

การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการขับเคลื่อนสู่กีฬาสีฟ้า

DEVELOPMENT OF STANDARD CRITERIA BASED ON THE THAILAND QUALITY AWARD FRAMEWORK FOR ADVANCING PROFESSIONAL SPORTS

เต็มเพชร สุขคนาภิบาล¹ และ ศุภกร บัวอยู่¹

Termpetch Sookhanaphibarn^{1*} and Supakorn Buayoo¹

¹คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร

¹Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok

*Corresponding Author: termpetch.s@arts.kmutnb.ac.th

Received: August 20, 2025

Revised: September 2, 2025

Accepted: September 14, 2025

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) วิเคราะห์บริบทของสมาคมกีฬาไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่กีฬาสีฟ้า 2) พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการโดยประยุกต์กรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติร่วมกับมาตรฐานสากล และ 3) จัดทำแนวทางการนำเกณฑ์ไปใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนของระบบกีฬา ระเบียบวิธีเป็นแบบวิจัยและพัฒนา เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสมาคมกีฬา ผู้แทนการกีฬาแห่งประเทศไทย และผู้ทรงคุณวุฒิ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวนยี่สิบสี่คน การสนทนากลุ่ม หกกลุ่มรวมห้าสิบคน เวทีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าแปดสิบคน และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา พร้อมตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผู้วิเคราะห์ และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแบบดัชนีไอโอซี ผลการวิจัยได้กรอบเกณฑ์ไทยแลนด์สปอร์ตส์ ควอลิตีอะวอร์ด หรือทีเอสคิวเอ ประกอบด้วยสี่หมวดสิบหกหัวข้อย่อย ครอบคลุมด้านยุทธศาสตร์ การพัฒนานักกีฬาและบุคลากร การจัดการทรัพยากร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคุมแผนที่ยุทธศาสตร์ที่เชื่อมจากการเรียนรู้และพัฒนาสู่กระบวนการภายใน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลลัพธ์เชิงความยั่งยืน กรอบเกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดและหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับทุกหัวข้อย่อย องค์ความรู้ใหม่อยู่ที่การบูรณาการมิติเฉพาะของกิจกรรมกีฬาเข้าสู่กรอบคุณภาพอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การพัฒนานักกีฬาแบบปลายทางถึงปลายทางที่เชื่อมสโมสร ลีก และสมาคม การจัดการความสอดคล้องระหว่างปฏิทินแข่งขัน กับภาระฝึกซ้อมเพื่อบริหารความเสี่ยงการบาดเจ็บ มาตรการด้านความซื่อสัตย์และความปลอดภัยในกีฬา และกลไกความโปร่งใสสำหรับผู้สนับสนุนและสาธารณะ ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่าเกณฑ์มีความเหมาะสม ครอบคลุม และสามารถใช้งานได้จริง ทั้งการประเมินตนเองและการรับรองภายนอก กลุ่มผู้ใช้เป้าหมายได้แก่สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาสีฟ้า และการกีฬาแห่งประเทศไทย ข้อเสนอเชิงนโยบายคือการจัดตั้งแพลตฟอร์มกลางของภาครัฐสำหรับการประเมินตนเองและการเรียนรู้ร่วม การจัดทำคู่มือเชิงปฏิบัติที่กระชับพร้อมระดับความพร้อมเป็นขั้น และการเชื่อมระดับคะแนนขั้นต่ำของทีเอสคิวเอกับสิทธิการรับเงินสนับสนุน ควบคุมคะแนนส่งเสริมด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความปลอดภัยในกีฬา เพื่อขับเคลื่อนการยกระดับทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: เกณฑ์มาตรฐาน, สมาคมกีฬา, รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, กีฬาสีฟ้า

Abstract

The objectives of this study are 1) to analyze the context of Thai sport associations in the transition toward professional sport 2) to develop a management quality framework by adapting the Thailand Quality Award together with international quality standards and 3) to propose implementation guidelines to enhance the efficiency transparency and sustainability of the sport system. A research and development design was employed. Data were collected from executives of sport associations representatives of the Sports Authority of Thailand and subject matter experts through in-depth interviews with twenty-four participants six focus groups with a total of fifty participants a stakeholder forum with more than eighty participants and a questionnaire. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics including mean standard deviation and percentage. Qualitative data were analyzed using content analysis with inter rater agreement and content validity assessed by the IOC index. The study produced the Thailand Sports Quality Award or TSQA comprising four categories and sixteen sub categories that cover strategy athlete and personnel development resource management and stakeholder relations together with a strategy map that links learning and development to internal processes stakeholder satisfaction and sustainable outcomes. The framework specifies indicators and evidentiary requirements for every subcategory. The contribution lies in systematically integrating sport specific dimensions into a general quality framework including end to end athlete development across clubs leagues and associations alignment of competition calendars with training load to manage injury risk integrity and safe sport measures and transparency mechanisms for sponsors and the public. Expert appraisal confirms that the framework is appropriate, comprehensive and feasible for self-assessment and external certification. Intended users are national sport associations provincial sport associations professional sport associations and the Sports Authority of Thailand. Policy recommendations are to establish a government hosted platform for self-assessment and shared learning to prepare a concise implementation manual with staged maturity levels and to link a minimum TSQA score to eligibility for public funding together with bonus scores for governance transparency and safe sport performance to drive continuous system wide improvement.

Keywords: Standard criteria, Sports association, Thailand quality award, Professional sports

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 อุตสาหกรรมกีฬามีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ทั้งต่อเศรษฐกิจ สุขภาวะ และความเข้มแข็งของสังคม หลายประเทศได้บูรณาการกีฬาเข้ากับการศึกษา วัฒนธรรม และการสร้างอัตลักษณ์ชาติ ผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology [MEXT], n.d.-a) ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นที่ดำเนิน “The Strategy for Sports Nation” และ “Third Sport Basic Plan” เพื่อพัฒนานักกีฬา ควบคู่กับการยกระดับสุขภาพประชาชน และเศรษฐกิจ (MEXT, n.d.-b; MEXT, n.d.-c) แนวโน้มสากลจึงมุ่งจากกีฬาเพื่อการแข่งขันไปสู่กีฬาอาชีพที่ต้องการระบบบริหารจัดการที่ซับซ้อนและมีมาตรฐานชัดเจน (Kaewchuaya & Choudamb, 2021; Li & Hongseanyatham, 2025)

แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565–2569) กำหนดให้สมาคมกีฬาเป็นกลไกหลักของการเปลี่ยนผ่านสู่กีฬาอาชีพ (Ministry of Tourism and Sports, 2023; Titajaree et al., 2023) แต่หลายสมาคมยังติดขัดด้านโครงสร้างและกลไกประเมินที่ใช้งานได้จริง (Daruang & Srisopa, 2023; Piromkam et al., 2024) ส่งผลต่อสมรรถนะการแข่งขันและการใช้ทรัพยากร (Moolmart, 2023; Kosenam & Siripornwut, 2024) การจัดวางปัญหาของกรอบ TQA 7 หมวด ทำให้เส้นทางปรับปรุงชัดเจน: หมวด 1–2 ตั้งทิศและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3–4 วางกลไกความโปร่งใสและระบบข้อมูล หมวด 5–6 ยกระดับมาตรฐานงานและการควบคุมกระบวนการ และหมวด 7 แสดงผลลัพธ์ที่ตรวจสอบและเทียบเคียงได้ (Thailand Quality Award Office, 2024) อย่างไรก็ตาม หลักฐานภาคสนามยังสะท้อนช่องว่างสำคัญ เช่น การรายงานผลหมวด 7 ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง 5 กลุ่มผล และความอ่อนแอของระบบข้อมูลและเอกสาร ซึ่งเชื่อมโยงกับปัญหาความโปร่งใสและความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากร (Daruang & Srisopa, 2023; Piromkam et al., 2024)

ในระดับการกำกับดูแลองค์กรกีฬาแห่งชาติ งานของ Boontiam (2022) ชี้ให้เห็นปัจจัยเก้าองค์ประกอบที่สนับสนุนความเป็นเลิศขององค์กร ภายใต้กรอบประเมินรัฐวิสาหกิจสมัยใหม่ (เช่น PMQA/MBNQA และ SE-AM/SEPA) ครอบคลุมนโยบายสาธารณะ ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์เพื่อความยั่งยืน สารดังกล่าวเตือนย้ำว่าการยกระดับสมาคมกีฬาจำเป็นต้องเชื่อม “โครงสร้าง–กระบวนการ–ผลลัพธ์” และใช้มาตรฐานที่วัดได้จริงเพื่อรองรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย

หลายสมาคมยังกำลังขาดกลไกที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นแกนสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (Hooghe & Marks, 2001) การยกระดับมาตรฐานจึงต้องอ้างอิงแนวคิด TQM และการประเมินตนเองตามเกณฑ์ TQA ควบคู่กับวินัยของ ISO 9001:2015 ตั้งแต่การจัดทำเอกสาร การติดตามตรวจภายใน จนถึงการเตรียมรับรอง เพื่อให้ความโปร่งใสและความรับผิดชอบเกิดขึ้นจริง (Li & Hongseanyatham, 2025) บนฐานนี้ TSQA ทำหน้าที่ “ต่อยอดเชิงสาขา” จาก TQA/ISO โดยจัดโครงสร้าง 4 หมวด 16 หัวข้อ ครอบคลุมยุทธศาสตร์ การพัฒนานักกีฬาและบุคลากร การบริหารทรัพยากรและสถานกีฬา และความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นรายละเอียดที่ TQA/ISO ไม่เจาะลึก เช่น มาตรฐานการแข่งขัน คุณสมบัตินักกีฬาสอน วิทยาศาสตร์การกีฬา และการใช้ข้อมูลเชิงหลักฐาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ได้แก่ ตัวชี้วัดการเงิน–บัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่ตรวจสอบได้ ศูนย์ข้อมูลกีฬากลางเพื่อลดอคติการเข้าถึง มาตรฐานการประชุมและการจัดการแข่งขันที่รองรับธรรมาภิบาล และรายงานผลหมวด 7 ที่ครบถ้วนสำหรับการเทียบเคียงและเชื่อมโยงกับแรงจูงใจเชิงนโยบาย (Thailand Quality Award Office, 2024)

งานวิจัยนี้มีเป้าหมายหลักสามประการ คือ (1) วิเคราะห์บริบท จุดแข็ง–จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสมาคมกีฬาไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่กีฬาอาชีพ (2) พัฒนา เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสมาคมกีฬา (TSQA) โดยประยุกต์กรอบ TQA และหลักการประเมินคุณภาพองค์กร และ (3) เสนอแนวทางประยุกต์ใช้เกณฑ์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความพร้อมสู่กีฬาอาชีพอย่างยั่งยืน งานวิจัยอาศัยโครงสร้าง TQA 7 หมวด ที่เน้นมุมมองเชิงระบบ (Daruang & Srisopa, 2023; Thailand Quality Award Office, 2024) ควบคู่แนวคิดการบริหารภาครัฐที่เน้นการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล (Kaewchuaya & Choudamb, 2021) ตลอดจนบทเรียนจากต่างประเทศ เช่น Sport England และยุทธศาสตร์กีฬาอาชีพไทย (Ministry of Tourism and Sports, 2023; Titajaree et al., 2023) ข้อมูลเชิงประจักษ์ในประเทศยังชี้ให้เห็นความจำเป็นของมาตรฐานที่ “วัดได้และใช้กับเชิงนโยบายได้จริง” (Boontiam, 2022)

เมื่อเทียบกับข้อกำหนดทั่วไป พบว่าบริบทกีฬาไทยต้องการรายละเอียดเฉพาะ เช่น มาตรฐานการแข่งขัน คุณสมบัตินักพัฒนาการของผู้ฝึกสอน ระบบข้อมูลวิทยาศาสตร์การกีฬา และการผูกผลลัพธ์หมวด 7 เข้ากับการบริหารและงบประมาณสมาคม จึงได้พัฒนา TSQA เป็นกรอบเฉพาะที่เชื่อมโยงหมวดของ TQA กับข้อกำหนด ISO 9001:2015 ให้กลายเป็นตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ ใช้ประเมินได้ทั้งงานประจำและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งอุดช่องว่างด้านความโปร่งใส ลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากร และยกระดับสมรรถนะการแข่งขัน ขั้นตอนประกอบด้วย (1) วิเคราะห์บริบทและ SWOT ของสมาคมกีฬาไทย

(2) จับคู่ประเด็น SWOT → หมวด TQA/ISO 9001:2015 เพื่อสร้างตัวชี้วัด TSQA และ (3) ออกแบบแนวทางการยกระดับสู่สมาคมกีฬาอาชีพ พร้อมกลไกติดตามผลลัพธ์หมวด 7 ครอบคลุมผลผลิต/กระบวนการ ลูกค้า บุคลากร ธรรมาภิบาล และการเงิน-ตลาด โดยสรุปใน Figure 1. (Thailand Quality Award Office, 2024; Dararuang & Srisopa, 2023; Kaewchuaya & Choudamb, 2021; Ministry of Tourism and Sports, 2023; Titajaree et al., 2023; Boontiam, 2022)

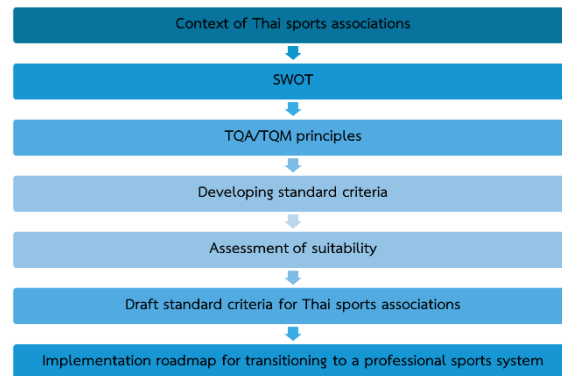


Figure 1. Conceptual framework of the research.

จาก Figure 1. สรุปเส้นทาง SWOT → TQA → ISO 9001:2015 → TSQA โดยแปลง “ปัญหา-ศักยภาพ-โอกาส-ความเสี่ยง” ของสมาคมกีฬาไทยให้เข้าสู่กรอบ TQA 7 หมวด แล้วเทียบเคียงข้อกำหนด ISO ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแตกเป็น “ข้อปฏิบัติ/ตัวชี้วัด” ใน TSQA ครอบคลุมหมวดเชิงยุทธศาสตร์ นักกีฬา/บุคลากร ทรัพยากร/สถานกีฬา และความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมตารางความสอดคล้อง TSQA-TQA-ISO กำกับโครงสร้างและวิธีการอย่างเป็นระบบ. นโยบายญี่ปุ่นตาม Basic Act on Sport และ Sport Basic Plan ใช้เป็นกรอบเทียบ โดยจัดทำความสอดคล้องกับ TQA ที่หมวด 1-2 (โครงสร้างกำกับ/ทบทวนยุทธศาสตร์) 3-4 (มาตรฐานข้อมูล/การเปิดเผยสาธารณะ) และ 6-7 (มาตรฐานการแข่งขัน ความปลอดภัย ผลลัพธ์เชิงธรรมาภิบาล) และยังสอดคล้องกับ ISO ข้อ 5, 7.1-7.2, 8.2, 9.1. ผลคือจุดอ่อนด้านข้อมูล ความโปร่งใส และความเสี่ยงด้านมาตรฐานการแข่งขัน ถูกวางตำแหน่งในหมวด TQA ที่เกี่ยวข้อง ผูกเข้าข้อ ISO และกลายเป็นตัวชี้วัด TSQA ที่ติดตามได้จริง เช่น ระบบเปิดเผยงบประมาณ บันทึกการประชุม ศูนย์ข้อมูลกีฬา ตัวชี้วัดความปลอดภัย/คุณภาพการแข่งขัน และชุดผลลัพธ์หมวด 7 สำหรับการประเมินในระดับสมาคมและระดับนโยบาย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องชี้ชัดว่า “ระบบคุณภาพ” คือแกนหลักของการยกระดับสมาคมกีฬาไทยสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยการประยุกต์ ISO 9001:2015 ควบคู่กับกรอบ TQA ช่วยเพิ่มสมรรถนะ ความน่าเชื่อถือ และผลลัพธ์ต่อผู้รับบริการ โดยเฉพาะหมวดสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวัดผล และการปรับปรุงต่อเนื่อง ซึ่งเหมาะสมกับการประเมินสมาคมกีฬาในประเทศไทย (Dararuang & Srisopa, 2023; Piromkam et al., 2024) ในระดับนโยบาย แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติได้กำหนดมาตรฐานขับเคลื่อนจาก “กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ” สู่ “กีฬาสีอาชีพ” ครอบคลุม 4 มิติหลัก คือ การบริหารและยุทธศาสตร์ การพัฒนานักกีฬาและบุคลากร การจัดการทรัพยากรและสิทธิประโยชน์ และภาพลักษณ์กับความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยผสมผสานหลักการ TQA และ ISO 9001:2015 เพื่อการวางแผนและประเมินผลอย่างยั่งยืน (Ministry of Tourism and Sports, 2023; Moolmart, 2023)

กรณีต่างประเทศตอกย้ำทิศทางเดียวกัน ญี่ปุ่นใช้แนวคิด “Sport for All” และ “วงจรคุณค่า” ผ่าน Basic Act on Sport และ Third Sport Basic Plan โดยบูรณาการสุขภาพ การแข่งขัน และกีฬาสีอาชีพ พร้อมกลไกกำกับดูแลหลายระดับ จากรัฐ สมาคม โรงเรียน และชุมชน เพื่อให้ระบบเชื่อมโยงประสานกัน (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, n.d.-c; Hooghe & Marks, 2001)

สำหรับประเทศไทย ความท้าทายยังคงอยู่ที่โครงสร้างการบริหาร กลไกกฎหมาย และการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมกีฬา จึงควรเสริมกลยุทธ์ เช่น มาตรการจูงใจทางเศรษฐกิจและภาษี การสนับสนุนการลงทุนในกีฬาอาชีพ การยกระดับระบบรับรองคุณภาพของสมาคมกีฬาให้เทียบมาตรฐานสากล และการขยายการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเสริมธรรมาภิบาล (Piromkam et al., 2024; Laobankho, 2023; Kosenam & Siripornwut, 2024; Phantayuth, 2022; Titajaree et al., 2023)

งานวิจัยนี้มุ่งสร้างฐานเชิงประจักษ์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสมาคมกีฬาไทย โดยมีเป้าหมายสามประการ เชื่อมโยงกันเป็นลำดับ ได้แก่ (1) สสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความจำเป็นของเกณฑ์มาตรฐานผ่านการสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม และเวิร์กช็อป เพื่อลงลึกข้อจำกัดเชิงระบบของสมาคมกีฬา (2) พัฒนา “Thailand Sports Quality Award: TSQA” ให้สอดคล้องกับกรอบ TQA และ ISO 9001:2015 แล้วแปลงเป็นตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติสำหรับการประเมินตนเองและการก้าวสู่กีฬาอาชีพ และ (3) ประเมินความเหมาะสม ความครอบคลุม และการยอมรับ/ความเป็นไปได้ของ TSQA โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านเวทีรับฟัง ความเห็นแบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม พร้อมสรุปข้อเสนอการนำไปใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละสมาคมอย่างเป็นระบบ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสมาคมกีฬาในประเทศไทย ให้สามารถยกระดับจาก “ความเป็นเลิศ” ไปสู่ “กีฬาอาชีพ” ได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยใช้แนวทางตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และมาตรฐานสากลด้านการบริหารจัดการคุณภาพเป็นกรอบแนวคิดหลัก

ประชากร

ประชากร คือผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกีฬาในระดับชาติและสมาคม ได้แก่ ผู้บริหารและ/หรือกรรมการสมาคมกีฬา ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐด้านกีฬา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบาย กีฬา องค์กร และระบบคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่าง

คัดเลือกแบบเจาะจง ให้ครอบคลุมมุมมองเชิงนโยบาย ปฏิบัติการ และเทคนิค โดยประกอบด้วย

- 1) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม 50 คน ครอบคลุม 6 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย ส่วนกลาง/ภูมิภาค สมาคมกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาอาชีพ ผู้จัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ และนักวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 2) ผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก 24 คน แบ่งเป็น ผู้บริหาร/กรรมการสมาคมกีฬา 12 คน ผู้บริหาร กทพ. ส่วนกลาง/ภูมิภาค 8 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบาย/ระบบคุณภาพ 4 คน
- 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมรับฟังความเห็น/เห็นชอบ ไม่น้อยกว่า 80 คน ในเวทีนำเสนอร่างรูปแบบเกณฑ์มาตรฐาน

เกณฑ์คัดเลือก ประสบการณ์บริหาร ≥ 3 ปี เคยเกี่ยวข้อง TQA/PMQA/EdPEX หรือ ISO 9001 อย่างน้อยหนึ่งกรอบ เกี่ยวข้องกับการจัด/รับรองการแข่งขันในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

สัดส่วนกลุ่มแบบสอบถามเพื่อความสมดุลเชิงมุมมอง สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย 40% การกีฬาแห่งประเทศไทย ส่วนกลาง/ภูมิภาค 30% สมาคมกีฬาอาชีพ/ผู้จัดการแข่งขัน 20% นักวิทยาศาสตร์การกีฬา/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ 10%

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พัฒนาเครื่องมือเป็นลำดับขั้นยึดตามลำดับ “ศึกษาเอกสาร → สกัดองค์ประกอบ → ร่างเกณฑ์ → รับฟัง/ทดสอบ → ปรับปรุง” โดยอาศัยกรอบแนวคิดและเอกสารอ้างอิงหลัก (TQA, ISO 9000/9001 แผนยุทธศาสตร์กีฬา) เพื่อสกัด

องค์ประกอบเชิงเกณฑ์อย่างเป็นระบบ ดังนี้

- 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับผู้บริหารสมาคม/หน่วยงานรัฐ เพื่อสำรวจบริบท เชิงโครงสร้าง กระบวนการ และความต้องการยกระดับมาตรฐาน
- 2) แนวทางสนทนากลุ่ม (FG protocol) เพื่อทดสอบกรอบเกณฑ์เบื้องต้นและเก็บข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติจาก 6 กลุ่มเป้าหมาย
- 3) แบบสอบถามความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ของร่างเกณฑ์ในมิติความชัดเจน ครอบคลุม ใช้งานได้จริง พัฒนาเพื่อสำรวจระดับการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) แบบบูรณาการ/เช็กलिस्टประเมินร่างเกณฑ์ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้ตรวจสอบสอดคล้องกับกรอบ TQA และการนำไปใช้ในสมาคม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการแบบหลายแหล่งข้อมูล เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือของข้อมูล

- 1) การวิเคราะห์เอกสาร ครอบคลุมเกณฑ์ TQA, มาตรฐาน ISO 9000/9001 แผนยุทธศาสตร์การกีฬา และมาตรฐานสมาคมระดับชาติ/จังหวัด เพื่อสกัดองค์ประกอบเกณฑ์และตัวชี้วัด
- 2) สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 24 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกด้านโครงสร้าง ระบบ และบริบทจริงของสมาคม
- 3) สนทนากลุ่ม 6 กลุ่ม รวม 50 คน เพื่อตรวจทานความครอบคลุม-ความเหมาะสมขององค์ประกอบเกณฑ์และตัวชี้วัด
- 4) สำรวจด้วยแบบสอบถาม เพื่อประเมินระดับการยอมรับ ความชัดเจน และความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ร่างเกณฑ์
- 5) ประชุมเชิงปรึกษาหารือ/รับฟังความเห็น จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 80 คน เพื่อนำเสนอร่างรูปแบบเกณฑ์ และรับรองหลักการก่อนสรุปฉบับปรับปรุง

การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) เชิงคุณภาพ งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบวางกรอบนำ โดยจัดหมวดหมู่ตามโครงสร้าง TQA และข้อกำหนด ISO พร้อมทั้งเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับหลักฐานเชิงเอกสาร จากนั้นจึงประยุกต์ใช้ SWOT/TOWS เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ย่อย และทำการตรวจสอบค่าความสอดคล้องระหว่างผู้วิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งผลการตรวจสอบต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.80 เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์
- 2) เชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ) สำหรับผลแบบสอบถามความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างเกณฑ์ โดยรายงานตามมิติ (ความชัดเจน ความครอบคลุม ความพร้อมใช้) และวิเคราะห์ความแตกต่างตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- 3) การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล/เครื่องมือ การตรวจคุณภาพเครื่องมือดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้แก่ ผู้ประเมิน TQA/EdPEX/PMQA 2 คน ผู้เชี่ยวชาญ ISO 9001 จำนวน 1 คน นักนโยบายกีฬา 1 คน และผู้บริหารสมาคมกีฬา 1 คน โดยประเมินความตรงเชิงเนื้อหาด้วยดัชนี IOC (เกณฑ์ ≥ 0.67) พร้อมปรับถ้อยคำและตรวจสอบความสอดคล้องกับกรอบ TQA/ISO ตามข้อเสนอแนะ

ข้อจำกัดการวิจัย

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงอาจทำให้ผลสะท้อนมุมมองของผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่มมากกว่ากลุ่มอื่น และกระทบต่อความสามารถในการขยายผลไปยังบริบทที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ แบบสอบถามมีความเสี่ยงจากอคติการรายงานตนเองและแรงกดดันทางสังคม ซึ่งอาจเอียงค่าประเมินความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ของร่างเกณฑ์ไปในทิศทางที่ผู้ตอบเห็นว่าถูกคาดหวัง กรอบเวลาโครงการที่จำกัดทำให้การติดตามผลลัพธ์ตามหมวด 7 ครอบคลุมเพียงระยะสั้น จึงยังไม่สะท้อน

ผลเชิงยั่งยืนได้เต็มที่ และความแตกต่างด้านชนิดกีฬาและขนาดสมาคมอาจส่งผลต่อความเทียบเคียงของตัวชี้วัดระหว่างหน่วยงาน ทั้งหมดนี้ควรถูกพิจารณาประกอบในการตีความผลและการออกแบบการศึกษาต่อเนื่องในอนาคต

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสมาคมกีฬาในประเทศไทย เพื่อยกระดับจากความเป็นเลิศสู่กีฬาอาชีพ โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้เป็น 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและความจำเป็นในการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐาน

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้แทนสมาคมกีฬาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สะท้อนให้เห็นถึง "ข้อจำกัดเชิงระบบ" ในการบริหารจัดการสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.1 ขาดมาตรฐานกลางในการบริหารจัดการ สมาคมกีฬาส่วนใหญ่ไม่มีเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับใช้บริหารจัดการตนเองอย่างเป็นระบบในเรื่องสำคัญ เช่น โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณและติดตามผลการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรและนักกีฬา และการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมกีฬาอาชีพและภาคธุรกิจ เป็นต้น

1.2 ขาดการเชื่อมโยงกับมาตรฐานสากล หลายสมาคมยังไม่มี การนำแนวคิดด้านการบริหารจัดการคุณภาพ เช่น ISO 9001 หรือแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ประยุกต์ จึงทำให้ขาดแนวทางในการประเมินตนเองและพัฒนาองค์กรแบบต่อเนื่อง

1.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กรยังมีข้อจำกัด ผลการสำรวจพบว่า หลายสมาคมยังประสบปัญหาเรื่องกำลังคนงบประมาณ และระบบข้อมูลที่ไม่เอื้อต่อการตัดสินใจ เช่น ไม่มีระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการกีฬา ไม่มีศูนย์ข้อมูลที่บูรณาการ ทำให้การตัดสินใจเชิงนโยบายเป็นไปอย่างล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ

1.4 ความคาดหวังจากภายนอกที่เพิ่มขึ้น สมาคมกีฬามีจำนวนมากถูกคาดหวังให้เป็น "ผู้ผลิต" นักกีฬาอาชีพที่สามารถแข่งขันระดับนานาชาติได้ ขณะเดียวกันภาครัฐและภาคเอกชนต้องการเห็นความโปร่งใสในการบริหารจัดการ แต่ปัจจุบันยังไม่มีระบบรับรองคุณภาพหรือเกณฑ์ชี้วัดความเป็นมืออาชีพที่เป็นทางการ จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสมาคมกีฬาในประเทศไทยด้านการบริหารจัดการได้ ดังแสดงใน Figure 2.

1.5 ความจำเป็นในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารสมาคมกีฬาและผู้เกี่ยวข้องเห็นตรงกันว่าควรมี เกณฑ์มาตรฐานกลาง (Benchmark) เพื่อใช้ประเมินตนเอง (Self-assessment) และเป็นแนวทางพัฒนาองค์กรระยะยาว ครอบคลุมด้านกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคลากร ระบบงาน และผลลัพธ์ เพื่อขับเคลื่อนสมาคมสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างมีทิศทาง ในการออกแบบเกณฑ์ดังกล่าว ได้จัดทำ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญ โดยใช้กรอบ Balanced Scorecard เป็นฐาน เพื่อให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาสมาคมกีฬาในภาพรวมอย่างเป็นระบบ

2. การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐาน (Thailand Sports Quality Award: TSQA)

การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสมาคมกีฬา เพื่อยกระดับจาก "ความเป็นเลิศ" สู่ "กีฬาอาชีพ" ใช้แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และมาตรฐาน ISO 9001:2015 ปรับให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรกีฬา โดยอาศัยการวิเคราะห์เอกสารต้นแบบ การสำรวจภาคสนาม และการประชุมเชิงปฏิบัติการกับสมาคมกีฬา เพื่อสร้างเกณฑ์ที่ใช้ประเมินตนเองได้จริงและสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Strengths	Weaknesses
- Strong nationwide network of sport associations - Discipline-specific expertise in each sport - Institutional support from the Sports Authority of Thailand (SAT)	- Absence of unified management standards - Inadequate data and information systems for decision-making - Ambiguous organizational structures and low agility - Lack of self-assessment and continuous improvement mechanisms
Opportunities	Threats
- Pro-professional sports national policy direction - Growing adoption of digital technologies in sport - Increasing private-sector interest and investment - Readiness to co-develop standards with external agencies	- Insufficient managerial capacity among personnel - Outdated legal framework limiting association authority - Competition among associations for scarce resources - Limited literacy in international management standards

Figure 2. SWOT analysis of the Sports Authority of Thailand (management dimension)

2.1 โครงสร้างของเกณฑ์ TSQA เกณฑ์ TSQA ประกอบด้วย 4 หมวดหลัก และ 16 หัวข้อย่อย ที่สะท้อนมุมมองเชิงระบบในการบริหารจัดการสมาคมกีฬา ดังนี้

หมวดที่ 1 การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์: วิเคราะห์บริบทภายใน-ภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ติดตาม-ประเมินผลตามแผน ตัวชี้วัด เช่น ระดับบรรลุปเป้าหมายรายปี และการทบทวนแผน

หมวดที่ 2 การพัฒนานักกีฬาและบุคลากร: ออกแบบการฝึกซ้อมบนหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา วางเส้นทางอาชีพ นักกีฬา พัฒนาศักยภาพโค้ชและบุคลากร ตัวชี้วัด เช่น จำนวนโค้ชที่ผ่านการอบรม และระบบสวัสดิการนักกีฬา

หมวดที่ 3 การจัดการทรัพยากร: บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สนับสนุนการจัดการความเสี่ยงและทรัพย์สิน เช่น บัญชีรายรับ-รายจ่ายโปร่งใส และระบบสารสนเทศ

หมวดที่ 4 ความสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร: สร้างภาพลักษณ์เชิงบวก ขยายความร่วมมือกับรัฐ เอกชน และนานาชาติ สื่อสารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัล และการร่วมจัดแข่งขันระดับนานาชาติ

ซึ่งเกณฑ์ TSQA ทั้ง 4 หมวดหลัก และ 16 หัวข้อย่อย จะแสดงให้เห็นใน Table 1. ดังนี้

Table 1. Structure of TSQA Criteria (4 Categories, 16 Sub-criteria) and Evidence-based Example Indicators

Category	Sub-criterion	Evidence-based example indicators
1. Strategic management	1.1 Context–strategy–progress monitoring	Approved organizational chart; strategic plan with annual KPIs; documented plan reviews and corrective actions; KPI attainment rate.
	1.2 Organizational leadership & governance	Board roles/charters; annual meeting calendar and minutes; disclosure of decisions; conflict-of-interest and ethics records.
	1.3 Finance, accounting & internal controls	Published budgets and financial statements; timeliness of disbursements; internal control procedures; audit/verification reports.
	1.4 Marketing, sponsorship & organizational communication	Sponsorship/benefit agreements and value; yearly communication plan; media reach and engagement reports.
2. Athlete & workforce development	2.1 Athlete base expansion	Registered athlete counts (youth, grassroots, elite); year-on-year growth; program reports with outputs.
	2.2 Systematic and fair athlete selection	Publicly announced criteria and process; selection records; appeal mechanism; equity/compliance checks.
	2.3 Training and individualized development plans	Share of athletes with individual plans; periodic performance testing logs; plan review frequency and outcomes.
	2.4 Training facilities & equipment	Facility/equipment standards and readiness; maintenance schedules; utilization rates; safety inspection records.
3. Resource & association personnel management	3.1 Registration of sports personnel	Up-to-date registers of coaches, officials, administrators; annual renewal evidence.
	3.2 Personnel development system (curricula/manuals/career pathways)	Competency framework by role; approved curricula/manuals; documented career pathways.
	3.3 Volume/quality of staff training & certification	Number of training cohorts and participants; pass/credentialing rates; recognition by national/international bodies.
	3.4 Duty performance & accountability (domestic/international)	Assignment logs for coaches/officials; adherence to codes of conduct; performance appraisals and follow-up actions.
4. Competition management & organizational image	4.1 Competition formats	Annual competition calendar; event implementation rate vs. plan; continuity across levels/age groups.
	4.2 Competition levels & technical/safety standards	Event grading/leveling criteria; conformity to technical and safety standards; venue certification records.
	4.3 Fairness, officiating, and stakeholder protection	Officiating protocols; complaint/appeal system; case closure statistics; athlete protection measures.
	4.4 Dissemination and publicity of competitions	Rate of proactive disclosure (results, minutes, financial summaries); digital communication analytics; stakeholder satisfaction.

จากตารางชี้ให้เห็นปัญหาเชิงระบบของสมาคมกีฬา ได้แก่ มาตรฐานกลางไม่ชัดเจน ระบบข้อมูลกระจาย และกลไกกำกับดูแลคลุมเครือ โดยจัดลงกรอบ SWOT และเชื่อมกับเกณฑ์ TSQA เพื่อกำหนดตัวชี้วัด หลักฐาน และแนวทาง ติดตามผล ตารางแสดงภาพรวม 4 หมวด 16 หัวข้อย่อย ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ ครอบคลุมโครงสร้าง การนำองค์กร การเงิน บัญชี และการสื่อสาร เชื่อมธรรมชาติกับข้อ 1.1–1.2 พร้อมหลักฐานการประชุมและการทบทวนแผน (2) นักกีฬาและบุคลากร เน้นการขยายฐาน คัดเลือก ฝึกซ้อม และดูแลด้วยศาสตร์การกีฬา (3) ทรัพยากร ครอบคลุมการขึ้นทะเบียนบุคลากร ระบบพัฒนาสมรรถนะ และข้อมูลกลาง โดยแปลงจุดอ่อนด้านข้อมูลและความโปร่งใสเป็นข้อ 3.3 พร้อมตัวชี้วัดศูนย์ข้อมูล ความครบถ้วนของชุดข้อมูล และรอบเวลาเปิดเผยงบประมาณ (4) การแข่งขันและภาพลักษณ์ กำหนดมาตรฐานการแข่งขัน ความเป็นธรรม และการสื่อสารสาธารณะ ปิดช่องว่างด้านมาตรฐานและความปลอดภัยผ่านข้อ 4.2–4.3 ด้วยตัวชี้วัดคุณภาพ ความปลอดภัย และหลักฐานการตัดสินใจหรืออุทธรณ์ โครงสร้างนี้ทำให้ตารางใช้ประเมินตนเอง ติดตามความก้าวหน้าเป็นรอบ และเชื่อมผลการดำเนินงานไปสู่การรับรองภายนอกอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

2.2 จุดเด่นของเกณฑ์ TSQA

เกณฑ์ TSQA มีจุดเด่นสำคัญคือความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับใช้ได้กับสมาคมกีฬาที่มีระดับความพร้อมแตกต่างกัน รองรับการประเมินตนเองเพื่อการพัฒนาองค์กรภายใน ก่อนเข้าสู่ระบบรับรองมาตรฐานในอนาคต อีกทั้งยังออกแบบให้ สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยและแนวนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีโครงสร้างคะแนนแบบลำดับขั้น (Maturity Levels) ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับที่มีความยั่งยืน ดัง Table 2.

Table 2. Comparison of TSQA, TQA, and ISO 9001:2015 criteria.

TSQA criterion category	Aligned TQA category	Aligned ISO 9001:2015 clause(s)	Example outcome indicators
1. Strategic management	Category 1: Leadership; Category 2: Strategy	Clause 4: Context of the organization; Clause 5: Leadership; Clause 6: Planning	Strategic KPI attainment rate; proportion of plans reviewed annually
2. Athlete & workforce development	Category 5: Workforce	Clause 7.1.2: People; Clause 7.2: Competence	Proportion of coaches meeting certification standards; athlete injury/protection rate
3. Resource management	Category 6: Operations	Clause 7.1: Resources	Financial transparency index; facility readiness; number of risk incidents
4. Stakeholder relations & organizational image	Category 3: Customer; Category 4: Measurement, Analysis, and Knowledge Management	Clause 8.2: Customer communication; Clause 9.1: Monitoring, measurement, analysis, and evaluation	Stakeholder satisfaction: proportion of information disclosed
5. Performance results (TQA Category 7)	Category 7: Results	Clause 9.1: Monitoring/Measurement; Clause 9.3: Management review	Five result groups: product/process results; customer results; workforce results; leadership/governance results; financial/market results

3. การประเมินความเหมาะสมและการยอมรับเกณฑ์

ผู้วิจัยประเมินความเหมาะสมของเกณฑ์มาตรฐาน TSQA ผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้แทนสมาคมกีฬา มากกว่า 80 คน จาก 87 สมาคม โดยใช้การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) การประชุมออนไลน์ และแบบสอบถาม ซึ่งได้ผลประเมินดังนี้

3.1 ความเหมาะสมของเกณฑ์ โครงสร้าง 4 หมวดหลัก 16 หัวข้อย่อย ครอบคลุมประเด็นสำคัญ โดยได้รับการยอมรับสูงสุดในด้าน (1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ และ (2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งผู้บริหาร โค้ช เจ้าหน้าที่ และนักกีฬา

3.2 ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เกณฑ์มีศักยภาพใช้ได้จริงในบริบทสมาคมกีฬาไทย ทั้งการประเมินตนเอง (Self-assessment) และการรับรองภายนอก

ข้อเสนอแนะ

1. ลดความซับซ้อนของภาษาทางเทคนิค โดยเฉพาะศัพท์ด้านคุณภาพหรือ ISO
2. จัดทำคู่มือและแบบประเมินตนเอง (Checklist) เพื่อสนับสนุนการใช้งาน
3. ทดลองใช้ในสมาคมนำร่องเพื่อประเมินต้นทุน-ประโยชน์และความเหมาะสมเพิ่มเติม

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริบทของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และเพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสมาคมกีฬาให้สามารถยกระดับสู่กีฬາาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และระบบการประเมินคุณภาพองค์กรเป็นกรอบแนวคิดหลัก การอภิปรายผลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. บริบทและสภาพแวดล้อมของสมาคมกีฬาไทยในการขับเคลื่อนไปสู่กีฬາาชีพ

บริบทและสภาพแวดล้อมของสมาคมกีฬาไทยในการขับเคลื่อนไปสู่กีฬາาชีพ สะท้อนผ่านการวิเคราะห์ SWOT ว่ามีทุนเดิมสำคัญ ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือกว้าง การสนับสนุนจากรัฐ และความเชี่ยวชาญเฉพาะชนิดกีฬา แต่ยังเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้าง เช่น มาตรฐานการบริหารที่กระจัดกระจาย กำลังคนด้านการจัดการไม่เพียงพอ และความเชื่อมโยงกับภาคเอกชนหรืออุตสาหกรรมกีฬາาชีพที่ยังหลวม (Moolmart, 2023; Piromkam et al., 2024) อีกทั้งในมิติทางกฎหมาย การตีความและบังคับใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬາาชีพ พ.ศ. 2556 ยังขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน (Laobankho, 2023) ภาพรวมนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบหลายระดับที่เน้นกลไกประสานงานตั้งแต่สโมสร ลีก สมาคม หน่วยงานรัฐ จนถึงผู้สนับสนุน (Hooghe & Marks, 2001) และเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ที่วางระบบสนับสนุนครบวงจรทั้งด้านการจัดการองค์กร การพัฒนานักกีฬา และความร่วมมือข้ามภาคส่วน (Ministry of Tourism and Sports, 2023) รวมถึงแนวทางญี่ปุ่นใน Third Sport Basic Plan ที่บูรณาการกีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาแข่งขัน และกีฬາาชีพ (MEXT, n.d.-c) ในมิติธรรมาภิบาลกีฬ่าอังกฤษใช้ A Code for Sports Governance เป็นเงื่อนไขรับทุนของสมาคม ทำให้มาตรฐานบอร์ด ความโปร่งใส และแผนความหลากหลายเป็นข้อกำหนดเชิงปฏิบัติ ขณะที่ออสเตรเลียจัดทำ National Integrity Framework กำหนดมาตรฐาน safe sport และช่องทางร้องเรียนระดับชาติ การที่ TSQA บรรจุมิติ integrity & safe sport และความโปร่งใสของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงสอดคล้องและสามารถยึดเป็นแนวปฏิบัติเทียบเคียงได้

การขับเคลื่อนกีฬ่าาชีพไทยจึงควรยึด “ยุทธศาสตร์ชาติที่ชัด” และ “กลไกติดตามประเมินที่เข้ม” ผ่าน 4 แกนหลัก ได้แก่ (1) การกำหนดมาตรฐานการบริหารให้เป็นชุดเดียวตามหลักการกำกับดูแลหลายระดับ (Hooghe & Marks, 2001) (2) การพัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านการจัดการกีฬาที่เป็นขั้นตอนและมีการรับรองสอดคล้องกับทิศทางประเทศ (Ministry of Tourism and Sports, 2023) (3) การจัดทำแนวปฏิบัติด้านกฎหมายให้เหมาะสมกับการทำงานจริงของสมาคม ลีก และสโมสร

(Laobankho, 2023) และ (4) การสร้างความร่วมมือเชิงสถาบันกับภาคเอกชนและอุตสาหกรรมกีฬาอาชีพ บนฐานข้อมูลและตัวชี้วัดร่วม (MEXT, n.d.-c; Ministry of Tourism and Sports, 2023) หากดำเนินการครบทั้งสี่แกน โครงสร้างกีฬาของไทยจะเชื่อมโยงข้ามระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันกีฬาอาชีพอย่างยั่งยืน (Moolmart, 2023; Piromkam et al., 2024)

ในด้านมาตรฐานคุณภาพ เกณฑ์ TSQA ได้ถูกปรับแปลจาก TQA/ISO ให้เหมาะสมกับบริบทกีฬาไทย โดยเน้นมิติที่เกณฑ์เดิมยังไม่ครอบคลุม เช่น (1) ห่วงโซ่พัฒนานักกีฬาคู่เชื่อมโยง club–league–association และเส้นทางอาชีพ (2) การจัดการฤดูกาล ภาระฝึกซ้อม และความเสี่ยงการบาดเจ็บ (3) กลไกด้าน integrity & safe sport และช่องทางร้องเรียนอิสระ และ (4) ความโปร่งใสต่อผู้สนับสนุนควบคู่กับตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคม เกณฑ์ดังกล่าวยกระดับจาก “มาตรฐานคุณภาพทั่วไป” ไปสู่ “มาตรฐานคุณภาพเฉพาะกิจกรรมกีฬา” ที่สามารถนำผลประเมินไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์และตัดสินใจด้านงบประมาณได้โดยตรง ผ่านการเชื่อมโยงหมวดยุทธศาสตร์ บุคลากร ทรัพยากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ของการบูรณาการตัวชี้วัดเฉพาะกีฬาเข้ากับกลไกธรรมาภิบาลหลายระดับ คือการสร้าง strategy map สำหรับสมาคมกีฬาไทยที่แปลงผลประเมินเป็นเส้นทาง “บุคลากร → กระบวนการ → ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย → ผลลัพธ์ยั่งยืน” ซึ่งสามารถพัฒนาต่อยอดสู่ระบบประเมินตนเองและการรับรองมาตรฐานในระดับชาติได้ต่อไป

2. การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสมาคมกีฬา

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนาเกณฑ์ TSQA เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการสมาคมกีฬา โดยครอบคลุม 4 หมวด 16 หัวข้อย่อย ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์ บุคลากร ทรัพยากร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบเกณฑ์อ้างอิงจากกรอบ TQA และ ISO 9001:2015 แล้วปรับให้เหมาะสมกับบริบทของการจัดการกีฬาในประเทศไทย (Daruang & Srisopa, 2023; Li & Hongseanyatham, 2025) โครงสร้างนี้สอดคล้องกับทิศทางงานวิชาการที่เน้นการใช้ระบบประเมินเพื่อขับเคลื่อนสมรรถนะองค์กร (Phantayuth, 2002) และสอดคล้องกับข้อเสนอในการยกระดับสมาคมกีฬาระดับจังหวัดด้วยเครื่องมือเชิงระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร (Kaewchuaya & Choudamb, 2021)

ความก้าวหน้าของ TSQA เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบคุณภาพทั่วไปอยู่ที่การผนวกมิติจำเพาะด้านกีฬาเข้าสู่กระบวนการประเมิน เช่น การเชื่อมโยงห่วงโซ่พัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับสโมสร สิก ไปจนถึงระดับสมาคมให้สัมพันธ์กับการจัดการโค้ชและผู้ตัดสิน การบูรณาการปฏิทินการแข่งขันเข้ากับภาระการฝึกซ้อมเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านการบาดเจ็บ การกำหนดมาตรการด้าน integrity และ safe sport ที่มีช่องทางร้องเรียนและตรวจสอบได้ รวมทั้งการเพิ่มกลไกสร้างความโปร่งใสต่อผู้สนับสนุนและสาธารณะผ่านตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ทางสังคมและความเชื่อมั่นของภาคี ทั้งหมดนี้ถือเป็นมิติที่กรอบ TQA หรือ ISO ในภาพรวมยังไม่ครอบคลุมอย่างชัดเจน (Daruang & Srisopa, 2023; Li & Hongseanyatham, 2025)

เพื่อให้ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เชื่อมโยงกับการตัดสินใจได้ทันที งานวิจัยได้ออกแบบ strategy map ของสมาคมกีฬา โดยเรียงลำดับการพัฒนาจากฐานของบุคลากรและการเรียนรู้ สู่กระบวนการภายใน ไปจนถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสุดท้ายคือผลลัพธ์ด้านความยั่งยืน แนวทางนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้ระบบประเมินสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนการวางแผนพัฒนาองค์กร (Phantayuth, 2022) อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นเส้นทางยกระดับคุณภาพอย่างเป็นขั้นตอนพร้อมจัดทำระดับความพร้อมหรือ maturity levels และรายการตรวจสอบหรือ checklists สำหรับสมาคมที่มีจุดเริ่มต้นแตกต่างกัน เพื่อใช้วางแผนปิดช่องว่างตามบริบทที่เหมาะสม (Kaewchuaya & Choudamb, 2021)

ในทางปฏิบัติ TSQA ได้ถูกจัดรูปให้อยู่ในลักษณะคู่มือประเมินตนเองที่สมาคมสามารถนำไปใช้ตรวจสอบสถานะการดำเนินงาน วางแผนปรับปรุง และสื่อสารผลกับผู้สนับสนุนได้โดยตรง พร้อมทั้งมีแนวทางในการพัฒนาผู้ประเมินภายในเพื่อลดความคลาดเคลื่อนและสร้างวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างคะแนนและหลักฐานประกอบถูกวางฐานเพื่อรองรับการต่อยอดสู่ระบบการรับรองมาตรฐานสมาคมกีฬา และเชื่อมโยงเข้ากับกลไกสนับสนุนจากภาครัฐ ทำให้ผลการประเมินสามารถแปรสภาพเป็นแรงจูงใจเชิงนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรที่จับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม (Thailand Quality Award Office, 2024;

Dararuang & Srisopa, 2023; Li & Hongseanyatham, 2025; Ministry of Tourism and Sports, 2023; Titajaree et al., 2023)

กล่าวโดยสรุป TSQA ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานคุณภาพที่ถ่ายทอดกรอบ TQA และ ISO สู่โลกของการจัดการกีฬาอย่างแท้จริง ทั้งในเชิงตัวชี้วัดเฉพาะทาง วิธีการอ่านผลลัพธ์ และเครื่องมือในการยกระดับองค์กร ส่งผลให้สมาคมกีฬาสามารถใช้เป็นฐานในการประเมิน วางแผน และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีลำดับขั้น พร้อมทั้งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการรับรองมาตรฐานและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืนในอนาคต

3. การยอมรับ และแนวทางการประยุกต์ใช้เกณฑ์ในทางปฏิบัติ

ผลสะท้อนจากสมาคมกีฬาในระดับชาติและจังหวัดชี้ว่า TSQA ได้รับการยอมรับสูงทั้งด้านโครงสร้าง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยเฉพาะหมวด การวางแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถเริ่มใช้ได้ทันที (Titajaree et al., 2023; Sikawkhiew, 2024) การจัดทำ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้สมาคมมองเห็นเส้นทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นจากบุคลากรและการเรียนรู้ ไปสู่กระบวนการภายใน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนถึงผลลัพธ์ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับกรอบ Balanced Scorecard ที่ใช้ในงานบริหารสมัยใหม่ (Dithsorn & Kaewsawan, 2023; Kosenam & Siripornwut, 2024) จุดนี้ไม่เพียง “สอดคล้อง” กับวรรณกรรมเดิม แต่ เพิ่มองค์ความรู้ใหม่ ด้วยการแปลงกรอบคุณภาพทั่วไปให้รองรับภารกิจเฉพาะของสมาคมกีฬา เช่น การเชื่อมผลประโยชน์เข้ากับวงจรฤดูกาล การพัฒนาบุคลากรสายเทคนิค และการสื่อสารผลลัพธ์ต่อผู้สนับสนุนในรูปแบบที่วัดได้จริง ทำให้คะแนนประเมินเชื่อมตรงกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากรของสมาคม

เพื่อให้การประยุกต์ใช้เกณฑ์ TSQA ขยายผลได้อย่างกว้างและทั่วถึงในระดับระบบ จำเป็นต้องจัดตั้งแพลตฟอร์มกลางของภาครัฐสำหรับการประเมินตนเองแบบออนไลน์ ควบคู่กับคู่มือการใช้งานที่กระชับ ชัดเจน และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาคมกีฬา เพื่อทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและการเรียนรู้ร่วม ช่วยเร่งการยกระดับมาตรฐานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเอื้อต่อการเชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับกลไกสนับสนุนตามข้อเสนอในเอกสารนโยบายและงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง (Titajaree et al., 2023; Sikawkhiew, 2024; Dithsorn & Kaewsawan, 2023; Kosenam & Siripornwut, 2024) ในมิติแรงจูงใจเชิงปฏิบัติ ควรกำหนด “ระดับคะแนนขั้นต่ำของ TSQA” เป็นเงื่อนไขสำหรับการจัดสรรงบประมาณหรือสิทธิประโยชน์จากภาครัฐ พร้อมกำหนด “คะแนนโบนัส” สำหรับสมาคมที่ยกระดับธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และมาตรการด้าน safe sport ให้ปรากฏเชิงหลักฐาน ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนเกิดผลในระดับระบบอย่างแท้จริง ผลการประเมิน TSQA ควรถูกบูรณาการเข้ากับระบบติดตามของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทำให้ข้อมูลจากการประเมินแปลงสภาพเป็นการตัดสินใจเชิงนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการกำกับติดตามที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และตรวจสอบได้ (Titajaree et al., 2023; Sikawkhiew, 2024; Dithsorn & Kaewsawan, 2023; Kosenam & Siripornwut, 2024)

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

เกณฑ์ TSQA ที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ไม่ได้เป็นเพียงแนวทางการประเมินคุณภาพ แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรกีฬา นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสมาคมกีฬา และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้สนับสนุนจากภายนอก โดยเฉพาะภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม ในระยะยาวเกณฑ์นี้สามารถต่อยอดสู่การพัฒนา “ระบบรับรองมาตรฐานสมาคมกีฬา” ที่สามารถประยุกต์ใช้ในทุกชนิดกีฬาได้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ระบบกีฬาท้องถิ่นของไทยมีความเข้มแข็ง มั่นคง และมีความพร้อมในการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับโลก

องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม 5 ประการ ได้แก่ (1) กรอบการวิเคราะห์บริบทองค์กรกีฬาเชิงลึกด้วย SWOT ผสานข้อมูลภาคสนาม ทำให้เห็นปัญหาและโอกาสอย่างเป็นระบบ (2) การประยุกต์แนวคิด TQA และ ISO 9001 สู่บริบทกีฬาไทย จนเกิดเกณฑ์คุณภาพที่เหมาะสมกับลักษณะงานของสมาคม (3) การออกแบบเกณฑ์ TSQA สำหรับการประเมินตนเองที่

เน้นการพัฒนาองค์กรจากภายใน (4) การใช้ Strategy Map กำหนดทิศทาง เชื่อมโยงบุคลากร กระบวนการ ผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอน และ (5) กลไกการยอมรับผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นว่าเกณฑ์จะเกิดผลเมื่อผู้ปฏิบัติอยู่ในวงออกแบบและทดลองใช้จริง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มี 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) ผลักดันให้ใช้เกณฑ์ TSQA เป็นเครื่องมือประเมินคุณภาพสมาคมกีฬาอย่างเป็นทางการ บูรณาการกับกลไกของการกีฬาแห่งประเทศไทย และเชื่อมโยงกับการจัดสรรงบประมาณหรือรูปแบบการสนับสนุนจากรัฐ 2) จัดตั้งศูนย์สนับสนุนการพัฒนาองค์กรกีฬา ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา อบรม และพัฒนาเครือข่ายผู้ประเมินภายในบนฐานเกณฑ์ TSQA และ 3) จัดทำระบบรับรองมาตรฐานสมาคมกีฬา เพื่อยกระดับความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือสำหรับภาคเอกชนและผู้สนับสนุน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) จัดทำคู่มือประเมินตนเองและแบบฟอร์มใช้งานเกณฑ์ TSQA ที่กระชับและใช้จริงได้ พร้อมกรณีศึกษาจากสมาคมนำร่อง 2) พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และให้ข้อเสนอแนะอัตโนมัติ และ 3) ส่งเสริมให้แต่ละสมาคมตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการใช้เกณฑ์อย่างต่อเนื่องและติดตามผลเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทดลองใช้เกณฑ์ TSQA กับสมาคมประเภทต่าง ๆ เพื่อประเมินความเหมาะสมเชิงบริบท 2) พัฒนาดัชนีวัดผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกับเกณฑ์ TSQA สำหรับติดตามผลระยะยาว และ 3) ศึกษาเปรียบเทียบเกณฑ์ของไทยกับประเทศในอาเซียน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคและการยกระดับมาตรฐานร่วมกัน

โดยสรุป เกณฑ์ TSQA ทำหน้าที่เป็นทั้ง “แผนที่ทางยุทธศาสตร์” และ “กลไกติดตามผล” ของการพัฒนาสมาคมกีฬาไทย หากหน่วยงานนโยบาย สมาคมกีฬา และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องร่วมขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง จะเกิดระบบรับรองมาตรฐานที่สร้างคุณค่าให้กับนักกีฬา องค์กร และเศรษฐกิจกีฬาไทยในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Boontiam, P. (2022). Proposal of the Factors Effecting Administrative Organizational Excellence of Sports Authority of Thailand. Academic Journal of Thailand National Sports University, 15(1), 323–336. (in Thai)
- Dararuang, S., & Srisopa, Y. (2023). Criteria Management Public Sector Management Quality Affecting Internal Assurance of Sport School under Thailand National Sports University [in Thai]. The Journal of Research and Academics, 6(2), 199–214. (in Thai)
- Dithsom, P., & Kaewsawan, C. (2023). A study of successful sports management for local communities. Journal of Politics, Administration and Law, 15(1), 68–87. (in Thai)
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). Types of multi-level governance. European Integration online Papers (EIoP), 5(11).
- Kaewchuaya, S., & Choudamb, W. (2021). Guidelines for the development of sports association management of Trang Province. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(14), 4212–4220.
- Kosenam, N., & Siripornwut, N. . (2024). Sports Management Policy of Thailand Bodybuilding and Physique Sports Association. Academic Journal of Thailand National Sports University, 16(2), 145–156. (in Thai)
- Laobankho, W. (2023). Guidelines for solving Legal Problems Concerning Supporting Sport of Local Government Organizations. Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University, 9(1), 301–312. (in Thai)
- Li, J., & Hongseanyatham, P. (2025). Development of the evaluation index system in internal governance ability of social sports associations in Guangdong Province. International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews, 5(4), 369–380.
- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. (n.d.-a). Goals of the Strategy for Sports Nation [Online]. Retrieved May 23, 2025, from <https://www.mext.go.jp/en/policy/sports/lawandplan/title02/detail02/sdetail02/1374148.htm>

- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. (n.d.-b). The Strategy for Sports Nation [Online]. Retrieved May 23, 2025, from <https://www.mext.go.jp/en/policy/sports/lawandplan/title02/detail02/sdetail02/1374143.htm>
- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. (n.d.-c). Third Sport Basic Plan [Online]. Retrieved May 13, 2025, from https://www.mext.go.jp/sports/en/b_menu/policy/sysbudget/thirdsportbp.html
- Ministry of Tourism and Sports. (2023). National Sports Development Plan, No. 7 (B.E. 2566–2570). Bangkok: Ministry of Tourism and Sports. (in Thai)
- Moolmart, N. (2023). Problems, obstacles, and approaches for creating popularity of professional sports in Thailand. *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*, 6(1), A11-A23. (in Thai)
- Phantayuth, P. (2022). Factors Affecting Success of Business Professional Takraw Management. *Academic Journal of Thailand National Sports University*, 14(2), 1–16. (in Thai)
- Piromkam, B., Phonsri, N., Piromkam, P., & Wantayakul, N. (2024). Study of problems arising from the enforcement of the Professional Sports Promotion Act 2013: A case study of the Volleyball Association of Thailand. *Journal of Liberal Arts and Service Industry*, 7(2), 247–256. (in Thai)
- Sikawkhiew, S. (2024). Development of management model for the Sports Climbing Association of Thailand. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2641–2650.
- Thailand Quality Award Office. (2024). TQA criteria for performance excellence framework 2024–2025. Bangkok: Thailand Quality Award Office.
- Titajaree, S., Srison, W., Chayanon, S., & Charusakul, P. (2023). Directions for National Sports Development in line with Thailand's National Strategies for Professional Sports Excellence and the Sports Industry [in Thai]. *Journal of Wisdom the Political Science and Multi-Disciplinary Sciences*, 6(1), 67–82. (in Thai)