถช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมและคุณภาพชีวิตของประชากร ดังนั้นรัฐบาลในหลากหลายประเทศ จึงได้จัดสรรเงินทุนด้านการกีฬาเพื่อส่งเสริมความเข้าถึงของกีฬาสำหรับประชากรทุกกลุ่มในประเทศ อาทิ สหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศชั้นนำทางด้านการเล่นกีฬา ได้จัดสรรเงินจำนวนกว่า 148 ล้านปอนด์สำหรับการส่งเสริมการเล่นกีฬาในประเทศ อีกทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและผลลัพธ์การกีฬาที่หลากหลาย ในระหว่างปี 2558 – 2563

(3) รายได้จากการกีฬา ผู้ผลิตอุปกรณ์ทางการกีฬาทั่วโลก มีอัตราการเติบโตของรายได้โดยเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 7.8 ต่อปี ในระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2558 และมีรายได้รวมกว่า 55 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2558 เนื่องด้วยความตื่นตัวในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ และเพื่อการนันทนาการในทุกภูมิภาค นอกจากนี้ มูลค่าการส่งออกของผลิตภัณฑ์กีฬาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สูงถึง 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2557 โดยมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าร้อยละ 8.5 ต่อปี ในระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2557

นอกจากนี้ การกีฬาและนันทนาการกีฬาทั่วโลกได้สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Gross Value Added: GVA) โดยมีอัตราการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2558 ประมาณร้อยละ 2.2 ต่อปี และคิดเป็นร้อยละ 1.24 เมื่อเทียบกับค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมทั่วโลก (Gross Domestic Product: GDP) แสดงให้เห็นว่าการกีฬาและนันทนาการสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของโลกในภาพรวมได้อย่างมีเสถียรภาพ และมีแนวโน้มว่าจะสามารถเพิ่มระดับการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้อย่างมีนัยสำคัญในอนาคต โดยในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2558 อุตสาหกรรมการกีฬาโลกสามารถสร้างรายได้รวม 5 – 6 แสนล้านเหรียญสหรัฐ และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องประมาณร้อยละ 3.8 ต่อปี โดยรายได้ที่เกิดขึ้นจำแนกได้ 2 กลุ่มหลัก คือ

1) รายได้จากกีฬาเพื่อการอาชีพ (Professional Sports Revenue) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 23 ในปี 2558 เมื่อเทียบกับรายได้รวมจากอุตสาหกรรมกีฬาทั้งหมด โดยมีสัดส่วนต่อรายได้ทั้งหมดและอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงปี พ.ศ. 2553 – 2558 ตามประเภทของรายได้ ได้แก่

- (1) ค่าบัตรเข้าชมการแข่งขันกีฬา มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 31.2 และ CAGR ร้อยละ 2.5
- (2) ค่าสปอนเซอร์ มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 30.8 และ CAGR ร้อยละ 5.3
- (3) ค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอด มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 24.2 และ CAGR ร้อยละ 3.8
- (4) การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 13.8 และ CAGR ร้อยละ 3.8

2) รายได้จากกีฬาเพื่อความบันเทิงและนันทนาการ (Recreational Sports Revenue) มีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 77 ในปี 2558 เมื่อเทียบกับรายได้รวมของอุตสาหกรรมทั้งหมด โดยมีสัดส่วนต่อรายได้ทั้งหมดและอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปี ในช่วงปี 2553 – 2558 ตามประเภทของรายได้ ได้แก่

- (1) ชุตกีฬา มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 34.2 และ CAGR ร้อยละ 3.0
- (2) รองเท้ากีฬา มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 20.8 และ CAGR ร้อยละ 3.9
- (3) สถานออกกำลังกาย มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 18.1 และ CAGR ร้อยละ 4.2

- (4) อุปกรณ์กีฬา มีสัดส่วนต่อรายได้ ร้อยละ 14.6 และ CAGR ร้อยละ 2.7
- (5) อาหารบำรุงสุขภาพ มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 10.1 และ CAGR ร้อยละ 9.9
- (6) เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพ มีสัดส่วนต่อรายได้ร้อยละ 2.2 และ CAGR ร้อยละ 5.7

แนวโน้มการกีฬาที่สำคัญ

แนวโน้มของการกีฬาทั้งในภาพรวมของโลกและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในเชิงบวก โดยมีพัฒนาการที่เป็นรูปธรรมและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เกิดจากการผสมผสานของค่านิยมใหม่ในด้านทัศนคติและความตระหนักถึงการมีสุขภาพที่ดีจากการออกกำลังกายและเล่นกีฬาของประชาชน และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอันส่งผลต่อวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน ควบคู่กับการเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบการต่าง ๆ ในหลายภูมิภาค ซึ่งเป็นเสมือนปัจจัยผลักดันการพัฒนากีฬาให้มีแนวโน้มเจริญเติบโตในอนาคต จึงเป็นเหตุผลที่ชัดเจนว่าการกีฬาของประเทศไทยจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยสามารถสรุปแนวโน้มการกีฬาที่สำคัญในอนาคตได้ 7 ประการ ดังนี้

1. การเอาใจใส่ต่อสุขภาพและการออกกำลังกาย เกิดจากค่านิยมการยอมรับว่า การมีรูปร่างและบุคลิกภาพที่ดีอันเกิดจากการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ตัวเองดูดีและน่าดึงดูดในยุคนี้นี้ จนทำให้ประชาชนทั่วไปเริ่มตระหนักว่าสุขภาพและพลานามัยเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องใส่ใจเพื่อให้ตนดูดีอยู่เสมอ และหันมาให้ความสนใจในการรักษาสุขภาพและใช้ประโยชน์จากการบริการทางด้านสุขภาพและการออกกำลังกาย

2. การผลักดันการกีฬาเพื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลในหลายประเทศต่างมีนโยบายส่งเสริมการกีฬาให้กับประชากรทุกกลุ่ม ทุกพื้นที่ และทุกมิติภายในประเทศ โดยการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากีฬาเพื่อมวลชนผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย และง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับประชาชนทั่วไป ก่อปรกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดนโยบายและกิจกรรมส่งเสริมการกีฬาเพื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความตื่นตัวและการเอาใจใส่สุขภาพของประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย รวมถึงคนพิการและผู้ด้อยโอกาส

3. ความนิยมกีฬาผาดโผน (X - treme Sport) นับเป็นกีฬานิยามใหม่สำหรับประชาชนที่ชื่นชอบความท้าทาย ความตื่นเต้น และการผจญภัย ซึ่งกำลังได้รับความนิยมและแพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก และเป็นกีฬาที่สร้างมูลค่าหรือรายได้ทางเศรษฐกิจได้สูง ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการและความชื่นชอบกีฬาที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ปีนผา และดิ่งพสุธา ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจให้บริการออกกำลังกายและกีฬา จำเป็นต้องพัฒนาสถานประกอบการและธุรกิจให้สามารถรองรับกีฬาผาดโผนอย่างครบวงจรและยกระดับให้เป็นกีฬาของคนรุ่นใหม่ โดยควรจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานสำหรับรองรับความต้องการของผู้เล่นกีฬาที่คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ในขณะที่

เดี่ยวยต้องคำนึงถึงมาตรฐานความปลอดภัยเนื่องจากกีฬาผาดโผนมีความเสี่ยงในระดับสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับกีฬาประเภทอื่น

4. การแข่งขันทางการค้าที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น สืบเนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade) ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันทางการค้าที่เข้มข้นยิ่งขึ้นมีการพัฒนาการกีฬาในเชิงพาณิชย์เพิ่มมากขึ้น กอปรกับการนำกลยุทธ์ทางการตลาดสมัยใหม่มาใช้ประโยชน์ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการแข่งขันในวงการธุรกิจการกีฬาด้วย อย่างไรก็ตามก็ดี สถานการณ์การแข่งขันทางการค้าดังกล่าวช่วยให้ประชาชนมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวทางการกีฬามากขึ้น นอกจากนี้การตลาดยุคใหม่เป็นปัจจัยผลักดันให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการวางตำแหน่งของธุรกิจ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ รวมถึงการกำหนดส่วนแบ่งการตลาดให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบสถานะของตนเอง สถานะของคู่แข่ง และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในการแข่งขันทางการค้าและค่าใช้จ่ายด้านการกีฬาที่เพิ่มมากขึ้น

5. การกีฬากับวิถีชีวิตสมัยใหม่ ด้วยวิถีชีวิตของคนในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตจากเดิมที่ใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่ในที่พักอาศัยเป็นชีวิตที่เรียบง่ายและไม่มีความรีบร้อน แต่ในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่นอกบ้านเพื่อไปประกอบอาชีพซึ่งต้องเปลี่ยนวิถีชีวิตที่เต็มไปด้วยความเร่งรีบและมีเวลาจำกัด จึงก่อให้เกิดการออกกำลังกายชนิดใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตแบบคนรุ่นใหม่มากขึ้น และทำให้ประชาชนผู้ออกกำลังกายจะต้องวางแผนและจัดการเวลาในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาให้เหมาะสมกับวิถีชีวิตของตนเอง

6. อาสาสมัครการกีฬา การเป็นอาสาสมัครทางกีฬาจากประชาชนหลากหลายระดับจากหลากหลายหน่วยงาน มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาการกีฬาของประเทศให้กระจายไปได้ทุกระดับ ตั้งแต่การเป็นผู้นำออกกำลังกาย อาสาสมัครในการจัดการแข่งขันกีฬา ตลอดจนการเป็นอาสาสมัครช่วยพัฒนาระบบการกีฬาของประเทศ

7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรูปแบบใหม่ เพื่อประโยชน์ต่อวงการกีฬาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยเฉพาะพัฒนาการของสื่อออนไลน์ อาทิ social media gadget และ application สำหรับโทรศัพท์มือถืออัจฉริยะ (Smart Phone) ซึ่งมีผลอย่างมากต่อวงการกีฬาอาชีพ ในฐานะเป็นสื่อกลางเชื่อมต่อระหว่างผู้ชมกีฬาในทุกพื้นที่กับนักกีฬาที่ชื่นชอบการติดตามผลการแข่งขันแบบทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน (Real Time) และการทำกิจกรรมออนไลน์ร่วมกัน ในขณะที่วงการกีฬาเพื่อนันทนาการสามารถใช้ประโยชน์ผ่าน Application ในการออกกำลังกาย การวิเคราะห์สรีระ การเก็บประวัติสุขภาพ และการออกกำลังกายในรูปแบบที่เหมาะสมแต่ละปัจเจกบุคคล

แนวโน้มในอนาคตดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการกีฬาที่มีผลต่อการดำเนินวิถีชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ และทุกช่วงวัยเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาการกีฬาในอนาคต โดยเฉพาะการกีฬาเพื่อมวลชน และการส่งเสริมการกีฬาเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งส่งผลให้เกิดรูปแบบการกีฬาใหม่ ๆ ที่ตอบสนองกับการดำเนินชีวิตในปัจจุบันและความนิยมขึ้นชมเฉพาะกลุ่มคน นอกจากนี้ ในยุคสังคมดิจิทัลยังสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรูปแบบใหม่ รวมทั้งนวัตกรรมทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการกีฬาและสุขภาพของประชาชน สร้างความเป็นเลิศในเส้นทางอาชีพการกีฬาและการเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมการกีฬา

สถานการณ์ แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทย

การกีฬาของประเทศไทยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในช่วงที่ผ่านมา โดยมีนักกีฬาอาชีพคนไทยหลายคนประสบความสำเร็จในเวทีระดับนานาชาติ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเอง และประเทศ มีการตราพระราชบัญญัติหลายฉบับเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการกีฬาในประเทศ มีการส่งเสริมกีฬาอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดสรรงบประมาณที่เป็นระบบ และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการกีฬา ซึ่งในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมามีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงกว่าอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศถึง 3 เท่า โดยมีมูลค่ากว่า 81,000 ล้านบาท ในปี 2557 และในแต่ละปีมีนักกีฬารวมทั้งชาวไทยและต่างชาติที่เข้าร่วมเล่นและชมกิจกรรมกีฬากว่า 3 ล้านคน อย่างไรก็ตาม ผลงานภาพรวมของนักกีฬาไทยในมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ ยังไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดความสม่ำเสมอในผลงาน และประชาชนทั่วไป ยังไม่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้สัดส่วนประชากรที่ออกกำลังกายหรือเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอลดลงเหลือเพียงร้อยละ 23.4 ในปี 2558 เมื่อเทียบกับร้อยละ 26.1 ในปี 2554 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560)

แนวคิดการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทย

จากสถิติที่ผ่านมาพบว่าประชาชนไทยขาดการออกกำลังกาย ขาดการดูแลสุขภาพกายและจิตของตนเองค่อนข้างสูง ส่งผลให้สุขภาพร่างกายทรุดโทรมเกิดการเจ็บป่วยมากขึ้น ยิ่งกว่านั้นยังทำให้ประเทศต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการลงทุนทางด้านสาธารณสุข (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2550) จากเหตุและผลดังกล่าวทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันสุขภาพมากขึ้น โดยการเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพและจัดกิจกรรมทางการกีฬา ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถทางการกีฬาให้ได้พัฒนาความสามารถอย่างเต็มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังที่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555) ได้กล่าวถึงการพัฒนาการกีฬาของชาติจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 องค์ประกอบด้านบุคลากร หมายถึงจำนวนประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในส่วนของภารกิจขั้นพื้นฐานและมวลชน จะมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจำนวนมากกว่าภารกิจเพื่อความเป็นเลิศและภารกิจเพื่อการอาชีพ ดังนั้นในการพัฒนาจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภารกิจขั้นพื้นฐานเป็นอันดับแรก เพื่อพัฒนาทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เยาวชนและประชาชนได้หันมาออกกำลังกายและการเล่นกีฬาจนเป็นวิถีชีวิต และพัฒนาทักษะเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อการอาชีพต่อไป

ประการที่ 2 องค์ประกอบด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬาและโครงสร้างอื่น ที่สนับสนุนหรือสร้างโอกาสในการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬา และการแข่งขันกีฬาของเยาวชน และประชาชน รวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การกีฬา และการบริหารจัดการกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการกีฬาอย่างเต็มที่

ประการที่ 3 องค์ประกอบด้านงบประมาณ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นในการดำเนินงานส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากองค์ประกอบข้างต้น จะเห็นได้ว่าทุกองค์ประกอบในการพัฒนาการกีฬาล้วนแต่มีความสำคัญ มีความสมดุล สอดคล้องต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ จึงจะสามารถผลักดันให้การพัฒนากีฬาประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร งบประมาณที่เพียงพอกับการดำเนินงาน

แนวคิดการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศเป็นอีกมิติหนึ่งที่มุ่งหวังให้ประชาชนทุกกลุ่ม ได้มีโอกาสพัฒนานตนเองไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากการกีฬาขั้นพื้นฐานและภารกิจเพื่อมวลชน โดยมีจุดมุ่งหมายในการเข้าร่วมการแข่งขันและการแสดงออกถึงความเป็นเลิศทางการกีฬา (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2550) ดังที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้กล่าวถึงการบูรณาการการกีฬากับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในประเทศออสเตรเลียไว้ว่า ประเทศออสเตรเลียได้บูรณาการการบริหารกีฬาอย่างเป็นระบบ และได้เขียนแผนที่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จออกเป็นส่วน ๆ ตามเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว มีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบชัดเจนและสอดคล้องซึ่งกันและกัน คือ สถาบันการกีฬาแห่งชาติออสเตรเลีย (AIS : Australian Institute of Sport) รับผิดชอบพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระดับชาติ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่กีฬาโอลิมปิกและกีฬาชิงแชมป์โลก ที่เน้นการบูรณาการวิทยาศาสตร์การกีฬา และการใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการกีฬา หน่วยพัฒนากีฬาจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและสนับสนุนงานบริการช่วยเหลือองค์กรกีฬาในระดับชาติ เพื่อให้องค์กรเหล่านั้นดำเนินกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นต้น

กรอบแนวคิดการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า มีการบูรณาการโดยยึดแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 - 2559) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมและสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนพัฒนาทักษะด้านการกีฬาอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงการบูรณาการทั้งด้านบุคลากรด้านการกีฬา โครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการฝึกและการแข่งขัน อุปกรณ์การกีฬา และองค์ความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา ตลอดจนการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน ชมรม สมาคมกีฬา เป็นต้น โดยมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ คือนักกีฬาทุกกลุ่ม มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬา ทั้งระดับชาติและนานาชาติ บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬา พัฒนาสถาน อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อม และการแข่งขันกีฬาทุกระดับสร้าง ขยาย และพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการจัดการแข่งขันและส่งเสริมแข่งขันกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ และยังแสดงให้เห็นถึงความต้องการให้ประชาชนทุกกลุ่ม รวมถึงบุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุน ปัจจัยต่าง ๆ อย่างครอบคลุมและเพียงพอ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2555) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศไว้ว่า ประเทศไทยยังขาดความพร้อมในหลายปัจจัย แต่ได้มีความพยายามทั้งภาครัฐและเอกชนที่จะพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อการอาชีพ ซึ่งในการพัฒนากีฬาจะต้องประกอบด้วยแนวทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาความสามารถตัวนักกีฬาหรือผู้เล่น โดยการขยายฐานให้มีผู้เล่นกีฬามากขึ้น ควรมีการส่งเสริมให้เยาวชนได้เล่นกีฬาทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงอุดมศึกษา มีการสอนทักษะกีฬาหลากหลายชนิด และควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะกีฬาเป็นลำดับขั้น ปลูกฝังให้รักการเล่นกีฬาตั้งแต่เด็ก และควรมีศูนย์กีฬาโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และพัฒนานักกีฬาที่มีแววเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศทุกระดับตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร จังหวัด ภูมิภาค หรือประเทศ และส่งเสริม ให้ได้เข้าร่วมการแข่งขันเพิ่ม ประสบการณ์สู่ความเป็นเลิศในระดับสูงขึ้นต่อไป

2. การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ผู้ฝึกสอนกีฬาในระบบการศึกษา ควรมีการพัฒนาครูพลศึกษาให้มีสมรรถนะในการสอนพลศึกษาและกีฬาให้เด็กมีทักษะพื้นฐานที่ถูกต้อง และปลูกฝังให้เด็กมีความรักและนิยมการเล่นกีฬา สร้างทัศนคติที่ดีต่อการเล่นกีฬา และผู้ฝึกสอนกีฬาในสโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด หรือสถาบันที่มีการแข่งขันกีฬา ควรมีการพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาให้มีสมรรถนะที่จะฝึกสอนนักกีฬาเพื่อเข้าแข่งขันกีฬาในระดับที่สูงขึ้น ตั้งแต่ระดับจังหวัด สโมสร ถึงระดับชาติ การพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาทั้งในระดับโรงเรียนและระดับสโมสร ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายในการผลิตและพัฒนาผู้ตัดสินไปสู่ระดับสหพันธ์นานาชาติมากขึ้น รวมถึงผู้บริหารหรือผู้จัดการทีม ควรมีการอบรมและพัฒนาให้มีความสามารถในการบริหารทีมอย่างมืออาชีพมากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรมีการจัดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเล่นกีฬาให้มีจำนวนมากเพียงพอกับความต้องการ รวมทั้งเปิดกว้างและอำนวยความสะดวกในการเล่นกีฬาและแข่งขันกีฬาให้มากที่สุด

4. การพัฒนาการจัดการแข่งขัน การจัดการแข่งขันเป็นรายการหรือสถานที่ประลองทักษะทางกีฬา จึงจำเป็นต้องมีการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร จังหวัด ภูมิภาค หรือประเทศ ยิ่งกว่านั้นควรจัดให้ต่อเนื่องเชื่อมโยงกันทั้งระบบ รวมทั้งจัดให้มีปฏิทินการแข่งขันกีฬาประจำปีอย่างชัดเจน

5. การพัฒนาการมีส่วนร่วมและปลูกกระแสค่านิยมทางการกีฬา ควรมีการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมและปลูกกระแสการเล่นและรักกีฬาดังแต่เด็ก เช่น แพนคลับตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร จังหวัด โดยเน้นการมีส่วนร่วมและรักในทีม ซึ่งอาจจะต้องเริ่มตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน หลักสูตรและการสอนพลศึกษาที่ดีจะต้องมีความสำคัญและจำเป็นในการปลูกฝังให้เยาวชนรักกีฬาและนิยมกีฬา

6. การพัฒนาการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการกีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทุกระดับ โดยผสมผสานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้าในหลักสูตรการเรียนการสอนพลศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจและมองเห็นประโยชน์ของการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกีฬาพื้นฐาน กีฬามวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

7. การพัฒนาองค์กรที่รับผิดชอบด้านการกีฬาในทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญ และมีการทำงานที่เชื่อมโยงเป็นระบบ ตั้งแต่โรงเรียน สโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย รวมทั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา และการจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย การกีฬาแห่งประเทศไทย (2556) ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้วงการฟุตบอลไทยพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย

- 7.1 องค์การที่รับผิดชอบในการดำเนินการแข่งขัน
- 7.2 สโมสรฟุตบอล
- 7.3 โค้ช เจ้าหน้าที่ทีม นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกายภาพบำบัด นักจิตวิทยา
- 7.4 นักกีฬาฟุตบอล
- 7.5 กรรมการผู้ตัดสิน
- 7.6 สื่อมวลชน
- 7.7 แฟนบอล แฟนคลับ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องหลายประการ และมีแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย มีองค์การที่รับผิดชอบทั้งภาครัฐและเอกชน และให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาดังแต่ระดับกีฬาพื้นฐาน กีฬามวลชนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จนถึงกีฬาเพื่ออาชีพ จึงจะส่งผลให้การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

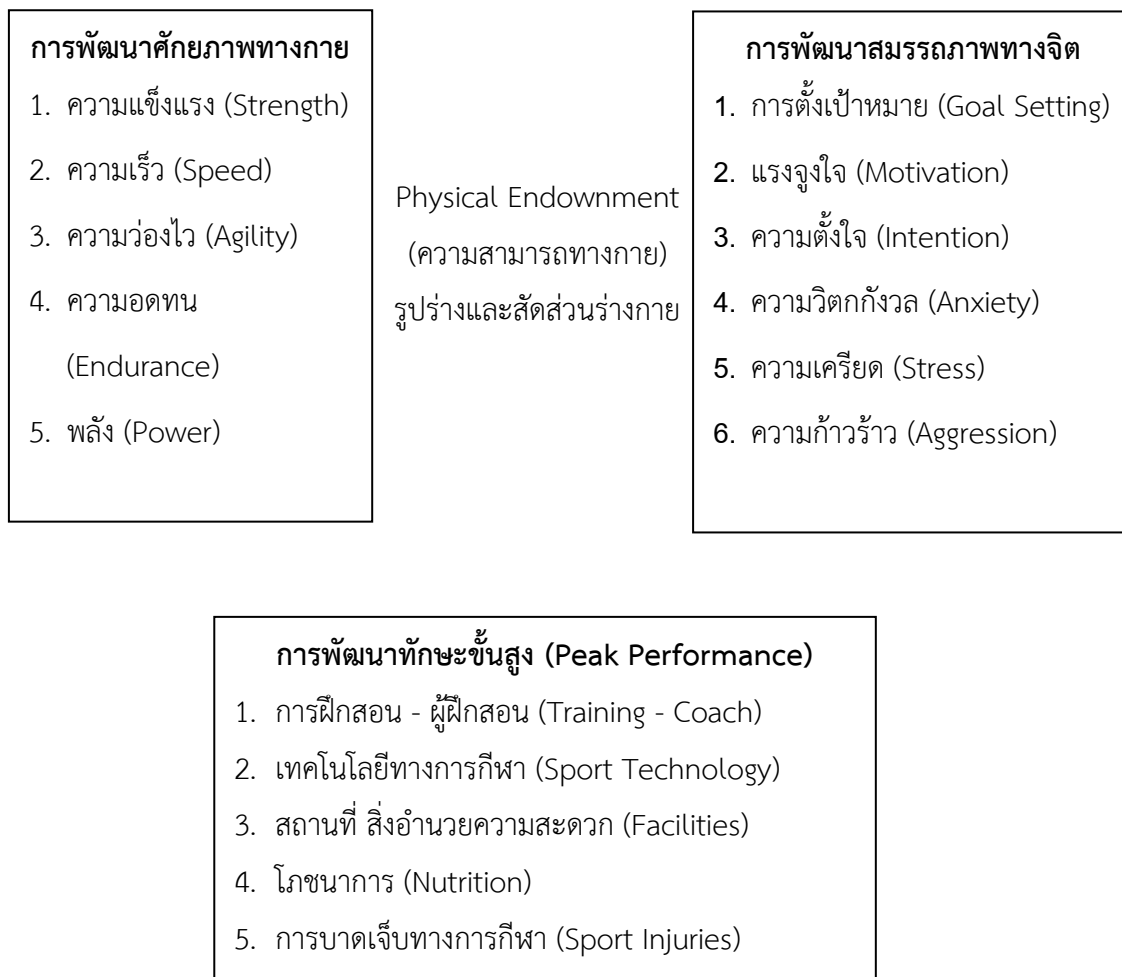
กุญแจสู่ความสำเร็จ 3 ประการที่ต้องมีในกีฬา คือการสอนที่ดี การปฏิบัติและการทำซ้ำ และการให้ความสำคัญอย่างมากในถึงการผลักดันในความเชี่ยวชาญ ซึ่ง Mike Edger. (2556) และ Jeffrey L. Frost. (2556) ได้กล่าวถึงลักษณะนิสัยมีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จของโค้ชกีฬา คือคุณภาพของการฝึก การสื่อสารกับนักกีฬา แรงจูงใจนักกีฬา การพัฒนาทักษะกีฬานักกีฬา และมีความสามารถในการรู้เรื่องกีฬา

รัชนี ขวัญบุญจัน (2547) ได้ให้แนวทางการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศไว้ว่า

1. พัฒนาความสามารถตัวนักกีฬาหรือผู้เล่น ขยายฐานให้มีผู้เล่นกีฬาให้มากยิ่งขึ้น มีการส่งเสริมให้เยาวชนได้เล่นกีฬาทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา โดยเฉพาะในระบบการศึกษา หลักสูตรพลศึกษาควรมีทุกระดับตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา มีการสอนทักษะกีฬาที่หลากหลาย การจัดให้มีพัฒนาการของทักษะกีฬาเป็นลำดับตั้งแต่ ต่ำจนถึงสูง ปลูกฝังให้รักการเล่นกีฬาตั้งแต่เด็ก การจัดตั้งศูนย์กีฬาโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาผู้เล่นกีฬาที่มีแววเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร จังหวัด ภาค หรือประเทศ โดยน่านักกีฬาที่มีทักษะดีให้ได้รับการฝึกพัฒนาและได้เข้าแข่งขันเพิ่มประสบการณ์สู่ความเป็นเลิศในระดับสูงขึ้น

ปัจจัยสำคัญของการสร้างนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยสำคัญของการสร้างนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

2. พัฒนาบุคลากร

2.1 ผู้ฝึกสอนกีฬาในระบบการศึกษา ควรมีการพัฒนาครูพลศึกษาให้มีสมรรถนะในการสอนพลศึกษา และกีฬาให้เด็กมีทักษะพื้นฐานที่ถูกต้อง และปลูกฝังให้เด็กมีความรักและนิยมการเล่นกีฬา สร้างทัศนคติที่ดีต่อการกีฬา

2.2 ผู้ฝึกสอนกีฬาในสโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด หรือสถาบันที่มีการแข่งขันกีฬา ควรมีการพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาให้มีสมรรถนะที่จะฝึกสอนนักกีฬาเพื่อเข้าแข่งขันกีฬาในระดับทักษะที่สูงขึ้น ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับสโมสร ระดับจังหวัด ระดับสมาคมกีฬา ถึงระดับชาติ

2.3 ผู้ตัดสินกีฬาทั้งในระดับโรงเรียน และระดับสโมสร ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกระดับมีเป้าหมายในการผลิต และพัฒนาผู้ตัดสินไปสู่ระดับสหพันธ์นานาชาติมากขึ้น

2.4 ผู้บริหาร หรือผู้จัดการทีม ควรมีการอบรม และพัฒนาให้มีความสามารถในการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ

3. ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

ควรมีการจัดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเล่นกีฬา ให้มีจำนวนมากเพียงพอ กับความต้องการ รวมทั้งเปิดกว้าง และอำนวยความสะดวกในการเล่นกีฬา และแข่งขันกีฬาให้มากที่สุด

4. การจัดการแข่งขันกีฬา

การจัดการแข่งขันกีฬาเหมือนสถานที่ประลองทักษะทางกีฬา จำเป็นต้องมีระบบ การแข่งขันกีฬาที่จัดให้มีการแข่งขันทุกระดับอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน จังหวัด ภาค ชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ซึ่งต้องจัดให้ต่อเนื่องเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ตั้งแต่ระดับรากหญ้า รวมทั้งจัดให้ปฏิทินกีฬาประจำปี

5. การมีส่วนร่วมและปลูกกระแสค่านิยมทางการกีฬา

ต้องมีการรณรงค์สร้างค่านิยม และกระแสการเล่น และรักกีฬาตั้งแต่เด็ก เช่น Fan Club ตั้งแต่ระดับโรงเรียน จังหวัด สโมสร โดยเน้นการมีส่วนร่วม และรักในทีม ซึ่งจะต้องปลูกฝังตั้งแต่เด็ก การสร้างค่านิยม และสร้างทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬา ต้องเริ่มตั้งแต่ครอบครัว และการศึกษา ในโรงเรียน หลักสูตรและการสอนพลศึกษาที่ดีจึงมีความสำคัญ และจำเป็นในการปลูกฝังให้เยาวชน รักการเล่นกีฬา และนิยมกีฬา

6. การนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้

เพื่อพัฒนานักกีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกระดับ โดยผสมผสานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬาเข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอนพลศึกษาเพื่อให้ความเข้าใจ และมองเห็นประโยชน์ของการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน และ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

7. องค์การรับผิดชอบ

องค์การที่รับผิดชอบด้านการกีฬาในทุกกระดับต้องให้ความสำคัญ และมีการทำงานที่เชื่อมโยงเป็นระบบ ตั้งแต่ระบบโรงเรียน สโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย รวมทั้งองค์กรส่งเสริมกีฬา ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา และการจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกกระดับ

แนวทางการพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อการอาชีพ

1. พัฒนาความสามารถของนักกีฬา
 - 1.1 โดยการคัดเลือกนักกีฬา รูปร่าง และทักษะ
 - 1.2 การพัฒนานักกีฬา ด้านทักษะ การฝึกซ้อม ด้านจิตใจ ฯลฯ
 - 1.3 การดำรงรักษา
 - 1.4 นำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนานักกีฬา
 - 1.5 จัดตั้งสถาบันสอนและฝึกหัดกีฬาชนิดนั้นๆ
2. สร้างความนิยม
 - 2.1 การสร้าง Fan Club
 - 2.2 จัดกิจกรรมให้ Fan Club อย่างหลากหลาย
 - 2.3 รมรณรงค์สร้างกระแสความนิยม โดยมี Modeling เป็นผู้นำ
3. จัดสร้างสนามแข่งขัน และสนามฝึกซ้อม
 - 3.1 รัฐบาลควรเป็นผู้ลงทุน
 - 3.2 ให้สมาคมกีฬาอาชีพเป็นผู้บริหารจัดการ
4. จัดให้มีรายการแข่งขันระดับอาชีพหลายรายการทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ
5. ภาครัฐให้การสนับสนุน
 - 5.1 จัดสร้างสนามแข่งขัน และฝึกซ้อม
 - 5.2 จัดอบรมบุคลากร
 - 5.3 ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา
 - 5.4 จัดองค์การให้การสนับสนุน และควบคุม
 - 5.5 ดำเนินการเรื่องยกเว้นภาษี
 - 5.6 ลดหย่อนภาษีให้เอกชนที่ให้การสนับสนุน
6. ภาคเอกชนให้การสนับสนุนนักกีฬาอาชีพ
7. มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
8. มีการจัดการตลาด และสิทธิประโยชน์

9. เพิ่มรายได้ให้นักกีฬา และบุคลากรกีฬาอาชีพ เพื่อให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้
10. เมืองครีกีฬาอาชีพรับผิดชอบ บริหารจัดการ อย่างมืออาชีพ



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553) ประกอบด้วย 9 ปัจจัย คือ

1. องค์กรกีฬามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กองทุนพัฒนากีฬาที่เพียงพอในการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมกีฬา
3. โครงสร้างพื้นฐาน สถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติพร้อมเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีทางการกีฬา
5. นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
6. องค์กรความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา
7. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาประยุกต์ใช้
8. การใช้ระบบธุรกิจสิทธิประโยชน์เพื่อพัฒนากีฬา
9. การจัดการแข่งขันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ไรแมน บุญถม (2556) กล่าวว่าองค์ประกอบหลักในการพัฒนานักกีฬามวยสากลสมัครเล่น สู่ทีมชาติไทย ประกอบด้วย

1. การคัดเลือกนักกีฬา
2. ส่วนประกอบในการพัฒนาศักยภาพ
3. การสนับสนุน และสร้างขวัญกำลังใจ
4. การจัดเก็บข้อมูลและการจัดหาประสบการณ์การแข่งขัน
5. การบริหารจัดการ

องอาจ ก่อสินค้า (2548) ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการแข่งขันของ สโมสรฟุตบอลไทยแลนด์ลีก ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยทางการเมืองและสนับสนุนงบประมาณ
2. ปัจจัยด้านนักกีฬา
3. ปัจจัยด้านผู้ฝึกสอน
4. ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์
5. ปัจจัยด้านผู้ตัดสิน
6. ปัจจัยด้านแฟนคลับ
7. ปัจจัยด้านสโมสรและการจัดการแข่งขัน

ปัจจัยความสำเร็จของกีฬา การศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จ คือองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จ การค้นหา และการคัดเลือกนักกีฬา นักกีฬาจะเข้าสู่การมี 2 วิธีคือการคัดเลือก ตามธรรมชาติ และการคัดเลือกทางวิทยาศาสตร์ การคัดเลือกตามวิธีตามธรรมชาติเป็นวิธีการ ตามปกติ โดยเป็นอิทธิพลของครอบครัว ประเพณีนิยมของโรงเรียน หรือความสนใจของตนเอง การหวังผลจากการฝึกซ้อมจึงเป็นไปอย่างช้า ๆ เพราะส่วนมากได้จากการคัดเลือกที่ไม่ถูกต้อง สำหรับการคัดเลือกทางวิทยาศาสตร์จะเป็นวิธีการที่ผู้ฝึกสอนใช้ตรวจสอบนักกีฬารุ่นเยาว์ว่า มีความสามารถสูงตามธรรมชาติที่เหมาะสมต่อการเป็นนักกีฬาดังนั้นนักกีฬาจะต้องมีสภาพชีววิทยา ที่เฉพาะเจาะจง มีสมรรถภาพทางกลไก (Motor Abilities) และสรีรวิทยา รวมทั้งมีการพิจารณา ด้านมนุษยชาติ และพันธุกรรม

ชัยสิทธิ์ ภาวิลาส, มงคล ใจดี และวรรณิภา แก้วยศ (2549) กล่าวถึงศูนย์แมวมองเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา ของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีหลักการค้นหา และการคัดเลือก นักกีฬา โดยอาศัยหลักการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกนักกีฬาไปจนถึง การพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ จนถึงระดับแชมป์ โดยมีการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา ในแต่ละช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 ช่วงการคัดเลือกนักกีฬา (Talent Selection) โดยคัดเลือกจากพันธุ์กรรม ขนาดรูปร่าง และชนิดของเส้นใยกล้ามเนื้อ เป็นต้น โดยเน้นการคัดเลือกนักกีฬาที่จะเก่งในอนาคต และจะมีการคัดเลือกอายุที่เหมาะสมกับชนิดต่าง ๆ ดังตารางสรุปช่วงอายุ การคัดเลือกนักกีฬา

ช่วงที่ 2 ช่วงการฝึกซ้อม (Training) เน้นการพัฒนาศักยภาพร่างกาย จิตใจ และทักษะกีฬา โดยความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จะเป็นตัวประเมินผลด้านสมรรถภาพ และการบาดเจ็บ รวมทั้งการประเมินผลภาวะโภชนาการนักกีฬา รวมถึงการจัดรายการอาหาร ให้เหมาะสมกับปริมาณการฝึกซ้อมของนักกีฬา

ช่วงที่ 3 ช่วงการแข่งขัน (Competition) โดยนำหลักการทางจิตวิทยาการกีฬา รวมถึงการบันทึกภาพจาก VDO แล้วนำมาวิเคราะห์เกมส์การแข่งขัน ด้านชีวกลศาสตร์ ซึ่งจะทำได้เปรียบคู่แข่งขัน เน้นเรื่องการแข่งขันให้แสดงความสามารถสูงสุด

นอกจากนั้น ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ (2550) ยังได้กล่าวถึงการส่งเสริม และการพัฒนา ผู้ที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬานั้น มีกระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การเสาะหาการพัฒนา ส่งเสริม และการใช้ประโยชน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเสาะหาผู้มีความสามารถพิเศษด้านกีฬา โดยควรมีการพิจารณาคุณลักษณะของผู้มีความสามารถพิเศษด้านการกีฬา ทั้งนี้ในการวัดแววของผู้มีความสามารถพิเศษ ควรใช้ทั้ง 3 วิธีพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ได้ความแน่นอนที่สุดที่จะได้ผู้มีแวอย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการส่งเสริมผู้ผู้มีความสามารถพิเศษด้านกีฬา

2. การพัฒนาและส่งเสริมผู้ที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬา ควรมีการดำเนินการพิจารณา ดังนี้

- 2.1 การจัดทำแนวทางการพัฒนาในแต่ละชนิดกีฬา (Sport road map) โดยพิจารณาช่วงเวลาการเสาะแสวงหา ช่วงการพัฒนาที่เหมาะสม และช่วงสูงสุดของแต่ละชนิดกีฬา เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนา ซึ่งจะแตกต่างกันไปแต่ละชนิดกีฬา รวมทั้งต้องมีการจัดทำแนวทางการพัฒนานักกีฬาแต่ละคน เพื่อให้ทราบช่วงเวลาที่จะได้รับการฝึกถึงจุดสูงสุดของแต่ละคนเพื่อจะไม่ให้เกิดการเร่งจนเกิดอาการเหนื่อยหน่าย (Burn out) หรือบาดเจ็บ ก่อนถึงจุดสูงสุดของตนเอง

- 2.2 องค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพทางการกีฬาประกอบด้วย

- 1) ตัวนักกีฬา จะต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่จะเล่นกีฬา ซึ่งควรจะเป็นแรงจูงใจภายใน เพราะจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ จะเกิดแรงพยายาม และมุ่งมั่นที่จะเป็นนักกีฬาที่จะประสบความสำเร็จ เช่นต้นแบบตัวเอง นอกจากนี้คงต้องพิจารณาจากชีวิตความเป็นอยู่ที่เกี่ยวข้องการฝึกซ้อม รวมถึงผลการเรียน หรือการทำงานของนักกีฬา

2) สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวนักกีฬามีความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยเอื้อ ที่จะเสริมแรงกระตุ้นภายในตัวนักกีฬา ได้แก่เพื่อน ครอบครัว ครู -อาจารย์ ผู้ฝึกสอนกีฬา ชุมชน สถาบันการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องที่อยู่รอบ ๆ ตัวนักกีฬา

3) ผู้ให้การสนับสนุน ได้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม ผู้มีความสามารถด้านกีฬา เช่น การกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา และศูนย์ส่งเสริมผู้ที่มีความสามารถพิเศษแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานสนับสนุนดังกล่าวควรที่จะมีแนวทางร่วมมือกันเพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความเป็นเอกภาพ

4) วิธีการพัฒนาแบบองค์รวม เพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ มีความโดดเด่น มีทักษะทางสังคมที่เหมาะสม มีความรู้ทางวิชาการ ที่สามารถประกอบอาชีพอื่น หรืออาชีพเกี่ยวกับกีฬา มีความสุนทรีย์ในชีวิต ด้านศิลปะ ดนตรี มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการแสวงหาความรู้ ประการสำคัญมีทักษะ ด้านภาษา ที่จะสื่อสารภาษาสากลได้ ทั้งนี้มีการพัฒนาแบบองค์รวม จะช่วยให้นักกีฬาสามารถ ที่จะประสบความสำเร็จทั้งด้านกีฬา และการดำรงชีวิต

3. การใช้ประโยชน์จากการนำแนวทางการพัฒนากีฬาของแต่ละชนิดกีฬา และของนักกีฬาแต่ละคน ทำให้สามารถพยากรณ์ หรือคาดการณ์ได้ว่านักกีฬาแต่ละคนจะพัฒนาได้อย่างไร และแค่ไหนในแต่ละช่วงการพัฒนาจนกว่าจะถึงศักยภาพสูงสุด การใช้ประโยชน์จากผู้มีความสามารถพิเศษด้านกีฬา สามารถทำได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ช่วงระหว่างช่วยการพัฒนา ในช่วงนี้นักกีฬาอยู่ระหว่างการพัฒนาที่จะไปสู่จุดสูงสุด ช่วงที่ 2 ระหว่างการพัฒนาไปสู่จุดสูงสุด คือเป็นนักกีฬาที่พัฒนาเต็มที่ถึงขีดสูงสุดของนักกีฬา ตามแนวทางการพัฒนา ซึ่งจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับศักยภาพคู่แข่ง แต่นักกีฬาของเราได้พัฒนาถึงช่วงที่มีศักยภาพสูงสุดแล้ว ซึ่งแต่ละคนแต่ละชนิดกีฬาไม่เท่ากัน

คลูคา ดาร์ลิน เอ (Kluka, D.A. 2009) กล่าวว่าระบบการค้นหา และการคัดเลือกความสามารถพิเศษทางกีฬาที่ทำให้นักกีฬาเป็นแชมป์ในการพัฒนากีฬาในระยะยาวนั้น ไม่มีข้อสงสัยเลยว่าการที่นักกีฬา และผู้ฝึกสอนจะประสบผลสำเร็จในความเป็นเลิศนั้น จะต้องตอบคำถามที่ตั้งไว้ให้ได้ จึงจะประสบความสำเร็จดังนี้

1. อะไรที่ที่ทำให้นักกีฬาเป็นแชมป์
2. อะไรคือปัจจัยในการค้นหา และการคัดเลือกความสามารถพิเศษทางกีฬาที่ทำให้นักกีฬาเป็นแชมป์
3. อะไรคือกฎ และกลไกของการสร้างความสามารถทางกีฬา และในการพัฒนานักกีฬาในระยะยาว รวมกระบวนการทดสอบและการวัด

4. อะไรคือกฎ และกลไกทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีการศึกษา ในการพัฒนานักกีฬา ในด้านทักษะกีฬา รวมถึงผู้ฝึกสอนที่เก่ง และสามารถรับผิดชอบ ตอบสนองในการฝึกนักกีฬาที่มีการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับนักกีฬาเพื่อนำนักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ

คลูคา ดาร์ลิน เอ (Kluka, D.A. 2009) ได้รวบรวมผลงานวิจัยของรุติน โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญในการค้นหา และคัดเลือกนักกีฬาเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษว่า ในการคัดเลือก และเก็บตัวนักกีฬาจำนวนมาก ๆ จะมีผลกับจำนวนของผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (พรสวรรค์) ที่จะหาได้ และจำนวนระบบที่ใช้ในการบ่งชี้คุณลักษณะพิเศษ ทั้งนี้ในขณะที่การพัฒนาการค้นหานักกีฬาในประเทศจีน ซึ่งมีประชากรประมาณ 120 ล้านคน แต่ในออสเตรเลีย มีประชากรเพียง 1.3 ล้านคน ประเทศที่มีประชากรน้อยกว่าจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการอาศัยระบบวิธีที่ใช้ตัวบ่งชี้ความสามารถพิเศษ ออสเตรเลียติดอันดับ 1 ใน 5 ของการคัดเลือก และเก็บตัวนักกีฬาสำหรับการคัดกรองที่ดี โดยมีโปรแกรมการวิจัยระบบในการค้นหา ผู้มีความสามารถพิเศษ ซึ่งแสดงผลของความสำเร็จที่ปรากฏมากมายในการแข่งขันระดับนานาชาติ

การพัฒนาทักษะและความสามารถทางการกีฬา เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ การแข่งขันกีฬาซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ โอลิมปิกเกมส์ เมืองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือกระบวนการสอบคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬา มีกระบวนการและขั้นตอนรวมทั้งการจัดทักษะทางการกีฬา มีลำดับขั้นตอนดังนี้ กระบวนการในการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬา โดยมีการวัดเป็นรายด้านดังนี้

1.1 Physical Fitness การทดสอบสมรรถภาพทางกาย

1.2 Motor Learning การทดสอบทักษะการเคลื่อนไหว

1.3 Sports Skill and Sport Capacity การทดสอบทักษะทางด้านการกีฬาและความสามารถทางกีฬา

1.4 Background การศึกษาประวัติภูมิหลังของนักเรียน

1.5 Medical Examination การตรวจสุขภาพร่างกาย

1.6 I.Q Test การวัดทักษะเชาว์ปัญญา

2. กระบวนการผลิต (Process) คือหลักการพัฒนาขนาดร่างกาย สมรรถภาพความสามารถทางการกีฬาตามหลักวิทยาศาสตร์การแพทย์การศึกษา การพลศึกษา และการกีฬาควบคู่ไปกับการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีกระบวนการหลักวิทยาศาสตร์การแพทย์และการกีฬา หลักการพลศึกษาและการกีฬาซึ่งมีกระบวนการ ดังนี้ Sports Talent Scouting การสำรวจความถนัด ความสามารถทางการกีฬา กระบวนการหลักวิทยาศาสตร์การแพทย์และการกีฬา มีกระบวนการดังนี้

2.1 Sports Physiology คือกระบวนการสรีรวิทยาการกีฬา เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับผลของการออกกำลังกายหรือเล่นกีฬาที่มีต่อการทำงานของระบบต่าง ๆ ของร่างกาย

2.2 Body Construction Genetics คือ กระบวนการโครงสร้างของร่างกาย

2.3 Physical Fitness คือกระบวนการสมรรถภาพทางกายเป็นการพัฒนาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย

2.4 Bio Climatology คือกระบวนการทางการปรับอุณหภูมิความชื้นสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการฝึกและการแข่งขันกีฬา

2.5 Sports Biomechanics คือกระบวนการชีวกลศาสตร์ทางการกีฬา และการเคลื่อนไหว เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับกิจกรรมการเคลื่อนไหวในเชิงกีฬาซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของตำแหน่ง ระยะทาง มุม ความเร็ว ความเร่ง และความแรง อันเป็นปัจจัยทางชีวกลศาสตร์ที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จความสามารถในเชิงกีฬา

2.6 Sports Nutrition คือกระบวนการโภชนาการสำหรับการกีฬามุ่งเน้นอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ เพื่อพัฒนาขนาดรูปร่างสมรรถภาพทางกายและความสามารถทางการกีฬา

2.7 Sports Psychology คือกระบวนการจิตวิทยาการกีฬา เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างจิตใจและความสามารถในการกีฬา

2.8 Sports Medicine คือกระบวนการเวชศาสตร์การกีฬา การใช้ความสัมพันธ์ทางการกีฬาและการแพทย์

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จมีหลายปัจจัย โดยในการพัฒนานักกีฬาเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศอาศัยปัจจัยดังนี้ ผู้ฝึกสอน การสร้างเสริมประสบการณ์การแข่งขัน วิทยาศาสตร์การกีฬา นักกีฬา การคัดเลือกตัว การบริหารจัดการ สวัสดิการและการสร้างเสริมกำลังใจ และการฝึกซ้อม

3. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนหรือผลักดันองค์กรหรือหน่วยงานให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรกีฬาซึ่งต้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ มากมาย เช่น ผู้สนับสนุน นักกีฬา ผู้ปกครองของนักกีฬา ผู้ชม หรือแม้กระทั่งองค์กรกีฬาต่างประเทศ และรัฐบาล ดังนั้นองค์กรกีฬาจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนบริหารอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อผลประโยชน์การธุรกิจ ผลประโยชน์ทางการสังคม และวัฒนธรรม และความสำเร็จขององค์กร เพื่อการพัฒนาการกีฬาที่ยั่งยืน

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากการทำพิชัยสงครามทางทหาร คำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategy มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ Strategos ซึ่งเกิดจากคำสองคำรวมกันระหว่าง Stratos หมายถึง Army หรือ กองทัพเรือ และ Agein หมายถึง Lead หรือ นำหน้า ความหมายโดยรวมหมายถึง Leading the Total Organization หรือการนำทางในองค์กรโดยรวม

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter. 1991) ไดนิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือแผนงานที่ซึ่งมีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุม ครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่า วัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุผลสำเร็จได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวว่าถ้ากลยุทธ์ หมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ซึ่ง กล คือการหลอกลวง ยุทธ์ คือการต่อสู้หรือแข่งขัน ดังนั้น กลยุทธ์ คือการไม่หลอกลวงตนเอง และคู่ต่อสู้ เอาชนะกันด้วยการแก้ไขปัญหามากกว่าการสร้างปัญหา เพื่อจรรโลงสังคมให้เป็นธรรมแห่งศาสตร์ของความจริง ด้วยคุณธรรมนำความรู้

จากความหมายที่กล่าวไว้ในข้างต้นสามารถสรุปว่า กลยุทธ์ คือแนวทางหรือวิธีการที่ปฏิบัติเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กร บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหรือกรอบที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงาน และโครงการในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารจัดการการศึกษา

การพัฒนาการศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากการศึกษา มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งในด้านคุณภาพชีวิต สังคม วัฒนธรรม การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ยิ่งกว่านั้นความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาการศึกษาให้ทัดเทียมกับชาติอื่น ๆ ยังเป็นเครื่องชี้วัดถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศได้อีกทางหนึ่งด้วย (สำนักวิทยาศาสตร์การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2549) จะเห็นได้ว่าองค์กรศึกษาในปัจจุบันมีบทบาท หน้าที่ในการพัฒนาการศึกษาหลายประการ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาได้เกิดปัญหาและอุปสรรคหลายด้านที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ดังที่ สุรวุฒิ มหารมณ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันการดำเนินกิจการใดจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการ โดยนำทฤษฎีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยอย่างเต็มรูปแบบ เช่นเดียวกัน การบริหารจัดการการศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการอย่างละเอียด โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายและการวางแผน เนื่องจากนโยบายและแผนที่จะทำให้ทราบทิศทางการดำเนินงานรวมถึงวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการการศึกษาโดยได้กำหนดเป็นอีกหนึ่งยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน จากผลการประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าการบริหารจัดการยังขาดประสิทธิภาพ ขาดสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อใช้บริหารงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านการศึกษา จากนั้นได้มีการปรับปรุงระบบการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จึงได้กำหนดเป็นมาตรการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน โดยเน้นการบริหารงานแบบบูรณาการ การมีส่วนร่วม การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการดำเนินงาน

ปรางทิพย์ ยูวานนท์ (2552) ได้กล่าวว่า การวางแผนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวที่มีความสอดคล้องกัน ตรวจสอบสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อม กำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติ จัดองค์กรเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ จัดระบบการทำงาน กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน วางกฎระเบียบในการดำเนินงาน มอบหมายงาน ประสานงาน รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จะต้องมีการอำนวยการในด้านต่าง ๆ เช่น การติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจการมอบหมายมาตรฐานงาน การให้รางวัลยกย่องสรรเสริญ การจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการดำเนินงาน การทบทวนกระบวนการดำเนินงาน สุดท้ายคือมีการควบคุม ซึ่งเป็นกระบวนการกำกับติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อนำผลที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของการดำเนินงานต่อไป

การพัฒนาการกีฬาจะประสบผลสำเร็จหรือเกิดปัญหาอุปสรรคอย่างไรการกำหนดทิศทางการดำเนินงานถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจึงเป็นหน้าที่ที่มีความจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต เพื่อการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ต่อไป และกลยุทธ์ที่กำหนดควรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีการประเมินผลความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการดำเนินงานต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาการกีฬาเป็นการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องตลอดเวลา และมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเช่นเดียวกันกับการดำเนินงานด้านอื่น ๆ การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจึงถือได้ว่ามีความสำคัญ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้การดำเนินงานมีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน มีระบบการดำเนินงานที่สอดคล้อง และสามารถตรวจสอบได้ ยิ่งกว่านั้นยังสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีขอบเขตกว้าง และมีผลกระทบต่อลักษณะความเป็นไปขององค์กรในบั้นปลาย โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างทางที่จะช่วยเสริม และชักนำให้องค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ (พันศักดิ์ พลสารมัย, 2540) ไต่กลางถึงการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปแผนการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) 2) แผนดำเนินการ (Operating Plans) ซึ่งแผนการดำเนินงาน คือแผนใช้ประจำ และแผนใช้เฉพาะครั้ง แผนทุกประเภทต่างก็จะต้องนำมาพิจารณารวมกันเป็นแผนกลยุทธ์ที่อยู่ในขอบข่ายของแนวนโยบายและเป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นระบบการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีใช่เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยตรง แต่เป็นเพียงแนวความคิดพิจารณาแผนงานขององค์กรทั้งหมด ขณะเดียวกันสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำ คือการพิจารณากำหนดและอนุมัติโครงการ รวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติ พิจารณาจัดสรรทรัพยากร ตลอดถึงการพิจารณาผลกระทบที่จะมีต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในปัจจุบันประกอบกันไปกับการที่จะต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และนโยบายนั้น ๆ ที่จะยึดถือปฏิบัติสำหรับองค์กรในระยะยาว

มีนักบริหารได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

กู๊ดสไตน์ และคณะ (Goodstein et al. 1993) กล่าวว่า การวางแผนภารกิจหลักขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์การภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว จนถึง การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์การกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going ?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment ?)
3. องค์การจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there ?)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการทำนายสภาพการณ์ในอนาคตของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และพยายามกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่ทำนายไว้ ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงเป็นผลของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาสและความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ก็คือ แบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2547)

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า อันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนมากขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานในอนาคต ให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นผืนที่กำลังภายในขององค์การ

ในการพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์ ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งคณะผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะกำหนดวิธีการ หรือทิศทางบริหารอย่างไร ซึ่งกระบวนการวางแผนนั้นก็มีหลายแนวคิด และหลายทฤษฎีจากนักบริหารดังนี้

ศรีวงศ์ สุมิตร (2537) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and Threats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่แนวโน้มขององค์กร สภาพการแข่งขัน จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็โอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพรอมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พรอมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบขององค์กรเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์กรมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้าม ถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่องค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองการอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงการประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง: Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์กร โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดียอมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือการรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวกับโอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณารวมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่โดยวิธีจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการไขประโยชน์ ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์กรมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร จำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์กรด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำโดยაკจะตองใชศุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองการยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์ ดังนั้นการจะตัดสินใจได้วาระดับความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ควรอยู่ระดับใดนั้น จึงเป็นเรื่องที่กำหนดโดยაკ

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้ อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้ อยู่เสมอจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ ได้แน่นอน ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์คือ เป้าหมาย

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งองค์กรพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตน และพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจ หลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์กรภายใน การกำหนด วัตถุประสงค์ระยะยาว จนถึงการวิเคราะห์และการจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร

วิลเลียม ไฟเฟอร์ (William Pfeiffer. 1991 อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2547) ได้ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการซึ่งองค์กรพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพ ของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

กู๊ดสไตน์ และคณะ (Goodstein and others. 1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือองค์กรจะก้าวไปทางใด สภาพแวดล้อมของ องค์กรมีอะไรบ้าง และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ และสรุปว่าการวางแผน กลยุทธ์ ก็คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2547) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผน เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคตโดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผน เชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียม แผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไวล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดหมายขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินงานไปต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจาก การกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในการวิเคราะห์และจัดวาง กลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กร มากกว่าพิจารณาเพียง ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ คือการวางแผนขององค์กรที่มุ่งเน้นถึงผลของการตัดสินใจ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงกระบวนการประกอบด้วยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544)

ซึ่งสอดคล้องกับวิชิต อุ๋อัน (2551) ที่กล่าวว่ากระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์จะเป็น ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลง จากตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ปัจจุบัน ไปสู่ตำแหน่งหรือ สภาวะการณ์ที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งองค์การประกอบด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นองค์การ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545) ทุกองค์การจำเป็นต้องมีคอนดักเตอร์ ไม่เช่นนั้นแล้วคงไม่มีทางเสียในการ กำหนดทิศทาง และถ้าไม่มีวัฒนธรรมองค์กรคอยทำหน้าที่เป็นเสมือนเสียงกลอง จังหวะก้าวเดิน สะเปะสะปะ ชัดแจ้งเกี่ยวขัว องค์การก็ล้มเหลว (ตัน ภาสกรนที. 2555)

ในกระบวนการจัดการกลยุทธ์ ได้กำหนดการบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการหลัก 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง - จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส - ภัยอุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการ บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่ จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ของ องค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้จริงจากวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานโดยแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) โดยทำตามผลการปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้บริหารองค์กรควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความอยู่รอด และการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งเรียกการตัดสินใจในลักษณะนี้ว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) โดยที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การกำหนดทิศทางขององค์กรไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนา ให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุด ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ซึ่งสัมพันธ์กับปรางทิพย์ ยวามนต์ (2552) กล่าวว่า กระบวนการเพื่อกลยุทธ์ การบริหาร และการจัดการสามารถแบ่งออกได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 วิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2. ขั้นที่ 2 ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) เป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมาย ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective)

3. ขั้นที่ 3 การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการ ภายใต้โอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร พร้อมกับการนำเอาการวิจัยเข้ามาช่วยกลยุทธ์ที่เลือกสามารถจะปรับเปลี่ยนตามการพลิกผันตามสถานการณ์จริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. ขั้นที่ 4 การใช้กลยุทธ์ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการ รวมทั้งการนำหน้าที่ต่าง ๆ ทางการบริหารเข้ามาใช้ เช่นการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา และการควบคุม

5. ขั้นที่ 5 การประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) เป็นการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีมีการเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานทั้งองค์กรจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ และต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้จัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันเวลา

แต่วิชิต อุ๋อัน (2551) ได้แยกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการติดตามประเมินผลจากข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อตรวจสอบสถานการณ์ขององค์กร ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ โดยปัจจัยที่ควบคุมได้ก็คือปัจจัยภายในองค์กร และเมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว พบว่าเมื่อปัจจัยเหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เราเรียกว่าจุดแข็ง (Strength) และหากไม่ดีเราเรียกว่า จุดอ่อน (Weakness) ส่วนปัจจัยภายนอกจะเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่ต้องนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนตัวขององค์กร โดยหากปัจจัยภายนอกเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นเราเรียกว่า โอกาส (Opportunity) และหากไม่ดีเราเรียกว่า อุปสรรค (Threat) และการวิเคราะห์สถานการณ์ในภาพรวมเราเรียกการวิเคราะห์แบบนี้ว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการพัฒนาการวางแผนระยะยาวขององค์กรโดยการประมวลและวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์อันจะก่อให้เกิด โอกาส และอุปสรรค ชี้ให้เห็นจุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสังเคราะห์เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในประเด็น ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดความต้องการจะเป็นในอนาคตขององค์กร

2.2 ภารกิจ (Mission) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องทำขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.3 เป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรอยากได้ หรืออยากบรรลุ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ที่อยากได้อย่างชัดเจนในระยะเวลาที่กำหนด

2.4 ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการดำเนินตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยเน้นให้ความสำคัญในเรื่องความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร โดยการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย แผน/โครงการ งบประมาณ และกระบวนการในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) เป็นการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานองค์กรว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2544) กล่าวถึง การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. วิเคราะห์ร่วมกัน (Cooperate Analysis) ได้แก่ S = strength (จุดแข็ง)

W = Weakness (จุดอ่อน) O = Opportunities (โอกาส) T = Threats (ภาวะคุกคาม)

3. เลือกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงานกลยุทธ์ (Action Plan)

นอกจากนี้ยังเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแบบปฏิบัติโดยใช้คำว่า “MVOSA”

M = Mission (พันธกิจ)

V = Vision (วิสัยทัศน์)

O = Obstacle (อุปสรรค)

S = Strategy (กลยุทธ์)

A = Action Plan (แผนปฏิบัติการ)

5. เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter. 1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการระบุภาวะคุกคาม และโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่จะมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) ซึ่งมีตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กร 2 ตัว คือพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ซึ่งพันธกิจขององค์กร คือจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่

ส่วนวัตถุประสงค์ คือเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้เลือกแล้ว

กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the Results of an Environmental Analysis)
2. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an Appropriate Organizational Mission)
3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing Appropriate Organization Objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 เป็นผลมาจากการไตร่ตรองขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่อำเภอบ้าน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการขั้นตอนย่อยในขั้นที่ 3 ได้โดย

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่นการวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Growth - Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.M (General Electric' s Multifactor) ADL portfolio Planning Matrix

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organizational Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่ขั้นตอนปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่นเมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใดจะดำเนินการอย่างไรกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์ และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

ไม่มีสูตรสำเร็จที่จะนำการบริหารองค์กรหนึ่งให้ประสบความสำเร็จแล้ว นำมาใช้กับองค์กรหนึ่งที่มีปัญหา เพื่อให้สำเร็จเหมือน ๆ กัน นักบริหารเก่ง ๆ ในแต่ละองค์กรมียุทธวิธีไม่เหมือนกัน ใช้ Management ก็ไม่เหมือนกัน ต้องคิดเองทำเอง และต้องทำด้วยใจ (วิโรจน์ นวลแข. 2548)

ซึ่งจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ พบว่าขั้นตอนในการทำยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนที่ต่างกันไป แต่ประเด็นเนื้อหาในการสร้างยุทธศาสตร์จะมีความสอดคล้องกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำขั้นตอนของ เซอร์โตและเพเตอร์ (Certo and Pete. 1991) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการนักกีฬายิงธนูเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
3. การสร้างยุทธศาสตร์
4. การนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินจุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - อุปสรรค การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและ วัตถุประสงค์ขององค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ. 2545) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strength, weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อนำข้อมูล การวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2547)

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มากเสริมสร้างและใช้โอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน - โอกาส) สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถาม เนื่องจากองค์กรมีโอกาที่เป็นขอได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กรคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround - Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง - อุปสรรค) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือการกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์ หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน - อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารองค์กรคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคภายในต่าง ๆ

การวิเคราะห์ SWOT ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่จะประเมินว่า องค์กรของตนตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง - จุดอ่อน และโอกาส - ภัยคุกคามที่ผสมผสานกันไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การเพื่อให้น้ำหนัก เพื่อหาความเด่นชัดออกมาว่า องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร เป็นการประเมินสภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทางเอื้อ หรือไม่เอื้อ ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนเชิงทรัพยากรแล้วชั่งน้ำหนักว่าไปในทางจุดแข็ง หรือจุดอ่อนมากน้อยเพียงใด ว่าอยู่ในตำแหน่งที่เอื้อและแข็ง เอื้อแต่อ่อน

2. พิจารณาการเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร เช่นเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกสร้างกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ นอกเหนือเพิ่มเติมไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนในภาคธุรกิจเอกชนเขามามีส่วนรวม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของแผนงาน เป็นการประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่จะเลือกจะจัดทำว่าอยู่ตำแหน่งมีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปทางไหน เอื้อ หรือเอื้อมากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทางจุดแข็ง หรือจุดอ่อนมากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งว่าอยู่ในตำแหน่งที่เอื้อและแข็ง ไม่เอื้อแต่อ่อน ไม่เอื้อแต่แข็ง และไม่เอื้อและอ่อน

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ระดับงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การตามผลการปฏิบัติงานและการประเมิน ผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงานโครงการภายในแผนงานเดียวกัน สลับกับการเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่ายเพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญ และแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ เป็นการประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำ ว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปทางใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่น เชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทางเอื้อ หรือเอื้อมากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทางจุดแข็ง หรือจุดอ่อนมากน้อยเพียงใด ว่าอยู่ในตำแหน่ง ที่เอื้อและแข็ง ไม่เอื้อแต่อ่อน ไม่เอื้อแต่แข็ง และไม่เอื้อและอ่อน

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายในงาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายในงาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมค่าใช้จ่ายการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และ ทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ปรากฏจากตารางวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กรกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องที่หนึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กรของที่สามเป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix

หลังจากวิเคราะห์ SWOT แล้ว สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปจัดทำกลยุทธ์ได้ โดยนำปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทั้ง 4 ประการมาจับคู่กันในรูปของ Matrix และกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียกว่าการทำ TOWS Matrix ซึ่ง TOWS เป็นการสลับตัวอักษรของคำว่า SWOT ประกอบด้วย 4 ช่อง ดังนี้



ภาพที่ 2.3 การทำ SWOT Matrix

ช่องที่ 1 SO Strategy เป็นการจับคู่ จุดแข็ง กับโอกาส (SO) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรใช้จุดแข็ง และโอกาสที่มีอยู่ สร้างข้อได้เปรียบ เช่นเพิ่มผลผลิต ขยายตลาด หรือรวมกิจการ

ช่องที่ 2 WO Strategy เป็นการจับคู่จุดอ่อน กับโอกาส (WO) เป็นความพยายามที่จะลบลงจุดอ่อน และอาศัยโอกาสที่มีอยู่ เช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนารัฐกิจการตลาด

ช่องที่ 3 ST Strategy เป็นการจับคู่จุดแข็ง กับ อุปสรรค (ST) ซึ่งกิจการพยายามใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะ หรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค เช่นการขยายตัวสู่ตลาดโลก การเพิ่มบริการแก่ลูกค้า

ช่องที่ 4 WT Strategy เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) เป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดอ่อน และอุปสรรค เพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาส เช่นการรวมทุน การลดต้นทุนการผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร

การจัดวางกลยุทธ์การบริหารจัดการ

กระบวนการพิจารณาการจัดวางกลยุทธ์ หรือกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนี้นับว่าเป็นเรื่องที่ยุ้งยากสลับซับซ้อนเป็นอันมาก ซึ่งอาจแยกแยะออกได้เป็น 6 ขั้นตอน (ธงชัย สันติวงษ์. 2538)

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดคือการตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงโอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่จะต้องทำก็คือการต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่าง ตั้งแต่นโยบายของบริษัทและสภาวะการแข่งขันต่าง ๆ จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่จะเป็นข้อจำกัดด้วยพรอมกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้สิ่งที่จำเป็นต้องทำคือต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และประเมินต่อไปถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่า จะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบต่อการเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงขององค์กรมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากเหตุการณ์ใดมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้มากพอประมาณหรือขนาดปานกลาง แต่จะมีผลกระทบต่อการใดมาก ก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงต้องมีมากด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงสิ่งที่ควบคุมกันและต้องทำพรอมกันอีกด้านหนึ่งก็คือการต้องประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร ทั้งในด้านการขายและการตลาด การผลิต บุคลากรที่มีอยู่และอื่น ๆ กลยุทธ์ที่ดีนั้นย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์กรที่มีอยู่ และในเวลาเดียวกัน ก็จะต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือการรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวกับโอกาส และข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณารวมกันกับข้อมูลที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ก็โดยวิธีพยายามจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือเป็นผลดี ต่อการทำงานของกิจการมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ในระดับที่ยอมรับได้

สำหรับกิจการที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันนั้น ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าทางเลือกที่ง่ายที่สุด คือการดำเนินกิจการที่ทำอยู่ให้ต่อเนื่องไปเหมือนเช่นที่เคยทำมา แต่ในความเป็นจริงแล้ววิธีนี้จะทำให้ก็เฉพาะสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ในทุกวันนี้กิจการสวนมากต่างต้องทำการปรับ หรือเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม มักจะเกิดขึ้นบ่อย ๆ มิได้ขาดระยะ ดังนั้นจึงเป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยขึ้นมา เพื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เดิม เพื่อสำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานด้านต่าง ๆ ต่อไป

ในขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์นี้ นับว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคิดสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้างและมีการมองการณ์ไกล ที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรม

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก การพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์พื้นฐานนั้น นับว่าเป็นเรื่องทำได้ยากและต้องมีการใช้ดุลยพินิจอย่างมาก ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้การพิจารณากระทำได้นั้นก็เพราะปัญหาการไม่อาจมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน ตลอดจนการไม่มีข้อมูลที่พอเพียงนั่นเอง ดังนั้นการจะตกลงใจได้ว่าระดับการเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรอยู่ที่ไหนระดับใดนั้น เป็นเรื่องที่กำหนดได้ยาก ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยมและปรัชญาทางการบริหารเป็นสำคัญ และก็อาจจะแตกต่างกันไปสุดแต่โอกาสที่เอื้ออำนวยให้เป็นกรณี ๆ ไป ผลสุดท้ายสิ่งที่จะได้มาก็คือ แนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐาน (general approach) ที่จะใช้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งประมาณหรือจัดวางขึ้นมาจากการประสานโอกาสต่าง ๆ และความสามารถต่าง ๆ เทาที่มีอยู่

ลักษณะที่เป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของกระบวนการพิจารณาจัดวางนโยบาย ดังกล่าวนี้นั้น สภาพจะเป็นเรื่องที่หวาดวิตกตลอดเวลาโดยไม่คงที่ และเป็นกระบวนการที่ต้องทบทวนครั้งแล้วครั้งเล่า เช่น ผลจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจมีผลกระทบทำให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปขนาดหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลต่อไปจนทำให้ค่านิยมของฝ่ายบริหารต้องเปลี่ยนไป และผลอันนี้เองก็อาจเป็นสาเหตุทำให้กลายเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่อีก

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ ซึ่งวิธีการก็จะทำโดยมีการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่นหากกิจการได้ตัดสินใจที่จะขยายการขายออกสู่ต่างจังหวัดดังนี้ก็ย่อมจะต้องมีการจัดระบบการจัดจำหน่ายต่าง ๆ รวมทั้งขายส่งขึ้นมาเป็นต้น

6. การประเมินกลยุทธ์ การต้องประเมินกลยุทธ์เป็นครั้งคราวนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดการล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนและถกเถียงเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ อีกด้วย

เครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการประเมินกลยุทธ์ก็คือ การอาศัยเป้าหมายเป็นเครื่องวัดเป้าหมายผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ เป้าหมายสวนแบ่งตลาด เป้าหมายอัตรากำไร การเติบโต และเป้าหมายกำไร เป็นต้น

ในวงการกีฬามีจุดมุ่งหมายและการกำหนดเป้าหมายที่ทำหายกว่าการเริ่มต้น การออกแบบเพื่อการวิเคราะห์ทุกด้าน ต้องอยู่บนความคิดเรื่องเป้าหมายและการวัดที่สูงกว่าในอดีตเสมอ เป้าหมายนั้นจะสร้างเงื่อนไขผูกพัน อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนทางความคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เข้มข้น แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของวงการกีฬาจะมีคุณค่า เมื่อวิเคราะห์ถูกต้อง เป้าหมายชัดเจน ผู้รับไปปฏิบัติทำได้ มุ่งไปที่ไหน อย่างไร จึงเกิดคุณค่าอย่างแท้จริง (ปรางทิพย์ ยวนนนท์. 2552)

สภาพแวดล้อม (Environment)

สภาพแวดล้อม หมายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวก และเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน และในอนาคตขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรคต่อองค์กร การศึกษาด้านกลยุทธ์จะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยจินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สถานการณ์ความได้เปรียบ และความเสียเปรียบทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงเป็นความจำเป็น ที่ผู้บริหารในทุกองค์กรต้องให้ความสนใจเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้น

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกจะอยู่นอกขอบเขตขององค์กร ผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทำให้ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กร โดยที่เราสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรออกเป็น 2 ระดับดังต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป พลังของสภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึงอิทธิพลทางการเมือง การปกครอง (Political) อิทธิพลทางเศรษฐกิจ (Economics) อิทธิพลทางเทคโนโลยี (Technologies) อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม (Social) อิทธิพลจากนานาชาติ (Globalization & Ecology)

(1) อิทธิพลทางการเมือง (Policy) ประกอบด้วยรัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมายในระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับท้องถิ่น รวมถึงระเบียบข้อบังคับภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย และนโยบายของพรรคการเมือง มีผลต่อบรรยากาศขององค์กร โดยอิทธิพลทางการเมืองจะเป็นตัวช่วยเหลือ และส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายการเมืองของรัฐบาลในสมัยนั้น

(2) อิทธิพลทางเศรษฐกิจ (Economic) ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ หรือขาดแคลน และแนวโน้มทั่ว ๆ ไปของเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อองค์กร หากมองภาพให้กว้างขึ้น

(3) อิทธิพลทางเทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยผู้ชำนาญการ กระบวนการ และระบบองค์กร ใช้เพื่อปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ โดยที่มีการวิจัยและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในอุตสาหกรรมทำให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ และทำให้องค์กรมีเครื่องมือ และโอกาสที่จะผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรต้องพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา

(4) อิทธิพลทางสังคม และวัฒนธรรม (Social) ประกอบด้วยค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ และลักษณะเฉพาะของคนในสังคมที่องค์กรไปประกอบกิจการอยู่ เชื่อกันว่าค่านิยมเป็นตัวกำหนดรูปแบบทัศนคติของบุคคล และของกลุ่มบุคคล ค่านิยมและทัศนคติเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และอิทธิพลต่อความปรารถนาของบุคคลซึ่งองค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะต้องพยายามทำสินค้าและบริการมาสนองให้

(5) อิทธิพลจากนานาชาติ อิทธิพลที่มาจากภายนอกประเทศของกิจการ และมีอิทธิพลต่อคนและองค์กรเรียกว่า อิทธิพลจากนานาชาติ บริษัทที่ทำธุรกิจกับประเทศอื่น จะรู้สึกถึงผลกระทบของอิทธิพลจากนานาชาติหลายประการ รวมทั้งการขึ้นลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและคู่แข่งในระดับท้องถิ่น และระดับโลก

1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน แตกต่างจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ในแง่ที่ว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีอิทธิพลทั่ว ๆ ไปต่อองค์กร แต่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กร และความสำเร็จขององค์กรมากกว่า โดยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่สำคัญมี 6 ประการคือ

(1) ลูกค้าย คือปัจจัยที่มีความสำคัญในสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เพราะการใช้สินค้าจะเป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบว่าองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากวัตถุประสงค์ของธุรกิจคือการสร้างและการรักษาลูกค้าไว้ ทั้งสำหรับองค์กรที่หวังกำไร และองค์กรที่ไม่ได้หวังกำไร เพราะว่าลูกค้าไม่ใช่กลุ่มคนที่เหมือนกัน หรือมีความประพฤติแบบเดียวกันตลอดเวลา องค์กรจึงต้องใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อเข้าใจความต้องการ ความปรารถนา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

(2) คู่แข่งขัน คือผู้ที่อยู่ในองค์การอื่นที่เสนอสินค้า หรือบริการให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน หรือใช้แหล่งการผลิตที่เป็นจำพวกเดียวกันกับที่กิจการใช้อยู่โดยทั่วไปจะมีคู่แข่งอย่างน้อย 1 ราย แต่ปกติแล้วจะมีมากกว่านั้น โดยเฉพาะถ้าพิจารณาถึงผู้ที่มีโอกาสจะมาเป็นคู่แข่ง และสินค้าทดแทนด้วย ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในทุกเรื่องที่คู่แข่งกำลังดำเนินการอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคาผลผลิต การให้บริการลูกค้า แหล่งวัตถุดิบ และทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง แต่เพราะว่าคู่แข่งมีอยู่ทั่วไปทุกแห่งในโลก พลังของคู่แข่งจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องประเมินวิธีที่จะทำได้ คือต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดรวมทั้งการเข้าร่วมประชุมในวงการที่เกี่ยวข้อง

(3) ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นบุคคล หรือองค์กรผู้นำส่งทรัพยากรสำหรับป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต หรือบริการ ผู้ขายวัตถุดิบจะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากในสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน เพราะองค์กรจะต้องมีแหล่งที่ส่งทรัพยากรให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำการผลิต หรือให้บริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานอย่างมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

(4) แรงงาน คือผู้ที่มีความพร้อมจะให้ทำงาน แรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เพราะกลายเป็นส่วนที่องค์กรจะว่าจ้างมาฝึกหัด และรักษาเอาไว้ได้ยากมาก โดยเฉพาะเพื่อให้มาเป็นผู้ให้บริการลูกค้าที่ดี เนื่องจากแรงงานหายาก จึงทำให้ทั้งหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชนต้องแข่งขันกันอย่างมาก หลายกิจการต้องพยายามปรับค่าจ้างแรงงาน และสวัสดิการเพื่อดึงดูดแรงงาน

(5) กฎระเบียบ คำว่ากฎระเบียบจะรวมทั้งหน่วยงานของรัฐบาล เจ้าหน้าที่และผู้ชำนาญการพิเศษที่จะสร้าง มีอิทธิพล หรือบังคับใช้แนวทางควบคุมทางกฎหมาย หรือนโยบาย ที่มีผลต่อกิจกรรมขององค์กร แม้ว่าพลังทางการเมืองจะเป็นส่วนหนึ่ง ของสภาพแวดล้อมทั่วไป แต่กฎหมายต่าง ๆ ที่นักการเมืองออกมาใช้บังคับองค์กรจัดเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้วย เพราะกฎหมายเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจปฏิบัติตาม มีผลต่อการดำเนินการขององค์กร

(6) หุ้นส่วน สภาพแวดล้อมในงานขององค์กรจะรวมหุ้นส่วนเข้าไปด้วย องค์กรที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการจะส่งเสริมซึ่งกันและกันให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและจัดการต่อปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 เจ้าของ และผู้ถือหุ้น ในกิจการขนาดเล็ก เจ้าของกิจการจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงาน และขนาดของธุรกิจ เพราะเจ้าของกิจการจะเข้ามาเกี่ยวข้องในทุกรูปแบบของการดำเนินการขององค์กร เมื่อกิจการก้าวหน้าขึ้น และต้องการเงินทุนเพื่อขยายงาน เจ้าของมักจะขายหุ้นส่วนของตนให้แก่เอกชน หรือองค์กรอื่น ๆ โดยผู้ลงทุนเหล่านี้เรียกว่าผู้ถือหุ้นกิจการขนาดใหญ่ อาจขายหุ้นไปให้แก่ผู้ถือหุ้นจำนวนหมื่นคน แต่กิจการขนาดเล็ก อาจขายหุ้นไปให้แก่ผู้ถือหุ้นเพียงไม่กี่คน โดยผู้ถือหุ้นอาจจะแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นมาเพื่อดูแลและแนะนำการบริหารงานแก่ผู้บริหาร เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเองให้เต็มที่

2.2 คณะกรรมการบริหาร ปกติผู้ถือหุ้นของกิจการจะเลือกตั้ง คณะกรรมการบริหาร เป็นตัวแทนของตนเองเพื่อกำหนดนโยบาย และแนะนำฝ่ายบริหารของกิจการ และดูแลรักษาผลประโยชน์ คณะกรรมการมีสิทธิ์ที่จะแต่งตั้ง หรือโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงของกิจการ และดูแลนโยบายหลักสำคัญ ๆ หรือแผนการหลัก ๆ ของกิจการ คณะกรรมการนี้ มีบทบาทสำคัญที่จะออกความคิดเห็นแทนผู้ถือหุ้น ให้ความเห็นในฐานะผู้ชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ และดูแลให้ผู้บริหาร ดำเนินการให้เหมาะสม

2.3 ลูกจ้าง แรงงานโดยทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงในงาน เมื่อผู้จัดการเลือกบุคคลต่าง ๆ จากผู้สมัครงานมาร่วมทำงานให้แก่องค์กร ลูกจ้างเหล่านี้ จึงกลายเป็น ส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในบางครั้งลูกจ้างจะเป็นเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้ แต่เมื่อเข้ามาในบทบาทของลูกจ้างก็มีผลต่อองค์กร ในรูปแบบที่เปลี่ยนไป เพราะลูกจ้างต้องทำงาน ในองค์กรทุก ๆ วันในหน้าที่ต่าง ๆ ประการสำคัญลูกจ้างเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการให้ลูกค้า ประทับใจจนกลับมาใช้บริการหรือมาซื้อสินค้าอีก ทำให้องค์กรเกิดมีรายได้ และมีกำไรดังนั้นลูกจ้าง จึงเป็นพลังภายในองค์กรที่มีอิทธิพลมากเช่นกัน

2.4 วัฒนธรรมในองค์กร ในกิจการที่ดำเนินการมาเป็นเวลานาน จะมีการพัฒนาวัฒนธรรม ของตนขึ้นมาเป็นระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติตน ในการติดต่อ สื่อสาร และในการแต่งกายของ สมาชิก ซึ่งเป็นแบบอย่างปฏิบัติตามกันมา สำหรับในกิจการขนาดเล็ก และเพิ่งตั้งวัฒนธรรมในองค์กร อาจไม่มีอิทธิพลมาก และอาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย แต่ในกิจการขนาดใหญ่ และดำเนินการมาเป็น เวลานาน วัฒนธรรมในองค์กรจะมีอิทธิพลมาก ในการกำหนดระเบียบแบบแผนของพนักงาน และ ผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ

เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการศึกษาชุมชนอีกวิธีหนึ่งที่ประหยัดเงินและเวลา แต่ต้องมีการ วางแผนเตรียมการอย่างเหมาะสม และเรื่องที่สนทนากลุ่มนั้นเป็นเรื่องที่กลุ่มให้ความสนใจด้วยการ สนทนากลุ่ม จึงเป็นการสนทนากันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มตามปกติประมาณ 6 - 12 คน แต่ในบางกรณีอาจมีข้อยกเว้นให้มีได้ประมาณ 4 - 5 คน ในระหว่างการสนทนาจะมีผู้ดำเนินการ สนทนาเป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาเพื่อเป็นการชักจูงใจให้บุคคลกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็น ต่อประเด็น หรือแนวทางในการสนทนาให้ได้กว้างขวางลึกซึ้งและละเอียดที่สุดเท่าที่จะทำได้ และ ต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลในลักษณะที่มีเนื้อหาสาระหรือเป็นข้อมูล เชิงคุณภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องเป็นผู้ที่พูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ เป็นผู้ที่มีบุคลิกดี สุภาพ อ่อนน้อม และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องเป็นผู้รู้ความต้องการและวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชนในแต่ละครั้งเป็นอย่างดีด้วย

1.2 ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note - taker) ผู้จดบันทึกการสนทนาจะต้องรู้วิธีว่าจะทำอย่างไรจึงจะจดบันทึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องจดบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นในระหว่างการสนทนาด้วย

1.3 ผู้ช่วย (Assistant) ผู้ช่วยจะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการ การจัดสนทนากลุ่ม เช่น เตรียมสถานที่ จัดสถานที่ บันทึกเสียง เป็นต้น

2. แนวทางในการสนทนากลุ่ม ควรต้องจัดแนวทางในการสนทนากลุ่มและการจัดลำดับหัวข้อในการสนทนา ในทางปฏิบัติอาจยืดหยุ่นได้จากบรรยากาศในการสนทนาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ดำเนินการสนทนา อาจจะได้ประเด็นซึ่งไม่ได้คาดคิดเอาไว้ก่อนจากผู้เข้าร่วมสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสามารถชักต่อได้

3. อุปกรณ์สนาม อุปกรณ์สนามที่ควรเตรียม ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง เทปเปล่า แบตเตอรี่แห้ง สมุดบันทึก และดินสอ เป็นต้น

4. แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรจัดเตรียมแบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไว้ด้วย

5. ส่งเสริมสร้างบรรยากาศ ควรจัดเตรียมสิ่งของสำหรับส่งเสริมสร้างบรรยากาศ เช่น เครื่องดื่ม ของขบเคี้ยว บุหรี่ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่าง ผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6. ของสนทนาคุณแก่ผู้ที่ร่วมสนทนา เพื่อเป็นการตอบแทนผู้เข้าร่วมสนทนา แม้จะเป็นสิ่งที่เล็กน้อย แต่ในทางจิตวิทยาแล้วเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจของผู้ที่ทำการสนทนา

7. สถานที่และระยะเวลา อาจจะเป็นบ้าน ศาลาวัด ใต้ร่มไม้ ที่มีอากาศถ่ายเทสะดวก ห่างไกลจากความพลุกพล่าน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้มีสมาธิในเรื่องต่างๆที่กำลังสนทนากัน ส่วนระยะเวลาในการสนทนาโดยทั่วไปไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมงต่อ 1 กลุ่ม

ข้อดีของการจัดสนทนากลุ่ม

1. เนื่องจากผู้ที่ศึกษาชุมชนเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ดังนั้นการที่ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจผิดต่อประเด็นที่สนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาก็สามารถแก้ไขได้ทันที เพราะเป็นผู้ที่รู้ถึงความต้องการและวัตถุประสงค์ของการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี

2. ในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนาจะมีลักษณะความเป็นอยู่ใกล้เคียงกัน จึงไม่ค่อยรู้สึกขัดใจหรือมีความอึดอัด

3. ลักษณะการสนทนากลุ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้ผู้ทำการศึกษาสามารถวิเคราะห์ประเมินปัญหาต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ถ้าหากในประเด็นต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ ก็สามารถซักถามต่อเพื่อหาคำอธิบายได้

4. บรรยากาศในการสนทนากลุ่ม จะลดความกลัวว่าความคิดเห็นของแต่ละคนจะเป็นเป้าหมายในการถูกบันทึกเอาไว้ ทั้งนี้เพราะเป็นการแสดงความคิดเห็นในลักษณะกลุ่มมากกว่า

ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

1. การจัดสนทนากลุ่มทุกครั้ง ต้องระวังมิให้เกิดการผูกขาดการสนทนาขึ้นโดยบุคคลใดในกลุ่ม และไปครอบงำผู้ร่วมสนทนาคนอื่น ๆ โดยผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องมีเทคนิคในการที่จะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมสนทนาให้เท่า ๆ กันทุกคน

2. พฤติกรรมหรือความคิดเห็นบางอย่าง ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่ยอมรับของชุมชนอาจจะไม่ได้รับการเปิดเผยในการจัดสนทนากลุ่ม ถ้าหากไม่สัมพันธ์ตัวต่อตัวจะได้รับการเปิดเผยมากกว่า ผู้ที่จะทำการสนทนากลุ่มจะต้องคำนึงถึงบุคลากรและกำลังงบประมาณที่มีอยู่ประกอบด้วย เช่นสามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้ เป็นต้น

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique)

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เป็นกระบวนการเสาะหา ความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณและ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะเป็น โดยใช้การเสาะหาความคิดเห็นจากการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม เป็นเทคนิคที่สกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์เพื่อการตัดสินใจ เทคนิคเดลฟายช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตนและอาจแก้ไขคำตอบของตนหลังจากที่ได้ข้อมูลย้อนกลับ

คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

การกำหนดคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะมีความถูกต้องและมีความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าเป็นใครบ้าง ที่มีส่วนออกความคิดเห็นและไม่ทราบว่าคุณค่าความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3. เทคนิคเดลฟายนี้ได้อัปเดตข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ ซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด และในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ซึ่งเป็นแบบมาตรฐานมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียด รอบคอบ และให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะยังคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ขั้นตอนการวิจัยแบบเดลฟายนี้จุ่มพล พูลภัทรชีวิน (2540) สรุปไว้ดังนี้

1. กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถทำการวิจัยแก้ปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือคาดการณ์อนาคต

2. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา และต้องมีลักษณะครบ 3 ประการ คือเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง มีความเต็มใจและเห็นความสำคัญของการวิจัยสำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดจำนวนเท่าใดก็ตามโดยปกติ จะมีปริมาณตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปอาจถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัยความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลาและงบประมาณ และจากการศึกษาวิจัย พบว่าหากมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อย และไม่มีแตกต่างกันระหว่างคำตอบในการตอบคำถามซ้ำรอบที่ 2 กับรอบที่ 3 ซึ่งแม็คมิลเลน (Macmillan : อ้างถึง ในสมบัติ เกตุสม. 2555) เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญว่าเมื่อใช้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยแบบ
เดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ (Panel Size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error Reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net Charge)
1 - 5	1.20 - 0.70	0.50
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

จากตารางที่ 2.1 เป็นการแสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญซึ่ง Macmillan ได้เสนอไว้เช่น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5-9 คน จะมีความคลาดเคลื่อนสูงสุด คือ 0.12 แต่ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะน้อยที่สุด คือ 0.02 ดังนั้น จะพบว่าเมื่อจำนวนของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยเพราะฉะนั้นในการวิจัยที่จะใช้เทคนิคเดลฟายจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่จะคัดเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น ควรมีจำนวน 17 คนขึ้นไป

3. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.1 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรกโดยทั่วไปจะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะทำการวิจัย เพื่อระบบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยทางไปรษณีย์ที่สอดคล้องซึ่งจำหน้า และปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบคืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืนต้องมีการติดตามทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรก ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียดและนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป

3.2 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 นำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากกรอบแรกมาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้ 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรือควรมีการแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม และอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกับรอบแรก และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์ได้ในรอบที่ 2 ซึ่งพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คือถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจจะสรุปผลการวิจัยในรอบนี้ได้เลย แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง แสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

3.4 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 โดยทำตามขั้นตอนวิธีการเดียวกับรอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ยังปรากฏว่าคำตอบที่ได้รับมีความสอดคล้องกันนั้นคือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบก็จะหยุดกระบวนการวิจัย แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความแตกต่างกันก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้ง โดยทั่วไปแล้วการวิจัยด้วยเดลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

4. สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แล้วอภิปรายเสนอแนะผลการวิจัย

สรุปจากรายละเอียดของเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตดังกล่าว เป็นเทคนิคการวิจัยที่เป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน มีความหลากหลายในวิธีการทั้งการสัมภาษณ์ และสอบถามหลายครั้ง เพื่อเป็นการย้ำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การสรุปข้อมูลไม่ผิดพลาด ฉะนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตมาใช้ในการพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารและการจัดการนักกีฬาเยาวชน เพื่อความเป็นเลิศ ที่มีความต้องการให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

การนำเสนอสภาพการบริหารและการจัดการนักกีฬายิงธนูเพื่อความเป็นเลิศในการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบ เชิงข้อความที่ใช้ภาษาอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสภาพการบริหารและการจัดการนักกีฬายิงธนูเพื่อความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวคิด ปรากฏการณ์หลักการสร้างยุทธศาสตร์จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักกีฬา เริ่มจากการรวบรวมปัญหาของสภาพการบริหารและการจัดการนักกีฬายิงธนูเพื่อความเป็นเลิศตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากนั้นจึงได้สร้างร่างสภาพการบริหารและการจัดการนักกีฬายิงธนูเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วพัฒนาโดยการศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) แล้วนำมาพิจารณาว่าสภาพการบริหารและการจัดการนักกีฬายิงธนูเพื่อความเป็นเลิศที่สร้างขึ้นนั้นมีความตรงต่อสถานการณ์จริง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่มากนักน้อยเพียงใด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โกศล รอดมา (2556) เรื่องยุทธศาสตร์ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) จากการศึกษาสภาพการดำเนินงานของศูนย์กีฬาฯ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านสวัสดิการ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง และจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับศูนย์กีฬาฯ ส่วนใหญ่พบว่า ขาดนโยบายในการกำหนดทิศทางในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน รวมถึงขาดนายยุทธศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติจริง และในกระบวนการพัฒนานักกีฬาของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิทยาเขตต่างๆ ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน (2) ในการศึกษาการนำยุทธศาสตร์โดยการสนทนากลุ่ม พบว่าด้านการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีความสามารถสูงสุด ด้านการพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬา และด้านการสร้างเสริมประสบการณ์การแข่งขันและจัดการแข่งขัน อยู่ในระดับมากที่สุด และ (3) จากการศึกษาความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยเทคนิคเดลฟาย พบว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา 2) การสร้างเสริมประสบการณ์การแข่งขันและการจัดการแข่งขัน 3) การพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬา เพื่รองรับการบริการทั้งการฝึกซ้อมและการแข่งขัน 4) การสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีความสามารถสูงสุดมีความตรงอยู่ในระดับมาก

มิตรชัย สมสำราญกุล (2555) เรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้านและทุกประเด็นเรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านการบริหารวิชาการ 2) ด้านการบริหารทั่วไป 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารงบประมาณ ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารวิชาการเพื่อรองรับการจัดการศึกษา ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารทั่วไปเพื่อรองรับการจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3) ยุทธศาสตร์พัฒนา การบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 4) ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารงบประมาณเพื่อรองรับการจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ศักดา สกนธวัฒน์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ผลการวิจัยประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ 1) ปฏิรูปการวางแผนเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน 2) ยกระดับการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน 3) ปรับกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และ 12 ยุทธศาสตร์รอง 55 วิธีดำเนินการ และ 41 เป้าหมายความสำเร็จ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า มี 3 กลยุทธ์หลักคือ 1. กลยุทธ์ ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน 2. กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน 3. กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ และ 12 กลยุทธ์รองคือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2) พัฒนาระบบพี่เลี้ยง 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร 4) พัฒนาสถานศึกษานำอยู่และปลอดภัย 5) สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร 6) พัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน 7) พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน 8) พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 9) ออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน 10) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน 11) พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 12) พัฒนาระบบควบคุมภายใน

เชวง วัฒนธีรางกูร (2555) วิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ 2) ยกระดับคุณภาพการบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง 3) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ และ 5) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุนทรี วรรณไพเราะ (2555) ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบัณฑิตสู่สากลตามบริบทที่เป็นจริงจากหลากหลายมุมมอง 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการวิจัยด้านอาเซียน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านอาเซียนเพื่อการจัดการความรู้และการบริการสังคม และ 4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเพื่อสานสัมพันธ์ในอาเซียน

อัคนันท์ เทชไกรชนะ (2555) เรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี สายสังคมศาสตร์: การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนทางการศึกษาผลการวิจัยประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญระดับองค์กร ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสายสังคมศาสตร์โดยอิงกับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนทางการศึกษา 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติ 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิต 4) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ นอกจากนี้ประกอบด้วย 21 ยุทธศาสตร์ระดับแผนและ 45 โครงการ/กิจกรรม

อาทิตยา ดวงมณี (2555) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการเทียบเคียงสมรรถนะตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่า มี 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 19 กลยุทธ์ และ 100 แนวปฏิบัติ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การพัฒนาระบบการนำองค์การด้านการวิจัย การพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัย การสร้างวัฒนธรรมวิจัย การจัดการความรู้ด้านการวิจัยการสร้างความรู้ผูกพันในงานวิจัย และการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการวิจัย

สมศิริ นนทสวัสดิ์ศรี (2554) เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการสร้างเสริมสุขภาพ ผลการวิจัย พบว่ายุทธศาสตร์การขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งการสร้างเสริมสุขภาพ 3 ระยะ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบที่สอดคล้องกับบริบทสถาบันอุดมศึกษา 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ 3) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพภายใน/ภายนอกสถาบันอุดมศึกษา 4) ยุทธศาสตร์การบูรณาการงานสร้างเสริมสุขภาพสู่พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา และ 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการสร้างเสริมสุขภาพ

วัชร เทพพุทธารุ (2554) วิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ปรับกระบวนการทัศน์วางแผนงานวิชาการสู่คุณภาพผู้เรียน 2) ยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ยุทธศาสตร์เครือข่ายขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา 4) ยุทธศาสตร์ปรับปรุงระบบกำกับ ติดตามและประเมินผล

เอกธิป สุขวาริ (2554) เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก 15 ยุทธศาสตร์รอง โดยยุทธศาสตร์หลักได้แก่ 1) นำองค์กรเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล 2) ยกระดับศักยภาพบุคลากร 3) สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ 4) ยกระดับคุณภาพหลักสูตรโดยเน้นผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม และ 5) บริหารความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

อโนทัย แทนสวัสดิ์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผลการวิจัยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตเชิงรุก 2) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพสูง 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาปัญญาของแผ่นดิน 5) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใส และ 6) ยุทธศาสตร์การประเมินองค์กร (<https://vpn.chula.ac.th/>. [Online]. 2013)