Vol 6 Issue 1 (January - March 2027)
ACADEMIC ARTICLE

การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน: กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรกีฬาและการจัดกิจกรรมกีฬาในประเทศไทย

SUSTAINABLE SPORT MANAGEMENT: A STRATEGIC FRAMEWORK FOR SPORT ORGANIZATIONS AND SPORT EVENTS IN THAILAND

เอกศักดิ์ เฮงสุโข[1*] ณัฐพล ไตรเพิ่ม[2] และ อรรณพ นับถือตรง[3]

Ekasak Hengsuko[1*], Natthapon Traiperm[2] and Unnop Naptheutrong[3]

[1]วิทยาลัยนวัตกรรมแห่งบึงกาฬ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จังหวัดบึงกาฬ

[2]สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา นวัตกรรมและสุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย จังหวัดหนองคาย

[3]นักวิชาการอิสระ

[1]Bueng Kan College of Innovation, Udon Thani Rajabhat University, Bueng Kan province

[2]Department of Sports Science, Innovation, and Health, Khon Kaen University, Nong Khai Campus, Nong Khai province

[3]Independent Academic

[*]Corresponding author: Ekasak Hengsuko; Email: ekasak.he@udru.ac.th

Received: 7 July 2026 **Revised:** 27 July 2026 **Accepted:** 7 August 2026

DOI: https://doi.org/10.67909/JASIW.e271007

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์แนวคิดการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) และเสนอกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรกีฬาและการจัดกิจกรรมกีฬาในประเทศไทย เนื้อหาของบทความครอบคลุมพัฒนาการของแนวคิดการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน แนวคิดนิเวศวิทยาการกีฬา มาตรฐานการจัดกิจกรรมอย่างยั่งยืน บทบาทของกีฬาในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนแนวโน้มการนำ ESG มาใช้ในองค์กรกีฬาและกิจกรรมกีฬา การทบทวนวรรณกรรมดำเนินในลักษณะการทบทวนเชิงแนวคิด โดยพิจารณาเอกสารวิชาการ มาตรฐานสากล รายงานขององค์กรกีฬา และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ sustainable sport management, sport ecology, ESG, sport governance, sport legacy และ event sustainability โดยมีการสังเคราะห์ร่วมกับกรณีศึกษาในประเทศไทย เอเชีย และ FIFA World Cup 2026 เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ S-SPORT ESG Framework การประมวลแนวคิดชี้ให้เห็นว่า การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนไม่ควรจำกัดอยู่ที่การลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ควรเป็นระบบการบริหารที่เชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าทางสังคม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการกำกับดูแลองค์กรกีฬาที่โปร่งใส บทความนี้เสนอกรอบแนวคิด S-SPORT ESG Framework ในฐานะตัวอย่างของมหกรรมกีฬาขนาดใหญ่ที่สะท้อนความท้าทายด้านการเดินทาง คาร์บอน และธรรมาภิบาลในยุค ESG ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานกีฬาอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมและความเสมอภาค ธรรมาภิบาลองค์กรกีฬา การรายงานและความรับผิดชอบ และการสร้างมรดกเชิงเปลี่ยนผ่าน องค์ประกอบทั้ง 6 พัฒนาจากการบูรณาการแนวคิดการบริหารกีฬา นิเวศวิทยาการกีฬา ESG มาตรฐานการจัดกิจกรรมอย่างยั่งยืน และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยมีความสัมพันธ์เชิงระบบตั้งแต่การรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบการดำเนินงาน การกำกับดูแล การรายงานผล และการสร้างผลลัพธ์ระยะยาว กรอบดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรกีฬา การจัดกิจกรรมกีฬา และการกำหนดตัวชี้วัดความยั่งยืนของกีฬาในบริบทไทย

คำสำคัญ: การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน, อีเอสจี, นิเวศวิทยาการกีฬา, ธรรมาภิบาลกีฬา, มรดกเชิงเปลี่ยนผ่าน

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

Abstract

This academic article aims to synthesize the concept of sustainable sport management in the context of environmental, social, and governance (ESG) transformation and to propose a strategic framework for sport organizations and sport events in Thailand. The article covers the evolution of sustainable sport management, sport ecology, event sustainability management standards, the role of sport in advancing the Sustainable Development Goals, and emerging trends in applying ESG to sport organizations and sport events. The literature review was conducted as a conceptual review by considering academic literature, international standards, reports from sport organizations, and case studies related to sustainable sport management, sport ecology, ESG, sport governance, sport legacy, and event sustainability. This article proposes that case studies from Thailand, Asia, and the FIFA World Cup 2026, the latter serving as an example of a mega sport event that reflects challenges related to travel, carbon emissions, and governance in the ESG era, in order to develop a new conceptual contribution in the form of the S-SPORT ESG Framework. The conceptual review suggests that sustainable sport management should not be limited to reducing environmental impacts. Rather, it should be understood as a management system that connects responsible resource use, social value creation, stakeholder engagement, and transparent sport governance. This article proposes the S-SPORT ESG Framework, consisting of six components: stakeholder engagement, sustainable sport operations, participation and inclusion, sport organizational governance, reporting and responsibility, and transformative legacy. These six components were developed by integrating sport administration, sport ecology, ESG, event sustainability standards, and relevant case studies. They are systematically interrelated, beginning with stakeholder engagement, followed by operational design, governance, reporting, and the creation of long-term outcomes. The framework can serve as a guideline for developing sport organizations, managing sport events, and establishing sustainability indicators for the Thai sport context.

Keywords: Sustainable sport management, ESG, Sport ecology, Sport governance, Sport legacy.

บทนำ

กีฬาเป็นกิจกรรมทางสังคมที่มีพลังในการเชื่อมโยงผู้คน ชุมชน เศรษฐกิจ สุขภาพ และวัฒนธรรมเข้าด้วยกันในระดับสากล กีฬาได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาและสันติภาพ โดยองค์การสหประชาชาติระบุว่า กีฬามีศักยภาพในการเชื่อมโยงผู้คนโดยไม่จำกัดอัตลักษณ์ ภูมิหลัง เชื้อชาติ หรือความสามารถ และมีบทบาทต่อการส่งเสริมสุขภาวะ การพัฒนา และสันติภาพ (United Nations Department of Economic and Social Affairs, n.d.) สำหรับประเทศไทย การกีฬาไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมเพื่อการแข่งขันหรือการออกกำลังกายเท่านั้น แต่ยังถูกกำหนดให้เป็นกลไกหนึ่งในการเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม ความสามารถในการแข่งขัน และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2566–2570 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนากีฬาของประเทศให้ครอบคลุมตั้งแต่กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬา และอุตสาหกรรมกีฬา (Ministry of Tourism and Sports, 2023) อย่างไรก็ตาม การเติบโตของกีฬาในฐานะอุตสาหกรรมและกิจกรรมสาธารณะขนาดใหญ่ทำให้เกิดคำถามสำคัญว่า องค์กรกีฬาและผู้จัดกิจกรรมกีฬาจะสามารถสร้างคุณค่าโดยไม่เพิ่มภาระต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และระบบธรรมาภิบาลได้อย่างไร การจัดการแข่งขันกีฬา การเดินทางของนักกีฬาและผู้ชม การใช้พลังงานในสนามกีฬา การบริโภคสินค้าและอาหาร การผลิตของเสีย การใช้พื้นที่ธรรมชาติ รวมถึงการก่อสร้างและบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกทางกีฬาล้วนเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกัน กีฬาในฐานะพื้นที่ทางสังคมยังเกี่ยวข้องกับประเด็นความเท่าเทียม การเข้าถึงโอกาส สุขภาพ ความปลอดภัยของผู้เข้าร่วม ความโปร่งใสขององค์กร และความเป็นธรรมต่อชุมชนเจ้าของพื้นที่

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรกีฬา McCullough, Orr, and Kellison (2020) เสนอแนวคิด “นิเวศวิทยาการกีฬา” หรือ sport ecology เพื่ออธิบายความสัมพันธ์สองทางระหว่างกีฬาและสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติมีผลต่อการจัดกีฬา ขณะเดียวกันกิจกรรมกีฬาก็มีผลต่อสภาพแวดล้อมเช่นกัน แนวคิดนี้ทำให้การจัดการกีฬาไม่สามารถพิจารณาเฉพาะด้านการตลาด การเงิน การแข่งขัน หรือการบริหารผู้ชมเท่านั้น แต่ต้องนำปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อีกแนวโน้มหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการกีฬาในปัจจุบัน คือ การนำแนวคิด ESG หรือ Environmental, Social, and Governance มาใช้ในองค์กรกีฬาและกิจกรรมกีฬา ESG ทำให้องค์กรกีฬาต้องตอบคำถามมากกว่า “จัดงานสำเร็จหรือไม่” แต่ต้องตอบว่า “กิจกรรมกีฬานั้นใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบหรือไม่ สร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร และบริหารงานด้วยความโปร่งใสเพียงใด” งานวิจัยร่วมสมัยเริ่มให้ความสำคัญกับ ESG ในสโมสรกีฬาอาชีพและกิจกรรมกีฬา เช่น Myung (2024) ศึกษาคุณค่าด้าน ESG ของสโมสรกีฬาอาชีพจากมุมมองผู้บริโภค และ Yu and Jeong (2025) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ ESG สำหรับสโมสรกีฬาอาชีพด้วยวิธี Delphi ซึ่งสะท้อนว่า ESG ในกีฬาไม่ควรถูกนำมาใช้แบบคัดลอกภาคธุรกิจทั่วไป แต่ต้องปรับให้เหมาะสมกับธรรมชาติของกีฬา ผู้ชม นักกีฬา ชุมชน และวัฒนธรรมขององค์กรกีฬา

ในบริบทปัจจุบัน การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนควรถูกพิจารณาให้เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศและพันธกรณีด้านสิ่งแวดล้อมของไทยด้วย แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2566–2570 ระบุให้กีฬาเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคมและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Ministry of Tourism and Sports, 2023) ขณะเดียวกัน ประเทศไทยได้ยกระดับเป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศผ่าน NDC 3.0 โดยกำหนดเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิลงร้อยละ 47 จากระดับปี 2019 ภายในปี 2035 และมุ่งสู่ net-zero emissions ภายในปี 2050 (Department of Climate Change and Environment, 2025) ดังนั้น ภาคกีฬาจึงควรเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่ช่วยสนับสนุนทิศทางดังกล่าวผ่านการจัดกิจกรรมกีฬาแบบคาร์บอนต่ำ การลดของเสีย การเดินทางที่ยั่งยืน และการบริหารจัดการองค์กรกีฬาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในบริบทของประเทศไทย แม้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจะให้ความสำคัญกับการพัฒนากีฬาหลายระดับ แต่การแปลงแนวคิดความยั่งยืนและ ESG ไปสู่ระบบการจัดการกีฬาในระดับองค์กร สนามกีฬา กิจกรรมกีฬา และชุมชน ยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่างจริงจัง

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณางานวิชาการและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน พบว่าองค์ความรู้ในประเด็นนี้ยังมีช่องว่างสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก งานจำนวนมากมักอธิบายความยั่งยืนของกีฬาในมิติสิ่งแวดล้อม เช่น การลดขยะ การลดคาร์บอน หรือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงกับมิติทางสังคมและธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ ประการที่สอง แนวคิด ESG แม้ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในภาคธุรกิจและองค์กรกีฬาอาชีพ แต่การประยุกต์ใช้ในบริบทการจัดกิจกรรมกีฬาและองค์กรกีฬาในประเทศไทยยังขาดกรอบแนวคิดที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของประเทศ ประการที่สาม งานที่มีอยู่ส่วนใหญ่มักนำเสนอกรณีศึกษาหรือแนวปฏิบัติรายประเด็น แต่ยังขาดการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานกีฬา การกำกับดูแล การรายงานผล และผลลัพธ์ระยะยาวของกีฬาอย่างยั่งยืน

จากช่องว่างดังกล่าว บทความนี้มีคุณูปการทางวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก เป็นการสังเคราะห์แนวคิดการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนจากหลายฐานคิด ทั้งการบริหารกีฬา นิเวศวิทยาการกีฬา ESG และมาตรฐานการจัดกิจกรรมอย่างยั่งยืน ด้านที่สอง เป็นการเสนอกรอบแนวคิด S-SPORT ESG Framework เพื่ออธิบายองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในลักษณะเชิงระบบ และด้านที่สาม เป็นการเชื่อมโยงกรอบแนวคิดดังกล่าวกับบริบทไทยผ่านกรณีศึกษาการจัดการขยะในกิจกรรมกีฬา กรณีศึกษาในเอเชีย และกรณี FIFA World Cup 2026 เพื่อให้กรอบแนวคิดสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนานโยบาย การจัดกิจกรรมกีฬา และการวิจัยด้านการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในอนาคต

บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์แนวคิดและเสนอกรอบการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในยุค ESG เพื่อเป็นฐานคิดสำหรับนักวิชาการ ผู้บริหารกีฬา ผู้จัดกิจกรรมกีฬา หน่วยงานรัฐ องค์กรกีฬาเอกชน และชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาในประเทศไทย

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

แนวทางการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิดที่ใช้การทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเป็นฐานในการพัฒนากรอบแนวคิด โดยพิจารณาเอกสาร 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) งานวิชาการด้านการบริหารกีฬา การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน นิเวศวิทยาการกีฬา ESG ธรรมาภิบาลกีฬา และมรดกของมหกรรมกีฬา 2) มาตรฐานและกรอบการดำเนินงานระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมอย่างยั่งยืน 3) รายงานและแนวทางปฏิบัติขององค์กรกีฬาระดับนานาชาติ และ 4) กรณีศึกษาที่สะท้อนการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย เอเชีย และมหกรรมกีฬาระดับโลก

การคัดเลือกเอกสารให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็น sustainable sport management, sport ecology, ESG, sport governance, sport legacy และ event sustainability โดยเน้นเอกสารในช่วงปี ค.ศ. 2017–2026 เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของกีฬาและความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม งานคลาสสิกบางรายการที่มีความสำคัญต่อการอธิบายฐานคิด เช่น งานด้าน ESG, sport governance และ mega-event legacy ได้รับการนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้กรอบแนวคิดมีฐานทางทฤษฎีที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การสังเคราะห์เนื้อหาใช้วิธีการจัดกลุ่มแนวคิดตามมิติสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมาภิบาล การดำเนินงานกีฬา และผลลัพธ์ระยะยาว ก่อนนำมาพัฒนาเป็นองค์ประกอบของ S-SPORT ESG Framework

ความหมายและพัฒนาการของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน

การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์กรกีฬา กิจกรรมกีฬา ทรัพยากรกีฬา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางกีฬา โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลขององค์กรกีฬา แนวคิดนี้มิได้ปฏิเสธเป้าหมายด้านการแข่งขัน รายได้ การตลาด หรือความนิยมของกีฬา หากแต่เสนอองค์กรกีฬา แนวคิดนี้มิได้บอกว่าความสำเร็จทางกีฬาในระยะยาวจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณาเชิงเปรียบเทียบ พัฒนาการของแนวคิดการจัดการกีฬาสามารถอธิบายได้เป็น 4 ระยะสำคัญ ระยะแรก คือ การจัดการกีฬาแบบมุ่งประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเพื่อให้ทรัพยากร บุคลากร และกิจกรรมทางกีฬาถูกขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นระบบ (Hengsuko, 2024) แนวคิดนี้เป็นฐานสำคัญของการบริหารกีฬา แต่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญโดยตรงกับผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคม ระยะที่สอง คือ แนวคิดกีฬาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือ green sport ซึ่งเริ่มให้ความสำคัญกับการลดขยะ การประหยัดพลังงาน การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการลดผลกระทบจากการจัดกิจกรรมกีฬา อย่างไรก็ตาม แนวคิด green sport มักถูกนำไปใช้ในลักษณะมาตรการเฉพาะกิจ และบางครั้งยังไม่เชื่อมโยงกับมิติทางสังคมและธรรมาภิบาลอย่างเพียงพอ

ระยะที่สาม คือ แนวคิดนิเวศวิทยาการกีฬา หรือ sport ecology ซึ่งขยายมุมมองจากการลดผลกระทบเฉพาะหน้าไปสู่การทำความเข้าใจความสัมพันธ์สองทางระหว่างกีฬาและสิ่งแวดล้อม McCullough, Orr, and Kellison (2020) เสนอว่า sport ecology เป็นสาขาย่อยใน sport management ที่ช่วยอธิบายว่า กีฬาได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ขณะเดียวกันกิจกรรมกีฬาก็ส่งผลต่อระบบนิเวศและทรัพยากรธรรมชาติ แนวคิดนี้ทำให้การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนมีฐานวิเคราะห์ที่ลึกขึ้น เพราะไม่ได้มองสิ่งแวดล้อมเป็นเพียง “ประเด็นเสริม” แต่เป็นเงื่อนไขของความต่อเนื่องของกีฬาในอนาคต

ระยะที่สี่ คือ การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในยุค ESG ซึ่งเป็นการบูรณาการมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเข้ากับการบริหารกีฬาอย่างเป็นระบบ มิติสิ่งแวดล้อมเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบและการลดผลกระทบต่อภูมิอากาศ มิติสังคมเน้นการเข้าถึงกีฬา ความปลอดภัย ความเสมอภาค และประโยชน์ต่อชุมชน ส่วนมิติธรรมาภิบาลเน้นความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และความรับผิดชอบขององค์กรกีฬา ดังนั้น การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในปัจจุบันจึงมีขอบเขตกว้างกว่า green sport เพราะมิได้มุ่งเพียงลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม แต่ยังครอบคลุมการออกแบบระบบกีฬาให้สร้างคุณค่าระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม

จากการเปรียบเทียบดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนมิใช่แนวคิดที่เกิดขึ้นแยกจากการบริหารกีฬาแบบดั้งเดิม หากแต่เป็นการขยายขอบเขตของการบริหารกีฬาให้ครอบคลุมผลลัพธ์ที่กว้างและยาวไกลกว่าเดิม กล่าวคือ จากเดิมที่การบริหารกีฬาเน้น “ประสิทธิภาพของการจัดการ” ไปสู่การจัดการที่เน้น “ความรับผิดชอบและคุณค่าระยะยาว” การเปลี่ยนผ่านนี้เป็นฐานสำคัญของการพัฒนากรอบ S-SPORT ESG Framework ในบทความนี้ (International Organization for Standardization, 2024)

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน

1. แนวคิดนิเวศวิทยาการกีฬา นิเวศวิทยาการกีฬาเป็นฐานคิดสำคัญของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน เพราะช่วยให้เห็นว่ากีฬาไม่ได้ดำรงอยู่แยกจากสิ่งแวดล้อม กีฬาใช้ทรัพยากรจากธรรมชาติและโครงสร้างพื้นฐานของสังคม ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมก็เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้กีฬาดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น กีฬากลางแจ้งต้องพึ่งพาสภาพอากาศ คุณภาพอากาศ และความปลอดภัยของพื้นที่ กีฬาทางน้ำต้องพึ่งพาคุณภาพน้ำและระบบนิเวศ กีฬาฤดูหนาวต้องพึ่งพาอุณหภูมิและปริมาณหิมะ ส่วนกิจกรรมวิ่ง ปั่นจักรยาน หรือกีฬามวลชนในพื้นที่เมืองต้องพึ่งพาโครงสร้างพื้นฐาน พื้นที่สาธารณะ และระบบขนส่ง

Orr and Inoue (2019) เสนอกรอบความเปราะบางด้านภูมิอากาศขององค์กรกีฬา โดยชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นความท้าทายสำคัญต่ออุตสาหกรรมกีฬา โดยเฉพาะกีฬากลางแจ้งและกีฬาฤดูหนาว ขณะที่ Orr, Inoue, Seymour, and Dingle (2022) ได้ทบทวนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อกีฬาอย่างเป็นระบบ และพบประเด็นสำคัญ เช่น ผลกระทบของความร้อนต่อสุขภาพนักกีฬาและผู้ชม ผลกระทบต่อสมรรถนะ การปรับตัวขององค์กรกีฬา ความเหมาะสมของเมืองเจ้าภาพ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัย ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนว่า ความยั่งยืนไม่ใช่ประเด็นเสริมของการจัดการกีฬา แต่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานต่อความต่อเนื่องของกีฬาในอนาคต

2. แนวคิด ESG กับองค์กรกีฬา ESG เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่อประเมินและขับเคลื่อนความรับผิดชอบขององค์กรในสามมิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (United Nations Global Compact, 2004) ในเชิงทฤษฎี ESG ยังมีรากฐานเชื่อมโยงกับ Stakeholder Theory ของ Freeman (1984) ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และแนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington (1994) เมื่อนำมาใช้กับกีฬา ESG ช่วยให้องค์กรกีฬามองการดำเนินงานอย่างรอบด้านมากขึ้น มิติด้านสิ่งแวดล้อมครอบคลุมการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการขยะ การอนุรักษ์น้ำ และการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ มิติด้านสังคมครอบคลุมการเข้าถึงกีฬา สุขภาพ ความปลอดภัย ความหลากหลาย ความเสมอภาค การพัฒนาเยาวชน และประโยชน์ต่อชุมชน ส่วนมิติธรรมาภิบาลครอบคลุมความโปร่งใส จริยธรรม การต่อต้านการทุจริต การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการรายงานผล

เมื่อนำ ESG มาเชื่อมโยงกับการบริหารกีฬา จะเห็นได้ว่า ESG ไม่ได้เป็นเพียงกรอบการรายงานภาพลักษณ์ขององค์กร แต่เป็นฐานคิดในการออกแบบระบบการจัดการกีฬาให้รับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง งานของ Myung (2024) ชี้ให้เห็นว่า คุณค่า ESG ของสโมสรกีฬาอาชีพในมุมมองผู้บริโภคไม่ได้จำกัดอยู่ที่สิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ความปลอดภัย การให้ความสำคัญกับชุมชนท้องถิ่น และวัฒนธรรมแห่งความเคารพ ขณะที่ Yu and Jeong (2025) เสนอว่า การนำ ESG ไปใช้ในสโมสรกีฬาอาชีพจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางเฉพาะที่สอดคล้องกับธรรมชาติของกีฬา ผู้ชม นักกีฬา สื่อ ผู้สนับสนุน และชุมชน ไม่ใช่เพียงนำแบบจำลอง ESG ของภาคธุรกิจทั่วไปมาใช้โดยตรง

จากการสังเคราะห์แนวคิด ESG ร่วมกับ sport ecology, ISO 20121, IOC Sustainability Strategy, Sports for Climate Action และกรณีศึกษาไทย/เอเชีย บทความนี้จึงพัฒนาองค์ประกอบของ S-SPORT ESG Framework จำนวน 6 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรก คือ Stakeholder Engagement เกิดจากฐานคิดว่าความยั่งยืนของกีฬาไม่อาจกำหนดจากมุมมองของผู้จัดหรือองค์กรกีฬาเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องเริ่มจากการรับรู้ความต้องการและผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่สอง คือ Sustainable Sport Operations พัฒนาจากแนวคิด sport ecology และ ISO 20121 ที่เน้นการจัดการทรัพยากร พลังงาน น้ำ ขยะ การเดินทาง และพื้นที่กิจกรรมอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบที่สาม คือ Participation and Inclusion สะท้อนมิติทางสังคมของ ESG โดยให้ความสำคัญกับการเข้าถึงกีฬา ความปลอดภัย และความเสมอภาคของกลุ่มต่าง ๆ

องค์ประกอบที่สี่ คือ Organizational Governance ซึ่งสอดคล้องกับมิติธรรมาภิบาลของ ESG โดยเน้นความโปร่งใส การตรวจสอบได้ จริยธรรม และกลไกการรับผิดชอบขององค์กรกีฬา องค์ประกอบที่ห้า คือ Reporting and Responsibility มีที่มาจากแนวคิดการรายงานผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบการจัดการความยั่งยืน โดยทำหน้าที่เชื่อมการดำเนินงานกับหลักฐานเชิงประจักษ์และการเรียนรู้ขององค์กร และองค์ประกอบที่หก คือ Transformative Legacy พัฒนาจากแนวคิดมรดกของกิจกรรมกีฬาและการสร้างผลลัพธ์ระยะยาวต่อชุมชน สังคม และระบบกีฬาโดยรวม

องค์ประกอบทั้ง 6 จึงมิได้ดำรงอยู่อย่างแยกส่วน แต่มีความสัมพันธ์เชิงระบบ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นจุดเริ่มต้นของการออกแบบการดำเนินงานกีฬาอย่างยั่งยืน การดำเนินงานดังกล่าวต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและการเข้าถึง พร้อมกับมีธรรมาภิบาลเป็นกลไกกำกับ ขณะที่การรายงานและความรับผิดชอบทำหน้าที่ตรวจสอบผลลัพธ์และ

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

สร้างการเรียนรู้ ส่วนมรดกเชิงเปลี่ยนผ่านเป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่สะท้อนว่าการจัดการกีฬานั้นสามารถสร้างคุณค่าเกินกว่าช่วงเวลาของกิจกรรมหรือการแข่งขันได้หรือไม่

3. แนวคิดการจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืนกิจกรรมกีฬาเป็นพื้นที่สำคัญของการนำแนวคิดความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ เพราะกิจกรรมกีฬาเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากและมีผลกระทบต่อพื้นที่ในช่วงเวลาสั้นแต่เข้มข้น การจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืนจึงควรเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบกิจกรรม การเลือกสถานที่ การเดินทาง การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพลังงานและน้ำ การลดขยะ การจัดการอาหารและบรรจุภัณฑ์ การดูแลความปลอดภัย การเข้าถึงของผู้พิการ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการประเมินผลหลังจบกิจกรรม

มาตรฐาน ISO 20121:2024 มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นนี้ เพราะเป็นมาตรฐานระบบการจัดการความยั่งยืนสำหรับกิจกรรมทุกประเภทและทุกขนาด โดยมุ่งให้องค์กรบูรณาการความยั่งยืนเข้าไปในกระบวนการวางแผนและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (International Organization for Standardization, 2024) ในด้านกีฬา กรอบดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้กับกิจกรรมหลายระดับ ตั้งแต่การแข่งขันระดับโรงเรียน มหาวิทยาลัย ท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ไปจนถึงกิจกรรมกีฬาระดับนานาชาติ

มิติของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในยุค ESG

1. มิติสิ่งแวดล้อม: จากการลดผลกระทบสู่การออกแบบระบบกีฬาแบบคาร์บอนต่ำ มิติสิ่งแวดล้อมเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน องค์กรกีฬาและผู้จัดกิจกรรมกีฬาควรพิจารณาว่า การดำเนินงานของตนใช้ทรัพยากรอะไร ก่อให้เกิดของเสียประเภทใด และสามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร แนวปฏิบัติพื้นฐาน ได้แก่ การลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว การคัดแยกขยะ การใช้วัสดุหมุนเวียน การเลือกใช้พลังงานสะอาด การลดการใช้น้ำ การออกแบบระบบขนส่งสาธารณะหรือรถร่วม การส่งเสริมการเดินและปั่นจักรยาน รวมถึงการเลือกสถานที่จัดกิจกรรมที่ไม่สร้างภาระต่อระบบนิเวศ อย่างไรก็ตาม การจัดการสิ่งแวดล้อมในกีฬายุคใหม่ไม่ควรหยุดอยู่ที่กิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ เช่น การปลูกต้นไม้หลังจบงานหรือการรณรงค์ลดขยะเท่านั้น แต่ควรพัฒนาไปสู่ระบบการวัดและจัดการผลกระทบ เช่น การคำนวณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการเดินทางของผู้เข้าร่วม การใช้พลังงานในสนามกีฬา การจัดซื้อวัสดุ การขนส่งสินค้า และการจัดการของเสีย แนวคิดนี้สอดคล้องกับกรอบ Sports for Climate Action ของ UNFCCC ซึ่งเรียกร้องให้องค์กรกีฬาเข้ามามีบทบาทต่อการลดผลกระทบด้านภูมิอากาศ และให้ภาคกีฬามุ่งลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย net-zero emissions (United Nations Framework Convention on Climate Change, n.d.)

ในประเทศไทย มิติสิ่งแวดล้อมของการจัดการกีฬาควรให้ความสำคัญกับสภาพภูมิอากาศเขตร้อน ความเสี่ยงจากความร้อน คุณภาพอากาศ ฝุ่น PM2.5 น้ำท่วมในบางพื้นที่ และการใช้พื้นที่ธรรมชาติสำหรับกิจกรรมกีฬา เช่น วิ่งเทรล ปั่นจักรยาน เดินป่า หรือกีฬาทางน้ำ การจัดกิจกรรมกีฬาในบริบทไทยจึงควรมีแผนความปลอดภัยจากความร้อน จุดบริการน้ำ ระบบปฐมพยาบาล การสื่อสารความเสี่ยง และการจำกัดจำนวนผู้เข้าร่วมในพื้นที่เปราะบาง เพื่อไม่ให้กีฬาเป็นสาเหตุของการทำลายทรัพยากรที่เป็นฐานของกีฬาเอง

2. มิติสังคม: กีฬาในฐานะพื้นที่ของสุขภาวะ ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม ความยั่งยืนทางสังคมเป็นมิติที่ทำให้การจัดการกีฬาไม่จำกัดอยู่ที่ตัวกิจกรรมหรือองค์กร แต่เชื่อมโยงกับคุณภาพชีวิตของผู้คน กีฬาเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพจิต วินัย การอยู่ร่วมกัน และความสัมพันธ์ของชุมชน องค์การสหประชาชาติย้ำว่ากีฬามีบทบาทต่อการพัฒนาและสันติภาพ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพ การศึกษา และการมีส่วนร่วมทางสังคม (United Nations Department of Economic and Social Affairs, n.d.) ดังนั้น การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนจึงควรให้ความสำคัญกับคำถามว่า ใครสามารถเข้าถึงกีฬาได้ ใครได้รับประโยชน์จากกิจกรรมกีฬา และใครอาจถูกกีดกันออกจากพื้นที่กีฬาโดยไม่ตั้งใจ

ในเชิงปฏิบัติ มิติสังคมควรครอบคลุมอย่างน้อย 6 ประเด็น ได้แก่ 1) การเข้าถึงกิจกรรมกีฬาของเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ คนพิการ และกลุ่มเปราะบาง 2) ความปลอดภัยของนักกีฬา ผู้ชม อาสาสมัคร และชุมชนเจ้าของพื้นที่ 3) การคุ้มครองสิทธิและสวัสดิภาพของแรงงานและอาสาสมัคร 4) การสร้างรายได้หรือโอกาสทางเศรษฐกิจให้ชุมชนท้องถิ่น 5) การเคารพวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ของพื้นที่ และ 6) การใช้กีฬาเป็นเครื่องมือสร้างความรู้ด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

การจัดกิจกรรมกีฬาในชุมชนท้องถิ่นของไทยควรระมัดระวังไม่ให้ชุมชนเป็นเพียง “ฉากหลัง” ของกิจกรรมกีฬา แต่ควรทำให้ชุมชนเป็นผู้ร่วมออกแบบและได้รับประโยชน์จากกิจกรรมอย่างแท้จริง เช่น การใช้ผู้ประกอบการท้องถิ่นเป็นผู้ให้บริการอาหาร การจ้างงานเยาวชนหรือประชาชนในพื้นที่ การจัดนิทรรศการวัฒนธรรมท้องถิ่น การสร้างรายได้ให้วิสาหกิจชุมชน และการคืนข้อมูลผลลัพธ์ของกิจกรรมให้ชุมชนได้รับรู้ แนวทางนี้จะทำให้กีฬาเป็นพื้นที่ของการพัฒนาร่วม ไม่ใช่เพียงกิจกรรมที่เข้ามาใช้ทรัพยากรของชุมชนแล้วจากไป

3. มิติธรรมาภิบาล: ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือขององค์กรกีฬาธรรมาภิบาลเป็นหัวใจของความยั่งยืน เพราะแม้องค์กรกีฬาจะมีโครงการสิ่งแวดล้อมหรือกิจกรรมเพื่อสังคมจำนวนมาก แต่หากขาดความโปร่งใส ขาดระบบตรวจสอบ หรือไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ความยั่งยืนก็อาจกลายเป็นเพียงภาพลักษณ์ขององค์กรมากกว่าจะเป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นจริง ธรรมาภิบาลกีฬาในยุค ESG จึงควรครอบคลุมการวางแผน การตัดสินใจ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณ การสื่อสารกับสาธารณะ การจัดการข้อร้องเรียน และการประเมินผลที่ตรวจสอบได้ (Geeraert, 2014) สำหรับกิจกรรมกีฬา ธรรมาภิบาลควรเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน การเปิดเผยข้อมูลผู้จัด ผู้สนับสนุน งบประมาณหลัก มาตรการความปลอดภัย มาตรการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม และช่องทางรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมและชุมชน หลังจบกิจกรรมควรมีรายงานผลทั้งด้านจำนวนผู้เข้าร่วม รายได้ ผลกระทบต่อชุมชน การจัดการขยะ การใช้ทรัพยากร อุบัติการณ์ด้านความปลอดภัย และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงครั้งต่อไป

ในระดับองค์กรกีฬา ธรรมาภิบาลยังเกี่ยวข้องกับการกำหนดคณะทำงานด้านความยั่งยืน การบูรณาการ ESG เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร การพัฒนานโยบายจริยธรรมและการต่อต้านการทุจริต การกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริง และการรายงานผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำ ESG ไปใช้ในองค์กรกีฬาจึงไม่ใช่การเพิ่มภาระงานเอกสาร แต่เป็นการยกระดับความน่าเชื่อถือขององค์กรกีฬาในสายตาของผู้สนับสนุน ผู้ชม นักกีฬา ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ

ในมิติผลลัพธ์ระยะยาว แนวคิด Transformative Legacy ควรพิจารณาร่วมกับวรรณกรรมด้าน sport event legacy และ mega-event legacy เนื่องจากกิจกรรมกีฬาขนาดใหญ่ไม่ควรประเมินเฉพาะความสำเร็จในวันจัดงานเท่านั้น แต่ควรพิจารณาผลลัพธ์ที่คงอยู่หลังจบกิจกรรม เช่น โครงสร้างพื้นฐาน ความรู้ ทักษะ เครือข่ายอาสาสมัคร รายได้ชุมชน พฤติกรรมสุขภาพ และความสามารถของพื้นที่ในการจัดกิจกรรมกีฬาในอนาคต แนวคิด legacy ของมหกรรมกีฬาอธิบายว่ามรดกของกีฬาอาจเป็นได้ทั้งผลลัพธ์เชิงบวกและเชิงลบ และจำเป็นต้องมีการวางแผนตั้งแต่ก่อนการจัดกิจกรรม มิใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ (Preuss, 2007, 2019) ดังนั้น Transformative Legacy ในบทความนี้จึงหมายถึงการออกแบบกิจกรรมกีฬาให้ทิ้งผลลัพธ์เชิงเปลี่ยนผ่านที่มีคุณค่าต่อชุมชนและระบบกีฬาในระยะยาว

บทเรียนจากองค์กรกีฬาและมาตรฐานระดับนานาชาติ

องค์กรกีฬาระดับนานาชาติมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางความยั่งยืนของกีฬา ตัวอย่างสำคัญคือ คณะกรรมการโอลิมปิกสากล หรือ IOC ซึ่งได้พัฒนา IOC Sustainability Strategy โดยกำหนดประเด็นหลัก 5 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและพื้นที่ธรรมชาติ การจัดซื้อและการจัดการทรัพยากร การเดินทาง บุคลากร และภูมิอากาศ (International Olympic Committee, 2017) กรอบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความยั่งยืนของกีฬาไม่ได้อยู่เฉพาะในวันแข่งขัน แต่เกี่ยวข้องกับวงจรทั้งหมดของการวางแผน การลงทุน การใช้พื้นที่ การเดินทางของผู้คน การจัดการแรงงาน และผลกระทบต่อภูมิอากาศ

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Sports for Climate Action ของ UNFCCC ซึ่งเป็นกรอบการขับเคลื่อนภาคกีฬาให้มีส่วนร่วมกับการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กรอบนี้สะท้อนความจริงว่า กีฬาไม่ได้เป็นเพียงผู้ได้รับผลกระทบจากภูมิอากาศ แต่ยังเป็นภาคส่วนที่สามารถสื่อสารและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชนได้ เนื่องจากกีฬามีฐานของผู้สนับสนุนองค์กรกีฬา ผู้เข้าร่วม และชุมชนที่กว้างขวาง (United Nations Framework Convention on Climate Change, n.d.) มาตรฐาน ISO 20121:2024 ช่วยเติมเต็มช่องว่างระหว่างนโยบายความยั่งยืนกับการปฏิบัติจริง เพราะมาตรฐานนี้เน้นระบบการบริหารจัดการ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเฉพาะหน้า องค์กรที่นำมาตรฐานนี้ไปใช้จะต้องพิจารณาบริบทขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยง โอกาส วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ การติดตามผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (International Organization for Standardization, 2024) ในการจัดกิจกรรมกีฬาไทย การประยุกต์ใช้ ISO 20121 อาจเริ่มจากกิจกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ เช่น การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย กีฬาเยาวชนแห่งชาติ วิ่งมาราธอน เทศกาลกีฬาเชิงท่องเที่ยว หรือการแข่งขันกีฬานานาชาติที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

บริบทประเทศไทยและช่องว่างของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน

ประเทศไทยมีพื้นฐานสำคัญในการพัฒนากีฬาอย่างยั่งยืนจากแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนากีฬาของประเทศในช่วง พ.ศ. 2566–2570 และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (Ministry of Tourism and Sports, 2023) แผนดังกล่าวครอบคลุมการพัฒนากีฬาหลายมิติ ตั้งแต่การออกกำลังกายขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬา และอุตสาหกรรมกีฬา ซึ่งเป็นฐานสำคัญต่อการขยายแนวคิด ESG ไปสู่ระบบกีฬาไทย อย่างไรก็ตาม ช่องว่างสำคัญคือ การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในประเทศไทยยังมักปรากฏในลักษณะกิจกรรมเฉพาะเรื่อง เช่น การลดขยะในงานวิ่ง การใช้แก้วน้ำซ้ำ การจัดกิจกรรมปลูกต้นไม้ หรือการประชาสัมพันธ์เรื่องสิ่งแวดล้อม แต่ยังขาดกรอบการจัดการที่บูรณาการครบทั้งสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังขาดตัวชี้วัดกลางที่ช่วยให้ผู้จัดกิจกรรมกีฬา หน่วยงานท้องถิ่น สถานศึกษา สมาคมกีฬา และองค์กรกีฬาเอกชนสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบการพัฒนาของตนเองได้

นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมกีฬาในพื้นที่ท้องถิ่นยังมีความท้าทายเฉพาะ เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ความพร้อมของบุคลากร ความรู้ด้านการประเมินคาร์บอน ระบบการจัดการขยะในพื้นที่ การมีส่วนร่วมของชุมชน และความเข้าใจต่อ ESG ในระดับปฏิบัติ การพัฒนากรอบการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนของไทยจึงควรมีลักษณะ “ใช้ได้จริง” ไม่ซับซ้อนเกินไป และสามารถปรับตามขนาดของกิจกรรมกีฬาได้ ตั้งแต่กิจกรรมชุมชนขนาดเล็กไปจนถึงกิจกรรมระดับประเทศ

กรณีศึกษาในประเทศไทยและเอเชีย: บทเรียนสำหรับการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน

กรณีศึกษาในประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า ประเด็นความยั่งยืนของกีฬาไม่ได้เป็นเรื่องไกลตัว หากแต่เกิดขึ้นในกิจกรรมกีฬาที่พบได้ทั่วไป ทั้งการแข่งขันฟุตบอลและงานวิ่งมาราธอน Atchariyasopon (2017) ศึกษาการจัดการขยะมูลฝอยจากการแข่งขันฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีก พบว่า การขาดระบบคัดแยกขยะที่มีประสิทธิภาพทำให้ขยะรีไซเคิลเข้าสู่กระบวนการรีไซเคิลน้อยกว่าร้อยละ 15 ส่วนที่เหลือถูกส่งไปยังหลุมฝังกลบในรูปแบบขยะปะปน งานวิจัยดังกล่าวจึงเสนอให้พัฒนากรอบการจัดการขยะที่ประกอบด้วยนโยบายที่ตอบสนองต่อปัญหา แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ประเด็นนี้สะท้อนว่าความยั่งยืนในกีฬาไทยควรเริ่มจากระบบปฏิบัติการพื้นฐาน เช่น ถังขยะแยกประเภท จุดสื่อสารก่อนเข้าสนาม มาตรการสร้างพฤติกรรมผู้ชม และระบบเชื่อมต่อกับผู้รับซื้อหรือโรงงานรีไซเคิล

ในทำนองเดียวกัน Puangmanee and Saearlee (2020) ศึกษาการจัดการขยะในงานวิ่งมาราธอนระดับนานาชาติในภาคใต้ของประเทศไทย และพบว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักวิ่งและกิจกรรมสนับสนุน เช่น พื้นที่ expo และ food zone ก่อให้เกิดขยะรวม 2,702.70 กิโลกรัม โดยมีขยะรีไซเคิลที่เข้าสู่ศูนย์รีไซเคิล 458.10 กิโลกรัม ขณะที่ขยะทั่วไป ขยะย่อยสลายได้ และขยะอันตรายจำนวน 2,244.60 กิโลกรัมถูกส่งไปกำจัดโดยไม่มีการแยกอย่างเหมาะสม กรณีนี้ชี้ว่า งานวิ่งซึ่งมักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อาจสร้างผลกระทบด้านขยะจำนวนมาก หากไม่มีระบบออกแบบจุดบริการน้ำ อาหาร บรรจุภัณฑ์ และเส้นทางจัดเก็บขยะตั้งแต่ต้น

ในระดับเอเชีย Tokyo 2020 เป็นกรณีศึกษาที่สำคัญของการบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับการจัดมหกรรมกีฬา โดยคณะกรรมการจัดการแข่งขันรายงานแนวทางสำคัญ เช่น การตั้งเป้าใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนร้อยละ 100 ในช่วงการแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีประหยัดพลังงาน การดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 20121 การส่งเสริมแนวคิด 3Rs และการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games, 2020) กรณี Tokyo 2020 แสดงให้เห็นว่า การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนต้องอาศัยทั้งมาตรการสิ่งแวดล้อม ระบบมาตรฐาน การจัดซื้อจัดจ้าง และการสื่อสารกับสาธารณะ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ภายหลังจบการแข่งขัน

อีกกรณีหนึ่งในเอเชียคือ AFC Social Responsibility Toolkit ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย ซึ่งเสนอกรอบการใช้ฟุตบอลเพื่อสร้างผลกระทบทางสังคมผ่าน 3 เสาหลัก ได้แก่ การคุ้มครองเด็ก การศึกษา และการมีส่วนร่วมทางสังคม (Asian Football Confederation, 2023) กรอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อบทความนี้ เพราะช่วยขยายความหมายของ ESG ในกีฬาให้ครอบคลุมมิติทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการทำให้ฟุตบอลเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัย เข้าถึงได้ และสร้างการเรียนรู้แก่เด็ก เยาวชน ผู้หญิง คนพิการ และกลุ่มเปราะบาง สำหรับประเทศไทย แนวทางลักษณะนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสมาคมกีฬา สโมสรฟุตบอล โรงเรียนกีฬา และโครงการกีฬาชุมชน เพื่อทำให้กีฬาเป็นกลไกของการพัฒนามนุษย์และความเสมอภาค มากกว่าจะเป็นเพียงพื้นที่ของการแข่งขัน

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

จากกรณีศึกษาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในบริบทไทยและเอเชียควรดำเนินไปพร้อมกันอย่างน้อย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ เช่น การจัดการขยะ พลังงาน น้ำ และการเดินทาง ระดับสังคม เช่น การเข้าถึงกีฬา ความปลอดภัย การคุ้มครองเด็ก และความเสมอภาค และระดับธรรมาภิบาล เช่น การกำหนดนโยบาย การรายงานผล การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้มาตรฐานสากลเป็นเครื่องมือกำกับคุณภาพ

กรณีศึกษา FIFA World Cup 2026: ความท้าทายของ mega sport event ในยุค ESG

FIFA World Cup 2026 เป็นกรณีศึกษาร่วมสมัยที่สำคัญของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นการแข่งขันฟุตบอลโลกครั้งแรกที่ขยายจำนวนทีมเป็น 48 ทีม และเป็นครั้งแรกที่มีเจ้าภาพร่วม 3 ประเทศ ได้แก่ แคนาดา เม็กซิโก และสหรัฐอเมริกา โดยใช้เมืองเจ้าภาพทั้งหมด 16 เมือง (Fédération Internationale de Football Association [FIFA], 2026a) การขยายขนาดการแข่งขันดังกล่าวทำให้ฟุตบอลโลก 2026 เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของความย้อนแย้งในวงการกีฬา กล่าวคือ การขยายการแข่งขันช่วยเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว การมีส่วนร่วมของประเทศต่าง ๆ และการเข้าถึงของแฟนบอลทั่วโลก แต่ในอีกด้านหนึ่งก็เพิ่มความซับซ้อนด้านการเดินทาง พลังงาน ความปลอดภัย แรงงาน สิทธิมนุษยชน และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

FIFA ได้จัดทำ FIFA World Cup 26 Sustainability & Human Rights Strategy โดยกำหนดกรอบการทำงานด้านความยั่งยืนและสิทธิมนุษยชนครอบคลุมเสาหลักด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และธรรมาภิบาล (FIFA, 2026b) กรอบดังกล่าวสะท้อนว่า การจัดมหกรรมกีฬาระดับโลกในปัจจุบันไม่สามารถแยก “ความสำเร็จของการแข่งขัน” ออกจาก “ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” ได้อีกต่อไป อย่างไรก็ตาม การมีเอกสารยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ หากไม่มีตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน และการรายงานที่ตรวจสอบได้

ประเด็นที่ท้าทายที่สุดของ FIFA World Cup 2026 คือ มิติสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการเดินทางระหว่างเมืองและประเทศเจ้าภาพ Reuters (2026) รายงานโดยอ้างการประเมินของ Greenly ว่า ฟุตบอลโลก 2026 อาจก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกประมาณ 7.8 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า โดยปัจจัยสำคัญมาจากระยะทางการเดินทางของทีม แฟนบอล และสื่อในรูปแบบการแข่งขันที่กระจายพื้นที่กว้าง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขดังกล่าวควรตีความอย่างระมัดระวัง เนื่องจากเป็นการประมาณการล่วงหน้าจากแพลตฟอร์มคาร์บอน ไม่ใช่ข้อมูลผลลัพธ์หลังจบการแข่งขันที่ผ่านการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ อีกทั้งเอกสารด้านความยั่งยืนของ FIFA และเมืองเจ้าภาพยังเป็นข้อมูลจากองค์กรเจ้าของกิจกรรมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง จึงอาจมีข้อจำกัดด้าน self-reporting bias หรือการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความยั่งยืนในเชิงบวกมากกว่าการเปิดเผยข้อจำกัดทั้งหมดของกิจกรรม ดังนั้น การใช้กรณี FIFA World Cup 2026 ในบทความนี้จึงควรมองเป็นกรณีศึกษาสำหรับวิเคราะห์ความท้าทายของ mega sport event ในยุค ESG มากกว่าการยืนยันผลสำเร็จด้านความยั่งยืนของกิจกรรม ข้อมูลนี้สอดคล้องกับรายงาน Reuters ที่อ้างการประเมินของ Greenly ว่า World Cup 2026 อาจสร้างการปล่อยคาร์บอนประมาณ 7.8 ล้านตัน CO_2e โดยการเดินทางเป็นแหล่งปล่อยหลัก และ FIFA เองชี้ถึงมาตรการต่าง ๆ เช่น การใช้สนามเดิม การส่งเสริมขนส่งสาธารณะ และการจัดการขยะ แต่ข้อมูลเหล่านี้ยังต้องพิจารณาอย่างวิพากษ์เพราะเป็นบริบทที่กำลังถูกตรวจสอบด้านผลกระทบสิ่งแวดล้อม

ในระดับเมืองเจ้าภาพ Houston เป็นตัวอย่างของการแปลงกรอบความยั่งยืนสากลไปสู่แผนปฏิบัติการท้องถิ่น โดย Houston FIFA World Cup 2026 Host Committee (2025) ระบุว่าแผนความยั่งยืนของเมืองมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม การอ้างอิงแนวปฏิบัติระดับสากล เช่น ISO 20121 การพัฒนา sustainable events playbook การจัดการพลังงานและภูมิอากาศ การส่งเสริมไฟฟ้าหมุนเวียนในพื้นที่สำคัญ การพัฒนา green corridor เพื่อเชื่อมต่อ fan festival สนามแข่งขัน และพื้นที่เมือง รวมถึงมาตรการจัดการขยะและเศรษฐกิจหมุนเวียน กรณีเมือง Houston ชี้ให้เห็นว่า การจัดกิจกรรมกีฬาระดับโลกอย่างยั่งยืนควรมีทั้งกรอบกลางจากองค์กรเจ้าของการแข่งขันและแผนระดับเมืองที่ตอบสนองต่อบริบทพื้นที่จริง

เมื่อพิจารณาผ่านกรอบ ESG FIFA World Cup 2026 จึงให้บทเรียนสำคัญต่อประเทศไทยอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก การจัดกิจกรรมกีฬาขนาดใหญ่ต้องกำหนดเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ระยะออกแบบ ไม่ใช่แก้ปัญหาหลังจบงาน ประการที่สอง การเดินทางของผู้เข้าร่วมและผู้ชมควรถูกนับเป็นประเด็นหลักของความยั่งยืน เพราะเป็นแหล่งปล่อยคาร์บอนสำคัญของ mega sport event ประการที่สาม เมืองเจ้าภาพต้องมีแผนบูรณาการร่วมกันระหว่างกีฬา ขนส่ง พลังงาน ความปลอดภัย สาธารณสุข และชุมชน ประการที่สี่ การสื่อสารด้านความยั่งยืนควรมีข้อมูลที่ตรวจสอบได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการกล่าวอ้างเชิงภาพลักษณ์หรือ greenwashing

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

กรอบแนวคิด S-SPORT ESG Framework สำหรับการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย

บทความนี้เสนอกรอบแนวคิด S-SPORT ESG Framework เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรกีฬาและการจัดกิจกรรมกีฬาในประเทศไทย กรอบนี้พัฒนาจากการสังเคราะห์แนวคิดและหลักฐาน 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) แนวคิดการบริหารและการจัดการกีฬา ซึ่งเน้นกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรกีฬา 2) แนวคิดนิเวศวิทยาการกีฬา ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกีฬาและสิ่งแวดล้อม 3) แนวคิด ESG ซึ่งเชื่อมโยงมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเข้ากับการบริหารองค์กร 4) มาตรฐานและกรอบการดำเนินงานระดับนานาชาติ เช่น ISO 20121, IOC Sustainability Strategy และ Sports for Climate Action และ 5) กรณีศึกษาจากประเทศไทย เอเชีย และ FIFA World Cup 2026 ซึ่งช่วยสะท้อนปัญหาและแนวปฏิบัติจริงของการจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งให้เป็นกรอบที่เข้าใจง่าย ใช้ได้จริง และสามารถปรับใช้ได้กับองค์กรกีฬาหลายระดับ ชื่อ S-SPORT ESG Framework สะท้อนองค์ประกอบหลัก 6 ประการของกรอบแนวคิด โดย S ตัวแรกหมายถึง Stakeholder Engagement ส่วน SPORT ประกอบด้วย Sustainable Sport Operations, Participation and Inclusion, Organizational Governance, Reporting and Responsibility และ Transformative Legacy ตามลำดับ ดังนั้น Policy and ESG Context จึงมิใช่องค์ประกอบหนึ่งของกรอบ แต่เป็นบริบทนำที่กำหนดทิศทางและเงื่อนไขของการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับนโยบาย ประเทศ องค์กรกีฬา และกิจกรรมกีฬา

องค์ประกอบแรก Stakeholder Engagement เป็นจุดเริ่มต้นของกรอบแนวคิด เพราะการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจผู้ที่ได้รับผลกระทบและผู้ที่มีบทบาทต่อกิจกรรมกีฬา องค์ประกอบที่สอง Sustainable Sport Operations ทำหน้าที่แปลงความต้องการและเป้าหมายด้านความยั่งยืนไปสู่การดำเนินงานจริง เช่น การจัดการพลังงาน น้ำ ขยะ การเดินทาง การจัดซื้อจัดจ้าง และพื้นที่กิจกรรม องค์ประกอบที่สาม Participation and Inclusion ช่วยให้การดำเนินงานกีฬาไม่มุ่งเพียงประสิทธิภาพ แต่คำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค และการเข้าถึงของคนทุกกลุ่ม องค์ประกอบที่สี่ Organizational Governance เป็นกลไกกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่ห้า Reporting and Responsibility ทำหน้าที่เชื่อมโยงการดำเนินงานกับหลักฐานเชิงประจักษ์ผ่านการรายงานผลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ความปลอดภัย และข้อเสนอแนะจากชุมชน องค์ประกอบสุดท้าย Transformative Legacy เป็นผลลัพธ์ระยะยาวของกรอบแนวคิด โดยสะท้อนว่ากิจกรรมกีฬาและองค์กรกีฬาสามารถสร้างความรู้ ทักษะ เครือข่าย รายได้ชุมชน พื้นที่กีฬา และวัฒนธรรมกีฬาอย่างยั่งยืนได้เพียงใด

องค์ประกอบทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กันในลักษณะระบบการจัดการ กล่าวคือ Stakeholder Engagement เป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้ความต้องการ ผลกระทบ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Sustainable Sport Operations ทำหน้าที่แปลงเป้าหมายด้านความยั่งยืนไปสู่การดำเนินงานจริง Participation and Inclusion ทำให้กิจกรรมกีฬาเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยและเข้าถึงได้สำหรับคนหลากหลายกลุ่ม Organizational Governance เป็นกลไกกำกับความโปร่งใสและความรับผิดชอบ Reporting and Responsibility ทำหน้าที่สะท้อนผลลัพธ์และสนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วน Transformative Legacy เป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่แสดงให้เห็นว่ากีฬาสามารถสร้างคุณค่าต่อสังคม ชุมชน และระบบกีฬาได้เกินกว่าช่วงเวลาของการแข่งขันหรือกิจกรรม

องค์ประกอบแรก คือ Stakeholder Engagement หรือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรกีฬาและผู้จัดกิจกรรมควรระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เช่น นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ชม ผู้ปกครอง อาสาสมัคร ชุมชนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ หน่วยงานรัฐ ผู้สนับสนุน และสื่อมวลชน จากนั้นควรเปิดช่องทางให้กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ความต้องการ และข้อกังวล การมีส่วนร่วมไม่ควรเป็นเพียงการประชาสัมพันธ์หลังตัดสินใจแล้ว แต่ควรเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงออกแบบกิจกรรม เพื่อให้กิจกรรมกีฬาสอดคล้องกับบริบทพื้นที่และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

องค์ประกอบที่สอง คือ Sustainable Sport Operations หรือการดำเนินงานกีฬาอย่างยั่งยืน หมายถึง การจัดการทรัพยากรและกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดให้ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การเลือกสถานที่ที่เดินทางสะดวก การออกแบบระบบขนส่ง การใช้พลังงานอย่างประหยัด การลดพลาสติก การจัดซื้อวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การคัดแยกขยะ และการจัดการอาหารเหลือทิ้ง ในกิจกรรมขนาดใหญ่ควรเพิ่มการประเมินการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและกำหนดเป้าหมายลดคาร์บอนอย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบที่สาม คือ Participation and Inclusion หรือการมีส่วนร่วมและความเสมอภาค องค์กรกีฬาควรทำให้กีฬาเป็นพื้นที่ที่ผู้คนหลากหลายกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้มีรายได้น้อย และชุมชนห่างไกล การออกแบบกิจกรรมควรคำนึงถึงค่าลงทะเบียนที่เหมาะสม ความปลอดภัย พื้นที่พักคอย ห้องน้ำ ทางลาด ป้าย

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

สื่อสารที่เข้าใจง่าย และการจัดกิจกรรมที่ไม่กีดกันคนบางกลุ่มโดยไม่จำเป็น ความยั่งยืนทางสังคมจะเกิดขึ้นได้เมื่อกีฬาไม่ได้เป็นพื้นที่ของคนบางกลุ่ม แต่เป็นพื้นที่ของทุกคน

องค์ประกอบที่สี่ คือ Organizational Governance หรือธรรมาภิบาลองค์กรกีฬา หมายถึง การบริหารองค์กรและกิจกรรมกีฬาอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีจริยธรรม องค์กรกีฬาควรมีนโยบายด้านความยั่งยืน มีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีระบบจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม มีมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน มีระบบรับเรื่องร้องเรียน และมีการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธรรมาภิบาลที่ดีจะช่วยลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและสร้างความไว้วางใจต่อองค์กรกีฬา

องค์ประกอบที่ห้า คือ Reporting and Responsibility หรือการรายงานและความรับผิดชอบ องค์กรกีฬาและผู้จัดกิจกรรมควรรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างน้อยในประเด็นสำคัญ เช่น จำนวนผู้เข้าร่วม ผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อชุมชน ปริมาณขยะที่เกิดขึ้นและถูกคัดแยก การใช้พลังงาน การใช้น้ำ อุบัติการณ์ด้านความปลอดภัย ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม และข้อเสนอแนะของชุมชน รายงานดังกล่าวไม่จำเป็นต้องซับซ้อนในระยะแรก แต่ควรมีความสม่ำเสมอและนำไปใช้ปรับปรุงกิจกรรมครั้งต่อไปได้จริง

องค์ประกอบที่หก คือ Transformative Legacy หรือการสร้างมรดกเชิงเปลี่ยนผ่าน หมายถึง ผลลัพธ์ระยะยาวที่กิจกรรมกีฬาหรือองค์กรกีฬาทิ้งไว้ให้แก่สังคมและชุมชน เช่น พฤติกรรมสุขภาพที่ดีขึ้น ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ความสามารถของชุมชนในการจัดกิจกรรมกีฬา เครือข่ายอาสาสมัครกีฬา รายได้ของผู้ประกอบการท้องถิ่น หรือพื้นที่สาธารณะที่ได้รับการปรับปรุงให้ใช้ประโยชน์ได้ต่อเนื่อง มรดกของกิจกรรมกีฬาไม่ควรหมายถึงสิ่งปลูกสร้างเท่านั้น แต่ควรรวมถึงความรู้ ความสัมพันธ์ ทักษะ และระบบการทำงานที่คงอยู่หลังจบกิจกรรม

เมื่อเชื่อมโยงกรอบ S-SPORT ESG Framework กับกรณีศึกษาไทย เอเชีย และ FIFA World Cup 2026 จะเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบของกรอบสามารถตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น กรณีขยะในสนามฟุตบอลไทยและงานวิ่งมาราธอนในภาคใต้สะท้อนความจำเป็นของ Sustainable Sport Operations และ Reporting and Responsibility ส่วน Tokyo 2020 แสดงให้เห็นบทบาทของมาตรฐาน ISO 20121 พลังงานหมุนเวียน และระบบ 3Rs ในการจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืน ขณะที่ AFC Social Responsibility Toolkit ชี้ให้เห็นความสำคัญของ Participation and Inclusion และกรณี FIFA World Cup 2026 ชี้ให้เห็นความจำเป็นของ Stakeholder Engagement, Organizational Governance และ Transformative Legacy โดยเฉพาะเมื่อกิจกรรมกีฬามีขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับหลายเมืองหลายประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก จากที่กล่าวมาจึงขอสรุปกรอบแนวคิดได้ดังนี้



Figure 1. Integrated S-SPORT ESG Framework for Sustainable Sport Management in Thailand

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

แนวทางการประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรกีฬาและกิจกรรมกีฬาในประเทศไทย

การนำกรอบการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนไปใช้ในประเทศไทยควรเริ่มจากการกำหนดระดับการปฏิบัติให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กรหรือกิจกรรม หากเป็นกิจกรรมขนาดเล็กในชุมชน อาจเริ่มจากมาตรการพื้นฐาน เช่น ลดพลาสติก ใช้ภาชนะที่นำกลับมาใช้ใหม่ คัดแยกขยะ ใช้ผู้ประกอบการในพื้นที่ จัดพื้นที่ให้ผู้สูงอายุและเด็กเข้าร่วมได้สะดวก และจัดทำรายงานสรุปผลอย่างง่าย หากเป็นกิจกรรมระดับจังหวัดหรือระดับชาติ ควรเพิ่มการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม การวางแผนขนส่งผู้ชม การจัดการความปลอดภัยเชิงระบบ การทำงานร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น และการเปิดเผยข้อมูลผลลัพธ์หลังจบกิจกรรม

สำหรับองค์กรกีฬา เช่น สมาคมกีฬา สโมสร หน่วยงานกีฬาของสถานศึกษา หรือองค์กรกีฬาอาชีพ ควรเริ่มจากการบรรจุความยั่งยืนไว้ในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการประจำปี จากนั้นแต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้าน ESG หรือคณะทำงานความยั่งยืน พัฒนานโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม สร้างระบบรับฟังความคิดเห็นของนักกีฬา ผู้ชม และชุมชน และกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริง เช่น จำนวนกิจกรรมที่ลดพลาสติก ปริมาณขยะที่นำกลับไปใช้ประโยชน์ จำนวนผู้เข้าร่วมจากกลุ่มเปราะบาง หรือจำนวนกิจกรรมที่มีการรายงานผลด้านความยั่งยืน

ในระดับนโยบาย หน่วยงานกีฬาของไทยควรพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืนที่เข้าใจง่ายและแบ่งระดับการปฏิบัติ เช่น ระดับพื้นฐาน ระดับพัฒนา และระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้จัดกิจกรรมทุกขนาดสามารถเริ่มต้นได้ นอกจากนี้ควรสนับสนุนการอบรมบุคลากรกีฬาเรื่อง ESG การจัดทำฐานข้อมูลกิจกรรมกีฬาที่ยั่งยืน การสร้างระบบรางวัลหรือการรับรองกิจกรรมกีฬาเขียว และการส่งเสริมงานวิจัยด้านการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในบริบทไทย



Figure 2. ESG Dimensions, Strategic Practices, and Case Examples for Sustainable Sport Management

ข้อจำกัดของบทความและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

บทความนี้มีข้อจำกัดในฐานะบทความวิชาการเชิงแนวคิดที่พัฒนากรอบ S-SPORT ESG Framework จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม มาตรฐานสากล รายงานองค์กรกีฬา และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง มิได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากองค์กรกีฬา ผู้จัดกิจกรรมกีฬา ชุมชน นักกีฬา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศไทยโดยตรง ดังนั้น กรอบแนวคิดที่เสนอจึงควรถูกพิจารณาเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีและเชิงกลยุทธ์เบื้องต้นที่ยังต้องได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ และประสิทธิผลในบริบทการใช้งานจริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต คือ ควรมีการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบ S-SPORT ESG Framework ในองค์กรกีฬาและกิจกรรมกีฬาหลายระดับ เช่น งานกีฬาชุมชน งานวิ่งมวลชน การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย สโมสรฟุตบอล

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

สมาคมกีฬา และกิจกรรมกีฬาระดับจังหวัดหรือระดับชาติ นอกจากนี้ ควรใช้วิธีวิจัยที่หลากหลาย เช่น การศึกษา Delphi กับผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยกรณีศึกษา การทดลองใช้กรอบในกิจกรรมกีฬานำร่อง และการพัฒนาตัวชี้วัด ESG สำหรับกีฬาไทย เพื่อยืนยันองค์ประกอบของกรอบและพัฒนาให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

บทสรุป

การจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในยุค ESG เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กรกีฬาและผู้จัดกิจกรรมกีฬาสามารถสร้างคุณค่าระยะยาวแก่สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และระบบธรรมาภิบาล กีฬาในศตวรรษที่ 21 ไม่อาจถูกประเมินเพียงจากจำนวนผู้เข้าร่วม รายได้ หรือความสำเร็จของการแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องประเมินจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ การสร้างโอกาสให้ผู้คนหลากหลายกลุ่ม การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างประโยชน์ให้ชุมชน และการบริหารงานอย่างโปร่งใส

คุณค่าทางวิชาการของบทความนี้อยู่ที่การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารกีฬา นิเวศวิทยาการกีฬา ESG มาตรฐานการจัดกิจกรรมอย่างยั่งยืน และกรณีศึกษาระดับไทย เอเชีย และนานาชาติ ให้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิด S-SPORT ESG Framework ซึ่งอธิบายการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนในลักษณะเชิงระบบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานกีฬาอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมและความเสมอภาค ธรรมาภิบาลองค์กรกีฬา การรายงานและความรับผิดชอบ และการสร้างมรดกเชิงเปลี่ยนผ่าน กรอบดังกล่าวช่วยขยายการศึกษาการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนจากการมองเฉพาะมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม ไปสู่การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแล การรายงานผล และผลลัพธ์ระยะยาวของกีฬา

ในเชิงปฏิบัติ กรอบ S-SPORT ESG Framework สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรกีฬา ผู้จัดกิจกรรมกีฬา สถานศึกษา สมาคมกีฬา สโมสร และหน่วยงานภาครัฐในการออกแบบนโยบาย กิจกรรม และตัวชี้วัดความยั่งยืนที่เหมาะสมกับบริบทไทย โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมกีฬาแบบคาร์บอนต่ำ การจัดการขยะ การส่งเสริมการเข้าถึงกีฬาอย่างเสมอภาค การรายงานผลด้านความยั่งยืน และการสร้างมรดกเชิงเปลี่ยนผ่านแก่ชุมชน

อย่างไรก็ตาม บทความนี้มีข้อจำกัดในฐานะบทความวิชาการเชิงสังเคราะห์ มิได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากองค์กรกีฬาหรือกิจกรรมกีฬาในประเทศไทยโดยตรง อีกทั้งกรอบ S-SPORT ESG Framework ที่เสนอในบทความยังเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่พัฒนาจากการสังเคราะห์วรรณกรรมและกรณีศึกษา จึงยังต้องได้รับการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประสิทธิผลในบริบทการใช้งานจริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต คือ ควรมีการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบกรอบ S-SPORT ESG Framework ในองค์กรกีฬาและกิจกรรมกีฬาหลายระดับ เช่น งานกีฬาชุมชน งานวิ่งมวลชน การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย S-SPORT ESG Framework ในองค์กรกีฬาและกิจกรรมกีฬา สโมสรฟุตบอล และกิจกรรมกีฬาระดับจังหวัดหรือระดับชาติ นอกจากนี้ ควรพัฒนาตัวชี้วัด ESG สำหรับการจัดกิจกรรมกีฬาไทย ศึกษาการประเมินคาร์บอนของกิจกรรมกีฬา วิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากจังหวัดหรือระดับชาติ นอกจากนี้ ควรพกิจกรรมกีฬา และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพหรือ Delphi เพื่อยืนยันองค์ประกอบของกรอบแนวคิดกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดกิจกรรมกีฬา ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การวิจัยลักษณะดังกล่าวจะช่วยพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืนให้มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติจริงได้มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

Asian Football Confederation. (2023). AFC social responsibility toolkit for AFC member associations and AFC regional associations. AFC Dream Asia Foundation.

Atchariyasopon, K. (2017). Sustainable solid waste management in sports events: A case study of football matches in Thailand. Journal of Population and Social Studies, 25(1), 69–81. https://doi.org/10.14456/jpss.2017.6

Department of Climate Change and Environment. (2025). Thailand's nationally determined contribution 3.0. Ministry of Natural Resources and Environment, Thailand.

Hengsuko, E. (2024). Sports administration and management. College of Innovation at Bueng Kan, Udon Thani Rajabhat University.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, 36(2), 90–100. https://doi.org/10.2307/41165746

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0

Fédération Internationale de Football Association. (2026a). FIFA World Cup 2026 host countries and cities. FIFA.

Fédération Internationale de Football Association. (2026b). FIFA World Cup 26 sustainability and human rights strategy. FIFA.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. International Journal of Sport Policy and Politics, 6(3), 281–306. https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874

Houston FIFA World Cup 2026 Host Committee. (2025). Environmental sustainability: Play for the Planet HTX. Houston FIFA World Cup 2026 Host Committee.

International Olympic Committee. (2017). IOC sustainability strategy. International Olympic Committee.

International Organization for Standardization. (2024). ISO 20121:2024 event sustainability management systems: Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization.

McCullough, B. P. (2023). Advancing sport ecology research on sport and the natural environment. Sport Management Review, 26(5), 813–833. https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2260078

McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. Journal of Sport Management, 34(6), 509–520. https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0294

Ministry of Tourism and Sports. (2023). The seventh national sports development plan 2023–2027. Ministry of Tourism and Sports.

Myung, W. (2024). Conceptualization of ESG management values of professional sports clubs: From consumers' perspective. Sustainability, 16(17), 7257. https://doi.org/10.3390/su16177257

Orr, M., & Inoue, Y. (2019). Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. Sport Management Review, 22(4), 452–463. https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.007

Orr, M., Inoue, Y., Seymour, R., & Dingle, G. (2022). Impacts of climate change on organized sport: A scoping review. Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change, 13(3), e760. https://doi.org/10.1002/wcc.760

Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. Journal of Sport & Tourism, 12(3–4), 207–228. https://doi.org/10.1080/14775080701736957

Preuss, H. (2019). Event legacy framework and measurement. International Journal of Sport Policy and Politics, 11(1), 103–118. https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1490336

Puangmanee, S., & Saearlee, M. (2020). Solid waste management at an international full-marathon running event in Southern Thailand. WIT Transactions on Ecology and the Environment, 247, 35–45. https://doi.org/10.2495/WM200041

Reuters. (2026). Climate cost of expanded World Cup under scrutiny as emissions set to soar. Reuters.

Sukkhanapiban, T., & Buayu, S. (2025). Development of standard criteria based on the Thailand Quality Award concept and the transition toward professional sport. Journal of Sports Science and Health Innovation, Rajabhat University Group of Thailand, 5(1), 43–57.

Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games. (2020). Tokyo 2020 sustainability pre-games report. Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games.

United Nations Global Compact. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. United Nations Global Compact.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). Sport for development and peace. United Nations.

United Nations Framework Convention on Climate Change. (n.d.). Sports for Climate Action. UNFCCC.

Yu, J.-G., & Jeong, Y. (2025). Enhancing environmental, social, and governance practices in professional sports clubs: A Delphi study approach. SAGE Open, 15(4), 21582440251395587. https://doi.org/10.1177/21582440251395587

© 2027 The Author(s) · CC BY 4.0