กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

พิชญาภา จันทศรี

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการกีฬา
ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

พิชญาภา จันทศรี

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการกีฬา
ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ"

ของ พิชญาภา จันทศรี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกีฬา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา สังขวดี)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เอก สุขใส)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรศักดิ์ รุ่นประพันธ์)

อนุมัติ

.....

(ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล มุณีสว่าง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ผู้วิจัย พิชญาภา จันทศรี

ประธานที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ

กรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา สังขวดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เอก สุขใส

ประเภทสารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการจัดการกีฬา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563

คำสำคัญ การจัดการคุณภาพโดยรวม, กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ, กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา นักกีฬา รวม 242 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) 2) การสร้างและตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยวิธีการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์ การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติและตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการกีฬา จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จำนวน 34 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง

ผลการวิจัย พบว่า

1. ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยรวม ทุกด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกรายการ

2. กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่สร้างขึ้นมี 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การวางแผนให้มีประสิทธิภาพ 2) กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 3) กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลการทางการกีฬา 4) กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 5) กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 6) กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

Title THE STRATEGIES OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TO PROMOTE IN THE ELITE SPORT IN THAILAND NATIONAL SPORTS UNIVERSITY

Author PIDCHAYAPA CHANTHASRI

Advisor Assistant Professor Dr. Taweesak Sawangmek

Co-Advisor Associate Professor Dr. Panya Sungkawadee , Assistant Professor Phong-ek Suksai, Ph.D.

Academic Paper Thesis Ph.D. in Sport Management - (Type 2.1), Naresuan University, 2020

Keywords Total Quality Management, Elite Sport, Strategies of Total Quality Management

ABSTRACT

This research aimed to develop strategies of total quality management to promote elite sport in Thailand National Sports University. The research was conducted in 3 phases. The first was a study of needs assessment of total quality management to promote elite sport in Thailand National Sports University, The samples used in this research were from 242 vice presidents, heads of the sports bureau, coaches, sports officials, athletes of Thailand National Sports University who were selected by the stratified random sampling. The second was drafting and checking qualities of strategies based on the results of data from phase 1 and validating them by focus group discussion with 9 experts in sports. The third was evaluation of the possibility of validated strategies by a selected group of 34 people by purposive sampling from the division of Thailand National Sports University administrators. The research was shown as follows;

1. The degree of success of total quality management to promote elite sport in Thailand National Sports University, including all the overall average was in moderate level. The importance of total quality management to promote elite sport, including all the overall average was in highest level and needs to total quality

management to promote elite sport, by all groups of the samples are essential requirements for all items.

2. Strategies were also developed, based on the data, in the following 6 areas of these programs: (1) planning strategies for efficiency, (2) strategies for promoting and developing sports leaders, (3) strategies to promote and develop the potential of sports personnel, (4) strategies to encourage and develop engagement and teamwork, (5) strategies to promote and develop a focus on clients and (6) continuous quality improvement strategy.

3. The strategies of total quality management to promote in the elite sport in Thailand National Sports University were evaluated at a high level of practicality.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขด้วยความเอาใจใส่และจิตเมตตายิ่ง ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา สังขวดี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เอก สุขใส กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรศักดิ์ รุ่นประพันธ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต และหัวหน้าสำนักงานกีฬา ทั้ง 17 วิทยาเขต ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์ แนะนำและตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ฯไปใช้

ขอขอบพระคุณ นายปริวัฒน์ วรรณกลาง อธิการบดีมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนมอบทุนอุดหนุนสำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติให้มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณ พี่ชาย น้องชาย ลูกชาย ครอบครัวจันทศรี ที่ให้กำลังใจมาตลอด ขอบคุณกัลยาณมิตรทุก ๆ ท่าน ที่ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี และขอมอบความสำเร็จและความภาคภูมิใจในครั้งนี้ให้กับ คุณพ่อพัฒน์ จันทศรี และคุณแม่ลำดวน จันทศรี อันเป็นที่เคารพรักยิ่งที่สุดในชีวิต ที่ท่านได้อบรมเลี้ยงดู สั่งสอน มอบความรัก ความอบอุ่น ทำให้ลูกได้ประสบความสำเร็จในครั้งนี้

คุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติต่อไป

พิชญาภา จันทศรี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
ประกาศคุณูปการ ..... ช
สารบัญ ..... ซ
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญภาพ ..... ฐ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาของปัญหา 1
คำถามที่ใช้ในการวิจัย 6
จุดมุ่งหมายของการศึกษา 7
นิยามศัพท์เฉพาะ 11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 15
แนวคิดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 16
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม 34
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 87
กรอบแนวคิดในการวิจัย 97
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย 98
ขั้นตอนที่ 1 99

ขั้นตอนที่ 2 104
ขั้นตอนที่ 3 110
บทที่ 4 ผลการวิจัย 113
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น 114
ตอนที่ 2 ผลการสร้างและการตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ 140
ตอนที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์ 335
บทที่ 5 บทสรุป 374
สรุปผลการวิจัย 375
อภิปรายผล 384
ข้อเสนอแนะ 400
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ 400
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 400
บรรณานุกรม 401
ภาคผนวก 413
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย 414
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม 417
ภาคผนวก ค แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 426
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อประเมินความสัมพันธ์ 437
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ 453
ภาคผนวก ฉ ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนัก 472
ประวัติผู้วิจัย 497

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงชนิดกีฬา 28
ตาราง 2 แสดงสรุปแนวคิดของนักวิชาการ.....45
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 100
ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูล..... 110
ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 114
ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น..... 115
ตาราง 7 แสดงสรุปผลการประเมินความต้องการจำเป็น..... 127
ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค..... 129
ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการวางแผนกลยุทธ์..... 142
ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 145
ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านภาวะผู้นำ 148
ตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม..... 151
ตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการพัฒนาศักยภาพ 153
ตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง..... 155
ตาราง 15 แสดงค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนัก 159
ตาราง 16 แสดงด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 167
ตาราง 17 แสดงด้านภาวะผู้นำ..... 175
ตาราง 18 แสดงด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม..... 181
ตาราง 19 แสดงด้านการพัฒนาศักยภาพ 187

ตาราง 20 แสดงด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 192
ตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการวางแผนกลยุทธ์ 199
ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 206
ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ภาวะผู้นำ 213
ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม . 219
ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาศักยภาพ 225
ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 230
ตาราง 27 แสดงผลกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ 241
ตาราง 28 แสดงผลกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 245
ตาราง 29 แสดงผลกลยุทธ์ผู้นำทางการกีฬา 249
ตาราง 30 แสดงผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 251
ตาราง 31 แสดงผลกลยุทธ์การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ 254
ตาราง 32 แสดงผลกลยุทธ์การส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 259
ตาราง 33 แสดงผลการตรวจสอบกลยุทธ์ 263
ตาราง 34 แสดงผลกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ 312
ตาราง 35 แสดงผลกลยุทธ์ผู้นำทางการกีฬา 317
ตาราง 36 แสดงผลกลยุทธ์ของบุคลากรทางการกีฬา 319
ตาราง 37 แสดงผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 324
ตาราง 38 แสดงผลกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 327
ตาราง 39 แสดงผลกลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 332
ตาราง 40 แสดงการจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด 336
ตาราง 41 แสดงการจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่ง 337

ตาราง 42 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์..... 338
ตาราง 43 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของพันธกิจ 339
ตาราง 44 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ 340
ตาราง 45 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 1 ไปใช้..... 341
ตาราง 46 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 2 ไปใช้..... 342
ตาราง 47 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 3 ไปใช้ 343
ตาราง 48 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 4 ไปใช้ 344
ตาราง 49 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 5 ไปใช้..... 345
ตาราง 50 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 6 ไปใช้ 346
ตาราง 51 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 1 ไปใช้..... 348
ตาราง 52 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 2 ไปใช้ 353
ตาราง 53 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 3 ไปใช้ 356
ตาราง 54 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 4 ไปใช้..... 361
ตาราง 55 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 5 ไปใช้ 365
ตาราง 56 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 6 ไปใช้..... 370

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 26

ภาพ 2 ส่วนประกอบของแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) 65

ภาพ 3 เทคนิคการจัดการคุณภาพโดยรวม 66

ภาพ 4 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 166

ภาพ 5 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 174

ภาพ 6 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ 180

ภาพ 7 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม..... 186

ภาพ 8 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ 191

ภาพ 9 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง..... 197

ภาพ 10 (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 237

ภาพ 11 แสดงกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 307

ภาพ 12 กลยุทธ์ย่อยของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 308

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง องค์กรในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทย ต่างก็ต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อที่จะสามารถอยู่ได้ในสังคมแห่งการแข่งขันไร้พรมแดน และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้ได้ เหตุผลที่ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการ คือ 1) โลกาภิวัตน์ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงตลาดและสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการทำงาน รัฐบาลใหม่ ผู้นำคนใหม่ ตลาดใหม่ ประเทศใหม่กำลังเกิดขึ้น และการสร้างเศรษฐกิจโลกใหม่ที่มีทั้งโอกาสและภัยคุกคาม 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้นิยามรูปแบบธุรกิจดั้งเดิมใหม่โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน วิธีการใช้ความรู้ และวิธีคำนวณต้นทุนการทำธุรกิจ วิธีที่องค์กรรวบรวมจัดเก็บใช้งานและส่งข้อมูลสามารถลดต้นทุนหรือเพิ่มมูลค่าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ 3) นวัตกรรมการจัดการได้ตอบสนองต่อแนวโน้มโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและได้เร่งส่งผลกระทบต่อองค์กรใหม่ เช่น เครือข่ายพันธมิตร กลยุทธ์และการบริหารองค์กร เสมือนให้วิธีคิดใหม่เกี่ยวกับวิธีการผลิตสินค้าและบริการ (Cummings & Worley, 2009, pp. 4 - 5) บริบทต่างๆ ของการจัดการในศตวรรษที่ 21 นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความสลับซับซ้อนมากขึ้นในภาวะที่ไร้พรมแดนทำให้ระบบเทคโนโลยีข่าวสารเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถมีการรับรู้การเคลื่อนไหวของสรรพสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากเมื่อเทียบกับ การจัดการในศตวรรษที่ 20 ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบหรือเทคนิค การจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการ (Management Excellence) โดยจะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดและเติบโตภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงได้

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย ชื่อรางวัล “Australian Business Excellence Award” (ABEA) สหภาพยุโรป ชื่อรางวัล “European Quality Award” (EQA)

สิงคโปร์ ชื่อรางวัล “Singapore Quality Award” (SQA) และประเทศญี่ปุ่น “Japan Quality Award” (JQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, น. 1) ในประเทศไทยก็มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่นเดียวกัน ชื่อรางวัลคือ “Thailand Quality Award” (TQA) โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาปรับให้สอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย มีการวางแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ก็คือ การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การจัดการคุณภาพคือคุณภาพของการจัดการ โดยเป้าหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม คือการจัดการเพื่อให้แน่ใจได้ว่าองค์กรจะสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุลพร้อมทั้งลดความสูญเปล่า สูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างยั่งยืนการจัดการคุณภาพโดยรวมจึงเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแทบทุกขั้นตอน ผลการวิจัยมากมายชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีผลประกอบการดี ใส่ใจกับการประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างจริงจัง ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการคุณภาพโดยรวม จึงเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญต่อความอยู่รอดของการดำเนินงานในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และเป็นแนวคิดที่กระตุ้นให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริง

ในองค์กรกีฬาได้นำเทคนิคการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรโดยระบุว่า วิธีที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรกีฬาในการใช้โปรแกรมที่มีคุณภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรคือการใช้ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และเทคนิคต่าง ๆ โดยเทคนิคที่ดีที่สุดที่สามารถใช้คุณภาพเป็นข้อดีในการแข่งขันสำหรับองค์กรกีฬา ดาน่าและรามาดานิ (Dana and Ramadani, 2015; Ratten, 2015, 2011a, 2011b) และ โนวา (Nova, 2013, p. 2) ได้กล่าวว่า แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ในวงการกีฬาเน้นระบบการจัดการที่มุ่งเน้นผู้บริโภคซึ่งเกิดจาก การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของพนักงานทั้งองค์กรในการปรับปรุงคุณภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) คือการมีส่วนร่วมของทุกคนในการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพมากที่สุด พัฒนาศักยภาพและวิธีการดำเนินงาน เข้าใจในระบบและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Hegazy, 2012) สอดคล้องกับงานวิจัย ของจาวที้ (Jyoti, 2017) กล่าวถึงผลการดำเนินงานและมาตรฐานขององค์กร สังคมผู้เข้าร่วมบุคลากรด้านการศึกษาทางกายภาพเพิ่มขึ้นพร้อมกับการสนับสนุนที่สร้างสรรค์ต่อสมาคมกีฬาใน

อินเดีย ผู้บริหารดำเนินงานผ่านหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งมักจะจำแนกตามการวางแผน การบริหารจัดการบุคลากร การกำกับ การควบคุม การตรวจสอบและการจูงใจ การตระหนักถึงคุณภาพได้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจของอินเดีย คุณภาพของบริการและองค์กรมีความรู้สึกว่าต้องใช้เวลาเป็นอย่างมาก เทคนิคการบริหารจัดการที่มีประโยชน์มากที่สุดในยุคโลกาภิวัตน์ปัจจุบันคือ TQM ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงเครื่องมือในการบริหารที่ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างคุณภาพในหลายทศวรรษที่ผ่านมา หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาหลักการบริหารจัดการที่เคยใช้กันอยู่ โดยคุณภาพได้ถูกใช้เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจ (Dean and Evans, 1994) และยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วย การแข่งขันเสรี และลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยง่าย (Sureshchandar and Other, 2001,p. 11) ซึ่งมิลลาร์ (Millar, 1987, p. 21) ได้เคยทำนายไว้ว่าต่อไปในอนาคตจะมีเพียงองค์กรสองประเภท คือ องค์กรที่นำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ กับองค์กรที่ไม่ได้นำมาใช้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันทั้งองค์กรขนาดเล็กและใหญ่ ที่อยู่ในส่วนของการผลิตหรือการบริการ ต่างก็ยอมรับและมีการนำกลยุทธ์การบริหารคุณภาพโดยรวมองค์กรมาประยุกต์ใช้เพื่อที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพทางธุรกิจกันมากขึ้น (Dow and Other,1999, p. 16, Prajogo and Other, 2007, p. 9) จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม(Total Quality Management: TQM) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เพราะมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดคุณภาพ ผู้รับบริการพอใจ ผู้บริการภูมิใจ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

จากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้สรุปผลการพัฒนาการกีฬาในระยะที่ผ่านมาจากแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 – 2559) โดยสรุปประเด็นผลการดำเนินงานจากพัฒนาในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ผลงานของนักกีฬาทีมชาติไทยในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ทั้ง 2 มหกรรมกีฬา ไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากประเทศไทยขาดบุคลากรการกีฬาโดยเฉพาะผู้ฝึกสอนที่มีศักยภาพในระดับนานาชาติ ขาดศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาสำหรับนักกีฬาทีมชาติที่ได้มาตรฐานในระดับจังหวัด และขาดระบบที่ชัดเจนและยั่งยืนในการพัฒนากีฬาจากขั้นพื้นฐานไปสู่ความเป็นเลิศ จึงทำให้ไม่สามารถชนะเหรียญรางวัลจากการแข่งขันในเวทีนานาชาติได้ตามเป้ากำหนดซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขโดยด่วน ผลงานของนักกีฬาไทยจะไม่สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ประชาชน ไม่สามารถสร้างศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิให้แก่ประเทศชาติ ดังนั้นควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะของบุคลากรทางการกีฬา โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนให้มีความสามารถทัดเทียมกับสากล จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานในระดับสากลให้มีจำนวนเพียงพอกับนักกีฬา

นอกจากนี้ภาครัฐควรเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการพัฒนาทักษะกีฬาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการกีฬา และพัฒนานักกีฬารุ่นเยาว์เพื่อขยายฐานนักกีฬาที่มีศักยภาพอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จต่อไป (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560, น. 17)

จากรายงานดังกล่าวเป็นการสะท้อนถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนากีฬาเพื่อยกมาตรฐานกีฬาของไทยให้เท่าเทียมอารยประเทศ สามารถเข้าทำการแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งในการที่จะพัฒนากีฬาของชาติให้เจริญก้าวหน้า ทัดเทียมเท่ากับนานาประเทศนั้น จะต้องมีการปูพื้นฐานที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย สอดคล้องกับกัลเลี่ยน (2006) ที่กล่าวว่า การพัฒนา ด้านกีฬาถือเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างหนึ่งเพราะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการพัฒนาคุณค่าของคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมได้อย่างชัดเจน สถาบันการศึกษาจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะกีฬามาใช้ในการพัฒนากำลังคน จะเห็นได้ว่า การเล่นกีฬามีความสำคัญ สำหรับนิสิต นักศึกษา การส่งเสริมกีฬา จึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของสถาบันการศึกษา ส่วนแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560, น. 31) มียุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาที่เป็นนักกีฬาโดยตรง คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องคือ มีระบบการเลือกสรรและพัฒนานักกีฬาระดับเด็กและเยาวชนที่มีพรสวรรค์และทักษะ เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งมีระบบพัฒนาบุคลากรการกีฬาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อความต้องการของประเทศตั้งแต่ระดับท้องถิ่น มีการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ที่ได้มาตรฐานสากลในประเทศมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของนักกีฬา บุคลากรการกีฬาและสโมสรกีฬาอาชีพ นักกีฬาไทยมีพัฒนาการด้านสถิติและผลการแข่งขันดีขึ้น และได้รับสิทธิ์เข้าร่วมการแข่งขันในชนิดกีฬาที่สำคัญ และมีการเชิดชูเกียรติและการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพของนักกีฬาและบุคลากรการกีฬาที่ทำคุณประโยชน์ให้กับประเทศอย่างเหมาะสม

และหน่วยงานหนึ่งที่เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ คือมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์กรทางการกีฬา ที่มุ่นเน้นผลิตบุคลากรทางการกีฬา มีแนวทางในการพัฒนาตามนโยบายการบริหารราชการ มุ่งเน้นการพัฒนาใน 2 มิติ คือ มิติด้านการจัดการศึกษาเฉพาะด้าน (ด้านการศึกษาและด้านกีฬา) และมิติภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา (ด้านการศึกษาด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ซึ่งมิติด้านการจัดการศึกษาถือเป็นภารกิจหลักของสถาบันการศึกษาทุกระดับเพราะวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมการเรียน การสอนให้ผู้เรียนได้มีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพตามศาสตร์และสาขาวิชาที่จัดขึ้น ให้มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด โดยในการพัฒนาด้านการศึกษามีประเด็นที่ต้องพัฒนาที่สำคัญ คือ หลักสูตร และการจัดการศึกษา โดยครอบคลุมทุกศาสตร์ด้านการกีฬา เช่น วิทยาศาสตร์การกีฬา การออกกำลังกาย การฝึกสอนกีฬา การส่งเสริมสุขภาพพลศึกษาและกีฬา

การบริหารจัดการกีฬา การสื่อสารการกีฬา เทคโนโลยีการกีฬา เป็นต้น ส่วนทางด้านการกีฬา มุ่งเน้นให้มีการพัฒนา ด้านการกีฬาควบคู่กับด้านการศึกษา จึงจะดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับการผลิตนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสิน ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักกีฬา ศูนย์ฝึกกีฬาและพัฒนาบุคลากรการกีฬา และศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา (สถาบันการพลศึกษา, 2561, น. 1) สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564) ที่ได้กล่าวไว้ในยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการผลิตนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ว่ามีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรการกีฬาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานสากล เพื่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการอาชีพอย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาหลักสูตรที่มีมาตรฐานในการฝึกสอนบุคลากร การกีฬาให้ทัดเทียมสากลผ่านความร่วมมือกับสถานศึกษา เชิญผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับกีฬาจากต่างประเทศเพื่อมาให้ความรู้และพัฒนารูปแบบการปฏิบัติที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการยกระดับการบริหารจัดการด้านการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทางการกีฬา โดยเสริมสร้างการบูรณาการตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561, น. 32-38)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของสถาบันการพลศึกษา (มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ) พบว่าตำแหน่งยุทธศาสตร์อยู่ในพื้นที่ WO - Strategy เป็นสถานการณ์ที่จับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส ซึ่งสะท้อนให้สถานบันการพลศึกษาต้องหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดอ่อนโดยการใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา (สถาบันการพลศึกษา, 2561, น. 57) และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแนวทางยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา (มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ) พ.ศ. 2561 - 2565 ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) สาระของยุทธศาสตร์ ที่มีความชัดเจนครบถ้วนและครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา 2) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจตรงกัน โดยผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรทุกหน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ซึ่งมี ความเชื่อมโยง สอดคล้อง และบูรณาการการดำเนินงานตามแนวทางของยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน 3) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม จะทำให้การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการที่จะผลักดันให้มี การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนของการพัฒนาระบบงาน การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ ค่านิยมองค์กรที่ดี อันเป็นภารกิจที่ล้วนมุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงใน เชิงวัฒนธรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่องใน การดำเนินงานเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของระบบและตัวบุคคล 5) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ โดยคณะกรรมการสภาสถาบันการพลศึกษา (มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ) จะเป็นส่วนสำคัญที่จะวางนโยบาย กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ

ราชการของสถาบันการพลศึกษา (สถาบันการพลศึกษา, 2561, น. 79) ซึ่งตำแหน่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวสะท้อนปัญหาที่สอดคล้องกับปริวัฒน์ วรรณกลาง (สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2561) กล่าวว่าสถาบันการพลศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทางด้านผู้นำทั้งในส่วนกลางและในส่วนของวิทยาเขตทั้ง 17 แห่ง รวมถึงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสถาบันการพลศึกษามีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนในแต่ละสายการบังคับบัญชาทั้งในส่วนกลาง (สำนักงานอธิการบดี) และส่วนภูมิภาค (วิทยาเขต) ก่อให้เกิดปัญหาของการสื่อสารในองค์กรทำให้มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งแนวทางใน การดำเนินงานต้องมี การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วางกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งเมื่อพบเจอปัญหาจากการปฏิบัติงานต้องรีบดำเนินการแก้ไข รวมถึงวางแผนหาแนวทางการพัฒนาใหม่โดยการระดมทีมงานเพื่อดำเนินการตามแผนที่วางไว้ต่อไป

กล่าวโดยสรุปการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เพราะมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติจะเป็นส่วนของการผลิตบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกีฬา ซึ่งถือว่ามีความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะบุคลากรด้านการกีฬาจะเป็นผู้ที่เข้าไปอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าถ้ามีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จะช่วยพัฒนาการกีฬาของประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และจากความสำคัญดังกล่าวจึงเห็นควรที่จะมีกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติสามารถนำไปใช้และสอดคล้องกับการพัฒนาการกีฬาของประเทศ เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติโดยใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) มาพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรในสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

คำถามที่ใช้ในการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเป็นอย่างไร

2. กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีอะไรบ้าง

3. กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงเพียงใด

จุดมุ่งหมายของการศึกษา

จุดมุ่งหมายหลัก

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

จุดมุ่งหมายเฉพาะ

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2. เพื่อสร้างและตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติขอบเขตของงานวิจัย

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ส่วนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากร ได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา นักกีฬา จาก 17 วิทยาเขต จำนวน 612 คน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน ได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา นักกีฬา จำนวน 17 วิทยาเขต โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.2 ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) จำนวน 42 คน

1.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2. ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ส่วนที่ 1 การยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2.1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลความต้องการจำเป็นและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่ได้มาจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน McKinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้รูปแบบ PESTLE

2.1.2 สร้างกลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อยและตัวชี้วัด

1) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเพื่อวิเคราะห์ประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2) ผู้ประเมินให้นำหนักจุดแข็งแต่ละข้อโดยพิจารณาจาก “เป็นจุดแข็งที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Impact)” และ “เป็นจุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (Relative Important)” และการให้น้ำหนักจุดอ่อนแต่ละข้อซึ่งพิจารณาจาก “เป็นจุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม” และ “เป็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ”

3) ผู้ประเมินให้น้ำหนักโอกาสแต่ละข้อโดยพิจารณาจาก “เป็นโอกาสที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Attractiveness)” และ “เป็นโอกาสที่มีความเป็นไปได้ของความสำเร็จ (Probability of Success)” ส่วนการให้น้ำหนักอุปสรรคแต่ละข้อ พิจารณาจาก “เป็นอุปสรรคที่มีศักยภาพรุนแรงต่อกลุ่ม (Potential Severity)” และ “เป็นอุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้น”

4) สร้างกลยุทธ์ทางเลือก ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกซึ่งกลุ่มต้องพิจารณาและตัดสินเลือกใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มการสร้าง

กลยุทธ์ทางเลือกกระทำในขอบเขตจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่ม โดยใช้วิธีการเรียกว่า TWOS Matrix ดังนี้

4.1) แยกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามประเภทหน้าที่ของกลุ่ม

4.2) คัดเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีคะแนนสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ส่วนจุดแข็ง จุดอ่อนที่มีคะแนนต่ำจะไม่นำมาพิจารณา แต่สามารถย้อนกลับไปพิจารณาปัจจัยที่มีคะแนนต่ำได้

4.3) เรียงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามลำดับคะแนน

4.4) สร้างตาราง TWOS Matrix ของแต่ละประเภท โดยจุดแข็งและจุดอ่อนที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวนอน โอกาสและอุปสรรคที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวตั้ง

4.5) จับคู่ จุดแข็ง - โอกาส (SO), จุดแข็ง - อุปสรรค (ST), จุดอ่อน - โอกาส (WO) และจุดอ่อน - อุปสรรค (WT)

5) จากกลยุทธ์ทั้งหมดให้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพียงหนึ่งหรือสองกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุดกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก

6) จัดกลุ่มกลยุทธ์ย่อย ขั้นนี้เป็นการจัดกลุ่มกลยุทธ์ย่อยที่ซ้ำหรือใกล้เคียงและรวบกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ในเรื่องเดียวกันให้เป็นกลุ่มก้อนพร้อมทั้งตั้งชื่อกลยุทธ์นั้น

7) จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยการจับคู่เปรียบเทียบทีละคู่ทุกกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้

2.1.3 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม และการใช้ภาษา

2.1.4 นำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ นำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม

2.2 ส่วนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการนำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์และการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ท่าน โดยคัดเลือกจากผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารงานที่เกี่ยวข้องกับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการกีฬา จำนวน 3 ท่าน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จำนวน 3 ท่าน

ถ้ากรณีการสนทนากลุ่มสามารถสรุปมติได้ก็ถือว่าเป็นมติของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลและส่งกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

3. ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย รองอธิการบดี และหัวหน้าสำนักงานกีฬา ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติจาก 17 วิทยาเขต โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 34 คน

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบการบริหารซึ่งมีหลักการในการมุ่งเน้นคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลงานระยะยาว โดยประกอบด้วยองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 6 ด้าน ได้แก่

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีดำเนินงาน ที่มีความชัดเจนเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ หมายถึง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ อันประกอบด้วยนักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการรับฟังความคิดเห็น การสร้างความสัมพันธ์ และการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันจะส่งผลถึงคุณภาพของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ชี้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานและวิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพเพื่อให้มีผลการดำเนินการตามที่คาดหวังในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต และการใช้หลักธรรมาภิบาล การมีจริยธรรม การดำเนินงานตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

1.4 การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม หมายถึง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักการดำเนินงานโดยให้บุคลกรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงสร้างขององค์กร และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามกระบวนการดำเนินงานที่ข้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.5 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การพัฒนาการดำเนินงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรที่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติ โดยอาศัยเทคนิคทางสถิติเป็นเครื่องมือในการตรวจวัด เพื่อให้ทราบถึงวิธีการของกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาทางปรับปรุงกระบวนการการทำงาน สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.6 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการปรับปรุงการบริหารจัดการผ่านการศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย

การกีฬาแห่งชาติ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

2. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือ แนวทางการดำเนินงาน ที่ถูกกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์บริบทขององค์กร (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อใช้กำหนดทิศทางการบริหารจัดการในองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

3. กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีการในการจัดการคุณภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ตามองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม

4. สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคตามขอบข่ายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่ทำการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของขอบข่ายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้รูปแบบ McKinsey 7-S Framework

4.1.1 โครงสร้าง/นโยบาย (Structure) หมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงาน การแบ่งหน้าที่ทำงาน นโยบายขององค์กรที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.1.2 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objectives) ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.1.3 ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System) หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยที่เกิดจากระบบต่าง ๆ และความสอดคล้อง ระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.1.4 รูปแบบการทำงาน (Style) หมายถึง วิธีการดำเนินงานซึ่งเป็นบรรทัดฐานและแนวทางเดียวกัน ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.1.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง คุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากร รวมทั้งกระบวนการจูงใจและสร้างคุณค่าพื้นฐานพัฒนาบุคลากรในการจัดการคุณภาพโดยรวมของเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.1.6 ทักษะในการทำงาน (Skill) หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบของบุคลากร ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.1.7 ค่านิยมร่วม (Share values) หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การประเมินโอกาสและอุปสรรคของขอบข่ายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้รูปแบบ PESTLE

4.2.1 การเมือง (Politics) หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่จะส่งเสริมและสนับสนุนหรือเป็นปัญหาต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.2.2 เศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนหรือเป็นปัญหาต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.2.3 สังคม (Social) หมายถึง การวิเคราะห์ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ความต้องการของชุมชน เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่จะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อ การจัดการคุณภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.2.4 เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การวิเคราะห์เทคโนโลยีการบริหารความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่จะสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.2.5 กฎหมาย (Legal) หมายถึง หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นโยบายสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่จะส่งผล

ต่อโอกาสหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4.2.6 สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่จะสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

5. การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักการบริหารทรัพยากรในองค์กรตามหลัก 4M's ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา และการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ สำหรับเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6. รองอธิการบดี หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ประจำวิทยาเขต มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ทั้งหมด 17 วิทยาเขต

7. หัวหน้าสำนักงานกีฬา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ทั้งหมด 17 วิทยาเขต

8. เจ้าหน้าที่กีฬา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประสานงาน สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกทั้งทางด้านการเรียนและกีฬาแก่นักศึกษา ในสังกัดศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

9. ผู้ฝึกสอน หมายถึง บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ดูแล ฝึกซ้อมนักกีฬา ในสังกัดศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ทั้งหมด17 วิทยาเขต

10. นักกีฬา หมายถึง นักศึกษามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่เป็นนักกีฬาในสังกัดศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ ทั้งหมด 17 วิทยาเขต

11. ความเหมาะสมของกลยุทธ์ หมายถึง ความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีความสอดคล้องและถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

12. ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสภาพบริบทเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้

13. ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง สภาพในการ ดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่สะท้อนให้เห็นความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและความต้องการจำเป็นที่คาดหวังในการดำเนินงานตามความเป็นจริง

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1.1 นโยบายกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

1.2 แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564)

1.3 แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564

1.4 นโยบายและแนวทางการบริหารราชการสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2561-2565

1.5 สำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.6 การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

2.1 ความเป็นมาของการจัดการคุณภาพโดยรวม

2.2 หลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

2.3 แนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม

2.4 การจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กรกีฬา

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

3.1 ความหมายของกลยุทธ์

3.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.4 กระบวนการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 28) ได้กล่าวถึงการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาปกติและนักกีฬาผู้พิการมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ ทักษะและจริยธรรม โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาภายในประเทศและนานาชาติ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการแข่งขันให้ได้มาตรฐานสากล โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 9 ปัจจัย ดังนี้

1.1 องค์กรกีฬามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 กองทุนพัฒนากีฬาที่เพียงพอในการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมกีฬา

1.3 โครงสร้างพื้นฐาน สถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก

1.4 ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติพร้อมเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา

1.5 นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.6 องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

1.7 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาประยุกต์ใช้

1.8 การใช้ระบบธุรกิจสิทธิประโยชน์เพื่อพัฒนากีฬา

1.9 การจัดการแข่งขันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2560, น. 34) ได้วางมาตรการและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ ดังนี้

1. พัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทุกมิติเป็นระบบ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากีฬาจังหวัด (Sport Hero) การส่งเสริมและอุดหนุนการพัฒนา การเตรียมความพร้อมการส่งและการจัดการแข่งขันกีฬาสำหรับคนพิการ และการปรับปรุงระบบพัฒนานักกีฬาตั้งแต่เยาว์วัยเริ่มตั้งแต่ระบบการเสาะหานักกีฬา การพัฒนาศักยภาพนักกีฬา การจัดทำเส้นทางการพัฒนานักกีฬา การส่งเสริมโอกาสการแข่งขันกีฬาทุกระดับและการสร้างความร่วมมือระหวางภาครัฐและเอกชนในการพัฒนากีฬาในระดับต่าง ๆ และการสร้างความภาคภูมิใจของบุคลากรการกีฬาระดับต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกมิติ

2. พัฒนากีฬาเพื่อสู่ความสำเร็จในระดับอาชีพอย่างเป็นระบบครบวงจร โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตรและบุคลกรการกีฬาภายในประเทศให้มีความเข้มแข็ง ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากีฬาอาชีพให้เป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับเพื่อให้เกิดความตระหนักถึงอาชีพนักกีฬา และการส่งเสริมความสำเร็จและเชิดชูเกียรติบุคลากรการกีฬาในทุกระดับให้ทุกภาคส่วนเล็งเห็นถึงผลตอบแทนและเกียรติยศในฐานะนักกีฬาและบุคลากรกีฬาที่สำคัญ นอกจากนี้การพัฒนากีฬาสู่ความสำเร็จในระดับอาชีพนั้นยังรวมถึงการยกระดับมาตรฐานการแข่งขันและการบริหารจัดการ

กีฬาอาชีพสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างครบวงจรของวงการกีฬาไทยในภาพรวมด้วย

3. พัฒนาการศึกษาให้มีมาตรฐาน โดยเริ่มจากการจัดการศึกษาและส่งเสริมการวิจัยด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาไปสู่การเปลี่ยนสถานะของสถาบันการพลศึกษาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ นอกจากนี้ยังจะหมายความรวมถึงการให้บริการด้านวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศและการส่งเสริมและพัฒนากีฬาในภาพรวมสู่ความเป็นเลิศด้วย

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมและสนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ต้องมีแนวทางและมาตรการโดยอาศัยความร่วมมือจากองค์กรทางการกีฬา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ และได้มาตรฐาน รวมถึงการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต่อยอดกีฬาอาชีพ

2. แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564)

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564) ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาการกีฬาของประเทศ การประเมินผล การพัฒนาตามแผนพัฒนาการกีฬาในช่วงที่ผ่านมา ข้อเสนอแผนปฏิรูปการกีฬาของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬาของประเทศ จึงได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและบูรณาการความคิดใน การกำหนดทิศทางการพัฒนาผ่านการจัดประชุมกลุ่มย่อยทั่วประเทศ เพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนทุกภาคส่วน รวมไปถึง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมการกีฬาเพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564)

การกีฬานับได้ว่ามีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสังคม ดังคำกล่าวที่ว่า “กีฬาสร้างคน คนสร้างชาติ” ซึ่งมีนัยคือการที่ประเทศชาติจะพัฒนาได้นั้นจำเป็นต้องมีบุคลากรการกีฬา โครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา กิจกรรมด้านการกีฬา องค์กรกีฬา องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาและนโนบายในการผลักดันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาการกีฬาให้สามารถสร้างประชาชนที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ความสำเร็จด้านการกีฬาของประเทศสามารถเป็นดัชนีบ่งชี้ถึงความสำเร็จและความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2560) ได้กำหนดแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนากีฬาแห่งชาติให้บรรลุเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการกีฬาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การส่งเสริมให้เกิดความรู้และความตระหนักด้านการออกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐาน

2. การส่งเสริมให้มวลชนมีการออกกำลังกายและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกีฬา

3. การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ

4. การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

5. การพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา

6. การส่งเสริมการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

ซึ่งทั้ง 6 ยุทธศาสตร์เป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการพัฒนากีฬาของชาติให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พ.ศ. 2559 ที่ว่า การกีฬาเป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตประชาชนทุกภาคส่วนและเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมและส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความรู้และความตระหนักด้านการออกกำลังกายและการกีฬา ขั้นพื้นฐาน

เพื่อให้เด็กและเยาวชนทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา ได้รับการศึกษาด้านพลศึกษาที่มีคุณภาพ อย่างทั่วถึงจากครูพลศึกษาที่มีคุณภาพและจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ มีการออกกำลังกายและเล่นกีฬาขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้อง รู้กฎและกติกา จนสามารถถึงขึ้นดูกีฬาเป็นเล่นกีฬาได้ มีทัศนคติที่ดี มีระเบียบวินัยและน้ำใจนักกีฬา รวมถึงมีการจัดวางระบบโครงข่ายในสถานศึกษาและชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและครอบครัว ในการผลักดันให้การออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตตั้งแต่ปฐมวัย โดยมีแนวทางที่สำคัญได้แก่

1. การเร่งสร้างและพัฒนาพลศึกษาและสุขศึกษาในสถานศึกษาทั่วประเทศ

2. การส่งเสริมการพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐานในชุมชนท้องถิ่นนอกสถานศึกษา

3. การจัดวางระบบโครงข่ายและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมให้มวลชนมีการออกกำลังกายและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกีฬา

เสริมสร้างการออกกกำลังกายสำหรับประชนชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ยุทธศาสตร์นี้ถือว่ามีความสำคัญ สำหรับประชาชนทั่วไป ทั้งนี้ เพราะการออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาจะทำให้สุขภาพพลานามัยแข็งแรง ลดค่าใช้จ่าย ในการรักษาพยาบาล ลดปัญหาสังคม สามารถใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหายาเสพติดและอบายมุข โดยมีการสร้างโอกาส และมีการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและ สิ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงรวมไปถึงการส่งเสริมให้ประชาชนมีจิตสาธารณะ และพัฒนาระบบอาสาสมัครการกีฬา โดยมีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่

1. การจัดหาและพัฒนาสถานที่และอุปกรณ์กีฬาที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาของมวลชน

2. การเสริมสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาสำหรับประชากรทุกกลุ่ม

3. การส่งเสริมการพัฒนาอาสาสมัครและบุคลากรการกีฬาเพื่อมวลชนอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ

มุ่งเน้นด้านการสร้างและการพัฒนานักกีฬาของชาติให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ เพื่อสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ และเกียรติภูมิของประเทศชาติให้ทัดเทียมกับนานาชาติ สามารถสร้างความภาคภูมิใจและเป็นเครื่องมือในการรวมจิตใจซึ่งจะเป็นการสร้างความสามัคคีของคนในชาติ อีกทั้ง ยังส่งเสริมการพัฒนาต่อยอด นักกีฬาที่มีความเป็นเลิศไปสู่การกีฬาเพื่อการอาชีพอย่างเต็มตัว สามารถสร้างรายได้จากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรองรับการพัฒนา ประกอบกับการจัดให้มีระบบสวัสดิการช่วยเหลือและส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการร่วมพัฒนาตลอดเส้นทางอาชีพนักกีฬา โดยมีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่

1. การเฟ้นหาและพัฒนานักกีฬาที่มีความสามารถทางการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

2. การพัฒนาบุคลากรการกีฬาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานสากล เพื่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการอาชีพอย่างยั่งยืน

3. การสร้างและพัฒนาศูนย์บริการการกีฬาและศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่เป็นมาตรฐาน

4. การส่งเสริมและจัดเตรียมการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพของนักกีฬาและบุคลากรการกีฬา

5. การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

มุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาแบบครบวงจร สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีการสนับสนุนการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการกีฬา อาทิ ธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจ เพื่อการบริการเกี่ยวกับการกีฬา ธุรกิจการจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาต่าง ๆ รวมถึงสถาบันพัฒนากีฬาอาชีพทุกระดับ พร้อมทั้งมุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาและจัดตั้งเมือกีฬา เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการกีฬาของภูมิภาค โดยมีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่

1. การส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมการกีฬา

2. การพัฒนาการกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ (Sport Tourism)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา

มุ่งเน้นการสร้างและการพัฒนาสุขภาพของประชาชนและสมรรถภาพของนักกีฬาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ รวมไปถึงเทคนิคทักษะกีฬาในช่วงการแข่งขันตลอดจนพัฒนาไปสู่ความสามารถสูงสุดของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และสร้างความตระหนักและการนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนและนักกีฬาทุกกลุ่ม มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาค และระดับท้องถิ่น

2. การพัฒนาและการสร้างเครือข่ายองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการกีฬา

3. การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางการกีฬา เพื่อนำไปพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬา และสุขภาพของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับการบริหารจัดการด้านการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

พัฒนาระบบการบริหารจัดการทางการกีฬา โดยเสริมสร้างการบูรณาการตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ผ่านกลไกของคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติที่มีการจัดตั้งขึ้น รวมไปถึงพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานเพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ส่งเสริมการยกระดับการบริหารจัดการขององค์กรกีฬาต่าง ๆ ให้ทัดเทียมสากล และอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

1. การสร้างความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา

2. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านการออกกำลังกายและการกีฬาตั้งแต่ระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น เพื่อการติดตามและประเมินผล

3. การยกระดับการบริหารจัดการกีฬาบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

กรอบแนวคิดการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564) สามารถสรุปประเด็นที่มุ่งเน้นในการพัฒนาได้ดังนี้

1. การพัฒนาสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยส่งเสริมให้ประชาชนทุกคนมีความตระหนักถึงประโยชน์ของกีฬาโดยเฉพาะเด็กและเยาวชน เพิ่มโอกาสให้ประชาชนทุกคนได้เล่นกีฬาหรือ ชมกีฬาที่ตนเองต้องการอย่างเท่าเทียม

2. การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกระดับ โดยสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนากีฬาเพื่อความความเป็นเลิศ อาทิ บุคลากรการกีฬา โครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา กิจกรรมด้านการกีฬา องค์กรกีฬา องค์ความรู้วิทยาศาสตร์การกีฬา และนโยบายการผลักดันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อันจะสร้างแรงบันดาลใจและนำมาซึ่งความสามัคคีแก่คนในชาติ

3. การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาอย่างครบวงจร สร้างกิจกรรมด้านการกีฬาในทุกระดับ เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจไทย ผลักดันให้ภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา

4. การบริหารจัดการการกีฬาที่เป็นระบบด้วยกลไกที่มีประสิทธิภาพโดยอยู่บนพื้นฐานของความทันสมัย มีมาตรฐานทั่วถึง และเป็นธรรม

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการดำเนินงานตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คือการปูพื้นฐานทางการกีฬาโดยเฉพาะเด็กและเยาวชน และพัฒนาไปสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาโดยอาศัยบุคลากรทางการกีฬา โครงสร้างพื้นฐานทางการกีฬา กิจกรรมด้านการกีฬา องค์กรกีฬา องค์ความรู้วิทยาศาสตร์การกีฬา และนโยบายการผลักดันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ รวมถึงพัฒนาไปสู่กีฬาอาชีพต่อไปในอนาคต

3. แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564

แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นทางยุทธศาสตร์จากแนวนโยบายต่าง ๆ เพื่อกำหนดจุดยืนการพัฒนาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งปรับให้สอดรับกับต้นทุนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์และเน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร สามารถพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพให้สามารถสร้างความสุขและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสังคม ด้วยระบบบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน โดยมีพันธกิจ (mission) ในการดำเนินงานดังนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560, น. 30)

1. สนับสนุนและกำกับให้องค์กรกีฬาเป็นเลิศบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีขีดความสามารถและประสบความสำเร็จในระดับชาติและนานาชาติ สามารถสร้างความสุขและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสังคม

2. สนับสนุนและกำกับให้องค์กรกีฬาอาชีพบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนานักกีฬาอาชีพ บุคลากรอาชีพและผู้จัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ให้มีขีดความสามารถในการสร้างรายได้ สร้างความสุขและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสังคม

3. พัฒนาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาไปใช้ในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา ทั้งในระดับจังหวัด ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

4. บริหารจัดการองค์กร สถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา ให้มีมาตรฐานโดยมุ่งเน้นการบูรณาการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนากีฬาของประเทศและการบริหารทางการกีฬา

และมีเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Goal) ด้านการบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยกำหนดเป็นกรอบการดำเนินงานของเป้าหมายให้บริการหน่วยงานดังนี้ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, น. 31)

1. ส่งเสริม สนับสนุนการกีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาให้ประเทศไทยโดดเด่นทางการกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศในระดับเอเชีย ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน ให้กีฬาเป็นกิจกรรมที่สร้างความสุข ความรัก ความสามัคคี ของคนในชาติ และบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ จังหวัด และชุมชนได้ รวมทั้งสามารถบูรณาการร่วมกับการท่องเที่ยวในลักษณะ Sport Tourism

2. ส่งเสริม สนับสนุน และจัดหาสถานที่และอุปกรณ์การกีฬาที่ทันสมัย ให้เพียงพอต่อความต้องการของนักกีฬา สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเก็บตัวและฝึกซ้อมของนักกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ อาทิ

2.1 กีฬาโอลิมปิกเกมส์

2.2 กีฬาพาราลิมปิกเกมส์

2.3 กีฬาเอเชียนเกมส์

2.4 กีฬาเอเชียนพาราเกมส์

2.5 กีฬาซีเกมส์

2.6 กีฬาอาเซียนพาราเกมส์

2.7 กีฬาระดับนานาชาติอื่น ๆ

2.8 กีฬาแห่งชาติ

2.9 กีฬาคนพิการแห่งชาติ

2.10 กีฬาเยาวชนแห่งชาติ

3. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติที่มีมาตรฐานทันสมัย โดยมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างกระแสความตื่นตัวทางการกีฬา และการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมจากเยาวชนและประชาชนให้เข้ามาร่วมชม ร่วมเชียร์ และร่วมกิจกรรมทางการกีฬามากขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนานักกีฬาทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายฐานนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับและครอบคลุมทั่วประเทศ

4. กำกับ ดูแลองค์กรกีฬา นักกีฬา และบุคลากรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ดำเนินการตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

4. นโยบายและแนวทางการบริหารราชการสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2561-2565 (ก่อนเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ)

นโยบายและแนวทางการบริหารราชการสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2561 – 2565 คำนึงถึงการเปลี่ยนสถานะจาก “สถาบันการพลศึกษา” เป็น “มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ” โดยมุ่งเน้นการพัฒนา 2 มิติ คือ มิติด้านการจัดการศึกษาเฉพาะทาง และมิติตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในส่วนมิติด้านการจัดการศึกษาเฉพาะทาง ได้มุ่งเน้นด้านการศึกษา และด้านการกีฬา

อย่างที่ทราบกันอยู่แล้วว่ามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง ที่จัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาด้านกีฬาควบคู่กับด้านการศึกษา แต่ผลผลิตของสถาบันการพลศึกษาในปัจจุบันยังไม่สามารถรับใช้วงการกีฬาของประเทศชาติได้อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสิน ดังนั้นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติจะดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับการผลิตนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสิน ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ (สถาบันการพลศึกษา, 2561, น. 7-8)

1. สำนักกีฬาเป็นหน่วยงานในการบริหาร วางแผนการฝึกนักกีฬาชนิดต่าง ๆ เพื่อพัฒนา สมรรถนะนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ สำหรับเข้าร่วมแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยประสานงานตลอดจัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับสมาคมกีฬาและองค์กรวิชาชีพทางการกีฬาที่เกี่ยวข้อง โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 กำหนดชนิดกีฬาที่เปิดสอนในวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาให้สอดคล้องกับรายการ แข่งขันกีฬาในระดับชาติและนานาชาติ โดยกระจายชนิดกีฬาให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคทั่วประเทศ และมีความเชื่อมโยงเพื่อส่งต่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ จากโรงเรียนกีฬาไปวิทยาเขตอย่างต่อเนื่อง

1.2 จัดหาผู้ฝึกสอนและผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อพัฒนานักกีฬาทั้งในวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬา

1.3 วางแผนด้านอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ ต่อการจัดการเรียนการสอนและการฝึกกีฬา ชนิดต่าง ๆ

1.4 วางแผนด้านสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น สนับสนุนค่าตอบแทนในการฝึกซ้อมกีฬา สนับสนุนเครื่องแต่งกายอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมกีฬา เช่น เสื้อผ้ากีฬา และรองเท้ากีฬา ฯลฯ พร้อมสนับสนุนทุนการศึกษา เงินรางวัลจากการสร้างผลงานและเชิดชูเกียรติ

1.5 จัดทำแผนการฝึกกีฬา พัฒนารูปแบบการฝึกซ้อม และพัฒนาศักยภาพนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

1.6 ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน ในรายการแข่งขันต่าง ๆ ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

1.7 ส่งนักกีฬาเข้าร่วมแข่งนักกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยทั้งในรอบคัดเลือกและรอบมหกรรม

1.8 จัดการแข่งขันกีฬาโรงเรียนกีฬาแห่งประเทศไทย และการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2. ศูนย์ฝึกกีฬาและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา เป็นศูนย์พัฒนาอาจารย์และนักศึกษาทางด้านกีฬา โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 จัดทำหลักสูตรผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้ตัดสินกีฬา

2.2 อบรมพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้ตัดสินกีฬา

2.3 ดำเนินงานร่วมกับสมาคมกีฬาในการทดสอบและประเมินผลการเป็นผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินกีฬา

3. ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นศูนย์ที่มุ่งส่งเสริม สนับสนุนการเรียนการสอนการประยุกต์ใช้ สหวิทยาการทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในการฝึกสอนกีฬาการเป็นผู้ตัดสินกีฬาการวิจัยและพัฒนาทางการกีฬา โดยเฉพาะด้านสรีรวิทยาการกีฬา ชีวกลศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา และโภชนาการกีฬา รวมถึงประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬากับองค์กรกีฬาอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่าเมื่อดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการพัฒนา ทั้ง 2 มิติแล้ว จะทำให้สถาบันการพลศึกษาซึ่งจะเปลี่ยนสถานะเป็น “มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ” สามารถขึ้นเป็นหนึ่งทาง การศึกษาด้านการกีฬาในภูมิภาคอาเซียนได้ตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ซึ่งแนวทางการพัฒนานั้นจะดำเนินงานไปในทิศทางใด ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วางกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้ง เมื่อพบเจอปัญหาจากการปฏิบัติงานต้องรีบดำเนินการแก้ไข รวมถึงวางแผนห า
แนวทางการพัฒนาใหม่ โดยการระดมทีมงานเพื่อดำเนินการ ตามแผนที่วางไว้ต่อไป

5. สำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 มาตรา 8 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงด้านการกีฬา มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ ทำการสอน วิจัยและพัฒนา บริการทางวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการกีฬา การพลศึกษา การสร้างเสริมสุขภาพ

วิทยาศาสตร์การกีฬา การบริหารจัดการกีฬา การประกอบธุรกิจและอุตสาหกรรมการกีฬา และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นแหล่งสร้างและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาของประเทศ

มาตรา 9 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการโดยยึดหลักดังต่อไปนี้

1. ผลิตบุคลากรซึ่งมีความเป็นเลิศด้านการกีฬาของประเทศและมีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพชั้นสูงด้านการกีฬา รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

2. ส่งเสริม สนับสนุน และทำการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ให้มีความเป็นเลิศด้านการกีฬาการพลศึกษา การสร้างเสริมสุขภาพ วิทยาศาสตร์การกีฬา การบริหารจัดการกีฬา การประกอบธุรกิจและอุตสาหกรรมการกีฬา และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

3. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาและการกีฬากับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

4. จัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษทางการกีฬา รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาทางการกีฬาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬาทุกระดับ โดยเฉพาะกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติได้จัดตั้งสำนักงานกีฬา เพื่อดูแลงานบริหารจัดการทางการกีฬา งานส่งเสริมและพัฒนานักกีฬา งานจัดการแข่งขันกีฬา งานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ งานฐานข้อมูลและสารสนเทศและโครงการ 1 วิทยาเขต 1 ชนิดกีฬา ภายใต้ประกาศสถาบันการพลศึกษา เรื่องแบ่งส่วนราชการภายในวิทยาเขต พ.ศ. 2561 เพื่อให้ดำเนินการให้สอดรับกับนโยบายของกระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬาที่มีนโยบายให้สถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขตให้พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างน้อย 2 ถึง 3 ชนิดกีฬา

ภาพ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ที่มา: (สถาบันการพลศึกษา, 2561, น. 81)

การจัดตั้งสำนักงานกีฬา

จากนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 - 2564) และนโยบายและแนวทางการบริหารราชการสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2561 - 2565 ส่งผลให้หน่วยงานในสังกัดมีการดำเนินการจัดทำนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามพันธกิจของแต่ละองค์กร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และได้รับมอบนโยบายจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงได้จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อยู่บนพื้นฐานปรัชญาในการดำเนินงาน คือ “พลศึกษาและกีฬา พัฒนาคน พัฒนาชาติ” และมีวิสัยทัศน์คือ “เป็นสถาบันการศึกษาอันดับหนึ่งด้านศาสตร์การกีฬาในภูมิภาคอาเซียน” มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติจึงได้ออกประกาศ (จากสถาบันการพลศึกษาเดิม) ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายใน พ.ศ. 2561 และจัดตั้งสำนักงานกีฬาขึ้นเพื่อให้เป็นส่วนราชการภายในดำเนินการในวิทยาเขต 17 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามนโยบายของรัฐบาล และได้กำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไว้เป็นประเด็นที่ 5 การพัฒนานักเรียนและนักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ในการดำเนินงานดังนี้ (สถาบัน การพลศึกษา, 2561, น. 91)

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนและนักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ด้านศาสตร์การกีฬาไปใช้ในการพัฒนากีฬา

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือด้านการกีฬา

การดำเนินงานของสำนักงานกีฬา

การดำเนินงานของสำนักงานกีฬา ในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีเป้าหมายส่งเสริมสนับสนุนนักกีฬาที่เป็นนักศึกษาที่สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นระดับเยาวชน หรือที่เป็นตัวแทนทีมชาติที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อพัฒนา ในขณะที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติและส่งต่อให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบระดับนานาชาติต่อไป เป็นสำนักงานที่ดำเนินงานด้วยตนเองทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดหานักกีฬา การฝึก การดูแลเรื่องสวัสดิการ การศึกษา ตลอดจนการส่งเข้าร่วมการแข่งขันโดยใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติและได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักพัฒนาการกีฬาส่วนหนึ่ง ในการบริหารจัดการทั้งบุคลากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์แต่ละศูนย์ฝึกกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จะดำเนินการเฉพาะชนิดกีฬาที่มีความพร้อมเท่านั้น ซึ่งแต่ละศูนย์มีจำนวน 3 ชนิดกีฬา นักกีฬาที่อยู่ในโครงการของศูนย์ฝึกกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีจำนวนไม่เกิน 30 คน เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกจะพิจารณาจากผลงานในอดีตและปัจจุบัน แต่มีเงื่อนไขคือจะต้องเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเท่านั้น โดยที่นักกีฬาศึกษาอยู่ในสังกัดคณะใด คณะนั้นจะต้องทำการยกเว้นค่าหน่วยกิต ในการลงทะเบียนตลอดระยะเวลาที่เป็นนักกีฬาในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนคือ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาให้มีขีดความสามารถสูงสุด เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความสามารถทางการกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติและจากโรงเรียนกีฬาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นการระดมทรัพยากรด้านการกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและการกีฬาแห่งประเทศไทยในการพัฒนากีฬาของชาติ นอกเหนือจากนี้การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศได้ดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ และตามเกณฑ์ข้อตกลงร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตามตัวชี้วัดคือ จำนวนนักกีฬาที่ได้เข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติอีกทางหนึ่ง

ตาราง 1 แสดงชนิดกีฬา

ชนิดกีฬาที่มีในสำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 17 วิทยาเขต

ภาค	วิทยาเขต	ชนิดกีฬา
เหนือ	เชียงใหม่	ยกน้ำหนัก, ซูโม่, ลีลาศ
	ลำปาง	ฟุตบอล, ยิงธนู, เซปักตะกร้อ
	สุโขทัย	กรีฑา, ยกน้ำหนัก, มวยสากลสมัครเล่น
	เพชรบูรณ์	ฟุตบอล, ยูโด, มวยปล้ำ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	อุดรธานี	กรีฑา,มวยสากลสมัครเล่น, มวยปล้ำ
	ชัยภูมิ	แฮนด์บอล, เซปักตะกร้อ, มวยไทยสมัครเล่น
	มหาสารคาม	เซปักตะกร้อ, ฟุตบอล, มวยสากลสมัครเล่น
	ศรีสะเกษ	แฮนด์บอล, เซปักตะกร้อ, มวยปล้ำ
ภาคกลาง	กรุงเทพ	รักบี้ฟุตบอล, มวยปล้ำ, เนตบอล
	สุพรรณบุรี	กรีฑา, มวยปล้ำ, ยกน้ำหนัก
	อ่างทอง	ยกน้ำหนัก, เทควันโด, ฟุตบอล
	สมุทรสาคร	แฮนด์บอล, ปันจักสีลัต, ยิงธนู
	ชลบุรี	ยกน้ำหนัก, ฟุตบอล, กรีฑา
ภาคใต้	ตรัง	มวยปล้ำ, ปันจักสีลัต, กรีฑา
	ชุมพร	มวยปล้ำ, ปันจักสีลัต, เปตอง
	กระบี่	แฮนด์บอล, กรีฑา, เนตบอล
	ยะลา	ปันจักสีลัต, ยูโด, ฟุตบอล

งบประมาณได้รับตามกรอบที่ต้องการใช้คือ ค่าอาหารระหว่างการฝึกซ้อมคนละ 120 บาทต่อวัน ค่าธรรมเนียมการศึกษา 9,000 บาทต่อคน ค่าชุดนักศึกษา (เสื้อนักศึกษา กางเกงนักศึกษา/กระโปรงนักศึกษา) จำนวน 2,400 บาท ค่าชุดฝึกซ้อม (เสื้อกีฬา กางเกงกีฬา ถุงเท้า) จำนวน 1,000 บาทต่อปี ค่าวัสดุที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการฝึกซ้อมและแข่งขัน 20,000 บาท ค่าอาหารระหว่างการแข่งขัน คนละ 150 บาทต่อวัน ค่าที่พักนักกีฬาระหว่างการแข่งขันคนละ 200 บาทต่อวัน และงบดำเนินงานของศูนย์ฝึกกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 200,000 บาทต่อปี

สำนักงานกีฬาได้มีการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานตามกลุ่มงานที่ได้กำหนดมาจากส่วนกลาง ตามประกาศสถาบันการพลศึกษา เรื่อง แบ่งส่วนราชการภายใน วิทยาเขต ลงวันที่ 8 พฤศจิกายน 2562 คือ หัวหน้าสำนักงานกีฬา งานธุรการ งานแผนและงบประมาณ งานบริหารจัดการทางการกีฬา งานส่งเสริมและพัฒนานักกีฬา งานจัดการแข่งขันกีฬา งานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ งานฐานข้อมูลและสารสนเทศ และโครงการ 1 วิทยาเขต 1 ชนิดกีฬา โดยหัวหน้าสำนักงานกีฬา มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการดำเนินงานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และมีประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการกีฬา งานธุรการมีภาระหน้าที่ในการดำเนินงานในสำนักงาน งานเอกสารทุกประเภทและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานในสำนักงานกีฬา งานแผนและงบประมาณมีภาระหน้าที่ในการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเสนอของบประมาณและรายงานติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดรายงานต่อผู้บังคับบัญชา ตามขั้นตอน งานบริหารจัดการทางการกีฬา มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการในการฝึกสอนกีฬาและส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการฝึกสอนและการแข่งขันเป็นระยะตามกำหนดอย่างเป็นระบบ

6. การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

อาพัทธ์ เตียวตระกูล (2555, น. 81) กล่าวว่า การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการวางแผน มีจุดมุ่งหมาย และกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันกีฬาที่มุ่งหวังทางประสิทธิภาพของนักกีฬา ให้ได้รับโอกาสแสดงความเป็นเลิศทางกีฬาและเพื่อเป็นแชมป์

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 28) ได้ให้ความหมายของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง กีฬาสมัครเล่น ที่เน้นผลการแข่งขันและความสามารถของนักกีฬา ที่มีการจัดการแข่งขันทุกระดับ ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับเยาวชน ระดับนิสิตนักศึกษา ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

สรุปได้ว่า กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง การพัฒนากีฬาสมัครเล่น ที่มีกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลการแข่งขันและความสามารถของนักกีฬาที่มีการจัดการแข่งขันในทุกระดับ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 9 ปัจจัย ดังนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559, น. 28)

1. องค์กรกีฬามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กองทุนพัฒนากีฬาที่เพียงพอในการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมกีฬา
3. โครงสร้างพื้นฐาน สถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติพร้อมเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา
5. นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

6. องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

7. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาประยุกต์ใช้

8. การใช้ระบบธุรกิจสิทธิประโยชน์เพื่อพัฒนากีฬา

9. การจัดการแข่งขันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2560, น. 32-34) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. เลือกสรรและพัฒนานักกีฬาที่มีความสามารถทางการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1.1 พัฒนาระบบการเสาะหานักกีฬาตั้งแต่ระดับท้องถิ่นทั่วประเทศ

1.2 สร้างและส่งเสริมระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.3 ส่งเสริมการส่งแข่งในระดับนานาชาติและยกระดับการเตรียมนักกีฬาเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

1.4 ส่งเสริมและสร้างโอกาสการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ

1.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเพื่อเพิ่มจำนวนชนิดกีฬาที่มีความหวัง

2. พัฒนาบุคลากรการกีฬาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานสากล เพื่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการอาชีพอย่างยั่งยืน

2.1 ยกระดับการพัฒนาบุคลากรการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพให้มีมาตรฐานทัดเทียมสากบ

2.2 ขยายจำนวนบุคลากรการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพ

2.3 ผลักดันให้ผู้บริหารชาวไทยมีบทบาทและตำแหน่งในองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ

3. สร้างและพัฒนาศูนย์บริการการกีฬาและศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่เป็นมาตรฐาน

3.1 จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่สามารถรองรับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศครบวงจร

3.2 บูรณะและพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาให้ได้มาตรฐานตามความเหมาะสมสำหรับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศตั้งแต่ระดับท้องถิ่น

3.3 ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสร้างศูนย์ฝึกกีฬา

4. ส่งเสริมและจัดเตรียมการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพของนักกีฬาและบุคลากรการกีฬา

4.1 ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติและการมอบรางวัลที่เหมาะสม ทั้งในด้านความสำเร็จจากการแข่งขันกีฬาและในด้านจริยธรรมให้กับนักกีฬาและบุคลากรการกีฬาอย่างเสมอภาค

4.2 จัดให้มีสวัสดิการและกองทุนที่เหมาะสมแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่เคยสร้างคุณประโยชน์และชื่อเสียงให้แก่ประเทศ

5. การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพอย่างเป็นระบบ

5.1 ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชนในการผลักดันนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับอาชีพ

5.2 ผลักดันให้มีการจัดการแข่งขันกีฬาระดับอาชีพในประเทศมากขึ้น

5.3 ประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความนิยมในการแข่งขันกีฬาระดับอาชีพด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ

ในขณะที่รัชนี ขวัญบุญจันทร์ (2551, น. 15-17) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ในการที่จะพัฒนากีฬาในการแข่งขันจนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะประกอบด้วย

1. ด้านพัฒนาความสามารถตัวนักกีฬาหรือผู้เล่น โดยจะต้องมีการขยายฐานให้มีผู้เล่นกีฬาให้มากขึ้น มีการส่งเสริมให้เยาวชนได้เล่นกีฬาทั้งระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา โดยเฉพาะในระบบการศึกษา หลักสูตรพลศึกษาควรมีทุกระดับตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา มีการสอนทักษะการกีฬาหลากหลายชนิด ในหลักสูตรพลศึกษาควรจัดให้มีการพัฒนาการของทักษะกีฬาเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูง ปลูกฝังให้รักการเล่นกีฬาตั้งแต่ยังเด็ก ควรมีศูนย์กีฬา โรงเรียนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดจนการพัฒนาผู้เล่นที่มีแววเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสรจังหวัด ภาคหรือประเทศ โดยนำนักกีฬาที่มีทักษะดีให้ได้รับการฝึกพัฒนา และได้เข้าแข่งขันเพิ่มประสบการณ์สู่ความเป็นเลิศในระดับสูงขึ้น

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอนกีฬาในระบบการศึกษา ควรมีการพัฒนาครูพลศึกษาให้มีสมรรถนะในการสอนพลศึกษาและกีฬาให้เด็กมีทักษะพื้นฐานที่ถูกต้องและปลูกฝังให้เด็กมีความรักและนิยมการเล่นกีฬา การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการกีฬา ผู้ฝึกสอนในสโมสรสมาคมกีฬาจังหวัด หรือสถาบันที่มีการแข่งขันกีฬาจะต้องมีการพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาให้มีสมรรถนะที่จะฝึกสอนนักกีฬาเพื่อเข้าแข่งขันกีฬาในระดับทักษะที่สูงขึ้น ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับสโมสร ระดับจังหวัด ระดับสมาคมจนถึงระดับชาติ ผู้ตัดสินกีฬาทั้งในระดับโรงเรียนและระดับสโมสรควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกระดับ มีเป้าหมายในการผลิต และพัฒนาผู้ตัดสินไปสู่ระดับสหพันธ์นานาชาติมากขึ้น และผู้บริหารหรือผู้จัดการทีมควรมีการอบรม และพัฒนาให้มีความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ

3. ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรมีการจัดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเล่นกีฬาให้มีจำนวนมากเพียงพอกับความต้องการ รวมทั้งเปิดกว้างและอำนวยความสะดวกในการเล่นกีฬา และการแข่งขันกีฬาให้มากที่สุด

4. ด้านการจัดการแข่งขัน ซึ่งในการจัดการแข่งขันกีฬาเปรียบเสมือนสถานที่ประลองทักษะทางกีฬา จึงจำเป็นต้องมีระบบการแข่งขันกีฬาที่จัดให้มีการแข่งขันทุกระดับอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสร จังหวัด ภาค ชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ซึ่งต้องจัดให้ต่อเนื่องเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ตั้งแต่ระดับรากหญ้า รวมทั้งจัดให้มีปฏิทินกีฬาประจำปี

5. ด้านการมีส่วนร่วมและปลุกกระแสค่านิยมทางการกีฬา จะต้องมีการรณรงค์สร้างค่านิยมและกระแสการเล่นและรักกีฬาตั้งแต่เด็ก เช่น Fan Club ตั้งแต่ระดับโรงเรียน สโมสรจังหวัด โดยเน้นการมีส่วนร่วมและรักในทีม ซึ่งจะต้องปลูกฝังตั้งแต่เด็ก การสร้างค่านิยม และสร้างทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬา ต้องเริ่มตั้งแต่ครอบครัวและการศึกษาในโรงเรียน หลักสูตรและการสอนพลศึกษาที่ดี จึงมีความสำคัญและจำเป็นในการปลูกฝังให้เยาวชนรักการเล่นกีฬา และนิยมการเล่นกีฬา

6. ด้านการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนานักกีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกระดับ โดยการผสมผสานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอนพลศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจและมองเห็นประโยชน์ของวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ระดับการกีฬาพื้นฐาน กีฬามวลชน และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

7. ด้านองค์กรรับผิดชอบด้านกีฬาจะต้องให้ความสำคัญ และมีการทำงานที่เชื่อมโยงเป็นระบบ ตั้งแต่ระบบโรงเรียน สโมสร สมาคมกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย รวมทั้งองค์กรส่งเสริมการกีฬา ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา และการจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทุกระดับ

ส่วนอาพัทธ์ เตียวตระกูล (2555, น. 78-79) กล่าวถึงภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการนิสิตที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬา เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้นิสิตนักศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา ได้แก่

1. บริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. จัดโครงสร้างพื้นฐาน สถานกีฬา วัสดุอุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกีฬา ได้แก่ อาคารกีฬา สนามกีฬา ศูนย์สมรรถภาพทางกาย อุปกรณ์กีฬาที่เพียงพอต่อการฝึกซ้อมกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่จำเป็น

4. จัดให้มีศูนย์ฝึกกีฬาเพื่อการแข่งขันพร้อมทั้งเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการกีฬา

5. พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

6. สนับสนุนงานวิจัยทางการกีฬา

7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการกีฬา

8. สนับสนุนงบประมาณที่ใช้สนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬา ได้แก่ เงินบำรุงกีฬาที่สถาบันอุดมศึกษาเก็บจากนักศึกษามาจัดสรรเป็นงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬา การหารายได้ขององค์กรกิจกรรมนิสิตนักศึกษา และการจัดสรรงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง

9. สนับสนุนงานสวัสดิการนักกีฬา

10. จัดให้มีกองทุนพัฒนากีฬาที่เพียงพอในการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมกีฬา

11. จัดการระบบธุรกิจสิทธิประโยชน์เพื่อการพัฒนา

12. มีความรับผิดชอบตามกฎหมาย โดยกำหนดกฎ ระเบียบ พร้อมทั้งมาตรการในการป้องกันปัญหา และอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากการจัดกิจกรรมกีฬา

13. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมกีฬา การแสวงหาอาจารย์ที่ปรึกษาองค์กรกีฬา แสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวกับกิจกรรมกีฬา มาทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนกีฬา แสวงหาหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่สามารถให้การสนับสนุนงบประมาณหรือวัสดุที่ใช้จัดกิจกรรมกีฬา

14. ส่งเสริมจรรยาบรรณนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา

15. การประเมินผล ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมกีฬาเป็นประจำ หัวข้อการประเมินนั้นอาจรวมถึงความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษา คุณภาพของกิจกรรมกีฬา ตลอดจนปัญหาในการจัดกิจกรรม

16. ร่วมมือกับฝ่ายวิชาการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนไปในทิศทางเดียวกัน

และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550, น. 21) กล่าวว่า องค์ประกอบในการพัฒนาการกีฬาไว้ว่า การพัฒนาการกีฬาของชาติจะประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคลากร หมายถึง จำนวนประชากรหรือบุคคลที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการกีฬาขั้นพื้นฐานและมวลชนจะมีจำนวนประชากรมากกว่า ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐานเป็นอันดับแรก เพื่อพัฒนาทักษะและทัศนคติการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย แล้วส่งเสริมให้เยาวชนและประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายจนเป็นวิถีชีวิตตามยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกหมู่เหล่าออกกกำลังกายเล่นกีฬาและพัฒนาทักษะและศักยภาพด้านการกีฬา เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ และการเล่นกีฬาเพื่ออาชีพในระดับต่อไป

2. องค์ประกอบด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย โครงสร้างสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬาและโครงสร้างอื่น ๆ ที่สนับสนุนและสร้างโอกาสการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย และการแข่งขันกีฬา

ของเยาวชน นักกีฬา และประชาชน รวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาและการบริหารจัดการการกีฬาเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการกีฬาได้อย่างเต็มที่

3. องค์ประกอบด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะทำให้กิจกรรมด้านกีฬาและออกกำลังกายที่ดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นการพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนหรือองค์กรปกครองท้องถิ่นจึงต้องพิจารณาให้มีความเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปว่าการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลาย ๆ ปัจจัย อันได้แก่ การพัฒนาความสามารถของนักกีฬา การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ การจัดสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อการให้บริการ การจัดการแข่งขันทุกระดับอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมและปลุกกระแสความนิยมทางการกีฬา การนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้เพื่อพัฒนานักกีฬาให้มีประสิทธิภาพ และการเชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นระบบขององค์กรที่รับผิดชอบด้านการกีฬา

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

1. ความเป็นมาของการจัดการคุณภาพโดยรวม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติเรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ในมาตรา 47 และ 48 ว่าให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษาและ ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ เปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, น. 24) นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องการนำรูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) มาใช้ในองค์กรการศึกษานั้น แม้ว่าจะไม่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างแพร่หลายนัก แต่ก็มีสัญญาณว่า ภายใต้กระแสการปฏิรูปการบริหารและการจัดการองค์กรการศึกษาให้มีความทันสมัย แนวคิดเรื่อง TQM น่าจะถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554, น. 76-82) ได้สรุปพัฒนาการด้านคุณภาพไว้ดังนี้ ในปี 1951 Juran ซึ่งเคยเป็นผู้ช่วยของ Deming ในการเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพแก่ประเทศญี่ปุ่น นำความรู้เรื่องการจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นไปเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา โดยตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook ต่อมาในปี ค.ศ. 1965 ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพเป็นอย่างมาก สินค้าและบริการของญี่ปุ่นได้รับความนิยมไปทั่วโลก เช่น รถยนต์

อุปกรณ์ไฟฟ้า กิจการธนาคาร ทำให้สหรัฐอเมริกาหันมาศึกษาบทเรียนจากประเทศญี่ปุ่นมาเผยแพร่ สหรัฐอเมริกาเริ่มนำแนวความคิดการจัดการคุณภาพของญี่ปุ่นมาปรับใช้ในตอนต้นและตอนกลางของทศวรรษ 1970 มีการวิจัยการนำเสนอผลงานและจัดเอกสารฝึกอบรมทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพแพร่ขยายไปยังสหรัฐอเมริกาและยุโรป

ปี ค.ศ. 1979 Crosby เขียนหนังสือ Quality is free ซึ่ง Crosby ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะช่วยให้ลูกค้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งก็คือ Customer focus นั่นเอง

ปี ค.ศ. 1982 Arman V. Figenbaun ผู้คิดค้น Cost of Quality และได้เสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดของ TQM

ปี ค.ศ. 1987 สภาคองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award ขึ้น ซึ่งในทศวรรษนี้ การจัดการคุณภาพโดยรวมในสหรัฐอเมริกาเริ่มฟื้นฟูและเจริญรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง

ปี ค.ศ. 1988 หน่วยงานทางทหารของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับทหาร

ปี ค.ศ. 1993 แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา

ปี ค.ศ. 1994 เป็นต้นมา มีการนำเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาโดยคำนึงถึงความเหมาะสม

ปี ค.ศ. 1996 Cutshaw เสนอแนะให้มืออาชีพด้านคุณภาพส่งเสริมให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุรวมทั้งความรู้ในเรื่อง ISO 9000

ปี ค.ศ. 2000 Ryan ชี้ให้เห็นว่า Internet กำลังถูกมาใช้ในสำนักงานรวมทั้ง Software ต่าง ๆ

ปี 2001 บริษัท โตโยต้า จำกัด (Toyata) ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งก่อตั้งมา 60-70 ปี ได้กำหนดวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way)

เพื่อเป็นปรัชญาค่านิยมที่ปฏิบัติร่วมกันและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ถือเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดคุณลักษณะ (DNA) ดังนี้

1. ความท้าทาย (Challenge)

2. ไคเซ็น (Kaizan) คือการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจและผลักดันนวัตกรรมใหม่และมีวิวัฒนาการตลอดเวลา

3. เก็นจิ เก็นบุตซึ (Genchi Genbutsu) การค้นหาความจริงทำให้สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

4. การยอมรับนับถือ (Respect)

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

นอกจากนั้นโตโยต้ายังสร้างวิสัยทัศน์ ปี 2010 จะผลิตรถให้ได้ 15% ของกำลังผลิตทั่วโลก และจะบรรลุความท้าทายด้วยความกล้าหาญและสร้างความฝันให้เป็นจริง ต้องการดำเนินการดังนี้

1. High Quality คือการเสริมสร้างคุณค่าตลอดกระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้าและการบริหาร

2. มีจิตวิญญาณแห่งความท้าทาย (Drive for progress for improvement)

3. วิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลและการวางแผนระยะยาว (Based on fact and possibility)

4. การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ มีความท้าทายที่เป็นไปได้มีความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ (Risk, Priority, Optimization)

จะเห็นว่า การบริหารคุณภาพ มีรูปแบบที่หลากหลายและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เป็นเครื่องมือการบริหารสากลที่โดดเด่นและใช้กันแพร่หลาย อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 2000 อาจจะมีเครื่องมือใหม่ เช่น การบริหารธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศ (Business Excellence: BE) การบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ (Organization Excellence) การบริหารคุณภาพด้วย 6 Sigma (Six - Sigma Quality) และการบริหารแบบลีน (Lean Management) เข้ามาแทน แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารคุณภาพยังนิยมนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม ธุรกิจและการศึกษา กระทั่งถึงปัจจุบัน

ความหมายคุณภาพ

โดยรากศัพท์คำว่า คุณภาพ มีที่มาจากคำในภาษาฝรั่งเศสคือ qualite ซึ่งมีมาจากคำในภาษาลาตินว่า qualitatem จากรากศัพท์ qualitas และจาก qualis แปลว่าจากประเภทของ (of what kind) คำนี้มีที่มาจากภาษาในกลุ่ม Proto-Indo-European จากคำว่า kwo- ซึ่งแปลว่าใครหรืออย่างไร (who, how) อีกแนวทางหนึ่งมีความเชื่อว่า ซิเซโร่แปลคำว่า qualitas มาจากภาษากรีกคือ **ποιοτης** (Quality) ในขณะที่อีกกระแสหนึ่งเชื่อว่ามาจากภาษากรีซที่ เพลโต (Plato) ใช้คือ **ποῖος** (of what nature, of what Kind)

คิรัน (Kiran, 2560, น. 2-3) กล่าวถึงความหมายของคุณภาพ จากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากสังคม ดังนี้

1. คุณภาพคือความเหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์หรือการใช้งาน (ความเหมาะสมตามที่ลูกค้ากำหนด) (Juran, 1988)

2. คุณภาพหมายถึงการได้ทำในสิ่งที่ตกลงทำและทำอย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก คุณภาพเป็นไปตามข้อกำหนด (Philip Crosby)

3. คุณภาพเป็นระบบที่มีประสิทธิผลในการบูรณาการความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพของกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อจัดหาผลิตภัณฑ์/บริการ ในระดับที่เอื้อต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Feigenbaum)

4. คุณภาพมีความหมายเหมือนกับลักษณะเฉพาะ ความดีงาน หรือความเป็นเลิศ (Roget's Thesaurus)

5. คุณภาพในผลิตภัณฑ์หรือบริการ ไม่ใช่สิ่งที่ผู้ผลิตวางไว้ แต่เป็นสิ่งที่ลูกค้าได้รับและยินดีจ่าย (Peter Drucker)

6. คุณภาพเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน (Crosby)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, น. 22) ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ประกอบด้วย

1. ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง
2. เป็นไปตามข้อกำหนด/ได้มาตรฐาน
3. เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
4. สร้างความพึงพอใจ/ประทับใจให้แก่ลูกค้า
5. เป็นเลิศในทุกด้าน

คิรัน (Kiran, 2560, น. 2-3) กล่าวถึงความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) จากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากสังคม ดังนี้

1. TQM เป็นปรัชญาการบริหารจัดการและแนวทางการปฏิบัติของบริษัท ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อควบคุมทรัพยากรมนุษย์และวัสดุขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สถาบันบันมาตรฐานอังกฤษ, 1992)

2. TQM เป็นแนวทางการจัดการสำหรับองค์กร โดยเน้นที่คุณภาพเป็นศูนย์กลาง ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน และมุ่งสู่ความสำเร็จในระยะยาวผ่านความพึงพอใจของลูกค้าและประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรและต่อสังคม จุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งคือการลดความผันแปรจากทุกกระบวนการเพื่อให้ได้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอมากขึ้น (Royse,D., Thyer, B., Padgett D., and Logan T., 2006)

3. TQM คือแนวทางทั้งหมดในการจัดการทุกด้าน (Bill Creech)

4. TQM คือการพัฒนาระบบการปฏิบัติเครื่องมือและวิธีการฝึกอบรมสำหรับการจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Alan Graham and David Walden)

5. TQM คือการประยุกต์ใช้วิธีการเชิงปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงภายในองค์กรและระดับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต

6. TQM เป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่สร้างขึ้นจากความพึงพอใจของลูกค้า

โอ๊คแลนด์ (Oakland, 1993, p. 238) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของ การจัดการคุณภาพโดยรวม สามารถประยุกต์ใช้ในทุกองค์กรได้เป็นอย่างดี

เชอร์มอร์ฮอร์น (Schermorhorn, 1993, p. 639) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมหรือบางครั้ง เรียก Total Quality Control: TQC คือการประยุกต์หลักการทางด้านคุณภาพของรูปแบบการทำงาน และการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก

สิทธิชัย เจริญพิวัฒพงษ์ (2552, น. 36) ได้กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

ซาลลิส (Sallis, 1993, p. 35) กล่าวว่า TQM มีความหมายเป็น 2 นัย ซึ่งมีความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ความหมายแรกเป็นปรัชญาว่าด้วยการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วนความหมายที่สองเป็นเทคนิคและเครื่องมือในการดำเนินงาน เช่น การระดมสมอง และการวิเคราะห์สนามพลัง (Force - field analysis)

ฟีเก้นบีม (Feigenbaum, 1991) ให้ความหมายของ TQM ว่าเป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ ธำรงรักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

ประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่คุณภาพองค์กร การจัดการคุณภาพโดยรวม จะต้องยึดคุณภาพเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการคุณภาพในที่นี้หมายถึง คุณภาพสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าการมุ่งเน้นที่คุณภาพ เป็นการยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ

ประการที่สอง คือ การปรับปรุงกระบวนการในกระบวนการผลิตหรือทำงาน พนักงานทุกคนจะต้องเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเรา เราเป็น ผู้ซื้อเมื่อ

ทำงาน เสร็จส่งต่อ เราเป็นผู้ขาย ดังนั้น คุณภาพรายงานจึงต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม คือ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม องค์กรการจัดการคุณภาพโดยรวม จะเป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมองค์กรในการดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงองค์กรคุณภาพ การผิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม จะรับรู้ปัญหา หาทางปรับปรุง แก้ไขได้

การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management: TQM) เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ให้ความสำคัญกับลูกค้า

"ลูกค้า (Customer)" เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ และไม่ว่าธุรกิจนั้นจะใหญ่แค่ไหน หรือลงทุนมากเพียงใด ถ้าไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ ลูกค้าเป้าหมายได้ ธุรกิจนั้นก็ไร้ซึ่งอนาคต

ดังนั้น พนักงานในองค์กรธุรกิจทุกคน จึงต้องมีสำนึกในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนเพื่อสร้างและรักษาลูกค้า ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ไม่ใช่เพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้นเพราะลูกค้าเป็นผู้ให้เงินเดือน ความสุข และความมั่นคงในชีวิตแก่เรา ลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุก ๆ องค์กร ทำให้ธุรกิจต้องติดตามเรียนรู้ และพยายามคิดแบบลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการสร้างความพอใจ และความชื่นชมจากลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหลาย ๆ แห่งจึงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อไหร่ที่องค์กรที่หยุดการพัฒนา ก็เหมือนการก้าวถอยหลังเพราะคนอื่นที่ตามมาจะก้าวหน้า แซงหน้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพขึ้น สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์การ ซึ่งต้องทำในทุกระดับและขั้นตอน โดยองค์กรที่ทำ TQM จะต้อง กล้าตัดสินใจแก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถดำเนินงานได้ดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

2.2 พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่าย แต่ให้ผลลัพธ์สูง

2.3 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติและ ไม่สร้าง ความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม

บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจ อย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนก ที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้อง ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้อง ตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ (Do it right the first time and every time) โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross functional team) เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพ ของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นปรัชญา หลักการ และกระบวนการบริหารที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2. หลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

นักวิชาการและนักบริหารคุณภาพได้ให้หลักการแนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม ดังนี้

โมลิน่า (Molina, 2007, pp. 682-701) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรม โดยการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีพื้นฐานที่สำคัญ โดยเชื่อว่าองค์กรที่ให้การสนับสนุนพนักงานทุกคนให้มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบแนวคิดใหม่และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การสร้างสรรค์และการจัดการองค์ความรู้เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม

เดมมิ่ง (Deming, 1986, p. 64) ได้ให้หลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม ว่าเป็นระบบการจัดการที่เน้นเรื่องคน เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงคน ทุกคนในองค์การให้ความสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์การ

ช่วงโชติ พันธุเวช (2552, น. 39-40) ได้กล่าวสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นคุณภาพที่มีลักษณะดังนี้

1. คุณภาพเกี่ยวกับการผลิต การบริการคน กระบวนการและสภาพแวดล้อม
2. คุณภาพที่เป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
3. คุณภาพเป็นงานของทุกคน
4. คุณภาพเกิดจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. คุณภาพที่เป็นสิ่งที่มากับระบบ และอยู่ในระบบ
6. คุณภาพเกิดจากการทำงานเป็นทีม

7. คุณภาพที่เป็นสิ่งที่วัดและประเมินได้

8. คุณภาพเป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบ และทั้งกระบวนการ

อร่าม วัฒนะ (2561, น. 53) ได้สรุปหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม มีจุดเน้นด้านคุณภาพซึ่งคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยในการพัฒนาให้เกิดคุณภาพดังที่กล่าวนั้นต้องเกิดจาการทำงานในลักษณะเป็นทีม การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคน ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และที่สำคัญคือการปรับปรุงคุณภาพต้องเกิดและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นการบริหารจัดการองค์กรโดยการมุ่งเน้นหลักการทำงานเป็นทีม มุ่งตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

3. แนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) มีความสำคัญในการบริหารองค์กรในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในทุกองค์กร จึงมีแนวคิดในการจัดการคุณภาพโดยรวม ต่อไปนี้

2.1 แนวคิดของนักวิชาการด้านคุณภาพ ได้แก่

2.1.1 แนวความคิดของ Walter A. Schewhart (1939)

นักสถิติชาวอเมริกันที่เริ่มใช้หลักการทางสถิติ มาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพ ที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) หรือ SQC โดยที่ Schewhart ได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างทดสอบผลิตภัณฑ์ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า Schewhart Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การศึกษา (Study) และการดำเนินการ (Action) หรือ PDSA ที่ Deming นำไปประยุกต์ โดยเปลี่ยนจาการศึกษาเป็นการตรวจสอบ (Check) ซึ่งบุคคลทั่วไปรับรู้ว่าเป็น วงจร Deming (Deming Cycle) หรือวงจร TQM หรือวงจร PDCA

2.1.2 แนวความคิดของ William Edwards Deming (1986)

นักสถิติชาวอเมริกัน ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และกลับมากระตุ้นให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมของอเมริกาตื่นตัว พัฒนาคุณภาพและเปิดรับหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM จากการออกรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ NBC ในรายการ “ถ้าญี่ปุ่นทำได้ ทำไมเราจะทำไม่ได้” (If Japan can, why can’t we?) นอกจากนี้ Deming ยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพที่มีผู้กล่าวถึงมาก เรียกว่า “Deming’s 14 Points” ได้แก่

1) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ

2) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ

3) ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ

4) ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว

5) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

6) ทำการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ

7) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น

8) กำจัดความกลัวให้หมดไป

9) ทำลายสิ่งที่กีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

10) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ

11) ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข

12) ยกเลิกสิ่งที่ขัดขวางความภูมิใจของพนักงาน

13) การศึกษาและการเจริญเติบโต

14) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

2.1.3 แนวความคิดของ Philip B. Crosby (1986)

เป็นนักปฏิบัติและนักคิดด้านการจัดการคุณภาพที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกันที่ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ การทำให้ได้ตามข้อกำหนด (Conformance to Requirement) และเป็นผู้ที่กล่าวว่า “คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย” (Quality is Free) และให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่ความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect) โดย Philip B. Crosby เสนอว่าองค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยลดข้อบกพร่อง และความผิดพลาดในการดำเนินงานลงจนหมดไปจากองค์กร

2.1.4 แนวความคิดของ Armand V. Feigenbaum (1987)

เป็นนักคิดที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนของคุณภาพ ที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนในระยะยาว โดย Feigenbaum เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำที่สุด และอธิบายคุณภาพในวงจรอุตสาหกรรม (Industrial Cycle) ตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการหลังการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจรตามหลักของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

2.1.5 แนวความคิดของ Joseph M. Juran (1989)

เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for Use) ของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้รับบริการ Juran ได้เริ่มต้นแนวคิดเกี่ยวกับ “ลูกค้าภายใน (Internal Customer)” และให้ความสำคัญกับต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of Quality) โดยพิจารณาประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมการบริหารคุณภาพ ซึ่ง Juran มีความเชื่อร้อยละ 80 ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิต และการดำเนินงานสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาสำคัญเพียง 2-3 ปัญหา (vital Few) ที่แก้ไขแล้ว จะให้ผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ Juran ยังกล่าวว่า การจัดการคุณภาพจะประกอบด้วยการวางแผน การควบคุมและการปรับปรุงคุณภาพ

2.1.6 แนวความคิดของ Paul T. J. James (2005)

เป็นนักคิดที่ได้สร้างโมเดลของการจัดการคุณภาพเชิงรวมซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญหน้าอยู่ องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร 2) ปรัชญาของการจัดการคุณภาพเชิงรวม 3) กระบวนการของการจัดการคุณภาพเชิงรวม 4) ลูกค้า 5) การฝึกอบรมและให้การศึกษา 6) การติดต่อสื่อสาร 7) เครื่องมือเกี่ยวกับคุณภาพ และ 8) วัฒนธรรมองค์กร

2.1.7 แนวความคิดของ Oakland (2014)

ในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะต้องใช้ กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ คือ การสร้างความเข้าใจ การมีข้อพันธะ สัญญา ผูกพันและนโยบายการจัดองค์กร การวัดหรือราคา การวางแผน การออกแบบ ระบบ ความสามารถ สมรรถภาพการควบคุม การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม การนำไปปฏิบัติ และการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จหรือทีคิวเอ็ม (TQM)

2.1.8 แนวความคิดของ Projogo & Sohal (2004)

ได้ศึกษามิติของการบริหารคุณภาพโดยรวม ในการกำหนดผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพและ ด้านนวัตกรรมการศึกษาเชิงประจักษ์ว่ามี 8 องค์ประกอบ โดยกล่าวถึง ความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเอาใจใส่ต่อลูกค้า ข้อมูลการวิเคราะห์ การจัดการบุคลากร การจัดการกระบวนการ คุณภาพของการผลิตและนวัตกรรมของผลผลิต

2.1.9 แนวความคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553)

ได้เสนอแนวทางการบริหาร องค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร โดยมุ่งเน้นเป้าหมายไปที่ความสำเร็จระยะยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรและต่อสังคมมีองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ โดยรวม (TQM) มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความมุ่งมั่น

และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารเพื่อสนับสนุนการดำเนินการในทุกระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในที่เป็นข้าราชการ เพื่อนร่วมงาน ส่วนราชการอื่น และลูกค้าภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและประชาชน 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนทุกระดับ และทุกหน่วยงานในองค์กร 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 5) การคำนึงถึงผู้ส่งมอบว่าเป็นหุ้นส่วน และ 6) การมีการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.10 แนวความคิดของ Ramasamy (2009)

ได้กล่าวถึงการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นโปรแกรมของจำนวนกิจกรรมที่มีการทำงานร่วมกันอย่างสมบูรณ์ โดยองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมประกอบด้วยความมุ่งมั่นในระยะยาว กระบวนการ วิธีการทางสถิติ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง พันธมิตร ทางธุรกิจ มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วม/การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม

2.1.11 แนวความคิดของ Goetsch & Davis (2014)

กระบวนการของการจัดการคุณภาพโดยรวม มีองค์ประกอบหลักสำคัญอยู่ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า มุ่งเน้นคุณภาพ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ความมุ่งมั่นระยะยาว การทำงานเป็นทีม กระบวนการที่ต่อเนื่อง การศึกษาและฝึกอบรม การมีอิสระใน การควบคุม วัตถุประสงค์ อำนาจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

2.1.12 แนวความคิดของ Dale et al. (1994)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดการองค์กร การใช้เครื่องมือและเทคนิค การศึกษาและการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม การวัดผลและผลย้อนกลับ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

2.1.13 แนวความคิดของ Kanji (1994)

ได้ให้องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ให้ความสำคัญกับลูกค้า การบริหารจัดการเน้นความจริง มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

2.1.14 แนวความคิดของ Talley (1991)

ได้นำแนวความคิดของนักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ การฝึกอบรม การมี ส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การวัดผล กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและความสำคัญต่อลูกค้า

2.1.15 แนวความคิดของ สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (2550)

ได้ระบุถึงหลักการของการบริหารงานคุณภาพ 8 ประการ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถนาไปใช้ในการนำองค์กรโดยมุ่งให้เกิดการปรับปรุงสมรรถนะ ซึ่งได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 2) ความเป็นผู้นำ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) การบริหารเชิงกระบวนการ 5) การบริหารเชิงระบบ 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 7) การตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริง และ 8) ความสัมพันธ์กับผู้ขายประโยชน์ร่วมกัน

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเป็นตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงสรุปแนวคิดของนักวิชาการ

สรุปแนวคิดของนักวิชาการในการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

แนวคิด TQM	**ชื่อนักวิชาการ**															
	Schewhar (1939)	Daming (1986)	Crosby (1986)	Feigenbaum (1987)	Juran (1989)	James (1996)	Oakland (2014)	Projogo & Sohal (2004)	Ramasamy (2009)	Goetsch & Davis (2014)	Dale et al. (1994)	Kanji (1994)	Talley (1991)	สำนักงาน ก.พ.ร. (2553)	สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (2550)	ความถี่ขององค์ประกอบร่วม
1.ภาวะผู้นำ					✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	8
2.ระบบ/กระบวนการ							✓	✓	✓							3
3.การวางแผนเชิงกลยุทธ์	✓	✓			✓		✓	✓		✓	✓		✓			8
4.เครื่องมือ/เทคนิค	✓					✓			✓		✓					4
5.การพัฒนาศักยภาพ						✓			✓	✓	✓		✓			5
7.การประเมินผล		✓									✓		✓	✓		4

แนวคิด TQM	ชื่อนักวิชาการ															
	Schewhar (1939)	Daming (1986)	Crosby (1986)	Feigenbaum (1987)	Juran (1989)	James (1996)	Oakland (2014)	Projogo & Sohal (2004)	Ramasamy (2009)	Goetsch & Davis (2014)	Dale et al. (1994)	Kanji (1994)	Talley (1991)	สำนักงาน ก.พ.ร. (2553)	สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (2550)	ความถี่ขององค์ประกอบร่วม
8.การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร			✓			✓	✓				✓					4
9.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ				✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	9
10.คุณภาพ			✓				✓	✓				✓				4
11.การใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์						✓		✓		✓			✓			4
12.ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓		✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
13.การติดต่อสื่อสาร						✓	✓									2
14.วัฒนธรรมองค์กร						✓										1
15.การบริหารทรัพยากรมนุษย์			✓				✓	✓								3
16.นวัตกรรม								✓								1
17.ความสัมพันธ์									✓					✓		2
18.ความมุ่งมั่น							✓		✓							2
19.อำนาจของพนักงาน										✓						1

จากตาราง 2 สรุปองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมได้ดังนี้

การสังเคราะห์แนวคิดนักการวิชาการ รวมทั้งข้อค้นพบจากงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่นักวิชาการมีแนวคิดและข้อค้นพบกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัย ดังนั้นจึงขอสรุปองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ท่าน ขึ้นไป มีทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
3. ภาวะผู้นำ
4. การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
5. การพัฒนาศักยภาพ
6. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดและความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวมของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึงหลักการ และกระบวนการบริหาร ที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยการสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการ รวมถึงข้อค้นพบจากงานวิจัย เพื่อจะนำมาใช้ในกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อให้การดำเนินงานภารกิจต่าง ๆ ในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบเบื้องต้นในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาศักยภาพ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดของแผนกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 แผนกลยุทธ์

สาคร สุขศรีวงศ์ (2557, น. 109) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้องค์กรโดยรวมบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2555, น. 112) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์หมายถึง ขั้นตอนในการปฏิบัติที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมาย แผนกลยุทธ์จะเป็นพิมพ์เขียวหรือต้นฉบับทางกิจกรรมขององค์กร ในการกำหนดวิธีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์กร ซึ่งได้แก่ เงินทุน บุคลากร สถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ซึ่งอาจจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย

นักวางแผนภาครัฐได้นำแนวคิดของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐ โดยยึดหลักการ “การตอบสนองความต้องการของประชาชน” เป็นหลัก โดยที่แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กรโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และแผนกลยุทธ์ ยุทธวิธีทางเลือกปฏิบัติที่สอดรับกับสภาพแวดล้อม และแผนกลยุทธ์ยังหมายถึง เอกสารของหน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม เขต พื้นที่หรือสถานศึกษาจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน (SWOT analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ บทบัญญัติตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นสำคัญ และแผนกลยุทธ์ เป็นแผนหลักของการมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามภาระงานขององค์กร มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามภาระขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แผนคุณภาพ (Quality plan) แผนธุรกิจ (Business plan) แผนแม่บท (Master plan) แผนแม่แบบ (Blueprint plan) เป็นต้น (พสุ เดชิรนทร์, 2553, น. 58)

2.1 การวางแผนกลยุทธ์

สำหรับความหมายของการวางแผนนั้น มีนักวิชาการให้ความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

อำนาจ บุญทรง (2556, น. 71) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเชิงรุกขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบคู่แข่งขัน มีขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

เขมมารี รักษ์ชูชีพ (2556, น. 93) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างสมเหตุสมผลโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

บุณฑวรรณ วิงวอน (2556, น. 357) กล่าวว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อวางแผนในการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานไว้อย่างเป็น

ระบบและเชื่อมโยงกลไกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้องค์การมีความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

วิเชียร วิทยอุดม (2554, น. 7-1) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกระทำและการตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรต่างๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้และสามารถที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้

Longenecker, Moore, Petty and Palich (2006, น. 401) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นการวางแผนในภาพรวมของธุรกิจ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่การนำเข้าจนถึงการส่งออก รวมถึงสินค้าและบริการก่อนถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเน้นความแตกต่างเหนือคู่แข่งขัน

ในมุมมองของผู้วิจัยสรุปความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการในการบริหารมุ่งเน้นการทำงานเป็นระบบ มีการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินงาน การตรวจสอบและมีการปรับปรุงแก้ไข โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญประกอบการวางแผนการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

โดยกระบวนการของการวางแผน ควรมีสารสนเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1. การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) หมายถึง การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากร และมีการดำเนินการตามแผนแล้ว จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์

1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นในได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา

1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2. การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรจะมีประกอบด้วย

2.1 ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร

2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จในระยะเวลาอันสั้น และยังต้องอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ

2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

2.4 เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่เน้นนวัตกรรม คือมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป

2.5 การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

2.6 การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางใน การปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

วิรัตน์ ไข่มุก (2550, น. 8-9) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญของการวางแผนเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผน มีดังนี้

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะเริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์นโยบายจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจนเพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดให้พร้อม

4. วิธีการดำเนินงานตามแผน เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้วจะต้องพิจารณาหาลู่ทางหรือ วิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้

5. คำนึงถึงภูมิศาสตร์สภาวะแวดล้อม ดิน ฟ้า อากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

แอคคอฟ (Ackoff, 1970, pp. 5-6) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผน มีหลายประการ คือ 1) วิธีการวิเคราะห์การกำหนดทางเลือกในการวางแผน 2) จัดสรรทรัพยากรใน การวางแผน 3) การสนับสนุนการนำแผนไปใช้ และ 4) การควบคุมประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐปริ๊นซ์ เอ็ดเวิร์ด ไอส์แลนด์ ระหว่างปี ค.ศ. 2004 - 2006 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร
   1.1 โครงสร้าง
   1.2 ทรัพยากรมนุษย์
   1.3 สมาชิก
   1.4 การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
   1.5 การประชุม
   1.6 การเงิน
2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน
   2.1 การรับสมัครและคัดเลือก
   2.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
   2.3 การสนับสนุน
   2.4 การประเมินผล
3. การพัฒนานักกีฬา
   3.1 โปรแกรม
   3.2 การฝึก
   3.3 การแข่งขัน
   3.4 การบำรุงรักษา

4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร

4.1 การสรรหา

4.2 โปรแกรมสนับสนุน

4.3 การประเมินผล

4.4 การแข่งขัน

4.5 การบำรุงรักษา

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่าจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้อยู่บนพื้นฐานหลัก 2 ข้อ คือ 1) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ 2) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใดมาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

สรุปการวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีดำเนินงาน ที่มีความชัดเจนเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

การให้ความสำคัญกับการให้บริการเห็นได้ชัดในแนวคิดหนึ่งของการจัดการที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

หนึ่งในสี่มุมมองที่สำคัญคือ มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer perspective) ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไรและธุรกิจ การวัดผลด้านผู้รับบริการพิจารณาจาก ความพอใจของผู้รับบริการ เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ จะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการกลับมาใช้บริการใหม่ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ การรักษาผู้รับบริการเก่า ต้องมี การติดตามความต้องการของผู้รับบริการและประเมินผลการให้บริการตลอดเวลา และเตรียมการให้บริการผู้รับบริการใหม่ โดยต้องพัฒนาการให้บริการ เพื่อดึงดูดให้มีผู้รับบริการใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551, น. 57-58)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, น. 59) ได้ให้ความหมายของผู้รับบริการ ว่าหมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากองค์กรโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นองค์กรด้วย

การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขอข้อมูลขอรับบริการ และขอร้องเรียน

1. กำหนดช่องทางที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ประชาสัมพันธ์ช่องทางให้ผู้รับบริการทราบ

3. กำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากร โดยจัดทำคู่มือการให้บริการ

4. ฝึกอบรมบุคลากรให้ดำเนินการตามคู่มือการให้บริการ และให้มีจิตบริการ (service mind)

5. สำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ

6. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบการให้บริการ

7. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการ โดยมีตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

คุณภาพของการบริการ

คุณภาพของการบริการ คือ สิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้เมื่อก้าวเข้ามา เขาควรจะได้รับการให้บริการที่ดูอบอุ่นเป็นมิตร การพูดคุย การกล่าวคำทักทายให้รู้สึกว่าผู้มาใช้บริการ หรือผู้รับบริการ คือคนสำคัญ ต้องใส่ใจและรับฟังปัญหาของผู้มาใช้บริการด้วยความเต็มใจ

วิธีการทำงาน ไม่ควรจะมีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนหรือมีหลายขั้นตอนมากเกินไป ควรจะลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนลง หรือสามารถดำเนินการเสร็จสิ้นในจุดเดียวกัน หรือ one stop service จะดีกว่าการทำงานที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน

สถานที่ ไม่ควรให้ผู้มาใช้บริการรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกัน เลือกปฏิบัติ ควรปฏิบัติกับทุกคนในวิธีการเดียวกัน

ระยะเวลาในการให้บริการ ควรรวดเร็วและสามารถให้ผู้มาใช้บริการทราบหรือคาดเดาได้ว่าจะต้องใช้เวลาในแต่ละจุดนานเท่าใด จะดำเนินการเสร็จสิ้นเมื่อใด

โดยสรุป การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ อันประกอบด้วยนักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการรับฟังความคิดเห็น การสร้างความสัมพันธ์ และการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

3. ภาวะผู้นำ

ผู้นำสามารถสร้างความแตกต่างในด้านความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ โดยพบทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ผู้วิจัยขอนำเสนอนิยามความหมายของภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ ดังนี้

สตีเฟ่น และ คูลเตอร์ (Stephen and Coulter, 2007, p. 518) ได้ให้นิยามไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ยูล (Yukl, 1989, pp. 2-3) ได้รวบรวมคำนิยามของภาวะผู้นำของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) อิทธิพล (Influence) รูปแบบ การปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) บทบาทความสัมพันธ์ (Role relationship) และวิชาชีพในตำแหน่งทางการบริหาร (Occupation of an administrative position) ที่ให้ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลได้อำนวยการให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จาก Hemphill และ Coons ค.ศ. 1957

2. ภาวะผู้นำ เป็นการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลที่มีต่อและอยู่เหนือการยอมรับอย่างอัตโนมัติต่อการชี้นำอันเป็นกิจวัตรขององค์กร จาก Katz และ Kahn ค.ศ. 1978

3. ภาวะผู้นำ เป็นการปฏิบัติเมื่อบุคคลได้รับการจัดการให้ทำบางสิ่งบางอย่าง ที่เกี่ยวกับสถาบัน การเมือง จิตวิทยา และแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วม และจูงใจให้ผู้ตามพึงพอใจ จาก Burns ค.ศ. 1978

4. ภาวะผู้นำ เป็นการตระหนักถึงกระบวนการที่แต่ละบุคคลหรือหลายคน สามารถประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะกำหนดและอธิบายความเป็นจริงของผู้อื่น จาก Smircich และ Morgan ค.ศ. 1982

5. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่ถูกจัดการเพื่อให้กลุ่มบรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย จาก Ranch และ Behling ค.ศ. 1984

6. ภาวะผู้นำ เป็นการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น ทำให้คุณค่ามีความชัดเจน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ซึ่งทำให้สิ่งต่าง ๆ สามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้ จาก Richards และ Engle ค.ศ. 1986

7. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ให้จุดหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) ทำให้เกิดความพยายามร่วมกัน และความปรารถนาที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย จาก Jacobs และ Jaques ค.ศ. 1990

8. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิวัฒนาการที่จะสามารถปรับตัวได้มากขึ้น จาก Schein ค.ศ. 1992

9. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ให้ความหมายกับสิ่งที่ผู้คนกำลังทำงานร่วมกัน เพื่อที่คนจะได้เข้าใจและอุทิศตัว จาก Drath และ palus ค.ศ. 1994

10. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถที่จะช่วยสร้างให้องค์กรมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ จาก House et al. ค.ศ. 1999

อย่างไรก็ตาม พบว่าความหมายของภาวะผู้นำที่มีอยู่มากมายนั้นมีความแตกต่างกันในหลายแง่มุม เช่น เรื่องของการใช้อิทธิพล ผู้ที่ใช้อิทธิพล จุดมุ่งหมายในการใช้อิทธิพล ลักษณะของการใช้อิทธิพล และผลลัพธ์ของการพยายามใช้อิทธิพล และยังมีบางความหมายที่นิยามแตกต่างไปว่าภาวะผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงการกระทำ ภาวะผู้นำเป็นชีวิตของเรา เป็นวิถีการดำเนินชีวิต ภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากภายใน ภาวะผู้นำเกี่ยวกับว่าเราเป็นใครมากเท่า ๆ กับว่า เราทำอะไร (Lowney, 2003)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหาร ชี้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานและวิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพเพื่อให้มีผลการดำเนินการตามที่คาดหวัง โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต และการใช้หลักธรรมาภิบาล การมีจริยธรรม การดำเนินงานตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ 10 ประการ ที่มีความจำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ดังนี้

1. มีคุณลักษณะพิเศษที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม (Character is number one)

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision)

3. มีแรงกระตุ้น (Passion)

4. มีทักษะการสื่อสาร (Communication)

5. มีทักษะการฝึกสอน (Coaching skill)

6. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value)

7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

8. อดทนต่อความไม่แน่นอนได้ดี (Comfort with ambiguity)

9. มีความร่วมมือ (Collaboration)

10. เป็นนักแสวงหาความรู้ (knowledge seeker)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเฉพาะแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแนวคิดหลักสำคัญและได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจนนำไปสู่แนวคิดของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการ

คุณภาพโดยรวมขององค์กรได้ โดยยึดบทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร ใน 4 บทบาท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551, น. 12) ได้แก่

1. บทบาทในการชี้นำ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์

3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

การเป็นผู้นำไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิด แต่ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้จากองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ แล้วนำมาพิจารณา สังเคราะห์ จนตกผลึกเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง แล้วนำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

4. การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของบุคลากรสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารคุณภาพโดยรวม เพราะการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาคธุรกิจหรือราชการ ต้องอาศัยความมีส่วนร่วมของบุคลากรทุก ๆ คน ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ แนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนสในองค์กรและสังคม

ปัญหาประการสำคัญประการหนึ่งของการสร้างแนวทางการบริหารที่ยึดคุณภาพเป็นศูนย์กลางดังกล่าว ก็คือ บางครั้งผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะปรับปรุง ผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องการขับเคลื่อนไปสู่คุณภาพ แต่ผู้ตามยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การปลูกฝังค่านิยมพื้นฐาน หรือจิตสำนึกขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารคุณภาพโดยรวมให้แก่บุคลากรภายในส่วนราชการ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อ การสร้างความมีส่วนร่วมให้แก่บุคลากร อันจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จในการบริหารคุณภาพโดยรวมในที่สุด

ทุกองค์กรต่างมีความเคยชินที่สั่งสมมานานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้น ๆ ยึดถือค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติอย่างไร บุคลากรภายในองค์กรประพฤติตนอย่างไรในการทำงาน ความคาดหวังต่อองค์กรและต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร อะไรคือการปฏิบัติที่ปกติแล้วพนักงานนิยมทำกันเป็นประจำ

วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์ (2554) มองว่าการมีส่วนร่วมเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรภายในองค์กร ภายใต้ความเกี่ยวข้องทางจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อกิจกรรมที่ร่วมมือกันดำเนินงาน

ในขณะที่ มุทิตา พัวพิพัฒน์พงษ์ (2552) กล่าวว่ากระบวนการเข้าร่วมของบุคคลนั้น เป็นได้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะร่วมมือร่วมใจ การประสานงาน และความรับผิดชอบในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระดมความคิดแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ วางแผนปฏิบัติการ ติดตามประเมิน ซึ่งต้องร่วมดำเนินการเป็นกระบวนการด้วยความรับผิดชอบและมีผลประโยชน์จากการดำเนินงานเท่าเทียมกัน

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2550, น. 104) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นเพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับ โครงการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าร่วมในกระบวนการนี้ตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งถึงการติดตามและประเมินผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการรับรู้-เรียนรู้การปรับเปลี่ยนโครงการร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

สมาคมนานาชาติด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (IAP2-International Association for Public Participation) ได้กำหนดระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชน ออกเป็น 5 ระดับ (อรทัย ก๊กผล, 2552, น. 22-26) โดยใช้การนำเสนอในมุมมองของภาครัฐ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมระดับให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform) เพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นความจริง ถูกต้อง และเพียงพอ โดยไม่ใช่การประชาสัมพันธ์เฉพาะด้านดี

2. การมีส่วนร่วมระดับรับฟังความคิดเห็น (Consult) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลข้อเท็จจริง ความรู้สึก และแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนวการดำเนินการอย่างอิสระและเป็นระบบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงนโยบาย หรือพัฒนาการปฏิบัติงาน

3. การมีส่วนร่วมระดับเข้ามีมีบทบาท (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลอย่างจริงจัง และมีจุดมุ่งหมายชัดเจน แต่ยังไม่ได้ให้อำนาจการตัดสินใจ

4. การมีส่วนร่วมระดับสร้างความร่วมมือ (Collaborate) เป็นการให้ความสำคัญกับบทบาทของการเป็นหุ้นส่วน โดยผู้เข้าร่วมจะร่วมตัดสินใจทุกขั้นตอน ตั้งแต่การระบุปัญหาพัฒนาทางเลือก หรือแนวทางแก้ไข รวมถึงเป็นภาคีในการดำเนินกิจกรรมรัฐจะนำแนวคิดใหม่ ๆ หรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. การมีส่วนร่วมระดับเสริมอำนาจประชาชน (Empower) เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่ประชาชนมีบทบาทสูงสุดคือเป็นผู้ตัดสินใจ เน้นให้ประชาชนมีบทบาทในการบริหารจัดการรูปแบบผู้ดำเนินภารกิจ และภาครัฐมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น

สอดคล้องกับ สถาบันพระปกเกล้า (2558) กล่าวถึงข้อมูลการเมืองการปกครองเกี่ยวกับระดับของการมีส่วนร่วม แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย

1. ระดับการให้ข้อมูล เน้นให้ข้อมูลแก่ประชาชน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เช่น การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ การทำหนังสือเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

2. ระดับการเปิดรับความคิดเห็น เป็นการเชิญชวนให้เข้ามาแสดงความคิดเห็นประเมินข้อดีและข้อเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลมาก และชัดเจนขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็น การร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

3. ระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจ เป็นขั้นที่จะมีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ วางแผนการดำเนินการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ ซึ่งจะใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน หรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง เป็นต้น

4. ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมสร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน เป็นระดับที่ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชน มีการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถการมีส่วนร่วมให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นที่ต้องการมีส่วนร่วม ต้องการจิตสำนึก หรือค่านิยมของทุก ๆ คนในองค์กรภาครัฐที่สำคัญที่สุดสองประการ ได้แก่ การสร้างความมุ่งมั่นในเรื่อง ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, มปป, น. 35)

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน (ข้าราชการ, เพื่อนร่วมงาน, ส่วนราชการอื่น) และลูกค้าภายนอก (ผู้รับบริการและประชาชน)

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วม อาจมีหลายวิธี หลายรูปแบบ แนวทางอย่างหนึ่งคือการสร้างการมีส่วนร่วมในเรื่องคุณภาพ ด้วยการทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ การสร้างระบบการประเมินผลอย่างชัดเจนและยุติธรรม และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้แก่บุคลากร

การทำงานเป็นทีม

กระบวนสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยคนหลายคน และมีผลต่อการทำงานของกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น สนับสนุน เกื้อกูล ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมาย โดยความสำคัญอยู่ที่ทีมของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุผล ดังต่อไปนี้

ปาร์เกอร์ (Parker, 1990, p. 16) การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ และคนกลุ่มนี้ยอมรับในวิธีการทำงานร่วมกัน มีวิธีเดียวกัน คือ การทำงานร่วมกัน

วู๊ดคล็อค (Woodcock, 1989, p. 8) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดการกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน

อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานในทุกองค์กร

สุภาวดี แก้วสำราญ (2553, น. 13) สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อร่วมงานกันอย่างมีหลักการ สมาชิกในทีมทุกคนปฏิบัติได้ถูกต้องเหมาะสม โดยมีการประสานความสัมพันธ์ การสื่อสารกันในกลุ่ม รวมทั้งการตัดสินใจร่วมกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การบริหารจัดการที่มีการรวมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อร่วมกันทำงานตามโครงสร้างขององค์กร โดยมีการประสานความสัมพันธ์ การสื่อสาร การตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

บุณทริกา วงษ์วานิช (2556, น. 254-255) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยจริงใจต่อกันเมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2553, น. 247) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ตั้งทีมงานเพื่อทำงานตามปกติขององค์การ มุ่งหวังความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมบริหารคุณภาพ ทีมงานขาย ทีมที่ปรึกษา เป็นต้น

2. ตั้งทีมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น กรณีนี้มุ่งหวังจะให้งานพัฒนาก้าวหน้ามากขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมงานพัฒนาระบบการทำงาน เป็นต้น

3. ตั้งทีมงานเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ ในกรณีที่องค์การมีปัญหาเกิดขึ้นการแก้ปัญหาโดยปกติขององค์การไม่สามารถทำได้หรือทำได้แต่ล่าช้า อาจตั้งทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหาขึ้น เช่น ทีมเฉพาะกิจของตำรวจ ทีมแก้ปัญหาคนล้นงาน ทีมแก้ปัญหานักเรียนยกพวกตีกัน เป็นต้น

กระบวนการสร้างทีมต้องเน้นการยอมรับ และความรู้สึกรับผิดชอบ องค์การหลายแห่งใช้วิธีการมอบอำนาจให้พนักงานปฏิบัติ และต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีการยอมรับพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานให้ข้อคิดและเสนอแนะ สิ่งที่ได้จากการสร้างทีมคือ ความผูกพันต่อองค์การ ลูกค้าทีมปรับปรุงคุณภาพมีหลายแบบและหลายระดับ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ โครงสร้าง และการปฏิบัติ จึงต้องทำทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง จำเป็นที่องค์การจะต้องสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ (กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น, 2559, 332-333)

1. ทีมงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน
2. มีแผนงานการดำเนินงานที่ชัดเจน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกตามความรู้ความสามารถ
4. สมาชิกมีความเต็มใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
5. สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
6. สร้างวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นการสื่อสารภายในทีมงาน และการประชุมปรึกษาหารือความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
7. มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี และมีความเป็นกันเองบนพื้นฐาน
   7.1 ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก
   7.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนา และปรับปรุงงานอยู่เสมอ
   7.3 มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม
   7.4 มีระบบการทำงานและตอบแทนที่ยุติธรรม

ส่วนสุธรรม รัตนโชติ (2552, น. 207-208) กล่าวว่า ทีม (Team) เป็นกลุ่มอีกรูปแบบหนึ่ง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มก็จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทีมเช่นกัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มประกอบด้วย องค์ประกอบ ปทัสถาน ภาวะผู้นำ และความเหนียวแน่น แต่อย่างไรก็ตาม หาก

พิจารณาเฉพาะประสิทธิภาพของทีม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทีมจะประกอบด้วย การฝึกอบรม การสื่อสาร การสร้างพลัง การให้รางวัล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) จะช่วยให้ทีมสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยจะมีการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับทักษะในการแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนทักษะในการทำงานของสมาชิกของทีมและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับทีมนั้นจะมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ

1.1 เปิดเผย

1.2 มีความมั่นคงทางอารมณ์

1.3 น่าเชื่อถือ

1.4 มีความสามารถในการแก้ปัญหา

1.5 มีทักษะในการสื่อสาร

1.6 มีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1.7 น่าไว้วางใจ

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของทีมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการมีข่าวสารและข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้ทีมดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ ผู้นำและสมาชิกของทีมทุกคนจะมีข้อมูลเท่า ๆ กัน การตัดสินใจอยู่ในรูปของการร่วมข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ทุกคนสามารถรู้ข่าวสารเท่า ๆ กัน

3. การสร้างพลัง (Empowerment) ทีมต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ และดำเนินการอย่างเป็นอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมแก้ปัญหา ทีมวิจัยและพัฒนา หรือทีมจัดการตนเอง ประสิทธิผลจะลดลงหากไม่มีอำนาจ รวมทั้งหากทีมขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ขาดประสิทธิผลได้เช่นกัน และการมีอำนาจไม่เพียงพอจะทำให้ทีมขาดพลังในการแก้ปัญหา เรียกการที่ทีมมีพลังในการกระทำใด ๆ ด้วยตนเอง หรือมีความแข็งแกร่งว่า การสร้างพลัง แต่อย่างไรก็ตาม การมีพลังมากเกินไปจะนำไปสู่การใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้อง พลังของทีมจึงควรมีในระดับ พอดี

4. รางวัล (Rewards) องค์การส่วนใหญ่มีระบบรางวัลสำหรับบุคคล โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคลและให้รางวัลตามผลของการประเมิน แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับทีมแล้วควรจะมีการให้รางวัลเป็นทีม โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีม นำผลมาเปรียบเทียบกัน และให้รางวัลแก่ทีมตามผลการประเมิน และการให้รางวัลแก่ทีมใดทีมหนึ่งหรือหลายทีม ต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุปการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม หมายถึง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักการดำเนินงานโดยให้บุคลกรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงสร้างขององค์กร และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามกระบวนการดำเนินงาน

5. การพัฒนาศักยภาพ

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาองค์ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สิ่งสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องประเมินเกี่ยวกับ 1) ระบบงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, มปป, น. 96-97)

1. ระบบงาน

โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน การจัดการผลการดำเนินของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและเต็มความสามารถ

2. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่อง วิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรและบุคลากร

การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีทักษะ ความรู้เพิ่มเติมและทันสมัยอยู่เสมอ

3. การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ระบบงาน การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

สรุปการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การพัฒนาการดำเนินงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรที่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติ โดยอาศัยเทคนิคทางสถิติเป็นเครื่องมือในการตรวจวัด เพื่อให้ทราบถึงวิธีการของกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาทางปรับปรุงกระบวนการการทำงาน สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

6. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะต้องปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการทำงาน ซึ่งเราจะทำได้โดยถือว่า งาน ทุกชิ้นเป็น กระบวนการ ทำให้ทุกกระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และปรับประยุกต์ได้ เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้รับบริการ ควบคุม ผลการปฏิบัติงานในขณะทำงานโดยใช้ตัววัดที่เหมาะสม เช่น การลดรอบเวลา การลดความผิดพลาด ลดความสูญเสีย และการทำงานซ้ำ สร้างนวัตกรรมเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ธำรงรักษาให้ การปรับปรุงที่ดำเนินการไปแล้วคงอยู่ต่อไป แล้วนำเอาบทเรียนของการปรับปรุงไปปรับใช้กับงานอื่น

กระบวนการ หมายถึง การรับปัจจัยนำเข้า ซึ่งอาจเป็นวัตถุดิบ เงิน ข้อมูล สารสนเทศ แล้วเพิ่มคุณค่า โดยผ่านกระบวนการแปลงสภาพ และได้ผลผลิต ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์ การบริการ ข้อมูล สารสนเทศ เพื่อส่งมอบให้ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ซึ่งผลผลิตที่ส่งมอบให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับผลผลิตนั้น

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ

1. ลดการใช้ทรัพยากร

กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรมากเกินความจำเป็นเป็นการสูญเสีย เช่น เอกสารรายงานที่ส่งเวียนให้หลาย ๆ คนที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าถ่ายเอกสาร ค่าแรงในการเดินเอกสาร ค่ากระดาษ เสียเวลาอ่าน รวมทั้งพื้นที่เก็บเอกสาร

2. ลดความผิดพลาด

ความผิดพลาดแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการทำงานที่ต้องทำงานซ้ำ เช่น การพิมพ์ที่ตรวจความผิดพลาดหลังจากทำเอกสารแล้วต้องเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขจัดทำเอกสารใหม่

3. สร้างความประทับใจลูกค้า

การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการด้วย เช่น ถ้าเราทำเอกสารให้ถูกต้องสวยงาม เราต้องปรับปรุงกระบวนการตั้งแต่การออกแบบ การพิมพ์

4. สร้างความปลอดภัย

สถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยจะเป็นสถานที่ทำงานที่ไม่มีการสูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุ

5. สร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

การปรับปรุงสถานที่ทำงานให้พนักงาน ข้าราชการทำงานได้สะดวกสบายขึ้น เช่น มีเก้าอี้โต๊ะที่เหมาะสม ช่วยให้มีทัศนคติที่ดีกับหน่วยงาน

วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น ความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรต้องมีการดำเนินวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องดังนี้

Plan การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ

Do ดำเนินการตามแผนที่วางไว้

Check การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

Action การปรับปรุง โดยอาศัยผลของการตรวจประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ ข้อกำหนดใหม่ รวมถึงความต้องการของผู้รับบริการ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

สรุปการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึงกระบวนการปรับปรุงการบริหารจัดการผ่านการศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

3. การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ในองค์กรกีฬา

การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม มาเพื่อปฏิบัติให้เกิดการจัดการในองค์กรกีฬาที่มีคุณภาพนับว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารขององค์กรกีฬาในทุก ๆ ด้าน โดยอีริค (Eric, 2010) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางกีฬา เป็นการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมี

ความสำคัญต่อการจัดการขององค์กรกีฬา ยกตัวอย่างเช่น ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมการกำหนดบทบาทของบุคลากร และการจัดการทางการเงิน ฯลฯ ล้วนแล้วแต่เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรกีฬา รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ใน การดำเนินงานในองค์กรกีฬาตามขอบเขตความรับผิดชอบงานที่ชัดเจนของแต่ละฝ่าย ผ่านการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมกับการกีฬา ซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้นำไปสู่ผลงานโดยรวมในการพัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กรกีฬาที่มุ่งสู่ระดับที่สูงขึ้นเป็นไปตามวิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติงาน และการดำเนินงานที่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้สิ่งที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

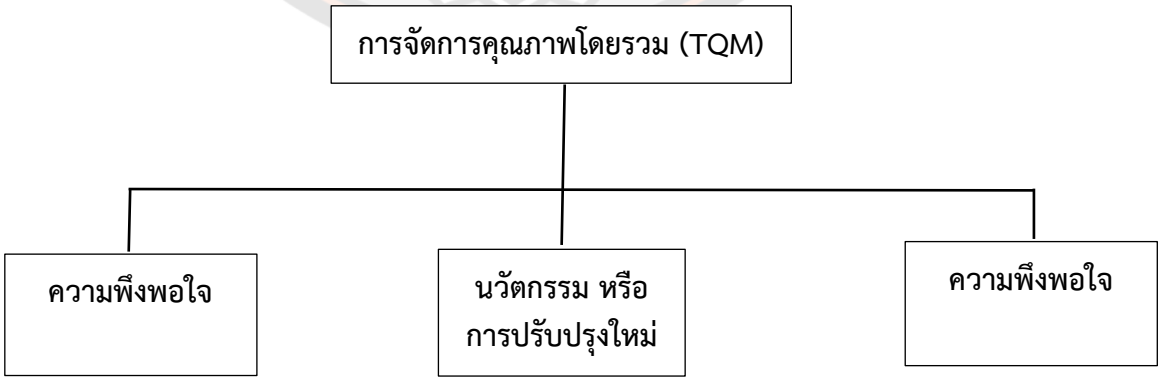
องค์ประกอบของแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ในการกีฬา

น๊อบ และคณะ (Knop., et al., 2004) ได้กล่าวถึงการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นแนวทางการจัดการที่แสวงหาเพื่อให้ได้คุณภาพ ผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรทั้งหมด โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ในระยะยาวที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษาการนำวิธีการเชิงรุกไปใช้เป็นหลักในการสนับสนุนของกระบวนการบริหารจัดการที่ช่วยให้เกิดคุณภาพที่ดีที่สุดนั้นคือ TQM ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบพื้นฐาน ดังภาพ 3 ดังนี้

1. ความพึงพอใจ เป็นสิ่งแรกของหลักแนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) คือลูกค้าพอใจ ประทับใจ หรือเกินความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการ

2. นวัตกรรม หรือการปรับปรุงใหม่ เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมดให้ดีขึ้นเพื่อให้ลูกค้าที่นำไปใช้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ

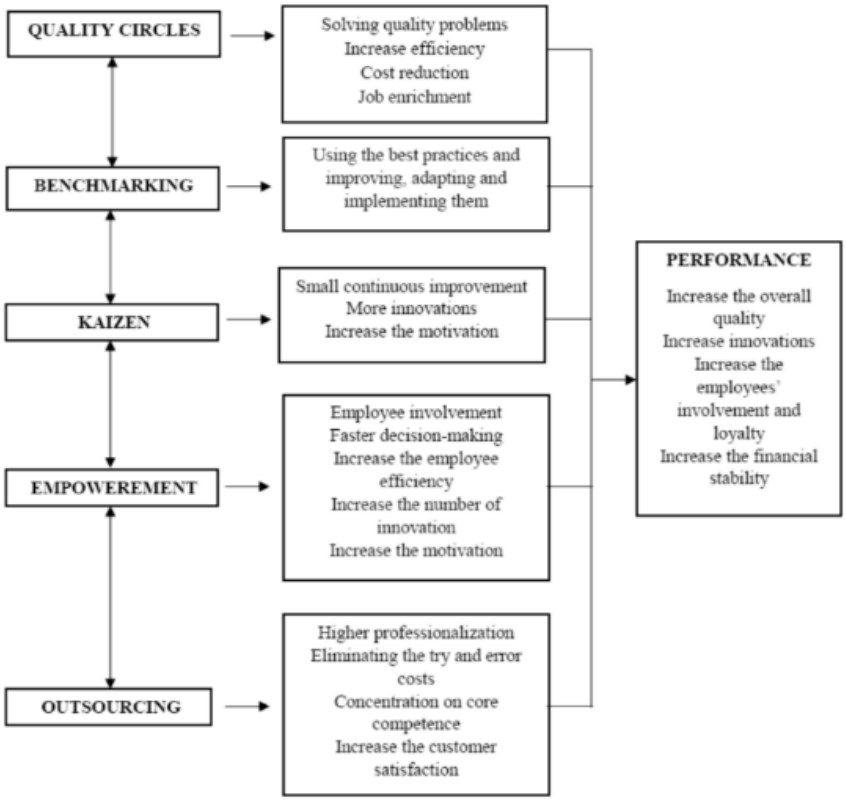
3. การมีส่วนร่วม ทุกคนมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องในการเพิ่มระดับความพอใจให้กับลูกค้า



ภาพ 2 ส่วนประกอบของแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)

การนำแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ต้องพิจารณาองค์ประกอบการบริหารจัดการประกอบด้วย 2 รูปแบบ โดยแบบแรก คือ ระบบเทคนิคหรือการใช้ทฤษฎีทางสถิติในการตรวจสอบ ควบคุมเครื่องมือ และเทคนิคสำหรับการพัฒนาด้านกลยุทธ์และการออกแบบระบบต่าง ๆ และแบบที่สองหรือการขับเคลื่อนทางสังคม ที่มุ่งเน้นในการจัดการทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกระดับความแตกต่างระดับในการดำเนินงาน

การใช้เทคนิคการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นสากล องค์กรกีฬาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางใน การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรได้ ซึ่งประกอบด้วย 5 เทคนิค (Rexhepi, 2018, pp. 23 - 27) ได้แก่



ภาพ 3 เทคนิคการจัดการคุณภาพโดยรวม

1. วงจรคุณภาพ

องค์กรกีฬาสามารถใช้ประโยชน์จากวงจรคุณภาพโดยการจัดการแบบมีส่วนร่วม องค์กรกีฬาที่ใช้การจัดการเผด็จการจะไม่สามารถใช้ประโยชน์จากแวดวงคุณภาพได้ เพราะเป็นวงจรที่สามารถตรวจสอบ มีกระบวนการ และขั้นตอนที่ชัดเจน

2. การเปรียบเทียบ

การเปรียบเทียบเป็นเทคนิคที่ผู้บริหารเลือกใช้แนวทางที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่น (Shuklev, 2015) Benchmarking ใช้การเปรียบเทียบภายนอกเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ดีขึ้น (Schermerhorn and Bachrach, 2015) การเปรียบเทียบสามารถกำหนดได้ว่าเป็นเทคนิคของการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่สามารถเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายคือการใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดการปรับปรุงการปรับตัวและการปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ (Rexhepi, 2010) ผู้จัดการขององค์กรกีฬาจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานซึ่งหมายถึงการวัดประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและการเปรียบเทียบอย่างง่ายและ การเปรียบเทียบที่ใช้ผลนี้เพื่อตัดสินใจว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรกีฬา

ความสำเร็จขององค์กรในญี่ปุ่นถือว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน องค์กรญี่ปุ่นได้รับการยอมรับจากความสามารถในการใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาปรับตัวและนำไปใช้ในองค์กรของตนเอง Benchmarking มีอิทธิพลต่อองค์กรกีฬาที่มุ่งเน้นด้านนอก ทำให้องค์กรเข้าใจว่าตนเองทำอะไรที่แย่ลงกว่าองค์กรอื่น ๆ และเรียนรู้จากองค์กรที่ดีที่สุด (ชั้นดีที่สุด) ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Leibfried and McNair, 1992) องค์กรกีฬาสามารถเรียนรู้ไม่เพียง แต่จากองค์กรกีฬาอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงองค์กรอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น การเงินมีการจัดการเกือบทุกอย่างเช่นเดียวกับในทุกองค์กร และคุณสามารถเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดไม่ว่าองค์กรใดจะดำเนินการในองค์กรใดก็ตาม

Benchmarking ได้รับการสนับสนุนให้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในอุตสาหกรรมการกีฬา (Böhlke and Robinson, 2009) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพราะเหตุผลสองประการ ครั้งแรกคือความสำเร็จทางกีฬาที่ประสบความสำเร็จโดยอดีตสาธารณรัฐประชาธิปไตยเยอรมัน (GDR) ในช่วงทศวรรษที่ 1970 และ 1980 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวทางที่มีการจัดการเพื่อสนับสนุนกีฬาที่มีประสิทธิภาพสูงอาจเป็นผลให้เกิดการผลิตที่เป็นระบบของนักกีฬานานาชาติที่ประสบความสำเร็จ เหตุการณ์ที่สองและอาจสำคัญกว่าคือความสำเร็จที่สถาบันกีฬาออสเตรเลีย (AIS) มีความสุขในการสร้างกีฬาโอลิมปิค 2000 ในฐานะองค์ประกอบหลักของ AIS นั้นขึ้นอยู่กับระบบ GDR สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่ามันเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบระบบกีฬายอดเยี่ยมกับโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถพบได้ในประเทศกีฬาที่ประสบความสำเร็จอื่น ๆ (Böhlke and Robinson, 2009)

3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การกำหนดคุณภาพในองค์กรกีฬาสิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจว่าคุณภาพนั้นเกี่ยวข้องกับเวลาและพื้นที่ องค์กรกีฬาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนคุณภาพตามความต้องการของเวลาและพื้นที่อย่างต่อเนื่อง องค์กรญี่ปุ่นรวมถึงองค์กรการกีฬาด้วยเช่นกันใช้วิธีการนี้แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ดีให้ดีขึ้นแต่คนอเมริกันก็บอกว่าถ้าทำได้ดีปล่อยไว้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องมีจากองค์กรกีฬาเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในองค์กรของตน ความสำเร็จขององค์กรกีฬาขึ้นอยู่กับการพัฒนาของการเปลี่ยนแปลง ที่ควรจะทำบนฐานในชีวิตประจำวันมีการกำหนดวิธีค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพจริง (Daft and Marcic, 2013)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องควรเป็นวิธีการทำงานและการใช้ชีวิตภายในองค์กรกีฬาสำหรับพนักงานทุกคนในองค์กรทั้งหมด บทบาทของทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกันในระบบองค์กรกีฬา เพื่อให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรกีฬาเป็นเครื่องมือที่มีให้สำหรับผู้จัดการกีฬาคือการเดินของผู้จัดการ ตามเทคนิคนี้ผู้จัดการทุกวันจะไปที่แผนกขององค์กรและทำการสนทนาสั้น ๆ กับพนักงานของตน พวกเขาพูดถึงงานที่พวกเขากำลังทำอยู่และสิ่งที่พวกเขาสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรกีฬาสามารถทำและช่วยพวกเขาในเรื่องนี้ได้ ที่นี่พนักงานถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน

4. การเพิ่มขีดความสามารถ

การใช้เทคนิคนี้ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อแนวทางการทำงานของพนักงานในองค์กรกีฬา โดยปกติในพนักงานองค์กรกีฬาจะไม่ได้รับแรงบันดาลใจในการแสดงความคิดหรือเพื่อชี้ปัญหา ในกรณีส่วนใหญ่พวกเขาจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง พนักงานในองค์กรนี้มีแรงจูงใจในการทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกแรกในการใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจคือสิ่งที่ทำให้แตกต่างจากการมอบอำนาจ การเสริมพลังประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน (Mullins, 2013) ดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายจะรวมอยู่ด้วย
2. มีผู้แทน
3. มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงาน

การเพิ่มขีดความสามารถโดยทั่วไปจะอธิบายได้ว่าเป็นการให้อิสระแก่พนักงานมากขึ้นมีอิสระและควบคุมตนเองในหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ (Mullins, 2013) การเพิ่มขีดความสามารถ (Empowerment) คือการบังคับใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลและกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเปลี่ยนการตัดสินใจนี้ให้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (Christopher and Woolcock, 2005) สำหรับการใช้งานเทคนิคนี้ประสบความสำเร็จมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากสามมิติ:

1. ทิศทางของพนักงานในองค์กรกีฬา

2. ความสามารถของพนักงานในองค์กรกีฬา

3. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและพนักงานและผู้จัดการของพวกเขา

ประโยชน์ที่ใหญ่ที่สุดที่องค์กรกีฬาคาดหวังคือการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน นวัตกรรมใหม่ ๆ เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานปรับปรุงคุณภาพโดยรวม ฯลฯ (Rexhepi, 2010)

5. การจัดจ้างคนภายนอก (Outsourcing)

ปัญหาอีกประการหนึ่งที่องค์กรกีฬาต้องเผชิญก็คือพวกเขาสามารถเก่งในการเสนอบริการหนึ่งหรือในการทำกิจกรรมหนึ่ง แต่ล้มเหลวในการให้บริการหรือกิจกรรมอื่น เนื่องจากองค์กรกีฬาสามารถมุ่งเน้นกิจกรรมทั้งหมดในความเป็นเลิศ พวกเขามักจะใส่ความพยายามของพวกเขาในความสามารถหลักของพวกเขา แม้ว่าองค์กรกีฬาจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพสำหรับทุกกิจกรรม การจัดจ้างคนภายนอก (Outsourcing) หมายถึงการดำเนินการตามหน้าที่ขององค์กรโดยองค์กรอื่นซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาของตน (Shuklev, 2015) ข้อดีของการจัดจ้างคนภายนอกสรุปได้ดังนี้ (Vara and Jonathan, 2003)

การปล่อยเงินทุนจากสินทรัพย์ถาวรซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระแสเงินสดขององค์กร

- บริการนี้ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ
- ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นในการอุทิศให้กับกิจกรรมหลัก
- ส่วนหนึ่งของความเสี่ยงถูกนำมาจากผู้จัดจ้าง

แต่ข้อดีหลักคือการลดความเสี่ยงจาก "ความพยายามและข้อผิดพลาด" องค์กรกีฬาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับข้อตกลงซึ่งบางครั้งอาจมีค่าใช้จ่ายที่ซ่อนอยู่ซึ่งอาจทำลายความได้เปรียบในการแข่งขันของพวกเขาอันเป็นผลมาจากการใช้บริการจัดจ้างบุคคลภายนอก

สรุปการใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กรกีฬาเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยอาศัยเทคนิคในการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 5 เทคนิค อันประกอบด้วย วงจรคุณภาพ การเปรียบเทียบ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มขีดความสามารถ และการจัดจ้างบุคคลภายนอก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” เป็นคำที่ถูกนำไปใช้ในทางทหารโดยคำว่า Strategy มาจากรากศัพท์ภาษากรีก ว่า Strategia ซึ่งมีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพหรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552, น. 14)

เซอโต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 2001, p. 17) ให้ความหมาย กลยุทธ์ว่าหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สแตนลี ซี อับราฮัม (Stanly C Abraham, 2006, p. 7) กล่าวว่ากลยุทธ์หมายถึง วิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง

เบรนท์ (Brent, 2007) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าหมายถึง ความคิด แผนงาน การกระทำ ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่งขัน กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, น. 54) ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวกลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้กว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางแท้จริงแล้วกลยุทธ์ คือ ผลสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์

ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ (2557, น. 87) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่าหมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย ภารกิจ จุดประสงค์ กิจกรรม โครงการที่ปฏิบัติ และเกณฑ์การวัดความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 45) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์) โดยในการพิจารณากลยุทธ์นั้นจะต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

จากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรใคร คือ ลูกค้าหลักของหน่วยงาน

อะไร คือ สิ่งที่ลูกค้าหลักของเราต้องการจากเรา หรืออีกนัยหนึ่งก็คืออะไรคือคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้าของเรา

อะไร คือ กิจกรรมหรือสิ่งที่เราทำเพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการ

ทำอย่างไรเราจึงสามารถพัฒนาและปรับปรุงคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้า หรือภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานราชการเราสามารถที่จะนำเสนอบริการในรูปแบบใหม่ให้กับลูกค้าหรือไม่

ฉลอง ชาตรูประชีวิน (2552, น. 51) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย ภารกิจ จุดประสงค์ กิจกรรม โครงการที่ปฏิบัติและเกณฑ์การวัดความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สิริมนต์ นฤมลสิริ (2555, น. 71) ให้ความหมายกลยุทธ์ ว่าหมายถึง วิธีการหรือแนวทางการบริหารองค์กรซึ่งได้กำหนดทิศทางขององค์กร โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำพาองค์กรให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่คาดหวังหรือตั้งไว้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงาน ที่ถูกกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์บริบทขององค์กร (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อใช้กำหนดทิศทางการบริหารจัดการในองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

2. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันและเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นทุกขณะ ในภาคธุรกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุง การทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุดเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การบริหารองค์การในทุกวันนี้ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่าง ๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบ ทำให้ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการงานขององค์การตกต่ำไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญ ของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรม การบริหารตามกระบวนการบริหารเดิมที่อยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่าอนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมา หลักคิดดังกล่าวจะทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากในสภาวการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลาย ดังนี้

เพิร์ซ และโรบิสัน (Pearce & Robison, 2009) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ร็อบบิน และเคาท์เจอร์ (Robbin & Coulter, 2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิง กลยุทธ์ว่า หมายถึง กลุ่มของ การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

พิท และเลย (Pitts & Lei, 2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จ ได้เปรียบคู่แข่งขัน

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

วีเลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2006) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

ลองเก็นเน็คเกอร์, มอร์, แพทตี้ และพาลิช (Longenecker, Moore, Petty and Palich 2006, น. 401) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นการวางแผนในภาพรวมของธุรกิจ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่การนำเข้าจนถึงการส่งออก รวมถึงสินค้าและบริการก่อนถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเน้นความแตกต่างเหนือคู่แข่งขัน

บุณฑวรรณ วิงวอน (2556, น. 357) กล่าวว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อวางแผนในการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานไว้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกลไกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้องค์การมีความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

วิเชียร วิทยอุดม (2554, น. 7-1) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกระทำและการตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การต่าง ๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้และสามารถที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้

ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ (2557, น. 89) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อจะนำองค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยของสรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ กำหนด ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม และประเมินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีลักษณะต่อเนื่อง มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา

3. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง

หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่างคือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือถ้ากล่าวอย่างสรุปกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่ทุกมุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล ทีมงาน และตลอดทั้งองค์กรด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. ช่วยทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึง ความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางใน การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อคิดค้น แนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทำให้องค์กรมีการเตรียม ความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรเนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมี การสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้า และบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือโดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนั้นแล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุมโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกันหากองค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลลบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้องหรือการหยุดงานเป็นต้น

นอกจากนั้น ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556, น. 15) ได้แสดงเหตุผลที่กลยุทธ์ที่ดีและการดำเนินกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญ โดยกล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีและการดำเนินกลยุทธ์เป็นการจัดการที่สำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ในทุกสิ่งที่ผู้จัดการทำไม่มีอะไรที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายสูงสุดของบริษัทหรือความผิดพลาดมากไปกว่าทำอย่างไรที่กลุ่มผู้จัดการจะวางแผนทิศทางของบริษัทพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน การดำเนินการทางธุรกิจที่มีประสิทธิผล และทำให้สิ่งที่ต้องการลุล่วงเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์และการจัดการ ที่ดีเยี่ยมโดยแท้จริงแล้ว กลยุทธ์ที่ดีและการดำเนินกลยุทธ์ที่ดีเป็นสัญญาณที่บอกเกี่ยวกับการจัดการที่ดีได้มากที่สุด

ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ (2557, น. 91) สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานในองค์กรปัจจุบัน ดังนี้

1. รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต

2. ผู้บริหารทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้างได้เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง

4. กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2557, น. 234) กล่าวถึงองค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ อาทิ

1. สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น

3. ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์

5. สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

สรุปความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย ประเมินสภาพแวดล้อมจนสามารถสร้างกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์มีหลากหลายรูป ในการนี้จึงนำเสนอรูปแบบที่สอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสังเคราะห์ เลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรทางการกีฬา ดังนี้

คอทเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2557, น. 236-248) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจนได้กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ แล้วนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติโดยมีการควบคุมและประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์นั้นจะประสบความสำเร็จดังที่คาดหวัง ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะผู้บริหารจะสามารถนำผล

การวิเคราะห์ไปพิจารณากำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร

2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดเหตุผลการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ขณะที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หมายถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อระบุเป้าหมายขององค์กรโดยภารวม องค์กรแต่ละแห่งสามารถเลือกได้ว่าองค์กรของตนเองต้องการมุ่งเน้นเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลักหรือมุ่งเน้นหลายด้านพร้อมกัน

3. การสร้างกลยุทธ์

เมื่อองค์กรกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว คำถามต่อไปของผู้บริหารคือ จะทำอย่างไรจึงจะสามารถนำพาองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดนี้ เรียกว่า กลยุทธ์ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เนื่องจากการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ผิดหรือไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอาจนำมาซึ่งปัญหาและความล้มเหลวในที่สุด

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อองค์กรสร้างกลยุทธ์ ด้วยการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร ตามพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นไปปฏิบัติ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น องค์กรที่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมย่อมเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการ และไม่สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5. การควบคุมและประเมินผล

การควบคุมและประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนการประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจดบันทึกเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรในโอกาสต่อไป

เซอร์โต และแพทเตอร์ (Certo and Petter, 1991) ได้ให้ความหมายของการจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยสามารถพิจารณาจาก "จุดแข็ง - จุดอ่อน" ภายในองค์กรและ "โอกาส - อุปสรรค" จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

จักร ติงศภัทิย์ (2553, น. 30-31) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย

ขั้นตอนแรกของการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของธุรกิจ เพราะกลยุทธ์จะสามารถเกิดขึ้นได้จะต้องเริ่มต้นด้วยเป้าหมายก่อน ซึ่งก็เป็นผลมาจากพันธกิจของธุรกิจนั่นเอง

พันธกิจ (Mission) เป็นการแปลงภาพวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภาพแห่งวิสัยทัศน์นั้น พันธกิจเปรียบเสมือนจุดเชื่อมต่อระหว่างความฝันกับความจริง พันธกิจจะถูกระบุว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ที่ไหน อย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานนั้นไปถึงฝันหรือเป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเสมือนภาพในจินตนาการที่องค์กรต้องการให้เป็นในอนาคต ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กร ประสิทธิภาพในการบริการที่เป็นเลิศ เป็นหน่วยธุรกิจที่มีคุณค่าต่อสังคม ฯลฯ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีความชัดเจน สะท้อนภาพอนาคตของธุรกิจที่ต้องการเป็นได้อย่างชัดเจน และเป็นวิสัยทัศน์ที่กระตุ้นเร้าความรู้สึกร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ในความต้องการบรรลุความสำเร็จได้

เป้าหมาย (Goals) การดำเนินงานตามภารกิจจะช่วยให้องค์กร สามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายที่กำหนด

จะเห็นได้ว่า ภารกิจจะเป็นตัวช่วยกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีที่สุดในการดำเนินงาน และช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงสิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นโอกาส แต่กลับกลายเป็นภาวะคุกคามที่ส่งผลทำให้สูญเสียจุดยืนสำคัญขององค์กรไป ถ้าเมื่อใดองค์กรเริ่มลังเลหรือมองหาจุดยืนในการแข่งขันในรูปแบบอื่น ๆ นั่นอาจเป็นการสะท้อนว่าองค์กรเริ่มสูญเสียจุดยืนหลักในการแข่งขันขององค์กรแล้วนั่นเอง

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ด้วยเทคนิค SWOT ถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งเป็นที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและภาวะคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก นอกเหนือจากนั้นองค์กรสามารถนำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ด้วยเทคนิค SWOT นี้มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถต่อยอดขยายกิจการ พักการดำเนินโครงการ บางโครงการ ฯลฯ เพื่อรอให้สถานการณ์ดีขึ้น โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุม หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเสริมแรงจากจุดแข็งให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรสามารถวัดหรือประเมินค่าในเชิงปริมาณได้ นั่นหมายความว่าองค์กรนั้นมีผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ แต่ก็ไม่ใช่ทุกองค์กรจะประเมินค่าแบบนี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่ตามบริบท หรือสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้น ๆ

จุดแข็ง (Strengths)

จุดแข็งคือข้อดี หรือข้อได้เปรียบที่องค์กรนั้น ๆ มีมากกว่าองค์กรอื่น เช่น ศักยภาพของบุคคลากร เงินงบประมาณ ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรมองเห็นภาพในอนาคตว่าจะดำเนินการขององค์กรไปทิศทางใด หรือส่งเสริม สนับสนับ ขยายการลงทุนในด้านใดเพิ่มมากขึ้น

จุดอ่อน (Weaknesses)

จุดอ่อนเป็นข้อเสีย หรือข้อเสียเปรียบขององค์กร ซึ่งอาจมีผลกระทบมาจากหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการบริหารจัดการ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องทำการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์อย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง สามารถนำมาประกอบในการพิจารณา ตัดสินใจในการดำเนินงาน มองทิศทางต่อไปในอนาคต

ว่าองค์กรควรจะดำเนินการไปรูปแบบใดเพื่อที่จะสามารถปิดจุดอ่อนหรือข้อเสียที่มีผลกระทบต่อองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในถือเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญ เพราะองค์กรจะได้ทราบข้อมูลพื้นฐานของการดำเนินงานของตน ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรสามารถบริหารจัดการหรือควบคุม ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ แต่ต้องอาศัยหลักการที่ถูกต้องและข้อมูลที่จำเป็นซึ่งก็ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในนั่นเอง

ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จะเกิดจากสภาวการณ์ที่อยู่นอกเหนือการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรไม่สามารถเข้าไปควบคุม บังคับ หรือกำหนดให้เป็นไปตามนโยบาย หรือความต้องการขององค์กรได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจความเป็นอยู่ด้านสังคม การเมือง เทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภาวะคุกคามที่จะส่งผลดีและผลเสียต่อองค์กรได้ องค์กรต้องเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อก้าวไปสู่การตลาดและฐานการผลิตสินค้าร่วมกัน ส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแบบเสรี และส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจของประเทศในทุก ๆ ด้าน

โอกาส (Opportunity)

โอกาส (Opportunity) เป็นทั้งแนวโน้ม พลังขับเคลื่อน เหตุการณ์ และแนวคิดต่างๆ ที่องค์กรสามารถนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงาน เช่น คนทำงานที่บ้านมากขึ้น โดยพึ่งพาอุปกรณ์โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน และการเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ต สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้กับผู้ประกอบธุรกิจ ด้านโทรคมนาคม เช่น บริษัท ทริปเปิลทรีบรอดแบนด์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ฯลฯ ในการทุ่มทุนประมูล 4G เพื่อสร้างเครือข่ายอินเตอร์เน็ตรองรับการใช้งานของประชาชนที่นับวันจะมีความต้องการมากยิ่งขึ้น

อุปสรรค (Threats)

อุปสรรค (Threats) เป็นเหตุการณ์หรือแรงกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจ การควบคุม องค์กรจำเป็นต้องวางแผนรับมือ หรือตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรเทาความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น เห็นได้ชัดจากการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน เช่น ประชากรในยุโรปและญี่ปุ่นเริ่มมีอายุมากขึ้น ในขณะที่ประชากรเพศหญิงในวัยเจริญพันธุ์ของประเทศเหล่านี้มีบุตรน้อยลง สถานการณ์เช่นนี้จะส่งผลเป็นอย่างมากต่อระบบการให้บริการทางการแพทย์ การจัดหาสถานพำนักสำหรับผู้สูงวัย และตลาดแรงงาน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดการเรียกร้องให้มีระบบการบริการทางสังคม และระบบเบี้ยบำนาญ การเปลี่ยนแผลงลักษณะนี้ทำให้เกิดภาวะคุกภามต่อบางธุรกิจ ในขณะที่สร้างโอกาสมากมายให้บางธุรกิจเช่นกัน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก สามารถวิเคราะห์โดยจำแนกออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ดังนี้

1) ด้านการเมือง ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งปัจจัยส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

2) กฎหมายของรัฐบาลที่มีอยู่ มีลักษณะเป็นการควบคุมหรือการส่งเสริมธุรกิจ

3) เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือเจริญรุ่งเรือง

4) ด้านสังคมมีหลายประเด็น เช่น จำนวนประชากร อัตราการเกิด อัตราการตาย การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม รวมทั้งค่านิยม ความนิยมของประชาชนที่มีต่อการบริโภคหรือการเลือกใช้สินค้า

5) เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีลักษณะอย่างไร

6) การวิเคราะห์ทางด้านตลาด

7) ด้านคู่แข่ง เช่น ความสามารถของคู่แข่งขัน กลยุทธ์ของคู่แข่งขัน

8) ระบบมาตรฐานสากล

การประเมินปัจจัยภายนอกจะได้ประเด็นข้อมูลสำหรับองค์กร ให้มีความเตรียมพร้อมและตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำได้แต่เพียงประคองให้สามารถต่อสู้กับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่กล่าวมานี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

ประเด็นที่อาจนำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในได้อีกก็คือ

1) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์กรและการมอบหมายงาน

2) วัฒนธรรม (Culture) จะพิจารณาเกี่ยวกับความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงาน

3) การบริการ (Service) เป็นการให้บริการและอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน

4) ทรัพยากร (Resource) จะพิจารณาเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์

5) ผลผลิต (Output) เป็นผลผลิตของหน่วยงาน ถ้าเป็นสถานศึกษาก็คือปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

ในอีกมุมหนึ่ง ผู้บริหารอาจใช้หลัก 7s Framework (จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ, 2553, น. 24-26) ในการวิเคราะห์สภาพภายใน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

S: Strategy

ยุทธ์ศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กร ว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลักจากนั้นการศึกษาว่าองค์กรของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

S: Structure

โครงสร้างองค์กร เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่รับผิดชอบ และสายการบัญชาในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้าง องค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจการบริหารจัดการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

S: System

ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานองค์กรนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชีและการเงิน (Accounting and Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร

S: Skills

ทักษะความสามารถหรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ด้าน คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้นเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการทำงาน

S: Shared values

ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

S: Staff

บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

S: Style

รูปแบบการบริการจัดการองค์กรของผู้บริหารมีลักษณะเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม

การใช้ 7s Frames เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร จะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ และเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็น อื่น ๆ ด้วย เช่น เมื่อต้องการสร้างค่านิยมร่วมให้กับวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร อาจจะส่งผลให้โครงสร้างองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะให้บุคลากรอาจมีความจำเป็นต้องปรับให้ สอดรับ สนับสนุนการส่งเสริมค่านิยมร่วมใหม่

และประเด็นที่อาจนำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกได้อีกก็คือ หลักการ PESTEL Analysis การวิเคราะห์ลักษณะนี้ขยายฐานออกไปมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้ (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2553, น. 51-55)

Political Factors หรือปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมือง และการออกกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จะมาส่งผลกระทบให้กับการดำเนินธุรกิจทั้งในแง่บวกและแง่ลบ แรงผลักดันนี้มักมีพลังค่อนข้างสูง สิ่งที่ควรนำมาพิจารณามักประกอบด้วย ระบอบการปกครอง สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายของรัฐ สถานการณ์เศรษฐกิจ เป็นต้น

Economic Factors หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจ สิ่งที่คุณจะต้องดูจะเกี่ยวกับเศรษฐกิจทั้งระยะสั้น และระยะยาว ทั้งในประเทศและต่างประเทศทั้งมหภาคและจุลภาค คือ สถานการณ์ทางการค้า สถานการณ์เศรษฐกิจ การตลาด การเงิน ภาษี เป็นต้น

Sociocultural Factors หรือ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วย วัฒนธรรม ความเชื่อ ศาสนา ทัศนคติ ภาษา การดำรงชีวิต การศึกษา เป็นต้น

Technological Factors หรือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญทำให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยขับสำคัญตัวหนึ่งของความเป็นโลกาภิวัฒน์ ปัจจัยต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้ การผลิต การจำหน่าย นวัตกรรม การสื่อสารโทรคมนาคม การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นต้น

Legal Factors หรือปัจจัยทางกฎหมาย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร หรือมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย แก้ไขกฎหมายเดิมที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกฎหมายต่อองค์กร

Environment Factors หรือปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจุบันการให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมของประชาชนเพิ่มมากขึ้น

ในขณะที่ ณัฐกร วัชรสินธุ์ (2563, น. 265) ได้กล่าวถึง PESTLE Analysis คือ การเพิ่มระดับต่อไปของ PEST Analysis อีก 2 ปัจจัย ได้แก่ Ecological (E) และ Legal (L) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร ประกอบด้วย

Political เป็นปัจจัยทางการเมือง เช่น การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการ หรือต้องปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องตามนโยบาย

Economics เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น ปัญหาเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ปัญหาเงินเฟ้อ เงินฝืด หรือราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอดที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร

Social/Culture ปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงจากสังคมชนบทเป็นสังคมเมือง การเพิ่มของประชากร การเปลี่ยนบรรทัดฐานของสังคม

Technological ปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น การพัฒนาของเทคโนโลยีต่าง ๆ การพัฒนาของระบบขนส่ง การสื่อสาร และ Social Network

Ecological ปัจจัยจากสภาวะแวดล้อม เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ภัยแล้ง โลกร้อน หรือน้ำท่วม

Legal กฎระเบียบ ปัจจัยทางกฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

3. การสร้างกลยุทธ์การดำเนินงาน

หลังจากที่ได้ประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว ก็จะมาถึงกระบวนการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งวิธีการสร้าง กลยุทธ์นี้ จะเอาข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix หลังจากประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามแล้วก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า “TOWS Matrix” ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ซึ่งแมททริกซ์ทาวซ์ (TOWS Matrix) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจที่สุดเพราะเป็นการพิจารณาจากการนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการตัดสินใจ แบ่งออกได้เป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็งขององค์การไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามไปรวมกับโอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสมกัน เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์การแสวงหา และต้องการสร้างให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่เพื่อปกป้องจุดแข็งของตนเองและนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ประโยชน์ เช่น รถยนต์เมอร์ซิเดสเบนซ์ ซึ่งเป็นรถที่มีความหรูหรา มีชื่อเสียงโด่งดัง และมีคุณภาพดีที่เป็นจุดแข็ง

ของบริษัท ในขณะเดียวกันสังคมก็มีค่านิยมที่ต้องการความหรูหรา เพื่อเป็นการบ่งบอกหรือแสดงออกทางฐานะทางการเงิน สิ่งนี้ก็ทำให้บริษัทนำไปสร้างกลยุทธ์ในการขยายตลาดได้เป็นอย่างดี และหากกลยุทธ์นี้สามารถจะไปแก้ไขจุดอ่อนขององค์การได้ยิ่งให้ประโยชน์มากขึ้น

3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เอาจุดแข็งขององค์การมาจับคู่กับภัยคุกคามจากภายนอก เพื่อต่อสู้กับภัยคุกคามนั้น จุดหมายก็คือเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น ตรงนี้ไม่ได้หมายความว่าองค์การจะเอาจุดแข็งของตัวไปดับเครื่องชนกับภัยคุกคามจากข้างนอก เพราะการทำแบบนี้ไม่แน่ว่าอาจสร้างความหายนะให้กับองค์การก็ได้ สิ่งที่ควรจะทำก็คือเอาจุดแข็งนี้ไปลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ก็เปลี่ยนภัยคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสเสีย

3.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO strategy)

เป็นกลยุทธ์ในการพยายามที่จะลดจุดอ่อนของตนเองและเพื่อที่จะนำเอาโอกาสที่ดีข้างนอกมารวมกับจุดอ่อนขององค์การที่ตรงกันเพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ เช่น สถานการณ์โลกที่มีน้ำมันราคาแพง และเป็นสิ่งที่จะต้องหมดลงในอนาคต ตลาดก็มีความต้องการรถยนต์ที่ใช้แก๊สธรรมชาติ หรือรถยนต์ที่ใช้พลังไฟฟ้า แต่เราไม่มีเทคโนโลยีในด้านนี้ กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่บริษัทจะดำเนินการก็คือการให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นการซื้อลิขสิทธิ์มา หรือมีการประสานความร่วมมือกับบริษัทที่มีเทคโนโลยีนี้อยู่แล้ว หรือทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัย และพัฒนา หรือจ้างคนที่มีความรู้ในเรื่องนี้ ใจขณะเดียวกันบริษัทอาจไม่ต้องทำอะไรเลยก็ได้กับโอกาสอันนี้ และปล่อยให้คู่แข่งล้ำหน้าไปได้ กลยุทธ์ในส่วนนี้จะช่วยในการกำหนดวิธีการในการปรับปรุงจุดอ่อน แล้วเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง

3.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่กันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามจากภายนอกที่ตรงกันเพื่อพยายามที่จะลดทอนปัญหาทั้งสองที่เกิดขึ้นคือทั้งลดทั้งจุดอ่อนและภัยคุกคามที่มีมาจากภายนอก องค์กรใดที่ตกอยู่ในภาวะที่ถูกสภาพแวดล้อมภายนอกคุกคาม แล้วตัวเองก็ไม่มีกำลังความสามารถก็เหมือนกับเสือลำบากที่ถูกนายพรานตามล่าไม่หยุด

4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เป็นเพียงแนวคิดที่ต้องได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552, น. 221) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นที่ 4 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความล้มเหลงมากที่สุดในการ

วางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ถือได้ว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสามขั้นตอนแรก โดยในสามขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทาง การแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการพัฒนาศักยภาพของตนมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate strategy) ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Functional strategy) โดยการกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำ การจูงใจ และความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเกี่ยวพันกับทักษะทางการบริหารหลายอย่าง เพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้มาไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

5. การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์กรโดยการควบคุมกลยุทธ์ประกอบไปด้วยกระบวนดังนี้

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องทำการควบคุม ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมว่ามีวัตถุประสงค์หลักเพื่ออะไร โดยทั่วไปการควบคุมจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมี การดำเนินกลยุทธ์ไปตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องกำหนดว่าสิ่งที่ต้องการควบคุมได้แก่เรื่องใดบ้าง เช่น งบประมาณ เวลา ผลผลิต

5.2 การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการที่ผู้บริหารจะสามารถตรวจสอบและประเมิน ความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์การได้ จะต้องมีวิธีการและมาตรวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นไปในทิศทางและคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่นผลการดำเนินงานขององค์กร

5.3 การวัดผลการปฏิบัติงาน ในการวัดผลการปฏิบัติงานจะวัดตามช่วงระยะเวลาที่ กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลด้านการให้บริการข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

5.4 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จาก การปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ว่าตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ในกรณีที่แตกต่างอาจหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง อาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ปรับกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กร หรือการปรับคณะผู้บริหารในองค์กร เป็นต้น

5.5 การปรับปรุงแก้ไขผู้ควบคุบกลยุทธ์จะทำการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่าง ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์นั้นบรรลุเป้าหมาย เช่น การปรับราคา การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การปรับแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม และเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในองค์กร และโอกาส-อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและมีเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

สอดคล้องกับอีริค ดิกเกรส (ERIC Digest, 2011) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ บ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่าจะมีลักษณะอย่างไร องค์กรจะเดินหน้าไปทางใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะให้เป็นไป และแจ้งให้ทำคนทราบเพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มต้นใหม่ตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกันสภาวการณ์ใหม่ ความคิดใหม่ และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

สรุปกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT) 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ องค์กรต้องศึกษาและทำความเข้าใจเพราะกระบวนทั้ง 5 ขั้นตอนมีความสำคัญและ สามารถใช้เป็นการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง แนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคตได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อนันต์ เตียวต๋อย (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือ การบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ องค์ประกอบ และกระบวนการประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ

พนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาล ของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงาน อย่างต่อเนื่อง และมี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญให้ สามารถนำไปใช้ได้

จตุพร เสถียรคง (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล การบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ทั้ง 10 หน่วยงาน มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินการการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติมีการสื่อสารและ ปรับทัศนคติของบุคลากรให้เปิดใจรับความเปลี่ยนแปลง การให้ทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบ ประเมินหาข้อบกพร่อง และนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผล ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยการบริหาร กล่าวคือ ผู้นำหน่วยงานทุกระดับให้การยอมรับและเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุนผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพงานโดยมีการส่งเสริม ให้มีการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเน้นจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management: TQM) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้ามีการปรับปรุงแก้ไขตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศเน้นการมีธรรมมาภิบาล (Good governance) การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced scorecard) การสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) และสร้างนวัตกรรม มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอ หลักและวิธีการบริหารดังกล่าวจึงถือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อกำหนดรูปแบบ การพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน

ธัชชัย อำนวยผลวิวัฒน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และสมรรถนะของการดำเนินงาน และพัฒนาขึ้นเป็นโมเดลการวิจัยในรูปแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรระดับผู้บริหารขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจผลิตกระดาษพิมพ์และเขียนแห่งหนึ่งในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการส่วน และหัวหน้าแผนก จำนวน 54 ท่าน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 12 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 28 ตัวแปรที่ใช้วัด ตัวแปรแฝง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ 1) ตัวแปรด้านการนำองค์กรและตัวแปรด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จใน การปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 2) ตัวแปรด้านการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากตัวแปรต่าง ๆ โดยเฉพาะจากตัวแปรด้านการนำองค์กร และตัวแปรด้านการจัดการความรู้ โดยผ่านตัวแปรด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และตัวแปรด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับตัวแปรผลลัพธ์ ได้แก่ ตัวแปรด้านการนำองค์กร ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และตัวแปรด้านการจัดการกระบวนการ

อัษ แสนภักดี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วิธีการดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ คือ 1) สร้างและตรวจสอบโมเดล กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกีฬาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำวน 340 คน 2) การศึกษารายกรณีเพื่อยืนยันข้อมูลตามสภาพจริง กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน14 คน และ 3) การตรวจสอบรูปแบบที่ค้นพบด้วยการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง 7 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) หน้าที่ทางด้าน การบริหารและทรัพยากรทางด้านการบริหาร สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ร้อยละ 83.7 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ หน้าที่ทางด้านการบริหาร และตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ ทรัพยากรทางด้านการบริหาร 2) ผลการศึกษารายกรณี พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ประสบผลสำเร็จ ต้องมีปัจจัยสนับสนุน ประกอบไปด้วยความเพียงพอของเจ้าหน้าที่และบุคลากร มีงบประมาณสนับสนุน ชมรมกีฬาต่าง ๆ และควรมีระบบการควบคุมการตรวจสอบการใช้งบประมาณ มีระบบในการช่วยเหลือสนับสนุนการเรียนนักกีฬา มีสนามและอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอ ด้านหน้าที่ทางด้านการบริการ ต้องมีปัจจัยสนับสนุนประกอบด้วย

การกำหนดเป้าหมายในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคม สโมสรกีฬา หรือหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า สถาบันต่าง ๆ ยังไม่บรรลุเป้าหมายในความสม่ำเสมอของการได้รับเหรียญรางวัลจาก การแข่งขันกีฬา แสดงว่ายังมีข้อจำกัดในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3) รูปแบบที่ค้นพบ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โกศล รอดมา (2557) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา 2) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาและ 3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสานคือเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนกีฬาและนักกีฬา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 296 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นผู้บริหารของสถาบันการพลศึกษา จำนวน 6 คน ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ในการทำสอบความตรงและความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 17 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) จากการศึกษาสภาพ การดำเนินงานของศูนย์กีฬาฯ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านสวัสดิการ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการวิจัย อยู่ในระดับปานกลาง และจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับศูนย์กีฬาฯ ส่วนใหญ่พบว่า ขาดนโยบายในการกำหนดทิศทางในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน รวมถึงขาดการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติจริงและในกระบวนการพัฒนานักกีฬาของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในวิทยาเขตต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน 2) ในการศึกษาการนำยุทธศาสตร์โดยการสนทนากลุ่ม พบว่าด้านการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา ด้านการสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีความสามารถสูงสุด ด้านการพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬา และด้านการสร้างเสริมประสบการณ์การแข่งขันและการจัดการแข่งขัน อยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) จากการศึกษาความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์โดยเทคนิคเดลฟาย พบว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา 2) การสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีความสามารถสูงสุด 3) การพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬา เพื่อรองรับการบริการทั้งการฝึกซ้อมและการแข่งขัน 4) การสร้างเสริมประสบการณ์การแข่งขันและ การจัดการแข่งขันมีค่าความตรงอยู่ในระดับมาก

ปัญญา อินทเจริญ (2563) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย และเพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำรูปแบบไปใช้จริง โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาสภาพความต้องการในการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ระยะที่ 2 เป็นการสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยโดยใช้เทคนิค เดลฟายประยุกต์ (Modified Delphi Technique) ด้วยผู้เชี่ยวชาญ 19 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ ระยะที่ 3 เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยไปใช้จริง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีการดำเนินงานด้านกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศ แต่ไม่มีนโนบายที่ชัดเจน การจัดสวัสดิการไม่เพียงพอ นักกีฬาประสบปัญหาด้านการเรียน มีความต้องการให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี 2) รูปแบบการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยมีการจัดการตามหลักการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน (8 องค์ประกอบ) ด้านการจัดองค์กร (4 องค์ประกอบ) ด้านการนำไปปฏิบัติ (8 องค์ประกอบ) ด้านการควบคุม (4 องค์ประกอบ) และ 3) รูปแบบการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย เป็นที่ยอมรับว่ามีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุม สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

มงคลชัย บุญแก้ว (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษาและกำหนดเกณฑ์การประเมินแผนที่ผลลัพธ์ในการพัฒนารูปแบบแผนที่ผลลัพธ์ โดยการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Outcome Mapping Workshop) จากการมีส่วนร่วมของสถาบันการศึกษา และภาคีหุ้นส่วน ได้แก่ ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (Direct Partners) และภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategy Partners) มีจำนวน 24 คน และการวิพากษ์รูปแบบ จำนวน 13 คน ในส่วนการกำหนดเกณฑ์การประเมินแผนที่ผลลัพธ์ใช้วิธีการวิเคราะห์สรุปประเด็นจากรูปแบบแผนที่ผลลัพธ์ที่พัฒนาขึ้น และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยได้รูปแบบแผลที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และ

ระดับอุดมศึกษา ที่มี 3 ขั้นตอนใหญ่ และ 12 ขั้นตอนย่อย โดยมีเนื้อหาสาระที่ต่างกันในขั้นตอนใหญ่ที่ 1 การสร้างเจตนารมณ์

ศรุติ เดชวิถี (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัย โดยใช้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และนักกีฬา เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 28 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interviews) เป็นเครื่องมือในการศึกษาตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบ (Theory System) อันประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณา

ปัจจัยนำเข้าใช้ปัจจัยการบริหาร 4M’s พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านกีฬาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านกีฬาเป็นอย่างมาก ทำให้การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ดูแลด้านการกีฬา ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานด้านกีฬามากกว่า 5 ปี สำหรับนักกีฬาส่วนใหญ่เป็นกีฬาในระดับชาติ ผู้บริหารมีงบประมาณในการจัดการกีฬามหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอให้ความสนใจในเรื่องสนามฝึกซ้อมถึงแม้ว่าสนามจะไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ได้อาศัยการบริหารจัดการตารางเวลาและการใช้สถานที่ฝึกซ้อมจากภายนอกร่วมด้วย

กระบวนการใช้กระบวนการบริหารตามหลักของคุนซ์ พบว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านกีฬาส่วนใหญ่ มีการวางแผนเป็นลักษณะแผนรายปี มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดูแลกีฬา เพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน มีการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่เรียนจบด้านกีฬาหรือมีประสบการณ์ด้านกีฬาเข้ามาทำงาน แต่การสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่และนักกีฬามีน้อย มีการควบคุมและติดตามงานโดยการประชุมเป็นส่วนใหญ่และจัดทำเป็นรายงานในรูปแบบของเอกสารให้ผู้บริหารรับทราบ

ผลลัพธ์การบริการจัดการทั้ง 4 สถาบันอยู่ในอันดับ 1 ใน 10 อันดับแรกของตารางสรุปเหรียญการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยและคาดว่าอันดับยังคงเป็นเช่นนี้ไปอีก 2-3 ปี

ฉัตรชัย สุขสันติ์ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพอุปสรรค ปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยบูรพา ด้วยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรและนิสิต จำนวน 353 คน กำหนดจำนวนโดยการสุ่มแบบสัดส่วน และการคัดเลือกแบบเจาะจง 2) วิเคราะห์และจัดลำดับดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) แล้วนำมาสร้างกลยุทธ์ 3) ตรวจสอบองค์ประกอบกลยุทธ์และความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติด้วยการสนทนากลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยผู้บริหาร และผู้ฝึกสอนกีฬาของมหาวิทยาลัยจำนวน 6 คน ผลของการศึกษาพบว่า

กลยุทธ์การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย ด้านการวางแผน มีแผนส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างชัดเจนครอบคลุมแผนการดำเนินงาน ด้านการสร้างเครือข่าย การพัฒนาชมรมกีฬาและมีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุตามเป้าหมาย ด้านการจัดองค์กร จัดโครงสร้างองค์กรให้ครอบคลุมพันธกิจ มีระบบการส่งเสริมให้นักกีฬาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพื่อส่งเสริมงานด้านกีฬา ด้านสวัสดิการและงบประมาณ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งแข่งขัน ฝึกซ้อม และจัดทุนการศึกษาแก่นักกีฬาที่มีความสามารถสูง ด้านการคัดเลือกและสรรหา มีแผนการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬาร่วมมือกับสมาคมและสโมสร มีการประชาสัมพันธ์แผนงานและข้อมูลคัดเลือกนักกีฬาเข้าศึกษา ด้านการพัฒนา มีการนำเสนอข้อมูลและจัดอบรมแก่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย การจัดอบรมการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาบุคลากรด้านกีฬา จัดหาบุคลากรทางกีฬาที่มีความสามารถ ตลอดจนจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาอย่างสม่ำเสมอ ด้านการควบคุมและประเมินผลนักกีฬาในแต่ละช่วงและนำผลมาสรุปเชิงวิจัยเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการต่อไป

รัฐพันธ์ กาญจนรังสรรค์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาต้นแบบและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ทิศทางและแนวโน้มการจัดการศึกษาด้านกีฬาของประเทศไทยและต่างประเทศ 2) ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย 3) พัฒนาต้นแบบและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศ มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านกีฬาและอุดมศึกษา และคณาจารย์ทางด้านกีฬาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ตรวจสอบและรับรองต้นแบบและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย โดยใช้วิธีการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ทิศทางแนวโน้มการจัดการศึกษาด้านกีฬาในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย โดยใช้หลักการ TELOSH สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการกีฬาและการอุดมศึกษา และสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่สอนด้านการกีฬาในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาร่างต้นแบบและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย วิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อให้ได้กลยุทธ์และกลไกของมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทยและจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบต้นแบบ กลยุทธ์และกลไก ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยกีฬา: บางแห่งพัฒนามาจากวิทยาลัยพลศึกษาบางแห่งเป็นมหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่ ในประเทศไทยส่วนใหญ่จัดตั้งเป็นระดับคณะในมหาวิทยาลัย มีพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เปิดสอนระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา มีหลักสูตรเฉพาะด้านกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา คณาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิป.ตรีและป.โท ปัจจัยด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีสนับสนุนด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ นักศึกษาที่เข้าศึกษา อย่างน้อยเป็นผู้เล่นกีฬาเป็น หรือเป็นนักกีฬา มีแนวโน้มการจัดตั้งมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทยในช่วงเวลาไม่เกิน 5 ปีนับจากปีปัจจุบัน

2. ความเป็นไปได้: มีความเป็นไปได้อย่างมากในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทยที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาล สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอยู่นอกเมือง มีอาคารสถานที่และภูมิสถาปัตย์ตามแบบมหาวิทยาลัยกีฬา มีเป้าหมายเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ผลิตนักกีฬาและบุคลากรกีฬาที่มีคุณภาพ เป็นหนทางในการกีฬาของประเทศไทยก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ในระดับนานาชาติ ประสบผลสำเร็จในการแข่งขันในระดับโลกหรือโอลิมปิก สนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานโดยเฉพาะด้านการกีฬา สุขภาพ รวมทั้งการฟื้นฟูสมรรถภาพ

3. ต้นแบบมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย หลักสูตรและการสอน การวิจัยและบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการทางการเงิน นักศึกษาและบัณฑิต ทรัพยากรบุคคล และภูมิสถาปัตย์

กลยุทธ์มหาวิทยาลัยกีฬา ประกอบด้วย 1. พัฒนาศักยภาพด้านวิชาการและการกีฬาของนักกีฬาและบุคลากรวิชาชีพสู่ความเป็นมืออาชีพ 2. พัฒนาสมรรถนะหลักของนักกีฬาและบุคลากรวิชาชีพบนพื้นฐานของคุณธรรม 3. เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางการกีฬาในอาเซียน 4. สร้างกลไกการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาให้เกิดการเคลื่อนย้ายทางความคิด 5. สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยด้านการกีฬาทั้งในและต่างประเทศ 6. พัฒนากีฬาเพื่ออาชีพ 7. สร้างเครือข่ายนักวิจัยในการวิจัยและพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการกีฬา 8. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนในการพัฒนาสุขภาพและสุขภาวะที่ดี 9. สร้างวัฒนธรรมกีฬา 10. จัดหลักสูตรกีฬาพื้นบ้านและกีฬาประจำชาติ 11. จัดตั้งศูนย์สารสนเทศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา และ 12. สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

อลานาเซรี (Alanasari, 2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Evaluation of Quality Management in Sports Club in Dubai โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินการวินิจฉัยระดับการใช้

คุณภาพในชมรมกีฬาของดูไบ ผลการวิจัยพบว่าฝ่ายจัดการสนับสนุนและสนับสนุนโครงการส่งเสริมแนวคิดด้านคุณภาพและการประยุกต์ใช้และพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินโครงการและโครงการริเริ่มเพื่อพัฒนาระบบคุณภาพ และการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลและ บริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันได้ดำเนินการตามแนวคิดด้านคุณภาพเพื่อยกระดับพนักงานเพิ่มผลผลิตและได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด มีองค์ความรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

จาวที้ (Jyoti, 2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Total Quality Management (TQM) in Sports โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดแข่งขันกีฬาจากรากหญ้าที่อยู่ในระดับสูงสุดและสร้างความโปร่งใสในการปรับปรุงมาตรฐานการแข่งขันให้มีความสามารถเทียบเท่ากับการแข่งขันระดับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ผลการดำเนินงานและมาตรฐานขององค์กรสังคมผู้เข้าร่วมบุคลากรด้านการศึกษาทางกายภาพเพิ่มขึ้นพร้อมกับการสนับสนุนที่สร้างสรรค์ต่อสมาคมกีฬาในอินเดียผู้บริหารดำเนินงานผ่านหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งมักจะจำแนกตามการวางแผนการจัดบุคลากร การกำกับ การควบคุม การตรวจสอบและการจูงใจ การตระหนักถึงคุณภาพได้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจของอินเดีย คุณภาพของบริการและองค์กรมีความรู้สึกว่าต้องใช้เวลาเป็นอย่างมากเทคนิคการบริหารจัดการที่มีประโยชน์มากที่สุดในยุคโลกาภิวัฒน์ปัจจุบันคือ TQM

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการดูแลผู้จัดงานควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรการศึกษาที่ปลอดภัยและมีความเกี่ยวข้อง ทำความคุ้นเคยกับและใช้มาตรฐานและแนวทางเฉพาะ จ้างพนักงานที่มีคุณภาพและมีอำนาจ สร้างและใช้แผนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมและตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ในโปรแกรม และเก็บรักษาบันทึกการมีส่วนร่วมและพนักงานที่เหมาะสม โดยปกติแล้วจะต้องมีคำแนะนำหรือครูที่คาดว่าจะเกิดอันตรายข้อผิดพลาดและพยายามทำให้แน่ใจว่าความเสี่ยงเหล่านี้จะไม่เป็นจริง ระดับความเสี่ยงที่มากขึ้นภาระหน้าที่ของครูผู้สอน ในการคาดการณ์และหลีกเลี่ยงอันตรายมากขึ้น องค์กรที่รวมแนวคิด TQM ยึดมั่นในหลักการที่สำคัญสามประการ: มุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจของลูกค้า แสวงหาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและในระยะยาว และสร้างความมั่นใจว่าจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ใน การทำงานขององค์กรทั้งหมดในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งรวมถึงการจัดการเหตุการณ์การบาดเจ็บการบริหาร ความเสี่ยงของฝูงชนการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้า ผู้เข้าร่วม นักกีฬา ผู้ชม ความคาดหวังของชุมชนเป็นที่รู้จักและความพึงพอใจที่ได้รับและเป็นแบบต่อเนื่องจำเป็นต้องมีการรวบรวมและวิเคราะห์ประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ

เร็คฮีปปิ (Rexhepi, 2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง TQM techniques as an innovative approach in sport organisations management: toward a conceptual framework โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนากรอบแนวคิดในการใช้และอิทธิพลของเทคนิค TQM ในการปฏิบัติงานขององค์กรกีฬา ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดขึ้นอยู่กับอิทธิพลของเทคนิคดังนี้ การเปรียบเทียบ

คุณภาพการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจและการจ้าง ซึ่งช่วยให้เพิ่มคุณภาพโดยรวม นวัตกรรม การมีส่วนร่วมและความภักดีของพนักงานและเสถียรภาพทางการเงินขององค์กรกีฬา

บอน (Bon, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organization: Literature review and New Conceptual Framework มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวมและนวัตกรรมในองค์กรบริการและเพื่อพัฒนาแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ การศึกษาล่าสุดตรวจสอบความสัมพันธ์ของนวัตกรรม TQM และอุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวข้องในขอบเขตที่ได้รับการตรวจสอบ มีการนำเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติ TQM ในองค์กรบริการและเสนอกรอบแนวคิดและแบบจำลอง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน ข้อมูลและการฝึกอบรมการวิเคราะห์ และการศึกษาลูกค้ามุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ฮีกาซี (Hegazy, 2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคที่นำไปใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวมของสโมสรออจัวฟ์ (Al-Jouf) ประเทศซาอุดิอาระเบีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุอุปสรรคที่ขัดขวางในใบสมัครเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพในสโมสรกีฬา โดยงานวิจัยชิ้นนี้ใช้ การวิจัยแบบสำรวจ จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจงของสโมสรกีฬา 4 สโมสรในพื้นที่ของออจัวฟ์ (Al-Jouf) ประเทศซาอุดิอาระเบีย จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 52 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบริหาร ซึ่งผลที่ได้รับจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนการฝึกพนักงานทั้งหมดในองค์กรนั้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
- 1.1 นโยบายกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- 1.2 แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2561 - 2564)
- 1.3 แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564
- 1.4 นโยบายและแนวทางการบริหารราชการสถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2561 - 2564
- 1.5 สำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
- 1.6 การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 2.1 ความเป็นมาของการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 2.2 หลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 2.3 แนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 2.4 การจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กรกีฬา

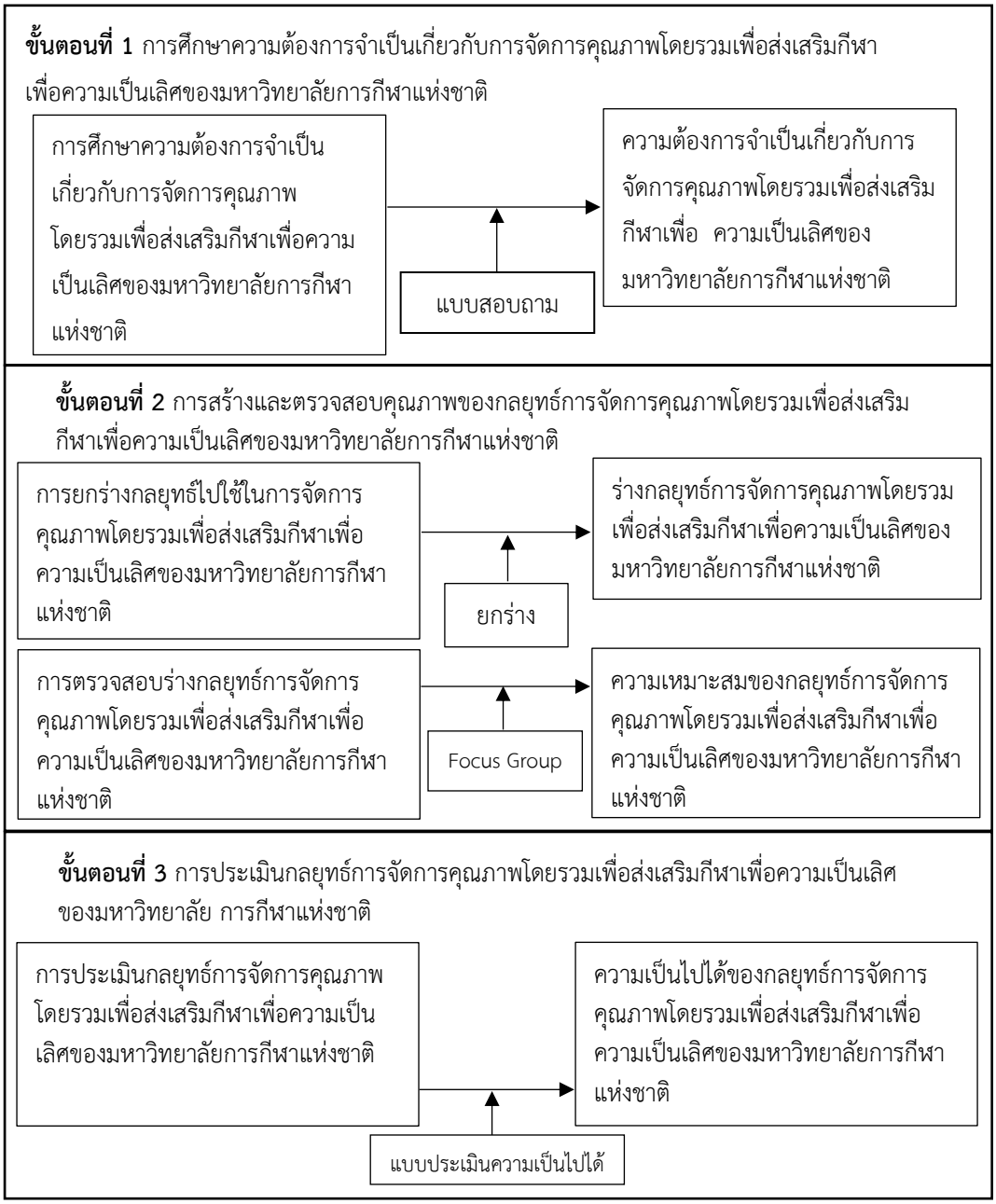
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 3.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.4 กระบวนวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

บทที่ 3
วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติโดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน แสดงดังภาพ



วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1

การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ส่วนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากร ได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา นักกีฬา จาก 17 วิทยาเขต จำนวน 612 คน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน ได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา นักกีฬา จำนวน 17 วิทยาเขต โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 242 คน การกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างกรณีทราบประชากร โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1967, p. 886)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N คือ ขนาดประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

จากสูตรข้างต้น คำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{612}{1+612\ (0.05)^2}$$

$$= 242$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเท่ากับ 242 คน

โดยจำนวนประชากรเป็นหน่วยสุ่มและเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดำเนินการสุ่มโดยการจับสลากวิทยาเขต ทั้ง 17 วิทยาเขต ประกอบด้วย วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตเพชรบูรณ์ วิทยาเขตอุดรธานี วิทยาเขตชัยภูมิ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตศรีสะเกษ วิทยาเขตกรุงเทพ วิทยาเขตอ่างทอง วิทยาเขตสมุทรสาคร วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตชุมพร วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขต

ตรัง และวิทยาเขตยะลา ได้กลุ่มตัวอย่าง 7 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตอุดรธานี วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตอ่างทอง และวิทยาเขตกระบี่

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

วิทยาเขต	ประชากร						กลุ่มตัวอย่าง					
	รองอธิการบดี	หัวหน้าสำนักงานกีฬา	ผู้ฝึกสอน	ผู้ปฏิบัติงานกีฬา	นักกีฬา	**รวมประชากร**	รองอธิการบดี	หัวหน้าสำนักงานกีฬา	ผู้ฝึกสอน	ผู้ปฏิบัติงานกีฬา	นักกีฬา	**รวมกลุ่มตัวอย่าง**
เชียงใหม่	1	1	3	1	30	**36**	1	1	3	1	29	**35**
ลำปาง	1	1	3	1	30	**36**						
สุโขทัย	1	1	3	1	30	**36**	1	1	3	1	29	**35**
เพชรบูรณ์	1	1	3	1	30	**36**						
อุดรธานี	1	1	3	1	30	**36**	1	1	3	1	29	**35**
ชัยภูมิ	1	1	3	1	30	**36**						
มหาสารคาม	1	1	3	1	30	**36**						
ศรีสะเกษ	1	1	3	1	30	**36**						
กรุงเทพ	1	1	3	1	30	**36**						
อ่างทอง	1	1	3	1	30	**36**	1	1	3	1	29	**35**
สมุทรสาคร	1	1	3	1	30	**36**						
สุพรรณบุรี	1	1	3	1	30	**36**	1	1	3	1	28	**34**
ชลบุรี	1	1	3	1	30	**36**	1	1	3	1	28	**34**
ชุมพร	1	1	3	1	30	**36**						
กระบี่	1	1	3	1	30	**36**	1	1	3	1	28	**34**
ตรัง	1	1	3	1	30	**36**						
ยะลา	1	1	3	1	30	**36**						
รวม	17	17	51	17	510	612	7	7	21	7	200	242

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อสอบถามกลับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังนี้

แบบสอบถามความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ใน 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 3) ภาวะผู้นำ 4) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 5) การพัฒนาศักยภาพ 6) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Forum)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 กำหนดกรอบและแนวคิดในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.3 สร้างแบบสอบถามตามฉบับร่างและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.4 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.5 ทำการตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยโดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และด้านกลยุทธ์ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของการใช้ภาษาเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ครอบคลุมเหมาะสมและถูกต้อง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 5 ท่าน ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ธาวุฒิ ปลื้มสำราญ	อาจารย์ประจำสาขาพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พราม อินพรม	รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและกิจกรรมพิเศษ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย สุขดี	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง
4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิวันท์ โอนสูงเนิน	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกศล รอดมา	รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเพชรบูรณ์

2.2.6 หาค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC (IOC: Index of Congruence) รายข้อ และผลการหาค่า IOC มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

2.2.7 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.8 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try - out) เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้กับรองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา และนักกีฬา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาค่าความเที่ยงโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบราท ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

3.2 ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองจำนวน 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตอุดรธานี และจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 3 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตอ่างทอง วิทยาเขตกระบี่ รวม 242 ฉบับ ได้รับข้อมูลกลับมา 242 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)

และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 103)

4.50 - 5.00 มีระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและที่คาดหวังมากที่สุด

3.50 - 4.49 มีระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและที่คาดหวังมาก

2.50 - 3.49 มีระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและที่คาดหวังปานกลาง

1.50 - 2.49 มีระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและที่คาดหวังน้อย

1.00 - 2.49 มีระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและที่คาดหวังน้อยที่สุด

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ข้อความและจัดลำดับความถี่

4.4 การประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ และความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง โดยใช้สูตร PNI = (I-D)/D (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, น. 275-279)

ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานใน การสร้างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล คือ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา จำนวน 42 คน โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการสร้าง ดังนี้

2.2.1 สร้างประเด็นในการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จัดทำแบบวิเคราะห์ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.2 นำร่างแบบวิเคราะห์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและการใช้ภาษา ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและจัดพิมพ์แบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับดังนี้

3.1 ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

3.2 ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองจำนวน 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตอุดรธานี และจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 3 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตอ่างทอง วิทยาเขตกระบี่ รวม 42 ฉบับ ได้รับข้อมูลกลับมา 42 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลความคิดเห็นและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้รูปแบบ PESTLE และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้รูปแบบ McKinsey 7-S Framework (สถาบันการพลศึกษา, 2561, น. 45)

2. สร้างกลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อยและตัวชี้วัด โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเพื่อวิเคราะห์ประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จำนวน 17 ท่าน ได้แก่

2.1.1 นายชุมพล วงศ์คำจันทร์
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตเชียงใหม่

2.1.2 นายยุทธพงษ์ เรืองจันทร์
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตลำปาง

2.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดำเนิน สีนวล
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตสุโขทัย

2.1.4 นายภัทรดนัย ประสานตรี
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตเพชรบูรณ์

2.1.5 นายชนะ ฤทธิธรรม
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตอุดรธานี

2.1.6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์คำพาง ศรีท้าวปากดี
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตมหาสารคาม

2.1.7 นายพัฒนา ชัยพิพัฒน์
ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตชัยภูมิ

2.1.8 ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระพงษ์ แดนดี
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตศรีสะเกษ

2.1.9 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตร์ชัย แสงสุขีลักษณ์
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตกรุงเทพ

2.1.10 นายยงยุทธ ลาดนอก
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตอ่างทอง

2.1.11 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมรัฐ อากาศวิภาต
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตสุพรรณบุรี

2.1.12 นายวิษณุ อรุณเมฆ
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตสมุทรสาคร

2.1.13 นางสาวกรรณิกา อินชะนะ

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตชลบุรี

2.1.14 นายอัมรินทร์ หัตถกิจ

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตชุมพร

2.1.15 ดร.ภานุ ศรีวิสุทธิ์

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตกระบี่

2.1.16 ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิธิกร คล้ายสุวรรณ

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตตรัง

2.1.17 นายนักรบ ทองแดง

ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตยะลา

2.2 ผู้ประเมินให้น้ำหนักจุดแข็งแต่ละข้อโดยพิจารณาจาก “เป็นจุดแข็งที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Impact)” และ “เป็นจุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (Relative Important)” และการให้น้ำหนักจุดอ่อนแต่ละข้อซึ่งพิจารณาจาก “เป็นจุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม” และ “เป็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ”

2.3 ผู้ประเมินให้น้ำหนักโอกาสแต่ละข้อโดยพิจารณาจาก “เป็นโอกาสที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Attractiveness)” และ “เป็นโอกาสที่มีความเป็นไปได้ของความสำเร็จ (Probability of Success)” ส่วนการให้น้ำหนักอุปสรรคแต่ละข้อ พิจารณาจาก “เป็นอุปสรรคที่มีศักยภาพรุนแรงต่อกลุ่ม (Potential Severity)” และ “เป็นอุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้น”

2.4 สร้างกลยุทธ์ทางเลือก ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก ซึ่งกลุ่มต้องพิจารณาและตัดสินเลือกใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกกระทำในขอบเขตจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่ม โดยใช้วิธีการเรียกว่า TOWS Matrix ดังนี้

2.4.1 แยกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามประเภทหน้าที่ของกลุ่ม

2.4.2 คัดเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีคะแนนสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ส่วนจุดแข็ง จุดอ่อนที่มีคะแนนต่ำจะไม่นำมาพิจารณา แต่สามารถย้อนกลับไปพิจารณาปัจจัยที่มีคะแนนต่ำได้

2.4.3 เรียงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามลำดับคะแนน

2.4.4 สร้างตาราง TOWS Matrix ของแต่ละประเภท โดยจุดแข็งและจุดอ่อนที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวนอน โอกาสและอุปสรรคที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวตั้ง

2.4.5 จับคู่ จุดแข็ง - โอกาส (SO), จุดแข็ง - อุปสรรค (ST), จุดอ่อน - โอกาส (WO) และจุดอ่อน - อุปสรรค (WT)

2.5 จากกลยุทธ์ทั้งหมดให้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพียงหนึ่งหรือสองกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุดกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก

2.6 จัดกลุ่มกลยุทธ์ย่อย ขั้นนี้เป็นการจัดกลุ่มกลยุทธ์ย่อยที่ซ้ำหรือใกล้เคียงและรวบกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ในเรื่องเดียวกันให้เป็นกลุ่มก้อนพร้อมทั้งตั้งชื่อกลยุทธ์นั้น

2.7 จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยการจับคู่เปรียบเทียบทีละคู่ทุกกลยุทธ์และเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้

3. ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม

4. นำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการนำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม

การตรวจสอบร่างกลยุทธ์เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์และการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ท่าน โดยคัดเลือกจากผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธงชัย สุขดี
   ตำแหน่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิวันท์ โอนสูงเนิน
   ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
   ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยนเรศวร

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารงานที่เกี่ยวข้องกับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการกีฬา จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ สิทธิจันดา
   ตำแหน่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเพชรบูรณ์
2. ดร.ปภิณวิชตฎ์ โพธิ์กาศ
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทเวช วงศ์เพม
   ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
   มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทอดทูล โตคีรี
   ตำแหน่ง อาจารย์บริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์
   มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตาก
   (อดีตผู้ฝึกสอนทีมฟุตบอลตาก ซิตี้)
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โกศล รอดมา
   ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์
   มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเพชรบูรณ์
3. นายพลัฏฐ์ สุวรรณาเมธากร
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองบริหารงานและมาตรฐานกีฬาอาชีพ

ถ้ากรณีการสนทนากลุ่มสามารถสรุปมติได้ก็ถือว่าเป็นมติของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลและส่งกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย โครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และประเด็นในการสนทนากลุ่ม

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวบข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดของโครงร่างวิทยานิพนธ์

2.2.2 ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยการใช้แบบสอบถามเพื่อกำหนดค่าน้ำหนักจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และใช้วิธีการเรียกว่า TOWS Matrix เพื่อยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2.2.3 กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม

2.3 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขประเด็นในการสนทนากลุ่มเพื่อนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ใน การทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มถึงผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์โดยแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และประเด็นในการสนทนากลุ่ม

3.3 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมสนทนากลุ่มอีกครั้งทางโทรศัพท์

3.4 การตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นำเสนอวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม สรุปรายงานการดำเนินการวิจัย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาอภิปรายซักถามและให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ก่อนกรอกข้อมูลลงในแบบสอบถามประเมินระหว่างการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเทปการสนทนาเพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเสนอผลการสนทนา และใช้ประกอบการอภิปรายผลการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำผลจากการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาฉันทามติ (Consensus) ถ้ากรณีการสนทนากลุ่มสามารถสรุปมติได้ก็ถือว่าเป็นมติของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลและส่งกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง และนำมาปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ขั้นตอนที่ 3

การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ของมหาวิทยาลัย การกีฬาแห่งชาติ จาก 17 วิทยาเขต จำนวน 34 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภูมิภาค	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล		
	รองอธิการบดี	หัวหน้าสำนักงานกีฬา	รวมจำนวนคน
ภาคเหนือ	4	4	8
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4	4	8
ภาคกลาง	5	5	10
ภาคใต้	4	4	8
รวมทั้งสิ้น	**17**	**17**	**34**

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่ปรับปรุงหลังจากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญมาทำเป็นแบบสอบถามความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์และตัวชี้วัดไปใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 103)

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในระดับมาก

3 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนาเป็นแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับแบบประเมิน ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อขอเก็บข้อมูล

3.2 ส่งหนังสือนำจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งกำหนดเกณฑ์และการแปลความหมายไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 103)

เกณฑ์การตัดสินพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1 ส่วนข้อเสนอแนะผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.50 - 5.00 มีความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มากที่สุด

3.50 - 4.49 มีความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมาก

2.50 - 3.49 มีความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติปานกลาง

1.50 - 2.49 มีความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติน้อย

1.00 - 2.49 มีความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติน้อยที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและการตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา และนักกีฬา รวม 242 คน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		
รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	7	2.89
หัวหน้าสำนักงานกีฬา	7	2.89
ผู้ฝึกสอนกีฬา	21	8.68
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา	7	2.89
นักกีฬา	200	82.65
รวม	242	100

จากตาราง 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เป็นนักกีฬา (ร้อยละ 82.65) รองลงมาคือ ผู้ฝึกสอนกีฬา (ร้อยละ 8.68) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา หัวหน้าสำนักงานกีฬา และรองอธิการบดี ประจำวิทยาเขต (ร้อยละ 2.89)

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง ซึ่งเป็นข้อมูลในการตอบแบบสอบถามของกลุ่ม

ตัวอย่างทั้งหมด 6 ด้าน ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล ($PNI_{Modified}$) ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
	ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.46	0.65	มาก	3.33	0.81	ปานกลาง	0.25	
1	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	4.37	0.70	มาก	3.21	0.73	ปานกลาง	0.26	1
2	มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาโดยคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.47	0.66	มาก	3.40	0.78	ปานกลาง	0.23	8
3	มหาวิทยาลัยมีการนำประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน	4.47	0.64	มาก	3.32	0.82	ปานกลาง	0.25	5
4	มหาวิทยาลัยมีการปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานเพื่อส่งเสริม	4.52	0.63	มากที่สุด	3.41	0.83	ปานกลาง	0.24	6

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
	การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ								
5	มหาวิทยาลัยมีการรายงานข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญที่นำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.43	0.68	มาก	3.29	0.83	ปานกลาง	0.25	5
6	มหาวิทยาลัยมีวิธีการในการรวบรวม จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล	4.40	0.68	มาก	3.26	0.84	ปานกลาง	0.25	4
7	มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.52	0.60	มากที่สุด	3.46	0.89	ปานกลาง	0.23	9
8	มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการถ่ายทอดแผนพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ	4.47	0.68	มาก	3.39	0.76	ปานกลาง	0.24	7
9	มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	4.41	0.65	มาก	3.25	0.79	ปานกลาง	0.26	2
10	มหาวิทยาลัยมีการประเมินความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการ	4.41	0.66	มาก	3.24	0.80	ปานกลาง	0.26	1

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
11	มหาวิทยาลัยมีการติดตามความสำเร็จและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	4.50	0.63	มากที่สุด	3.32	0.82	ปานกลาง	0.26	3
12	มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุง แก้ไข และดำเนินการจากผลการติดตามความสำเร็จและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	4.51	0.63	มากที่สุด	3.35	0.81	ปานกลาง	0.25	5
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		4.55	0.61	มากที่สุด	3.28	0.93	ปานกลาง	0.27	
1	มหาวิทยาลัยมีวิธีการรับฟังความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.50	0.65	มากที่สุด	3.25	0.86	ปานกลาง	0.27	6
2	มหาวิทยาลัยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีความทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ	4.53	0.65	มากที่สุด	3.21	0.94	ปานกลาง	0.29	4
3	มหาวิทยาลัยมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์สามารถสร้างเครือข่ายทางการกีฬา	4.49	0.66	มาก	3.33	0.87	ปานกลาง	0.25	10
4	มหาวิทยาลัยมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการให้บริการและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้กับผู้รับบริการ	4.54	0.61	มากที่สุด	3.33	0.80	ปานกลาง	0.26	8
5	มหาวิทยาลัยมีระบบการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬา	4.56	0.62	มากที่สุด	3.29	0.93	ปานกลาง	0.27	5

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
6	มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้	4.52	0.62	มากที่สุด	3.40	0.89	ปานกลาง	0.24	13
7	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรทางการกีฬา	4.56	0.62	มากที่สุด	3.39	0.86	ปานกลาง	0.25	11
8	มหาวิทยาลัยมีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา	4.55	0.61	มากที่สุด	3.40	0.89	ปานกลาง	0.25	12
9	มหาวิทยาลัยมีเจ้าหน้าที่ดูแลนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา	4.61	0.58	มากที่สุด	3.39	0.91	ปานกลาง	0.26	9
10	มหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการที่จำเป็นของนักกีฬาตามแผนที่กำหนดไว้	4.56	0.60	มากที่สุด	3.33	0.90	ปานกลาง	0.26	7
11	มหาวิทยาลัยจัดอาหารให้กับนักกีฬาตามหลักโภชนาการทางการกีฬา	4.52	0.64	มากที่สุด	3.03	1.14	ปานกลาง	0.32	1
12	มหาวิทยาลัยดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของนักศึกษาที่มีความสามารถทาง	4.55	0.59	มากที่สุด	3.19	0.94	ปานกลาง	0.29	2

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
	การกีฬา								
13	มหาวิทยาลัยมีการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ยาและสารต้องห้ามสำหรับนักกีฬา	4.57	0.59	มากที่สุด	3.23	1.04	ปานกลาง	0.29	3
14	มหาวิทยาลัยตรวจสอบติดตามผลการจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้แก่นักกีฬาให้ได้มาตรฐาน	4.58	0.61	มากที่สุด	3.15	0.95	ปานกลาง	0.24	13
	ด้านภาวะผู้นำ	4.55	0.61	มากที่สุด	3.39	0.88	ปานกลาง	0.25	
1	มหาวิทยาลัยผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ แนวคิดในการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.57	0.62	มากที่สุด	3.49	0.85	ปานกลาง	0.23	4
2	มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารที่มีทักษะในการชักนำสามารถจูงใจ ให้บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.60	0.60	มากที่สุด	3.54	0.82	ปานกลาง	0.23	6
3	มหาวิทยาลัยมีการสร้างบรรทัดฐานและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำของบุคลากรทางการกีฬา	4.53	0.61	มากที่สุด	3.47	0.82	ปานกลาง	0.23	5
4	มหาวิทยาลัยมีโครงการอบรมภาวะผู้นำและจริยธรรมทางการกีฬาให้กับบุคลากรทางการ	4.58	0.59	มากที่สุด	3.30	0.97	ปานกลาง	0.27	2

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
	กีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา								
5	มหาวิทยาลัยมีโครงการประกาศเกียรติคุณด้านจริยธรรมทางการกีฬานอกเหนือจากความสามารถทางการกีฬา	4.54	0.61	มากที่สุด	3.33	0.89	ปานกลาง	0.26	3
6	มหาวิทยาลัยมีโครงการธรรมภิบาลทางการกีฬา	4.50	0.65	มากที่สุด	3.22	0.90	ปานกลาง	0.28	1
	ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	4.53	0.61	มากที่สุด	3.42	0.84	ปานกลาง	0.24	
1	มหาวิทยาลัยกำหนดให้คณะมีส่วนร่วมเพื่อคัดกรองนักศึกษาที่มีความสามารถทางกีฬาให้มีความพร้อมที่จะเรียนในแต่ละสาขาวิชา	4.49	0.67	มาก	3.41	0.88	ปานกลาง	0.24	4
2	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน อาทิเช่น ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่กีฬา นักกีฬา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน	4.53	0.61	มากที่สุด	3.49	0.86	ปานกลาง	0.22	5
3	มหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะกรรมการในการวางแผนและจัดทำงบประมาณเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.54	0.58	มากที่สุด	3.37	0.86	ปานกลาง	0.25	1
4	มหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ควบคุมดูแลนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา	4.48	0.62	มาก	3.39	0.82	ปานกลาง	0.24	2
5	มหาวิทยาลัยมุ่งเน้น	4.52	0.61	มากที่สุด	3.43	0.81	ปานกลาง	0.24	3

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
	การดำเนินงานตามโครงสร้างโดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการสั่งการ ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลในการดำเนินงาน								
ด้านการพัฒนาศักยภาพ		4.57	0.58	มากที่สุด	3.34	0.89	ปานกลาง	0.26	
1	มหาวิทยาลัยสร้างโอกาสให้นักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์และสะสมผลงานเพื่อการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น	4.57	0.58	มากที่สุด	3.47	0.88	ปานกลาง	0.26	6
2	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง	4.55	0.58	มากที่สุด	3.46	0.90	ปานกลาง	0.23	12
3	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะผู้ฝึกสอนกีฬาตามตำแหน่งงาน	4.52	0.61	มากที่สุด	3.37	0.88	ปานกลาง	0.25	11
4	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรทางการกีฬา	4.59	0.59	มากที่สุด	3.36	0.92	ปานกลาง	0.26	7
5	มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดให้กับ	4.51	0.61	มากที่สุด	3.31	0.82	ปานกลาง	0.26	8

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
	บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และ นักกีฬาเพื่อนำไป ประยุกต์ใช้ใน การปฏิบัติงาน								
6	มหาวิทยาลัยมีการ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับ จากการอบรมลงใน Website เพื่อเผยแพร่ ความรู้และประสบ การณ์ใหม่ ๆ ให้ บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และ นักกีฬาได้นำไปใช้ใน การปฏิบัติงาน	4.52	0.61	มาก ที่สุด	3.29	0.86	ปาน กลาง	0.27	5
7	มหาวิทยาลัยมีการ จัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงิน รางวัล หรือการให้ รางวัลอื่น ๆ สำหรับ บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และ นักกีฬา ที่มีการพัฒนา ทักษะที่สูงขึ้นตามระดับ ที่ได้วางแผนไว้	4.62	0.57	มาก ที่สุด	3.32	0.90	ปาน กลาง	0.28	2
8	มหาวิทยาลัยมี ผลงานวิจัยทาง การกีฬาเพื่อส่งเสริม การกีฬา เพื่อ ความเป็นเลิศ	4.56	0.61	มาก ที่สุด	3.36	0.91	ปาน กลาง	0.26	10
9	มหาวิทยาลัยมี กระบวนการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศตามวงจร คุณภาพ (PDCA)	4.59	0.59	มาก ที่สุด	3.37	0.81	ปาน กลาง	0.26	9

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
10	มหาวิทยาลัยมีแผนการฝึกซ้อมทุกชนิดกีฬาอย่างต่อเนื่องตลอดปี	4.62	0.57	มากที่สุด	3.34	1.00	ปานกลาง	0.27	4
11	มหาวิทยาลัยมีการประเมินแผนการฝึกซ้อมทุกชนิดกีฬา	4.63	0.52	มากที่สุด	3.38	0.89	ปานกลาง	0.26	6
12	มหาวิทยาลัยมีการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาเป็นระยะ	4.58	0.56	มากที่สุด	3.30	0.87	ปานกลาง	0.27	3
13	มหาวิทยาลัยมีการนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาไปปรับปรุงแผนการฝึกซ้อม	4.60	0.55	มากที่สุด	3.28	0.84	ปานกลาง	0.28	1
ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		4.59	0.58	มากที่สุด	3.28	0.91	ปานกลาง	0.28	
1	มหาวิทยาลัยมีสนามกีฬาที่ได้มาตรฐานรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด	4.52	0.60	มากที่สุด	3.40	0.77	ปานกลาง	0.24	10
2	มหาวิทยาลัยมีอุปกรณ์กีฬาเพียงพอและได้มาตรฐานสำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนทีกำหนด	4.59	0.56	มากที่สุด	3.34	0.93	ปานกลาง	0.27	5
3	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.60	0.55	มากที่สุด	3.44	0.87	ปานกลาง	0.25	9
4	มหาวิทยาลัยมีนักจิตวิทยาการกีฬาคอยดูแล	4.59	0.58	มากที่สุด	3.08	0.97	ปานกลาง	0.26	6

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
	ให้คำปรึกษาแก่นักกีฬา								
5	มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาให้โปรแกรมการฝึกเพื่อเพิ่มสมรรถภาพร่างกายแก่นักกีฬา	4.55	0.60	มากที่สุด	3.26	0.90	ปานกลาง	0.28	4
6	มหาวิทยาลัยมีนักเวชศาสตร์การกีฬา ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อนการแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษาและฟื้นฟูการบาดเจ็บ	4.60	0.56	มากที่สุด	3.15	1.02	ปานกลาง	0.31	1
7	มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานทำหน้าที่ประสานระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาและสุขภาพ	4.57	0.60	มากที่สุด	3.20	0.91	ปานกลาง	0.29	2
8	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรทางการกีฬาด้านการฝึกซ้อมและส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เช่น ผู้ฝึกสอนนักวิทยาศาสตร์ การกีฬา นักบริหารจัดการกีฬาที่มีมาตรฐานและเพียงพอ	4.60	0.60	มากที่สุด	3.39	0.83	ปานกลาง	0.26	8
9	มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการแข่งขันของนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา	4.57	0.62	มากที่สุด	3.36	0.86	ปานกลาง	0.26	7
10	มหาวิทยาลัยนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬามาวิเคราะห์หาสาเหตุและ	4.65	0.59	มากที่สุด	3.29	0.91	ปานกลาง	0.29	3

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
	แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข								
	รวม	**4.75**	**0.59**	**มากที่สุด**	**3.40**	**0.86**	**ปานกลาง**	**0.28**	

จากตาราง 6 เมื่อพิจารณาระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.40) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.28 หากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.46) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.33) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.25 เมื่อจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในเรื่องมหาวิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และเรื่องมหาวิทยาลัยมีการประเมินความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการมากที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.26)

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.28) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.27 เมื่อ

จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในเรื่องมหาวิทยาลัยจัดอาหารให้กับนักกีฬาตามหลักโภชนาการทางการกีฬามากที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.32)

ด้านภาวะผู้นำ ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.39) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.25 เมื่อจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในเรื่องมหาวิทยาลัยมีโครงการธรรมภิบาลทางการกีฬามากที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.28)

ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.53) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.42) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.24 เมื่อจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในเรื่องมหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะกรรมการในการวางแผนและจัดทำงบประมาณเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมากที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.25)

ด้านการพัฒนาศักยภาพ ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.34) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.26 เมื่อจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในเรื่องมหาวิทยาลัยมีการนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาไปปรับปรุงแผนการฝึกซ้อมมากที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.28)

ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.28) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.28 เมื่อจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในเรื่องมหาวิทยาลัยมีนักเวชศาสตร์การกีฬา ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อนการแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษาและฟื้นฟูการบาดเจ็บมากที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.31)

ตาราง 7 แสดงสรุปผลการประเมินความต้องการจำเป็น

สรุปผลการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ด้านที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง			ระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ			PNI	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1	ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.46	0.65	มาก	3.33	0.81	ปานกลาง	0.25	5
2	ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	4.55	0.61	มากที่สุด	3.28	0.93	ปานกลาง	0.27	2
3	ด้านภาวะผู้นำ	4.55	0.61	มากที่สุด	3.39	0.88	ปานกลาง	0.25	4
4	ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	4.53	0.61	มากที่สุด	3.42	0.84	ปานกลาง	0.24	6
5	ด้านการพัฒนาศักยภาพ	4.57	0.58	มากที่สุด	3.34	0.89	ปานกลาง	0.26	3
6	ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.59	0.58	มากที่สุด	3.28	0.91	ปานกลาง	0.28	1
	รวม	**4.53**	**0.61**	**มากที่สุด**	**3.33**	**0.88**	**ปานกลาง**	**0.26**	

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาระดับความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.53) ส่วนระดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับ

ปานกลาง ($\bar{X}$ =3.33) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 0.26 หากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified}$ = 0.28) รองลงมาคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ($PNI_{Modified}$ = 0.27) ด้านการพัฒนาศักยภาพ ($PNI_{Modified}$ = 0.26) ด้านภาวะผู้นำ ($PNI_{Modified}$ = 0.25) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ = 0.25) และด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified}$ = 0.24)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญของการฝึกซ้อมกีฬาทั้งด้านอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมและสถานที่ในการฝึกซ้อมของทุก ๆ ชนิดกีฬาให้เสมอภาคและเท่าเทียมกัน

2. ควรมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักจิตวิทยาทางการกีฬา และนักโภชนาการกีฬา ประจำทีม ดูแลให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

3. มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับนโยบายทางกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่นานาชาติอย่างต่อเนื่อง

4. ควรจัดการพัฒนานักกีฬาให้มีบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการ ด้านจิตวิทยา หรือด้านเวชศาสตร์

5. ควรจัดสรรงบประมาณแก่นักกีฬาให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะได้ฝึกซ้อมตลอดปี

6. ควรมีผู้เชี่ยวชาญกีฬาจากต่างประเทศมากขึ้น

7. ควรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการระดับชาติหรือลีก หรือการเข้าร่วมการแข่งขันในต่างประเทศในนามของมหาวิทยาลัยการกีฬาหรือของแต่ละชนิดกีฬา

8. ควรจัดสวัสดิการและสนับสนุนงบประมาณค่าอาหารให้เพียงพอกับจำนวนนักกีฬา

9. จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาประจำปี เพื่อให้ทราบถึงสมรรถภาพของนักกีฬาไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา

ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

เป็นการนำเสนอผลการสำรวจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
1. มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน	1. ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้
2. มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	2. นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางการกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย
3. มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น	3. ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา
4. มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	4. การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์
5. มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	5. มีงบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
6. มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา	6. ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
7. มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา	7. การบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
8. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	8. สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น
9. มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล	9. ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
10. มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ	10. แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อนหลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้ วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
11. มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการแข่งขันตลอด และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ดี	11. ขาดการสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
12. มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี	
13. มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติทั้ง 17 วิทยาเขต	
14. มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ	

โอกาส	อุปสรรค
1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม	1. แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา
2. มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง
3. สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์	3. มหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
4. นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์ และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี	4. การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน
5. รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา	
6. นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	
7. รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ	
8. กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ	
9. ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น	
10. ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ	

2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
1. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง 2. มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ3. ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬาอำนวยความสะดวกในทุกด้าน 4. บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป 5. สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์ สนามมีความเป็นมาตรฐาน 6. เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย 7. การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา 8. มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้ 9. มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ	1. บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย 2. ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดีสำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ 3. สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ 4. การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย 5. เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ 6. การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน 7. การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย 8. ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร 9. ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา 10. สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ 11. บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้ 12. ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม 13. ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูงรวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย 14. ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง

2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
	15. บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ 16. ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ
โอกาส	**อุปสรรค**
1. ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ 2. นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ 3. มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง 4. มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ 5. สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา 6. ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย 7. ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น 8. มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล	1. การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก 2. การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง 3. เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา 4. ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา 5. ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ 6. ระเบียบการการเบิก – จ่าย งบประมาณทางราชการ

3. ด้านภาวะผู้นำ	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน 2. ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 3. เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ 4. เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬา การแข่งขันกีฬา 5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา 6. ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา 7. ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง 8. มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 9. มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬาสมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และ การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 10. มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่ 11. มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อม ให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬา และผู้ฝึกสอนทุกคน 12. ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร 13. มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา	1. ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น 2. การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด 3. ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย 4. การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง 5. การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว 6. ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย 7. มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย 8. ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน

3. ด้านภาวะผู้นำ	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
14. มีความรู้ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน	
โอกาส	**อุปสรรค**
1. ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ 2. ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา 3. มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น4. รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา	1. งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด 2. เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ต้องดำเนินการตามระบบราชการ

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย 2. มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมมีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา 4. การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน 5. วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 6. มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม 7. มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 8. มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 9. มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุม วางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน 10. ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	1. งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ 2. ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย 3. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน 4. ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงาน และทัศนคติส่วนบุคคล 6. ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำ ขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 7. มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า

โอกาส	อุปสรรค
1. มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม 3. พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ	1. การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย 2. ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา 3. มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา

5. ด้านการพัฒนาศักยภาพ	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
1. มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง 2. นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 3. บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอจากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ 4. ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนสร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ 5. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน 6. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ 7. สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน 8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้	1. นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา 2. ประสบการณ์น้อยในบทบาทในการทำงานและการศึกษา 3. ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา 4. งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ 5. การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี 6. การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

โอกาส	อุปสรรค
1. สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ 2. สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน 3. หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน 4. มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล	1. บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง 2. การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี 2. มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการ และรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี 3. มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน 4. บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา 5. มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน 6. ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา 2. มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา 3. การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง 4. การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า 5. ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา 6. ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา 7. บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า 8. ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
7. มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	9. ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ
โอกาส	**อุปสรรค**
1. สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆจากภาครัฐและเอกชนมาช่วยพัฒนานักกีฬาได้ 2. มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา 3. การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัย เพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	1. การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2. ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน 3. ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคตุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและการตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ

ผลการสร้างและการตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ผลการสร้างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ แบ่งออกดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.3 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.4 ผลการยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2. ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ รายละเอียดผลการวิจัยในแต่ละส่วนเป็นดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ในขั้นนี้เป็นการนำข้อมูลมาจากตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งได้จากการสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยวิธีการดังนี้

1.1.1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 2) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการพัฒนาศักยภาพ และ 6) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มาสังเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่มีความเกี่ยวข้องกัน

1.1.2 ผู้วิจัยนำสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกันมาสรุปและกำหนดเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์

2) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

3) ด้านภาวะผู้นำ

4) ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

5) ด้านการพัฒนาศักยภาพ

6) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนใช้รูปแบบ MicKinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคใช้รูปแบบ PESTLE

ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการวางแผนกลยุทธ์

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. โครงสร้าง/นโยบาย (Structure)	S8 มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน S1 มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน	ไม่มี
2. กลยุทธ์ (Strategy)	S2 มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว S6 มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่อุปกรณ์กีฬาการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา S13 มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 17 วิทยาเขต	W4 การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ W10 แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ W11 ขาดการสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System)	S4 มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา S5 มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	W1 ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้ W3 ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อ ต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	S9 มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาอุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล S11 มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการแข่งขันตลอด และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ดี S12 มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี	W5 มีงบประมาณที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ W6 ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
		W8 สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้นเพราะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ W9 ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ
4. รูปแบบการการทำงาน (Style)	S10 มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ	ไม่มี
5. บุคลากร (Staff)	S3 มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น S14 มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ	W2 นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรด้านกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย W7 การบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
6. ทักษะในการทำงาน (Skill)	S7 มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา	ไม่มี
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	ไม่มี	ไม่มี

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ประเด็นการวิเคราะห์	**โอกาส (Opportunities)**	**อุปสรรค (Threats)**
1. การเมือง (Political)	O5 รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา O6 นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ O7 รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ	T4 การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน
2. เศรษฐกิจ (Economic)	ไม่มี	T2 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง T3 มหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
3. สังคม (Social)	O1 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม O4 นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี O10 ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพจึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ	T1 แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา
4. เทคโนโลยี (Technology)	O2 มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ O3 สามารถศึกษารูปแบบการฝึกรูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์	ไม่มี

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	O9 ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น	
5. กฎหมาย (Legal)	O8 กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ	ไม่มี
6. สิ่งแวดล้อม (Environment)	ไม่มี	ไม่มี

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. โครงสร้าง/นโยบาย (Structure)	ไม่มี	W8 ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร
2. กลยุทธ์ (Strategy)	ไม่มี	ไม่มี
3. ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System)	S2 มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับ บริการ S5 สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน S6 เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย S9 มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ	W2 ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดี สำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ W3 สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มีต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ W4 การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย W6 การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน W7 การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
		W10 สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ W11 บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้ W12 ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม W13 ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วยW16 ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ
4. รูปแบบการการทำงาน (Style)	S7 การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา S8 มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้	ไม่มี
5. บุคลากร (Staff)	S3 ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน S4 บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป	W5 เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ W9 ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา W15 บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ
6. ทักษะในการทำงาน (Skill)	S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง	W1 บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย W14 ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	ไม่มี	ไม่มี
ประเด็นการวิเคราะห์	**โอกาส (Opportunities)**	**อุปสรรค (Threats)**
1. การเมือง (Political)	ไม่มี	ไม่มี
2. เศรษฐกิจ (Economic)	ไม่มี	T1 การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก T2 การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง T5 ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ
3. สังคม (Social)	O1 ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ O2 นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ O3 มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง O7 ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น O8 มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล	T3 เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา T4 ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา
4. เทคโนโลยี (Technology)	O4 มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ O6 ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย	ไม่มี

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
5. กฎหมาย (Legal)	ไม่มี	T6 ระเบียบการการเบิก – จ่ายงบประมาณทางราชการ
6. สิ่งแวดล้อม (Environment)	O5 สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามในหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐานซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา	ไม่มี

ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านภาวะผู้นำ

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. โครงสร้าง/นโยบาย (Structure)	ไม่มี	ไม่มี
2. กลยุทธ์ (Strategy)	S1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน S13 มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา	ไม่มี
3. ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System)	S8 มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ S10 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่ S11 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อม ให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬาและผู้ฝึกสอนทุกคน	W1 ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น W2 การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด W3 ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย W4 การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง W5 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว W7 มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
4. รูปแบบการการทำงาน (Style)	S2 ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล S4 เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬา การแข่งขันกีฬา	ไม่มี
5. บุคลากร (Staff)	S3 เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ S7 ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง S6 ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา S12 ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร S14 มีความรู้ด้านการบริหารการประสานงานภายในองค์กรที่ดี ชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน	W6 ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย W8 ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน
6. ทักษะในการทำงาน (Skill)	S5 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬาS9 มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬา สมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ไม่มี
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	ไม่มี	ไม่มี

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. การเมือง (Political)	O4 รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา	T1 งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด
2. เศรษฐกิจ (Economic)	ไม่มี	ไม่มี
3. สังคม (Social)	O1 ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ O2 ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา	ไม่มี
4. เทคโนโลยี (Technology)	ไม่มี	ไม่มี
5. กฎหมาย (Legal)	ไม่มี	T2 เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ
6. สิ่งแวดล้อม (Environment)	ไม่มี	ไม่มี

ตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. โครงสร้าง/นโยบาย (Structure)	S5 วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ S6 มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม S8 มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	W4 ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. กลยุทธ์ (Strategy)	ไม่มี	ไม่มี
3. ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System)	S1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย S2 มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ S4 การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน S7 มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน S9 มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุมวางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน	W1 งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ W2 ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย W7 มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า
4. รูปแบบการการทำงาน (Style)	ไม่มี	ไม่มี
5. บุคลากร (Staff)	S3 ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา	W6 ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำ ขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
6. ทักษะในการทำงาน (Skill)	ไม่มี	W5 พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และ

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
		ประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	S10 ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	W3 ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน
ประเด็นการวิเคราะห์	**โอกาส (Opportunities)**	**อุปสรรค (Threats)**
1. การเมือง (Political)	ไม่มี	ไม่มี
2. เศรษฐกิจ (Economic)	ไม่มี	ไม่มี
3. สังคม (Social)	O1 มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ O2 การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม	T1 การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย
4. เทคโนโลยี (Technology)	ไม่มี	T2 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่ง อื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา
5. กฎหมาย (Legal)	O3 พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ไม่มี
6. สิ่งแวดล้อม (Environment)	ไม่มี	T3 มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา

ตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการพัฒนาศักยภาพ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการพัฒนาศักยภาพ

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. โครงสร้าง/นโยบาย (Structure)	S6 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ	ไม่มี
2. กลยุทธ์ (Strategy)	ไม่มี	ไม่มี
3. ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System)	S2 นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง S4 ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ S5 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน	W3 ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา W4 งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ W5 การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี W6 การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
4. รูปแบบการการทำงาน (Style)	ไม่มี	ไม่มี
5. บุคลากร (Staff)	S1 มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง S3 บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้ อื่น ๆ	W1 นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา W2 ประสบการณ์ในบทบาทในการทำงานและการศึกษาน้อย

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	S7 สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน S8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้	
6. ทักษะในการทำงาน (Skill)	ไม่มี	ไม่มี
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	ไม่มี	ไม่มี

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. การเมือง (Political)	ไม่มี	ไม่มี
2. เศรษฐกิจ (Economic)	ไม่มี	ไม่มี
3. สังคม (Social)	O1 สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ O2 สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน O4 มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	T1 บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง T2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน
4. เทคโนโลยี (Technology)	ไม่มี	ไม่มี
5. กฎหมาย (Legal)	ไม่มี	ไม่มี

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
6. สิ่งแวดล้อม (Environment)	O3 หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน O5 มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล	ไม่มี

ตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. โครงสร้าง/นโยบาย (Structure)	ไม่มี	ไม่มี
2. กลยุทธ์ (Strategy)	ไม่มี	ไม่มี
3. ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System)	S2 มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี S6 ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ S3 มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษา	W3 การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง W4 การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า W8 ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ W9 ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	สู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน S5 มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน S7 มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	
4. รูปแบบการการทำงาน (Style)	S4 บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา	ไม่มี
5. บุคลากร (Staff)	S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี	W1 ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา W2 มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา W5 ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา W6 ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนและเวลาเรียนของนักกีฬา W7 บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า
6. ทักษะในการทำงาน (Skill)	ไม่มี	ไม่มี
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	ไม่มี	ไม่มี

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. การเมือง (Political)	ไม่มี	T1 การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
2. เศรษฐกิจ (Economic)	ไม่มี	T2 ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน
3. สังคม (Social)	O1 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชน มาช่วยพัฒนานักกีฬาได้ O3 การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	T3 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคตุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ
4. เทคโนโลยี (Technology)	ไม่มี	ไม่มี
5. กฎหมาย (Legal)	O2 มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา	ไม่มี
6. สิ่งแวดล้อม (Environment)	ไม่มี	ไม่มี

1.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผู้วิจัยดำเนินการโดยส่งแบบสอบถามเพื่อประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานรองอธิการบดี ทั้ง 17 วิทยาเขต รวมจำนวน 17 คน โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และผลการศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมาประกอบพิจารณาโดยการร่วมกันวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจะแสดงน้ำหนัก คะแนน และคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ คะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็งและจุดอ่อนในแต่ละด้านเมื่อร่วมกันจะต้องมีค่าเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักของโอกาสและอุปสรรคในแต่ละด้านเมื่อรวมกันจะต้องมีค่าเท่ากับ 1 หลังจากนั้นนำคะแนนถ่วงน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรครวมของแต่ละด้านมาสร้างกราฟ กำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) ดังนี้

ตาราง 15 แสดงค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนัก

ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์

	จุดแข็ง	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
S1	มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน	0.04	4.35	0.19
S2	มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	0.04	3.94	0.15
S3	มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถ มากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น	0.04	4.47	0.20
S4	มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	0.04	4.12	0.17
S5	มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	0.04	4.29	0.18
S6	มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา	0.04	4.00	0.16
S7	มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา	0.04	4.29	0.18
S8	มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	0.04	4.06	0.16
S9	มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล	0.04	4.00	0.16
S10	มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ	0.04	4.12	0.17
S11	มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ ในการแข่งขันตลอด และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ดี	0.04	3.59	0.13
S12	มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี	0.04	3.88	0.15
S13	มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 17 วิทยาเขต	0.04	4.00	0.16
S14	มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ	0.04	4.18	0.17
	รวมจุดแข็ง	**0.57**		**2.34**

	จุดอ่อน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W1	ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้	0.04	4.19	0.32
W2	นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรด้านกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย	0.04	4.00	0.29
W3	ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา	0.04	4.12	0.31
W4	การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์	0.04	3.77	0.26
W5	มีงบประมาณที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.04	4.06	0.30
W6	ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.04	3.59	0.23
W7	การบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.04	3.65	0.24
W8	สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้นเพราะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ	0.04	3.82	0.27
W9	ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ	0.04	4.12	0.31
W10	แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริงแต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้	0.04	4.00	0.29
W11	ขาดการสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	0.04	3.71	0.25
	รวมจุดอ่อน	**0.43**		**1.68**
	รวมค่าน้ำหนัก	**1.00**		

	โอกาส	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
O1	ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม	0.06	3.35	0.21
O2	มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.06	3.08	0.18
O3	สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์	0.06	3.08	0.18
O4	นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี	0.08	4.17	0.32
O5	รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา	0.07	3.83	0.27
O6	นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	0.08	4.00	0.30
O7	รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับโดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ	0.08	4.25	0.33
O8	กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ	0.08	4.17	0.32
O9	ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น	0.07	3.92	0.28
O10	ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ	0.08	4.17	0.32
	รวมโอกาส	**0.70**		**2.70**

	อุปสรรค	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
T1	แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา	0.06	3.47	0.22
T2	การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง	0.08	4.18	0.32
T3	มหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	0.08	4.53	0.38
T4	การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน	0.07	4.00	0.30
	รวมอุปสรรค	**0.30**		**1.22**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		

จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผลรวมของน้ำหนักจุดแข็งเท่ากับ 0.57 และน้ำหนักจุดอ่อนเท่ากับ 0.43 โดยน้ำหนักรวมจุดแข็งและจุดอ่อนเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดแข็งเท่ากับ 2.34 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดอ่อนเท่ากับ 1.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของจุดแข็ง ได้แก่

1. มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.20

2. มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.19

3. มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

4. มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

5. มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

6. มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

7. มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

8. มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

9. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

10. มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

11. มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 17 วิทยาเขตคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

12. มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

13. มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

14. มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการแข่งขันตลอด และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ดี คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.13

อันดับความสำคัญของจุดอ่อน ได้แก่

1. ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

2. ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.31

3. ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.31

4. มีงบประมาณที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30

5. นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรด้านกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.29

6. แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.29

7. สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.27

8. การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

9. ขาดการสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

10. การบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.24

11. ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.23

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผลรวมของน้ำหนักโอกาสเท่ากับ 0.70 และน้ำหนักอุปสรรคเท่ากับ 0.30 โดยน้ำหนักรวมโอกาสและอุปสรรคเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมโอกาสเท่ากับ 2.70 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมอุปสรรคเท่ากับ 1.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของโอกาสและอุปสรรคสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของโอกาส ได้แก่

1. รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.33

2. นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

3. กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

4. ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

5. นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30

6. ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.28

7. รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.27

8. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.21

9. มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

10. สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

อันดับความสำคัญของอุปสรรค ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.38

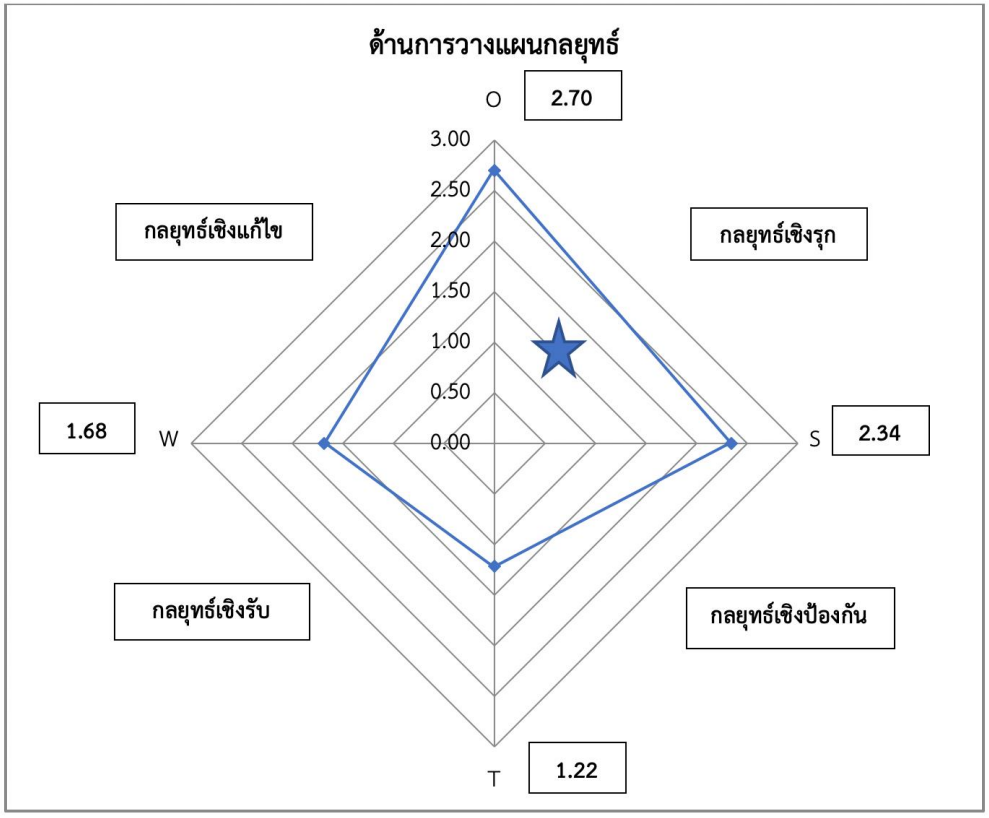
2. การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

3. การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30

4. แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.22

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศด้านการวางแผนกลยุทธ์ ได้นำคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละด้าน มาสร้างกราฟกำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งกลยุทธ์ (Strategic Position) ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S)	2.34
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	1.68
โอกาส (Opportunities: O)	2.70
อุปสรรค (Threats: T)	1.22



ภาพ 4 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์

จากกราฟแสดงสถานการณ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงรุก ในภาพรวมปัจจัยภายนอกมีความพร้อมให้การสนับสนุน และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความพร้อม จึงต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เพื่อดึงจุดแข็งมาเสริมสร้างและดึงโอกาสมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์พัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

ตาราง 16 แสดงด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

	จุดแข็ง	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
S1	มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง	0.04	4.24	0.18
S2	มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ	0.04	3.82	0.15
S3	ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน	0.04	4.18	0.18
S4	บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป	0.04	4.24	0.18
S5	สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน	0.04	3.94	0.16
S6	เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพ และอื่น ๆ ที่ทันสมัย	0.04	3.59	0.13
S7	การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา	0.04	3.65	0.14
S8	มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษา สามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้	0.04	3.94	0.16
S9	มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ	0.04	4.00	0.16
	รวมจุดแข็ง	**0.36**		**1.44**

	จุดอ่อน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W1	บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย	0.04	4.29	0.19
W2	ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดี สำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ	0.04	3.94	0.16
W3	สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ	0.04	3.65	0.14
W4	การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย	0.04	3.82	0.15
W5	เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ	0.04	3.82	0.15
W6	การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน	0.04	3.94	0.16
W7	การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย	0.04	3.59	0.13
W8	ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	0.04	3.77	0.15
W9	ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา	0.05	4.47	0.20
W10	สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ	0.04	4.18	0.18
W11	บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้	0.04	3.71	0.14
W12	ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม	0.04	3.94	0.16
W13	ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย	0.04	3.82	0.15
W14	ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง	0.04	3.59	0.13
W15	บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ	0.04	3.53	0.13

	จุดอ่อน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W16	ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ	0.04	4.12	0.17
	รวมจุดอ่อน	**0.64**		**2.48**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		

	โอกาส	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
O1	ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุม และสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ	0.07	4.18	0.31
O2	นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	0.08	4.65	0.38
O3	มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง	0.07	3.82	0.26
O4	มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ	0.06	3.65	0.23
O5	สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา	0.07	3.71	0.24
O6	ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย	0.07	4.18	0.31
O7	ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น	0.07	3.77	0.25
O8	มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล	0.07	3.94	0.27
	รวมโอกาส	**0.56**		**2.26**

	อุปสรรค	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
T1	การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก	0.08	4.29	0.33
T2	การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง	0.07	4.24	0.32
T3	เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา	0.07	3.82	0.26
T4	ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา	0.08	4.29	0.33
T5	ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ	0.07	3.94	0.27
T6	ระเบียบการการเบิก – จ่าย งบประมาณทางราชการ	0.07	4.19	0.31
	รวมอุปสรรค	**0.44**		**1.81**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		

จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ พบว่า ผลรวมของน้ำหนักจุดแข็งเท่ากับ 0.36 และน้ำหนักจุดอ่อนเท่ากับ 0.64 โดยน้ำหนักรวมจุดแข็งและจุดอ่อนเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดแข็งเท่ากับ 1.44 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดอ่อนเท่ากับ 2.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของจุดแข็ง ได้แก่

1. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

2. ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

3. บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

4. สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

5. มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

6. มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

7. มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

8. การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.14

9. เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.13

อันดับความสำคัญของจุดอ่อน ได้แก่

1. ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.20

2. บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.19

3. สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

4. ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

5. ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดี สำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

6. การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

7. ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

8. การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

9. เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

10. ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

11. ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

12. สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.14

13. บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.14

14. การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.13

15. ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.13

16. บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.13

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ พบว่าผลรวมของน้ำหนักโอกาสเท่ากับ 0.56 และน้ำหนักอุปสรรคเท่ากับ 0.44 โดยน้ำหนักรวมโอกาสและอุปสรรคเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมโอกาสเท่ากับ 2.26 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมอุปสรรคเท่ากับ 1.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของโอกาสและอุปสรรคสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของโอกาส ได้แก่

1. นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.38

2. ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.31

3. ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.31

4. มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.27

5. มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

6. ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

7. สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามในหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.24

8. มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.23

อันดับความสำคัญของอุปสรรค ได้แก่

1. การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.33

2. ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.33

3. การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

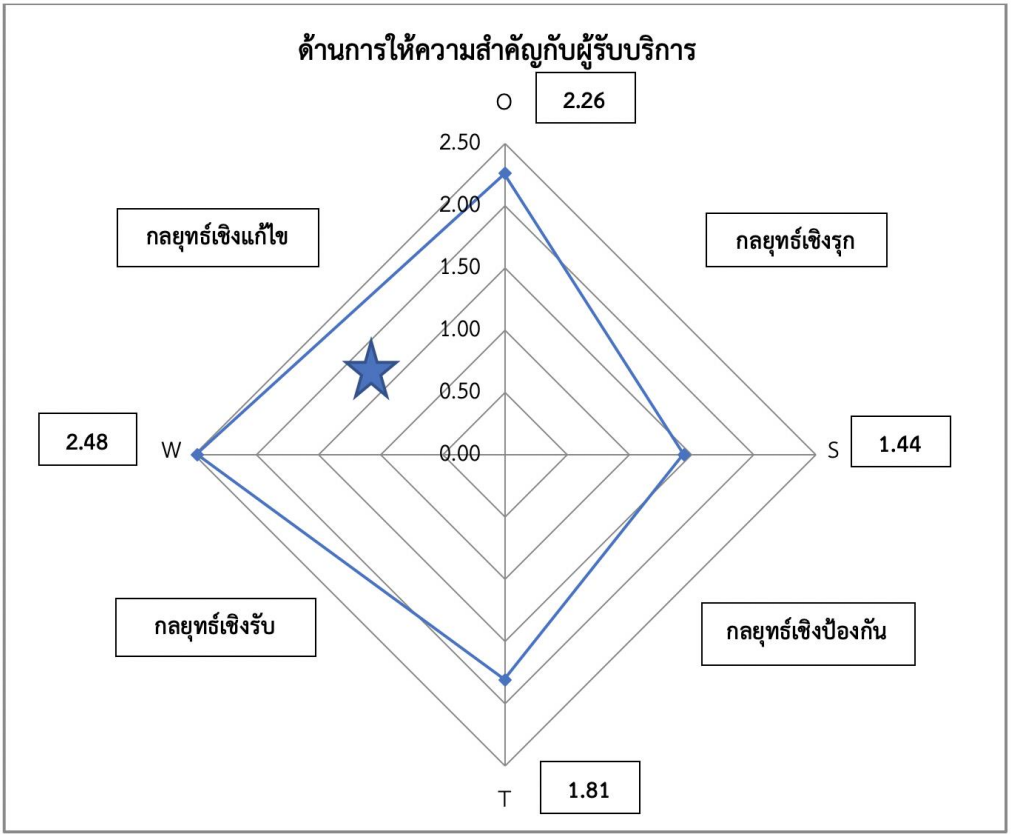
4. ระเบียบการการเบิก – จ่าย งบประมาณทางราชการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.31

5. ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.27

6. เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

จากคะแนนถ่วงน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มาสร้างกราฟกำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S)	1.44
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	2.48
โอกาส (Opportunities: O)	2.26
อุปสรรค (Threats: T)	1.81



ภาพ 5 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

จากกราฟแสดงสถานการณ์กลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ในภาพรวมสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีจุดอ่อนที่ต้องรับการแก้ไข แต่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีโอกาสที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา จึงต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อนำโอกาสที่มีมาใช้เป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ตาราง 17 แสดงด้านภาวะผู้นำ

ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำ

	จุดแข็ง	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
S1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน	0.03	4.18	0.13
S2	ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	0.05	4.06	0.20
S3	เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ	0.05	3.88	0.18
S4	เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬา การแข่งขันกีฬา	0.04	3.65	0.16
S5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา	0.05	3.94	0.18
S6	ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา	0.05	3.88	0.18
S7	ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง	0.04	3.71	0.16
S8	มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.05	3.88	0.18
S9	มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬา สมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.05	3.94	0.18
S10	มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่	0.05	3.82	0.17
S11	มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อม ให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬาและผู้ฝึกสอนทุกคน	0.05	3.94	0.18
S12	ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร	0.05	3.82	0.17
S13	มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา	0.04	3.77	0.17
S14	มีความรู้ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน	0.05	4.18	0.21
	รวมจุดแข็ง	**0.65**		**2.45**

	จุดอ่อน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W1	ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น	0.04	3.71	0.16
W2	การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด	0.04	3.71	0.16
W3	ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย	0.05	3.94	0.18
W4	การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง	0.04	3.35	0.13
W5	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว	0.05	3.88	0.18
W6	ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย	0.04	3.59	0.15
W7	มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย	0.04	3.77	0.17
W8	ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน	0.04	3.65	0.16
	รวมจุดอ่อน	**0.35**		**1.30**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		

	โอกาส	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
O1	ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ	0.17	4.12	0.07
O2	ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา	0.16	3.88	0.62
O3	มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น	0.15	3.75	0.58
O4	รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา	0.16	4.00	0.66
	รวมโอกาส	**0.65**		**2.56**
	อุปสรรค	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
T1	งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด	0.18	4.35	0.78
T2	เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ	0.17	4.18	0.72
	รวมอุปสรรค	**0.35**		**1.50**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		

จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผลรวมของน้ำหนักจุดแข็งเท่ากับ 0.65 และน้ำหนักจุดอ่อนเท่ากับ 0.35 โดยน้ำหนักรวมจุดแข็งและจุดอ่อนเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดแข็งเท่ากับ 2.56 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดอ่อนเท่ากับ 1.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของจุดแข็ง ได้แก่

1. มีความรู้ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.21

2. ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.20

3. เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

5. ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

6. มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

7. มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬา สมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

8. มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อม ให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬาและผู้ฝึกสอนทุกคน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

9. มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

10. ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

11. มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

12. เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬา การแข่งขันกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

13. ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

14. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.13

อันดับความสำคัญของจุดอ่อน ได้แก่

1. ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

2. การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.18

3. มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.17

4. ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

5. การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

6. ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.16

7. ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.15

8. การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.13

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผลรวมของน้ำหนักโอกาสเท่ากับ 0.65 และน้ำหนักอุปสรรคเท่ากับ 0.35 โดยน้ำหนักรวมโอกาสและอุปสรรคเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมโอกาสเท่ากับ 2.56 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมอุปสรรคเท่ากับ 1.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของโอกาสและอุปสรรคสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของโอกาส ได้แก่

1. ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.70

2. รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.66

3. ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.62

4. มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.58

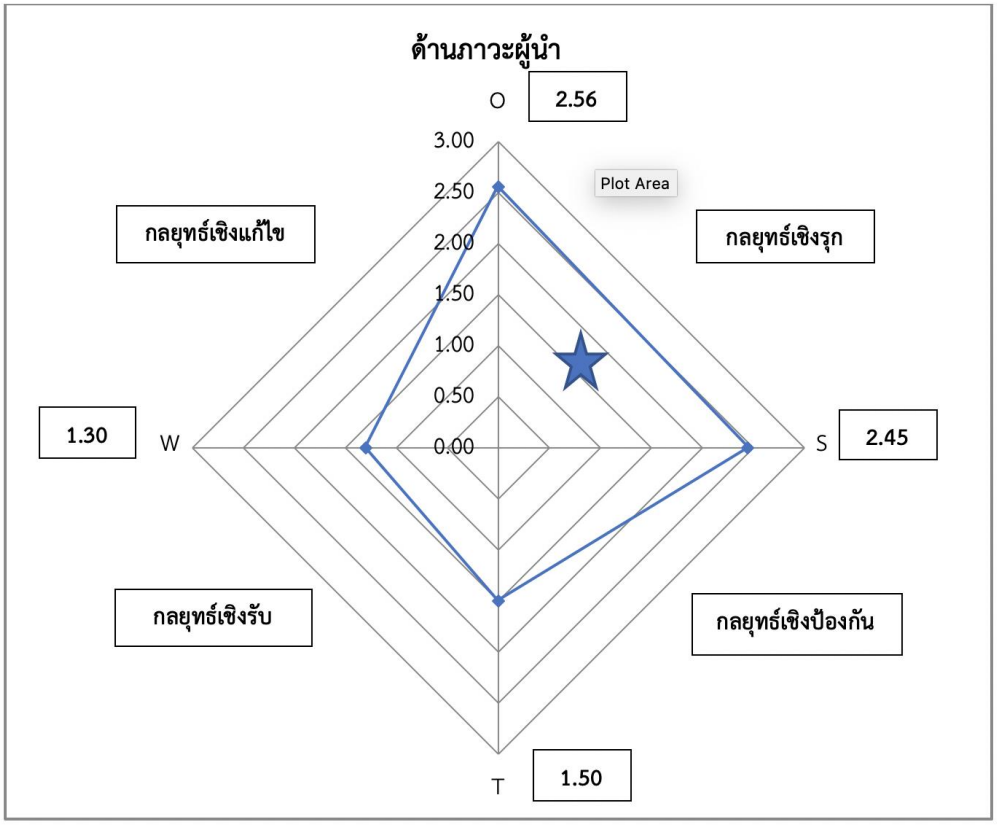
อันดับความสำคัญของอุปสรรค ได้แก่

1. งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.78

2. เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.72

จากคะแนนถ่วงน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำ มาสร้างกราฟกำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S)	2.45
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	1.30
โอกาส (Opportunities: O)	2.56
อุปสรรค (Threats: T)	1.50



ภาพ 6 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ

จากกราฟแสดงสถานการณ์กลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) ในภาพรวมสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีจุดแข็ง และโอกาส ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร จึงต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อนำจุดแข็งและโอกาสที่มีมาใช้เป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ภาวะผู้นำ

ตาราง 18 แสดงด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

		น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง				
S1	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย	0.06	4.18	0.26
S2	มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	4.06	0.25
S3	ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา	0.06	3.88	0.23
S4	การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน	0.06	3.65	0.20
S5	วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	0.07	4.47	0.30
S6	มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม	0.06	4.18	0.26
S7	มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	0.06	4.18	0.26
S8	มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	0.06	3.94	0.24
S9	มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุม วางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน	0.06	4.00	0.24

		น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
S10	ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	0.06	3.71	0.21
	รวมจุดแข็ง	**0.61**		**2.47**
จุดอ่อน				
W1	งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ	0.06	3.94	0.24
W2	ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย	0.05	3.41	0.18
W3	ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	0.05	3.53	0.19
W4	ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	3.71	0.21
W5	พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล	0.06	4.06	0.25
W6	ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำ ขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	0.05	3.47	0.18
W7	มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า	0.05	3.47	0.18
	รวมจุดอ่อน	**0.39**		**1.43**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		
โอกาส				
O1	มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.16	3.88	0.63
O2	การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันมุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม	0.17	4.06	0.68
O3	พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.18	4.35	0.79
	รวมโอกาส	**0.51**		**2.10**

		น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
อุปสรรค				
T1	การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย	0.17	4.00	0.67
T2	ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา	0.16	3.94	0.65
T3	มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา	0.16	3.82	0.61
	รวมอุปสรรค	**0.49**		**1.92**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		

จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม พบว่า ผลรวมของน้ำหนักจุดแข็งเท่ากับ 0.61 และน้ำหนักจุดอ่อนเท่ากับ 0.39 โดยน้ำหนักรวมจุดแข็งและจุดอ่อนเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดแข็งเท่ากับ 2.47 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดอ่อนเท่ากับ 1.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของจุดแข็ง ได้แก่

1. วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30

2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

3. มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

4. มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

5. มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.24

6. มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.24

7. มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุม วางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.24

8. ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.23

9. ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.21

10. การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.20

อันดับความสำคัญของจุดอ่อน ได้แก่

1. พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล คะแนนน้ำหนักเท่ากับ 0.25

2. งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ คะแนนน้ำหนักเท่ากับ 0.24

3. ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนน้ำหนักเท่ากับ 0.21

4. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน คะแนนน้ำหนักเท่ากับ 0.19

5. ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย คะแนนน้ำหนักเท่ากับ 0.18

6. ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำ ขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คะแนนน้ำหนักเท่ากับ 0.18

7. มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า คะแนนน้ำหนักเท่ากับ 0.18

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม พบว่าผลรวมของน้ำหนักโอกาสเท่ากับ 0.51 และน้ำหนักอุปสรรคเท่ากับ 0.49 โดยน้ำหนักรวมโอกาสและอุปสรรคเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมโอกาสเท่ากับ 2.10 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมอุปสรรคเท่ากับ 1.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของโอกาสและอุปสรรคสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของโอกาส ได้แก่

1. พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.79

2. การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.68

3. มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.63

อันดับความสำคัญของอุปสรรค ได้แก่

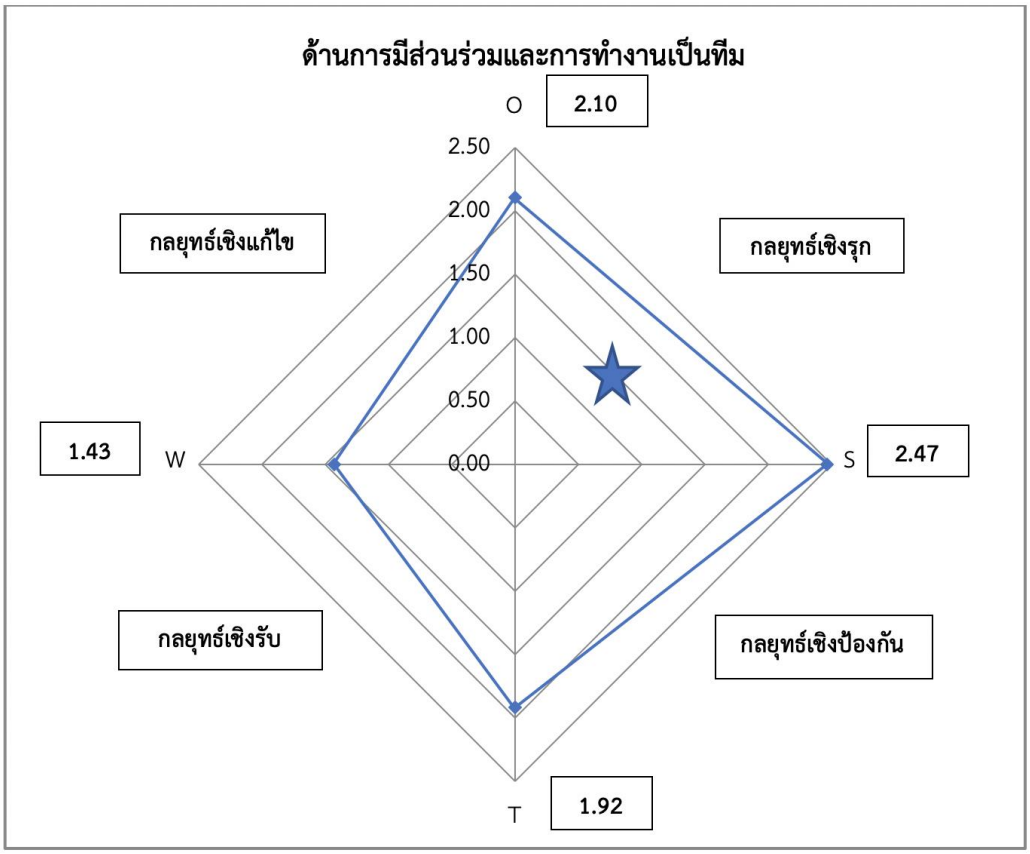
1. การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.67

2. ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.65

3. มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.61

จากคะแนนถ่วงน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มาสร้างกราฟกำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S)	2.47
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	1.43
โอกาส (Opportunities: O)	2.10
อุปสรรค (Threats: T)	1.92



ภาพ 7 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

จากกราฟแสดงสถานการณ์กลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) ในภาพรวมสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีจุดแข็ง และโอกาส ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร จึงต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อนำจุดแข็งและโอกาสที่มีมาใช้เป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

ตาราง 19 แสดงด้านการพัฒนาศักยภาพ

ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพ

	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
S1 มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	0.08	4.41	0.34
S2 นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	0.07	4.18	0.30
S3 บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ	0.08	4.41	0.34
S4 ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน สร้างความพร้อม และประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่	0.07	4.00	0.28
S5 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน	0.06	3.59	0.22
S6 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ	0.07	4.29	0.32
S7 สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน	0.07	4.29	0.32
S8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้	0.07	4.29	0.32
รวมจุดแข็ง	**0.58**		**2.43**
จุดอ่อน			
W1 นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา	0.07	4.00	0.28
W2 ประสบการณ์น้อยในบทบาทในการทำงานและการศึกษา	0.07	3.82	0.25

	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W3 ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา	0.07	4.12	0.29
W4 งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ	0.07	4.06	0.28
W5 การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี	0.07	4.12	0.29
W6 การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	0.07	4.24	0.31
รวมจุดอ่อน	**0.42**		**1.71**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		
โอกาส			
O1 สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ	0.15	4.29	0.64
O2 สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน	0.15	4.29	0.64
O3 หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน	0.14	4.00	0.56
O4 มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.13	3.88	0.52
O5 มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล	0.15	4.41	0.68
รวมโอกาส	**0.72**		**3.03**
อุปสรรค			
T1 บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง	0.13	3.82	0.51
T2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน	0.14	4.12	0.59
รวมอุปสรรค	**0.28**		**1.10**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพ พบว่า ผลรวมของน้ำหนักจุดแข็งเท่ากับ 0.58 และน้ำหนักจุดอ่อนเท่ากับ 0.42 โดยน้ำหนักรวมจุดแข็งและจุดอ่อน

เท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดแข็งเท่ากับ 2.43 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดอ่อนเท่ากับ 1.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของจุดแข็ง ได้แก่

1. มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.34

2. บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.34

3. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

4. สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.32

6. นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30

7. ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.28

8. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.22

อันดับความสำคัญของจุดอ่อน ได้แก่

1. การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.31

2. ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.29

3. การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.29

4. นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.28

5. งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.28

6. ประสบการณ์ในบทบาทในการทำงานและการศึกษาน้อย คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพ พบว่า ผลรวมของน้ำหนักโอกาสเท่ากับ 0.72 และน้ำหนักอุปสรรคเท่ากับ 0.28 โดยน้ำหนักรวมโอกาสและอุปสรรคเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมโอกาสเท่ากับ 3.03 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมอุปสรรคเท่ากับ 1.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของโอกาสและอุปสรรคสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของโอกาส ได้แก่

1. มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.68

2. สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.64

3. สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.64

4. หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.56

5. มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.52

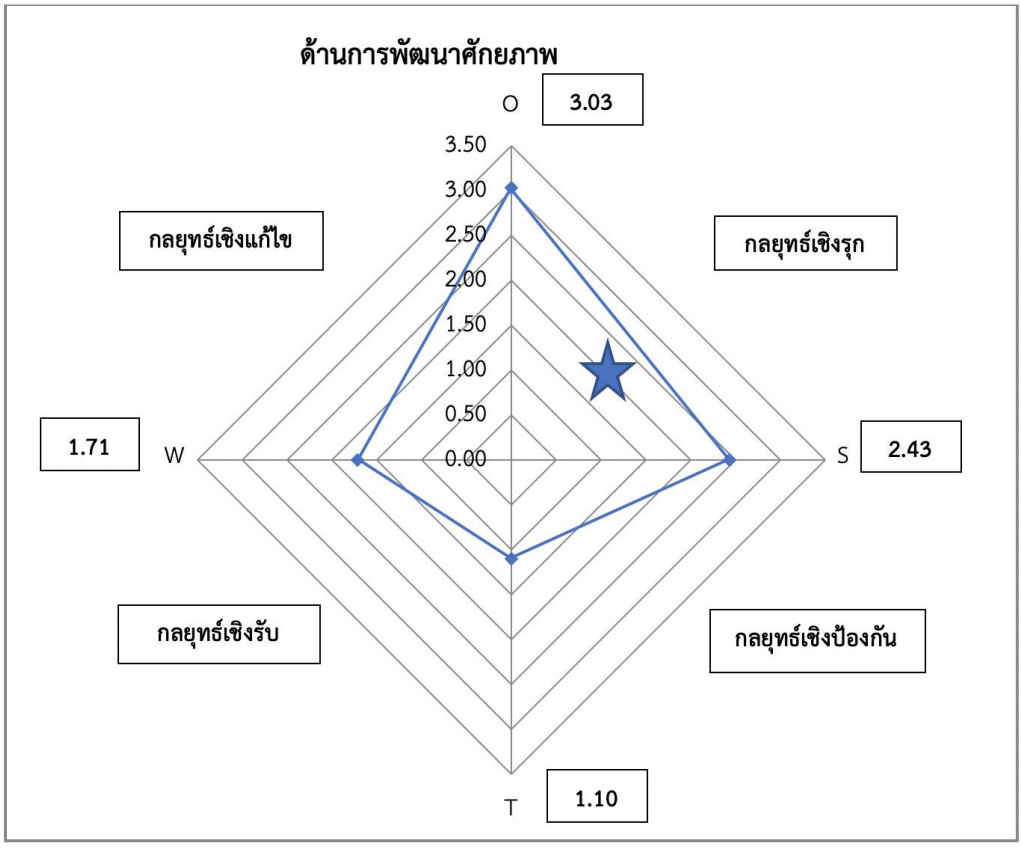
อันดับความสำคัญของอุปสรรค ได้แก่

1. การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.59

2. บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.51

จากคะแนนถ่วงน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพ มาสร้างกราฟกำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S)	2.43
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	1.71
โอกาส (Opportunities: O)	3.03
อุปสรรค (Threats: T)	1.10



ภาพ 8 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ

จากกราฟแสดงสถานการณ์กลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) ในภาพรวมสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีจุดแข็ง และโอกาส ที่เป็นประโยชน์ใน การพัฒนาองค์กร จึงต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อนำจุดแข็งและโอกาสที่มีมาใช้เป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพ

ตาราง 20 แสดงด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

		น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง				
S1	มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี	0.06	3.92	0.24
S2	มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี	0.06	3.95	0.25
S3	มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน	0.06	3.99	0.25
S4	บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา	0.06	3.99	0.25
S5	มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน	0.06	3.99	0.25
S6	ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	4.03	0.26
S7	มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	0.06	4.03	0.26
	รวมจุดแข็ง	**0.44**		**1.76**
จุดอ่อน				
W1	ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา	0.07	4.24	0.28

		น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W2	มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา	0.07	4.18	0.28
W3	การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง	0.06	3.82	0.23
W4	การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า	0.06	3.82	0.23
W5	ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา	0.06	4.06	0.26
W6	ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา	0.06	3.94	0.25
W7	บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า	0.06	3.65	0.21
W8	ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ	0.06	3.59	0.20
จุดอ่อน				
W9	ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	3.88	0.24
	รวมจุดอ่อน	**0.56**		**2.19**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		
โอกาส				
O1	สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชน มาช่วยพัฒนานักกีฬาได้	0.19	4.41	0.83
O2	มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา	0.19	4.41	0.83
O3	การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทาง ด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิด	0.18	4.35	0.81

		น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
	กีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ			
	รวมโอกาส	**0.56**		**2.46**
อุปสรรค				
T1	การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	0.14	3.35	0.48
T2	ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน	0.15	3.59	0.55
T3	ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ	0.15	3.41	0.49
	รวมอุปสรรค	**0.44**		**1.52**
	รวมน้ำหนัก	**1.00**		

จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พบว่า ผลรวมของน้ำหนักจุดแข็งเท่ากับ 0.44 และน้ำหนักจุดอ่อนเท่ากับ 0.56 โดยน้ำหนักรวมจุดแข็งและจุดอ่อนเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดแข็งเท่ากับ 1.76 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจุดอ่อนเท่ากับ 2.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของจุดแข็ง ได้แก่

1. ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

2. มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

3. มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

4. มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

5. บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

6. มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

7. บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.24

อันดับความสำคัญของจุดอ่อน ได้แก่

1. ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.28

2. มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.28

3. ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.26

4. ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.25

5. ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.24

6. การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.23

7. การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.23

8. บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.21

9. ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.20

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พบว่า

ผลรวมของน้ำหนักโอกาสเท่ากับ 0.56 และน้ำหนักอุปสรรคเท่ากับ 0.44 โดยน้ำหนักรวมโอกาสและอุปสรรคเท่ากับ 1 และคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมโอกาสเท่ากับ 2.46 คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมอุปสรรคเท่ากับ 1.52เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอันดับความสำคัญของโอกาสและอุปสรรคสรุปได้ดังนี้

อันดับความสำคัญของโอกาส ได้แก่

1. สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชน มาช่วยพัฒนานักกีฬาได้ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.83

2. มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.83

3. การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทาง ด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.81

อันดับความสำคัญของอุปสรรค ได้แก่

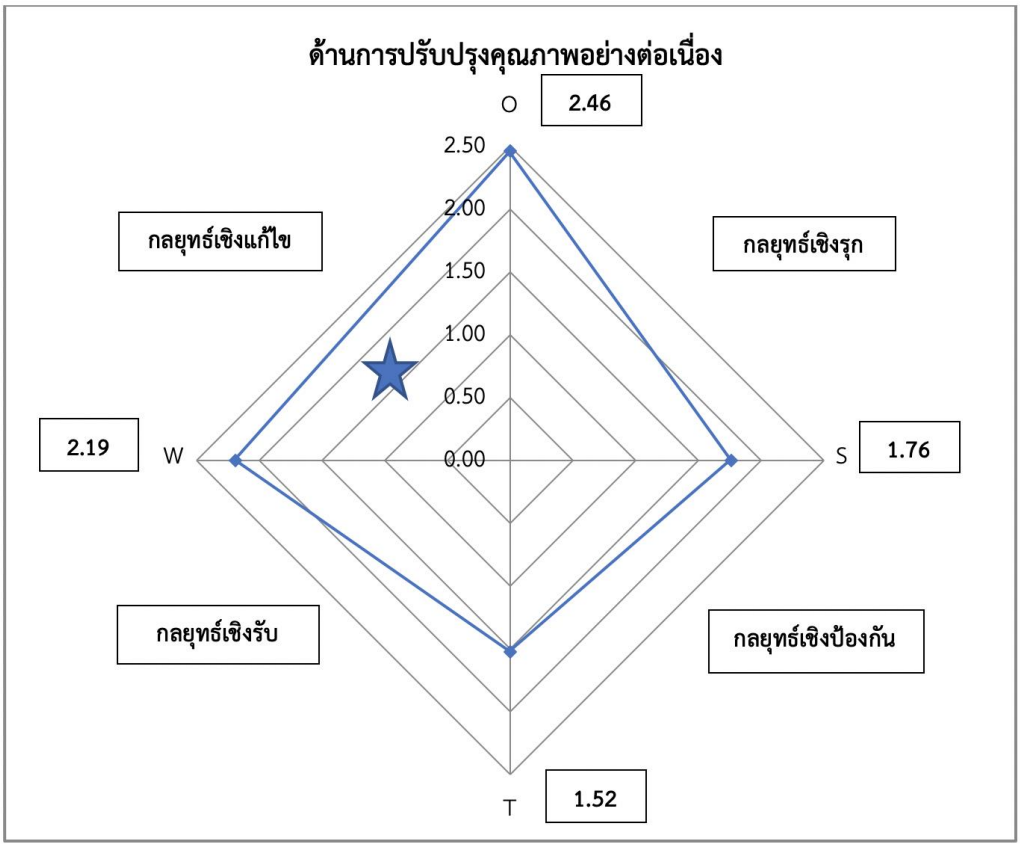
1. ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.55

2. ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.49

3. การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.48

จากคะแนนถ่วงน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มาสร้างกราฟกำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S)	1.76
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	2.19
โอกาส (Opportunities: O)	2.46
อุปสรรค (Threats: T)	1.52



ภาพ 9 แสดงสถานการณ์กลยุทธ์ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากกราฟแสดงสถานการณ์กลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ในภาพรวมสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีจุดอ่อนที่ต้องรับ การแก้ไข แต่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีโอกาสที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา จึงต้องกำหนด กลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อนำโอกาสที่มีมาใช้เป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้วิจัยจึงได้นำมาจัดทำเป็นรูปแบบ Matrix (TOWS Matrix)

1.3.1 สร้างกลยุทธ์ทางเลือก การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกกระทำในขอบเขตจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยมีลำดับขั้นดังนี้

1) แยกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามประเภทหน้าที่ของกลุ่ม

2) คัดเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีคะแนนสูงซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ส่วนจุดแข็ง จุดอ่อนที่มีคะแนนต่ำจะไม่นำมาพิจารณา แต่สามารถย้อนกลับไปพิจารณาปัจจัยที่มีคะแนนต่ำได้

3) เรียงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามลำดับคะแนน

4) สร้างตาราง TOWS Matrix ของแต่ละประเภท โดยจุดแข็งและจุดอ่อนที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวนอน โอกาสและอุปสรรคที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวตั้ง

5) จับคู่ จุดแข็ง - โอกาส (SO), จุดแข็ง - อุปสรรค (ST), จุดอ่อน - โอกาส (WO) และจุดอ่อน - อุปสรรค (WT)

6) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้จุดแข็งของกลุ่มไปช่วงชิงโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและโอกาส (SO)

7) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้จุดแข็งของกลุ่มเลี่ยงอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค (ST)

8) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของกลุ่มมาแก้ไขจุดอ่อน โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส (WO)

9) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยลดจุดอ่อนของกลุ่มและเลี่ยงอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค (WT)

10) ในการจับคู่นั้นอาจใช้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือโอกาสมากว่าหนึ่งข้อก็ได้ หรืออาจจะใช้เพียงอย่างเดียวก็ได้ หรือบางข้ออาจไม่ทำให้เกิดกลยุทธ์และกลยุทธ์ทางเลือก จากกลยุทธ์ทั้งหมด ให้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพียงหนึ่งหรือสองกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุดกำหนดเป็น กลยุทธ์หลัก

1.3.2 การจัดกลุ่มกลยุทธ์ย่อย ขั้นนี้เป็นการจัดกลุ่มกลยุทธ์ย่อยที่ซ้ำหรือใกล้เคียงและรวบกลยุทธ์ย่อยที่มีอยู่ในเรื่องเดียวกันให้เป็นกลุ่มก้อนพร้อมทั้งตั้งชื่อกลยุทธ์นั้น

1.3.3 จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยการจับคู่เปรียบเทียบทีละคู่ทุกกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้

1.3.4 จากกลยุทธ์หลักทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ กลวิธีและตัวชี้วัด ดังแสดงในตาราง 21 - 26

ตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการวางแผนกลยุทธ์

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S1 มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น	O1 รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับโดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ
S2 มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน	O2 นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมกาแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี
S3 มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	O3 กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ
S4 มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา	O4 ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ
S5 มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	O5 นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
S6 มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ	O6 ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น
S7 มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ	O7 รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา
S8 มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬาการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา	O8 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้าน งบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม
S9 มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	O9 มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
S10 มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล	O10 สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์
S11 มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 17 วิทยาเขต	

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S12 มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	
S13 มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี	
S14 มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้	
S15 มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	
S16 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว (*)	
S17 มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการถ่ายทอดแผนพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ (*)	
SO กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (S1, S2, S3, S5, S6, S7, S8, S11, S13, S14, O2, O3, O4, O7, O8, O9, O10)	
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐาน (S6, S9, S11, O1, O2, O4, O5)	
S1 มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น	**T1** มหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
S2 มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน	**T2** การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง
S3 มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	**T3** การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S4 มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา	**T4** แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา
S5 มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	
S6 มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ	
S7 มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ**S8** มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬาการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา	
S9 มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	
S10 มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล	
S11 มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 17 วิทยาเขต	
S12 มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	
S13 มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี	
S14 มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้	
S15 มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S16 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว (*)	
S17 มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการถ่ายทอดแผนพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ (*)	

ST กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา (S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, T2, T3, T4)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W1 ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้	**O1** รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับโดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ
W2 ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา	**O2** นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี
W3 ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ	**O3** กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ

จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
W4 มีงบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	O4 ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ
W5 นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางการกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย	O5 นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
W6 แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อนหลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้	O6 ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น
W7 สนามกีฬาบางวิทยาเขตของ มหาวิทยาลัยมีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์	O7 รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา
W8 การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์	O8 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้าน งบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม
W9 ขาดการประเมินความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการ (*)	O9 มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
W10 มีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องน้อย (*)	O10 สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์
W11 ขาดการติดตามความสำเร็จ และความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ (*)	

จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
WO กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W1, W2, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10, W11, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	
W1 ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้ **W2** ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา	**T1** มหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ **T2** การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง
W3 ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่และผู้มาใช้บริการ **W4** มีงบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ **W5** นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางการกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย **W6** แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อนหลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ **W7** สนามกีฬาบางวิทยาเขตของ มหาวิทยาลัยมีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์	**T3** การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน **T4** แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา

จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
W8 การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์	
W9 ขาดการประเมินความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการ (*)	
W10 มีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องน้อย (*)	
W11 ขาดการติดตามความสำเร็จ และความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ (*)	

WT กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W4, W5, W6, W7, T2, T4)

หมายเหตุ: แหล่งข้อมูล

(*) หมายถึง ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจำเป็น

จากตาราง TOWS Matrix การวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาให้มีมาตรฐาน

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง	O1 นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
S2 ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน	O2 ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ
S3 บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬาแก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป	O3 ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย
S4 สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน	O4 มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล
S5 มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้	O5 มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง
S6 มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ	O6 ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น
S7 มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ	O7 สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา
S8 การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬาส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา	O8 มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ
S9 เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย	
S10 มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ และนักกีฬา ที่มี	

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
การพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้ (*) **S11** มีการตรวจสอบติดตามผลการจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้แก่นักกีฬาให้ได้มาตรฐาน (*) **S12** มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา (*)	
SO กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ (S1, S2, S3, S4, S5, S9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8) **กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2** สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ (S6, S7, S8, O1, O7, O8)	
S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง **S2** ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน **S3** บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬาแก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป **S4** สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน **S5** มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้ **S6** มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ	**T1** การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก **T2** ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา **T3** การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง **T4** ระเบียบการเบิก – จ่ายงบประมาณทางราชการ **T5** ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่ไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ **T6** เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S7 มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ	
S8 การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา	
S9 เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย	
S10 มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ และนักกีฬา ที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้ (*)	
S11 มีการตรวจสอบติดตามผลการจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้แก่นักกีฬาให้ได้มาตรฐาน (*)	
S12 มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา (*)	

ST กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S8, S9, S10, T1, T2, T3, T4)

	จุดอ่อน (Weaknesses)		โอกาส (Opportunity)
W1	ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา	O1	นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
W2	บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย	O2	ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ
W3	สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ	O3	ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย
W4	ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ	O4	มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล
W5	ไม่มีระบบการ จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักกีฬาที่มีศักยภาพสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ	O5	มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง
W6	การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน	O6	ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น
W7	ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม	O7	สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา
W8	การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย	O8	มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ
W9	เจ้าหน้าที่ บุคลากรทางการกีฬามีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ		
W10	ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ W11 ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย		

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W12 สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ	
W13 บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้	
W14 การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อยขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม	
W15 ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้องบุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ	
W16 บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ	
W17 ไม่มีการจัดอาหารให้กับนักกีฬาตามหลักโภชนาการทางการกีฬา (*)	
W18 ขาดการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา (*)	
W19 ขาดการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ยาและสารต้องห้ามสำหรับนักกีฬา (*)	
WO กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W5, W8, W9, W14, W15, O1)	
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ (W3, W7, W10, W11, W12, W13, W16, O5, O7, O8)	
W1 ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา	**T1** การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก

	จุดอ่อน (Weaknesses)		โอกาส (Opportunity)
W2	บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย	T2	ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา
W3	สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ	T3	การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง
		T4	ระเบียบการเบิก – จ่ายงบประมาณทางราชการ
W4	ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ	T5	ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่ไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ
W5	ไม่มีระบบการ จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักกีฬาที่มีศักยภาพสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ	T6	เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา
W6	การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน		
W7	ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม		
W8	การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย		
W9	เจ้าหน้าที่ บุคลากรทางการกีฬามีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ		
W10	ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ		
W11	ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย		
W12	สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ		

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W13 บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้	
W14 การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม	
W15 ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้องบุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ	
W16 บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ	
W17 ไม่มีการจัดอาหารให้กับนักกีฬาตามหลักโภชนาการทางการกีฬา (*)**W18** ขาดการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา (*)	
W19 ขาดการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ยาและสารต้องห้ามสำหรับนักกีฬา (*)	
WT กลยุทธ์ย่อยที่ 2.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ (W3, W7, T1, T3, T5)	

หมายเหตุ: แหล่งข้อมูล

(*) หมายถึง ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจำเป็น

จากตาราง TOWS Matrix การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ

ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ภาวะผู้นำ

จุดแข็ง (Strength)		โอกาส (Opportunity)	
S1	มีความรู้ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน	O1	ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ
S2	ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล		
S3	เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ		
S4	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน	O2	รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา
S5	ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา		
S6	มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	O3	ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S7 มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬา สมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	O4 มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น
S8 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อมให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬาและผู้ฝึกสอนทุกคน	
S9 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่	
S10 ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร	
S11 มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา	
S12 เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬาการแข่งขันกีฬา	
S13 ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง	
S14 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา	
S15 ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์แนวคิดในการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	
S16 มีผู้บริหารที่มีลักษณะในการชักนำสามารถจูงใจให้บุคลากรทางการกีฬา	

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง (*) **S17** มีการสร้างบรรทัดฐานและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำของบุคลากรทางการกีฬา (*)	
SO กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ (S3, S4, S6, S7, S8, S9, S13, S14, S15, S16, S17, O1, O2, O3, O4)	
S1 มีความรู้ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน **S2** ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล **S3** เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ **S4** ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน **S5** ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา **S6** มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ **S7** มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬา สมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือ คณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ **S8** มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อมให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬาและผู้ฝึกสอนทุกคน	**T1** งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด **T2** เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S9 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่	
S10 ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร	
S11 มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา	
S12 เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬา การแข่งขันกีฬา	
S13 ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง	
S14 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา	
ST กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา (S1, S2, S5, S6, S8, S9, S12, T1)	

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W1 ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย W2 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว W3 มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย W4 ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น W5 การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด W6 ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย W7 ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน W8 การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง W9 มีโครงการอบรมภาวะผู้นำและจริยธรรมทางการกีฬาให้กับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬาน้อย (*) W10 มีโครงการประกาศเกียรติคุณด้านจริยธรรมทางการกีฬานอกเหนือจากความสามารถทางการกีฬาน้อย (*) W11 มีโครงการเกี่ยวกับธรรมาภิบาลทางการกีฬาน้อย (*)	O1 ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ O2 รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา O3 ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา O4 มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น
WO กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O3, O4)	
W1 ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้นW2 การส่งเสริมและ	T1 งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
สนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด	T2 เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ
W3 ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย	
W4 การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง	
W5 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว	
W6 ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย	
W7 มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย	
W8 ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน	
WT กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล (W1, W2, W3, W6, W7, T1)	

หมายเหตุ: แหล่งข้อมูล

(*) หมายถึง ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจำเป็น

จากตาราง TOWS Matrix ภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

จุดแข็ง (Strength)		โอกาส (Opportunity)	
S1	วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	O1	พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
S2	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย	O2	การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันมุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม
S3	มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม	O3	มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
S4	มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน		
S5	มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		
S6	มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย		
S7	มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุมวางแผนใช้ การบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงาน		
S8	ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา		
S9	ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด		
S10	การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน		
S11	มีการกำหนดให้คณะมีส่วนร่วมเพื่อคัดกรองนักศึกษาที่มีความสามารถทางการ		

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
กีฬาให้มีความพร้อมที่จะเรียนในแต่ละสาขาวิชา (*) **S12** เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน อาทิเช่นผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่กีฬา นักกีฬามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน (*)	
SO กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน (S1, S2, S3, S6, S7, S8, S9, S10, O1, O2, O3)	
S1 วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ **S2** เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย **S3** มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม **S4** มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน **S5** มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ **S6** มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย **S7** มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุมวางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงาน **S8** ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา	**T1** การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย **T2** ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา **T3** มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S9 ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	
S10 การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน	
S11 มีการกำหนดให้คณะมีส่วนร่วมเพื่อคัดกรองนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬาให้มีความพร้อมที่จะเรียนในแต่ละสาขาวิชา (*)	
S12 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน อาทิเช่นผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่กีฬา นักกีฬามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน (*)	

ST กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, T1)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W1 พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล	O1 พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
W2 งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ	O2 การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันมุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม
W3 ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	O3 มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
W4 ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	
W5 ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย	
W6 ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	
W7 มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า	
W8 ขาดการจัดตั้งคณะกรรมการในการวางแผนและจัดทำงบประมาณเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	
W9 ขาดการจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ควบคุมดูแลนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา (*)	

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W10 มีการดำเนินงานตามโครงสร้างโดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการสั่งการ ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลในการดำเนินงานน้อย (*)	
WO กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W2, W3, W4, W5, W6, W7, W9, W10, O1, O2, O3)	
W1 พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล	**T1** การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย
W2 งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ	**T2** ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา
W3 ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	**T3** มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา
W4 ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	
W5 ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย	
W6 ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	
W7 มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า	
W8 ขาดการจัดตั้งคณะกรรมการในการวางแผนและจัดทำงบประมาณเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W9 ขาดการจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ควบคุมดูแลนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา (*)	
W10 มีการดำเนินงานตามโครงสร้างโดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการสั่งการ ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลในการดำเนินงานน้อย (*)	
WT กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W9, W10, T1, T2)	

หมายเหตุ: แหล่งข้อมูล

(*) หมายถึง ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจำเป็น

จากตาราง TOWS Matrix การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาศักยภาพ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S1 มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	O1 มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล
S2 บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนาและจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ	O2 สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ
S3 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ	O3 สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน
S4 สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน	O4 หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอนมี
S5 มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้	O5 รายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
S6 นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	
S7 ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่	
S8 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน	
S9 มีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง (*)	
S10 ให้ความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะผู้ฝึกสอนกีฬาตามตำแหน่งงาน (*)	

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S11 มีผลงานวิจัยทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	
SO กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง (S1, S3, S5, S8, O2, O3, O5)	
S1 มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง **S2** บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนาและจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ **S3** มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ **S4** สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน **S5** มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้ **S6** นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆอย่างต่อเนื่อง **S7** ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ **S8** มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน	**T1** การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาใน การดำเนินงาน **T2** บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S9 มีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง (*) **S10** ให้ความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะผู้ฝึกสอนกีฬาตามตำแหน่งงาน (*) **S11** มีผลงานวิจัยทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	
ST กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (S2, S4, S6, S7, T1, T2)	

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W1 การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	O1 มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัย มหิดล
W2 ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา	O2 สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ
W3 การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัลหรือสวัสดิการตลอดปี	O3 สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน
W4 นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา	O4 หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอนมี
W5 งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ	O5 รายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
W6 ประสบการณ์น้อยในบทบาทในการทำงานและการศึกษา	
W7 ไม่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่นเงินรางวัลหรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ และนักกีฬาที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้ (*)	
W8 ขาดการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาเป็นระยะ (*)	
W9 ขาดการนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาไปปรับปรุงแผนการฝึกซ้อม (*)	

WO กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง (W1, W2, W3, W6, O1, O2, O3, O4, O5)

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา (W1, W3, W6, O2, O3, O5)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W1 การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	T1 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน
W2 ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา	T2 บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
W3 การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัลหรือสวัสดิการตลอดปี	
W4 นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา	
W5 งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ	
W6 ประสบการณ์น้อยในบทบาทในการทำงานและการศึกษา	
W7 ไม่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่นเงินรางวัลหรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ และนักกีฬาที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้ (*)	
W8 ขาดการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาเป็นระยะ (*)	
W9 ขาดการนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาไปปรับปรุงแผนการฝึกซ้อม (*)	

WT กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการทำวิจัยทางกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา (W1, W3, W4, W6, T2)

หมายเหตุ: แหล่งข้อมูล

(*) หมายถึง ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจำเป็น

จากตาราง TOWS Matrix การพัฒนาศักยภาพ ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็น กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการทำวิจัยทางกีฬา เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา

ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S1 ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	O1 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชนมาช่วยพัฒนานักกีฬาได้
S2 มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	O2 มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา
S3 มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี	O3 การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
S4 มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน	

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
S5 บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา **S6** มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน **S7** บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี **S8** มีสนามกีฬาที่ได้มาตรฐาน รองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด (*) **S9** มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*) **S10** มีบุคลากรทางการกีฬาด้านการฝึกซ้อมและส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เช่น ผู้ฝึกสอนนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักบริหารจัดการกีฬาที่มีมาตรฐานเพียงพอ (*)	
SO กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร (S1, S2, S3, S6, O1, O2, O3)	
S1 ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ **S2** มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง **S3** มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬา	**T1** ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน **T2** ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ **T3** การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
เข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี	การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
S4 มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน	
S5 บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา	
S6 มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน	
S7 บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี	
S8 มีสนามกีฬาที่ได้มาตรฐาน รองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด (*)	
S9 มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (*)	
S10 มีบุคลากรทางการกีฬาด้านการฝึกซ้อมและส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เช่น ผู้ฝึกสอนนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักบริหารจัดการกีฬาที่มีมาตรฐานเพียงพอ (*)	

ST กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (S2, S3, S6, S9, S10, T2, T3)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W1 ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา	O1 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชนมาช่วยพัฒนานักกีฬาได้
W2 มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา	O2 มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา
W3 ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา	O3 การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัย และครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
W4 ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา	
W5 ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ	
W6 การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง	
W7 การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า	
W8 บุคลากรมีความคิดที่แตกต่าง กันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล่าช้า	
W9 ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ	
W10 ขาดนักเวชศาสตร์การกีฬา ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อนการแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษาและฟื้นฟูการบาดเจ็บ (*)	
W11 ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาและสุขภาพ (*)	

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W12 ขาดการนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬามาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข (*)	
WO กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร (W1, W2, W5, W10, W11, O1, O3)	
W1 ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา	O1 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชนมาช่วยพัฒนานักกีฬาได้
W2 มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา	O2 มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา
W3 ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา	O3 การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัย และครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
W4 ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา	
W5 ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ	
W6 การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง	
W7 การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า	
W8 บุคลากรมีความคิดที่แตกต่าง กันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล่าช้า	
W9 ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ	
W10 ขาดนักเวชศาสตร์การกีฬา ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อนการแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษาและฟื้นฟูการบาดเจ็บ (*)	

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
W11 ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาและสุขภาพ (*) W12 ขาดการนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬามาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข (*)	
WO กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร (W1, W2, W5, W10, W11, O1, O3)	
W1 ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา W2 ขาดนักจิตวิทยากีฬา และนักโภชนาการ W3 การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง W4 การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า W5 ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา W6 ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา W7 บุคลากรมีความคิดที่แตกต่าง กันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล่าช้า W8 ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ W9 ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ W10 ขาดนักเวชศาสตร์การกีฬา ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อนการแข่งขัน	T1 ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน T2 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ T3 การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunity)
ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษาและฟื้นฟูการบาดเจ็บ (*)	
W11 ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาและสุขภาพ (*)	
W12 ขาดการนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬามาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข (*)	
WT กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร (W3, W4, W6, W7, W8, W11, W12, T1,T2,T3)	

หมายเหตุ: แหล่งข้อมูล

(*) หมายถึง ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจำเป็น

จากตาราง TOWS Matrix การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

1.4 ผลการยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัด ดังภาพ 10

วิสัยทัศน์

มีระบบการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ

1.วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	2.พัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	3.พัฒนาผู้นำทางการกีฬา	4.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	5.พัฒนาศักยภาพบุคลากร	6.ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์

1.มีแผนกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	2. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐานสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	3. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.บุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการทำงานเป็นทีม	5.บุคลากรทางการกีฬามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้	6.ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3	กลยุทธ์ที่ 4	กลยุทธ์ที่ 5	กลยุทธ์ที่ 6
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1	กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2	กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3	กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4	กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.5			กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5	
	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.6				

ภาพ 10 (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

237

จากภาพ 10 ร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลยุทธ์ 28 กลยุทธ์ย่อย 114 กลวิธี และ 113 ตัวชี้วัด มีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์:

การมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ:

1. วางแผนกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. สนับสนุนและพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาผู้นำทางการกีฬา
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
5. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์:

1. มีแผนกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
3. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
4. บุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม
5. บุคลากรทางการกีฬามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์:

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย 27 กลวิธี 22 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์ และสถานที่ที่มีมาตรฐานเพื่อรองรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ย่อย 22 กลวิธี 22 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 14 กลวิธี 15 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 13 กลวิธี 15 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย 22 กลวิธี 23 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัยด้านกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 16 กลวิธี 16 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

จากการยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดกลวิธีและตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดแหล่งที่มาของข้อมูล ดังตาราง 27 - 30

ตาราง 27 แสดงผลกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1		
วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (S1, S2, S3, S5, S6, S7, S8, S11, S13, S14, O2, O3, O4, O7, O8, O9, O10)	1. กำหนดนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. จัดให้มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. ออกแบบกิจกรรมจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. มีนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีเป้าหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. คู่มือแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จำนวนกิจกรรมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2		
วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาให้มีมาตรฐาน (S6, S9, S11,O1, O2, O4, O5)	1. วางแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬา 2. จัดกิจกรรมการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬา	1. คู่มือแนวทางการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬา 2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการบริหารจัดการสิ่งอำนวย

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	3. กำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬา 4. ประเมินผลระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬา	ความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬา 3. ความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬา
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา (S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, T2, T3, T4)	1. สำรวจความต้องการสวัสดิการรูปแบบใหม่ ๆ สำหรับนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม 2. ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนตามลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญ ความสลับซับซ้อน และความต้องการในตลาดและความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ 3. การสนับสนุนทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งทุนใน การพัฒนาศักยภาพและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ 2. ความพึงพอใจในรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ 3. ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	4. ประเมินการสนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ 5. ปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W1, W2, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10, W11, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. คู่มือที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. จำนวนกิจกรรมการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4	4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. ประเมินการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 6. ปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 6. เอกสารประเมินกิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
		การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 7. จำนวนครั้งในการวิเคราะห์และปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W4, W5, W6, W7, T2, T4)	1. กำหนดวิธีการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. กำหนดระยะเวลาการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. กำหนดรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จัดทำแบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. แผนการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. จำนวนครั้งในการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. คู่มือรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. แบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. รายงานผลการติดตามการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ตาราง 28 แสดงผลกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ (S1, S2, S3, S4, S5, S9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ 2. ติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	1. มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ 2. รายงานการติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ (S6, S7, S8, O1, O7, O8)	1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ 2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา 2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา 3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	3. จัดสรรงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง 4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S8, S9, T1, T2, T3, T4)	1. จัดให้มีระบบการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ แยกออกจากมหาวิทยาลัยโดยมอบหมายสำนักงานกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบหลัก 2. จัดให้มีระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการ การทำงานเชิงรุก บูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้	1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา มีความพึงพอใจต่อความคล่องตัวในการให้บริการทางการกีฬา 2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา มีความพึงพอใจต่อระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่เข้าร่วมสัมมนา มีความเข้าใจในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการ การทำงานเชิงรุก บูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4		
พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W5, W8, W9, W14, W15, O1)	1. จัดทำโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. แต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. กำหนดแนวทางตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. กำกับ ติดตามและประเมินผลตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. โครงสร้างและการเผยแพร่โครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. คู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. แบบรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.5		
สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ (W3, W7, W10, W11, W12, W13, W16, O5, O7, O8)	1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ ตามนโยบายของ	1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนการในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	มหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ 2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง 4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ	2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ 3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับ การให้บริการ 4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา ให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ (W3, W7, T1, T3, T5)	1. วางแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 2. กำหนดบทบาทหน้าที่และกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 3. เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 4. ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไขปัญหา	1. คู่มือแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 2. คู่มือกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 3. รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 4. รายงานการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	การจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ	ทำการแก้ไขปัญหาการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา

ตาราง 29 แสดงผลกลยุทธ์ผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ (S3, S4, S6, S7, S8, S9, S13, S14, S15, S16, S17, O1, O2, O3, O4)	1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ 2. ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ 2. จำนวนของผู้นำทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่าง ๆ
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา (S1, S2, S5, S6, S8, S9, S12, T1)	1. แสวงหาเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 2. ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา กับองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ 3. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	1. จำนวนเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 2. คู่มือระเบียบข้อตกลงของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 3. จำนวนบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 4. จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทาง

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	4. ประชุมเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 5. จัดทำฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	การกีฬา 5. เอกสารข้อมูลของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O3, O4)	1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 5. ประเมินการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 6. ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	1. คู่มือที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและแนวการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 2. จำนวนกิจกรรมการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง 4. จำนวนกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 5. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 6. เอกสารประเมินกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
		7. จำนวนครั้งในการวิเคราะห์และปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4		
ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล (W1, W2, W3, W6, W7, T1)	1. สนับสนุนผู้นำทางการกีฬาให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด	1. ผู้นำทางการกีฬาได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนดเพิ่มขึ้นต่อปี

ตาราง 30 แสดงผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1		
เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน (S1, S2, S3, S6, S7, S8, S9, S10, O1, O2, O3)	1. ประสานความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน 2. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมใน	1. จำนวนเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. คู่มือระเบียบข้อตกลงของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จำนวนบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. ประชุมเครือข่ายกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จัดทำฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. เอกสารข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, T1)	1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา 2. จำนวนบุคลากรทางการกีฬาที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อ	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. คู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
ความเป็นเลิศ (W2, W3, W4, W5, W6, W7, W9, W10, O1, O2, O3)	2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดทำเวปไซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. จำนวนช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. มีเวปเซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. รายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4		
ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W9, W10, T1, T2)	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวปไซต์ (Website) กลาง	1. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. จำนวนข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวปไซต์ (Website) กลาง

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	3. มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	3. จำนวนผู้มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ตาราง 31 แสดงผลกลยุทธ์การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ

ผลกลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1		
พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง (S1, S3, S5, S8, O2, O3, O5)	1. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการกีฬาให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 2. การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้ 3. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา 4. การจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยให้บุคลากรทางการ	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพทักษะบุคลากรทางการกีฬา 2. มีระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ 3. ระดับความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาเพิ่มขึ้นต่อปี 4. การเผยแพร่การจัดการความรู้ภายในองค์

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	กีฬาที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทางการกีฬารุ่นหลัง	
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2		
สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่ การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (S2, S4, S6, S7, T1, T2)	1. การกำหนดแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
		พัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3		
ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง (W1, W2, W3, W6, O1, O2, O3, O4, O5)	1. มีการกำหนดแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง 2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง 3. จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง 4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้าน	1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง2. ร้อยละของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง 3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง 4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุน

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	วิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4		
สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา (W1, W3, W6, O2, O3, O5)	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 3. จัดทำเวปไซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 5. ติดตามและประเมินผล	1. คู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 2. จำนวนช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 3. มีเวปเซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 4. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มี

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	การติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	ศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 5. รายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทาง การกีฬาในการทำวิจัยทางกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา (W1, W3, W4, W6, T2)	1. การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรทางการกีฬา 2. การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย 3. การจัดสรรงบประมาณทุนสนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรทางการกีฬาอย่างทั่วถึง 4. การประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง เชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรทางการกีฬาที่มีผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการดีเด่น	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการเพิ่มความรู้ในการทำวิจัย 2. บุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี 3. ร้อยละของผลงาน วิจัยและบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารหรือฐานข้อมูลในระดับชาติ/นานาชาติเพิ่มขึ้นต่อปี 4. ระดับความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี 5. ระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรทางการกีฬาเพิ่มขึ้นต่อปี

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	5. ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	6. ระดับประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูลด้านงานวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี

ตาราง 32 แสดงผลกลยุทธ์การส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ผลกลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร (S1, S2, S3, S6, O1, O2, O3)	1. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา 2. จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพและรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา 3. ฝึกซ้อมและประลองเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ 4. ติดตามประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬาโดยการทดสอบ ประเมินผล ติดตามพัฒนาการของนักกีฬาอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบ	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา 2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการทดสอบทดสอบสมรรถภาพ และรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา 3. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการฝึกซ้อมและประลองเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ 4. ระดับการประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬาเพิ่มขึ้นต่อปี

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2		
ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (S2, S3, S6, S9, S10, T2, T3)	1. จัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	1. แผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
	2. แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
	3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	3. คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
	4. กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	4. คู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	5. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทางการกีฬา เช่น ทักษะด้าน	5. จำนวนของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพทักษะตามโครงการ/กิจกรรม
		6. แบบรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และ ภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรม ประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน 6. กำกับ ติดตามและ ประเมินผลตามส่งเสริมและ สนับสนุนนักกีฬาและบุคลากร ทางการกีฬาให้มีการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้ มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่าง ครบวงจร (W1, W2, W5, W10, W11, O1, O3)	1. การแลกเปลี่ยนบุคลากรทาง การกีฬาระหว่างองค์กรและ สถานประกอบการ ทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งการร่วมมือ กับองค์กรภายนอกในการ แลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้า มาดูแลการฝึกอบรมบุคลากร ทางการกีฬา	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ ร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ความร่วมมือภายนอก
	2. การศึกษาดูงานทั้งในและ ต่างประเทศ 3. การทำบันทึกข้อตกลง ความร่วมมือกับองค์กรทางการ กีฬาในต่างประเทศเพื่อส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทางการ กีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬา อย่าง ครบวงจร	2. ร้อยละ 20 ของบุคลากร ทาง การกีฬาที่ได้รับการพัฒนา ความรู้จากโครงการต่าง ๆ 3. บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ กับองค์กรทางการกีฬาใน ต่างประเทศเพื่อส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
		มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร เพิ่มขึ้นต่อปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร (W3, W4, W6, W7, W8, W11, W12, T1, T2, T3)	1. จัดให้มีคณะกรรมการการประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร 2. จัดให้มีการประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร 3. นำผลการประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจรมาเป็นแนวทางในการสัมมนาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป	1. คณะกรรมการการประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร 2. การประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร 3. ผลการประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจรมาเป็นแนวทางในการสัมมนาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ ด้วยการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์ วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดดังตาราง 33

ตาราง 33 แสดงผลการตรวจสอบกลยุทธ์

การตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
1. วิสัยทัศน์		
"การมีระบบการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่มีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน"	ปรับ	มีระบบการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน
2. พันธกิจ		
1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. สนับสนุนและพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน 3. ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 5. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ 6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	ปรับ	1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 5. สนับสนุนและพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน 6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
3. เป้าประสงค์		
1. มีแผนกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจ ให้กับผู้รับบริการ 3. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. บุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม 5. บุคลากรทางการกีฬามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ 6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ 4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม 5. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐาน 6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
กลยุทธ์ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
1. กำหนดนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		1. มีนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	
2. จัดให้มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	กำหนดเป้าหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	2. มีเป้าหมายการจัดการคุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	
3. จัดกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		3. คู่มือแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
4. ออกแบบกิจกรรมจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		4. จำนวนกิจกรรมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	4. มีกิจกรรมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวย ความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ให้มีมาตรฐาน					
1. วางแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	✓		1. คู่มือแนวทางการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	ปรับ	1. มีคู่มือแนวทางการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่
2. จัดกิจกรรมการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	✓		2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	ปรับ	2. มีกิจกรรมการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์ และสถานที่ ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี
3. กำกับติดตามผลการดำเนินงาน	✓		3. ความพึงพอใจในระบบ	ปรับ	3. ระดับความพึงพอใจในระบบ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ตามแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ 4. ประเมินผลระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	✓		การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่		การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา					
1. สำรวจความต้องการสวัสดิการรูปแบบใหม่ ๆ สำหรับนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม	ปรับ	1. การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึง	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	ปรับ	1. มีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่อย่างน้อย 1 โครงการ/กิจกรรม 2. ระดับความความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับของบุคลากรทางการกีฬา ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
		ความสำคัญของวิชาชีพ			3.51
2. ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนตามลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญ ความสลับซับซ้อน และความต้องการในตลาดและความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ	ปรับ	2. การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	ปรับ	3. มีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการฏิบัติงานที่ทำสำเร็จ เพิ่มขึ้นต่อปี 4. ระดับความความพึงพอใจในโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
3. การสนับสนุนทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งทุนในการพัฒนาศักยภาพและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	✓		2. ความพึงพอใจในรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	ปรับ	5. มีงบประมาณในการสนับสนุนทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งทุนในการพัฒนาศักยภาพและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพิ่มขึ้นทุกปี
4. ประเมินการสนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	✓		3. ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ	ปรับ	6. ระดับความพึงพอใจในการสนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
5. ปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	✓				
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการจัดการคุณภาพ	✓		1. คู่มือที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและแนวทางการจัดการคุณภาพ	ปรับ	1. มีคู่มือและแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬา

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		เพื่อความเป็นเลิศ
2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	✓		2. จำนวนกิจกรรมการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปรับ	2. มีกิจการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี
3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		3. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปรับ	3. ระดับความพึงพอใจในการเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		4. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	4. มีกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อย 2 กิจกรรมต่อปี

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
5. ประเมินการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			5. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	5. ระดับความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
			6. เอกสารประเมินกิจกรรมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	6. มีเอกสารประเมินกิจกรรมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
6. ปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		7. จำนวนครั้งในการวิเคราะห์และปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	7. มีการวิเคราะห์และปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ร้อยละ 100 ของการจัดกิจกรรม
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
1. กำหนดวิธีการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อ	✓		1. แผนการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อ	✓	

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	
2. กำหนดระยะเวลาการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			2. จำนวนครั้งในการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		2. มีการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี
3. กำหนดรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		3. คู่มือรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	3. มีคู่มือรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
4. จัดทำแบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		4. แบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	
5. รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อ	✓		5. รายงานผลการติดตามการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อ	ปรับ	5. มีการรายงานผลการติดตามการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ต่อปี
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ					
1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ	✓		1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ	ปรับ	1. มีกิจกรรมที่พัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี
2. ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์	✓		2. จำนวนของผู้นำทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่าง ๆ	ปรับ	2. ผู้นำทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่าง ๆ อย่างน้อย ร้อยละ 80
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
1. แสวงหาเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	1. จำนวนเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	1. จำนวนเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา จำนวนไม่น้อยกว่า 2 เครือข่าย

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
2. ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬากับองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ	✓		2. คู่มือระเบียบข้อตกลงของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	1. มีคู่มือระเบียบข้อตกลงของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา
3. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	✓		3. จำนวนบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	3. มีบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 เครือข่าย
4. ประชุมเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	✓		4. จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	4. ผู้นำทางการกีฬาเข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา อย่างน้อยร้อยละ 80
5. จัดทำฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทาง	ปรับ	5. จัดทำระบบสารสนเทศของ	5. เอกสารข้อมูลของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการ	เพิ่ม	5. มีกิจกรรมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนา

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
การกีฬา		เครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	กีฬา	ปรับ	ผู้นำทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรม ต่อปี 6. มีระบบสารสนเทศของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา					
1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	✓		1. คู่มือที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและแนวการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	1. มีคู่มือจุดมุ่งหมายและแนวการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา
2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	✓		2. จำนวนกิจกรรมการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปรับ	2. องค์ความรู้ที่เกิดจากการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง ต่อปี
3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	✓		3. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปรับ	3. มีกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	✓		4. จำนวนกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬามีความพึงพอใจอย่างน้อยร้อยละ 80
5. ประเมินการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	✓		5. ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	ตัด	5. มีเอกสารประเมินกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา
			6. เอกสารประเมินกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา		
6. ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	✓		7. จำนวนครั้งในการวิเคราะห์และปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	ปรับ	6. มีแผนปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬาในปีถัดไป
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล					

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
1. สนับสนุนผู้นำทางการกีฬาให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด	✓		1. ผู้นำทางการกีฬาได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนดเพิ่มขึ้นต่อปี	✓	
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง					
1. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการกีฬาให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน	✓		1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพทักษะบุคลากรทางการกีฬา	ปรับ	1. มีโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพทักษะบุคลากรทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม
2. การพัฒนาระบบการเรียนรู้	✓		2. มีระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการ	ปรับ	2. มีรายวิชาที่เรียนรู้ผ่านการใช้

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้			ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ		และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียน อย่างน้อยร้อยละ 20
3. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา	✓		3. ระดับความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาเพิ่มขึ้นต่อปี	✓	
4. การจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยให้บุคลากรทางการกีฬาที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะ	✓		4. การเผยแพร่การจัดการความรู้ทางการกีฬา	ปรับ	4. มีช่องทางการเผยแพร่การจัดการความรู้ทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทางการกีฬารุ่นหลัง					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
1. การกำหนดแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	1. มีแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬา	✓		2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การ	ปรับ	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
เพื่อความเป็นเลิศ			เป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		อย่างน้อยร้อยละ 80
3. จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	3. มีงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มขึ้นทุกปี
4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง					

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
1. มีการกำหนดแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	✓		1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	ปรับ	1. มีแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง					
2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้าน	✓		2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์	ปรับ	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่าง

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
วิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง			การกีฬาอย่างต่อเนื่อง		ต่อเนื่อง อย่างน้อยร้อยละ 80
3. จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	✓		3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	ปรับ	3. มีงบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้นทุกปี
4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่าง	✓		4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่าง	ปรับ	4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ต่อเนื่อง			ต่อเนื่อง		อย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	✓		1. คู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	ปรับ	1. มีคู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	✓		2. จำนวนช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	ปรับ	2. มีช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง
3. จัดทำเวบไซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่าง	ปรับ	3. จัดทำสื่อและเทคโนโลยีดิจิตอล	3. มีเวปเซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่าง	ปรับ	3. มีสื่อและเทคโนโลยีดิจิตอลในการติดต่อ สื่อสารระหว่าง

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
เครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา		ในการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	เครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา		เครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	✓ ✓		4. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	ปรับ	4. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
5. ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา			5. รายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	ปรับ	5. มีรายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัยด้านกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา					
1.การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรทางการกีฬา	✓		1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการเพิ่มความรู้ในการทำวิจัย	ปรับ	1. มีโครงการ/กิจกรรมในการเพิ่มความรู้ในการทำวิจัย ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ต่อปี
2.การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานวิจัยผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย	✓		2. บุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี	✓	
	✓			✓	

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
3. การจัดสรรงบประมาณทุนสนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรทางการกีฬาอย่างทั่วถึง			3. ร้อยละของผลงาน วิจัยและบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารหรือฐานข้อมูลในระดับชาติ/นานาชาติเพิ่มขึ้นต่อปี		
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน					
1. ประสานความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน	✓		1. จำนวนเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	1. มีเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 เครือข่าย

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
	เพิ่ม	2. บูรณาการความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	2. คู่มือระเบียบข้อตกลงของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	2. มีคู่มือการบูรณาการความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วน ร่วมและการทำงาน เป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
3. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อ	✓		3. จำนวนบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อ	ปรับ	3. มีบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ความเป็นเลิศ	✓		ความเป็นเลิศ		ความเป็นเลิศ เพิ่มขึ้นทุกปี
4. ประชุมเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			4. จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	4. ผู้เข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อย่างน้อยร้อยละ 80
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน					
5. จัดทำฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		5. เอกสารข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	5. มีฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา					
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		1. จำนวนโครงการ/กิจกรรม	ปรับ	1. มีโครงการ/กิจกรรม

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
แบบมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี			ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา		ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม ต่อปี
			2. จำนวนบุคลากรทางการกีฬาที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม	ปรับ	2. บุคลากรทางการกีฬาที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม อย่างน้อยร้อยละ 80
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		1. คู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	1. มีคู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		2. จำนวนช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	2. มีช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
					ไม่น้อยกว่า 1 ช่องทาง
3. จัดทำเวปไซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		3. มีเวปเซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	
4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		4. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	4. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ค่าเฉลี่ย ไม่น้อยกว่า 3.51
5. ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		5. รายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	5. มีรายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
1. จัดกิจกรรมส่งเสริม	✓		1. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการ	ปรับ	1. มีกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยน

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศตลอดปี
2. ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวปไซต์ (Website) กลาง	✓		2. จำนวนข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวบไซต์ (Website) กลาง	ปรับ	2. มีข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวบไซต์ (Website) กลาง เพิ่มขึ้นทุกปี
3. มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		3. จำนวนผู้มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	3. มีผู้มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างน้อยร้อยละ 80
กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ					
1. จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มี	ปรับ	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการ	1. มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มี	ปรับ	1. มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มี

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
มาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ		ทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน	มาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ		มาตรฐาน ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรม ต่อปี
2. ติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	ปรับ	2. ติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน	2. รายงานการติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	ปรับ	2. มีรายงานการติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ					
1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ	✓		1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากร ทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนการจัดหา เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทาง	ปรับ	1. ระดับความพึงพอใจของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อต่อแผนการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา ค่าเฉลี่ยไม่น้อย กว่า 3.51
	✓				

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			การกีฬา 2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา	ปรับ	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาอย่างน้อย ร้อยละ 80
3. จัดสรรงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง	✓		3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา	ปรับ	3. มีงบประมาณที่ใช้ในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา เพิ่มขึ้นทุกปี
4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาเพื่อ	✓		4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์	ปรับ	4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			ทางการกีฬา		ทางการกีฬา เพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา					
1. จัดให้มีระบบการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ แยกออกจากมหาวิทยาลัยโดยมอบหมายสำนักงานกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	✓		1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา มีความพึงพอใจต่อความคล่องตัวในการให้บริการทางการกีฬา	ปรับ	1. ระดับความพึงพอใจของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬามีความพึงพอใจต่อความคล่องตัวในการให้บริการทางการกีฬา ค่าเฉลี่ย ไม่น้อยกว่า 3.51
2. จัดให้มีระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา มีความพึงพอใจต่อระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	2. มีระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
3. จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจ	✓		3. ร้อยละของนักกีฬา และ	ปรับ	3. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการการทำงานเชิงรุก บูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้			บุคลากรทางการกีฬาที่เข้าร่วมสัมมนา มีความเข้าใจในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการการทำงาน เชิงรุก บูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้		ที่เข้าร่วมสัมมนา มีความเข้าใจในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการการทำงานเชิงรุก บูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ อย่างน้อยร้อยละ 80
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
1. จัดทำโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		1. โครงสร้างและการเผยแพร่โครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	
2. แต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		3. คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	3. มีคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
4. กำหนดแนวทางตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		4. คู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	4. มีคู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
5. กำกับ ติดตามและประเมินผลตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓		5. แบบรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	5. มีรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ					
1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและ	✓		1. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อความพึงพอใจต่อแผนการใน	ปรับ	1. มีแผนการจัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	
อุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยแยกออกจากงบประมาณ กิจกรรมอื่น ๆ	✓		การดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ			การให้บริการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณ กิจกรรมอื่น ๆ
2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			2. ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ		ปรับ	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการอย่างน้อยร้อยละ 80
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ						
3. จัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการตามนโยบาย	✓		3. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ		ปรับ	3. มีงบประมาณที่ใช้ในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ เพิ่มขึ้นทุกปี

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง	✓				
4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ			4. จำนวนงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ	ปรับ	4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนาม เพื่อรองรับการให้บริการ เพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ					
1. วางแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	✓		1. คู่มือแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	✓	
2. กำหนดบทบาทหน้าที่และกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	✓		2. คู่มือกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	✓	
3. เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนา	✓		3. รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากร	ปรับ	3. มีรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากร

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ทรัพยากรกีฬา			กีฬา		กีฬา
4. ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไขปัญหาการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ	✓		4. รายงานการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไขปัญหาการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	ปรับ	4. มีรายงานการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไขปัญหาการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา
กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร					
1. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	ปรับ	1. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	ปรับ	1. มีโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม ต่อปี
2. จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพ	✓		2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมใน	ปรับ	2. มีโครงการ/กิจกรรมในการทดสอบ

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
และรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา			การทดสอบทดสอบสมรรถภาพและรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา		ทดสอบสมรรถภาพและรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม ต่อปี
3. ฝึกซ้อมและประลองเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์	ปรับ	3. ฝึกซ้อมและเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์	3. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการฝึกซ้อมและประลองเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์	ปรับ เพิ่ม	3. มีโครงการ/กิจกรรมในการฝึกซ้อมและการเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม ต่อปี 4. มีผลการชนะการแข่งขันและเงินรางวัล เพิ่มขึ้นทุกปี
4. ติดตามประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬาโดยการทดสอบ ประเมินผล	✓		4. ระดับการประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬาเพิ่มขึ้นต่อปี	ปรับ	5. ระดับการประเมินผลศักยภาพด้านการแข่งขันและความสามารถของนักกีฬาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ติดตามพัฒนาการของนักกีฬาอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบ					อย่างน้อย 3 ปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
1. จัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	✓		1. แผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	
2. แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	✓		2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากร	✓		3. คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬา	ปรับ	3. มีคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬา

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	✓		และบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง		และบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
4. กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง			4. คู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	4. มีคู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
5. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) ที่จำเป็น สำหรับบุคลากรทางการกีฬา	✓		5. จำนวนของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพทักษะตามโครงการ/กิจกรรม	ปรับ	5. มีนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะพื้นฐาน อย่างน้อย 2 โครงการ/กิจกรรม

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรมประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน					
6. กำกับ ติดตามและประเมินผลตามส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	✓		6. แบบรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ปรับ	6. มีรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร					
1. การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการกีฬาระหว่างองค์กรและ	✓		1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ร่วมมือกับภาคีเครือข่าย	ปรับ	1. มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการกีฬาระหว่างองค์กรและสถาน

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
สถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรทางการกีฬา			ความร่วมมือภายนอก	เพิ่ม	ประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในประเทศการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรทางการกีฬา อย่างน้อย 1 หน่วยงาน 2. มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือภายนอก ไม่น้อยกว่า 2 หน่วยงาน
2. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	✓		2. ร้อยละ 20 ของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่าง ๆ	ปรับ	3. มีบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่าง ๆ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ต่อปี
3. การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรทางการกีฬาในต่างประเทศเพื่อ	✓		3. บันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรทางการกีฬาในต่างประเทศเพื่อส่งเสริมและ	✓	

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร			พัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร เพิ่มขึ้นต่อปี		

จากร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 28 กลยุทธ์ย่อย 114 กลวิธี และ 113 ตัวชี้วัด หลักจากที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำเสนอแนะ ซึ่งได้กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 28 กลยุทธ์ย่อย 107 กลวิธี และ 123 ตัวชี้วัด

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในครั้งนี้เป็นการนำเสนอกลยุทธ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำไปพัฒนา การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลยุทธ์ 28 กลยุทธ์ย่อย 107 กลวิธี และ 123 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

วิสัยทัศน์ “การมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน”

พันธกิจ
1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาผู้นำทางการกีฬา
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
5. สนับสนุนและพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์
1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม
5. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐาน
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ภาพ 11 แสดงกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จำนวน 6 กลยุทธ์ 28 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ให้มีมาตรฐาน

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัยทางกีฬา เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาโครงสร้างทางการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุงสนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

ภาพ 12 กลยุทธ์ย่อยของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

จากภาพ 11 และ 12 กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลยุทธ์ 28 กลยุทธ์ย่อย 107 กลวิธี และ 123 ตัวชี้วัด มีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์:

มีระบบการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ:

1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาผู้นำทางการกีฬา
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
5. สนับสนุนและพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์:

1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม
5. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐาน
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์:

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย 24 กลวิธี 25 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวย ความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์ และสถานที่ให้มีมาตรฐาน

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 14 กลวิธี 15 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย 20 กลวิธี 20 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัยด้านกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 14 กลวิธี 26 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ย่อย 22 กลวิธี 22 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 13 กลวิธี 15 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

ตาราง 34 แสดงผลกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (S1, S2, S3, S5, S6, S7, S8, S11, S13, S14, O2, O3, O4, O7, O8, O9, O10)	1. กำหนดนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. กำหนดเป้าหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดกระบวนการจัดการคุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. ออกแบบกิจกรรมจัดการคุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. มีนโยบายการจัดการคุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีเป้าหมายการจัดการคุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. คู่มือแนวทางการจัดการคุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. มีกิจกรรมการจัดการคุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการ สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือสถานที่ให้มีมาตรฐาน (S6, S9, S11,O1, O2, O4, O5)	1. วางแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ 2. จัดกิจกรรมการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทาง	1. คู่มือแนวทางการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ 2. มีกิจกรรมการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทาง

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	การกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	การกีฬา อุปกรณ์ และสถานที่ ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี
	3. กำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	3. ระดับความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
	4. ประเมินผลระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา (S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, T2, T3, T4)	1. การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพ	1. มีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการรูปแบบใหม่ อย่างน้อย 1 โครงการ/กิจกรรม
	2. การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	2. ระดับความความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับของบุคลากรทางการกีฬา ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
	3. การสนับสนุนทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งทุนในการพัฒนาศักยภาพและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3. มีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุน การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำสำเร็จ เพิ่มขึ้นต่อปี 4. ระดับความความพึงพอใจใน

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	4. ประเมินการสนับสนุน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ 5. ปรับปรุงการบริหาร ค่าตอบแทน และสวัสดิการรูปแบบใหม่	โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุน การบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51 5. มีงบประมาณในการสนับสนุน ทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งทุนในการพัฒนาศักยภาพ และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพิ่มขึ้นทุกปี 6. ระดับความพึงพอใจในการสนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W1, W2, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10, W11, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อ	1. คู่มือและแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีกิจการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี 3. ระดับความพึงพอใจในการเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยน

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	ความเป็นเลิศ	เรียนรู้ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
	4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4. มีกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อย 2 กิจกรรมต่อปี
	5. ประเมินการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	5. ระดับความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
	6. ปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	6. มีเอกสารประเมินกิจกรรมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 7. มีการวิเคราะห์และปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ร้อยละ 100 ของการจัดกิจกรรม
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W4, W5, W6, W7, T2, T4)	1. กำหนดวิธีการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. กำหนดระยะเวลาการติดตามระบบการจัดการ	1. แผนการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อ

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	คุณภาพ โดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี
	3. กำหนดรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	3. มีคู่มือรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	4. จัดทำแบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4. แบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	5. รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	5. มีการรายงานผลการติดตามการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี

ตาราง 35 แสดงผลกลยุทธ์ผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ (S3, S4, S6, S7, S8, S9, S13, S14, S15, S16, S17, O1, O2, O3, O4)	1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ 2. ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์	1. มีกิจกรรมที่พัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรม ต่อปี 2. ผู้นำทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่าง ๆ อย่างน้อยร้อยละ 80
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา (S1, S2, S5, S6, S8, S9, S12, T1)	1. การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 2. ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬากับองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ 3. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 4. ประชุมเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	1. จำนวนเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา จำนวนไม่น้อยกว่า 2 เครือข่าย 2. มีคู่มือระเบียบข้อตกลงของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 3. มีบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 เครือข่าย 4. ผู้นำทางการกีฬาเข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา อย่างน้อยร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	5. จัดทำระบบสารสนเทศของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	5. มีกิจกรรมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี 6. มีระบบสารสนเทศของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O3, O4)	1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	1. มีคู่มือจุดมุ่งหมายและแนวการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา
	2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	2. องค์ความรู้ที่เกิดจากการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง ต่อปี
	3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	3. มีกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรมต่อปี
	4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา มีความพึงพอใจอย่างน้อยร้อยละ 80
	5. ประเมินการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	5. มีเอกสารประเมินกิจกรรมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา
	6. ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	6. มีแผนปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬาในปีถัดไป

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล (W1, W2, W3, W6, W7, T1)	1. สนับสนุนผู้นำทางการกีฬาให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด	1. ผู้นำทางการกีฬาได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนดเพิ่มขึ้นต่อปี

ตาราง 36 แสดงผลกลยุทธ์ของบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง (S1, S3, S5, S8, O2, O3, O5)	1. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการกีฬาให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน	1. มีโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพทักษะบุคลากรทางการกีฬาไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม
	2. การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้	2. มีรายวิชาที่เรียนรู้ผ่านการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนอย่างน้อยร้อยละ 20

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	3. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา	3. ระดับความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาเพิ่มขึ้นต่อปี
	4. การจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยให้บุคลากรทางการกีฬาที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทางการกีฬารุ่นหลัง	4. มีช่องทางการเผยแพร่การจัดการความรู้ทางการกีฬาไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่ การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (S2, S4, S6, S7, T1, T2)	1. การกำหนดแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. มีแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ อย่างน้อยร้อยละ 80
	3. จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ	3. มีงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มขึ้นทุกปี
	4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง (W1, W2, W3, W6, O1, O2, O3, O4, O5)	1. มีการกำหนดแผนการส่งเสริม และสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	1. มีแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง
	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยร้อยละ80
	3. จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนา	3. มีงบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	ศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง 4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	ศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้นทุกปี 4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา (W1, W3, W6, O2, O3, O5)	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 3. จัดทำสื่อและเทคโนโลยีดิจิตอลในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	1. มีคู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 2. มีช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง 3. มีสื่อและเทคโนโลยีดิจิตอลในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	ทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	ทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
	4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	4. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51
	5. ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	5. มีรายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการทำวิจัยทางกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา (W1, W3, W4, W6, T2)	1. การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรทางการกีฬา	1. มีโครงการ/กิจกรรมในการเพิ่มความรู้ในการทำวิจัย ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี
	2. การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานวิจัยผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย	2. บุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี
	3. การจัดสรรงบประมาณ	3. ร้อยละของผลงาน วิจัยและ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรทางการกีฬาอย่างทั่วถึง	บทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารหรือฐานข้อมูลในระดับชาติ/นานาชาติเพิ่มขึ้นต่อปี

ตาราง 37 แสดงผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน (S1, S2, S3, S6, S7, S8, S9, S10, O1, O2, O3)	1. ประสานความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน 2. บูรณาการความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วน ร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	1. มีจำนวนเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 2 เครือข่าย 2. มีคู่มือการบูรณาการความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
	3. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ	3. มีบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	และภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	และภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพิ่มขึ้นทุกปี
	4. ประชุมเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4. ผู้เข้าร่วมประชุมเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อย่างน้อยร้อยละ 80
	5. จัดทำฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	5. มีฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, T1)	1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	1. มีโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรมต่อปี 2. บุคลากรทางการกีฬาที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างน้อยร้อยละ 80
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อ	1. มีคู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
ระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W2, W3, W4, W5, W6, W7, W9, W10, O1, O2, O3)	ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดทำเวปไซต์ (Website) กลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5. ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	รับผิดชอบของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีจำนวนช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไม่น้อยกว่า 1 ช่องทาง 3. มีเวปเซต์ (Website) กลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51 5. มีรายงานการติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W9, W10, T1, T2)	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารความรู้ในการ	1. มีกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ใน การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ตลอดปี 2. มีข้อมูลข่าวสารความรู้ใน

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวบไซต์ (Website) กลาง 3. มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวบไซต์ (Website) กลางเพิ่มขึ้นทุกปี 3. มีผู้มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างน้อยร้อยละ 80

ตาราง 38 แสดงผลกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของการส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ (S1, S2, S3, S4, S5, S9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน 2. ติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	1. มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรม ต่อปี 2. มีรายงานการติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาให้	1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา	1. ระดับความพึงพอใจของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีต่อ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
เพียงพอต่อการให้บริการ (S6, S7, S8, O1, O7, O8)	ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ 2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. จัดสรรงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง 4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ต่อแผนการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา ค่าเฉลี่ย ไม่น้อยกว่า 3.51 2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาอย่างน้อย ร้อยละ 80 3. มีงบประมาณที่ใช้ในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาเพิ่มขึ้นทุกปี 4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกที่ให้การส่งเสริมในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา เพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S8, S9, T1, T2, T3, T4)	1. จัดให้มีระบบการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศแยกออกจากมหาวิทยาลัยโดยมอบหมายสำนักงานกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบหลัก 2. จัดให้มีระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อ	1. ระดับความพึงพอใจของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา มีความพึงพอใจต่อความคล่องตัวในการให้บริการทางการกีฬา ค่าเฉลี่ย ไม่น้อยกว่า 3.51 2. มีระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	เพื่อความเป็นเลิศ
	3. จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการการทำงานเชิงรุกบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้	3. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่เข้าร่วมสัมมนามีความเข้าใจในการสร้างค่านิยม ในเรื่องจิตบริการการทำงานเชิงรุกบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ อย่างน้อย ร้อยละ 80
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (W5, W8, W9, W14, W15, O1)	1. จัดทำโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. โครงสร้างและการเผยแพร่โครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	2. แต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	3. มีคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	4. กำหนดแนวทางตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4. มีคู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	5. กำกับ ติดตามและประเมินผลตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	5. มีรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ (W3, W7, W10, W11, W12, W13, W16, O5, O7, O8)	1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ	1. มีแผนการจัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยแยกออกจากงบประมาณ กิจกรรมอื่น ๆ
	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการอย่างน้อย ร้อยละ 80
	3. จัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง	3. มีงบประมาณที่ใช้ในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและ อุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี
	4. จัดหาแหล่งงบประมาณจาก	4. มีงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกในการดูแล ปรับปรุง สนาม

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	หน่วยงานภายนอกในการดูแล ปรับปรุง สนาม ฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ	ฝึกซ้อมและ อุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ (W3, W7, T1, T3, T5)	1. วางแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 2. กำหนดบทบาทหน้าที่และกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 3. เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 4. ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไขปัญหาการจัดหา และพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ	1. คู่มือแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 2. คู่มือกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 3. มีรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา 4. มีรายงานการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไข ปัญหาการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา

ตาราง 39 แสดงผลกลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย กลวิธีและตัวชี้วัดของส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร (S1, S2, S3, S6, O1, O2, O3)	1. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	1. มีโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม ต่อปี
	2. จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพ และรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา	2. มีโครงการ/กิจกรรมในการทดสอบทดสอบสมรรถภาพและรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม ต่อปี
	3. ฝึกซ้อมและเข้าร่วมการแข่งขัน เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์	3. มีโครงการ/กิจกรรมในการฝึกซ้อมและการเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ/กิจกรรม ต่อปี
	4. ติดตามประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬา โดยการทดสอบประเมินผล ติดตามพัฒนาการของนักกีฬาอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบ	4. มีผลการชนะการแข่งขันและเงินรางวัล เพิ่มขึ้นทุกปี 5. ระดับการประเมินผลศักยภาพด้านการแข่งขันและความสามารถของนักกีฬาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 3 ปี

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (S2, S3, S6, S9, S10, T2, T3)	1. จัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	1. แผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
	2. แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
	3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	3. มีคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
	4. กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	4. มีคู่มือแนวทางการบริหารจัดการการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
	5. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills)	5. มีนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่ศักยภาพ ด้านทักษะพื้นฐาน อย่างน้อย 2 โครงการ/กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทางการกีฬา เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรมประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน	
	6. กำกับ ติดตามและประเมินผลตามส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	6. มีรายงานการกำกับติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร (W1, W2, W5, W10, W11, O1, O3)	1. การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการกีฬาระหว่างองค์กรและสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรทางการกีฬา	1. มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการกีฬาระหว่างองค์กรและสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและ เอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในประเทศ การแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรทางการกีฬา อย่างน้อย 1 หน่วยงาน
	2. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	2. มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือภายนอก ไม่น้อยกว่า 2 หน่วยงาน
	3. การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรทาง	3. มีบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนาความรู้จาก

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**ตัวชี้วัด**
	การกีฬาในต่างประเทศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร	โครงการต่าง ๆ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ต่อปี 4. บันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรทางการกีฬาในต่างประเทศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร เพิ่มขึ้นต่อปี

ตอนที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์

ผลการประเมินกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ในการประเมินกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนาเป็นแบบปลายเปิด

รายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละตอนเป็น ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการนำเสนอสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 40 แสดงการจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ข้อมูลทั่วไป	*n* = 29	
	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานต้นสังกัด		
วิทยาเขตเชียงใหม่	2	6.90
วิทยาเขตลำปาง	2	6.90
วิทยาเขตสุโขทัย	1	3.44
วิทยาเขตเพชรบูรณ์	2	6.90
วิทยาเขตอ่างทอง	2	6.90
วิทยาเขตกรุงเทพ	1	3.44
วิทยาเขตสุพรรณบุรี	1	3.44
วิทยาเขตชลบุรี	2	6.90
วิทยาเขตสมุทรสาคร	2	6.90
วิทยาเขตอุดรธานี	2	6.90
วิทยาเขตชัยภูมิ	2	6.90
วิทยาเขตมหาสารคาม	2	6.90
วิทยาเขตศรีสะเกษ	1	3.44
วิทยาเขตชุมพร	2	6.90
วิทยาเขตกระบี่	2	6.90
วิทยาเขตตรัง	1	3.44
วิทยาเขตยะลา	2	6.90
รวม	**29**	**100**

จากตาราง 40 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดวิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตเพชรบูรณ์ วิทยาเขตอ่างทอง วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตสมุทรสาคร วิทยาเขตอุดรธานี วิทยาเขตชัยภูมิ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตชุมพร วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตยะลา (ร้อยละ 6.90) และ

วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตกรุงเทพ วิทยาเขตสุพรรณบุรี วิทยาเขตศรีสะเกษ วิทยาเขตตรัง (ร้อยละ 3.44)

ตาราง 41 แสดงการจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่ง

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไป	*n* = 29	
	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	15	51.72
หัวหน้าสำนักงานกีฬา	14	48.28
รวม	**29**	**100**

จากตาราง 41 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบส่วนใหญ่เป็นรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต (ร้อยละ 51.72) รองลงมาเป็นหัวหน้าสำนักงานกีฬา (ร้อยละ 48.28)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ตาราง 42 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้

รายการ	*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์
	$\bar{X}$	S.D.	
วิสัยทัศน์:			
มีระบบการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน	4.25	0.80	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.25**	**0.80**	**มาก**

จากตาราง 42 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.25)

ตาราง 43 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของพันธกิจ

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของพันธกิจ กลยุทธ์ การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้

รายการ	*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของพันธกิจ
	$\bar{x}$	S.D.	
พันธกิจ:			
1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.50	0.58	มากที่สุด
2. ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	4.50	0.58	มากที่สุด
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้	4.43	0.74	มาก
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	4.57	0.63	มากที่สุด
5. สนับสนุนและพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน	4.54	0.64	มากที่สุด
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.64	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.50**	**0.63**	**มากที่สุด**

จากตาราง 43 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำพันธกิจ กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พันธกิจที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม โดยมีความเป็นไปได้ในการนำพันธกิจไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ พันธกิจที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำพันธกิจไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.43)

ตาราง 44 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้

รายการ	*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์
	$\bar{X}$	S.D.	
เป้าประสงค์:			
1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.29	0.76	มาก
2. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.29	0.98	มาก
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้	4.29	0.85	มาก
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม	4.54	0.64	มากที่สุด
5. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐาน	4.32	0.82	มาก
6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.36	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.35**	**0.81**	**มาก**

จากตาราง 44 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำเป้าประสงค์ กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เป้าประสงค์ที่ 4 บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม โดยมีความเป็นไปได้ในการนำพันธกิจไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ พันธกิจที่ 1 วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ พันธกินที่ 2 มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และพันธกิจที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา และนำ

องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้โดยมีความเป็นไปได้ในการนำเป้าประสงค์ไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29)

ตาราง 45 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 1 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพไปใช้

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
		$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1	วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.39	0.74	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2	วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่ให้มีมาตรฐาน	4.46	0.69	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3	สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา	4.18	0.82	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4	สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.36	0.68	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5	ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.57	0.69	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.39**	**0.73**	**มาก**

จากตาราง 45 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29)

ตาราง 46 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 2 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาไปใช้

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		***n* = 29**		**ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์**
		$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1	ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ	4.46	0.69	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2	สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	4.39	0.74	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3	สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	4.14	0.80	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4	ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล	4.36	0.68	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.34**	**0.73**	**มาก**

จากตาราง 46 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติโดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.46) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14)

ตาราง 47 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 3 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาไปใช้

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
		$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1	พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง	4.68	0.61	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2	สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.57	0.63	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3	ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	4.57	0.69	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4	สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	4.21	0.74	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา ในการวิจัยด้านกีฬา เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา	4.18	0.77	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.44**	**0.71**	**มาก**

จากตาราง 47 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัยด้านกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.18)

ตาราง 48 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 4 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมไปใช้

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		***n* = 29**		**ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์**
		$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1	เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน	4.32	0.72	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2	ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา	4.54	0.69	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3	สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.32	0.67	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4	ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.37	0.74	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.39**	**0.70**	**มาก**

จากตาราง 48 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมใน

การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน และกลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.32)

ตาราง 49 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 5 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการไปใช้

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		***n* = 29**		**ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์**
		$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1	ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	4.43	0.69	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2	สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ	4.32	0.77	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3	เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา	4.32	0.72	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4	พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.32	0.77	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5	สนับสนุนงบประมาณในการดูแลปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ	4.29	1.01	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6	จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ	4.21	1.03	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.32**	**0.83**	**มาก**

จากตาราง 49 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมาก ($\bar{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐานสามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.43) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.21)

ตาราง 50 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 6 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไปใช้

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร	4.39	0.69	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	4.57	0.63	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร	4.32	0.77	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร	4.18	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.37**	**0.72**	**มาก**

จากตาราง 50 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา

ให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.18)

ตาราง 51 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 1 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพไปใช้

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1.1.1 กำหนดนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.54	0.69	มากที่สุด
	1.1.2 กำหนดเป้าหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.50	0.69	มากที่สุด
	1.1.3 จัดกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.43	0.69	มาก
	1.1.4 ออกแบบกิจกรรมจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.29	0.85	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาอุปกรณ์หรือสถานที่ให้มีมาตรฐาน	1.2.1 วางแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	4.32	0.94	มาก
	1.2.2 จัดกิจกรรมการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	4.14	0.89	มาก
	1.2.3 กำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่	4.36	0.83	มาก
	1.2.4 ประเมินผลระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์	4.07	0.94	มาก

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
	และสถานที่			
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา	1.3.1 การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพ	4.11	1.10	มาก
	1.3.2 การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	3.96	1.14	มาก
	1.3.3 การสนับสนุนทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งทุนในการพัฒนาศักยภาพและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.04	1.10	มาก
	1.3.4 ประเมินการสนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	3.86	1.18	มาก
	1.3.5 ปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่	3.86	1.21	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1.4.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	3.42	0.72	ปานกลาง
	1.4.2 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.04	0.74	มาก
	1.4.3 ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.14	0.80	มาก
		4.18	0.77	มาก

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
	1.4.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.29	0.90	มาก
	1.4.5 ประเมินการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			
	1.4.6 ปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.32	0.86	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1.5.1 กำหนดวิธีการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.32	0.77	มาก
	1.5.2 กำหนดระยะเวลาการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.29	0.71	มาก
	1.5.3 กำหนดรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.36	0.62	มาก
	1.5.4 จัดทำแบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.32	0.61	มาก
	1.5.5 รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.50	0.64	มากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	กลวิธี	$\bar{X}$	S.D.	
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	0.87	มาก

จากตาราง 51 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 1.1.1 กำหนดนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 1.4.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.42)

ตาราง 52 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 2 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาไปใช้

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ	2.1.1 จัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ	4.29	0.90	มาก
	2.1.2 ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์	3.79	1.07	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	2.2.1 การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	4.21	1.13	มาก
	2.2.2 ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬากับองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ	4.07	0.98	มาก
	2.2.3 ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	4.36	0.78	มาก
	2.2.4 ประชุมเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	4.32	0.82	มาก
		4.21	0.99	มาก

กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
	กลวิธี	$\bar{X}$	S.D.	
	2.2.5 จัดทำระบบสารสนเทศของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา			
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	2.3.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	4.29	0.76	มาก
	2.3.2 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.18	0.82	มาก
	2.3.3 ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	4.07	0.81	มาก
	2.3.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	4.18	0.82	มาก
	2.3.5 ประเมินการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	4.07	0.86	มาก
	2.3.6 ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	4.11	0.88	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล	2.4.1 สนับสนุนผู้นำทางการกีฬาให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตาม หลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด	4.29	0.94	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.26**	**0.81**	**มาก**

จากตาราง 52 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความเป็นไปได้ใน การนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 2.2.3 ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 2.1.2 ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.79)

ตาราง 53 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 3 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาไปใช้

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา			*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์		**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง	3.1.1	การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการกีฬาให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน	4.32	0.82	มาก
	3.1.2	การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้น การลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้	4.18	0.86	มาก
	3.1.3	การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา	4.36	0.78	มาก
	3.1.4	การจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยให้บุคลากรทางการกีฬาที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทางการกีฬารุ่นหลัง	4.18	0.82	มาก

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา			*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์		**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	3.2.1	การกำหนดแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.68	0.67	มากที่สุด
	3.2.2	นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมใน การพิจารณาแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.43	0.79	มาก
	3.2.3	จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการเข้าร่วม การแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.43	0.88	มาก
	3.2.4	จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.18	0.90	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มี	3.3.1	มีการกำหนดแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.84	มาก
	3.3.2	นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมใน การพิจารณาแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพ	4.25	0.89	มาก

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา			*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์		**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
การพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง		ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง			
	3.3.3	จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา ให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.97	มาก
	3.3.4	จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	4.07	0.94	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	3.4.1	กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	4.29	0.94	มาก
	3.4.2	สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	4.18	0.81	มาก
	3.4.3	จัดทำสื่อและเทคโนโลยีดิจิตอลในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	4.11	0.77	มาก
	3.4.4	จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มี	4.00	0.88	มาก

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา			*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์		**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
		ศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	4.04	0.82	มาก
	3.4.5	ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา			
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการทำวิจัยทางกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา	3.5.1	การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรทางการกีฬา	4.25	0.89	มาก
	3.5.2	การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงาน วิจัย ผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย	4.25	0.80	มาก
	3.5.3	การจัดสรรงบประมาณ ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรทางการกีฬาอย่างทั่วถึง	4.18	0.90	มาก
		ค่าเฉลี่ยรวม	**4.25**	**0.85**	**มาก**

จากตาราง 53 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 3.2.1 การกำหนดแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 3.4.4 จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 4.00)

ตาราง 54 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 4 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมไปใช้

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน	4.1.1 ประสานความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน	4.36	0.78	มาก
	4.1.2 บูรณาการความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	4.46	0.74	มาก
	4.1.3 ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.18	0.82	มาก
	4.1.4 ประชุมเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.14	0.97	มาก
		4.14	0.93	มาก

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
	4.1.5 จัดทำฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ			
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา	4.2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	4.39	0.79	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.3.1 กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.39	0.74	มาก
	4.3.2 สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.36	0.78	มาก
	4.3.3 จัดทำเวปไซต์ (Website) กลาง ในการติดต่อสื่อสารระหว่าง เครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.04	1.00	มาก
	4.3.4 จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.07	0.90	มาก

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
	4.3.5 ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.04	1.00	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.4.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.18	0.90	มาก
	4.4.2 ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวบไซต์ (Website) กลาง	4.25	0.89	มาก
	4.4.3 จำนวนผู้มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.21	0.88	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.23**	**0.87**	**มาก**

จากตาราง 54 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 4.1.2 บูรณาการ ความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.46) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 4.3.3 จัดทำเวปไซต์ (Website) กลางในการติดต่อสื่อสารระหว่าง เครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและ 4.3.5 ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04)

ตาราง 55 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 5 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการไปใช้

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกัผู้รับบริการ	5.1.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน	4.36	0.73	มาก
	5.1.2 ติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	4.32	0.67	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ	5.2.1 มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ	4.25	0.89	มาก
	5.2.2 นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.11	0.99	มาก
	5.2.3 จัดสรรงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง	4.18	1.06	มาก

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		n = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
	5.2.4 จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.04	1.07	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา	5.3.1 จัดให้มีระบบการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศแยกออกจากมหาวิทยาลัยโดยมอบหมายสำนักงานกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	4.25	1.00	มาก
	5.3.2 จัดให้มีระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.39	0.69	มาก
	5.3.3 จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจ ในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการการทำงานเชิงรุกบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้	4.00	0.86	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	5.4.1 จัดทำโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.39	0.96	มาก
	5.4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.39	0.96	มาก
	5.4.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.43	0.96	มาก
	5.4.4 กำหนดแนวทางตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.43	0.96	มาก

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
	5.4.5 กำกับ ติดตามและประเมินผลตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.43	0.96	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ	5.5.1 มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยแยกออกจากงบประมาณ กิจกรรมอื่น ๆ	4.32	0.82	มาก
	5.5.2 นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	4.14	1.01	มาก
	5.5.3 จัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.75	มากที่สุด
	5.5.4 จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ	4.11	0.99	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อ	5.6.1 วางแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	4.32	0.72	มาก
	5.6.2 กำหนดบทบาทหน้าที่และกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	4.29	0.71	มาก
	5.6.3 เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา	4.14	0.89	มาก

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
การให้บริการ	5.6.4 ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไขปัญหาการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ	4.11	0.99	มาก
	รวมค่าเฉลี่ย	**4.27**	**0.90**	**มาก**

จากตาราง 55 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 5.5.3 จัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.50) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 5.3.3 จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจ ในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการการทำงานเชิงรุกบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.00)

ตาราง 56 แสดงค่าความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 6 ไปใช้

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไปใช้

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร	6.1.1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	4.43	0.84	มาก
	6.1.2 จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพและรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา	4.46	0.74	มาก
	6.1.3 ฝึกซ้อมและเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์	4.54	0.74	มากที่สุด
	6.1.4 ติดตามประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬา โดยการทดสอบประเมินผล ติดตามพัฒนาการของนักกีฬาอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบ	4.54	0.79	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	6.2.1 จัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.69	มาก
	6.2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	4.57	0.63	มากที่สุด
	6.2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.64	มากที่สุด
		4.50	0.75	มากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		n = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	**กลวิธี**	$\bar{X}$	S.D.	
	6.2.4 กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง			
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 (ต่อ)	6.2.5 ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทางการกีฬาเช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรมประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน	4.43	0.74	มาก
	6.2.6 กำกับ ติดตามและประเมินผลตามส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	4.43	0.69	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร	6.3.1 การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการกีฬาระหว่างองค์กรและสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรทางการกีฬา	4.39	0.63	มาก
	6.3.2 การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	3.61	1.23	มาก
	6.3.3 การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรทางการกีฬาในต่างประเทศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพ ด้านการกีฬาอย่างครบวงจร	3.89	0.99	มาก

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		*n* = 29		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ
กลยุทธ์	กลวิธี	$\bar{X}$	S.D.	
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.37	0.83	มาก

จากตาราง 56 พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 6.2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อ 6.3.2 การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ โดยมีความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ควรมีงบประมาณในการสนับสนุนในเรื่องการบริหารจัดการในสำนักงาน เช่น โครงการพัฒนานักกีฬา หรือการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา

2. ควรมีการส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรกีฬาต่างประเทศและระดับนานาชาติให้มากยิ่งขึ้น

3. การเลือกชนิดกีฬาของแต่ละโรงเรียนหรือวิทยาเขต ควรเลือกตามความพร้อมด้านสถานที่ อุปกรณ์ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน นักกีฬา ที่จะนำไปสู่ระดับชาติ นานาชาติ และไม่ควรซ้ำกันในแต่ละภูมิภาค

5. การสรรหาผู้ฝึกสอนภายในประเทศ ต่างประเทศที่มีความรู้ ความสามารถระดับชาติ นานาชาติ

6. ควรเพิ่มงบประมาณในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ

7. ควรจัดอบรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาผู้ฝึกสอนและบุคลากรด้านกีฬาให้ทันต่อการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

8. การกำหนดกลยุทธ์ ต้องมาจากวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารที่เข้าใจบริบทของสำนักงานกีฬาอย่างถูกต้องเป็นอันดับแรก หากเข้าใจถูกต้องวิสัยทัศน์ที่กำหนดจะเป็นชี้แนวทางไปสู่กลยุทธ์

บทที่ 5
บทสรุป

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ” เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ 1) การศึกษา ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2) การศึกษาสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย การกีฬาแห่งชาติ

ส่วนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา นักกีฬา จำนวน 17 วิทยาเขต โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามภูมิภาค เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 การยกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.1 นำข้อมูลความต้องการจำเป็นและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่ได้มาจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน McKinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้รูปแบบ PESTEL

1.2 สร้างกลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อยและตัวชี้วัด โดยมีวิธีการใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2. ส่วนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการนำร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยรองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จาก 17 วิทยาเขต โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ได้ผลการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า

1. ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติรวมทุกด้าน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.42) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.39) และลำดับสุดท้ายคือด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.33) ตามลำดับ

2. ความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติรวมทุกด้าน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) รองลงมาคือด้านการพัฒนาศักยภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57) และลำดับสุดท้ายคือด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55) และด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ดังนี้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์

จุดแข็ง คือ 1) มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน 2) มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว 3) มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น 4) มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่ ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา 5) มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา 6) มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา 7) มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา 8) มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน 9) มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล 10) มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ 11) มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการแข่งขันตลอด และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ดี 12) มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี 13) มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 17 วิทยาเขต 14) มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ

จุดอ่อน คือ 1) ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้ 2) นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางการกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย 3) ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา 4) การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ 5) มีงบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 6) ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 7) การบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 8) สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไปไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น 9) ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ 10) แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ 11) ขาดการสื่อสาร แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

โอกาส คือ 1) ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม 2) มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ 4) นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี 5) รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา 6) นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 7) รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับโดยเฉพาะ การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ 8) กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสินผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ 9) ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬาทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น 10) ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ

อุปสรรค คือ 1) แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วม การแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา 2) การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง 3) มหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 4) การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

จุดแข็ง คือ 1) มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง 2) มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับ

ผู้รับบริการ 3) ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน 4) บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป 5) สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน6) เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย 7) การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา 8) มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้ 9) มีสนามกีฬาพร้อมให้ การบริการ

จุดอ่อน คือ 1) บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย 2) ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดี สำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ 3) สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่นและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ 4) การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย 5) เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ 6) การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน 7) การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย 8) ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร 9) ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา 10) สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ 11) บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้ 12) ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม 13) ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย 14) ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง 15) บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ 16) ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ

โอกาส คือ 1) ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรมประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ 2) นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ 3) มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง 4) มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ 5) สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา 6) ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย 7) ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น 8) มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล

อุปสรรค คือ 1) การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก 2) การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง 3) เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา 4) ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา 5) ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ 6) ระเบียบการการเบิก – จ่าย งบประมาณทางราชการ

ด้านภาวะผู้นำ

จุดแข็ง คือ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน 2) ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 3) เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ 4) เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬาการแข่งขันกีฬา 5) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา 6) ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา 7) ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง 8) มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 9) มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬาสมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 10) มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่ 11) มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อมให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬา และผู้ฝึกสอนทุกคน 12) ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร 13) มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา 14) มีความรู้ ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน

จุดอ่อน คือ 1) ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น 2) การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด 3) ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย 4) การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง 5) การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว 6) ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย 7) มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย 8) ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน

โอกาส คือ 1) ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ 2) ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา 3) มีการแข่งขันการเป็นผู้นำ

ทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น 4) รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา

อุปสรรค คือ 1) งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด 2) เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ

ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

จุดแข็ง คือ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย 2) มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3) ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา 4) การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน 5) วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 6) มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม 7) มีการทำงานที่ระบบแบบแผนให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 8) มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 9) มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุม วางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน 10) ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

จุดอ่อน คือ 1) งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ 2) ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย 3) ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน 4) ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5) พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล 6) ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 7) มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า

โอกาส คือ 1) มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2) การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม 3) พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

อุปสรรค คือ 1) การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย 2) ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อม

กีฬา 3) มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา

ด้านการพัฒนาศักยภาพ

จุดแข็ง คือ 1) มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง 2) นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 3) บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ4) ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ 5) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน 6) มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ 7) สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน 8) มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ ความเป็นเลิศได้

จุดอ่อน คือ 1) นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา 2) ประสบการณ์น้อยในบทบาทในการทำงานและการศึกษา 3) ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา 4) งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ 5) การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี 6) การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

โอกาส คือ 1) สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ 2) สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน 3) หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน 4) มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5) มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล

อุปสรรค คือ 1) บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง 2) การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จุดแข็ง คือ 1) มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี 2) มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี 3) มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษา

สู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน 4) บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา 5) มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน 6) ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 7) มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อน คือ 1) ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา 2) มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา 3) การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง 4) การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า 5) ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา 6) ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา 7) บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า 8) ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ 9) ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ

โอกาส คือ 1) สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชนมาช่วยพัฒนานักกีฬาได้ 2) มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา 3) การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

อุปสรรค คือ 1) การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2) ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน 3) ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ

2. ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 29 กลยุทธ์ย่อย 107 กลวิธี และ 123 ตัวชี้วัด ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2) วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาอุปกรณ์ และสถานที่ที่มีมาตรฐานเพื่อรองรับ การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3) สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา 4) สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5) ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ 2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา 4) พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 5) สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ 6) จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ 2) สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 3) สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา 4) ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬา เพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา 3) สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4) เสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ (กลยุทธ์เชิงรุก) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง 2) สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง 4) สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 5) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัยด้านกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (กลยุทธ์เชิงรุก)ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร 2) ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร 4) ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตและหัวหน้าสำนักงานกีฬา ทั้ง 17 วิทยาเขตมีความเห็นว่าการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นที่ปรากฏเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติรวมทุกด้าน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมและ การทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคือด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ สอดคล้องกับโกศล รอดมา (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา พบว่า สภาพการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา พบประเด็นที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ การขาดนโยบายด้าน การประชาสัมพันธ์ เนื่องมากจากการขาดงบประมาณ ขาดนักบริหาร ที่มองเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์และขาดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ไม่มีการนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกซ้อมอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากขาดงานวิจัยที่สนับสนุนการพัฒนานักกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬาชาวไทยขาดขวัญและกำลังในในการปฏิบัติหน้าที่ เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, น. 23) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญข้อแรกของการบริหารคุณภาพ

โดยรวม ผู้ที่มีความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแรงกล้าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ โดยผ่านวงจรการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม การประเมินตนเองและปรับปรุง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารคุณภาพโดยรวม ประเด็นที่ต้องการมีส่วนร่วม ต้องการจิตสำนึก หรือค่านิยมของทุก ๆ คน ในองค์กรภาครัฐที่สำคัญที่สุดสองประการได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน ได้แก่ข้าราชการ,เพื่อนร่วมงาน และส่วนราชการอื่น และลูกค้าภายนอก ได้แก่ ผู้รับบริการ และประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, น. 35)

1.2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติรวมทุกด้าน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ ด้าน การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับสุดท้ายคือด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560, น.) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนาการกีฬาในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ โดยมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้ 1) เลือกสรรและพัฒนานักกีฬาที่มีความสามารถทางการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2) พัฒนาบุคลากรการกีฬาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานสากล เพื่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการอาชีพอย่างยั่งยืน 3) สร้างและพัฒนาศูนย์บริการการกีฬาและศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติที่เป็นมาตรฐาน 4) ส่งเสริมและจัดเตรียมการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพของนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา 5) การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อ การอาชีพอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, น. 5) ได้กล่าวว่าการให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร ดังนี้ 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีมากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร 4) การแบ่งปันความรู้ของ องค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลายและ

องค์กรที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศ จะต้องปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, น. 47) ในขณะที่ เครียดเนอร์ (Kreitner, 1995, น. 110-114) ได้กล่าวถึงหลักการ 4 ประการของ TQM (TQM Principles) ประกอบด้วย ทำให้ถูกตั้งแต่แรก (Do it right the first time) ยึดลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Be customer centered) ยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพใน การทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นวิถีหลักในการทำงาน (Make continuous improvement a way of lite) และเน้นการสร้างทีมงานและการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ (Build teamwork and empowerment)

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พบว่า

2.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์

2.1.1 จุดแข็ง ได้แก่ มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทาง การกีฬา มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบมีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการแข่งขันตลอด และพัฒนา สู่ความเป็นเลิศได้ดี มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี มีการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 17 วิทยาเขต และมีเจ้าหน้าที่ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 28) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศควรมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น องค์กรกีฬาที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และโครงสร้างพื้นฐานสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก

2.1.2 จุดอ่อน ได้แก่ ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้ นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางการกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ มีงบประมาณจำกัด

ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศการบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณ รอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และขาดการสื่อสาร แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2560, น. 17) กล่าวถึงผลงานของนักกีฬาไทยที่ไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เนื่องจากขาดบุคลากรการกีฬาโดยเฉพาะผู้ฝึกสอนที่มีศักยภาพในระดับนานาชาติ ขาดศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาสำหรับนักกีฬาทีมชาติที่ได้มาตรฐานในระดับจังหวัด และขาดระบบที่ชัดเจนและยั่งยืนในการพัฒนานักกีฬาจากขั้นพื้นฐานไปสู่ความเป็นเลิศ

2.1.3 โอกาส ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬาทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น และ ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์โอกาสในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า รัฐบาลให้ความสำคัญโดยมีนโนบายแผนการพัฒนาการกีฬา และงบประมาณในการสนับสนุนกีฬาอย่างต่อเนื่อง มีการตกลงแลกเปลี่ยนร่วมมือด้านการกีฬาระหว่างประเทศ ทำให้นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬามีการพัฒนาองค์ความรู้

2.1.4 อุปสรรค ได้แก่ แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วม การแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูงมหาวิทยาลัยอื่นให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และการพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน สอดคล้อง

กับ สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 32) ได้วิเคราะห์อุปสรรคในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า หน่วยงานอื่นมีการจัดสวัสดิการที่มั่นคงกว่าสถาบันการพลศึกษา อัตราบรรจุครูพลศึกษาและสุขศึกษามีน้อย และภาวการณ์แข่งขันของสถาบันการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการแย่งชิงนักกีฬาและบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นจึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนากีฬาของสถาบันการพลศึกษา

2.2 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

2.2.1 จุดแข็ง ได้แก่ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวย ความสะดวกในทุกด้าน บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้ และมีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์จุดแข็งในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า มีความพร้อมในการผลิตบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ รวมทั้งการให้บริการวิชาการ อาคารสถานที่แก่ชุมชนและสังคม มีวัสดุอุปกรณ์วิทยาศาสตร์การกีฬาและอุปกรณ์การฝึกซ้อมที่ได้มาตรฐาน นักเรียน นักศึกษาได้ฝึกและพัฒนากีฬาโดยหลักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ถูกต้อง และมีอาคารหอพักสำหรับนักเรียน นักศึกษา และบุคลากร ทำให้มีเวลาฝึกซ้อมกีฬาและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

.2.2 จุดอ่อน ได้แก่ บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดี สำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการกีฬา และด้านจิตวิทยาการกีฬา สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับ

ต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้ ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ และขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 25) ได้วิเคราะห์จุดอ่อนในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล ยังไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน และสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้างเหมาบริการ มีการลาออกบ่อย เพราะขาดสวัสดิการที่มั่นคง

2.2.3 โอกาส ได้แก่ ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น และมีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์โอกาสในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า บริบททางการเมือง สังคม และยุทธศาสตร์ชาติก่อให้เกิดโอกาสที่ดีต่อการพัฒนาสถาบันการพลศึกษา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรูปแบบใหม่เอื้อต่อการพัฒนาสถาบันการพลศึกษาอย่างรอบด้าน และการเปิดประชาคมอาเซียนเป็นโอกาสในการบริการวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประชาสัมพันธ์สถาบันการพลศึกษา

2.2.4 อุปสรรค ได้แก่ การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง เยาวชนไทยไม่ได้ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา ภาวะเศรษฐกิจการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ และระเบียบการเบิก – จ่าย งบประมาณทางราชการ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์อุปสรรคในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติบางส่วนไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการกีฬาและไม่สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

และสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศไทยที่ยังประสบปัญหา ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในด้านความพร้อมของการเสนอขอรับเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬา และจัดประชุมองค์กรกีฬานานาชาติ

2.3 ด้านภาวะผู้นำ

2.3.1 จุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นผู้นำด้านกีฬาด้านสุขภาพด้านบุคลิกภาพ เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬาการแข่งขันกีฬา ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญ ด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬาสมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่ มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อมให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬา และผู้ฝึกสอนทุกคน ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา และมีความรู้ ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์จุดแข็งในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า ผู้บริหารมีศักยภาพในการบริหารงานตามพันธกิจ

2.3.2 จุดอ่อน ได้แก่ ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับ การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย และผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 25) ได้วิเคราะห์จุดอ่อนในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า ผู้บริหารในองค์กรกีฬายังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการกีฬาให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทำให้ระบบบริหารจัดการด้านกีฬายังขาดประสิทธิภาพ

2.3.3 โอกาส ได้แก่ ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรือ

อื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น และรัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์โอกาสในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า รัฐบาลให้ความสำคัญโดยมีนโนบาย แผนการพัฒนาการกีฬา และงบประมาณในการสนับสนุนกีฬาอย่างต่อเนื่อง มีการตกลงแลกเปลี่ยนร่วมมือด้านการกีฬาระหว่างประเทศ ทำให้นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬามีการพัฒนาองค์ความรู้ และหน่วยงานภาครัฐและอกชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนกีฬามากขึ้น

2.3.4 อุปสรรค ได้แก่ งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด และเป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์อุปสรรคในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติบางส่วนไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการกีฬาและไม่สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2.4 ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

2.4.1 จุดแข็ง ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม การทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุม วางแผน ใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน และทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้ การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์จุดแข็งในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า บุคลากรมีค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อมุ่งสู่คุณภาพและความสำเร็จ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.4.2 จุดอ่อน ได้แก่ งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิทยาเขต และกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์จุดอ่อนในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า โครงสร้างการบริหารยังไม่ชัดเจน และบุคลากรที่มีความสามารถและมีผลงานทางวิชาการเกษียณอายุราชการพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดสภาวะการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง

2.4.3 โอกาส ได้แก่ มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม และพระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์โอกาสในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า องค์กรภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และนันทนาการมากขึ้น

2.4.4 อุปสรรค ได้แก่ การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนใน การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา และมีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์อุปสรรคในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศไทยที่ยังประสบปัญหา ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในด้านความพร้อมของการเสนอขอรับเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬา และจัดประชุมองค์กรกีฬานานาชาติ และมิติของการสนับสนุนงบประมาณของรัฐบาลเพื่อการแก้ไขปัญหาสังคมด้วยการกีฬาและนันทนาการ ยังมีข้อจำกัด

2.5 ด้านการพัฒนาศักยภาพ

2.5.1 จุดแข็ง ได้แก่ มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตร ผู้ฝึกสอน มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน และมีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้ สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์จุดแข็งในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า สถาบันการพลศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญทางด้านกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศมาฝึกสอนและเพื่อพัฒนากีฬาของนักเรียนและนักศึกษาและมีทุนสนับสนุนสำหรับครูและอาจารย์เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2.5.2 จุดอ่อน ได้แก่ นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา ประสบการณ์น้อยในบทบาทในการทำงานและการศึกษา ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี และการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์จุดอ่อนในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า ปริมาณงานวิจัยของสถาบันการพลศึกษามีจำนวนน้อย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 25) ได้วิเคราะห์จุดอ่อนในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า การพัฒนาการกีฬาในระดับชาติยังขาดการจัดการเชิงระบบตั้งแต่กระบวนการวางแผน การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และ ขาดการนำองค์ความรู้ และปัญหาอุปสรรคที่ผ่านมา มาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อให้ก้าวหน้าทัดเทียมนานาชาติ

2.5.3 โอกาส ได้แก่ สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ สามารถส่ง ผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และมีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) องค์กรภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายเล่นกีฬา และนันทนาการมากขึ้น และการเพิ่มขึ้นของ การจัดการแข่งขันกีฬาในระดับชาติ นานาชาติช่วยสร้างกระแสและเป็นแรงกระตุ้นให้ประชาชนสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมการเล่นกีฬา

2.5.4 อุปสรรค ได้แก่ บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลา

ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์อุปสรรคในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า กฎหมายถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านกีฬาไม่ต่อเนื่อง

2.6 ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2.6.1 จุดแข็ง ได้แก่ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และมีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสถาบันการพลศึกษา (2560, น. 30) ได้วิเคราะห์จุดแข็งในแผนยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2556-2560 (ฉบับปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า ครูอาจารย์มีความเชี่ยวชาญได้รับการยอมรับจากแวดวงการศึกษาและกีฬา

2.6.2 จุดอ่อน ได้แก่ ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทาง การกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาไม่เพียงพอต่อการดูแลนักกีฬา การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ และขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 25) ได้วิเคราะห์จุดอ่อนในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า ขาดการบูรณาการการทำงานด้านกีฬาระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และขาดการนำองค์ความรู้และปัญหาอุปสรรคที่ผ่านมา มาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อให้ก้าวหน้าทัดเทียมนานาชาติ

2.6.3 โอกาส ได้แก่ สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชนมาช่วยพัฒนานักกีฬาได้ มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา และการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็น

ทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 25) ได้วิเคราะห์โอกาสในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า รัฐบาลให้ความสำคัญโดยมีนโนบาย แผนการพัฒนาการกีฬา และงบประมาณในการสนับสนุนกีฬาอย่างต่อเนื่อง มีการตกลงแลกเปลี่ยนร่วมมือด้านการกีฬาระหว่างประเทศ ทำให้นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬามีการพัฒนาองค์ความรู้

2.6.4 อุปสรรค ได้แก่ การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคตุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 26) ได้วิเคราะห์อุปสรรคในการสร้างกีฬาไทยสู่ความเลิศ พบว่า สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศไทยที่ยังประสบปัญหา ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในด้านความพร้อมของการเสนอขอรับเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬา และจัดประชุมองค์กรกีฬานานาชาติ และกฎหมายถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านกีฬาไม่ต่อเนื่อง

3. กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์ และสถานที่ที่มีมาตรฐานเพื่อรองรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์ (2560, น. 106) พบว่า ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาด้านการวางแผน ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศควรมีการกำหนดแผนเป็นระยะ โดยให้สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงานในการพัฒนานักกีฬาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กำหนดให้ทุกศูนย์ต้องมีการบริการจัดการความเสี่ยงในทุกด้าน ในการวางแผนต้องวิเคราะห์ตามบริบทของศูนย์กีฬาแต่ละศูนย์ฯ ทุกศูนย์ฯ ต้องจัดทำระบบสารสนเทศให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน มีการจัดทำเวบไซต์ และฐานข้อมูล

ของศูนย์ฯ การวางแผนพัฒนานักกีฬาควรคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละชนิดกีฬาแล้วจึงนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬาในด้านต่าง ๆ มาพัฒนานักกีฬา โดยจะต้องมีการวางแผนในเรื่องของอุปกรณ์ โภชนาการ ชีวกลศาสตร์ เทคโนโลยีทางการกีฬา ฯลฯ เป็นต้น และควรมีผู้เชี่ยวชาญทางวิยาศาสตร์การกีฬามาพัฒนานักกีฬาควบคู่กับผู้ฝึกสอน สอดคล้องกับนิกร สีแล (2551) กล่าวว่า การวางแผนที่มีการกำหนดนโยบายจากส่วนกลางเกี่ยวกับเป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานชัดเจนส่งผลให้การบริหารจัดการด้านการวางแผนมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม การที่ไม่มีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาง มีเพียงแผนการดำเนินงานระยะสั้นที่ใช้ได้ปีเดียว การดำเนินงานจึงเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายตามที่มีความรู้ และความเข้าใจของผู้บริหารในแต่ละวิทยาเขต ทำให้ทิศทางการดำเนินงานออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้าง ความพึงพอใจกับผู้รับบริการ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ และกลยุทธ์ย่อยที่ 2.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัตน์ จินตสกุล (2554, น. 275) พบว่า สถาบันการพลศึกษาควรพัฒนาและจัดศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็นสถาบันวิชาการกีฬา (Sports academy) โดยมีโครงสร้างองค์การ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์เชิงรุกของสถาบัน วิชาการกีฬา สอดคล้องกับโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับ สถาบันกีฬาแห่ง นิวเซาท์เวล (New South Wales Institute of Sports: NSWIS) ประเทศออสเตรเลียที่มีเป้าหมายให้สถาบันวิชาการกีฬาเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาทางวิชาการกีฬารวมทั้งบริการทางวิชาการแก่สังคม และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเพิ่มจากกลุ่มงานในปัจจุบัน คือ กลุ่มชีวิกลศาสตร์ (Sport biomechanics division)

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบการบริหารจัดการ ด้านผู้นำทางการกีฬา และกลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Tenner & Detoro (1992) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ จะต้องมีเป้าหมายและแผนพัฒนา

ที่ชัดเจน มีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพ และมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ (2551, น. 3) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งการกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย ภาระงานที่สำคัญ) แก่องค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอโดยส่วนรวม และมงคลชัย บุญแก้ว (2551) กล่าวว่า การชี้นำ ด้านภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนของผู้ฝึกสอนต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับนักกีฬาและตัวนักกีฬาเองต้องรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่วางไว้

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560-2564) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560, น. 38) มีความร่วมมือของส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการกีฬาของประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกีฬาที่ได้มาตรฐานเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และกลยุทธ์ย่อย 5.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัย ด้านกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา สอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดา เรืองมโนธรรม และสืบสาย บุญวีรบุตร (2559, น. 45) พบว่า นโยบายด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ หัวข้อวิจัยและผลการวิจัยจะเป็นส่วนสำคัญในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อตอบคำถามได้ในทุกระดับ

ทั้งระดับมาโคร (Macro Level) ระดับมีโส (Meso Level) ศึกษาตามความจำเป็น และลำดับความเร่งด่วนในแต่ละปัจจัย รวมถึงการวิจัยในระดับไมโคร (Micro Level) ที่เจาะลึกบุคคลทั้งตัวนักกีฬา คุณภาพโค้ช คุณภาพโปรแกรมการฝึก และการสนับสนุนด้านต่าง ๆ โดยการกีฬาแห่งประเทศไทยจัดทำเองหรือประสานความร่วมมือกับบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก ที่เน้นการวิจัยประยุกต์เพื่อการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง และนโยบายด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา (นานา) ชาติ (Inter) National Competition โครงสร้างนโยบายการจัดการแข่งขันตามเป้าประสงค์ และมาตรฐานการจัดการแข่งขันมีผลต่อการพัฒนาความสามารถนักกีฬาเป็นเลิศอย่างยั่งยืนเป็นระบบ ดังนั้นจึงต้อง 1) สร้างมาตรฐานการจัดการแข่งขันภายในประเทศ 2) จัดทำปฏิทินการแข่งขันกีฬาแห่งชาติ ที่มีเป้าหมายที่พัฒนานักกีฬาทุกกลุ่ม รวมทั้งเป็นการคัดเลือกตัวนักกีฬาทีมชาติ 3) การเพิ่มโอกาสในการแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งทุกประเทศกำหนดในแผนการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ทั้งตัวชี้วัดและผลผลิตที่เป็นไปตามการเปรียบเทียบวัดของแต่ละชนิดกีฬา 4) เร่งให้มีปฏิทินและแผนปฏิบัติการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ รายปีตลอด 4 ปี เพื่อทุกฝ่ายทราบกำหนดที่แน่นอน ในขณะที่งานวิจัยของปรกฎ ศศิประภา (2554, น. 95) พบว่าเรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬานับว่ามีประโยชน์มากและจะอำนวยต่อความยั่งยืนในการพัฒนาการกีฬาแต่จะต้องใช้ความร่วมมือและความพยายามเป็นอย่างมาก ซึ่งการที่จะยกระดับการกีฬาของไทยให้ทัดเทียมประเทศที่เจริญแล้วเป็นเรื่องท้าทายความสามารถและความพยายามสำหรับคนไทยที่รักกีฬาเป็นอย่างยิ่ง จึงต้องอาศัยปัจจัยดังนี้ โครงการบริหารที่เข้มแข็ง มีการกระจายไปทุกภูมิภาคมีระบบเชื่อมต่อถึงระดับชาติและนานาชาติ ตามหลักเกณฑ์ที่สหพันธ์กีฬานานาชาติกำหนด นักกีฬาจะต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิกปิก ซึ่งต้องใช้วิทยาศาสตร์การกีฬามาช่วยในการเตรียมความพร้อมนี้ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ใช้กันทั่วโลกอย่างแพร่หลาย ด้วยการพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬาที่จะต้องมีความพร้อมในเรื่องของอุปกรณ์ที่ทันสมัย บุคลากรที่ชำนาญได้รับการสนับสนุนจากรัฐ จัดตั้งเป็นศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ที่มีประสิทธิภาพในการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้เพื่อการพัฒนานักกีฬาทีมชาติ สอดคล้องกับฉัตรชัย สุขสันติ์ (2561, น. 132-133) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการพัฒนา พบว่า 1) มหาวิทยาลัยมีการส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมรับฟังนโยบายเกี่ยวกับกีฬามหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์การบริหารองค์กรกีฬา 2) มีระบบกลไกในการส่งบุคลากรกีฬาเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการเตรียมทีมสู่ความเป็นเลิศ 3) ใช้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อสนับสนุนการฝึกซ้อมและพัฒนาสมรรถภาพนักกีฬาให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น 4) ผู้ฝึกสอนกีฬาในแต่ละชนิดกีฬามีความรู้ความสามารถที่ดีตรงตามชนิดกีฬา 5) มีระบบการช่วยเหลือด้านการเรียนให้นักกีฬา เช่น

การจัดให้มีโปรแกรมการเรียนพิเศษสำหรับนักกีฬา 6) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อบริการให้กับนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ 7) มีการส่งเสริมการจัดการแข่งขันกีฬาในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการเตรียมทีมกีฬาในแต่ละชนิดกีฬาต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร และกลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร สอดคล้องกับงานวิจัยของวีระพงษ์ บางท่าไม้ (2557, น. 197) พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาในการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรกีฬาของชาติ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้บริหารกีฬา โดยมีลำดับการพัฒนาจากบุคลากรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่บุคลากรกีฬาเพื่อการอาชีพ ทั้งนี้โดยกลุ่มบุคลากรกีฬาเป้าหมายมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553, น. 28) ได้กล่าวถึงการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาปกติและนักกีฬาผู้พิการมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ ทักษะและจริยธรรม โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาภายในประเทศและนานาชาติ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการแข่งขันกีฬาให้ได้มาตรฐาน โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 9 ปัจจัย ดังนี้ 1) องค์กรกีฬามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) กองทุนพัฒนานักกีฬาที่เพียงพอในการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมกีฬา 3) โครงสร้างพื้นฐานสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติพร้อมเครื่องมือวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการกีฬา 5) นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน 6) องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา 7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาประยุกต์ใช้ 8) การใช้ระบบธุรกิจสิทธิประโยชน์เพื่อพัฒนากีฬา และ 9) การจัดการแข่งขันอย่างเป็นเรบบและต่อเนื่อง

สำหรับกลยุทธ์ที่นำเสนอมาทั้งหมดนั้น มีเป้าหมายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติให้ประสบผลสำเร็จด้วยวิธีการที่สามารถปฏิบัติได้จริงตามบริบทของแต่ละวิทยาเขต ซึ่งจะต้องเกิดจากการร่วมมือกันทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬา และนักกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่จะกำหนดแนวทางวิธีการและ

เป้าหมายในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย “กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1. ผู้บริหารควรนำกลยุทธ์การจัดการคุณคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ โดยจัดลำดับความสำคัญ ให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายและประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง โดยกำหนดลงในเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จะทำให้เป็นนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2. ผู้บริหารควรนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่ได้จากการวิจัย ให้ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงได้พิจารณาถึงข้อค้นพบในเรื่องของ กลยุทธ์ กลวิธี ตัวชี้วัด อันจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

3. กลยุทธ์และกลวิธีในแต่ละด้านมีความหลากหลาย ตลอดจนมีตัวชี้วัดที่สามารถนำไปปฏิบัติ ได้ควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรและนักกีฬา เพื่อให้ทุกคนมองเห็นทิศทางในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้เป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาและเป็นแนวทางในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติต่อไป

2. ควรศึกษากลยุทธ์และสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในเชิงลึกเป็นลักษณะของการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research: PAR) เพื่อให้เกิดการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

3. ควรศึกษากลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่เน้นการดำเนินกิจกรรมโดยเฉพาะ

4. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยนเรศวร

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2550). *มาตรฐานการพัฒนาเด็กและเยาวชน.* กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2553). *แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553 - 2559).* กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

_____. (2560). *แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 - 2564).* กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

_____.(2560). *ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564).* กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

_____.(2560). *แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น. (2559). *หลักการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

โกศล รอดมา. (2557). ยุทธศาสตร์ของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา. *วารสารวิชาการ สถาบันการพลศึกษา.* 6(2). 139-150.

เขมมารี รักษ์ชูชีพ. (2556). *หลักการจัดการและองค์กร.* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

จตุพร เสถียรคง. (2557). *กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย* (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

จักร ติงศภัทิย์. (2553). *กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์.

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคนอื่น ๆ. (2553). *การวิเคราะห์บริบท: ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉลอง ชาตรูประชีวิน. (2552). *การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ฉัตรชัย สุขสันติ์. (2561). *การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยบูรพา* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ช่วงโชติ พันธุเวช. (2551). *การจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ชินณุพงศ์ ทองพวง. (2556). *องค์ประกอบการบริหารทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย* (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

ณัฐกร วัชรสินธุ์. (2563). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจรักษาความปลอดภัย. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมนุษยศาสตร์ปริทรรศน์,* 6(1), 263-276.

ณัฐชานิตย์ ธนธรรมพานนท์. (2560). แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา. *วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา*, 9(3). 101-111.

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดิฏฐชัย จันทร์คุณา. (2560). *การจัดการเพื่อประสิทธิผลองค์กรกีฬา.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2555). *หลักการจัดการ.* กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์.

ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส แอลแอลซี.

ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ. (2557). *กลยุทธ์การจัดการกีฬาสร้างเสริมสุขภาพของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ธัชชัย อำนวยผลวิวัฒน์. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และสมรรถนะของการดำเนินงาน* (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิกร สีแล. (2551). *สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรณีศึกษาในกลุ่มภาคกลาง* (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี:มหาวิทยาลัยบูรพา.

เนตร์พัณนา ยาวิราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น.* มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.

บุณฑวรรณ วิงวอน. (2556). *การเป็นผู้ประกอบการยุคโลกาภิวัตน์.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญทริกา วงษ์วานิช. (2556). *หลักการจัดการและองค์การ.* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

ปรกฏ ศศิประภา. (2554). ยุทธศาสตร์การนำวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อการพัฒนานักกีฬาทีมชาติ. *วารสารคณะพลศึกษา*, 14(2), 91-99.

ปัญญา อินทเจริญ. (2563). รูปแบบการจัดการกีฬาวอลเลย์บอลเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษวิทยาเชิงพุทธ*, 5(5), 171-185.

พรนภา เปี่ยมไชย. (2556). *หลักการจัดการและองค์กร.* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

พสุ เดชะรินทร์. (2551). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2553). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.* กรุงเทพฯ: วิชั่นพริ้นแอนด์ มีเดีย.

พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์. (2551). *การเตรียมองค์กรเพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทาง TQA.* กรุงเทพฯ: พงษ์วรินการพิมพ์.

มงคลชัย บุญแก้ว. (2551). *สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์* (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

มุทิตา พัวพิพัฒน์พงศ์. (2552). *การมีส่วนร่วมของบุคลากรโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดพิษณุโลกในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รัฐพันธ์ กาญจนรังสรรค์. (2557). *การพัฒนาต้นแบบและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชนี ขวัญบุญจันทร์. (2551). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาอาชีพ (2549 - 2552).* กรุงเทพฯ: สำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). *การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

ลัดดา เรืองมโนธรรม และสืบสาย บุญวีรบุตร. (2559). ปัจจัยและแนวทางการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ: แบบจำลองประเทศไทย. *วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ*, 17(1),35-48.

วานิช มาลัย. (2548). *วิธีการศึกษาทางนิเทศศาสตร์.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). *TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

วิรัตน์ ไข่มุก. (2550). *ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารของศูนย์ฝึกกีฬาในร่มการกีฬาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2549* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

วีรพงษ์ บางท่าไม้. (2557). รูปแบบสถาบันพัฒนาบุคลากรกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา*. 13(1). 75-88.

วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์. (2554). *อิทธิพลของการรับรู้ ทัศนคติและการมีส่วนร่วมที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามระบบคุณภาพายใน* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศรุต เดชวิถี. (2555). *การจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัย* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2557). *การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันการพลศึกษา. (2561). *ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา (มหาวิทยาลัยกีฬาแห่งชาติ) พ.ศ. 2561 - 2565.* ชลบุรี: ม.ป.พ.

สถาบันพระปกเกล้า. (2558). ระดับการมีส่วนร่วม. สืบค้นจาก http://www.kpi.ac.th สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (มปป). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี "การบริหารคุณภาพโดยรวม".* กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์แอนด์ มีเดีย.

_____. (2551). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร.* กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง.

_____. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา.* กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2553). *ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558.* กรุงเทพฯ: บางกอกบล็อก.

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2550). *ระบบบริหารงานคุณภาพหลักการพื้นฐานและคำศัพท์.* กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.

สำนักงานอธิการบดี สถาบันการพลศึกษา. (2561). *นโยบายและแนวทางในการบริหาราชการ สถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2561 – 2565.* ชลบุรี: ม.ป.พ.

สิทธิชัย เจริญพิวัฒพงษ์. (2552). *การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิริมนต์ นฤมลสิริ. (2555). *กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก:มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ท๊อป.

สุภาวดี แก้วสำราญ. (2553). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุรัตน์ จินตสกุล. (2554). อนาคตภาพการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ในสถาบันการพลศึกษา. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*, 11(1), 265-284.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพรส.

เสนาะ ติเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนันต์ เตียวต๋อย. (2551). *รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล* (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อรทัย ก๊กผล. (2552). *คู่คิด คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับนักบริหารท้องถิ่น.* นนทบุรี: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น, สถาบันพระปกเกล้า.

อร่าม วัฒนะ. (2561). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด* (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

อัษ แสนภักดี. (2558). *รูปแบบของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

อาพัทธ์ เตียวตระกูล. (2555). *รูปแบบการจัดการนิสิตนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อำนวย มีสมทรัพย์. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

อำนาจ บุญทรง. (2556). *กลยุทธ์การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เอกชัย บุญยาทิษฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

Ackoff, Russell L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley Interscience.

Alanasari, A. Mohamed. Evaluation of Quality Management in Sports Club in Dubai. *International Review of Management and Business Research*, 7(2), 368 - 379.

Arzeshmand, M. (2012). Reasons for accepting Total Quality Management (TQM) by the managers of physical education organization: a survey in Fars province of I.R.IRAN. *Journal of American Science,* 8(10), 612-616.

Brent D.R., et. al. (2007). "Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework". *Leadership & Organization Development Journal*. 28(3), 230-250.

Bon, T. A. (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organization: Literature review and New Conceptual Framework, *SciVerse ScienceDirect,* 53, 516-529.

Bohlke, N. and Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems, *Management Decision,* 47(1), 67–84.

Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). *Strategic Management: Concepts and applications (2nd ed.).* New York: McGraw-Hill.

Certo, S.C. and Peter, J.P. (2001). *Strategic Management: Concepts and applications.* New York: McGraw-Hill.

Crosby, Phillip B. (1986). *Quality is Free*. New York: McGrew-Hill. Inc. Press.

Chao-Sen, W. (2017). Application of TQM to road races: Study on the sports involvement and willingness to re-participate**.** *Cogent Business & Management,*

5, 1-15

Christopher, G. and Woolcock, M. (2005). *Empowerment and Local Level Conflict Mediation in Indonesia: A Comparative Analysis of Concepts*, The World Bank, USA.

Ciftci, C. (2015). Analyse of the expectations of the sports management students in terms of quality. *Social and Behavioral Sciences*, 174, 2602-2609.

Cummings, G. T. and Worley, G. C. (2009). *Organization Development & Change* (9th ed.). South-Western College Publication: Mason.

Daft, L.R. and Marcic, D. (2013). *Understanding Management (8th ed.).* South-Western College Publication: Mason.

Dale, B. G., Boaden, R.J. and Lascelles, D.M. (1994). Total quality management: An overview, in B.G. Dale (ed.), *Managing Quality (2sd ed.).* Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Dana, L-P. and Ramadani, V. (Eds.). (2015). *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization*. Springer: Cham.

Dean, J. W., & Evans, J. (1994). *Total Quality Management, Organization and Strategy*. St Paul, MN: West Publishing.

Deming, W. Edward (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: Mass.

Dlfeky, E. F. Mamdouh. (2011). *Total quality management and applications management in the departments of Youth and Sport of the Arab Republic of Egypt*. Benha University Faculty of Physical Education for men.

Drucker, P. (2006). *Management: Tasks, Responsibility, Practices*. New York: Harper Collins.

Dow, D., Samson, D., & Foed, S. (1999). *"Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?."* Production and Operations Management.

Eric, C. Schwarz, S. A. H. (2010). *Hall and Simon Shili***.** Kidling, Oxford: Elsevier Butterworth-Hein.

ERIC Digest. (2011). *World-Class Standards and Local Pedagogies: Can We Do Both?*. ERIC Custom Transformations Team.

Feigenbaum, A. (1987). Lesson to be leant**.** *International Journal of IMHE.*

Goetsch, L. D. & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: ntroduction to Total Quality (7th ed).* United Kingdom: Pearson Education Limited.

Hegazy, A.F. (2012). Obstacles to applying total quality management to sport clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia. *World Journal of Sport Sciences,* 6(1), 1–5.

Hellriegel D., Jackson E. S., Louw L and Staude G. (2017). *Management* (5th ed.). Southern Africa: Oxford University Press.

James, Paul T.J. (2005). *Total Quality Management in Asia: Practices for the 21st Century.* New Jersey: Prentice Hall.

Juran, Joseph M. (1989). *Juran of Leadership for Quality*. New York: Free Press.

Jyoti, M. D. (2017). Total Quality Management (TQM) in Sports. *International Journal of Movement Education and Social Science,* 6(2).

Kanji, G. K. (1994). Total Quality Management and Statistical Understanding, *Total Quality Management,* 5(3): 105-114

Kiran. (2017). *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. India: SPi Global.

Knop, D. P. & Hoecke, V. J. & Bosscher, D. V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77.

Kotler, P. & Murphy, P.e. (1981). Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education,* 52(5), 470-489.

Kreitner. (1995). *Management* (9th ed.). Arizona State University.

Longenecker, J. G.,Moore, C. W., Petty J. W., & Palich, L.E. (2006). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis.* NP: South-Wester.

Lowney, C. (2003). *Heroic Leadership: Best Practices From A 450-year-old Company that Changed the World*. Loyola Press.

Millar, R. M.G. (1987). In J. Cullen & J. Hollingham (Eds.). *Implementing Total Quality Bedford:* IFS Publication.

Molina, L.M, Ns-Montes, J.L., & Ruiz-Moreno, A. (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*.

Moreno, M. A. & Suarez, D. A. (2016). Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough ERQM Excellence Model. *SpringerPlus,* 5, 1-8.

Mullins, L. (2013). *Management and Organizational Behaviour (10th ed.).* Pearson: Harlow.

Oakland, J. (2003). *TQM Text with Case (3rd ed).* Butterworth-Heinemann An imprint of Elsevier Perce, A.

_____.(2014). Total Quality management and operational excellence: Text with cases.

John and Robinson, Richard, B, Jr. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy (11th ed).* New York: McGraw-Hill.

Parker, G. M. (1990). *Team Players and Team Work: The Ner Competitive Business Strategy.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2009). Strategic management: Formulation, implementation and control *(11th ed).* New York: McGraw-Hill. Pitts, Robert A. and Lei, David. (2000*). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage (2nd ed).* U.S.A.: South-Western Publishing.

Prajogo, Daniel I., Amrik Sohal S. (2004). *The multidimensionality of TQM practices In determining quality and innovation performance an empirical examination.* N.p.,

Prajogo, D. I., Laosirihong Thong T., Amnk, S.S., & Boon-itt S. (2007). *"Manufacturing strategies and innovation performance in newly industrialized countries,"* Industrial Management and Data System.

Ramasamy, S. (2009). *Total Quality Management*. India: Tata McGraw-Hill.

Ratten, V. (2011a). A social perspective of sports-based entrepreneurship**.** *International Journal of Entrepreneurship and Small Business,* 12(3), 314–326.

Ratten, V. (2011b). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 7(1), 57–69.

Ratten, V. (2015). 'Athletes as entrepreneurs: the role of social capital and leadership ability'. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business,* 25(4), 442–455.

Rexhepi, G. (2018). TQM techniques as an innovative approach in sport organizations management: toward a conceptual framework. *International Journal Business and Globalization,* 20(1),18-30.

Rexhepi, G. (2010). *Total Quality Management*. Albanian: Logos-A Skopje.

Rial, M. B. (2015). Quality management of Olympic, Non-Olympic and Paralympic sport federations. *Journal of Sports Research,* 2(4), 141-151.

Robins, S.P. and Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Rue, L & Byars, L. (2002). *Management: Skill and Application (10th ed.).* USA: McGraw-Hill.

Sallis, E. *Total quality management in education*. London: Kogan.

Scherhorn, John R. (2002). *Management (7th ed).* U.S.A.: John Wiley&Sons. Shewhart. A. W. (1939). *Statistical Method from The Viewpoint of Quality Control.* USA: Lancaster Press.

Shuklev, B. (2015). *Principles of Management in Macedonian*. Faculty of Economics: Macedonia.

Stanly, C. Abraham. (2006). *Strategic planning a practical guide for competitive success.* Ohio: Thomson South - Western.

Stephen. P. R. & Coulter M. (2007). *Management*. Wallingford, United Kingdom: Prentice Hall.

Sureshchandar, G.S., Chandrasekharan, R., & Anantharaman, R.N. (2001). "A conceptual model for total quality management in service organization," *Total quality managemen,.* 12(3), 343-363

Talley, D. J. (1991). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Tenner, Arthu R. & Detoro, Grving J. (1992). *Total Quality Management: three steps to Continuous improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual (2nd ed.).* Worcester, Great Britain: Billing & Son.

Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory analysis*. New York: Harper and Row.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th ed).* New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย

เรื่องกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ (ค่า IOC)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธาวุฒิ ปลื้มสำราญ	อาจารย์ประจำสาขาพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พราม อินพรม	รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและ กิจกรรมพิเศษ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย สุขดี	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิวันท์ โอนสูงเนิน	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกศล รอดมา	รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเพชรบูรณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

1. นายชุมพล วงศ์คำจันทร์	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตเชียงใหม่
2. นายยุทธพงษ์ เรืองจันทร์	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตลำปาง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดำเนิน สีนวล	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตสุโขทัย
4. นายภัทรดนัย ประสานตรี	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตเพชรบูรณ์
5. นายชนะ ฤทธิธรรม	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตอุดรธานี
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คำพาง ศรีท้าวปากดี	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตมหาสารคาม
7. นายพัฒนา ชัยพิพัฒน์	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตชัยภูมิ
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระพงษ์ แดนดี	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตศรีสะเกษ
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตร์ชัย แสงสุขีลักษณ์	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตกรุงเทพ
10. นายยงยุทธ ลาดนอก	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตอ่างทอง
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมรัฐ อากาศวิภาต	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตสุพรรณบุรี
12. นายวิษณุ อรุณเมฆ	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตสมุทรสาคร
13. นางสาวกรรณิกา อินชะนะ	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตชลบุรี
14. นายอัมรินทร์ หัตถกิจ	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตชุมพร
15. ดร.ภานุ ศรีวิสุทธิ์	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตกระบี่
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิธิกร คล้ายสุวรรณ	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตตรัง
17. นายนักรบ ทองแดง	หัวหน้าสำนักงานกีฬา วิทยาเขตยะลา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธงชัย สุขดี	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิวันท์ โอนสูงเนิน	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง	รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ สิทธิจันดา	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเพชรบูรณ์
5. ดร.ปภิณวิชตฎ์ โพธิ์กาศ	ผู้อำนวยการสำนักกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
6. รองศาสตราจารย์ ดร. วิทเวช วงศ์เพม	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง
7. รองศาสตราจารย์ ดร.เทอดทูล โตคีรี	อาจารย์บริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก อดีตผู้ฝึกสอนทีมฟุตบอลตาก ซิตี้
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โกศล รอดมา	อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเพชรบูรณ์
9. นายพลัฏฐ์ สุวรรณาเมธากร	ผู้อำนวยการกองบริหารงานและมาตรฐานกีฬาอาชีพ

ภาคผนวก ข แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬา
เพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ทั้งนี้ คำว่า “ความต้องการจำเป็น” ในการวิจัยนี้หมายถึง “สภาพในการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นความต้องการจำเป็นที่ปรากฏและความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง ตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ”

แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โปรดระบุข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต ☐ หัวหน้าสำนักงานกีฬา

☐ ผู้ฝึกสอนกีฬา ☐ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา

☐ นักกีฬา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ มุ่งสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความต้องการจำเป็นที่ปรากฏให้ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดและ**โปรดตอบทุกข้อ**

2. ความต้องการจำเป็นที่คาดหวังในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความต้องการจำเป็นที่ปรากฏให้ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดและ**โปรดตอบทุกข้อ**

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	**ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ**					**ความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง**				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการวางแผนกลยุทธ์										
1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว			✓							✓
2. มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาโดยคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				✓						✓

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ					ความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการวางแผนกลยุทธ์										
1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว										
2. มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกีฬาโดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทางการกีฬา นักกีฬา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางการกีฬา										
3. มหาวิทยาลัยมีการนำประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน										
4. มหาวิทยาลัยมีการปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ										
5. มหาวิทยาลัยมีการรายงานข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญที่นำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ										
6. มหาวิทยาลัยมีวิธีการในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ข้อมูล และประเมินผลการดำเนินงาน										
7. มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ										
8. มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ										
9. มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง										
10. มหาวิทยาลัยมีการประเมินความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการ										

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ					ความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (ต่อ)										
11. มหาวิทยาลัยมีการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และประเมินความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ										
12. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุง แก้ไข และดำเนินการจากผลการติดตามความสำเร็จ และความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ										
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ										
13. มหาวิทยาลัยมีวิธีการรับฟังความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรทางการกีฬาและนักกีฬา										
14. มหาวิทยาลัยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ เครื่องมือและสถานที่ ที่มีความทันสมัย สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ										
15. มหาวิทยาลัยมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์สามารถสร้างเครือข่ายทางการกีฬา										
16. มหาวิทยาลัยมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการให้บริการและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้กับผู้รับบริการ										
17. มหาวิทยาลัยมีระบบการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬา										
18. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการฝึกซ้อมของนักกีฬาโดยอำนวยความสะดวกด้านสนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์การฝึกซ้อมให้กับนักกีฬาเป็นอันดับต้นๆ										
19. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรทางการกีฬา										
20. มหาวิทยาลัยมีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา										

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ					ความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (ต่อ)										
21. มหาวิทยาลัยมีเจ้าหน้าที่ดูแลนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา										
22. มหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการที่จำเป็นของนักกีฬาตามแผนที่กำหนดไว้										
23. มหาวิทยาลัยมีนักโภชนาการที่ดูแลเรื่องอาหารให้กับนักกีฬาตามหลักโภชนาการทางการกีฬา										
24. มหาวิทยาลัยดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา										
25. มหาวิทยาลัยมีการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ยาและสารต้องห้ามสำหรับนักกีฬา										
26. มหาวิทยาลัยตรวจสอบติดตามผลการจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้แก่นักกีฬาให้ได้มาตรฐาน										
ด้านภาวะผู้นำ										
27. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์ แนวคิดในการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ										
28. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีทักษะในการชักนำสามารถจูงใจ ให้บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง										
29. มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามบรรทัดฐานและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำของบุคลากรทางการกีฬา										
30. มหาวิทยาลัยมีโครงการอบรมภาวะผู้นำและจริยธรรมทางการกีฬาให้กับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา										
31. มหาวิทยาลัยมีการประกาศเกียรติคุณด้านจริยธรรมทางการกีฬานอกเหนือจากความสามารถทางการกีฬา										

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ					ความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)										
32. มหาวิทยาลัยมีโครงการธรรมาภิบาลทางการกีฬา										
ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม										
33. มหาวิทยาลัยกำหนดให้คณะมีส่วนร่วมเพื่อคัดกรองนักศึกษาที่มีความสามารถทางกีฬาให้มีความพร้อมที่จะเรียนในแต่ละสาขาวิชา										
34. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน เช่น ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกีฬา นักกีฬา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน										
35. มหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะกรรมการในการวางแผนและจัดทำงบประมาณเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ										
36. มหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ควบคุมดูแลนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา										
37. มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการดำเนินงานตามโครงสร้างโดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการสั่งการ ควบคุม กำกับติดตาม และประเมินผลในการดำเนินงาน										
ด้านการพัฒนาศักยภาพ										
38. มหาวิทยาลัยสร้างโอกาสให้นักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์และสะสมผลงานเพื่อการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น										
39. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง										
40. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะ ผู้ฝึกสอนกีฬาตามตำแหน่งงาน										
41. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรทางการกีฬา										

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ					ความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการพัฒนาศักยภาพ (ต่อ)										
42. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา และนักกีฬาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน										
43. มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมลงใน Website เพื่อเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน										
44. มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัล หรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่กีฬา และนักกีฬา ที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่ได้วางแผนไว้										
45. มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ										
46. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามวงจรคุณภาพ (PDCA)										
47. มหาวิทยาลัยมีแผนการฝึกซ้อมทุกชนิดกีฬาอย่างต่อเนื่องตลอดปี										
48. มหาวิทยาลัยมีการประเมินแผนการฝึกซ้อมทุกชนิดกีฬา										
49. มหาวิทยาลัยมีการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาเป็นระยะ										
50. มหาวิทยาลัยมีการนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักกีฬาไปปรับปรุงแผนการฝึกซ้อม										
ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง										
51. มหาวิทยาลัยมีสนามกีฬาที่ได้มาตรฐาน รองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด										

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นที่ปรากฏ					ความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)										
52. มหาวิทยาลัยมีอุปกรณ์กีฬาเพียงพอและได้มาตรฐานสำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันได้ตามแผนที่กำหนด										
53. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ										
54. มหาวิทยาลัยมีนักจิตวิทยาการกีฬาคอยดูแลให้คำปรึกษาแก่นักกีฬา										
55. มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาให้โปรแกรมการฝึกเพื่อเพิ่มสมรรถภาพร่างกายแก่นักกีฬา										
56. มหาวิทยาลัยมีนักเวชศาสตร์การกีฬา ช่วยตรวจสอบร่างกายก่อนการแข่งขัน ป้องกันการบาดเจ็บ การรักษา และฟื้นฟูการบาดเจ็บ										
57. มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานทำหน้าที่ประสานระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการกีฬาและสุขภาพ										
58. มหาวิทยาลัยมีบุคลากรทางการกีฬาด้านการฝึกซ้อมและส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เช่น ผู้ฝึกสอน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักบริหารจัดการกีฬา ที่มีมาตรฐานและเพียงพอ										
59. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการแข่งขันของนักศึกษาที่มีความสามารถทางการกีฬา										
60. มหาวิทยาลัยนำผล/สถิติการแข่งขันของนักกีฬามาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข										

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญาภา จันทศรี
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการกีฬา
ภาควิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ค แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

แบบสำรวจฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

คำชี้แจง

1. แบบสำรวจฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น สำหรับการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้หลักการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1.1 ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วยจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses)

1.1.1 จุดแข็ง (strengths) คือข้อดี หรือข้อได้เปรียบที่องค์กรนั้น ๆ มีมากกว่าองค์กรอื่น เช่น ศักยภาพของบุคคลากร เงินงบประมาณ ฯลฯ

1.1.2 จุดอ่อน (weaknesses) เป็นข้อเสีย หรือข้อเสียเปรียบขององค์กร ซึ่งอาจมีผลกระทบมาจากหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการบริหารจัดการ

วิเคราะห์โดยใช้รูปแบบ McKinsey 7-S Framework ประกอบด้วย

1) โครงสร้าง/นโยบาย (Structure) หมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงาน การแบ่งหน้าที่ทำงาน นโยบายขององค์กรที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objectives) ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

3) ระบบ/บริหารจัดการ/เทคโนโลยีสารสนเทศ (System) หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยที่เกิดจากระบบต่าง ๆ และความสอดคล้อง ระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4) รูปแบบการทำงาน (Style) หมายถึง วิธีการดำเนินงานซึ่งเป็นบรรทัดฐานและแนวทางเดียวกันที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

5) บุคลากร (Staff) หมายถึง คุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากร รวมทั้งกระบวนการจูงใจและสร้างคุณค่าพื้นฐานพัฒนาบุคลากรในการจัดการคุณภาพโดยรวมของเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

6) ทักษะในการทำงาน (Skill) หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบของบุคลากร ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

7) ค่านิยมร่วม (Share values) หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1.2 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threats)

1.2.1 โอกาส (opportunity) เป็นทั้งแนวโน้ม พลังขับเคลื่อน เหตุการณ์ และแนวคิดต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงาน เช่น คนทำงานที่บ้านมากขึ้น โดยพึ่งพาอุปกรณ์โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน และการเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ต

1.2.2 อุปสรรค (threats) เป็นเหตุการณ์หรือแรงกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม องค์กรจำเป็นต้องวางแผนรับมือ หรือตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรเทาความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น

วิเคราะห์โดยใช้รูปแบบ PESTLE ประกอบด้วย

1) การเมือง (Politics) หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่จะส่งเสริมและสนับสนุนหรือเป็นปัญหาต่อการจัดการ คุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2) เศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนหรือเป็นปัญหาต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

3) สังคม (Social) หมายถึง การวิเคราะห์ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ความต้องการของชุมชน เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่จะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

4) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การวิเคราะห์เทคโนโลยีการบริหาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่จะสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

5) กฎหมาย (Legal) หมายถึง หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นโยบายสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่จะส่งผลต่อโอกาสหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

6) สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่จะสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2. แบบสำรวจฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต หัวหน้าสำนักงานกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบแบบสำรวจ ได้โปรดตอบแบบแบบสำรวจให้ครบทุกตอนและทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านนั้นมีค่ายิ่งต่อการวิจัยและจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญาภา จันทศรี

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการกีฬา มหาวิทยาลัยนเรศวร

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต ☐ หัวหน้าสำนักงานกีฬา

☐ ผู้ฝึกสอนกีฬา ☐ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกีฬา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติอย่างไร

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์

จุดแข็ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

จุดแข็ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านภาวะผู้นำ

จุดแข็ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

จุดแข็ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการพัฒนาศักยภาพ

จุดแข็ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จุดแข็ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญาภา จันทศรี
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการกีฬา
ภาควิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อประเมินความสัมพันธ์

แบบสอบถามเพื่อประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

แบบสอบถาม
เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

❑ ชาย ❑ หญิง

1.2 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานกีฬา

❑ น้อยกว่า 5 ปี ❑ 5 -10 ปี ❑ มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาใน ประเด็นดังนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ดูแลกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ที่มีต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมี<u>มากน้อยเพียงใด</u>

5 หมายถึง ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ **อยู่ในระดับมากที่สุด**

4 หมายถึง ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ **อยู่ในระดับมาก**

3 หมายถึง ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ **อยู่ในระดับปานกลาง**

2 หมายถึง ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ **อยู่ในระดับน้อย**

1 หมายถึง ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ **อยู่ในระดับน้อยที่สุด**

1. การประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการวางแผนกลยุทธ์					
จุดแข็ง					
S1 มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน					
S2 มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
S3 มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น					
S4 มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา					
S5 มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา					
S6 มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน วิชาชีพทางการกีฬา					
S7 มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา					
S8 มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน					
S9 มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล					
S10 มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ					
S11 มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการแข่งขันตลอด และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ดี					
S12 มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี					
S13 มีแผนด้านกลยุทธ์โดยมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเป็นคนสร้างแบบแผนกลยุทธ์ทุกอย่างลงมาสู่วิทยาเขตทั้ง 17 วิทยาเขต และทำการวางแผนตรงตามแผนงานที่ได้รับมาอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและทำให้งานออกมามีความถูกต้องตามแผนงาน					
S14 มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ					
จุดอ่อน					
W1 ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขตและไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการวางแผนกลยุทธ์					
W2 นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรด้านกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย					
W3 ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา					
W4 การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์					
W5 มีงบประมาณที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
W6 ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
W7 การบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
W8 สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ					
W9 ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่และผู้มาใช้บริการ					
W10 แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้					
W11 ขาดการสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
โอกาส					
O1 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อมและอุปกรณ์การฝึกซ้อม					
O2 มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
O3 สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์					
O4 นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี					
O5 รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา					
O6 นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ					
O7 รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการวางแผนกลยุทธ์					
O8 กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ					
O9 ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น					
O10 ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ					
อุปสรรค					
T1 แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา					
T2 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง					
T3 มหาวิทยาลัยทางการศึกษาบางแห่งมีการให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ					
T4 การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน					

2. การประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ					
จุดแข็ง					
S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง					
S2 มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ					
S3 ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน					
S4 บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป					
S5 สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน					
S6 เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย					
S7 การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา					
S8 มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้					
S9 มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ					
จุดอ่อน					
W1 บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย					
W2 ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดี สำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ					
W3 สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ					
W4 การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย					
W5 เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ					
W6 การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน					
W7 การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ					
W8 ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร					
W9 ขาดบุคลากรสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการ ด้านชีวกลศาสตร์					
W10 สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ					
W11 บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอก เข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้					
W12 ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม					
W13 ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย					
W14 ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง					
W15 บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ					
W16 ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ					
โอกาส					
O1 ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ					
O2 นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ					
O3 มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง					
O4 มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ					
O5 สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามมีหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา					
O6 ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย					
O7 ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมากขึ้น มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น เพราะเชื่อว่ามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติจะสามารถนำพาลูกหลานของตนประสบความสำเร็จในด้านการกีฬาได้เป็นอย่างดี					
O8 มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล					
อุปสรรค					
T1 การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ					
T2 การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง					
T3 การใช้เวลาว่างของเยาวชนไทยไม่ได้ให้ความสนใจกับการเล่นกีฬาเท่าไร					
T4 ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา					
T5 ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่ไม่แน่นอน จึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ					
T6 ระเบียบการการเบิก – จ่าย งบประมาณทางราชการ					

3. การประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านภาวะผู้นำ

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านภาวะผู้นำ					
จุดแข็ง					
S1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน					
S2 ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล					
S3 เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ					
S4 เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬา การแข่งขันกีฬา					
S5 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา					
S6 ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา					
S7 บุคลากรในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง					
S8 มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
S9 มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬา สมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
S10 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่					
S11 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อม ให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬาและผู้ฝึกสอนทุกคน					
S12 ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร					
S13 มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา					
S14 มีความรู้ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน					
จุดอ่อน					
W1 ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น					
W2 การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด					
W3 ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย					
W4 การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง					
W5 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านภาวะผู้นำ					
W6 ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย					
W7 มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย					
W8 ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน					
โอกาส					
O1 ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ					
O2 ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา					
O3 มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลกในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น					
O4 รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา					
อุปสรรค					
T1 งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด					
T2 เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ					

4. การประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม					
จุดแข็ง					
S1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย					
S2 มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
S3 ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีมและเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา					
S4 การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน					
S5 วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ					
S6 มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม					
S7 มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
S8 มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
S9 มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุม วางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน					
S10 ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
จุดอ่อน					
W1 งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ					
W2 ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย					
W3 ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน					
W4 ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม					
W5 พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล					
W6 ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำ ขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
W7 มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า					
โอกาส					
O1 มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
O2 การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม					
O3 พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
อุปสรรค					
T1 การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย					
T2 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network)ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา					
T3 มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา					

5. การประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพ

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการพัฒนาศักยภาพ					
จุดแข็ง					
S1 มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง					
S2 นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง					
S3 บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ					
S4 ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่					
S5 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน					
S6 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ					
S7 สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน					
S8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้					
จุดอ่อน					
W1 นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา					
W2 ประสบการณ์น้อยในบทบาทในการทำงานและการศึกษา					
W3 ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา					
W4 งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ					
W5 การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี					
W6 การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการพัฒนาศักยภาพ					
โอกาส					
O1 สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ					
O2 สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ ตรงในการแข่งขัน					
O3 หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน					
O4 มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
O5 มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล					
อุปสรรค					
T1 บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง					
T2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน					

6. การประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
จุดแข็ง					
S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี					
S2 มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี					
S3 มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน					
S4 บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา					
S5 มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน					
S6 ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
S7 มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
จุดอ่อน					
W1 ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา					
W2 ขาดนักจิตวิทยากีฬา และนักโภชนาการ					
W3 การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง					
W4 การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า					
W5 ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา					
W6 ความพร้อมของนักกีฬาผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา					
W7 บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า					
W8 ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ					
W9 ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ					

รายการ	ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในของด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
โอกาส					
O1 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชนมาช่วยพัฒนานักกีฬาได้					
O2 มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา					
O3 การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ					
อุปสรรค					
T1 การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ					
T2 ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อยทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน					
T3 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคตุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ					

ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้

แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้
แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนาเป็นแบบปลายเปิด

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 17 วิทยาเขต และหัวหน้าสำนักงานกีฬา 17 วิทยาเขต

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถาม ได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอนและ ทุกข้อความตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญาภา จันทศรี
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการกีฬา มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โปรดระบุข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐

1. หน่วยงานต้นสังกัด

☐ วิทยาเขตเชียงใหม่
☐ วิทยาเขตสุโขทัย
☐ วิทยาเขตอ่างทอง
☐ วิทยาเขตสุพรรณบุรี
☐ วิทยาเขตสมุทรสาคร
☐ วิทยาเขตชัยภูมิ
☐ วิทยาเขตศรีสะเกษ
☐ วิทยาเขตกระบี่
☐ วิทยาเขตยะลา
☐ วิทยาเขตลำปาง
☐ วิทยาเขตเพชรบูรณ์
☐ วิทยาเขตกรุงเทพ
☐ วิทยาเขตชลบุรี
☐ วิทยาเขตอุดรธานี
☐ วิทยาเขตมหาสารคาม
☐ วิทยาเขตชุมพร
☐ วิทยาเขตตรัง

2. ตำแหน่ง

☐ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต
☐ หัวหน้าสำนักงานกีฬา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาในประเด็น ดังนี้

ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสภาพบริบทเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้

5 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และกลวิธีในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติใน**ระดับมากที่สุด**

4 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และกลวิธีในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติใน**ระดับมาก**

3 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และกลวิธีในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติใน**ระดับปานกลาง**

2 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และตักลวิธีในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติใน**ระดับน้อย**

1 หมายถึง ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และกลวิธีในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติใน**ระดับน้อยที่สุด**

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ฯ				
	5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์: มีระบบการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสู่การเป็นผู้นำทางการกีฬาในภูมิภาคอาเซียน					
พันธกิจ: 1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาผู้นำทางการกีฬา 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 5. สนับสนุนและพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน 6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
เป้าประสงค์: 1. วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 2. มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬา และนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ 4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม 5. มีระบบการให้บริการทางการกีฬาที่มีมาตรฐาน 6. ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์ และสถานที่ให้มีมาตรฐาน					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา					

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ฯ				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการวิจัยด้านกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา					
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ฯ				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐานสามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ					
กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร					
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร					
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.4 ประเมินการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร					

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 วางแผนนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. กำหนดนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	2. กำหนดเป้าหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. จัดกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	4. ออกแบบกิจกรรมจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 วางระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาอุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาให้มีมาตรฐาน	1. วางแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่					
	2. จัดกิจกรรมการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่					
	3. กำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่					
	4. ประเมินผลระบบการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์และสถานที่					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 สนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา	1. การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพ					
	2. การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน					
	3. การสนับสนุนทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา รวมทั้งทุนในการพัฒนาศักยภาพและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					

กลยุทธ์ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
	4. ประเมินการสนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่					
	5. ปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 สร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
	3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	5. ประเมินการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	6. ปรับปรุงการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 ติดตามระบบการบริหารจัดการในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. กำหนดวิธีการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	2. กำหนดระยะเวลาการติดตามระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. กำหนดรูปแบบการรายงานผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	4. จัดทำแบบติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	5. รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ	1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำทางการกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ					
	2. ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์					
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา	1. การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
	2. ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬากับองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ					
	3. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
	4. ประชุมเครือข่ายกับองค์กรทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
	5. จัดทำระบบสารสนเทศของเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างระบบการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา	1. กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา					
	2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
	3. ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา					
	4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา					
	5. ประเมินการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา					
	6. ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้นำทางการกีฬา					

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำทางการกีฬา		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ยกระดับผู้นำทางการกีฬาสู่ระดับสากล	1. สนับสนุนผู้นำทางการกีฬาให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะความสามารถตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา						
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการกีฬาอย่างต่อเนื่อง	1. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการกีฬาให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน					
	2. การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้					
	3. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา					
	4. การจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยให้บุคลากรทางการกีฬาที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทางการกีฬารุ่นหลัง					

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. การกำหนดแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง	1. มีการกำหนดแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง					
	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง					
	3. จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง					
	4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างต่อเนื่อง					

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬา		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	3. จัดทำสื่อและเทคโนโลยีดิจิตอลในการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
	5. ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา					
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาในการทำวิจัยทางกีฬาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา	1. การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรทางการกีฬา					
	2. การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงาน วิจัย ผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย					
	3. การจัดสรรงบประมาณ ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรทางการกีฬาอย่างทั่วถึง					

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน	1. ประสานความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน					
	2. บูรณาการความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ					
	3. ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	4. ประชุมเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	5. จัดทำฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการกีฬา	1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี					

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	2. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. จัดทำเวปไซต์ (Website) กลาง ในการติดต่อสื่อสารระหว่าง เครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	4. จัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	5. ติดตามและประเมินผลการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	2. ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศผ่านเวปไซต์ (Website) กลาง					
	3. จำนวนผู้มีส่วนร่วมจัดทำข้อมูลข่าวสารความรู้ในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน					
	2. ติดตามและประเมินผลกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการบริการทางการกีฬาให้มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาให้เพียงพอต่อการให้บริการ	1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ					
	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. จัดสรรงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง					
	4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมการจัดหาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการกีฬา	1. จัดให้มีระบบการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ แยกออกจากมหาวิทยาลัยโดยมอบหมายสำนักงานกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบหลัก					
	2. จัดให้มีระเบียบการใช้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจ ในการสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการการทำงานเชิงรุกบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้					

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	1. จัดทำโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	2. แต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	4. กำหนดแนวทางตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	5. กำกับ ติดตามและประเมินผลตามโครงสร้างการให้บริการทางการกีฬาเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 สนับสนุนงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ	1. มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยแยกออกจากงบประมาณกิจกรรมอื่น ๆ					
	2. นักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬามีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการจัดทำงบประมาณในการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ					
	3. จัดสรรงบประมาณในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง					
	4. จัดหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในการดูแล ปรับปรุง สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามเพื่อรองรับการให้บริการ					

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.6 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ	1. วางแผนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา					
	2. กำหนดบทบาทหน้าที่และกระบวนการในการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา					
	3. เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬา					
	4. ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทำการแก้ไขปัญหาการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการ					
กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง						
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาอย่างครบวงจร	1. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนักกีฬาด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา					
	2. จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพและรับรองมาตรฐานทางการกีฬาสำหรับนักกีฬา					
	3. ฝึกซ้อมและเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์					
	4. ติดตามประเมินผลศักยภาพและความสามารถของนักกีฬา โดยการทดสอบ ประเมินผล ติดตามพัฒนาการของนักกีฬาอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบ					

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	1. จัดทำแผนส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
	2. แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
	3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
	4. กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
	5. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทางการกีฬา เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรมประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน					
	6. กำกับ ติดตามและประเมินผลตามส่งเสริมและสนับสนุนนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านการกีฬาอย่างครบวงจร	1. การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการกีฬาระหว่างองค์กรและสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรทางการกีฬา					

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลวิธี				
กลยุทธ์	**กลวิธี**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
	2. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ					
	3. การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรทางการกีฬาในต่างประเทศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพ ด้านการกีฬาอย่างครบวงจร					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญาภา จันทศรี
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการกีฬา
ภาควิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ฉ ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนัก

ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ภาคผนวก ฉ ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ยและคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์		**n = 17**	
จุดแข็ง	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
S1 มีนโยบายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ชัดเจน	0.04	4.35	0.19
S2 มีการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	0.04	3.94	0.15
S3 มีบุคลากรด้านกีฬา และนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถมากกว่าสถาบันการศึกษาอื่น	0.04	4.47	0.20
S4 มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	0.04	4.12	0.17
S5 มีกระบวนการวางแผนการฝึกซ้อมในแต่ละชนิดกีฬา	0.04	4.29	0.18
S6 มีการกำหนดแนวทางพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในด้านการจัดสถานที่ อุปกรณ์กีฬา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาชีพทางการกีฬา	0.04	4.00	0.16
S7 มีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และพยายามพัฒนาตัวเองตลอดเวลา	0.04	4.29	0.18
S8 มีวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	0.04	4.06	0.16
S9 มีสนามกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา อุปกรณ์หรือโรงฝึกกีฬาที่มีมาตรฐานสากล	0.04	4.00	0.16
S10 มีการบริหารจัดการกีฬาแต่ละชนิดกีฬาอย่างเป็นระบบ	0.04	4.12	0.17
S11 มีการจัดการแข่งขันกีฬาเทียบเท่าสากลทำให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการแข่งขันตลอด และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ดี	0.04	3.59	0.13
S12 มีกลไกการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลทางด้านกีฬาของนักกีฬาที่ดี	0.04	3.88	0.15
S13 มีแผนด้านกลยุทธ์โดยมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเป็นคนสร้างแบบแผนกลยุทธ์ทุกอย่างลงมาสู่วิทยาเขตทั้ง 17 วิทยาเขตและทำการวางแผนตรงตามแผนงานที่ได้รับมาอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและทำให้งานออกมามีความถูกต้องตามแผนงาน	0.04	4.00	0.16
S14 มีเจ้าหน้าที่ ผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญระดับชาติและนานาชาติตลอดจนต่างชาติ	0.04	4.18	0.17
รวมจุดแข็ง			**2.34**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์		n = 17	
จุดอ่อน	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
W1 ชนิดกีฬาที่กำหนดในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศน้อยเกินไปในแต่ละวิทยาเขต และไม่สามารถเพิ่มชนิดกีฬาได้	0.04	4.19	0.32
W2 นักกีฬา เจ้าหน้าที่และบุคลากรด้านกีฬามีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อย	0.04	4.00	0.29
W3 ระบบการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬา	0.04	4.12	0.31
W4 การดำเนินงานพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์	0.04	3.77	0.26
W5 มีงบประมาณที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.04	4.06	0.30
W6 ขาดการบริหารจัดการด้านงบประมาณในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.04	3.59	0.23
W7 การบริหารจัดการด้านผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญบางชนิดกีฬาไม่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.04	3.65	0.24
W8 สนามกีฬาบางวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย มีสภาพทรุดโทรมเกินไป ไม่มีงบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติมหรือสร้างเพิ่มขึ้น เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ	0.04	3.82	0.27
W9 ขาดอุปกรณ์ประจำสนามที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแสงสว่าง ระบบเสียง บริเวณรอบ ๆ สนาม ซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และผู้มาใช้บริการ	0.04	4.12	0.31
W10 แผนงานด้านกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน พอดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตามที่ได้วางไว้งานเสร็จจริง แต่มีความล่าช้า ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้	0.04	4.00	0.29
W11 ขาดการสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	0.04	3.71	0.25
รวมจุดอ่อน			**1.68**
รวมค่าน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์		n = 17	
โอกาส	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
O1 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ฝึกซ้อม และอุปกรณ์การฝึกซ้อม	0.06	3.35	0.21
O2 มีการสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีควบคู่กับด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.06	3.08	0.18
O3 สามารถศึกษารูปแบบการฝึก รูปแบบการทำงานผ่านช่องทางสื่อออนไลน์	0.06	3.08	0.18
O4 นักกีฬาของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างประสบการณ์และความเป็นเลิศให้กับนักกีฬาเป็นอย่างดี	0.08	4.17	0.32
O5 รัฐบาลให้ความสนใจในการส่งเสริมสนับสนุนทางด้านกีฬา	0.07	3.83	0.27
O6 นโยบายสนับสนุนกีฬาโดยปรับเปลี่ยนสถาบันการพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	0.08	4.00	0.30
O7 รัฐมีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งเน้นกีฬาแต่ละระดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดไปสู่กีฬาอาชีพ	0.08	4.25	0.33
O8 กีฬาเป็นอาชีพมากขึ้น อาทิ ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาชีพ	0.08	4.17	0.32
O9 ผู้ฝึกสอนศึกษาแบบฝึกต่าง ๆ เวปไซต์และนำมาปรับใช้กับนักกีฬา ทำให้มีการฝึกสนุกสนานขึ้น ท้าทายขึ้น	0.07	3.92	0.28
O10 ประชาชนให้ความสำคัญด้านสุขภาพ จึงทำให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดสู่กีฬาอาชีพ	0.08	4.17	0.32
รวมโอกาส	**0.70**		**2.70**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์		**n = 17**	
อุปสรรค	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
T1 แรงกดดันที่เกิดจากการตัดสินใจ เช่น การส่งตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน การประเมินผลงานนักกีฬา	0.06	3.47	0.22
T2 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศต้องใช้งบประมาณสูง	0.08	4.18	0.32
T3 มหาวิทยาลัยทางการศึกษาบางแห่งมีการให้สวัสดิการสูงทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถไม่มาเรียนที่มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	0.08	4.53	0.38
T4 การพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการกีฬาทำได้ยากและใช้เวลานาน	0.07	4.00	0.30
รวมอุปสรรค	**0.30**		**1.22**
รวมน้ำหนัก	**1**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		**n = 17**	
จุดแข็ง	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนขั้นสูง	0.04	4.24	0.18
S2 มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาให้กับผู้รับบริการ	0.04	3.82	0.15
S3 ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารในระดับวิทยาเขตให้ความสำคัญต่อการให้บริการทางการกีฬา อำนวยความสะดวกในทุกด้าน	0.04	4.18	0.18
S4 บุคลากรมีใจรักในการให้บริการด้านกีฬา แก่บุคลากร นักกีฬา และบุคคลทั่วไป	0.04	4.24	0.18
S5 สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อม และอุปกรณ์สนามมีความเป็นมาตรฐาน	0.04	3.94	0.16
S6 เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพและอื่น ๆ ที่ทันสมัย	0.04	3.59	0.13
S7 การส่งเสริมและการจัดการแข่งขันกีฬา ส่วนใหญ่มุ่งที่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศแต่ละชนิดกีฬา	0.04	3.65	0.14
S8 มีการพัฒนาต่อยอดของนักกีฬาจากโรงเรียนกีฬา (มัธยมศึกษา) ถึงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (อุดมศึกษา) นักศึกษาสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับชาติและนานาชาติได้	0.04	3.94	0.16
S9 มีสนามกีฬาพร้อมให้การบริการ	0.04	4.00	0.16
รวมจุดแข็ง	**0.36**		**1.44**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		n = 17	
จุดอ่อน	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
W1 บางชนิดกีฬามีนักกีฬาที่มีความสามารถน้อย	0.04	4.29	0.19
W2 ไม่มีระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดี สำหรับนักกีฬาระดับสูง เช่น นักกีฬาทีมชาติ ทำให้นักกีฬาพ้นสภาพการเรียนเพราะผลการเรียนต่ำ	0.04	3.94	0.16
W3 สถานที่ฝึกซ้อมบางชนิดกีฬาไม่มี ต้องไปขอความอนุเคราะห์ที่อื่น และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ	0.04	3.65	0.14
W4 การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์น้อย	0.04	3.82	0.15
W5 เจ้าหน้าที่ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ	0.04	3.82	0.15
W6 การสื่อสาร การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างองค์กรในแต่ละวิทยาเขตยังไม่มีความชัดเจน	0.04	3.94	0.16
W7 การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ฝึกซ้อมน้อย	0.04	3.59	0.13
W8 ไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	0.04	3.77	0.15
W9 ขาดบุคลากรสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านโภชนาการ ด้านชีวกลศาสตร์	0.05	4.47	0.20
W10 สวัสดิการด้านอื่น ๆ น้อย เช่น งบประมาณด้านการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับต่างประเทศ หรือลีกต่าง ๆ ในประเทศ	0.04	4.18	0.18
W11 บางวิทยาเขตสถานที่ตั้งอยู่นอกเมืองทำให้การติดต่อราชการหรือบุคคลภายนอกเข้ามาออกกำลังกายอาจเป็นอุปสรรคได้	0.04	3.71	0.14
W12 ขาดการปรับปรุงการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม	0.04	3.94	0.16
W13 ต้องใช้งบประมาณในการเตรียมสถานที่สูง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์อีกด้วย	0.04	3.82	0.15
W14 ขาดความรู้และเทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง	0.04	3.59	0.13
W15 บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ	0.04	3.53	0.13
W16 ขาดเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เช่น ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ	0.04	4.12	0.17
รวมจุดอ่อน	**0.64**		**2.48**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		n = 17	
โอกาส	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
O1 ผู้ฝึกสอนมีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการเข้ารับการอบรม ประชุมและสัมมนาในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ	0.07	4.18	0.31
O2 นักกีฬาได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	0.08	4.65	0.38
O3 มีคนให้ความสนใจในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสูง	0.07	3.82	0.26
O4 มีการใช้สื่อออนไลน์ในการให้บริการ	0.06	3.65	0.23
O5 สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์สนามในหน่วยงานต่าง ๆ มีมากและมีมาตรฐาน ซึ่งนักกีฬาสามารถใช้ในการฝึกกีฬา	0.07	3.71	0.24
O6 ต้องหากิจการหรือการโฆษณาเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจหันมาใช้บริการของมหาวิทยาลัย	0.07	4.18	0.31
O7 ทุกภาคส่วนรู้จักมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมากขึ้น มีการสนับสนุนให้บุตรหลานมาเรียนมากขึ้น เพราะเชื่อว่ามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติจะสามารถนำพาลูกหลานของตนประสบความสำเร็จในด้านการกีฬาได้เป็นอย่างดี	0.07	3.77	0.25
O8 มีองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้เป็นเลิศในระดับสากล	0.07	3.94	0.27
รวมโอกาส	**0.56**		**2.26**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		**n = 17**	
อุปสรรค	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
T1 การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่มีความยุ่งยาก	0.08	4.29	0.33
T2 การแข่งขันในแต่ละมหาวิทยาลัยสูง	0.07	4.24	0.32
T3 การใช้เวลาว่างของเยาวชนไทยให้ความสนใจในการเล่นกีฬาน้อย	0.07	3.82	0.26
T4 ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชามากกว่าการเล่นกีฬา	0.08	4.29	0.33
T5 ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับ	0.07	3.94	0.27
T6 ระเบียบการการเบิก – จ่าย งบประมาณทางราชการ	0.07	4.19	0.31
รวมอุปสรรค	**0.44**		**1.81**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ		n = 17	
จุดแข็ง	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
S1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน	0.03	4.18	0.13
S2 ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	0.05	4.06	0.20
S3 เป็นผู้นำด้านกีฬา ด้านสุขภาพ ด้านบุคลิกภาพ	0.05	3.88	0.18
S4 เป็นแบบอย่างของศูนย์การศึกษาในด้านกีฬา การแข่งขันกีฬา	0.04	3.65	0.16
S5 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับนักกีฬา	0.05	3.94	0.18
S6 ผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา	0.05	3.88	0.18
S7 บุคลากรในวิทยาเขตส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถกีฬาเฉพาะทาง	0.04	3.71	0.16
S8 มีวิสัยทัศน์ในการคิดพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.05	3.88	0.18
S9 มีผู้บริหารทางด้านพลศึกษา และกีฬาที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านกีฬาทั้งระดับอุดมศึกษา หน่วยงานทางกีฬา สมาคมกีฬาต่าง ๆ หรือคณะกรรมการโอลิมปิกที่มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.05	3.94	0.18
S10 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องกีฬาและการศึกษาของนักกีฬาอย่างเต็มที่	0.05	3.82	0.17
S11 มหาวิทยาลัยสนับสนุนเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่ ติดตามการฝึกซ้อม ให้กำลังใจแก่นักกีฬา สร้างขวัญและกำลังใจนักกีฬา และผู้ฝึกสอนทุกคน	0.05	3.94	0.18
S12 ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร	0.05	3.82	0.17
S13 มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา	0.04	3.77	0.17
S14 มีความรู้ด้านการบริหาร การประสานงานภายในองค์กรที่ดีชัดเจนทั้งในการมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน	0.05	4.18	0.21
รวมจุดแข็ง	**0.65**		**2.45**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ		n = 17	
จุดอ่อน	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
W1 ผู้บริหารมีภาระงานอื่นที่ต้องบริหารจัดการ จึงต้องให้เวลากับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น	0.04	3.71	0.16
W2 การส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาบุคลากรค่อนข้างมีขีดจำกัด	0.04	3.71	0.16
W3 ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการบริหารจัดการ แต่ได้รับการแก้ไขปัญหาน้อย	0.05	3.94	0.18
W4 การดูแลและติดตามนักกีฬาได้ไม่ทั่วถึง	0.04	3.35	0.13
W5 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ทำให้ผู้ฝึกสอนต้องสำรองเงินส่วนตัว	0.05	3.88	0.18
W6 ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬาแบบมืออาชีพน้อย	0.04	3.59	0.15
W7 มีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการกีฬาน้อย	0.04	3.77	0.17
W8 ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและสร้างสรรค์งาน	0.04	3.65	0.16
รวมจุดอ่อน	**0.35**		**1.30**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ		n = 17	
โอกาส	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
O1 ในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการเข้าร่วมชมการแข่งขันในฐานะผู้จัดการทีมหรืออื่น ๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน และนำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาด้านความเป็นเลิศในกีฬานั้น ๆ	0.17	4.12	0.70
O2 ภาครัฐ เอกชน ให้ความสนใจในการพัฒนานักกีฬา	0.16	3.88	0.62
O3 มีการแข่งขันการเป็นผู้นำทางการกีฬาในระดับนานาชาติ หรือระดับโลก ในการเป็นคณะกรรมการทางการกีฬาแต่ละชนิด ทำให้เกิดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น	0.15	3.75	0.58
O4 รัฐบาลมีนโนบายสนับสนุนส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทุกชนิดกีฬาที่มีการแข่งขันและมีงบประมาณในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา	0.16	4.00	0.66
รวมโอกาส	**0.65**		**2.56**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ		n = 17	
อุปสรรค	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
T1 งบประมาณในการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมีขีดจำกัด	0.18	4.35	0.78
T2 เป็นหน่วยงานราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องดำเนินการตามระบบราชการ	0.17	4.18	0.72
รวมอุปสรรค	**0.35**		**1.50**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		**n = 17**	
จุดแข็ง	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
S1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการกีฬาของมหาวิทยาลัย	0.06	4.18	0.26
S2 มีคณะทำงานหรือทีมงานที่มีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	4.06	0.25
S3 ทรัพยากรด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความพร้อม มีการทำงานเป็นทีม และเอื้อต่อการพัฒนานักกีฬา	0.06	3.88	0.23
S4 การทำงานในวิทยาเขตมีระบบการพัฒนานักกีฬาอย่างชัดเจน	0.06	3.65	0.20
S5 วิทยาเขตให้ความสำคัญในการพัฒนากีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	0.07	4.47	0.30
S6 มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานมีส่วนร่วมและเป็นทีม	0.06	4.18	0.26
S7 มีการทำงานที่ระบบแบบแผน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	0.06	4.18	0.26
S8 มีการทำงานแบ่งหน้าที่กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	0.06	3.94	0.24
S9 มีการระดมความคิดเห็นในที่ประชุม วางแผนใช้การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน	0.06	4.00	0.24
S10 ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	0.06	3.71	0.21
รวมจุดแข็ง	**0.61**		**2.47**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		**n = 17**	
จุดอ่อน	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
W1 งบประมาณการติดต่อประสานงานในดำเนินงานและการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ	0.06	3.94	0.24
W2 ช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระหว่างบุคลากรกับนักกีฬามีจำนวนน้อย	0.05	3.41	0.18
W3 ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	0.05	3.53	0.19
W4 ขาดการกำหนดบทบาทหน้าในการมีส่วนร่วมมีในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	3.71	0.21
W5 พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล	0.06	4.06	0.25
W6 ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่ชำนาญงานที่ทำ ขาดกำลังใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	0.05	3.47	0.18
W7 มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ 17 วิทยาเขต ทำให้การประสานงานลำบากและล่าช้า	0.05	3.47	0.18
รวมจุดอ่อน	**0.39**		**1.43**
รวมคะแนน	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		**n = 17**	
โอกาส	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
O1 มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.16	3.88	0.63
O2 การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นทีม	0.17	4.06	0.68
O3 พระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.18	4.35	0.79
รวมโอกาส	**0.51**		**2.10**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		n = 17	
อุปสรรค	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
T1 การร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศมีน้อย	0.17	4.00	0.67
T2 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ทำให้นักกีฬาให้ความสนใจ และใช้เวลาว่างไปกับสิ่งอื่น ๆ มากกว่าการฝึกซ้อมกีฬา	0.16	3.94	0.65
T3 มีสถานบันเทิง ร้านเกม ห้างสรรพสินค้าภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก ทำให้ดึงความสนใจของนักกีฬา	0.16	3.82	0.61
รวมอุปสรรค	**0.49**		**1.92**
รวมเฉลี่ย	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

5. ด้านการพัฒนาศักยภาพ		**n = 17**	
จุดแข็ง	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
S1 มีการส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	0.08	4.41	0.34
S2 นักกีฬามีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	0.07	4.18	0.30
S3 บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ จากการอบรม สัมมนา และจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ	0.08	4.41	0.34
S4 ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน สร้างความพร้อมและประสบการณ์ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่	0.07	4.00	0.28
S5 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรทางการกีฬา อาทิ หลักสูตรผู้ตัดสิน หลักสูตรผู้ฝึกสอน	0.06	3.59	0.22
S6 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ	0.07	4.29	0.32
S7 สร้างนักกีฬาเข้าร่วมการอบรมในแต่ละชนิดกีฬาในเรื่องการแข่งขันหรือการตัดสิน	0.07	4.29	0.32
S8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงสุด ไปสู่ความเป็นเลิศได้	0.07	4.29	0.32
รวมจุดแข็ง	**0.58**		**2.43**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

5. ด้านการพัฒนาศักยภาพ		**n = 17**	
จุดอ่อน	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
W1 นักกีฬาบางชนิดขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพของนักกีฬาโดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา	0.07	4.00	0.28
W2 ประสบการณ์ในบทบาทในการทำงานและการศึกษาน้อย	0.07	3.82	0.25
W3 ขาดงานวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา	0.07	4.12	0.29
W4 งบประมาณในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ	0.07	4.06	0.28
W5 การจัดแรงจูงใจน้อยไป เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการตลอดปี	0.07	4.12	0.29
W6 การพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	0.07	4.24	0.31
รวมจุดอ่อน	**0.42**		**1.71**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

5. ด้านการพัฒนาศักยภาพ		n = 17	
โอกาส	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
O1 สามารถส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในทุกระดับ	0.15	4.29	0.64
O2 สามารถส่งผู้ฝึกสอน เข้าร่วมการอบรมในชนิดกีฬาต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงในการแข่งขัน	0.15	4.29	0.64
O3 หน่วยงานภายนอกมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน	0.14	4.00	0.56
O4 มีรายการแข่งขันมาก ในแต่ละปีทำให้มีการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.13	3.88	0.52
O5 มีหน่วยงานพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล	0.15	4.41	0.68
รวมโอกาส	**0.72**		**3.03**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

5. ด้านการพัฒนาศักยภาพ		n = 17	
อุปสรรค	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
T1 บางชนิดกีฬามีรายการแข่งขันน้อยเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง	0.13	3.82	0.51
T2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน	0.14	4.12	0.59
รวมอุปสรรค	**0.28**		**1.10**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		n = 17	
จุดแข็ง	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างดี	0.06	3.92	0.24
S2 มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารจัดการและรองรับการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักกีฬาได้ดี	0.06	3.95	0.25
S3 มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ตามแผน	0.06	3.99	0.25
S4 บุคลากรมีการนำ PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในสำนักงานกีฬา	0.06	3.99	0.25
S5 มีการนำผลการประเมินในรอบปีมาปรับปรุงระบบการดำเนินงาน	0.06	3.99	0.25
S6 ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีกระบวนการที่เชื่อได้ว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการทั้งในระดับนโยบาย ระดับแผน และระดับปฏิบัติ โดยยึดหรือเล่นกีฬาและต่อยอดในการก้าวสู่กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	4.03	0.26
S7 มีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	0.06	4.03	0.26
รวมจุดแข็ง	**0.44**		**1.76**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		n = 17	
จุดอ่อน	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
W1 ขาดบุคลากรทางด้านเวชศาสตร์การกีฬา โภชนาการทางการกีฬา และนักจิตวิทยาการกีฬา	0.07	4.24	0.28
W2 ขาดนักจิตวิทยากีฬา และนักโภชนาการ	0.07	4.18	0.28
W3 การประเมินผล การติดตามนักกีฬาควรทำอย่างจริงจัง	0.06	3.82	0.23
W4 การประสานงานกับหน่วยงานในวิทยาเขตทางด้านนักกีฬาค่อนข้างช้า	0.06	3.82	0.23
W5 ต้องจัดให้มีนักโภชนาการ นักจิตวิทยา หรือนักเวชศาสตร์การกีฬาให้เพียงพอกับนักกีฬา	0.06	4.06	0.26
W6 ความพร้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และเวลาเรียนของนักกีฬา	0.06	3.94	0.25
W7 บุคลากรมีความคิดที่แตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและล้าช้า	0.06	3.65	0.21
W8 ขาดข้อมูลสารสนเทศในการหาข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพ	0.06	3.59	0.20
W9 ขาดการรวมหรือบูรณาการวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ	0.06	3.88	0.24
รวมจุดอ่อน	**0.56**		**2.19**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		n = 17	
โอกาส	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
O1 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชน มาช่วยพัฒนานักกีฬาได้	0.19	4.41	0.83
O2 มีแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 และนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา	0.19	4.41	0.83
O3 การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการกีฬาที่ได้รับการพัฒนามีมากขึ้น ยกระดับระบบการฝึกสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านการกีฬา หรือระเบียบวินัยเพื่อส่งเสริมให้ทัดเทียมสากล เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางด้านการกีฬา ส่งเสริมและเพิ่มชนิดกีฬาที่มีความหวัง ขยายฐานจำนวนบุคลากรด้านการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	0.18	4.35	0.81
รวมโอกาส	**0.56**		**2.46**

ภาคผนวก ฉ (ต่อ)

6. ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		n = 17	
อุปสรรค	**น้ำหนัก**	**คะแนน**	**คะแนนถ่วงน้ำหนัก**
T1 การเมืองท้องถิ่นแต่ละที่มีการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	0.14	3.35	0.48
T2 ปัญหาเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันทำให้การสนับสนุนด้านกีฬาไม่ค่อยดี มีมาน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน	0.15	3.59	0.55
T3 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเป็นอุปสรรค มีปัญหาต่อการจัดการคุณภาพการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากเรื่องของสังคม ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ	0.15	3.41	0.49
รวมอุปสรรค	**0.44**		**1.52**
รวมน้ำหนัก	**1.00**		