

การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

นายสมบัติ เกตุสม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพลศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและการสอน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A PROPOSED MODEL OF FOOTBALL ACADEMY FOR PROFESSIONAL FOOTBALL  
CLUBS IN THAILAND

Mr. Sombut Ketsom

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Physical Education

Department of Curriculum and Instruction

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอล  
อาชีพในประเทศไทย

โดย

นายสมบัติ เกตุสม

สาขาวิชา

พลศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ อินทร์ธมยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อาจารย์ ดร.จุฑา ติงศรัทีย

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอ็มอัชฌา วัฒนสุวรรณนท์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ อินทร์ธมยา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(อาจารย์ ดร.จุฑา ติงศรัทีย)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รัชณี ขวัญบุญจันทร์)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา สราญุฑพิทักษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร.สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์)

สมบัติ เกตุสม: การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (A PROPOSED MODEL OF FOOTBALL ACADEMY FOR PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.สมบูรณ์ อินทร์ธมยา, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ.ดร.จุฑา ดิงศภัทย์, 271 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated Research) ระหว่างการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และการวิจัยอนาคต (Futures Research) ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และทำการศึกษาประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย การวิจัยมี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษารูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยและประเทศอังกฤษในปัจจุบัน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ขั้นที่ 2 การสร้างต้นร่างรูปแบบ ขั้นที่ 3 การพัฒนารูปแบบ ขั้นที่ 4 การหาฉันทามติ ขั้นที่ 5 การสนทนากลุ่ม และ ขั้นที่ 6 การปรับปรุงและการเสนอรูปแบบ โดยมีการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ตรง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม สนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความสำคัญ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 โครงสร้าง ส่วนที่ 4 การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากร ด้านการคัดเลือกนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย และส่วนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จ

ภาควิชา.....หลักสูตร และการสอน.....ลายมือชื่อ.....  
 สาขาวิชา.....พลศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา.....2555.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

# # 518 42567 27 : MAJOR PHYSICAL EDUCATION

KEYWORDS : MODEL/FOOTBALL ACADEMY / PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

SOMBUT KETSOM : A PROPOSED MODEL OF FOOTBALL ACADEMY FOR PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN THAILAND. ADVISOR : ASST. PROF. SOMBOON INTHOMYA. Ph.D., CO-ADVISOR : JUTHA TINGSAPHAT, Ph.D., 271 pp.

The purposes of this study were to propose the model of football academy for professional football clubs in Thailand. Integrated research methodology between descriptive research and futures research by technique EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) on the basis of current information and to study the components of the model resulted in football academy for setting the model of professional football clubs in Thailand and England. The process in research had 6 steps: 1) study of the current situation for the model of football academy for professional football clubs in Thailand for identified framework, 2) drafting the model, 3) development of model, 4) consensus group, 5) discuss for feasibility study in focus group and 6) adjustment and proposed model. The data sources derived from group of experts, administrators, group of scholars, and football experienced group, Datas were collected by using questionnaires, Interviews and focus group data. By analyzing the content, obvious frequency, median, mode and inter-quartile range.

The research results showed that: The propose the model of football academy for professional football clubs in Thailand which appropriate to the context of Thailand. This study consisted of 4 main parts: 1) Statement of the problems 2) Objectives 3) Structured 4) Operations including: purpose, management, budget, facilities and accommodations, staffing requirements, players, registration, development courses pathway, knowledge and learning programme, education and welfare and developing and linking with network and 4) Key success factors.

Department : Curriculum and Instruction

Student's Signature .....

Field of Study : Physical Education .....

Advisor's Signature .....

Academic Year : 2012 .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ อินทร์ธมยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และดร.จุฑา ติงศภทัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งช่วยให้คำปรึกษา ข้อคิด และคำแนะนำ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์ มาโดยตลอด อีกทั้งได้รับความกรุณาจาก ดร.นนชัย ศานติบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และต้องกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้กลั่นกรององค์ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.รัชนี ขวัญบุญจัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิลปชัย สุวรรณธาดา ผู้ช่วยศาสตราจารย์พระ มาลีหอม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมณี ศรีบุญ ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ คุณมนตรี ไชยพันธุ์ คุณราเชลล์ ได้ผลธัญญา คุณวิทยา เลหากุล คุณกานต์ จันทรัตน์ คุณศุภสิน ลีลาฤทธิ์ คุณธัญญา วงศ์นาค คุณพล ชมชื่น คุณดำริ นาคศรีสุข คุณวสันต์ เลิศพลรัตน์ คุณสาธิต จึงสำราญ คุณปพนพัชร ฉัตรชัยรัตนเวช คุณสมเกียรติ ประทุมรัตน์ คุณพรรษา มีสัตย์ธรรม คุณปกเกล้า อนันต์ คุณอาจินณ์ อนุรักษ์พงศธร และตัวแทนจากทีมสโมสรฟุตบอลอาชีพทุกท่าน และท่านอื่นๆ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน ที่ได้ให้ความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้วิจัย ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ การกีฬาแห่งประเทศไทย ที่ได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการศึกษา พร้อมทั้งให้โอกาสและสนับสนุนช่วยเหลือ ตลอดจนต้องขอขอบคุณผู้ช่วยวิจัย คุณทวีศิลป์ ศรีอักษร และขอบคุณ น้องน้ำหวาน น้องเนย และน้องเอย ที่คอยให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดัน ทำให้วิทยานิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ทันตามกำหนดเวลา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ คุณพ่อ พี่สาว พี่เขย พี่ชาย และทุกๆ คน ในครอบครัว ที่ได้ให้ความห่วงใย กำลังใจที่ดี และให้ความช่วยเหลือในทุกๆ เรื่องมาโดยตลอด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตนี้ด้วยดี อานิสงส์แห่งความสำเร็จอันใดที่เกิดขึ้น ขอให้ส่งผลต่อผู้มีพระคุณและผู้ปรารถนาดีต่อผู้วิจัยทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้แก่การพัฒนาของวงการฟุตบอลในระดับเยาวชนในประเทศไทย ให้ประสบความสำเร็จไปสู่การพัฒนากีฬาฟุตบอลของประเทศไทยทั้งในระดับชาติ และระดับนานาชาติ ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบสถาบันฟุตบอลในต่างประเทศ....	11
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบสถาบันฟุตบอลในประเทศไทย....	48
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการออกแบบองค์กร	68
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ.....	70
แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย.....	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	91
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	96
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	97
ขั้นที่ 1 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	97
ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	98

บทที่	หน้า
ชั้นที่ 3 การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	100
ชั้นที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
ชั้นที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	103
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและต้นร่างรูปแบบ	
สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย.....	107
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบสถาบัน	
ฟุตบอลในประเทศไทย.....	120
ผลการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) ที่มี	
ต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	148
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	151
สรุปผลการวิจัย.....	151
อภิปรายผลการวิจัย.....	176
ข้อเสนอแนะ .....	186
รายการอ้างอิง.....	189
ภาคผนวก.....	193
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	194
ภาคผนวก ข รายนามผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม.....	197
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	199
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	203
ภาคผนวก จ ภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	265
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	271



## สารบัญญัตินี้

ตารางที่		หน้า
4.1	จำนวนและค่าร้อยละของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	120
4.2	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านวัตถุประสงค์.....	122
4.3	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการบริหารจัดการ.....	123
4.4	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านงบประมาณ.....	128
4.5	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก.....	129
4.6	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านบุคลากร.....	132
4.7	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการคัดเลือกนักกีฬา.....	137
4.8	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการลงทะเบียน.....	138
4.9	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการพัฒนาหลักสูตร.....	140
4.10	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านความรู้และการจัดการความรู้.....	142
4.11	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการศึกษาและสวัสดิการ.....	143
4.12	รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย.....	145

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกีฬาฟุตบอลเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางและเผยแพร่ไปทั่วโลก ด้วยการเล่นที่มีรูปแบบการผสมผสานองค์ประกอบหลายๆ รูปแบบเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบในด้านเทคนิค(Technique) แท็กติก (Tactic) สมรรถภาพทางกาย (Physical Fitness) สมรรถภาพทางจิตใจ (Mental Fitness) ตลอดจนสภาพแวดล้อม (Environment) ต่างๆ ทำให้กีฬาฟุตบอลได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในการแข่งขันฟุตบอลโลกในแต่ละครั้งจะมียอดผู้ชมการแข่งขันทั่วโลกเป็นจำนวนมาก หรือแม้แต่การแข่งขันในแต่ละทวีปก็มียอดผู้ชมมากเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในทวีปยุโรป แม้แต่ในการแข่งขันระดับสโมสรภายในประเทศต่างๆ ก็ยังได้รับความนิยมไม่แพ้กัน

ประเทศต่างๆ ได้ส่งเสริมให้ประชาชนของตนมีความเป็นเลิศทางด้านกีฬาโดยรัฐบาลเป็นแกนหลัก มีผู้ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ซึ่งกลุ่มประเทศทางตะวันตก คือ ยุโรปและกลุ่มประเทศในทวีปอเมริกา นับได้ว่าประสบความสำเร็จทางการกีฬาในระดับสูง ส่วนทวีปเอเชียนับได้ว่ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้จากการแข่งขันฟุตบอลโลกจะมีประเทศในทวีปเอเชียเข้าไปสร้างชื่อเสียงอยู่เสมอๆ ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันได้ถึงความสำเร็จก้าวหน้าทางการกีฬาในภูมิภาคเอเชีย (โครงการจัดทำวิจัยและคู่มือการจัดตั้งสโมสรฟุตบอลอาชีพ, 2549)

จากกระแสความนิยมของกีฬาฟุตบอลที่เกิดขึ้นในทั่วทุกมุมโลกนั้น ทำให้รูปแบบการแข่งขันถูกปรับเปลี่ยนไปในเชิงเป็นธุรกิจมากขึ้น เช่น ฟุตบอลลีกของประเทศอังกฤษ ประเทศอิตาลี ประเทศสเปน ประเทศเยอรมัน รวมทั้งฟุตบอลลีกแถบทวีปเอเชีย เช่น ฟุตบอลลีกประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเวียดนาม เป็นต้น ซึ่งสมาคมฟุตบอลของแต่ละประเทศจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการจัดตั้งสโมสรกีฬาฟุตบอลที่มีระบบบริหารจัดการในเชิงธุรกิจกีฬา มีการพัฒนานักกีฬา มีบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ ทำให้เกิดเป็นรายได้ที่มีผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลสำเร็จต่อเกมการแข่งขัน (นนชัย ศานติบุตร, 2550)

ในต่างประเทศสโมสรฟุตบอลชื่อดังต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับนักกีฬาฟุตบอลเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จาก การซื้อตัวนักกีฬาฟุตบอลระดับโลกที่มีค่าตัวแพงมาร่วมทีม ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็วในเวลาอันสั้น ซึ่งเชื่อว่าประสบความสำเร็จเสมอไป นอกจากแนวทางข้างต้นแล้ว แนวทางในการสร้างและพัฒนา นักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสร หรือที่เรียกว่าสถาบันฟุตบอล (Football Academy) มีความสำคัญต่อสโมสรเช่นเดียวกัน ในประเทศอังกฤษสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งประเทศอังกฤษ (FA) ได้ออกกฎระเบียบไว้อย่างชัดเจนถึงแนวทางในการดำเนินงานของสโมสรกีฬาฟุตบอลควบคู่ไปกับการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนไว้อย่างเป็นรูปธรรมในระดับสโมสรเพื่อจุดประสงค์ในการสร้างนักฟุตบอลของตนเองขึ้นมาทดแทนผู้เล่นชุดใหญ่ หรือชุดปัจจุบันในอนาคต และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาทีมชาติให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น นักฟุตบอลระดับโลกอย่าง เดวิด เบ็คแคม, เวย์ รูนีย์, สตีเวน เจอร์ราร์ด หรือ ไมเคิล โอเวน ต่างเป็นผลผลิตของสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ที่พัฒนานักกีฬาฟุตบอลในระดับเยาวชนของสโมสร ก่อนที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้เล่นในทีมชุดใหญ่ของสโมสรต่อไป ซึ่งนอกจากผู้เล่นเหล่านี้จะเป็นกำลังหลักให้กับสโมสรที่ตนเองสังกัดอยู่แล้ว ยังเป็นกำลังหลักที่สำคัญในทีมชาติอีกด้วย

สำหรับประเทศไทย กีฬาฟุตบอลถือว่าเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมสูงสุด และมีความพยายามจากหลายฝ่ายที่จะผลักดันให้เกิดกีฬาฟุตบอลอาชีพขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การเกิดขึ้นของกีฬาฟุตบอลอาชีพยังส่งผลดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอลในทุกภาคส่วน เช่น บุคลากรของสโมสร ผู้ฝึกสอน และยังทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันกีฬาฟุตบอลอาชีพ ทั้งระบบการกระจายรายได้และความเจริญสู่ชุมชน การส่งออกนักกีฬาฟุตบอลอาชีพ ซึ่งสามารถนำเงินตราเข้าประเทศได้ ทำให้รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีการผลิตสินค้าและอุปกรณ์กีฬาที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล นอกจากนี้ ผลทางอ้อมที่เกิดขึ้นจากการเล่นกีฬาฟุตบอลจะทำให้รัฐสามารถลดค่าใช้จ่ายทางด้านสาธารณสุข และลดค่าใช้จ่ายในการดูแลสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเด็กและเยาวชน การเล่นกีฬาฟุตบอลนอกจากจะทำให้เกิดการพัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาแล้ว ยังเป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถป้องกันมิให้เด็กและเยาวชนเข้าไปเกี่ยวข้องกับอบายมุข และยาเสพติดได้ ดังที่อดีตรองประธานสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ โยเซ่ ฮาเวลานจ์ (Jose Hawelange) ได้กล่าวไว้ว่า ฟุตบอลไม่ได้เป็นเพียงกีฬาชนิดหนึ่งเท่านั้น แต่ฟุตบอลเป็นการฝึกชีวิตในรูปแบบหนึ่ง การใช้เวลาว่างของเด็กและเยาวชนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเขาอาจจะต้องต่อสู้กับยาเสพติด ดังนั้น จึงต้องเอาชนะยาเสพติดด้วยการเล่นกีฬา ซึ่งหมายถึงการเล่นฟุตบอลนั่นเอง (คณะกรรมาธิการกีฬา วุฒิสภา, 2553)

การจัดการแข่งขันกีฬาฟุตบอลอาชีพของไทย ได้มีองค์กรที่ดำเนินการจัดการแข่งขันคือ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้เริ่มจัดกีฬาฟุตบอลกึ่งอาชีพขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2534 เรียกว่า “ไทยแลนด์ เซมิโปร” และปี พ.ศ.2539 ได้จัดการแข่งขันกีฬาฟุตบอลอาชีพขึ้นเป็นครั้งแรก เรียกว่า “ฟุตบอลไทยแลนด์ลีก” และได้มีการจัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง เพียงแต่ชื่อรายการการแข่งขันจะเปลี่ยนไปตามบริษัทผู้ให้การสนับสนุน ส่วนการกีฬาแห่งประเทศไทยได้ให้การสนับสนุนการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพขึ้นเป็นกีฬานำร่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 - 2546 โดยใช้ชื่อการแข่งขันว่า “ฟุตบอลไทยแลนด์ โปรวินเชียลลีก” ต่อมาในปี พ.ศ. 2550 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ร่วมกับการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดการแข่งขันฟุตบอลลีกเป็นระบบเดียวซึ่งมีรายการดำเนินการแข่งขัน 3 รายการ คือ ไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชั่น 1 และลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) ถึงแม้ว่าการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่พบว่าในภาพรวมของการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพ ยังขาดการพัฒนาและพัฒนาไม่เป็นระบบ และขาดเป้าหมายทิศทางการพัฒนาส่งผลให้การจัดการแข่งขันไม่มีความต่อเนื่อง ไม่เน้นการพัฒนาทักษะความสามารถของนักกีฬาอย่างแท้จริง (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553)

การแข่งขันกีฬาฟุตบอลระดับสโมสรในประเทศไทย กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมากมากกว่าทุกๆ ครั้งที่ผ่านมา ทั้งรายการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชั่น 1 และลีกดิวิชั่น 2 (ภูมิภาค) เนื่องจากการพัฒนาในรูปแบบการจัดการแข่งขันที่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนมากขึ้น จากการบริหารจัดการของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ซึ่งแต่ละสโมสรได้มีการพัฒนาทีมของตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านตัวผู้เล่น หลายสโมสรได้ให้ความสำคัญกับตัวผู้เล่นเป็นอันดับแรก ผู้เล่นชุดใหญ่ในแต่ละสโมสรส่วนมากเติบโตมาจากฟุตบอลระดับเยาวชน ซึ่งอาจมาจากโรงเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬา หรือมาจากแมวมองของสโมสรที่ได้ไปติดตามการแข่งขันฟุตบอล ของกรม กอง ต่างๆ ในประเทศไทย เนื่องจากสโมสรยังไม่มีความพร้อมในการสร้างผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรได้เองเหมือนในต่างประเทศ การใช้บริการนักกีฬาฟุตบอลต่างชาติเป็นแนวทางการพัฒนาทีมอย่างก้าวกระโดด และยังเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับสโมสรมากขึ้น เพราะค่าจ้างนักกีฬาฟุตบอลต่างชาติเมื่อเทียบกับนักกีฬาฟุตบอลไทยมีค่าจ้างค่อนข้างสูง และยังลดโอกาสของนักกีฬาฟุตบอลไทยในการพัฒนาศักยภาพของตนเองใน เกมการแข่งขัน ส่งผลให้ความสามารถในการเล่นในระดับสโมสรไม่ต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนากีฬาฟุตบอลไทยในระดับชาติอีกด้วย

จากกระแสความนิยมในกีฬาฟุตบอลอาชีพที่ได้รับการตอบรับจากสังคมในทุกภาคส่วน ไม่ใช่ว่าจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการจัดการแข่งขันได้กำหนด มาตรการต่างๆ รวมทั้ง บทลงโทษที่เด็ดขาดสำหรับ สโมสร ผู้ตัดสิน นักกีฬาฟุตบอล ผู้ชมและกองเชียร์ ฯลฯ เพื่อควบคุม และดูแลการแข่งขันกีฬาฟุตบอลให้เป็นไปตาม กฎ กติกาการเล่นสากล ซึ่งในเรื่องความประพฤติ ของผู้เล่น ได้มีการดำเนินการแก้ไขหรือออกมาตรการต่างๆ ที่ควรจะเป็นลักษณะที่เน้นการปลูกฝัง จิตสำนึกของผู้เล่นให้มีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง การแข่งขันกีฬาย่อม ต้องมีแพ้มีชนะ แต่สิ่งที่สำคัญมากกว่าชัยชนะในการแข่งขัน คือ การชนะใจผู้ชม การเป็นแบบอย่าง ที่ดีต่อเยาวชนที่เข้ามาชมการแข่งขัน การยอมรับผลการตัดสิน และทำให้การแข่งขันดำเนินไปตาม กฎ กติกาการแข่งขัน ส่วนผลแพ้ชนะนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง การควบคุมตนเองและอารมณ์ของนักกีฬา ฟุตบอลเป็นเรื่องที่สำคัญ นักกีฬาที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในการแข่งขัน จนได้รับใบแดง ให้ออกจากการแข่งขัน จะส่งผลต่อศักยภาพโดยรวมของทีม ซึ่งไม่ใช่แค่ส่งผลเฉพาะในเกมแข่งขัน เท่านั้น ยังส่งผลต่อสโมสร และนักกีฬา ในระยะยาวอีกด้วย เช่น กรณีนักกีฬาได้รับใบแดงจากการ เล่นที่รุนแรง และมีพฤติกรรมพยายามทำร้ายผู้ตัดสิน จากการไม่ยอมรับผลการตัดสิน หรือผลการ ตัดสินนั้นไม่เป็นไปตามที่นักกีฬาคาดหวังไว้ นอกจากนักกีฬาจะได้ใบแดงในเกมการแข่งขันแล้ว ยังมี การพิจารณาตัดสินโทษจากใบแดงและพฤติกรรมดังกล่าว จากคณะกรรมการจัดการแข่งขันและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะมีการพิจารณาตัดสินห้ามลงแข่งตามระยะเวลาที่กำหนดและปรับ เงินตามเหตุแห่งความผิด และอาจจะถึงขั้นห้ามยุ่งเกี่ยวกับฟุตบอลตลอดชีวิต ซึ่งถือเป็นโทษที่หนัก สำหรับนักกีฬาฟุตบอล การที่ผู้เล่นและทีมเน้นแต่ผลการแข่งขันมากเกินไป จึงไม่เป็นตามหลัก ปรัชญาทางพลศึกษาที่เน้นการพัฒนาแบบองค์รวมทั้ง 5 ด้าน ไปพร้อมๆ กัน คือ ด้านสมรรถภาพ ทางกาย ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะการเล่น ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านเจตคติ ในการเล่น โดยพฤติกรรมดังกล่าวยังคงมีให้เห็นกันอย่างต่อเนื่อง

สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยควรมีแนวทางในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลของตนเอง ให้มีการพัฒนาที่เป็นระบบ เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและเป็นไปตามมาตรฐานสากลให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับเด็กและเยาวชน ผู้ปกครองและชุมชนใน ท้องถิ่น ให้มีโอกาสได้เข้ามาจับบทบาทหรือมีส่วนร่วมกับสโมสรมากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการให้ ความสำคัญกับการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ได้ให้คำนิยามของ “การศึกษา” โดยให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญ

งอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จะเป็นแนวทางหนึ่งของการแก้ไขปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนปฏิบัติงานกีฬาฟุตบอลอาชีพ ระยะ 4 ปี พ.ศ.2551 - 2554 ในหมวดที่ 2 ที่ว่าด้วยกฎ ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ รายได้ของนักกีฬา และการประชาสัมพันธ์ ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ในด้านอุปสรรค พบว่า “ระบบการศึกษาในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬาเพราะมีข้อจำกัดในเวลาเข้าเรียน” ตัวอย่าง เช่น สโมสรกีฬาฟุตบอลบางกอกกล๊าส เอฟซี รับสมัครคัดเลือกนักกีฬาฟุตบอลรุ่นอายุไม่เกิน 14 ปี เข้ามาเป็นนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของศูนย์ฝึกฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าส เอฟซี โดยทำการสอนเฉพาะวันเสาร์และวันอาทิตย์เท่านั้น ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 3 ได้อธิบายถึง ระบบการศึกษาไว้ ในมาตรา 15 กล่าวคือ การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน
- 2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลในแต่ละกลุ่ม
- 3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ตามศักยภาพความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ

ดังจะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สามารถที่จะยืดหยุ่นให้มีความเหมาะสมกับนักกีฬาฟุตบอลที่มีพรสวรรค์ทางกีฬาฟุตบอล ดังนั้น สถานการณ์ปัจจุบันของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และทัศนคติของพ่อแม่ผู้ปกครองที่ยังไม่มั่นใจในการเป็นนักกีฬาฟุตบอลอาชีพที่สามารถยึดเป็นอาชีพในอนาคตได้ จึงยังไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร

สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลในประเทศไทย ในปัจจุบันยังไม่ได้มีการดำเนินการ ภายใต้การควบคุมของรัฐ ซึ่งต่างกับโรงเรียนกีฬาที่กระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ยังไม่ได้มีการออกกฎระเบียบที่ชัดเจนในเรื่อง สถาบันฟุตบอลสำหรับ สโมสรฟุตบอลอาชีพควบคู่ไปกับการจัดตั้งสโมสรฟุตบอลอาชีพ ซึ่งจากข้อตกลงของการออกใบอนุญาตให้สโมสรฟุตบอลเพื่อการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย รายการไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1 ประจำปี 2010 ในข้อ 6 ได้กำหนดไว้ว่า ผู้ยื่นขอใบอนุญาตสัญญาว่าจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการ ซึ่งในหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้มีการกล่าวถึง แนวทางในการพัฒนานักกีฬาเยาวชนของสโมสรไว้ในข้อที่ 6.1 หลักเกณฑ์ด้านกีฬาว่า สโมสรต้อง มีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพ รวมทั้งส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันตามที่บริษัท กำหนด สนับสนุนนักฟุตบอลเยาวชนให้ได้รับการศึกษาด้านการกีฬาฟุตบอลและนอกเหนือจาก กีฬาฟุตบอล ซึ่งแต่ละสโมสรต่างมีศักยภาพในการบริหารจัดการแนวทางการพัฒนานักกีฬาระดับ เยาวชน เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยความพร้อมและ องค์ประกอบต่างๆ ที่เกื้อหนุนในแต่ละสโมสร

จากรายงานผลการสำรวจสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตามมาตรฐานและข้อกำหนดของ คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ (AFC) ประกอบด้วยการสำรวจมาตรฐาน จำนวน 10 เกณฑ์ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า มาตรฐานสโมสรฟุตบอลอาชีพ(ชาย) ของประเทศไทย ที่เข้า แข่งขันในรายการไทยพรีเมียร์ลีก ประจำปี 2552 จำนวน 16 ทีม โดยแสดงจำนวนและร้อยละของ สโมสรฟุตบอล จำแนกตามระดับคุณภาพของโปรแกรมพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของ สโมสร พบว่าทุกทีมมีโปรแกรมพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชน 9 สโมสรที่ได้มาตรฐานตามที่ กำหนดไว้พร้อมมีแผนงานและการพัฒนาคุณภาพที่ต่อเนื่องเป็นระบบชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 56.25 มี 4 สโมสร ที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ แต่ไม่มีแผนที่จะพัฒนาให้มีคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 25.00 มี 2 สโมสรที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์เกือบทั้งหมด แต่มีบางส่วนที่ ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์แต่อยู่ในแผนงาน และกำลังปรับปรุง/พัฒนา คิดเป็นร้อยละ 12.50 และมี 1 สโมสร ที่เกือบจะสมบูรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่มีบางส่วนที่ต้องปรับปรุงแต่ยังไม่ได้ ดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 6.25 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553)

ดังนั้นในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างมีการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของสื่อต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมากขึ้น ในรูปแบบของการมีสถาบันฟุตบอล (Football Academy) เช่น สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี สโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าส เอฟซี สโมสรฟุตบอลเมืองทองยูไนเต็ด ซึ่งบางสโมสรมีการทำข้อตกลงร่วมมือกันระหว่างสโมสรกับโรงเรียนที่เป็นพันธมิตรของสโมสร เช่น สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี ที่มีการฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ให้เป็นศูนย์ฝึกนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ซึ่งมองในภาพรวมแล้วการที่สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจะเกิดขึ้นได้จริงนั้น คงไม่ใช่แค่แต่ละสโมสรจะมีการพัฒนาโปรแกรมผู้เล่นเยาวชนตามข้อตกลงและการขอใบอนุญาตเพื่อให้ได้เข้าร่วมการแข่งขันเท่านั้น การพัฒนาโปรแกรมให้เป็นที่ยอมรับและมีมาตรฐานในระดับสากลต่างหาก ที่เป็นสาระและสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าวข้างต้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ การกีฬาแห่งประเทศไทย บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด สโมสรฟุตบอลอาชีพ องค์กรและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างๆ ควรให้การสนับสนุนและมีการศึกษาหาข้อมูลร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อยอดไปสู่กีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการสร้างรูปแบบตามกรอบแนวคิดหลักการที่ได้สังเคราะห์และกลั่นกรองตามหลักวิชาการที่เชื่อถือได้ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์พัฒนากีฬาชาติ แผนที่ 4 ปี พ.ศ.2550 - 2554 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนปฏิบัติงานกีฬาฟุตบอลอาชีพระยะ 4 ปี พ.ศ.2551 - 2554 แผนยุทธศาสตร์การสร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ.2553 - 2555 และแผนยุทธศาสตร์ฟุตบอลอาชีพแห่งชาติไทยพรีเมียร์ลีก พ.ศ.2553 - 2562 ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งที่แต่ละสโมสรจะนำรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ตามศักยภาพของสโมสรอันจะส่งผลต่อการพัฒนาทีมฟุตบอลของสโมสรทั้งในระดับเยาวชน เยาวชน และทีมชุดใหญ่ของสโมสร นอกจากนี้ยังส่งผลโดยรวมต่อทีมชาติไทยในอนาคต ที่จะได้ผู้เล่นที่มีทักษะความสามารถชั้นยอดทั้งในสนามและนอกสนาม และได้นักกีฬาฟุตบอลที่มีความประพฤติดีเป็นตัวอย่างที่ดีต่อเด็กและเยาวชน และสามารถช่วยพัฒนากีฬาฟุตบอลในประเทศไทยให้ก้าวไปสู่ระดับโลกต่อไปได้



### คำถามการวิจัย

1. สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยในปัจจุบัน มีรูปแบบและองค์ประกอบหรือไม่
2. สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย มีรูปแบบและองค์ประกอบเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

1. รูปแบบสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้สำรวจเฉพาะหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกีฬาฟุตบอลในระดับเยาวชนและกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้แก่ การกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด สโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1
2. รูปแบบสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ ได้มีการศึกษาเฉพาะประเทศอังกฤษเป็นหลัก
3. หลังจากที่ได้รูปแบบสถาบันฟุตบอลตามกระบวนการวิจัย EDR แล้ว ได้มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยนำไปจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) กับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ระดับไทยพรีเมียร์ลีก ระดับลีกดิวิชั่น 1 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**รูปแบบ** หมายถึง องค์ประกอบหลายๆ อย่าง ที่ประกอบเข้าด้วยกันและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับของเดิมหรือมีความแตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิงก็เป็นได้ ซึ่งรูปแบบที่ได้นี้สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม

**สถาบัน** หมายถึง เป็นแหล่งหรือศูนย์รวมการพัฒนาให้ความรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งที่เฉพาะเจาะจงอย่างมีรูปแบบที่ชัดเจน

**สถาบันฟุตบอล** หมายถึง ส่วนงานย่อยของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านโปรแกรมการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรอย่างมีรูปแบบ

ภายใต้การดูแลของสโมสร และการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดและมีมาตรฐาน เป็นไปตามข้อบังคับของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการออกใบอนุญาต

**สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย** หมายถึง ส่วนงานย่อยที่จัดตั้งขึ้นโดยสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างนักกีฬาฟุตบอลในระดับเยาวชนของสโมสรให้เป็นนักฟุตบอลที่มีศักยภาพสูง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นนักฟุตบอลชั้นยอดและเป็นทางเลือกหนึ่งในการทดแทนผู้เล่นชุดใหญ่ในอนาคตของสโมสร โดยสถาบันฟุตบอลจะมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานภายใต้การดูแลของสโมสร ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน

**รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย** หมายถึง รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยมีส่วนประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความสำคัญ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 โครงสร้าง ส่วนที่ 4 การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากร ด้านการคัดเลือกนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย และส่วนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จ

**สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย** หมายถึง การรวมกลุ่มจัดตั้งทีมฟุตบอลขึ้นอย่างเป็นทางการภายใต้การบริหารจัดการในรูปแบบนิติบุคคล โดยมีการจดทะเบียนถูกต้องตามข้อบังคับของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC : Asian Football Confederation) เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันในรายการแข่งขันอย่างเป็นทางการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย
2. เป็นประโยชน์ต่อสโมสรฟุตบอลที่จะนำไปใช้ได้ในอนาคต อันจะเป็นการส่งเสริมคุณภาพของทีมฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยอย่างเป็นขั้นตอนต่อไป
3. เป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่การพัฒนากีฬาชนิดอื่นๆ ของประเทศไทยต่อไป
4. เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไปประยุกต์ใช้ได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ในต่างประเทศ
  - 1.1 ฟุตบอลอาชีพในประเทศอังกฤษ
  - 1.2 ระบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพและฟุตบอลเยาวชนในประเทศอังกฤษ
  - 1.3 กฎระเบียบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย และกฎหมายว่าด้วยการแข่งขันในปี 2010-2011 ในประเด็นที่เกี่ยวกับนักฟุตบอลระดับเยาวชน
  - 1.4 รูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ในประเทศอังกฤษ
2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ในประเทศไทย
  - 2.1 แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2550-2554)
  - 2.2 สภาพการณ์ปัจจุบันของสโมสรฟุตบอลอาชีพและข้อมูลพื้นฐานของยุทธศาสตร์ฟุตบอลอาชีพแห่งชาติ
  - 2.3 สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC : Asian Football Confederation) องค์การที่ดูแลการแข่งขันฟุตบอลในทวีปเอเชีย ที่ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชน
  - 2.4 ระเบียบการแข่งขัน (Rules) การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกและลีกดิวิชั่น 1 และการกล่าวถึงแนวทางการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน
  - 2.5 ระบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพและฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย
  - 2.6 รูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ในประเทศไทย
3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการออกแบบองค์กร
4. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ
5. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ในต่างประเทศ

1.1 ฟุตบอลอาชีพในประเทศอังกฤษ (คณะกรรมการกีฬา วุฒิสภา ,2553) ซึ่งมีสาระที่สำคัญ ดังนี้

1.1.1 ฟุตบอลอาชีพของอังกฤษตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีกระบวนการพัฒนามานานถึง 120 ปี และเป็นกระบวนการพัฒนาที่ไม่เคยหยุดนิ่ง แม้แต่พรีเมียร์ลีกก็เป็นผลผลิตหนึ่งของกระบวนการพัฒนา ซึ่งปัจจุบันพรีเมียร์ลีกมีอายุได้ 15 ปี และเป็นลีกที่ดีที่สุดในโลก มีการถ่ายทอดสดใน 211 ประเทศทั่วโลก และมีผู้ชมประมาณ 2,000 ล้านคนทั่วโลก ถือว่าเป็นลีกฟุตบอลอาชีพระดับโลก อย่างไรก็ตาม พรีเมียร์ลีกถึงแม้ว่าจะเป็นลีกใหญ่ระดับโลก แต่ก็มีปัญหาเช่นกัน โดยเฉพาะปัญหาเรื่องความสนใจของรัฐบาล

1.1.2 ปัจจัยของความสำเร็จของพรีเมียร์ลีก คือการให้เกมการแข่งขันมีชีวิตชีวา และมีความตื่นเต้นอยู่เสมอ รวมทั้งผู้บริหารของสโมสรจะมีการพบปะและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นอยู่เสมอและสิทธิของสโมสรจะเท่าเทียมกัน นโยบายหลักของพรีเมียร์ลีก ก็คือมุ่งให้การดำเนินงานของทีมบริหารมีความเป็นอิสระไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสโมสร และมีผู้อำนวยการบริหารแยกเป็นอิสระไม่เกี่ยวกับสโมสรและมีกระบวนการตัดสินใจถึงเรื่องรายได้ ที่มาจากการถ่ายทอดทางโทรทัศน์ เพราะการถ่ายทอดทางโทรทัศน์ เป็นเรื่องที่มีการถกเถียงกันมาโดยตลอดระหว่างสโมสรต่างๆ ก่อนที่จะมีการตั้งพรีเมียร์ลีกมีการเสนอสูตรการแบ่งรายได้ 50 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ มีการแบ่งรายได้อย่างเท่าเทียมกัน กับบรรดาสโมสรต่างๆ จำนวน 25 เปอร์เซ็นต์ โดยมีการแบ่งรายได้ตามตำแหน่งลำดับที่ในตารางที่อยู่ในลีก เมื่อจบฤดูกาลว่าใครอยู่ตำแหน่งลำดับที่เท่าไร และอีก 25 เปอร์เซ็นต์ จะมีการแบ่งสันปันส่วน ถือว่าเป็นค่าธรรมเนียมของสถานที่ต่างๆ ที่มีการจัดการแข่งขันระหว่างทีมเหย้ากับทีมเยือน

1.1.3 พรีเมียร์ลีกเป็นบริษัทจำกัด เรียกว่า สโมสรฟุตบอลพรีเมียร์ลีก จำกัด และมีจำนวนของผู้ถือหุ้น 20 ราย และแต่ละสโมสรมีผู้ถือหุ้น 1 หุ้น และมีผู้ถือหุ้นพิเศษ คือ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย และมีเรื่องบางเรื่องที่พรีเมียร์ลีกไม่สามารถทำได้ ยกเว้นผู้ถือหุ้นพิเศษ ในเรื่องของการแก้ไขกฎ ระเบียบ ในบางเรื่อง ผู้ถือหุ้นพิเศษจะเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริม และการมอบอำนาจในด้านการบริหาร คณะกรรมการของพรีเมียร์ลีกจะมีจำนวนไม่มาก และมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพราะไม่ต้องการให้สโมสรเข้ามามีอิทธิพลและเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารสโมสรฟุตบอลในพรีเมียร์ลีก การบริการจะต้องมีความเป็นอิสระ อยู่ในกฎ กติกา การดำเนินการใดๆ ถือว่าเป็นการดำเนินการของผู้ถือหุ้นทั้ง 20 ราย

1.1.4 โครงสร้างของพรีเมียร์ลีก เริ่มต้นจากมีจำนวนพนักงานเพียง 3-5 คน แต่ในปัจจุบัน มีพนักงาน จำนวน 52 คน และประกอบไปด้วยฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการพรีเมียร์ลีก มี CEO ในการบริหารจัดการประจำวัน รวมทั้งมีฝ่ายนักกีฬาฟุตบอล ฝ่ายสื่อสาร ฝ่ายนโยบาย สาธารณะ ฝ่ายการเงิน การขายและการตลาดพรีเมียร์ลีก มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือการที่จะเป็น อันดับหนึ่ง และต้องการที่จะเป็นผู้นำ และเพิ่มความสนใจในการแข่งขัน ต้องการสร้างคุณค่าและความแข็งแกร่งให้กับพรีเมียร์ลีก มีความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างกว้างขวาง ต้องการทำงานกับหุ้นส่วนคือชุมชน สร้างเกณฑ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพและใช้ทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อก้าวไปสู่ ความเป็นแชมป์ในระดับโลก

1.1.5 พรีเมียร์ลีกมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือต้องมีการสร้างผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่น่าดึงดูด จะต้องมีความสามารถทางเทคนิค มีธรรมาภิบาล มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีกฎระเบียบและมีกฎ กติกา มารยาทต่างๆ ที่เข้มงวด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกฎระเบียบของพรีเมียร์ลีก เช่นเดียวกับ ฟุตบอล ลีกของประเทศไทย ก็ควรจะต้องมี กฎ กติกา ต่างๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าพูดถึงเรื่องเกี่ยวกับ สัญญา และการเล่นฟุตบอลที่เป็นมาตรฐานแล้ว สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสร้าง ฟุตบอลลีกให้เข้มแข็ง

1.1.6 กรณีลีกฟุตบอลในประเทศไทย หากต้องมีการที่จะพัฒนาเป็นลีกอาชีพจะต้อง มีแม่ทัพการแข่งขันที่เป็นมาตรฐาน มีการช่วยเหลือสโมสรและช่วยเหลือผู้เล่นทุกคนว่าจุดเด่นนั้น อยู่ที่ไหน เช่น ปัจจุบันพรีเมียร์ลีกมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นมืออาชีพ และมีบริษัทเป็นผู้บริหารจัดการ เจ้าหน้าที่ในการดูแลการแข่งขัน มีการพิจารณาสมรรถนะ และความเข้าใจ เพื่อเป็นเกณฑ์ให้กับ เจ้าหน้าที่ต่างๆ ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี รวมทั้งทางด้านของการทำงาน เพื่อดูแลในส่วนของการ ดูแลผู้เข้าชมไปด้วย อาจพยายามสนับสนุนให้คนนั้นเข้าไปดูเกมฟุตบอลต่างๆ และในพรีเมียร์ลีก มีคนดูเฉลี่ย 92 เปอร์เซ็นต์ ของความจุสนาม ซึ่งมากกว่าสโมสรอื่นๆ ในยุโรป รวมความจุสูงสุดก็ คือสโมสรทุกแห่งรวมกัน 20 สโมสร จุคนได้ 745,000 คน และภายในประเทศอังกฤษนั้น มีผู้ชม ประมาณ 123 ล้านคนทั่วโลกนั้น ก็ประมาณ 4.77 พันล้านคน

1.1.7 ประเด็นการจัดการและการขายสิทธิต่างๆ ของพรีเมียร์ลีกถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นเรื่องของการพัฒนา การเจรจาต่อรองให้ผู้สนใจเข้ามาประมูล และจ่ายค่าลิขสิทธิ์ต่างๆ การให้สิทธิหรือใบอนุญาตต่างๆ การก้าวไปสู่ความสำเร็จ พรีเมียร์ลีก เห็นว่าการทำงานหนักเป็น ปัจจัยหลัก การสร้างสรรค์เกมการแข่งขันฟุตบอล ให้เป็นเกมที่ น่าดู มีผู้เล่นที่ดี มีผู้เล่นที่เก่ง และมีการแพร่ภาพไปทั่วโลก ในประเทศอังกฤษ มีข้อจำกัดอย่างมากในการเผยแพร่ภาพทางโทรทัศน์ คนไทยถือว่าโชคดีที่ได้ดูฟุตบอลพรีเมียร์ลีกครบทุกแมตช์การแข่งขัน

1.1.8 พรีเมียร์ลีกได้มีการประเมินว่าการที่ฟุตบอลอาชีพจะสามารถทำให้เกิดความร่ำรวยและมั่งคั่งได้นั้น ควรจะได้มีการลงทุนกลับคืนสู่ชุมชนและสังคม โดยสิ่งแรกที่พรีเมียร์ลีกดำเนินการคือ การจัดตั้งมูลนิธิ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์การหลัก คือ พรีเมียร์ลีก สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย(FA) และรัฐบาล เพื่อให้การสนับสนุนชุมชน และท้องถิ่นต่างๆ ในระดับรากหญ้า ในปัจจุบันนี้ พรีเมียร์ลีกมีโครงการต่างๆ มากกว่า 90 โครงการ เด็กและเยาวชน สามารถเล่นฟุตบอลในสนามต่างๆ ที่พรีเมียร์ลีกจัดสร้าง และมีอีก 1 สนาม สำหรับที่จะสามารถเล่นกีฬาได้หลายประเภท เพื่อเชื่อมโยงไปยังนโยบายของรัฐบาลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ในปีแรกพรีเมียร์ลีกได้มีเป้าหมายไว้ประมาณ 2 ล้านคน และยังเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนการศึกษา และชุมชนในเรื่องการดูแลสุขภาพ และรัฐบาลก็พยายามจะใช้กีฬาเป็นสื่อ เพื่อลดปัญหาอาชญากรรม ประเทศอังกฤษมีปัญหาในเรื่องของการใช้ยาเสพติดในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ปัญหาอาชญากรรมในยามค่ำคืน และมีการใช้โปรแกรมที่เรียกว่า Kicks เป็นโครงการที่รับเด็กอายุระหว่าง 8-10 ขวบ ซึ่งพ่อแม่ได้ดูแลมาเล่นกีฬาฟุตบอล ถือว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับชุมชน สามารถลดอาชญากรรมได้ถึง 35 เปอร์เซ็นต์ ในตอนเวลากลางคืน มีการให้เด็กมาเล่นกีฬาฟุตบอล ทำให้เด็กวัยรุ่นได้ออกกำลังกายแทนการมั่วสุม

1.1.9 รัฐบาลต้องใช้กีฬาฟุตบอลเป็นสื่อสำคัญในการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ เช่นโครงการใหม่ๆ ที่เรียกว่า Reading Star เพราะว่าหลายชุมชนมีคนอ่านหนังสือไม่ออกเป็นชุมชนของคนที่ทำเหมืองต่างๆ ตอนนี้ พรีเมียร์ลีกมีสถานที่สำหรับผู้เล่นฟุตบอล ห้องสมุดต่างๆ และสอนคนให้อ่านหนังสือออก ตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม ปี 2000 ทางสมาคมให้เงินทุนกับโครงการต่างๆ ถึง 4,000 โครงการ หรือเกือบ 500 ล้านปอนด์ นอกเหนือจากนั้น ชุมชนในท้องถิ่นที่ได้มีการลงทุนเพิ่มไปอีก 500 ล้านปอนด์ มีสถานที่เล่นกีฬาใหม่ๆ มีการจัดการกับภาวะโรคอ้วน การจัดการทางด้านการศึกษารวมทั้งพยายามที่จะให้ชุดเล่นฟุตบอลกับเด็กประมาณ 200,000 คนหรือมากกว่านั้น

1.1.10 ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมีการ Re-Brand ตัวเองให้มีจุดสนใจอยู่เสมอ ลีกแรกเรียกว่า Champion Ship มีการเปลี่ยนแปลงเป็น Champion League ในลีก 1 และลีก 2 มีการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบและชัดเจนรวมทั้งมีการตีพิมพ์ผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส พรีเมียร์ลีกเป็นองค์กรกีฬาของอังกฤษที่มีโครงสร้างในรูปของปิรามิด และมีความสัมพันธ์กับองค์กรกีฬาของยุโรป เดิมสโมสรของลีกอังกฤษมีความสามารถน้อยมากในการติดต่อสื่อสารหรือสัมพันธ์กับองค์กรกีฬาในระดับนานาชาติไม่ว่าจะเป็น UEFA หรือ FIFA แต่ปัจจุบัน เหตุการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป โดยในระดับองค์กร พรีเมียร์ลีก

ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารและสัมพันธ์กับองค์กรกีฬาในระดับนานาชาติ กล่าวคือจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุมกำกับดูแล และการแก้ไขปัญหา และการระงับข้อพิพาทใน องค์กรกีฬา ทั้ง UEFA หรือ FIFA เพื่อให้มีส่วนร่วมรับทราบเกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้เล่นกับสโมสร

1.1.11 โครงสร้างของสโมสร มีการบริหารจัดการแบบ บริษัท จำกัด โดยมีคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ประจำ มีการดำเนินการที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และมีมาตรฐานขั้นต่ำของคณะกรรมการที่จะต้องได้รับการตรวจสอบคุณสมบัติว่ามีความรู้ความสามารถ รวมทั้งไม่มีประวัติการกระทำผิดกฎหมายลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ผู้จัดการของสโมสรต่างๆ จะต้องมิใบอนุญาตของ UEFA เพื่อให้ได้ผู้ฝึกสอนที่มีมาตรฐาน ตัวอย่างเช่น สโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ซึ่งมีวิสัยทัศน์คือ ต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนไม่ว่าจะอยู่ในสนามหรือนอกสนาม รวมถึงพยายามที่จะให้ผู้ร่วมชมการแข่งขันทั่วโลกเกิดความสนใจและประทับใจในเกมการแข่งขัน

## 1.2 ระบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพและฟุตบอลเยาวชนในประเทศอังกฤษ

(คณะกรรมการกีฬา วุฒิสภา ,2553) ซึ่งมีสาระที่สำคัญ ดังนี้

1.2.1 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรกีฬาของอังกฤษที่ดูแลด้านฟุตบอลครบวงจร แม้ว่าการดำเนินงานจะมีสถานะความกดดันภายนอกมากมาย เช่น ผู้สื่อข่าว การวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ แต่สมาคมฟุตบอลอังกฤษ ก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเรียบร้อยเป็นไปตามปรัชญาการทำงานของสมาคม โดยสมาคมจะมีการประชุมเจ้าหน้าที่ทุกเดือน เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงาน ส่วนการพัฒนาฟุตบอลจะมีผู้อำนวยการฟุตบอลทำการพัฒนาตั้งแต่ระดับเยาวชน มีโรงเรียนฝึกหัดสอนฟุตบอล 48 แห่ง โดยจะปูทักษะการเล่นพื้นฐาน มีการฝึกและทดสอบ ผู้ฝึกสอน มีแนวทางในการพัฒนา มีการสร้างผู้เล่นใหม่ๆ เข้ามา โดยเฉพาะสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด จะมีนักกีฬาเติบโตมาจากสถาบันฟุตบอล จนสามารถก้าวขึ้นมาเล่นในระดับทีมชาติ ซึ่งถือเป็นเรื่องดีสำหรับเกมฟุตบอลในอนาคต

1.2.2 สำหรับด้านผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน จะมีการอบรมและออกไปประกอบวิชาชีพ(ใบอนุญาต) เมื่อผ่านการอบรม ในปี ค.ศ. 2009 สมาคมฟุตบอลอังกฤษย้ายไปอยู่ที่สนามเวมบลีย์ ซึ่งการทำงานต่างๆ ในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) จะใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นประตูคีย์การ์ด ในอังกฤษมีสโมสรฟุตบอล จำนวน 44,000 สโมสร โดยมีการกำกับดูแลโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) จะดูแลเกม ไปจนถึงระดับรากหญ้า เพื่อปูพื้นฐานการเล่นฟุตบอลในอนาคต โดยสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างๆ จะได้รับงบประมาณอย่างทั่วถึง

1.2.3 พรีเมียร์ลีกเป็นลีกที่มีคนเข้าชมมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับลีกอื่นๆ ในยุโรป คิดเป็น 92 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนที่นั่งในสนาม รายได้ของสโมสรส่วนใหญ่มาจากการขายตั๋วเข้าชมฟุตบอลในแต่ละนัด ดังนั้น จึงมีความพยายามในการเพิ่มความจุของสนาม เพื่อที่จะเพิ่มรายได้ของสโมสร รายได้อีกส่วนหนึ่งมาจากการถ่ายทอดสดการแข่งขัน ปัจจุบันผู้เล่นในพรีเมียร์ลีกมาจากต่างชาติเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นลีกสูงสุดของโลก (ด้านการประสบความสำเร็จ)

1.2.4 ในแต่ละสโมสรในพรีเมียร์ลีก จะมีโรงเรียนฝึกหัดสำหรับเยาวชน จะมีโปรแกรมการพัฒนาเด็กๆ (เยาวชน) ให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้เล่นชุดใหญ่พาทีมหรือสโมสรให้เป็นแชมป์ลีก โดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ตัดสินใจว่า การพัฒนาควรจะทำอย่างไร ภายใต้กฎของฟีฟ่า (FIFA) รัฐบาลไม่มีอำนาจในการเข้าไปแทรกแซงเกมฟุตบอล และในการบริหารงานแต่รัฐบาลจะให้งบประมาณ ในการจัดตั้งมูลนิธิในการพัฒนาโปรแกรมในชุมชน

1.2.5 การแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกในแต่ละนัด จะมีการประเมินผลงานผู้ตัดสินด้วย เช่น ด้านทัศนคติเกี่ยวกับนักฟุตบอล (มีการประเมินนัดละ 2 คน) ถ้ากรรมการได้คะแนนไม่ถึงเกณฑ์จะถูกพักในเกมต่อไป มีการลดชั้นลงไปตัดสินในดิวิชั่นที่ต่ำกว่า กรรมการผู้ตัดสินต้องพัฒนามาจากระดับรากหญ้า และผ่านกระบวนการ การฝึกอบรมจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) จนสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้ตัดสินในแนวหน้าต่อไป

1.2.6 สำหรับเรื่องการพนัน มีการควบคุมและกำกับอย่างเข้มงวดเพื่อให้อยู่ในกรอบ มีองค์กรที่เกี่ยวข้องที่จะคอยดูแล มีการลงทะเบียนในกรณีที่มีการล้มบอล เพื่อไม่ให้เกิดการพนันเข้ามาแทรกแซงเกมการแข่งขัน

1.2.7 พรีเมียร์ลีกก่อตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2535 โดยจดทะเบียนในรูปแบบ บริษัท จำกัด มีสโมสรฟุตบอลสมาชิกทั้งหมด 20 แห่ง เป็นหุ้นส่วน ความเป็นหุ้นส่วนขึ้นอยู่กับผลการแข่งขันของสโมสร หากทีมใดยังคงอยู่ในพรีเมียร์ลีก ก็จะเป็นหุ้นส่วนของพรีเมียร์ลีกต่อไป ในช่วงปิดฤดูกาล สโมสรที่ตกชั้นจะต้องมอบสิทธิ์ความเป็นหุ้นส่วน ให้กับสโมสรที่เลื่อนชั้นขึ้นมาจากลีกแชมเปียนชิพ (ดิวิชั่น 1 เดิม) โดยมีสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยถือสิทธิ์เป็นหุ้นส่วนหลัก มีอำนาจที่จะคัดค้านในประเด็นที่สำคัญ เช่น การแต่งตั้งประธานกรรมการและผู้บริหารระดับสูง หลักในการเลื่อนชั้น หรือการตกชั้นของสโมสรเท่านั้น แต่ไม่อาจก้าวล่วงไปถึงกิจกรรมเฉพาะของพรีเมียร์ลีก ซึ่งได้แก่เงินเดือน และผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่างๆ ค่าตอบแทนจากการถ่ายทอดสดโทรทัศน์ และประโยชน์ที่ได้รับจากผู้สนับสนุนการแข่งขัน จึงทำให้พรีเมียร์ลีกพัฒนาเป็นลีกฟุตบอลภายในประเทศที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลกในปัจจุบัน โครงสร้างของสมาคม



ฟุตบอลอังกฤษ จัดตั้งเป็นรูปแบบของสภากรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสมาคม และสโมสรฟุตบอล จำนวนทั้งสิ้น 90 คน

1.2.8 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยอังกฤษ (FA) จะดูแลการเตรียมทีมชาติอังกฤษ เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลรายการต่างๆ เช่น ฟุตบอลโลก ฟุตบอลชิงแชมป์แห่งชาติยุโรป และยังรับผิดชอบในการบริหารจัดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก ฟุตบอลดิวิชั่น 1 2 และ 3 ซึ่งเป็นลีกฟุตบอลอาชีพและลีกฟุตบอลสมัครเล่น นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยส่งเสริมการพัฒนากีฬาฟุตบอลให้กับเด็ก เยาวชน และประชาชน ในชุมชนและเมืองต่างๆ โดยรัฐบาลอังกฤษจะให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอล (ไม่ใช่สนับสนุนเรื่องของงบประมาณ) และจะไม่ก้าวก้าการทำงาน of สมาคมฟุตบอลรายได้ของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยอังกฤษ (FA) คือ ได้รับจากการถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลของทีมชาติอังกฤษและฟุตบอลพรีเมียร์ลีก โดยได้รับความร่วมมือครั้งแรกจากบริษัท B SKY TV เป็นสปอนเซอร์หลักในการถ่ายทอด ซึ่งการเซ็นสัญญาครั้งแรก จะได้รับเงิน จำนวน 50-60 ล้านปอนด์ จนถึงปัจจุบันนับว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี และได้มีการต่อสัญญาต่อไปอีก 3 ปี ทำให้สัญญามีมูลค่าถึง 1,100 ล้านปอนด์ และรายได้ส่วนนี้จะนำมาใช้ในการบริหารงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยอังกฤษ (FA) แบ่งรายได้ช่วยส่งเสริมพัฒนานักฟุตบอลอาชีพตามสโมสรต่างๆ

1.2.9 การจัดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1992 มีวัตถุประสงค์หลัก ที่เกิดจากการที่ประชาชนชื่นชอบนิยมนักกีฬาฟุตบอลอย่างมากและกระแสจากการแข่งขันฟุตบอลโลกในปี ค.ศ. 1990 และสาเหตุเนื่องจากฟุตบอลในดิวิชั่น 1 2 และ 3 ในประเทศไม่มีการพัฒนาและไม่สามารถสร้างกระแสการเข้าชมฟุตบอล โดยแบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยอังกฤษ (FA) ปัจจุบันมีระยะเวลาดำเนินการผ่านมาแล้ว 12 ปี ซึ่งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยอังกฤษ (FA) รับผิดชอบดูแลจัดการแข่งขัน และรวมถึงนักฟุตบอลอาชีพด้วย

1.3 กฎระเบียบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยอังกฤษ และกฎหมายว่าด้วยการแข่งขันในปี ค.ศ. 2010-2011 ในประเด็นที่เกี่ยวกับสถาบันฟุตบอลระดับเยาวชน (Football Academy) (Roger Burden, 2011)

กฎระเบียบสำหรับการควบคุมสถาบันฟุตบอลระดับเยาวชน (ผู้เล่นที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี อายุจะต้องไม่เกินวันที่ 31 สิงหาคมของฤดูกาลแข่งขัน) สมาคมฟุตบอลในแต่ละเมือง อาจจะทำหนดสมาคมฟุตบอลเยาวชนของตนเองขึ้นมาในนามของคณะกรรมการหรือสมาคมของตนเอง

ขึ้นได้ และการปกครองหรือการกำกับดูแลสมาคมฟุตบอลเยาวชน หรือคณะกรรมการต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย หรือ FA.

ข้อควรจำ : นักเรียนที่อยู่ในวัยเรียนมีข้อกำหนดในเรื่องอายุของผู้เล่นและจำนวนของเกมการแข่งขันตลอดฤดูกาล

สิ่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินการแข่งขันในระดับโรงเรียน คือ การเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความสามารถเพื่อการพัฒนาทั้งในด้านทักษะพื้นฐานการเล่นกีฬาฟุตบอลและเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เพราะฉะนั้นเพื่อป้องกันความสับสนในภาวะที่เกิดปัญหาระหว่างการแข่งขัน และการจัดกิจกรรมกีฬาฟุตบอลจึงควรมีข้อสังเกตดังนี้

1. โดยปกตินักเรียนที่มีความสามารถสูงในเชิงกีฬาฟุตบอล จะเป็นผู้เล่นที่ได้รับความสนใจจากสโมสร แต่ก็ต้องการที่จะเป็นสมาชิกของทีมฟุตบอลในระดับโรงเรียนเช่นกัน ขณะที่การแข่งขันระดับโรงเรียนโดยปกติจะจัดการแข่งขันในวันอาทิตย์ตอนเช้า แต่สโมสรจะจัดการแข่งขันในตอนกลางวันแทน ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณาถึงศักยภาพของผู้เล่น ซึ่งโดยปกติไม่ควรเล่นเกิน 2 แมทซ์การแข่งขันในวันเดียวกัน ควรเลือกแมทซ์ที่มีผลกระทบต่อตนเองมากที่สุด

2. สโมสรที่อยู่ต่างเมืองหรือตัวแทนต่างๆ ควรมีการปรึกษากับอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนก่อนที่จะเลือกผู้เล่นเข้าร่วมสังกัด และควรได้รับการยินยอมจากอาจารย์ใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นการสิ้นสุด หากมีการโต้แย้งใดๆ อาจารย์ใหญ่ก็ต้องมีความเป็นกลางในการตัดสิน ในกรณี que ผู้เล่นเลือกที่จะไม่เล่นในระดับโรงเรียน ถือว่าผู้เล่นมีอิสระในการเล่นนั้นๆ

### 1.3.1 โปรแกรมสำหรับกีฬาฟุตบอลเพื่อความเป็นเลิศของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (The Football Association Programme For Excellence)

กฎข้อบังคับปี ค.ศ. 2010-2011

กฎของเอฟเอ (FA) ข้อที่ C4 (b) มีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมผู้เล่นภายใต้ชื่อว่า "The FA Programme for Excellence" โดยมีการดำเนินงานเป็น 2 รูปแบบ ให้เป็นที่ยอมรับและเป็นศูนย์กลางในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชน เพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ตามกฎที่ C4 (b) โดยมีขอบข่ายดังนี้

#### 1.3.1.1 จุดประสงค์ (Purpose)

จุดประสงค์ของ FA Programme for Excellence เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้เล่นที่มีความสามารถสูงได้มีพัฒนาการทั้งทางด้านเทคนิค ทักษะและทางด้านการศึกษาที่ได้รับการออกแบบให้มีความเหมาะสมเฉพาะกับความสามารถของนักฟุตบอล/ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง

### 1.3.1.2 ขอบเขต (Scope)

1.3.1.2.1 The Programme for Excellence ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักดังต่อไปนี้ Centres of Excellence (ศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ) และFootball Academies (สถาบันฟุตบอล)

1.3.1.2.2 สโมสรฟุตบอลในระดับพรีเมียร์ลีก ต้องมีการส่งเสริมให้มีสถาบันฟุตบอลในระดับเยาวชนของตนเอง (Football Academy)

1.3.1.2.3 สโมสรที่มีการดำเนินการให้มีสถาบันฟุตบอล (Football Academy) แล้วไม่ต้องดำเนินการให้มีศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence ) ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมและการตัดสินใจของสโมสร

1.3.1.2.4 สโมสรฟุตบอลทั้งระดับพรีเมียร์ลีกและในระดับฟุตบอลลีกที่ต่ำกว่า ไม่สามารถที่ดำเนินการในด้านการกำหนดโปรแกรมทางด้านการฝึกทางเทคนิค โปรแกรมการให้การศึกษาในระดับเยาวชนได้ จนกว่าจะได้ใบรับรอง (License) โดย FA Premier League และ Football League จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนด

### 1.3.1.3 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

1.3.1.3.1 การออกใบรับรองหรืออนุญาต (License) เป็นความร่วมมือจากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) / FA Premier League และจาก Football League ที่รับผิดชอบในการออกใบอนุญาตสำหรับ Centres of Excellence / Football Academy ให้กับสโมสรฟุตบอลทั้งในระดับพรีเมียร์ลีกและระดับฟุตบอลลีก เพื่อเป็นการควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

1.3.1.3.2 The FA Premier League เป็นองค์กรที่ควบคุมการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันในระดับพรีเมียร์ลีกในการดำเนินการให้มีศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy)

1.3.1.3.3 The Football League เป็นองค์กรที่ควบคุมในการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลที่เข้าแข่งขันในระดับฟุตบอลลีก เช่น ดิวิชั่น 1 และ ดิวิชั่น 2 เป็นต้น ในการดำเนินการให้มีศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy)

1.3.1.3.4 การออกใบอนุญาตต้องเป็นไปตามข้อกำหนดดังนี้

ก. ข้อกำหนดการออกใบอนุญาตทั้ง The FA Premier League และ The Football League ในการออกใบอนุญาตต้องมีความสอดคล้อง เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและต้องได้รับความเห็นชอบโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

ข. ทั้ง 2 องค์การข้างต้นเห็นด้วยที่จะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะภายหลังจากการได้รับการแนะนำ ในการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและต้องได้รับความเห็นชอบโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

1.3.1.3.4.1 ใบสมัคร (Application Forms) เป็นไปตามมาตรฐานและสามารถที่จะทบทวนเพิ่มเติม หรือเพิ่มเติมข้อสำคัญอื่น ๆ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของคณะกรรมการควบคุมดูแลด้านเทคนิค (Technical Control Board)

1.3.1.3.4.2 การติดตาม (Monitoring) ทั้ง The FA Premier League และ The Football League จะต้องมีการบูรณาการการติดตามร่วมกัน ในการออกแบบโปรแกรมการเยี่ยมชมตามแบบมาตรฐานในแต่ละศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) อย่างน้อย 3 ครั้ง/ ฤดูกาล

1.3.1.3.4.3 การรายงานผล (Reports) ในการไปเยี่ยมชมแต่ละศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ต้องมีการรายงานผลการติดตามการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานและรูปแบบที่กำหนด พร้อมทั้งสำเนา/คัดลอกรายงานผลที่ได้ ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของคณะกรรมการฝ่ายเทคนิค ( Technical Control Board)

1.3.1.3.4.4 การทบทวน (Review) ในแต่ละสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีการดำเนินงานเป็นศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) จะต้องมีการเตรียมรายงานผล/ทบทวนการดำเนินงานประจำปี อย่างน้อย 3 ครั้ง ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในข้อ 3.4.3 และส่งรายงานประจำปีต่อคณะกรรมการฝ่ายเทคนิค (Technical Control Board )

1.3.1.3.4.5 การลงทะเบียน (Registration)

ก. The FA Premier League Academy Department และ The Football League Academy Department มีหน้าที่รับผิดชอบในการลงทะเบียนของผู้เล่นทั้งหมดของ Football Academy ให้เป็นไปตามแบบฟอร์มที่กำหนด โดยช่วงระยะเวลาในการลงทะเบียนคือ ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน ของแต่ละปี

ข. แบบฟอร์มใบลงทะเบียนต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

ค. การลงทะเบียนนั้น ผู้เล่นระดับเยาวชนจะต้องลงทะเบียนกับทางศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ในทางใดทางหนึ่ง

- The FA Premier League และ The Football League มีหน้าที่รับผิดชอบต่อแบบฟอร์มการลงทะเบียนทั้งหมดของศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence) โดยเปิดให้ลงทะเบียนตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน ในแต่ละปี

- ผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboys) ก่อนวันที่ 31 กรกฎาคม ค.ศ. 1998 จะมีข้อสัญญาผูกมัดการดำเนินการต่อไปตามสัญญา จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาเป็นเวลา

ง. ผู้เล่นที่ได้ลงทะเบียนกับทางสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboys) ก่อนวันที่ 31 กรกฎาคม ค.ศ. 1998 ได้ลงทะเบียนตามแบบฟอร์มของศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) และไม่ได้รับการยินยอมตามกฎหมายข้อบังคับในการเดินทาง

จ. ข้อสัญญาของสมาคมโรงเรียนชายได้ถูกยกเลิกไปในเดือนสิงหาคมปี ค.ศ. 1998 ซึ่งจะไม่มีผู้เล่นคนใดได้ลงทะเบียนหลังจากวันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 1998 เป็นต้นไป โดยผลประโยชน์ในสัญญาจากการลงทะเบียนที่เคยมีไว้ จะเก็บไว้ภายใต้กฎระเบียบของศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence) ยกเว้น การลงทะเบียนทางไกล

ฉ. ผู้เล่นระดับเยาวชนที่ลงทะเบียนไว้กับสถาบันฟุตบอล (Football Academy) จะไม่อยู่ภายใต้ข้อเรียกร้องในการเป็นผู้เล่นในระดับของโรงเรียน ทั้งโรงเรียนสังกัดของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เว้นแต่ เป็นกิจกรรมการเล่นที่มีการส่งเสริมให้ผู้เล่นได้มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีที่สุด ทั้งทางเทคนิค ทักษะกีฬาฟุตบอล การศึกษา วิชาการ สังคม และสวัสดิการ ด้วยความเห็นชอบตรงกัน ทั้งกับผู้ปกครอง โรงเรียน ผู้เล่น และผู้อำนวยการสถาบัน

ช. ผู้เล่นที่มีสัญญากับสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboys) ซึ่งลงทะเบียนไว้กับทาง The FA Premier League และ Football League ในขณะที่เป็นผู้เล่นสถาบันฟุตบอลไม่สามารถที่จะลงทะเบียนเข้าร่วมกับทางสโมสรอื่นๆ ในระหว่างฤดูกาลที่ตัวเองมีสัญญาอยู่ได้

1.3.1.3.4.6 ข้อกำหนด (Fixture) มีการกำหนดโดย The FA Premier League และ Football Academy ได้มีการจัดเตรียมโปรแกรมที่เจาะจงสำหรับสถาบันฟุตบอล ซึ่งคำนึงถึง มิตรภาพและการจัดการแข่งขันที่เอื้อผลประโยชน์ต่อกัน จะพิจารณาร่วมกันในด้านการแข่งขัน โดยพื้นฐานอย่างต่ำ จะต้องมีการแข่งขัน 1 เกมต่อสัปดาห์ และมากที่สุด 30 เกม/ฤดูกาล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- รุ่นอายุต่ำกว่า 18 ปี จะต้องมียุติมนเข้าร่วมแข่งขันไม่เกิน 14 ทีมต่อลีกแข่งขัน (ระดับเยาวชน)

- รุ่นอายุต่ำกว่า 21 ปี จะต้องมียุติมนเข้าร่วมแข่งขันไม่เกิน 14 ทีมต่อลีกแข่งขัน (และมีผู้เล่นที่มีอายุเกินได้ 3 คนต่อทีม) ตามระเบียบที่ได้ดำเนินการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติของผู้เล่นหรือบัญชีรายชื่อ จะต้องมีการประสานงานกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA)

1.3.1.3.4.7 การชดเชย (Compensation) โดย The FA Premier League และ The Football League เห็นชอบตามขั้นตอนการร้องเรียนเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่จะได้รับ และเป็นการป้องกันในระบบที่เป็นปัจจุบัน ในการดำเนินงานตามแนวทางของสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboy Scheme) ซึ่งในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ มีการดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง

1.3.1.3.4.8 ข้อบังคับ (Rules) The FA Premier League มีมาตรฐานร่วมกันสำหรับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ไว้ภายใต้กฎข้อบังคับของ The FA Premier League เช่นเดียวกับ The Football League ทั้งศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ประกอบไปด้วยมาตรฐานเช่นเดียวกัน โดยระบุไว้ในกฎข้อบังคับของ The Football League

1.3.1.3.4.9 การอุทธรณ์ (Appeal) สโมสรสามารถที่จะร้องขอ/อุทธรณ์ให้สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยอังกฤษ (FA) พิจารณาในการดำเนินงานเกี่ยวกับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ของทั้ง The FA Premier League และ The Football League ได้

1.3.1.3.4.10 การเก็บค่าธรรมเนียม (Fees) เอกสารการลงทะเบียน/ค่าธรรมเนียม ให้เป็นดุลยพินิจของแต่ละลีก

1.3.1.3.4.11 การเรียนรู้หลักสูตรโปรแกรมและการสนับสนุน (Learning Programme and Support Service) The FA Premier League และ The Football League เห็นคุณค่าของบทบาทของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) ในการที่จะออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ตามความต้องการ โดยส่งเสริมและสนับสนุนตามความจำเป็น และช่วยเหลือให้สโมสรสามารถดำเนินการตามแบบฉบับของตนเอง

1.3.1.3.4.12 ปฏิทินการแข่งขันฟุตบอล (Football Calendar) เป็นข้อตกลงของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) อย่างต่ำสุด 4 สัปดาห์ (ศุกร์ - อาทิตย์ช่วงเย็น) การจัดการแข่งขันในแต่ละฤดูกาล จะต้องมีกำหนดดำเนินการตามที่ระบุไว้ข้างต้น เว้นแต่ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1. การพัฒนาในระดับนานาชาติ 2. การพัฒนาหลักสูตรของผู้เล่น และ 3. การอบรมผู้ฝึกสอนและทีมงาน

1.3.1.3.4.13 การติดต่อสื่อสาร (Communication) The FA Premier League และ Football League เป็นการเตรียมการสำหรับผู้ปกครอง (การลงทะเบียนในแต่ละปี) กฎระเบียบและเอกสารแนะนำของโปรแกรมต่างๆ การได้รับสวัสดิการ การศึกษาที่จำเป็น และกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรม

1.3.1.3.4.14 ด้านเทคนิค (Technical) มีการจัดหาข้อมูลต่างๆ ในการเรียนรู้โปรแกรมการพัฒนาในหลาย ด้านที่เป็นผลในวงกว้าง ตามที่ตกลงกันโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

1.3.1.3.4.15 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) ผู้อำนวยการทางด้านเทคนิคของทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) จะประเมินผลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ ในแต่ละมาตรฐานต่างๆ ประกอบด้วย มาตรฐานทางด้านเทคนิค วิชาการ สวัสดิการ และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1.3.1.3.4.16 การปกป้องเด็กและเยาวชน (Child Protection)

ก. เจ้าหน้าที่หรืออาสาสมัครที่มีความเกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ต้องมีรายชื่อ และมีข้อมูลเป็นปัจจุบัน

ข. รายชื่อที่ลงทะเบียนสามารถตรวจสอบได้และยืนยันจากหน่วยงานที่รับรองได้ ตามความเหมาะสม

ค. บุคคลที่ต้องการจะติดต่อกับทางศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) จะต้องได้รับการอนุญาตอย่างเป็นทางการในกรณีที่ต้องการรับเอกสารนอกเหนือจากที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีหนังสือรับรองหรือการอนุญาตจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เป็นรายกรณี

ง. ในแต่ละศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อนโยบายการส่งเสริมความรู้ในด้านการป้องกันเด็กและเยาวชนให้มีความปลอดภัย ซึ่งต้องได้รับการอบรมความรู้ทางด้านนี้จากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น จากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) ในด้านความตระหนักและการวางแผนโปรแกรมการป้องกันเด็กและเยาวชน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความเข้าใจที่ตรงกันกับทีมงาน อาสาสมัคร และเป็นนโยบายที่สำคัญ

#### 1.4 มาตรฐานของการเป็นสถาบันฟุตบอลในประเทศไทย (Football Academy)

ใบรับรองของการเป็นสโมสรที่จะมีสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ได้นั้น จะต้องได้รับการอนุญาตจาก The FA Premier League และ The Football League ซึ่งต้องเป็นไปตามมาตรฐานและสอดคล้องกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี มีดังนี้

##### 1.4.1 อายุของผู้เล่นในแต่ละระดับ (Age)

1.4.1.1 สถาบันฟุตบอลจะต้องมีการดำเนินการในทุกช่วงระดับอายุ ตั้งแต่รุ่นอายุ ต่ำกว่า 9 ปี จนถึงรุ่นอายุต่ำกว่า 21 ปี โดยมาตรฐานจะเป็นไปในช่วงระดับอายุ 9 – 21 ปี

1.4.1.2 สโมสรที่ได้ดำเนินการเป็นสถาบันฟุตบอล (Football Academy) แต่ไม่มีการดำเนินการเป็นศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence) จะได้รับการอนุญาตให้ลงทะเบียนผู้เล่นในส่วนของ สถาบันฟุตบอลเท่านั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของ The FA Premier League และ The Football League ตามความจำเป็น

1.4.1.3 แต่ละสโมสรจะสามารถดำเนินการให้มีสถาบันฟุตบอลของตนเองได้เพียงแห่งเดียว ซึ่งแต่ละสโมสรสามารถที่จะยื่นขอกับทาง The FA Premier League หรือ The Football League เพื่อดำเนินการเป็นศูนย์ย่อยๆ ได้ ภายใต้สถาบันฟุตบอลหลัก (ระดับอายุต่ำกว่า 9, 10, 11, 12 และ 13 ปี) และต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ได้มาตรฐานดังนี้

1.4.1.3.1 จำนวนผู้ลงทะเบียนผู้เล่นสำหรับสถาบันฟุตบอลทั้งหมดต้องไม่เกินจำนวนที่กำหนด



1.4.1.3.2 สถานที่ฝึกหรือเครือข่ายของสถาบันย่อยจะต้องมีมาตรฐานเช่นเดียวกับสถาบันฟุตบอลหลัก (ยกเว้นข้อบังคับในสถานที่ฝึกในร่ม)

1.4.1.3.3 ผู้เล่นที่ได้รับการฝึกในสถาบันย่อยต้องมีเวลาเข้าร่วมการฝึกหรือเล่นกับผู้เล่นอื่นในสถาบันฟุตบอลหลักอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

1.4.1.3.4 เครือข่ายของสถาบันย่อยจะต้องมีข้อกำหนดพิเศษเพิ่มเติมในการเลือกให้เป็นเครือข่าย ดังนี้

1.4.1.3.4.1 ระบุอาณาเขตบริเวณส่วนขยายของสถาบันฟุตบอล

1.4.1.3.4.2 ระบุปัญหาเฉพาะด้านที่ยากต่อการแก้ไข เช่น ปัญหาการจราจรในเมืองหลวง

1.4.1.3.4.3 แหล่งสถานที่ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการได้รับการประสานงานติดต่อสื่อสารจากสถาบันฟุตบอลหลักหรือศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ เช่น การใช้ระยะเวลาเดินทางนานเกินไป

#### 1.4.2 การลงทะเบียน

1.4.2.1 การลงทะเบียนในแต่ละลีก (FA Premier League หรือ Football League) ให้เป็นไปตามแบบฟอร์มที่กำหนดและเป็นปัจจุบัน

1.4.2.2 สถาบันฟุตบอลสามารถที่จะลงทะเบียนผู้เล่นสูงสุด

- ต่ำกว่า 9,10,11, และต่ำกว่า 12 ปี จะมีผู้เล่นได้ไม่เกิน 40 คนต่อกลุ่ม

- ต่ำกว่า 13 และต่ำกว่า 14 ปี จะมีผู้เล่นได้ไม่เกิน 30 คนต่อกลุ่ม

- ต่ำกว่า 15 ปี และต่ำกว่า 16 ปี จะมีผู้เล่นไม่ได้เกิน 20 คนต่อกลุ่ม

(จนกระทั่งจบฤดูกาล ปี ค.ศ. 1999/2000 ผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางสมาคมโรงเรียนชาย Associate Schoolboy จะอยู่ในเกณฑ์นี้ด้วย)

- ต่ำกว่า 17 ปี และต่ำกว่า 21 ปี จะมีผู้เล่นได้ไม่เกิน 15 คนต่อกลุ่ม

1.4.2.3 ผู้เล่นอายุต่ำกว่า 9,10,11,12 และต่ำกว่า 13 ปี จะต้องใช้เวลาในการเดินทางมาศูนย์ฝึกไม่เกิน 1 ชั่วโมง และผู้เล่นอายุต่ำกว่า 14,15 และต่ำกว่า 16 ปี จะต้องใช้เวลาในการเดินทางมาศูนย์ฝึกไม่เกิน 1 ชั่วโมง 30 นาที

1.4.2.4 อนุญาตให้ไม่ต้องลงทะเบียนสำหรับผู้เล่นที่มีอายุ ต่ำกว่า 9,10,11,12,13,14,15 และต่ำกว่า 16 ปี โดยให้ได้ทดลองเข้าร่วมฝึกได้เป็นเวลา 6 สัปดาห์

1.4.2.5 ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นที่ลงทะเบียนไว้กับสโมสรอื่นแล้วเข้าร่วมทดลองในศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy)

1.4.2.6 ผู้เล่นที่มีอายุต่ำกว่า 9,10,11 และต่ำกว่า 12 ปี จะต้องมีกรลงทะเบียนประจำปี

1.4.2.6.1 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 12 ปี จะต้องทำสัญญาอย่างน้อย 2 ปี

1.4.2.6.2 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 14 ปี จะต้องทำสัญญาจนถึงอายุ 16 ปี/ฤดูกาล

1.4.2.6.3 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 12 ปี จะต้องได้รับการดูแลและได้รับอนุญาตจากผู้ปกครอง โดยที่ทางสโมสรสามารถขยายเวลาในการลงทะเบียนจนถึงช่วงจบฤดูกาล

1.4.2.6.4 หลังจากที่มีอายุครบ 14 ปี สโมสรสามารถที่จะเสนอทุนในรุ่นอายุ 16 -19 ปี โดยกำหนดระยะเวลา 2 ปี จนถึงอายุ 21 ปี ซึ่งได้รับการดูแลจากทางสโมสร ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างทางสโมสรและทาง The FA Premier League และ The Football League โดยมีกฎข้อบังคับกำหนดไว้ และเมื่อผู้เล่นมีอายุครบ 17 ปี สามารถที่จะทำสัญญาเป็นนักฟุตบอลอาชีพ แต่ต้องมีการให้ความสำคัญกับผู้เล่นในด้านโปรแกรมทางการศึกษาและโปรแกรมทางเทคนิคที่จำเป็น จนกระทั่งอายุครบ 21 ปี และจบฤดูกาล ผู้เล่นมีอายุ 16-19 ปี จะได้รับข้อเสนอทางด้านรายได้ เช่น เงินเดือน และผู้เล่นอายุ 19-21 ปี จะได้รับเงินเดือนที่เป็นไปตามเพดานเงินเดือนของสโมสรและเป็นไปตามข้อตกลง ซึ่งผู้เล่นในช่วงอายุ 19 ปี สโมสรจะต้องแจ้งให้ผู้เล่นรับทราบ ภายในวันที่ 30 กันยายน ซึ่งเป็นช่วงจบฤดูกาลว่าจะอยู่ในแผนการดำเนินการของสถาบันฟุตบอลในอนาคตไว้อย่างชัดเจน

1.4.2.6.5 ผู้เล่นจะต้องทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ภายในวันเสาร์ ที่ 3 ของเดือนเมษายนของฤดูกาล

1.4.2.6.6 สโมสรจะต้องไม่เข้าไปแทรกแซงทั้งทางตรงและทางอ้อม ในกรณีที่ผู้เล่นไม่ทำสัญญากับทางสโมสรหรือตัดสินใจเป็นอย่างอื่น

1.4.2.6.7 ผู้เล่นที่ไม่ได้ทำสัญญากับทางสโมสรจะไม่ได้รับการฝึกจากผู้ฝึกสอนไม่ว่ากรณีใดๆ เช่น ผู้เล่นจากทัวร์ หรือ แมทช์แข่งขัน ยกเว้นผู้เล่นที่ได้มีข้อตกลง ในกรณีเป็นการทดลอง 6 สัปดาห์ หรือตามแต่กรณีที่มีการพิจารณาเป็นรายๆ ไป

1.4.2.6.8 สถาบันฟุตบอล (Football Academy) สามารถแก้ไขสัญญาของผู้เล่น ซึ่งเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันตามความเหมาะสม เมื่อผู้เล่นมีอายุครบ 12 ปี

1.4.2.6.9 สถาบันฟุตบอลตระหนักถึงการให้ความรู้แก่นักฟุตบอลและผู้ปกครองเป็นอย่างดี โดยมีการแจ้งเป็นหนังสือ การให้คำแนะนำในเรื่องสิ่งๆ ที่จำเป็นต่างๆ ที่ควรทราบ การพิจารณาในด้าน กฎระเบียบ สวัสดิการ การศึกษาที่จำเป็น และข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ตาม

ความเป็นจริง ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบันฟุตบอล นักฟุตบอล ผู้ปกครอง เกี่ยวกับแบบฟอร์มการลงทะเบียน และข้อตกลงในสัญญา

#### 1.4.3 สิ่งจำเป็นทางด้านเทคนิค (Technical Requirements)

1.4.3.1 จำนวนชั่วโมงที่เตรียมไว้สำหรับการเล่นหรือการแข่งขัน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ต่อสัปดาห์

- อายุต่ำกว่า 9,10 และต่ำกว่า 11 ปี ต้องไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง (2 ภาค)
- อายุต่ำกว่า 12,13,14,15 และต่ำกว่า 16 ปี ต้องไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง (3 ภาค)
- อายุต่ำกว่า 17,18,19,20 และต่ำกว่า 21 ปี ต้องไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง

\* ยกเว้น: ทีมสถาบันฟุตบอลหลักในแต่ละรุ่นอายุ

1.4.3.2 ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล ต้องตรวจสอบและกำหนดเกมแข่งขันให้กับผู้เล่น ดังนี้

- อายุต่ำกว่า 9-11 ปี (3 รุ่น) อย่างน้อย 24 เกม/ อย่างมาก 30 เกม (สนามขนาดเล็ก)
- อายุต่ำกว่า 12 -16 ปี (5 รุ่น) อย่างน้อย 24 เกม /อย่างมากที่สุด 30 เกม
- อายุต่ำกว่า 17-21 ปี (5 รุ่น) อย่างน้อย 24 เกม/ อย่างมากที่สุด 36 เกม (ในเกมการแข่งขันระดับนานาชาติ)

1.4.3.3 ตามข้อกำหนดในเรื่องระยะเวลาการเล่น เพื่อเสริมประสบการณ์ตามข้อรับผิดชอบของตนเองดังนี้

- อายุต่ำกว่า 9 -11 ปี (3 รุ่น) อย่างมากที่สุด 30 เกม (สนามขนาดเล็ก)
- อายุต่ำกว่า 12 -16 ปี (5 รุ่น) อย่างมากที่สุด 30 เกม

\* ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล

1.4.3.4 สถาบันฟุตบอลจะต้องไม่เข้าร่วมการแข่งขันกับลีกเยาวชนอื่น หากไม่ได้มีข้อสัญญา

#### 1.4.4 หลักสูตรการเรียนรู้โปรแกรม (Learning Programme)

1.4.4.1 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เห็นชอบรับรองการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลในด้านโปรแกรมการเรียนรู้ของสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ทั้งทางด้านเทคนิคและด้านวิชาการ

1.4.4.2 มีการทบทวนหลักสูตรการเรียนรู้โปรแกรมและผลสะท้อนกลับต่อสถาบันฟุตบอล

1.4.4.3 มีระบบการรายงานผลที่ชัดเจนสำหรับผู้เล่นและผู้ปกครอง ให้รับทราบ 2 ครั้ง/ปี โดยเอาใจใส่ต่อความก้าวหน้าในด้านเทคนิคและด้านวิชาการเพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

#### 1.4.5 สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)

##### 1.4.5.1 ด้านเทคนิค (Technical Facilities)

สิ่งที่ต้องจัดหาให้เบื้องต้น (พื้นที่สำหรับการเล่นทั้งกลางแจ้งและในร่ม)

- อายุต่ำกว่า 9,10 และต่ำกว่า 11 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 40 คน

- อายุต่ำกว่า 12,13,14,15 และต่ำกว่า 16 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 30 คน

- อายุต่ำกว่า 17 ปี - ต่ำกว่า 21 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 30 คน

- สนามในร่ม 1 สนามขนาดเล็ก 60 x 40 หลา

##### 1.4.5.2 ด้านการแพทย์ (Medical Facilities)

มีแนวทางปฏิบัติและมีสถานพยาบาลที่ผ่านเกณฑ์

##### 1.4.5.3 ด้านการศึกษา (Study Space)

จัดพื้นที่ให้ผู้เล่นอย่างน้อย 40 คน ใช้เป็นที่ศึกษาและการทบทวนทำการบ้าน

##### 1.4.5.4 ด้านผู้ปกครอง (Parents Room)

มีห้องเฉพาะผู้ปกครอง

#### 1.4.6 ทีมงาน (Staff)

##### 1.4.6.1 คุณสมบัติโดยทั่วไป

ผู้ฝึกสอนทั้งหมดจะต้องลงทะเบียนและมีองค์การรับรอง เพื่อจะเป็นผู้ฝึกสอนในสถาบันฟุตบอล ซึ่งนับตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 2004 และต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.4.6.1.1 ระดับอายุ 7-11 ปี ผ่านการอบรม FA Youth Coaches Award (Junior)

1.4.6.1.2 ระดับอายุ 12-16 ปี ผ่านการอบรม FA Youth Coaches Award (Schools)

1.4.6.1.3 ระดับอายุ 17-21 ปี ผ่านการอบรม FA Youth Coaches Award (Youth)

##### การต่ออายุ

การต่ออายุผู้ฝึกสอน (ภายใต้ระเบียบของ APL) จะต้องมีการพิจารณาทุกๆ 3 ปี โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 2004 เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ โดยจัดคอร์สให้มีความเหมาะสมตามระดับช่วงอายุ และมีการพิจารณาตามเงื่อนไขของ FA Advanced Coaching ในการออกใบอนุญาตให้เป็นไปตามเงื่อนไข

การโอนหรือเปลี่ยนแปลงสิทธิ์ ผู้ฝึกสอนที่จะสอนในกลุ่มอื่น แต่ไม่มีใบรับรองจะต้องผ่านการรับรองอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามมาตรฐานทั้งหมด

#### 1.4.6.2 ทีมงานประจำ (อย่างน้อย)

1.4.6.1.1 ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล จำนวน 1 คน

1.4.6.1.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล จำนวน 1 คน ดูแลรับผิดชอบผู้เล่นอายุ 8-16 ปี

1.4.6.1.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล จำนวน 1 คน ดูแลรับผิดชอบผู้เล่นอายุ 17-21 ปี

1.4.6.1.4 แพทย์ประจำสถาบัน ไม่ใช่ของทีมชุดใหญ่ของสโมสร เว้นแต่ทำงานเต็มเวลา 1 คน

1.4.6.1.5 นักกายภาพบำบัด จำนวน 2 คน ทำงานเต็มเวลา

1.4.6.1.6 นักการศึกษา/สวัสดิการ (ที่ปรึกษา) จำนวน 1 คน ดูแลรับผิดชอบผู้เล่นอายุ 8-21 ปี

#### 1.4.6.3 ทีมงานด้านเทคนิค (Technical Team) ทั้งประจำและไม่ประจำ

1.4.6.3.1 อัตราส่วนสูงสุดระหว่างผู้เล่นและผู้ฝึกสอน 20 : 2 ซึ่งจะมีผู้ฝึกสอนหลัก อาจเพิ่มผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ตามที่เรียกร้อง

1.4.6.3.2 ผู้เล่นที่เป็นผู้รักษาประตูจะต้องได้รับการฝึกพิเศษเฉพาะการเป็นผู้รักษาประตูต่อภาคการเรียนรู้อย่างน้อย 50% ของภาคการฝึกปฏิบัติ

1.4.6.3.3 ทีมสถาบันฟุตบอลได้มาจากการเลือกของผู้ฝึกสอน ซึ่งคัดเลือกจากผู้เล่นแต่ละสัปดาห์

#### 1.4.7 การศึกษาและสวัสดิการ (Education and Welfare)

1.4.7.1 แต่ละสถาบันฟุตบอลจะมีการเตรียมการหรือจัดระบบการศึกษาอย่างเหมาะสม และเพียงพอในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีการประกาศแจ้งเป็นทางการต่อ The FA Premier League และ Football League

1.4.7.2 เจ้าหน้าที่การศึกษาและสวัสดิการ รับผิดชอบในด้านคุณสมบัติของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และผ่านเกณฑ์ตามเงื่อนไขเข้าสอนในระดับต่างๆ เพิ่มเติม ข้างต้น

1.4.7.3 มุ่งมั่นและใส่ใจต่อการคัดกรอง ประวัติผู้เล่น และการรายงานผลทางลักษณะเฉพาะบุคคล การพัฒนา หรือรายงานการเจริญเติบโต ตามที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA) กำหนด

1.4.7.4 การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการวิจัย การดำเนินงานและข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA) กับสถาบันฟุตบอล หรือระหว่างสถาบันฟุตบอลด้วยกัน จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับ

1.4.7.5 สร้างความมั่นใจให้กับผู้เล่นที่อยู่ในระบบ

1.4.8 การเชื่อมโยงในการพัฒนา (Developing and Links) เป็นการเชื่อมโยงสโมสรฟุตบอลตามแบบแผน เพื่อความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์

1.4.8.1 อย่างน้อยแต่ละสถาบันฟุตบอลควรมีสวนย์กลางของฟุตบอลระดับจูเนียร์ มีความพร้อมในด้านสนามสำหรับผู้เล่นจำนวน 100 คน ที่ไม่ได้ลงทะเบียนได้เข้ามาสัมผัส (อายุต่ำกว่า 10 ปี) ภายใต้กฎบัตรมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Charter Mark Criteria)

1.4.8.2 สถาบันฟุตบอล (Football Academy) ภายใต้กฎบัตร รับรองความพร้อมและเป็นการร่วมมือจากทุกภาคส่วนจัดเป็นโปรแกรมบริการต่อชุมชนขึ้นมา จำนวน 100 โรงเรียนระดับจูเนียร์ จำนวน 10 โรงเรียนระดับมัธยม และสโมสรฟุตบอลขนาดเล็กจำนวน 50 สโมสร ที่เป็นเป้าหมาย

1.4.9 แนวทางการปฏิบัติ (Conduct)

การกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ปกครอง ผู้เล่น ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และถือปฏิบัติร่วมกันกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA)

1.4.10 การบริหารจัดการ (Administration)

1.4.10.1 การลงทะเบียนทั้งหมดของผู้เล่น (Profiles) ควรบันทึกข้อมูลโดยเครื่องคอมพิวเตอร์

1.4.10.2 สถาบันฟุตบอลทั้งหมดมีอีเมล (E - Mail) และอินเทอร์เน็ต (Internet) ติดต่อกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA) และ The FA Premier League และ The Football League (ถ้ามี) ในส่วนพื้นที่ที่ตั้งของสถาบันฟุตบอล

1.4.11 ตารางเวลาที่แต่ละสโมสรดำเนินการสถาบันฟุตบอล จากผลปี ค.ศ. 1999-2000 ดังนี้

1.4.11.1 ดำเนินการเรื่องระเบียบต่างๆ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1999

1.4.11.2 มั่นใจว่าคณะทีมงานสามารถเข้ามาบริหารจัดการสถานที่ เริ่มตั้งแต่ 1 สิงหาคม ค.ศ.1999

1.4.11.3 เตรียมการตามข้อตกลงในสิ่งอำนวยความสะดวก เริ่มตั้งแต่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 2001

1.4.11.4 The FA Premier League ให้การสนับสนุนกับสโมสรที่ไม่ได้ดำเนินการด้านสถาบันฟุตบอล แต่ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดข้างต้น มีระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 2 ปี ในการมุ่งมั่นที่จะดำเนินการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หลังจากที่ได้รับ การสนับสนุน (กรณีเลื่อนขั้นขึ้นมาสู่ในระดับพรีเมียร์ลีก)

#### 1.4.12 การร้องทุกข์ (Grievances)

การร้องทุกข์อาจมีการดำเนินการเป็นรูปแบบของสถาบันหรือองค์กรในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม

1.4.13 การดำเนินการด้านสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ทั้งหมดเป็นไปตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในปี ค.ศ. 1989 ว่าด้วยเรื่อง พ.ร.บ เด็ก หรือที่เรียกว่า Children's Act

### 1.5 มาตรฐานการเปิดเป็นศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centre of Excellence)

การออกใบอนุญาตให้เป็นศูนย์กลางเพื่อความเป็นเลิศ (Centre of Excellence) และความรับผิดชอบของ FA Premier League และ Football League และควบคุมโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) และมีการพิจารณาสัญญาทุกๆ ปี

#### 1.5.1 อายุ (Age)

1.5.1.1 ศูนย์ Centre of Excellence ดำเนินการทุกระดับอายุ แต่ช่วงอายุต่ำกว่า 14 ปี และต่ำกว่า 16 ปี ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

1.5.1.2 สโมสรที่ดำเนินการ Centre of Excellence และไม่ได้ดำเนินการ Football Academy จะได้รับการอนุญาตให้ลงทะเบียนตามแบบฟอร์มของโปรแกรมเท่านั้น ส่วนในความดูแลของ Football League จะพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมของสถานที่ประกอบด้วยและเป็นไปตามสิทธิ์ที่พึงได้

1.5.1.3 สโมสรที่มีการดำเนินการเพียง Centre of Excellence อย่างเดียว สามารถที่จะขอลงทะเบียนรับรองจากสมาคมแห่งฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เพื่อดำเนินการเป็นศูนย์ย่อยต่อไป และเตรียมความพร้อมให้ได้มาตรฐานต่างๆ ดังนี้

1.5.1.3.1 จำนวนของผู้ลงทะเบียนต้องไม่เกินตามที่กำหนดไว้

1.5.1.3.2 ศูนย์ย่อยต้องมีมาตรฐานเดียวกับศูนย์หลัก

1.5.1.3.3 ศูนย์ย่อยต้องมีการส่งหลักฐานให้ขึ้นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- จำนวนพื้นที่ส่วนขยาย (พื้นที่โดยรอบ)
- สภาพปัญหาการเดินทาง (ในเมืองหลวง)
- สภาพความสัมพันธ์โดยรวมของศูนย์ที่อาจมีผลต่อโปรแกรม เช่น ที่ตั้งของ

ชุมชนโดยรวม

#### 1.5.2 การลงทะเบียน (Registration)

1.5.2.1 ลงทะเบียนต่อ FA Premier League หรือ Football League ตามแบบฟอร์มของศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Excellence Form)

1.5.2.2 ศูนย์ Centre of Excellence จะรับลงทะเบียนผู้เล่นได้มากที่สุด ดังนี้

- ต่ำกว่า 9 ปี และต่ำกว่า 12 ปี ประกอบด้วยผู้เล่นระดับละ 40 คน
- ต่ำกว่า 13 ปี และต่ำกว่า 14 ปี ประกอบด้วยผู้เล่นระดับละ 30 คน
- ต่ำกว่า 15 ปี และต่ำกว่า 16 ปี ประกอบด้วยผู้เล่นระดับละ 20 คน

(จนกระทั่งจบฤดูกาล ปี ค.ศ. 1999/2000 ผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboy) อยู่ในเกณฑ์นี้ด้วย)

1.5.2.3 ผู้เล่นอายุต่ำกว่า 9-13 ปี ต้องใช้เวลาในการเดินทางมาศูนย์ฝึกไม่เกิน 1 ชั่วโมง และผู้เล่นอายุต่ำกว่า 13-16 ปี ต้องใช้เวลาในการเดินทางมาศูนย์ฝึกไม่เกิน 1.5 ชั่วโมง ถึงศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ

1.5.2.4 ไม่อนุญาตให้ลงทะเบียนสำหรับผู้เล่นที่อยู่ในคอร์สทดลอง เป็นเวลา 6 สัปดาห์

1.5.2.5 ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นจากสถาบันฟุตบอลในคอร์สทดลองหรือศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศที่อื่นเข้าร่วม

1.5.2.6 ผู้เล่นอายุต่ำกว่าระหว่าง 9-12 ปี จะต้องมีการลงทะเบียนประจำปี

1.5.2.7 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 12 ปีบริบูรณ์ จะต้องเซ็นสัญญาอย่างต่ำ 2 ปี

1.5.2.8 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 14 ปี จะต้องเซ็นสัญญาจนถึงอายุ 16 ปี

1.5.2.9 สโมสรสามารถเลื่อนเวลาการลงทะเบียนจนกว่าจะจบฤดูกาลหรืออายุครบ 16 ปี ในกรณีที่ผู้เล่นอายุครบ 12 ปีบริบูรณ์ ซึ่งอยู่ในความยินยอมของผู้ปกครองตามแต่กรณี

1.5.2.10 หลังจากผู้เล่นอายุครบ 14 ปี สโมสรสามารถที่จะเสนอทุนให้กับศูนย์ Centre ให้กับผู้เล่นอายุ 16-19 ปี กำหนด 2 ปี จนกระทั่งถึงอายุ 21 ปี ซึ่งได้รับการดูแลจากทางสโมสร ซึ่ง



เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างทางสโมสรและทาง FA Premier League และ Football League

1.5.2.11 ผู้เล่นที่แจ้งความประสงค์จะสมัครหรือยกเลิกการลงทะเบียนดำเนินการได้ตั้งแต่วันเสาร์ที่ 3 เมษายน ของฤดูกาล

1.5.2.12 สโมสรต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจของผู้เล่นทั้งทางตรงและทางอ้อมในการเลือกสมัครกับศูนย์หรือศูนย์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5.2.13 ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นที่ไม่ได้ลงทะเบียนกับทางศูนย์ จนกว่าจะมีการลงทะเบียนถูกต้องเสียก่อน ยกเว้นคอร์สทดลองใน 6 สัปดาห์

1.5.2.14 ศูนย์สามารถยกเลิกหรือนำสัญญามาพิจารณาใหม่ เมื่อผู้เล่นอายุ 12 ปีขึ้นไป

1.5.2.15 ศูนย์มีการนำเสนอต่อสาธารณชนถึง กฎระเบียบ เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อาทิเช่น การลงทะเบียน สวัสดิการ การศึกษาที่จำเป็น ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ตามจุดประสงค์

### 1.5.3 ความต้องการทางเทคนิค (Technical Requirements)

ศูนย์พัฒนาเพื่อความเป็นเลิศมีการเปิดโอกาสให้กับผู้ฝึกสอนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสและมีส่วนร่วมด้วยกัน

#### 1.5.4 สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ควรมีการเตรียมการในด้านต่อไปนี้

- ห้องอาบน้ำให้เพียงพอ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม
- มีห้องอบรมแยกเป็นสัดส่วน
- มีกระบวนการส่งต่อสำหรับวินิจฉัยทางการแพทย์อย่างฉับไว
- มีสัดส่วนของพื้นที่สำหรับการสอนอย่างเหมาะสม

### 1.5.5 ทีมงาน (Staff)

#### 1.5.5.1 ความต้องการทั่วไป

ผู้ฝึกสอนทั้งหมดต้องลงทะเบียนกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เพื่อจะเป็นผู้ฝึกสอนใน Centre of Excellence ซึ่งตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 2004 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนเป็นไปดังนี้

#### 1.5.5.2 ทีมผู้ฝึกสอน (อย่างน้อย) ประกอบด้วย ดังนี้

- ผู้อำนวยการศูนย์ Centre of Excellence
- ผู้ฝึกสอน

#### 1.5.5.3 ทีมงานทางเทคนิค (ทั้งประจำและไม่ประจำ)

- อัตราส่วนสูงสุดระหว่างผู้เล่นและผู้ฝึกสอน 20 : 2 ซึ่งจะมีผู้ฝึกสอนหลักและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน

- ผู้เล่นที่เป็นผู้รักษาประตูจะต้องได้รับการฝึกพิเศษเฉพาะการเป็นผู้รักษาประตูต่อภาคการเรียนรู้อย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์ ของภาคการฝึกปฏิบัติ

- ทีม Centre of Excellence ได้มาจากการเลือกของผู้ฝึกสอน ซึ่งรับผิดชอบในการฝึกสอนผู้เล่นแต่ละสัปดาห์

#### 1.5.6 จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุ/ชีวิต

จัดให้มีการประกันกับผู้เล่นตามความเหมาะสมและจัดให้มีระบบการเตรียมพร้อมมารายงานผลสำหรับผู้เล่นและผู้ปกครอง อาจารย์ใหญ่ (กรณีศึกษาเพิ่มเติมเวลา) 2 ครั้งต่อปี

#### 1.5.7 การร้องทุกข์

มีการดำเนินการตามรูปแบบของสถาบันหรือองค์กรในอนาคต

#### 1.5.8 การดำเนินงานทั้งหมดของ Centre of Excellence

จะเป็นไปตามเงื่อนไข ที่ระบุไว้ในปี ค.ศ. 1989 ว่าด้วยเรื่อง Children's Act

#### 1.5.9 ศูนย์ฝึกกีฬาฟุตบอล (Centre of Football)

1.5.9.1 ผู้เล่นเมื่อลงทะเบียนแล้วจะแยกออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางศูนย์จะเล่นได้เฉพาะกลุ่ม A และ B เท่านั้น โดยผู้เล่นที่จะเล่นในกลุ่ม C หมายถึง ผู้เล่นที่ไม่ได้ลงทะเบียนกับทางศูนย์ Centre of Excellence ซึ่งหากผู้เล่นในกลุ่ม A และ B ต้องการที่จะเข้าร่วมในกลุ่ม C ต้องมีหนังสืออนุญาตจากผู้จัดการศูนย์ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมเกมของผู้เล่นที่ต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม

ประเภท A : ฟุตบอลระดับสากล ฟุตบอลระดับสโมสร ฟุตบอลระดับจูเนียร์ และยูธทีม ศูนย์ฟุตบอลและการฝึกสอน

ประเภท B : โรงเรียนฟุตบอลทั้งหมด

ประเภท C : ฟุตบอลส่วนท้องถิ่น และกิจกรรมฟุตบอล

#### 1.5.9.2 สิ่งที่เป็นพื้นฐาน (Priority) ได้แก่

1.5.9.2.1 การแข่งขันระดับนานาชาติ

1.5.9.2.2 การเตรียมตัวเพื่อการแข่งขันระดับนานาชาติ

1.5.9.2.3 การทดสอบหรือฝึกซ้อมทีมก่อนการแข่งขันระดับนานาชาติ

1.5.9.2.4 คอร์สการพัฒนาของทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) ที่จัดให้กับศูนย์

1.5.9.2.5 จำนวนแมตช์การแข่งขันของผู้เล่น จะต้องรวมแมตช์การแข่งขันในทุกระดับไม่เกิน 60 แมตช์การแข่งขัน

1.5.9.3 การหลีกเลี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Avoidance of Conflict) เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างโรงเรียนฟุตบอลและศูนย์ฝึกฟุตบอลในเรื่องระยะเวลาในการแข่งขันที่อาจทับซ้อนกัน จึงควรคำนึงถึงความสำคัญของแมตช์การแข่งขัน ผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางศูนย์ฝึกต้องมีอายุต่ำกว่า 16 ปี สามารถที่จะเข้าร่วมได้กับการแข่งขันในระดับโรงเรียน แต่ไม่ควรเกิน 6 แมตช์ต่อฤดูกาล ซึ่งต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน

1.5.9.4 แมตช์การแข่งขัน

- ฟุตบอลลีกคลับ (Football League Clubs)
- E.S.F.A. Schools Associations ที่ศูนย์ Centre of Excellence ผู้เล่นจะมีแมตช์การแข่งขัน 25 แมตช์ต่อฤดูกาล

1.5.9.5 ผู้เล่นจะต้องลงทะเบียนให้เป็นไปตามลำดับรุ่นอายุของตนเองในการแข่งขัน Football League

สโมสรจะต้องไม่รวมผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับสโมสรอื่นทั้งส่วนของ Centre of Excellence และ Football Academy ซึ่งอาจเกิดความสับสนขึ้นได้จึงต้องมีกระบวนการพิจารณาเป็นขั้นตอนคือ ให้อายุ 7 วัน ในการแจ้งให้ทราบและเป็นไปตามข้อระเบียบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA) และดำเนินการให้ข้อมูลกับผู้ลงทะเบียนเป็นปัจจุบัน

ผู้เล่น รวมถึงผู้เล่นที่ลงทะเบียนทดลอง จะจำกัดการเล่น 1 แมตช์ ต่อ 1 วัน สโมสรจะต้องไม่นำผู้เล่น 2 คน จากทีมจูเนียร์ และต้องไม่มากกว่า 4 คน ในทีมผู้เล่นทดลอง (Trial Basis) ในแต่ละแมตช์การแข่งขัน โดยปกติในการส่งเสริมผู้เล่นทดลองจะมีการแข่งขัน 4 แมตช์หลังจากที่รับหรือลงทะเบียนกับสโมสรแล้ว แมตช์การแข่งขันทั้งหมดที่จัดขึ้นจะมีการประกาศให้ทราบด้วยซ้ำกัน

1.5.9.6 ผู้จัดการศูนย์ Centre of Excellence จะส่งเสริมการดำเนินงานให้เป็นไปตามโปรแกรมการแข่งขัน โดยกลุ่มอายุต่ำกว่า 12 ปี จะเป็นสนามขนาดเล็ก และเป็นไปตามมาตรฐานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA)

1.5.9.7 เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีมงานถึงภาระหน้าที่ของศูนย์ Centre of Excellence ในด้านการเอาใจใส่ต่อความประพฤติของผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางศูนย์ ซึ่งเป็นที่คาดหวังและเป็นตัวชี้วัดของสโมสรฟุตบอลอาชีพและศูนย์ Centre of Excellence ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA)

#### 1.5.9.8 การแข่งขัน (Matches) จะมีระเบียบ ดังนี้

- 1.5.9.8.1 จัดแบ่งการให้ความรู้เรื่องเกม และการเล่นออกเป็น 3 ช่วงเวลา
- 1.5.9.8.2 มีสโมสรที่เป็นศูนย์กลางในการรองรับกับการแข่งขันที่เป็นทางการ
- 1.5.9.8.3 มีการตรวจทานและรับรองเรื่องความปลอดภัย และการช่วยเหลือเบื้องต้น
- 1.5.9.8.4 มีผู้เล่นสำรองไม่จำกัด
- 1.5.9.8.5 อนุญาตให้ผู้เล่นตัวสำรองที่เปลี่ยนตัวออกไปกลับเข้ามาเล่นใหม่ได้
- 1.5.9.8.6 มีอุปกรณ์ฟุตบอลและขนาดสนามที่ได้มาตรฐาน
- 1.5.9.8.7 ไม่มีการบันทึกการกระทำความผิด หรือการเล่นผิดกฎ กติกา
- 1.5.9.8.8 เป็นแมตซ์การแข่งขันเพื่อมิตรภาพ

#### 1.5.9.9 แต่ละสโมสรมีการแจ้งรายละเอียด เกี่ยวกับ

- รายละเอียดของรายการแข่งขัน
- วันที่แข่งขัน
- สนามแข่งขัน
- รายชื่อของผู้เล่นและผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### 1.5.9.10 ขนาดมาตรฐานของสนามแข่งขัน ของผู้เล่นระดับอายุต่างๆ

- รุ่นอายุ 9 ปี รุ่นอายุ 10 ปี รุ่นอายุ 11 ปี รุ่นอายุ 12 ปี ใช้สนามขนาดเล็ก (Small-Side Game)
- รุ่นอายุ 13 ปี รุ่นอายุ 14 ปี รุ่นอายุ 15 ปี รุ่นอายุ 16 ปี ใช้สนามขนาดมาตรฐานที่เล่น 11 คน กับ 11 คน และตลอดทั้งเกมการแข่งขัน จะอยู่ภายใต้มาตรฐานตามกฎและระเบียบข้อบังคับของโปรแกรม Center of Excellence

1.5.9.11 ผู้เล่นที่บาดเจ็บหรือพลาดการลงแข่งขัน สามารถแจ้งความประสงค์โดยตรงกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

### 1.4 รูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ในประเทศอังกฤษ (Academy Manchester united, 2011: Online)

การแข่งขันฟุตบอลลีกของประเทศอังกฤษได้รับความนิยมนจากทั่วโลกเป็นอย่างมาก และในแต่ละสโมสรในพรีเมียร์ลีกอังกฤษ ต่างก็มีโปรแกรมการพัฒนาเด็กๆ (เยาวชน) และสถาบันฟุตบอลอย่างเข้มข้น (Football Academy) สำหรับเด็กที่มีพรสวรรค์และความสามารถสูง เพื่อทดแทนผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสรในอนาคตต่อไป ในปี ค.ศ.1997 ใช้ชื่อการแข่งขันว่า Premier Academy League ทีมสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันในฟุตบอลลีกสูงสุดของประเทศในระดับ

พรีเมียร์ลีกและทีมสโมสรฟุตบอลในระดับรองลงมาได้ส่งทีมเยาวชน (Academy) เข้าแข่งขันด้วยเช่นกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มๆ ละ 10 ทีม ผู้ชนะในแต่ละกลุ่ม จะมาทำการแข่งขัน Play-Offs เพื่อตัดสินว่าทีมใดจะได้เป็นแชมป์ลีกเยาวชน นอกจากนี้ยังมีการแข่งขัน The FA Youth Cup ซึ่งเป็นการแข่งขันชิงถ้วยระดับเยาวชน มีทีมต่างๆ เข้าร่วมถึง 460 ทีม จากทีมต่างๆ ทั่วประเทศอังกฤษ ที่ส่งทีมเข้าร่วมแข่งขัน โดยได้รับการสนับสนุนด้วยบริษัท E-ON ซึ่งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก และตัดสินใจว่า การแข่งขันและการพัฒนาควรจะทำอย่างไร ภายใต้กฎของฟีฟ่า (FIFA) แต่ละทีมจะมีแนวทางการให้ความสำคัญกับทีมเยาวชนแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

### **สโมสรแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด (Manchester United Football Club)**

สโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด (Manchester United Football Club) เป็นสโมสรฟุตบอลที่มีชื่อเสียงของอังกฤษ มีสนามเหย้า คือ สนามโอลด์แทรฟฟอร์ดในเมืองแมนเชสเตอร์ แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดเป็นสโมสรที่ประสบความสำเร็จสูงสโมสรหนึ่ง โดยชนะเลิศแชมป์ลีก 18 ครั้ง (เอฟเอ พรีเมียร์ลีก/ดิวิชัน 1) ชนะเอฟเอคัพ 11 ครั้ง ลีกคัพ 3 ครั้ง ยูโรเปียนคัพ/ยูฟ่า แชมเปียนส์ลีก 3 ครั้ง และชนะเลิศยูฟ่า คัพ วินเนอร์สคัพ อินเตอร์เนชันแนลคัพ และ ยูโรเปียนซูเปอร์คัพ อย่างละ 1 ครั้ง แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดจึงเป็นสโมสรกีฬาที่ได้รับความนิยมสูง โดยมีผู้สนับสนุนถึง 50 ล้านคนทั่วโลก โดยแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดมีสถิติผู้เข้าชมมากที่สุดในการแข่งขันกีฬาฟุตบอลในประเทศอังกฤษตลอด 34 ฤดูกาล ยกเว้นในฤดูกาล ค.ศ.1987-89 ที่ปรับปรุงสนามโอลด์แทรฟฟอร์ด และแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดเป็นสโมสรหนึ่งในกลุ่มจี-14

### **แนวทางการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลของสโมสร**

สถาบันฟุตบอลของสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดสถาบันฟุตบอลของสโมสร ไม่ได้เปิดให้มีการทดสอบผู้เล่นเพื่อเข้ามาเป็นเด็กฝึกเยาวชน แต่เป็นการได้มาจากแมวมอง (Scouting) ของสโมสรจากทั่วมุมโลก เอฟเอพรีเมียร์ลีกมีระเบียบควบคุมอย่างเคร่งครัดในเรื่องจำนวนของผู้เล่นที่สามารถมีอยู่ในแต่ละรุ่นอายุ เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการเข้าร่วมเป็นหนึ่งในสถาบันฟุตบอลของสโมสร แมวมองของสโมสรมีอยู่ทั่วโลกที่คอยสังเกตผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ซึ่งหวังว่าผู้เล่นเหล่านี้จะเติบโตขึ้นไปเป็นผู้เล่นอาชีพสำหรับทีมในเมืองที่ตนเองอาศัยอยู่หรือทีมในระดับท้องถิ่น หรือไม่ก็ทีมเฉพาะกิจในวันหยุด เช่น Sunday Team การได้มาซึ่งนักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์นั้น แมวมองของสโมสรอาจจะได้มาจากการไปดูผลงานด้วยตนเองหรือผ่านทางกรรณายางานที่ส่งมาจากทางสโมสรท้องถิ่นที่ผู้เล่นอาศัยอยู่ โดยเมื่อได้รับข้อมูลที่ชัดเจนสโมสรก็จะ

ดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อที่จะพยายามนำผู้เล่นมาคัดเลือกและประเมินผลการคัดเลือก ซึ่งสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้เล่นมีความสามารถและได้ผ่านการคัดเลือกอย่างมีมาตรฐาน

พรีเมียร์ลีกได้วางกฎเกณฑ์การควบคุมสำหรับฤดูกาล ในปี ค.ศ. 2008-2009 โดยรุ่นอายุต่ำกว่า 9-11 ปี ที่เกิดระหว่างวันที่ 31 สิงหาคม - 1 กันยายน ค.ศ. 1998 อนุญาตให้ลงทะเบียนได้ แต่ต้องมีการเตรียมการในเรื่องการเดินทางจากที่พักมาถึงสถาบันฟุตบอล ต้องไม่เกิน 1 ชม. (20-30 ไมล์) สำหรับรุ่นอายุต่ำกว่า 12-16 ปี ที่เกิดระหว่าง 31 สิงหาคม - 1 กันยายน ค.ศ. 1996 ต้องใช้เวลาในการเดินทาง ไม่เกิน 1 ชั่วโมงครึ่ง สโมสรมีเครือข่ายแมวมองที่คอยดูผู้เล่นอายุต่ำกว่า 9-16 ปี ในหลายๆ แห่งที่มีการแข่งขัน ในระดับต่างๆ ที่มีการแข่งขันอยู่ ซึ่งเครือข่ายแมวมองเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันฟุตบอลของสโมสรและเป็นแนวทางในการพัฒนาที่ระดับเยาวชนของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

ปัญหาในเรื่องของผู้เล่นที่อาศัยอยู่นอกเขตก็เป็นปัญหาที่ทางสโมสรพยายามหาทางแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่ผู้เล่นใช้ระยะเวลาเดินทางเกินกว่าจากกฎระเบียบที่กำหนดไว้ทั้งอายุ 9-16 ปี นั้น ทางสโมสรคิดว่าเด็กน่าจะมีโอกาสเลือกสถาบันฟุตบอลของสโมสรได้อย่างมีอิสระ และทางสโมสรก็พยายามหาวิธีการที่จะแก้ปัญหานี้ในเรื่องดังกล่าวให้เป็นที่ยอมรับซึ่งมี 3 กรณีดังนี้

1. เด็กที่จบการศึกษาและอายุไม่เกิน 14 ปี ที่ลงทะเบียนกับทางสถาบันฟุตบอลหรือศูนย์พัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ (Football Academy or Center of Excellence) มีสิทธิ์ที่จะได้รับการทดสอบกับทางสโมสรแต่ไม่เป็นไปตามเวลาในการเดินทาง 1 ชม.ครึ่ง โดยเริ่มนับตั้งแต่เสาร์ที่สองของเดือนพฤษภาคมของปี
2. เด็กที่จบการศึกษาและอายุไม่เกิน 14 ปี และไม่ได้ลงทะเบียนกับทาง Football Academy หรือ Center of Excellence มีสิทธิ์ที่จะได้รับการทดสอบกับทางสโมสร และไม่เป็นไปตามเวลาในการเดินทาง 1 ชั่วโมงครึ่ง เมื่อเด็กอายุไม่เกิน 15 ปี และให้นับตั้งแต่ 1 มิถุนายน ตามเกณฑ์ปีการศึกษา
3. เด็กที่อายุเกิน 14 ปี และอาศัยอยู่นอกเขต/ระยะเวลาในการเดินทาง ไม่มีสิทธิ์ในการเข้าทดสอบกับสถาบันฟุตบอลของสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด แต่มีการทำความเข้าใจกับผู้เล่นในเรื่องทุนฟรี

สำหรับการเป็นนักฟุตบอลสถาบันฟุตบอลจะมีการทำความเข้าใจ ก่อนที่จะมาเป็นสมาชิกของสถาบันฟุตบอล ทางสโมสรได้ทำความเข้าใจกับทางแมวมองของสโมสรในเรื่องนี้ โดยทุนที่จะมอบให้กับผู้เล่นนั้นจะมอบให้กับเฉพาะผู้เล่นที่มีความสามารถสูงและมีศักยภาพเป็นอย่างดี

มาก โดยการวัดผลมาจากการประเมินของหลายๆ ส่วนของทีมงาน (Member or Staff) โดยสงวนไว้สำหรับผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงจริงๆ เท่านั้นและเป็นไปตามระเบียบของทางสโมสร

ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะบอกได้ว่าสถาบันฟุตบอลจะพัฒนาผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงและประสบความสำเร็จเสมอไป แต่สิ่งที่สำคัญคือการมุ่งพัฒนาทักษะความชำนาญ ในเรื่องการเป็นส่วนหนึ่งของการเล่นทีม เพื่อให้มีคุณภาพในการแข่งขัน ซึ่งแตกต่างจากการเล่นฟุตบอลในทีมโรงเรียน หรือหมายรวมถึงทีมระดับท้องถิ่น เมือง ซึ่งการเล่นในระดับนี้ไม่สามารถบอกได้ถึงศักยภาพการเล่นที่แท้จริงได้ว่า การเล่นกับผู้เล่นในระดับคุณภาพที่ดีที่สุดทัดเทียมกัน แต่เป็นการช่วยพัฒนาตนเองไปในระดับหนึ่งเท่านั้น ถ้าผู้เล่นอายุ ระหว่าง 15-18 ปี ผู้เล่นจำเป็นต้องได้เล่นในเกมการแข่งขันระดับที่ดีที่สุด และผู้เล่นในระดับที่ดีที่สุดในระดับเดียวกันกัน จึงจะเป็นการพัฒนาที่เป็นไปตามรูปแบบของการพัฒนาสถาบันฟุตบอลของสโมสร

กฎระเบียบของพรีเมียร์ลีก สำหรับผู้เล่นที่อยู่นอกประเทศอังกฤษค่อนข้างเข้มงวด จึงเป็นการยากที่จะนำผู้เล่นที่มีความสามารถมาทดสอบได้ จึงมีข้อสรุปดังนี้

1. ผู้เล่นอายุครบ 15 ปี ถึงจะมีโอกาสได้รับข้อเสนอในการเข้าทดสอบจากสถาบันฟุตบอล ซึ่งมีข้อจำกัดในบางส่วนของผู้เล่นที่เข้ารับการทดสอบ ถ้าผ่านการคัดเลือกจากสถาบันฟุตบอลหรือจากทีมงานแมวมอง แต่ถ้าผู้เล่นมีข้อจำกัดตามระเบียบของพรีเมียร์ลีก ก็ไม่สามารถทำสัญญาได้จนกว่าจะปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ เช่น ระยะเวลาเดินทางต้องไม่เกิน 1 ชั่วโมงครึ่ง มาถึงสถาบันฟุตบอล และรายละเอียดในเอกสารต้องถูกต้องและเหมาะสม เช่น การย้ายที่อยู่ต้องไม่ย้ายเพราะสาเหตุฟุตบอล ต้องย้ายจากสาเหตุอื่นที่เหมาะสม เช่น ย้ายที่อยู่ตามผู้ปกครองในเรื่องการงานหรืออาชีพ เป็นต้น

2. ผู้เล่นที่ไม่ได้อยู่ในโซน EU/EEA จะสามารถทำสัญญาได้รับทุนเมื่ออายุ 16 ปี ห้ามทำสัญญากับผู้เล่นที่มีอายุต่ำกว่านี้

3. ผู้เล่นที่อยู่ในโซน EU/EEA สามารถที่จะทำสัญญาได้เมื่ออายุ 18 ปี และขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในใบอนุญาตทำงานด้วย (Work Permit)

ซึ่งทั้งหมดนี้แมวมองที่อยู่ทั่วโลกของสโมสรจะปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน ในการดำเนินการแนะนำผู้เล่นให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันฟุตบอลต่อไป

นอกจากนี้ทางสโมสรได้ดำเนินงานร่วมมือในระดับสากลในประเทศต่างๆ ในการหาผู้เล่นที่มีความสามารถสูง อย่างในประเทศบราซิล สโมสรได้ทำโครงการโรงเรียนลูกหนังแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด ในเมืองเซาเปาโล โดยสถาบันฟุตบอลแห่งนี้ได้เต็มไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย มีสนามซ้อม 5 จุด และโรงยิมสำหรับเล่นเวทเทรนนิ่ง โดยสโมสรจะให้การสนับสนุนทางด้าน

เทคนิค จับตามองเด็กๆ เติบโตขึ้นมาในสถาบันฟุตบอลหลังจากที่เด็กๆ ซ้อมทักษะในสนามฟุตบอลแล้ว จะเรียกพละกำลังกันต่อในโรงยิมด้วยโปรแกรมเวทเทรนนิ่งที่ออกแบบสำหรับการเตรียมความพร้อมสำหรับการเล่นฟุตบอลในระดับลีก พอช่วงบ่ายจะมีชั้นเรียนวิชาภาษาอังกฤษที่โรดอลโพ สำหรับนักฟุตบอลที่ไม่ประสบความสำเร็จก็จะมีงานรองรับ การเรียนภาษาจะมีประโยชน์ โดยเฉพาะคนที่พูดภาษาอังกฤษได้ พวกเขาจะได้งานทำในโรงแรม ทำงานด้านธุรกิจการเงิน ซึ่งเป็นแผนสำรองสำหรับเยาวชนที่ก้าวไปไม่ถึงดวงดาวแห่งการเป็นนักฟุตบอลอาชีพ

เด็กๆ ในสถาบันฟุตบอลแห่งนี้จะเซ็นสัญญากับทีมเดสपोर्टิวโรวราซิล ซึ่งมีทีมฟุตบอลเยาวชนที่แข็งแกร่ง ขณะที่สโมสรแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดจะเป็นทีมแรกที่มีสิทธิเลือกนักฟุตบอลไปร่วมทีมได้ด้วยค่าตัวที่ตกลงกันล่วงหน้า โดยนักฟุตบอลที่ไปได้ดีกับโครงการนี้ เช่น ราฟาเอล ซึ่งได้เล่นในทีมชุดใหญ่ของแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด

### **สถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน (Everton, 2011 : Online )**

สโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตันได้ดำเนินการในด้านการพัฒนาสถาบันฟุตบอลอย่างมีประสิทธิภาพสูง ดังตัวอย่างผู้เล่นที่ผ่านการเป็นผู้เล่นของทีมสถาบันฟุตบอลของสโมสรได้ประสบความสำเร็จมากมาย เช่น Wayne Rooney, Richard Dune, Michael Ball, Gavin Macann, Francis Jeffers และผู้เล่นที่กำลังไปได้ดีในอนาคต ได้แก่ Tony Hibbert, Leon Osman, James Vaughan, Victor Anichebe ซึ่งผู้เล่นเหล่านี้ต่างเป็นที่ยอมรับ โดยสถาบันฟุตบอลได้มีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ที่เริ่มมีการดำเนินการ ในด้านต่อไปนี้

1. โครงสร้างของการสอน (Structure of Coaching)
2. การหาผู้เล่น (Recruitment)
3. การดูแลสุขภาพ (Medical)
4. วิทยาศาสตร์การกีฬา (Sport Science)
5. การศึกษา (Education)
6. สวัสดิการ (Welfare)

สโมสรมีส่วนสำคัญในการช่วยส่งเสริมให้สถาบันฟุตบอลเป็นแหล่งผลิตนักฟุตบอลชั้นยอดที่มีศักยภาพสูงและนักฟุตบอลที่เติบโตมาจากสถาบันฟุตบอลมีส่วนช่วยสโมสรเช่นเดียวกัน โดยดูจากความต้องการและผลผลิตของสถาบันฟุตบอลที่ได้สร้างผลประโยชน์ให้กับทางสโมสรกลับคืนเช่นเดียวกัน สโมสรมีการวางโครงสร้างของสถาบันฟุตบอล เพื่อเตรียมสำหรับการพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้เล่นในระดับเยาวชนที่ก้าวไปเล่นในทีม



ชุดใหญ่ของสโมสร โดยสโมสรมีข้อผูกมัดเกี่ยวกับสถาบันฟุตบอลและให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนเช่นกัน

David Moyes, Manager ได้กล่าวว่า...ผู้เล่นที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมสถาบันฟุตบอล จะได้รับการพัฒนาตามระยะเวลาและวิธีการที่ส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงในระดับชาติและนานาชาติ โดยสโมสรมีการวางโปรแกรมการพัฒนาเพื่อช่วยส่งเสริมผู้เล่น ให้เป็น ผู้เล่นที่สามารถนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในโปรแกรมที่เรียกว่า “The Everton Way”

Ray Hall, Academy Manager ได้กล่าวว่า... สถาบันฟุตบอลเอฟเวอร์ตันแสดงให้เห็นที่ยอมรับอย่างแท้จริงต่อวงการฟุตบอลในระดับโลก (World Football) แต่ในขณะเดียวกันสโมสรไม่ได้นั่งนอนใจไปกับความสำเร็จ ต่างยังคงมุ่งมั่นการพัฒนาให้เป็นที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เล่นเยาวชนในการมุ่งไปสู่จุดหมายแห่งความสำเร็จ ซึ่งเสียงและเงินรายได้ ไม่ได้เป็นตัวกำหนดที่แน่นอน แต่การอุทิศตนและความเป็นมืออาชีพภายในสถาบันฟุตบอลต่างหาก ที่เป็นตัวกำหนดและบ่งบอกถึงความเป็น Everton Football Academy โดยเราจะมีการพัฒนาและดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง

Bill Kenwright, Chairman ได้กล่าวว่า...สถาบันฟุตบอลไม่ใช่มีแต่อาคารก่อสร้าง ไม่ใช่มีแต่การจัดกลุ่มคน ไม่ใช่มีแต่การจัดโปรแกรม แต่หมายถึงหลายๆ สิ่งทีกล่าวมารวมกันและอีกหลายๆ อย่าง โดยปรัชญาที่สำคัญและเป็นธรรมเนียมที่เรากำลังจะทำให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันที่เรียกว่า “วิถีแห่งเอฟเวอร์ตัน” หรือ The Everton Way

สโมสรได้ให้ความสำคัญกับผู้เล่นที่มีพรสวรรค์กับผู้เล่นในระดับท้องถิ่นเป็นอย่างมาก โดยดูจากสถิติของผู้เล่นในสถาบันฟุตบอลที่ผลิตออกไปและประสบความสำเร็จ โดยสโมสรมีแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ของสโมสรตามมีอิตโต้(Motto) “Nil Satis Nisi Optimum” ซึ่งแปลว่า Nothing But The Best is Good Enough ...หมายความว่า ไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดแต่ก็ดีพอ ซึ่งเป็นข้อความที่ทางสโมสรยึดมั่นในการดำเนินงานอย่างมุ่งมั่น

สโมสรได้ดำเนินการอย่างเข้มข้นและประสบความสำเร็จจากผู้เล่นเยาวชนของสถาบันฟุตบอลตัวอย่างเช่น David Unsworth, Tony Hibbert, Francis Jeffers, Wayne Rooney ซึ่งเป็นผู้เล่นของสโมสรและผ่านกระบวนการพัฒนาในระดับเยาวชนตามแนวทางดังข้างต้น

## โครงสร้างและวิธีการ

โครงสร้างมี 6 โครงสร้าง ภายในสถาบันฟุตบอล เมืองค์ประกอบด้วยต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านเทคนิค (Coaching)
2. การคัดเลือกนักกีฬา (Scouting)
3. ด้านการฟื้นคืนสภาพ (Physiotherapy and Rehabilitation)
4. ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา (Psychology, Physiology and Performance Analysis)
5. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Lifeskills)
6. ด้านการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โดยฝ่าย/ส่วน จะประกอบด้วย

ทีมงานที่มีศักยภาพสูง และมีประสบการณ์

## Method(วิธีการ)

ในการที่จะพัฒนาสถาบันฟุตบอลให้มีศักยภาพสูงสุด ควรจะประกอบไปด้วยโครงสร้าง ดังนี้

1. Identifying : แมวมองให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อแมทซ์การแข่งขันในเมืองและเป็นพี่เลี้ยงหลาย เพื่อสอดส่องหาแววนักกีฬาที่มีพรสวรรค์
2. Recruiting : สโมสรจะเซ็นสัญญากับผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงอย่างแท้จริง
3. Coaching : จัดหาผู้ฝึกสอนที่ผ่านการรับรองและเตรียมให้เหมาะกับกลุ่มผู้เรียน
4. Resourcing : จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีผลต่อโปรแกรมการฝึกอย่างดีที่สุด
5. Maximising : ส่งเสริมให้ผู้เล่นได้มีการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างเต็มศักยภาพควบคู่ไปกับแรงเสริม โดยให้ความสำคัญกับการศึกษา สังคม สรีระวิทยา และเทคนิคในการพัฒนาต่างๆ
6. Retaining or Releasing : ในแต่ละฤดูกาลมีผู้เล่นที่ประสงค์ยังอยู่ในกระบวนการพัฒนาต่อไป แต่ก็มีส่วนหนึ่งที่ต้องการย้ายออกจากสถาบันฟุตบอล โดยสโมสรจะพยายามหาสโมสรฟุตบอลอื่นให้ตามความต้องการของผู้เล่นอย่างเต็มที่

## เป้าหมายของสถาบันฟุตบอล (Gold of Football Academy)

เป้าหมายของสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาผู้เล่นและเป็นแนวทางของการพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร
2. เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะช่วยให้สโมสรลดค่าใช้จ่ายลง
3. เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะสร้างรายได้มาสู่สโมสรจากค่าธรรมเนียมในการย้ายทีม
4. เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นนักฟุตบอลอาชีพอย่างแท้จริง

5. เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นมืออาชีพนอกเหนือจากการเป็นนักฟุตบอลแล้ว
6. เพื่อสร้างโอกาสและประสบการณ์ให้กับผู้เล่นด้วยโปรแกรมการพัฒนาที่ดีที่สุดและเห็นผลได้

### กระบวนการคัดเลือก (Trialist Procedure)

สถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน มีการเปิดการคัดเลือกหรือทำงานทดสอบผู้เล่นที่เป็นไปตามการนัดหมายของทีมงานแมวมองของสโมสรที่ได้คัดเลือกจากการติดตามดูผลงานของผู้เล่นจากแมทช์การแข่งขันต่างๆ จนมั่นใจในระดับหนึ่งว่าผู้เล่นคนนั้นสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองต่อไปได้ในอนาคต สถาบันฟุตบอลจึงไม่ได้เปิดการคัดเลือกผู้เล่นทั่วๆ ไป แต่ถ้าผู้เล่นคนใดที่มั่นใจว่ามีความสามารถอย่างแท้จริง แต่ไม่ได้รับโอกาสจากแมวมองสามารถที่จะนำเสนอตนเอง โดยต้องมีการเตรียมข้อมูลต่างๆ ให้เป็นไปตามที่สโมสรต้องการ แล้วทางสโมสรจะพิจารณาในขั้นต้นตามเอกสารดังกล่าว และติดต่อแมวมองหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาต่อไป

ข้อมูลผู้เล่นที่จำเป็น ได้แก่

1. สโมสรที่สังกัด/โรงเรียนที่สังกัด
2. อายุ/วัน เดือน ปีเกิด
3. รายละเอียดเบื้องต้น (ระยะเวลาในการเล่นที่ทีม/แมทช์/สนามฝึกซ้อมที่ทำการฝึกอยู่)
4. ที่อยู่ติดต่อกลับ /โทรศัพท์/บุคคลที่ติดต่อได้

ถ้าผู้เล่นที่มีความสามารถที่แท้จริงและสนใจในโปรแกรมการพัฒนา ก็จะเป็นเป็นโอกาสหนึ่งในการพัฒนา ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม หากการประเมินผลเป็นที่ยอมรับและสนใจของทีมงาน ทางสถาบันฟุตบอลจะรับเข้าทดสอบเป็นเวลา 6 สัปดาห์ ซึ่งเป็นไปตามกฎของพรีเมียร์ลีก (Premier League Rules)

### โปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นชั้นยอด (The Four Corners of Elite Player Development)

เมื่อผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงได้ผ่านการทดสอบและได้ลงทะเบียนแล้ว ผู้เล่นจะได้เรียนรู้และสัมผัสถึงโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหัวใจของการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลโดยรวม และส่วนสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมการเล่นที่มีศักยภาพสูง การดำเนินงานมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้เล่นแต่ละคน เพื่อตอบสนองศักยภาพของเขา ที่ต้องการจะบรรลุผล ซึ่งการดำเนินงานจะเป็นไปในสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องและมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและเกิดความก้าวหน้าของทีม

### เทคนิค (Technical)

1. ช่วงอายุ 9-11 ปี เป็นการปูหลักการพื้นฐานทักษะและเทคนิคของเกม ที่ระยะการฝึกนี้ เน้นการมีส่วนร่วมกับเกมและรักในเกม และพัฒนาผู้เล่นด้วยการลงทีมแบ่งผู้เล่นในแต่ละทีม เช่น ทีมสีน้ำเงินและทีมสีขาว แบบ 1 ต่อ 1 หรืออาจจะแบ่งตามสถานการณ์ที่เหมาะสม 8 ต่อ 8
2. ช่วงอายุ 12-16 ปี เป็นการให้ความรู้ทางด้านเทคนิคและทักษะและสลับกับการแก้ปัญหา เมื่อสิ้นสุดระยะนี้ ผู้เล่นจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตนเองเล่นเพียงตำแหน่งเดียว หรือมากกว่าในเกมการเล่นแบบ 11 ต่อ 11
3. ช่วงอายุ 17-18 ปี ผู้เล่นจะมีความชำนาญทางด้านเทคนิค ทักษะ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกมการเล่นในแต่ละวันได้เป็นอย่างดีแล้ว ชัยชนะจากการแข่งขันกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งชัยชนะจะเป็นการเรียนรู้วิธีการของฟุตบอล และมุ่งมั่นให้พัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้เล่นของทีมตัวจริง

### สมรรถภาพทางกาย (Physical Fitness)

การมีสมรรถภาพทางกายที่สมบูรณ์พร้อมเป็นส่วนหนึ่งของนักกีฬา โดยนักกีฬาฟุตบอล ต้องเรียนรู้เรื่องของความแข็งแรง ความเร็ว ความยืดหยุ่น ความว่องไว ซึ่งทั้งหมดจะมีการวางโปรแกรมการฝึกในแต่ละด้าน เพื่อปรับปรุงสภาพสมรรถภาพทางกายของนักฟุตบอลแต่ละคน

### ประเด็นรูปแบบของชีวิต (Lifestyle Issues)

ประสบการณ์ได้สอนเราว่า ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ไซ้ว่าจะสามารถแสดงความสามารถนั้น ออกมาได้ ความล้มเหลวนั้นอาจจะเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจปัญหาบางอย่างภายในสภาพแวดล้อม ซึ่งประเด็นนี้ ผู้เล่นแต่ละคนจะได้รับคำแนะนำต่างๆ ในการใช้ชีวิตช่วงหนึ่งที่นี่ เช่น อาหารและโภชนาการ เหล้า บุหรี่ การจัดการเวลา การพนัน การจัดการกับสื่อและอื่นๆ อีกมากมาย ผู้ปกครองจะได้รับเชิญให้เข้าร่วมในโปรแกรมดังกล่าว และจะได้รับคำแนะนำวิธีการจัดการกับการที่จะเข้าใจผู้เล่นเหล่านั้น

### สภาพจิตใจ (Mental)

นักฟุตบอลที่มีความสามารถในระดับสูงสุดต้องการความเข้มแข็งทางด้านจิตใจ สำหรับผู้เล่นที่ยังไม่สามารถพัฒนาไปถึงตรงนี้ได้ จึงต้องมุ่งเน้นในจุดที่สำคัญของการพัฒนาต่างๆ เช่น กำหนดเป้าหมาย แรงจูงใจ มีความมั่นใจ สมาธิ และการสื่อสาร ในการพัฒนาและการยอมรับการพัฒนาทางด้านจิตใจของตนเองให้ได้แสดงออกถึงสภาพจิตใจที่เข้มแข็งและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ด้านการพัฒนาหลักสูตร

รุ่นอายุ 6-8 ปี – ช่วงแห่งความสนุกสนาน

1. ไม่มีการลงทะเบียนผู้เล่น
2. ทดลองทักษะพื้นฐานเท่านั้น
3. สนุกกับกีฬาฟุตบอล
4. ผู้เล่นที่กำลังเตรียมพร้อมเข้าร่วม “The Everton Way” วิถีแห่งเอฟเวอร์ตัน

รุ่นอายุ 9-11 ปี – ช่วงแห่งการเตรียมตัว

1. ผู้เล่นที่ทำสัญญาสำหรับหนึ่งปีเท่านั้น
2. ผู้เล่นได้รับการดูแลและในเดือนเมษายน เป็นการเริ่มเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเข้า

หรือคัดเลือกออกไป

3. ผู้เล่นพร้อมสำหรับการเรียนรู้เทคนิค
4. มีโปรแกรมการเล่นทีมแบบ 8 ต่อ 8
5. ผู้เล่นเข้าสู่โปรแกรม “The Everton Way”

รุ่นอายุ 12-16 ปี – ช่วงอายุของการพัฒนา

1. ผู้เล่นทำสัญญากับสถาบันฟุตบอล อย่างน้อย 2 ปี
2. ผู้เล่นสามารถขอให้ขยายการลงทะเบียนเพิ่มเติมของตนเองได้
3. ผู้เล่นอายุ 11 ปี จะได้รับข้อเสนอ ในเดือนมกราคมของปี ที่ว่าพวกเขาจะได้รับ

ทุนการศึกษาจากสถาบันฟุตบอลหรือไม่

4. ระยะเวลาของการพัฒนาทางด้านเทคนิค เกี่ยวกับแท็กติก สมรรถภาพทางกาย และจิตใจ

5. มีการจัดโปรแกรมการแข่งขันแบบ 11 ต่อ 11
6. ผู้เล่นอยู่ในกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแบบ “The Everton Way”

รุ่นอายุ 17-19 ปี – อายุของการแข่งขัน

1. ผู้เล่นจะทำสัญญาฉบับกับสถาบันฟุตบอล อย่างน้อย 2 ปี
2. มีการพัฒนาด้านทักษะเทคนิคทางกีฬาฟุตบอลเต็มเวลา และได้รับการฝึก 12 ชั่วโมง

อย่างต่ำ/สัปดาห์

3. เข้าสู่การแข่งขันลีกของสถาบันฟุตบอล
4. ทุนของสถาบันฟุตบอล จะดำเนินการในเดือนกุมภาพันธ์ของปี หรือไม่ก็ได้รับการ

ติดต่อให้ทำสัญญาแบบมืออาชีพ

5. เตรียมตัวสำหรับชีวิตการเป็นนักฟุตบอลมืออาชีพอย่างเต็มเวลา
6. ผู้เล่นให้ความสำคัญของการเป็นผู้ชนะ

### สถานะของมืออาชีพ (Professional Status)

1. เลือกจำนวนของผู้เล่นจากการได้รับข้อเสนอให้ทำสัญญาแบบมืออาชีพ
2. การลงทะเบียนนักฟุตบอลมืออาชีพต้องทำสัญญา เมื่ออายุครบ 17 ปีแล้วเท่านั้น
3. สู้ด้อยของขั้นตอนของ “The Everton Way” ก่อนที่จะเข้าร่วมทีมชุดใหญ่

ข้อควรจำ : ถ้าผู้เล่นคนใด ออกจากโปรแกรมไม่ใช่จุดสิ้นสุดของชีวิต เพราะสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน จะทำงานหนักในการค้นหาสโมสรใหม่สำหรับเขา ถ้าเขามีความปรารถนาที่จะย้ายสังกัด

### ทีมงานสถาบันฟุตบอลของสโมสรเอฟเวอร์ตัน (Academy Staff)

Ray Hall-Academy Manager : จะมีบทบาทและหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลโดยรวม การดำเนินทั้งหมดของสถาบันฟุตบอล เป็นผู้นำทีมให้เกิดความเชื่อมั่นในการพัฒนาเยาวชน ตั้งแต่ อายุ 7-19 ปี และบริหารจัดการส่วนต่างๆ ของสถาบันในเรื่องการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ทีมงานทั้งแบบเต็มเวลาและแบบบางเวลา (Fulltime/Part time) และเป็นฝ่ายกำหนด นโยบายต่างๆ การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนา การวางแผนงาน การดูแลและสวัสดิการต่างๆ การเตรียมการศึกษาและประสานงานกับทางโรงเรียน และดำเนินงานในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างการพัฒนาของเยาวชนทั้งหมด

Neil Dewsnip – Head Coach : เป็นหัวหน้ารับผิดชอบดูแลการพัฒนาเกี่ยวกับเทคนิค และแท็คติกทั้งหมดของนักฟุตบอล ระดับอายุ 9 -18 ปี ซึ่งรวมถึงการรับผิดชอบต่อข้อกำหนด ปรัชญา โครงสร้าง และการดำเนินการของโปรแกรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายในสถาบันฟุตบอล นอกจากนี้ ยังดูแลประสิทธิภาพและการประเมินผลของกลุ่มและทีมงานทางเทคนิค ทั้งหมดและเป็นผู้ฝึกสอนของเยาวชนอายุ 18 ปี

Kevin Sheedy – Academy Coach : ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับผู้เล่นอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้โปรแกรมการฝึกหรือแข่งขันของสถาบันฟุตบอลเกิดประโยชน์สูงสุดในการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในทีมของสถาบันฟุตบอล และรายงานความก้าวหน้าของผู้เล่น นอกจากนี้ยังนำประสบการณ์การเป็นผู้เล่นระดับเยาวชนและในทีมชาติ ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ มาใช้เป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์อีกด้วย

Kevin O'Brien- Academy Director of Goalkeeping : ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับผู้รักษาประตูตามโปรแกรมของสถาบันฟุตบอล รับผิดชอบเทคนิคทั้งหมด และแท็คติกสำหรับผู้รักษาประตู ตั้งแต่อายุ 9 ปีขึ้นไป ดำเนินการในเรื่องสิ่งที่เป็นหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกตามโปรแกรม มีการรายงานผล และวัดผลความก้าวหน้าของทีมงานผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู กำหนดแนวทางคุณสมบัติในการหาผู้รักษาประตูที่มีพรสวรรค์เพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันฟุตบอล

Steve Hardwick – Academy Physiotherapist : ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการประสานงานและจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการฟื้นคืนสภาพผู้เล่นของสถาบันฟุตบอลทั้งหมด นอกจากนี้ยังกำหนดทิศทางในการตรวจรักษา การป้องกันการบาดเจ็บ และการดูแลสภาพ การรักษาให้เป็นที่ไปตามโปรแกรมสำหรับผู้เล่นของสถาบันฟุตบอลทั้งหมดและประเมินผล การให้การรักษา ทุกกลุ่มอายุตั้งแต่อายุ 8-21 ปี นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อโปรแกรมการพัฒนาการบริหารจัดการอุปกรณ์ โปรแกรมการฟื้นคืนสภาพ และการดูแลการปฏิบัติของทีมสถาบันฟุตบอล ในรุ่นอายุ ต่ำกว่า 18 ปี

Richie Porter – Assistant Physiotherapist : ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าทีมกายภาพบำบัด ให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน และรับผิดชอบสำหรับสถาบันฟุตบอล รุ่นอายุ 9-16 ปี เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการและการเตรียมอุปกรณ์อย่างถูกต้อง และการรายงานการบาดเจ็บในด้านเอกสารต่างๆ ให้เรียบร้อยนอกจากนี้ ยังรับผิดชอบในด้านการดูแลรักษาสุขภาพและกายภาพบำบัดให้กับนักกีฬาฟุตบอล ในรุ่นอายุ 9 -18 ปี

Mike Dickinson- Head of Education and Welfare : ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลข้อมูลผู้กมิตต่างๆ ที่กำหนดขึ้นใหม่หรือที่มีอยู่เดิม บริหารจัดการและดูแลผู้เล่นในสถาบันฟุตบอลในด้านการศึกษาและสวัสดิการ ประสานความร่วมมือกับทางโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ในการหาแนวทางการร่วมกันในการจัดการศึกษาและสวัสดิการในรูปแบบการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับแนวทางของโปรแกรมสถาบันที่จำเป็นสำหรับผู้เล่น รับผิดชอบในกระบวนการวัดผลความก้าวหน้าและรายงานผลการศึกษาของผู้เล่นระดับเยาวชน นอกจากนี้ยังกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลในการดูแลทางการการศึกษาและสวัสดิการให้เป็นที่ยอมรับ

Joan Farrelly – Academy Office Manager : มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารจัดการ และการจัดองค์กรในงานเอกสารเกี่ยวกับโปรแกรมทั้งหมดและการฝึก (Office Practice) ภายใน สถาบันฟุตบอล

Martin Waldron- Head of Local Schoolboy Recruitment : มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามจัดหาผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ โดยเป้าหมายคือ ผู้เล่นที่มีอายุ 5-16 ปี โดยมีหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดคุณสมบัติของผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ในโปรแกรมการแข่งขันแมทช์ต่างๆ เช่น การแข่งขันมิตร การแข่งขันระหว่างจูเนียร์ทีม ฟุตบอลแคมป์ ฟุตบอลระหว่างโรงเรียน และฟุตบอลตามเทศกาลและอื่นๆ

John Mckeown – Sstrenght & Conditioning : มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้เล่นของสถาบันฟุตบอลให้มีสมรรถนะสูง พัฒนาโปรแกรมการฝึกผู้เล่นให้สามารถนำศักยภาพสูงสุดทางกายออกมามาใช้ได้ตลอดทั้งฤดูกาล นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อกระบวนการพัฒนาในแต่ละด้านของผู้เล่น ให้มีสมรรถภาพทางกายที่สมบูรณ์ภายใต้รูปแบบของโปรแกรมของสถาบันฟุตบอล

Mark Leylan – Performance Analysis : มีหน้าที่รับผิดชอบทำงานร่วมกับผู้ฝึกสอนและผู้เล่นในการวิเคราะห์การรับรู้ถึงลักษณะของผลตอบกลับต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อแมทช์การแข่งขัน ประกอบไปด้วยข้อมูลย้อนหลัง และข้อมูลของทีมฝ่ายตรงข้าม โดยศึกษาหาข้อมูลในทุกส่วนของสถาบันฟุตบอลและทีมสำรอง โดยใช้เทคโนโลยี อาทิ Prozone และ Sportscodex เพื่อทำให้ความคิดเห็นที่เป็นข้อมูลที่เป็นไปได้ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เล่นสามารถเชื่อมั่นในการปรับปรุงมาตรฐานการเล่นของตน

Dan Hargreaves- Data Analyst : มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการระบบฐานข้อมูลการฝึก ในรุ่นอายุต่ำกว่า 9 ปี ไปจนถึงระดับทีมสำรอง ให้แน่ใจว่า ข้อมูลเฉพาะจากช่วงของการฝึก การทดสอบสมรรถภาพทางกาย ข้อมูลวิทยาศาสตร์การแพทย์/กีฬา และข้อมูลเพิ่มเติมใดๆ เกี่ยวกับการจัดการในด้านการพัฒนาของผู้เล่น ได้ประมวลผลกลับไปยังผู้ฝึกสอนตามลำดับหรือส่วนงานที่รับผิดชอบในอนาคต นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อการวิจัยโครงการต่างๆ ของสถาบันฟุตบอล

Jonathan Williams- Academy Coordination : มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานต่างๆ ของสถาบันฟุตบอลในแต่ละวันที่จะต้องทำงานประจำวัน ซึ่งทั้งหมดประกอบด้วยดูแลระบบการลงทะเบียนผู้เล่นโดยรวมและส่วนที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์และทัวร์นาเมนต์



และปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิการให้ความช่วยเหลือที่จำเป็นทั้งหมดสำหรับเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค ตลอดจนรวมถึงพิจารณาวิธีการและด้านการแข่งขันต่างๆ ของสถาบันฟุตบอลให้มีการปรับปรุงไปในทิศทางที่ดี

## 2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ในประเทศไทย

### 2.1 แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2550)

คณะรัฐมนตรีรับทราบแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) ตามที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เสนอ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 4 และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล สรุปได้ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

เด็ก เยาวชน และประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิต มีสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม น้ำใจนักกีฬา พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้มีมาตรฐานระดับสากลนำไปสู่การกีฬาอาชีพ โดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและการบริหารจัดการที่ดี

#### พันธกิจ

1) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และน้ำใจนักกีฬาให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน

2) สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เพื่อสร้างรายได้และเกียรติภูมิแก่ทรัพยากรบุคคลและประเทศชาติ

3) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับ

4) พัฒนาการบริหารจัดการการกีฬาอย่างเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน

### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสร้างค่านิยมการออกกำลังกาย เล่นกีฬา ดูกีฬาๆ และนันทนาการจนเป็นวิถีชีวิต
- 2) เพื่อใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา ในการพัฒนาการเล่นกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการตลอดจนการพัฒนา นักกีฬา ให้มีศักยภาพสูงขึ้น
- 3) เพื่อให้มีการศึกษา วิจัยและนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ
- 4) เพื่อบูรณาการทรัพยากรทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการกีฬาที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกระดับ
- 5) เพื่อพัฒนาและผลิตบุคลากรด้านการศึกษา นักวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และนักวิจัยด้านการกีฬา

### เป้าหมายหลัก

- 1) เด็กและเยาวชน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และประชาชนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 ออกกำลังกาย เล่นกีฬา และร่วมกิจกรรมนันทนาการเป็นประจำ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต
- 2) เด็กและเยาวชน และประชาชนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 มีสมรรถภาพทางกายเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 3) โรงเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีครูที่มีคุณวุฒิการศึกษาทางด้านพลศึกษา
- 4) มีนักกีฬาและบุคลากรด้านการศึกษาที่มีคุณภาพและเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
- 5) มีผู้นำกีฬาและอาสาสมัคร ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา สนามกีฬา และอุปกรณ์ที่มีคุณภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของจำนวนตำบลทั้งหมด
- 6) มีการส่งเสริมและพัฒนา กีฬาสากลและกีฬาไทยที่มีศักยภาพ เพื่อนำร่องสู่กีฬาอาชีพ 12 ชนิดกีฬา(ประเภทบุคคล 8 ชนิดกีฬา และประเภททีม 4 ชนิดกีฬา)
- 7) มีการศึกษา วิจัย สร้างสิ่งประดิษฐ์ และสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการศึกษา การออกกำลังกายและนันทนาการ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
- 8) มีองค์กรกีฬาและเครือข่ายที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพครบทุกตำบล
- 9) มีการจัดการแข่งขันกีฬาที่ได้มาตรฐาน ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศและเป็นอาชีพ
- 10) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) ผลักดันให้การเล่นกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ จนเป็นวิถีชีวิตของประชาชนทุกระดับให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยมีแผนงาน โครงการและงบประมาณเชิงบูรณาการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติในการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลและสนับสนุนการบูรณาการให้มีการปฏิบัติการเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักทางด้านการกีฬา ทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการแบบบูรณาการในทุกระดับ และพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการบริหารจัดการการกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ รวมทั้งจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการกีฬาและการออกกำลังกายที่ครอบคลุมน่าเชื่อถือและเป็นปัจจุบัน

3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์กีฬาเพื่อสนับสนุนการเล่นกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ โดยการกำหนดมาตรฐานมีการพัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษา เพิ่มมูลค่าโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ และสนับสนุนให้มีโครงสร้างพื้นฐาน และอุปกรณ์กีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการในระดับมาตรฐานสากล

4) จัดให้มีการเพิ่มศักยภาพของสถาบันการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา ระบบการฝึกซ้อมและการผลิตนักกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ โดยพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัย และการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อสนับสนุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักกีฬา

5) ส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชนด้านการกีฬาโดยสนับสนุนสิทธิประโยชน์สำหรับภาคเอกชนเพื่อการลงทุนในธุรกิจกีฬา

6) พัฒนาการบริหารจัดการกีฬาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการให้องค์ความรู้ด้านการกีฬาและส่งเสริมให้มีอาสาสมัครการกีฬาระดับตำบล

7) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายการกีฬาให้องค์ความรู้ด้านการเล่นกีฬา การดูกีฬา และการสร้างวัฒนธรรมการเล่นกีฬาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต

### ประเด็นยุทธศาสตร์

- 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพและทักษะการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชน ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน
- 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน โดยให้ความสำคัญแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเล่นกีฬาและออกกำลังกายสม่ำเสมอเป็นประจำ
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยให้ความสำคัญแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทุกกลุ่มทุกระดับได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการแข่งขันกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับ ทั้งภายในประเทศและระดับนานาชาติ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้แก่ประเทศ
- 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ โดยให้ความสำคัญแก่การพัฒนาชนิดกีฬาที่มีศักยภาพสู่การเป็นกีฬาอาชีพได้อย่างแท้จริง
- 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา โดยให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในทุกสาขา และการนำความรู้ไปพัฒนาศักยภาพนักกีฬา การแข่งขันกีฬา ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนได้เล่นกีฬาและออกกำลังกายที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
- 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการบริหารการกีฬา โดยให้ความสำคัญแก่การบริหารงานแบบบูรณาการโดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการสร้างและสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนากีฬาในทุกระดับ และมีการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนต่อไป

## 2.2 สภาพการณ์ปัจจุบันของสโมสรฟุตบอลอาชีพและข้อมูลพื้นฐานของยุทธศาสตร์ฟุตบอลอาชีพแห่งชาติ จากแผนยุทธศาสตร์ฟุตบอลอาชีพแห่งชาติไทยพรีเมียร์ลีก พ.ศ. 2553-2562 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553)

สภาพการณ์ของสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีกเป็นการศึกษาส่วนประกอบที่สำคัญของการพัฒนาเป็นกีฬาฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน โดยจากการศึกษาสามารถสรุปในภาพรวมในแต่ละด้านได้ดังนี้

### 1. ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างการบริหารกีฬาฟุตบอลอาชีพของไทย

ด้านบริหารจัดการในแต่ละสโมสรในภาพรวมส่วนใหญ่จะเห็นได้ว่าจะอยู่ในเกณฑ์ ที่เป็นระบบ แต่ละสโมสรมีการจดทะเบียนสโมสรเป็นนิติบุคคล มีการจัดการระบบบริหาร และจัดทำโครงสร้างการบริหารสโมสรอย่างชัดเจน มีโครงสร้างคณะบริหาร มีการวางแผนระบบบริหาร มีการจัดสรรบุคลากรที่ปฏิบัติงานและกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยงานตามโครงสร้างอย่าง

ชัดเจน และองค์กรมีบุคลากรที่รับผิดชอบครบตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ มีการจัดสรรเทคโนโลยี อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดนโยบายแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างอย่างต่อเนื่องในการจัดการบริหารในแต่ละสโมสรจะมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปในเชิงธุรกิจ เพื่อที่แต่ละสโมสรจะสามารถสร้างรายได้ให้กับสโมสรได้ และสามารถนำสโมสรของตนขึ้นมาสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจกีฬาฟุตบอล ไม่ว่าจะเป็นด้านการขายหุ้นให้กับบุคคลภายนอก เพื่อให้ผู้ที่สนใจในธุรกิจกีฬาฟุตบอล สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร โดยจะเห็นได้ชัดจาก สโมสรฟุตบอลในประเทศไทย สโมสรฟุตบอลบีอีซี เทโรศาสน และสโมสรฟุตบอลชลบุรีเอฟซี ที่มีการจัดระบบการบริหาร และมีบุคลากรที่มีประสบการณ์เข้ามาบริหารอย่างมืออาชีพ

## 2. ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอลอาชีพ

ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งกับทางสโมสรทุกๆ สโมสร เห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากอีกเรื่องหนึ่ง และต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในด้านของผู้บริหาร ผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา

2.1 ผู้บริหาร ของแต่ละสโมสรเป็นผู้บริหารที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ และเป็นนักบริหารจัดการมืออาชีพ มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา มีความสามารถทางการบริหารกีฬาในเชิงธุรกิจ

2.2 ผู้ตัดสิน จะมีจรรยาบรรณของผู้ตัดสิน มีความเป็นธรรมในการตัดสิน และผ่านเกณฑ์กีฬา (FIFA) ซึ่งรับรองโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย

2.3 ผู้ฝึกสอนจะต้องมีความรู้ ความสามารถและได้รับการรับรอง (License) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับจากสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) มีความสามารถในการฝึกสอนและพัฒนานักกีฬาพร้อมทั้งเป็นที่ยอมรับของนักกีฬา มีการคิดค้นและแสวงหาแนวทางปฏิบัติหรือนวัตกรรมที่เป็นเลิศเพื่อการฝึกสอน

2.4 นักกีฬาจะมีเกณฑ์การคัดเลือกนักกีฬาที่ชัดเจน มีระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการกีฬา พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักกีฬาและทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม มีการจัดสรรค่าตอบแทนสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้นักกีฬาพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพ พร้อมทั้งนำเอาวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของนักกีฬาและมีจำนวนนักกีฬาที่เพียงพอในการสร้างทีมให้เข้มแข็งและมีแนวทางในกระบวนการในการส่งเสริมเป็นซูเปอร์สตาร์

### 3. ด้านการจัดการงบประมาณ และการเงิน

การพัฒนาในด้านต่างๆ ของสโมสร ก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่ง ณ จุดนี้ ทุกๆ สโมสร ต่างก็มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่าทางสโมสรทุกๆ สโมสร ต่างก็ต้องการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐหรือจากหน่วยงานทางการกีฬาแห่งประเทศไทยอย่างเพียงพอ ในด้านการเงิน จะต้องมีแนวทางในการจัดการด้านการเก็บรักษาเงินที่ชัดเจน มีระบบการจัดการเงิน โดยมีบัญชีฝากไว้กับธนาคารที่สามารถตรวจสอบได้ และมีระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินอย่างชัดเจน

### 4. ด้านปัจจัยพื้นฐาน และปัจจัยอำนวยความสะดวกของกีฬาฟุตบอล

ในด้านของปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในสนาม เช่น สนาม สถานที่จอดรถ ห้องสุขา อัฒจันทร์ ระบบไฟฟ้า การมีระบบการรักษาความปลอดภัย และการควบคุมความวุ่นวายที่จะเกิดขึ้น ความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ต่างๆ ภายในสนาม รวมทั้งด้านเจ้าหน้าที่ภายในสนาม ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่ตำรวจ ฯลฯ ที่ยังไม่เพียงพอกับการใช้งาน ทั้งนี้ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้ชมที่เข้ามาชมการแข่งขัน และเป็นอีกด้านหนึ่ง ที่ทุกสโมสร ต่างต้องการที่จะพัฒนาและปรับปรุงสถานที่เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC)

### 5. ด้านการพัฒนาธุรกิจ การจัดการตลาด และผู้ชม

ด้านการประชาสัมพันธ์ ในแต่ละสโมสรก็จะมี การประชาสัมพันธ์ และมีการจัดทำสื่อต่าง ๆ เพื่อที่จะแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้กับประชาชน มีการจัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ ในส่วนของสโมสร ที่อยู่ต่างจังหวัดก็จะมี การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียงทางวิทยุท้องถิ่น การกระจายเสียงทางรถกระบะ และเคเบิลท้องถิ่น โดยทำเป็นขบวนรถออกกระจายเสียงในแต่ละจังหวัด และมีการจัดทำเว็บไซต์ของแต่ละสโมสร เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจสามารถเข้าไปรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของแต่ละสโมสร และการสร้างแฟนคลับในแต่ละสโมสร ทุกๆ สโมสรจะมีแฟนคลับอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีจำนวนแฟนคลับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งในด้านการจัดทำคู่มือรายละเอียด ตารางเวลา สถานที่ และการจัดกิจกรรมตลอดระยะเวลาการแข่งขัน และอีกด้านหนึ่งคือ การจัดหาสปอนเซอร์ ซึ่งในการหาสปอนเซอร์เพื่อให้เข้ามาสนับสนุนสโมสรนั้น ทางสปอนเซอร์ จะพิจารณาจากผลงานการแข่งขันของทางสโมสรที่ผ่านมา จึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่ทางสโมสรทุกๆ สโมสรจะได้รับการสนับสนุนจากสปอนเซอร์อย่างเต็มที่

### 2.3 การวิเคราะห์สภาพการณ์ของกีฬาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 10 เกณฑ์ ของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) จากแผนยุทธศาสตร์ฟุตบอลอาชีพแห่งชาติไทยพรีเมียร์ลีก พ.ศ. 2553-2562 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553)

ในด้าน 10 เกณฑ์มาตรฐานนั้นการสำรวจสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตามมาตรฐาน และข้อกำหนดของคณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ไทยพรีเมียร์ลีก ด้านของสโมสรฟุตบอลที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ นั้น การจดทะเบียนธุรกิจเป็นนิติบุคคลเชิงพาณิชย์ สโมสรฟุตบอลได้รับการตอบรับให้เข้าร่วมการแข่งขัน ทางสโมสรมีการจัดให้มีสนามแข่งขันเพื่อใช้เป็นสนามเหย้า ด้านสโมสรฟุตบอลมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการทางด้านธุรกิจ การตลาด การบริหารจัดการแข่งขัน และมวลชนสัมพันธ์ สโมสรมีเจ้าหน้าที่บริหารทีมผู้ฝึกสอน และนักกีฬา มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ สโมสรฟุตบอลดำเนินการประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีการสำรวจสโมสรฟุตบอลอาชีพในการแข่งขัน ไทยพรีเมียร์ลีก ตามมาตรฐานของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) และคณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอล ไทยพรีเมียร์ลีก ในด้านที่จดทะเบียนที่ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ (นิติบุคคลเชิงพาณิชย์) และไม่มีภาระหนี้สิน ทีมสโมสรได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ใช้สนามแข่งขัน สนามฝึกซ้อม และการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสาธารณูปโภคและระบบขนส่งสาธารณะในท้องถิ่น ซึ่งสโมสรมีผู้ปฏิบัติงานแบบเต็มเวลาในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญ สโมสรจะมีรายได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมในระบบฟุตบอลอาชีพ ผู้ฝึกสอนของทางสโมสรผ่านการอบรมตามมาตรฐานของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ในระดับ B License ทางสโมสรต้องมีผู้เล่นเซ็นสัญญาฟุตบอลอาชีพแบบเต็มเวลาอย่างน้อย 16 คน ทุกสโมสรจะมีโปรแกรม การพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสร (Youth Academy) สโมสรมีแผนการสร้างกระแสความนิยมของผู้ชมและแฟนคลับ จำนวน 2,000 คน/นัด สโมสรมีสนามแข่งขัน สนามฝึกซ้อมเป็นของตนเองโดยเฉพาะ หรือมีสัญญาเช่า หรือเงื่อนไขการใช้สนามของผู้อื่น อยู่ในเกณฑ์ที่ดี

### 2.4 สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC : Asian Football Confederation) เป็นองค์กรที่ดูแลการแข่งขันฟุตบอล ในทวีปเอเชีย ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาฟุตบอลระดับเยาวชนไว้ดังนี้ (Thomas Flath, 2006 )

**ช่วงเริ่มต้น :** เยาวชน : ระดับรากหญ้า

ระดับรากหญ้าและระดับเยาวชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน และเพิ่มผู้เล่นระดับอาชีพไปในตัว แต่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้นั้น เป็นความร่วมมือซึ่งกันและกัน

จากหลายๆ หน่วยงานทั้งสากลและท้องถิ่น สโมสรฟุตบอล โรงเรียน ตามท้องถิ่นต่างๆ ทั้งการพัฒนาระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป้าหมายของนักเรียนจะเป็นข้อกำหนดที่บ่งบอกความสำคัญของสมาพันธ์ถึงความเชื่อมั่นต่อการพัฒนา การพัฒนาเด็กและเยาวชนในช่วงอายุ 13-14 ปี การเล่นฟุตบอลเป็นแนวทางที่ให้เกิดการพัฒนาที่ได้ใช้เวลาในการดำเนินงานยาวนานและมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแนวทางการพัฒนาโค้ชหรือผู้ฝึกสอนระดับเยาวชนที่ได้รับการพัฒนาควบคู่กันไปด้วย

### ภารกิจ

เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนของเหล่าสมาชิกให้มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และมั่นใจในเชิงบวกเกิดความสนุกสนานกับการเล่นฟุตบอล ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ของเด็กที่จะเติบโตต่อไป โดยมีการจัดโปรแกรมทั้งในส่วนบุคคลและทีม สำหรับทุกๆ ประเทศที่เป็นสมาชิกของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC)

**มาตรฐานของกระบวนการวัดผล (แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสมาคมนานาชาติ จังหวัดหรือเมือง โรงเรียนและสโมสร) จะมีการประเมินในด้านต่างๆ ดังนี้**

1. ประชากรที่เป็นนักกีฬาฟุตบอล
  - นักฟุตบอลระดับเยาวชนมีสถานะเป็นเช่นไร
2. การบริหารจัดการหรือส่วนบุคคล
  - 2.1 แนวทางการพัฒนาระดับเยาวชนและระดับรากหญ้าเป็นเช่นไร ในแต่ละประเทศ
  - 2.2 มีองค์กรหรือสถาบันการพัฒนาระดับเยาวชนหรือไม่
  - 2.3 มีหน่วยงานดูแลควบคุมมาตรฐานของสถาบันหรือไม่
  - 2.4 มีทีมงานเพียงพอหรือไม่
3. โค้ชหรือผู้ฝึกสอน
  - 3.1 มีจำนวนผู้ฝึกสอนนักฟุตบอลระดับเยาวชนที่เพียงพอหรือไม่
  - 3.2 มาตรฐานระดับบุคคลเป็นอย่างไร
  - 3.3 แนวทางการดำเนินการของผู้ฝึกสอนระดับเยาวชนสู่ระดับสากลดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือไม่
  - 3.4 อัตราส่วนผู้ฝึกสอนต่อผู้เล่นระดับเยาวชนเป็นเท่าใด



4. ทีมเยาวชน
  - 4.1 มีการแบ่งทีมระดับอายุต่างๆ หรือไม่
  - 4.2 การเลือกนักฟุตบอลระดับเยาวชนของประเทศนั้นๆ มีกระบวนการอย่างไร
  - 4.3 แนวทางการตัดสินใจช่วงอายุของผู้เล่นต่อทีมระดับเยาวชนเป็นอย่างไร
  - 4.4 มีการเตรียมความพร้อมไปสู่การเป็นผู้เล่นทีมชาติอย่างไร
5. แมทซ์การแข่งขัน
  - 5.1 มีการจัดการแข่งขันออกเป็นกี่ระดับอายุ และหน่วยงานใดรับผิดชอบการจัดการแข่งขัน
  - 5.2 จัดระบบการแข่งขันเป็นอย่างไร
  - 5.3 ระยะเวลาหรือช่วงของการแข่งขันเป็นอย่างไร
  - 5.4 สมาชิกหรือทีมที่เข้าร่วมแข่งขัน (จำนวนทีม) มีมากน้อยเพียงใด
  - 5.5 การแบ่งตามอายุเป็นเหมือนกันทั้งประเทศหรือไม่
6. การศึกษา/การพัฒนา
  - 6.1 ในแต่ละประเทศ มีการวางแผนเกี่ยวกับรากฐานของการพัฒนาอย่างไร
  - 6.2 มีศูนย์พัฒนาระดับเยาวชนอย่างแท้จริงหรือไม่
  - 6.3 มีโปรแกรมพัฒนาสำหรับเด็กที่มีพรสวรรค์หรือไม่
  - 6.4 มีหลักสูตรการพัฒนาโค้ช/ผู้ฝึกสอน หรือมีการจัดสัมมนาและประชุมกลุ่มสำหรับ  
การพัฒนาักฟุตบอลระดับเยาวชนหรือไม่
7. สถานที่/ อุปกรณ์
  - 7.1 สนามฝึกซ้อม/สนามแข่งขันมีจำนวนเท่าไรและเป็นของสโมสรหรือไม่
  - 7.2 มีจำนวนสนามเพียงพอที่จะใช้ โดยทีมระดับเยาวชนทีมชาติหรือไม่
  - 7.3 มีอุปกรณ์เพียงพอสำหรับการเตรียมการ ใช้สำหรับเยาวชนทีมชาติหรือไม่

### หลักของการพัฒนา

จุดประสงค์ของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ในการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนและระดับรากหญ้า เป็นนโยบายของหน่วยงานที่มีการพัฒนาเชิงบวกและคิดริเริ่มให้มีความสนุกสนาน มีการเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิต การมีส่วนร่วมของเยาวชนภายใต้แนวคิดของเกมฟุตบอล นโยบายได้อธิบายถึงปรัชญา และการคำนึงถึงโปรแกรมที่เหมาะสม และกิจกรรมที่เตรียมไว้อย่างปลอดภัย สนุกสนาน รับผิดชอบต่อสังคม ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ จะต้องมีแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน

## หลักการของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ระดับรากหญ้า/นโยบายพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน ประกอบด้วย

1. ความร่วมมืออย่างแท้จริง และสร้างโอกาสในการเล่นของผู้เล่นระดับรากหญ้าและระดับเยาวชน
2. รักษาสิ่งแวดล้อม
3. ไม่มีความลำเอียง
4. เคารพในการตัดสิน และให้มีการเล่นตามกติกา
5. ฟุตบอลเป็นกิจกรรมที่สนุกสนาน
6. ฟุตบอลเป็นเสมือนโรงเรียนชีวิต
7. สุขภาพ ควบคุมอาหาร สมรรถภาพทางกาย และการพัฒนาทางด้านจิตใจ
8. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพัฒนาเยาวชนอย่างเหมาะสม
9. มีการอบรมโค้ช/ผู้ฝึกสอนตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
10. มีการแบ่งกลุ่มระดับอายุ (ตามมาตรฐานอายุของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย AFC) ได้แก่ กลุ่มอายุ 12 ปี 14 ปี 16 ปี และ 18 ปี
11. มีการแข่งขันที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม โดยมีรูปแบบจำนวนเกมการแข่งขันและช่วงเวลาในการแข่งขันเหมาะสม
12. มีการเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ต่างๆ ที่อำนวยความสะดวก
13. มีพื้นฐานของการคัดเลือกที่ดี
14. มีการปฏิสัมพันธ์และทีมงานที่เหมาะสม
15. ฟุตบอลระดับรากหญ้ามีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาในระดับโรงเรียน
16. ฟุตบอลระดับเยาวชน (อายุเกิน 14 ปี) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพ โดยมีสโมสรฟุตบอลรับผิดชอบ

2.5 ระเบียบการแข่งขัน (Rules) ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกและลีกดิวิชั่น 1 ในประเด็นที่ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน (Club Licensing Agreement For Thai Premier League/League Division1, 2011)

ข้อตกลงการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรสมาชิกเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย รายการไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1 (Club Licensing Agreement For Thai Premier League/League Division1)

ผู้ยื่นขอใบอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพรายการไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1 ให้คำรับรองว่าจะดำเนินการตามเงื่อนไขและข้อตกลงต่างๆ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ผู้ยื่นขอรับใบอนุญาตฯ ต้องจดทะเบียนสโมสรเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของประเทศไทย เพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอล

2. ผู้ยื่นขอใบอนุญาตฯ ต้องรับรองว่า

2.1 ผู้เล่นทั้งหมดได้ขึ้นทะเบียนกับบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด

2.2 ผู้เล่นอาชีพทุกคนมีการทำสัญญาจ้างกับสโมสร

2.3 การจ่ายค่าตอบแทนนักกีฬาและรายรับค่าผ่านประตูต้องอยู่ในบัญชีรายรับจ่ายของสโมสร

2.4 ผู้ออกใบอนุญาตฯ จะได้รับข้อมูลทุกอย่างที่ต้องการจากผู้ได้รับใบอนุญาต

3. ผู้ยื่นขอใบอนุญาตให้การรับรองว่า

3.1 ตั้งทีมสโมสรอยู่ในเขต (ภูมิศาสตร์) ตามที่บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด เป็นผู้กำหนดและรับรอง (หากมีข้อยกเว้น)

3.2 เป็นผู้มีสิทธิ์ในการใช้ชื่อและตราสัญลักษณ์ (Logo) ของสโมสร

3.3 ปลอดภัยจากการแทรกแซงจากหุ้นส่วนทางธุรกิจ หรือสปอนเซอร์

4. สโมสรสมาชิกจะได้รับการอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในกรณีดังต่อไปนี้

4.1 มีคุณสมบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ในระเบียบของบริษัท

4.2 มีคุณสมบัติถูกต้องตามผลของการแข่งขันในฤดูกาลก่อนหน้า

5. ใบอนุญาตฯ อาจถูกยกเลิกหรือถูกถอดถอนได้ในกรณีต่อไปนี้

5.1 เมื่อมีการยุบสโมสร

5.2 เมื่อสโมสรสมาชิกไม่สามารถรักษาคุณสมบัติได้ตามข้อกำหนด

5.3 เมื่อสโมสรสมาชิกผู้ได้รับสิทธิ์ฝ่าฝืนข้อกำหนดพันธะผูกพันตามข้อตกลงนี้

5.4 ใบอนุญาตฯ ไม่สามารถโอนให้กับองค์กรหรือบุคคลอื่นได้

6. ผู้ยื่นขอใบอนุญาตสัญญาว่าจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการต่อไปนี้ คือ

6.1 หลักเกณฑ์ด้านกีฬา

1) มีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพ รวมทั้งการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันตามที่บริษัทฯ กำหนด

2) สนับสนุนให้นักเตะเยาวชนได้รับการศึกษาด้านการกีฬาฟุตบอลนอกเหนือจากกีฬาฟุตบอล

3) ดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลนักเตะเยาวชนเป็นอย่างดี

4) เน้นให้นักกีฬาที่มีความประพฤติเหมาะสมทั้งในและนอกสนาม

## 6.2 หลักเกณฑ์ด้านโครงสร้างสนามฟุตบอล

1) มีสนามแข่งขันที่ได้รับการตรวจและอนุมัติให้ใช้ โดยต้องมีความสะดวกสบาย และให้ความปลอดภัยแก่ผู้ชมและผู้เล่น ตลอดจนกรรมการผู้ตัดสิน

2) มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ชมครบถ้วน

3) มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับสื่อมวลชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบอินเทอร์เน็ต

4) มีสนามฝึกซ้อมที่ดีเพียงพอ

## 6.3 หลักเกณฑ์ด้านบุคลากรและการบริการ

1) บริหารองค์การของตนเองอย่างมืออาชีพ

2) มีการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติและทักษะที่เหมาะสมมาบริหารงานด้านต่างๆ เต็มเวลา

3) ใช้ผู้ฝึกสอนที่มีคุณวุฒิ ที่ได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC)

4) มีการสนับสนุนด้านสวัสดิการการรักษาพยาบาลตามสมควร ดังนี้

4.1 มีเลขานุการสโมสรในที่ทำกร และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน และติดต่อสื่อสาร

4.2 มีผู้จัดการทั่วไป

4.3 มีเจ้าหน้าที่การเงิน

4.4 มีเจ้าหน้าที่ประสานงานความปลอดภัย

4.5 มีแพทย์และเจ้าหน้าที่ดูแลกายภาพประจำสโมสร

4.6 มีหัวหน้าผู้ฝึกสอนโครงการพัฒนาเยาวชนที่มีวุฒิที่ได้รับการรับรอง

4.7 มีผู้ฝึกสอนทีมเยาวชน

4.8 มีผู้ประสานงานการรักษาความปลอดภัยที่มีความสามารถ หากมีการเปลี่ยนแปลงใดให้แจ้งกับบริษัท ไทยพีบีเอส จำกัด ได้รับทราบ

## 6.4 หลักเกณฑ์ด้านกฎหมาย

1) มีการกำหนดหลักเกณฑ์และข้อบังคับขั้นพื้นฐานของบริษัท ตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด

2) มีระบบธรรมาภิบาล ปกป้องความโปร่งใส เกียรติยศและศักดิ์ศรีของสโมสรสมาชิกและการแข่งขัน โดยยินยอมให้ฟีฟ่า /สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย /สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย / บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด สามารถเข้าแทรกแซงได้ หากทราบว่าบุคคลใดหรือองค์กรใด เป็นเจ้าของหรือควบคุมสโมสรมากกว่าหนึ่งสโมสร ในการแข่งขันรายการเดียวกัน

3) ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมนูญ กฎ ระเบียบและการตัดสินใจของฟีฟ่า สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด

4) ยอมรับบทบาทของอนุญาโตตุลาการสำหรับการกีฬา (Court Arbitration for Sports) ที่มีหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีพิพาททางการกีฬา โดยไม่ต้องนำเรื่องไปฟ้องศาล

5) เข้าร่วมการแข่งขันของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชียในระดับทวีป

6) เคารพและปฏิบัติตามระเบียบการออกใบอนุญาตฯ ที่ออกให้สโมสรสมาชิก

7) ยื่น/ส่งเอกสารให้ถูกต้องและครบถ้วนตามที่ได้รับกรรองขอ

#### 6.5 หลักเกณฑ์ด้านการเงิน

1) ปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารจัดการทางธุรกิจและทางการเงิน

2) เพิ่มความโปร่งใสด้านการเงินและความน่าเชื่อถือของสโมสร

3) ดูแลรักษาสิทธิ์เจ้าหนี้

### ส่วนที่ 3 ข้อพิจารณาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย

#### หมวดที่ 3 คำตอบแทนการพัฒนา นักฟุตบอล (การพัฒนาในระดับเยาวชน)

1. การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนและเยาวชนถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการสนับสนุนฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในระยะยาว ฉะนั้นทุกสโมสรจึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดให้มีโครงการฝึกอบรมเยาวชนและ/หรือทีมเยาวชนของสโมสรขึ้น

2. การพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ทุนทรัพย์เป็นจำนวนที่มากพอสมควร จึงเห็นควรกำหนดแนวทางการซื้อขาย หรือโอนการอุปการะไว้ดังนี้ คือ

ก. องค์กรสมาชิกที่ประสงค์จะสนับสนุนการพัฒนาผู้เล่นเยาวชนและเยาวชนขององค์กรเอง ควรดำเนินการจัดทำข้อตกลง และ/หรือสัญญาฯ ระหว่างผู้เล่นดังกล่าวกับองค์กรสมาชิกตามแนวทางที่ควรจะเป็น โดยยึดตามหลักกฎหมายไทยในกรณีที่ยุวชน หรือเยาวชนเหล่านั้นอายุยังไม่บรรลุนิติภาวะ และควรทำตามข้อตกลงกับบิดามารดาหรือผู้อุปการะที่ถูกต้องตามกฎหมายให้ถูกต้องเสียก่อน

ข. การนำเยาวชน หรือเยาวชนที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสโมสรใด สโมสรหนึ่งมาสังกัดสโมสรตัวเองจะต้องมีการเจรจากับสโมสรต้นสังกัดให้ถูกต้อง

ค. ให้มีการเจรจาจ่ายค่าตอบแทนที่เรียกว่า “ค่าตอบแทนการพัฒนา” ให้กับสโมสรต้นสังกัดได้จำนวนหนึ่งตามที่คู่เจรจายอมรับสมควร

## 2.5 ระบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพและฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย

ปัจจุบันการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยเฉพาะในการแข่งขัน ในปี พ.ศ. 2553 ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากทั้งในระดับไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งเป็นลีกสูงสุดของประเทศ และในลีกดิวิชั่น 1 นอกจากนี้ ลีกดิวิชั่น 2 หรือที่เรียกว่าลีกภูมิภาค ที่มีการจัดการแข่งขันแบบแบ่งโซนตามภูมิภาคต่างๆ ออกเป็น 5 โซน ต่างก็ได้รับความนิยมจากแฟนบอลมากขึ้น จากกระแสดังกล่าว การแข่งขันลีกระดับเยาวชน ในปี ค.ศ. 2010-2011 ซึ่งถือว่าเป็นปีแรกที่ได้มีการแข่งขัน ก็เป็นแนวทางการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนควบคู่ไปกับการแข่งขันฟุตบอลอาชีพอีกทางหนึ่งที่ทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับแนวทางในการพัฒนาฟุตบอลของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท) โดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ที่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานกีฬาฟุตบอลในประเทศไทย ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากลยิ่งขึ้นและเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ซึ่งจากการประกาศผลสำรวจมาตรฐานการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพรายการต่างๆ ของ สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ประจำปี ค.ศ. 2009 โดยประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่ไม่ได้รับการรับรองให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Not Ensure to Meet Criteria) ซึ่งจากการวิเคราะห์การบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลของประเทศไทยยังไม่มีการบริหารจัดการ เพื่อการแข่งขันอย่างเป็นระบบ และขาดความร่วมมือจากทุกภูมิภาคของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานแบบมืออาชีพที่เป็นนิติบุคคลที่มีวัตถุประสงค์เชิงพาณิชย์ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลในทุกด้าน อาทิ เช่น งบดุลประจำปีของสโมสร ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้อง แฟนคลับ และ บุคคลทั่วไปให้รับทราบ และทุกทีมยังไม่ให้ความสำคัญกับท้องถิ่น/ชุมชน ที่ตั้งของทีม จนไม่สามารถสร้างความรู้สึกให้กับเยาวชน ประชาชนว่าจะเป็นเจ้าของสโมสรได้ อีกทั้งยังขาดการจัดการด้านระบบรายได้ สวัสดิการ ค่าตอบแทนของผู้เล่น เป็นต้น

การพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนในปัจจุบันทุกสโมสร แม้ว่าจะมีโปรแกรม การพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสร (Youth Academy) ของตนเองตามรายงานผลการสำรวจสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตามมาตรฐานและข้อกำหนดของคณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพตามเกณฑ์ของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ประกอบด้วยการสำรวจมาตรฐาน 10 เกณฑ์ ซึ่ง

จากการสำรวจพบว่า มาตรฐานสโมสรฟุตบอลอาชีพ(ชาย) ของประเทศไทย ที่เข้าแข่งขันในรายการไทยพรีเมียร์ลีก ประจำปี พ.ศ. 2552 จำนวน 16 ทีม โดยแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรฟุตบอล จำแนกตามระดับคุณภาพของโปรแกรมการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสร พบว่าทุกทีมมีโปรแกรมการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชน 9 สโมสรที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้พร้อมมีแผนงานและการพัฒนาคุณภาพที่ต่อเนื่องเป็นระบบชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 56.25 มี 4 สโมสร ที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ แต่ไม่มีแผนที่จะพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 25.00 มี 2 สโมสรที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์เกือบทั้งหมด แต่มีบางส่วนที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์อยู่ในแผนงาน และกำลังปรับปรุง/พัฒนา คิดเป็นร้อยละ 12.50 และมี 1 สโมสร ที่เกือบจะสมบูรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่มีบางส่วนที่ต้องปรับปรุงและยังไม่ได้ดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 6.25 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553) ซึ่งเป็นไปตามบริบทของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ทิศทางหลักการพัฒนาของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ต่อความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวงการฟุตบอลไทย (ค.ศ. 2008 - 2012) ได้กำหนดทิศทางหลักการพัฒนารายได้นโยบาย และกรอบการพัฒนาจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (วิสัยทัศน์เอเชีย) โดยสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียได้กำหนดนโยบาย และทิศทางการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลอาชีพของเอเชีย (ค.ศ. 2008 - 2012) โดยมีประเด็นสำคัญๆ ทางด้านการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับรากหญ้าและระดับเยาวชน

จากแนวคิดของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ในการพัฒนานักฟุตบอลระดับรากหญ้า และระดับเยาวชนดังข้างกล่าว สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มีแนวทางการพัฒนาเยาวชนอายุตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป โดยสมาคมฯ ได้เปิดดำเนินการให้มีศูนย์พัฒนาเยาวชนใน 3 จังหวัด คือ จังหวัดระยอง ปทุมธานี และขอนแก่น โดยศูนย์ฝึกฟุตบอลแห่งชาติหนองจอก ได้ดำเนินโครงการ “Center of Excellence” ในรุ่นอายุ 12 ปี เป็นรุ่นที่ 3 โดยมีรูปแบบ คือ พักอาศัยในศูนย์ฯ จัดการศึกษา และโภชนาการตามมาตรฐาน โดยส่งแข่งขันอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จชนะเลิศอย่างเป็นทางการเป็นที่น่าสนใจสำหรับรุ่นเล็กสุดของผู้หญิง ในรุ่นอายุ 14 ปี ซึ่งส่งแข่งขันระดับเอเชียแบบมหกรรมที่ประเทศเวียดนาม (มิถุนายน พ.ศ.2552) สำหรับ รุ่นอายุ 16 ปี สมาคมฯ จะจัดมหกรรมฟุตบอลหญิง Second Thailand U-16 “Women Football Festival 2009” เพื่อคัดเลือกทีมชาติไทย ซึ่งเราประสบความสำเร็จเข้ารอบ 8 ทีมสุดท้ายของเอเชีย ทั้งรุ่น 16 ปี และ 19 ปี ในปี ค.ศ. 2009 ซึ่งก็เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (วิสัยทัศน์เอเชีย) แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เป็นมาตรฐานและต่อเนื่องเท่าที่ควร

## 2.6 รูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถึงระบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพและฟุตบอลเยาวชนของประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศอังกฤษ ที่มีฟุตบอลลีกของประเทศเข้มแข็งมาเป็นระยะเวลายาวนานและมีแนวทางการพัฒนาฟุตบอลระดับเยาวชนควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากทั่วโลก โดยผลผลิตของสถาบันฟุตบอลในระดับเยาวชนของหลาย ๆ สโมสร โดยเฉพาะในระดับพรีเมียร์ลีกอังกฤษ สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของทีมตัวอย่าง เช่น เวย์น รูนีย์ (Wayne Rooney) ศูนย์หน้าของทีมแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด ที่เติบโตมาจากการเป็นนักเตะฝึกหัดของทีมเยาวชน(Academy)ของเอฟเวอร์ตัน และได้ลงเล่นในทีมชุดใหญ่ก่อนที่จะย้ายมาเป็นนักฟุตบอลของทีมแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด ในปี ค.ศ. 2004 ด้วยค่าตัว 27 ล้านปอนด์ ในขณะนั้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ นอกจากจะเป็นกำลังหลักของสโมสรแล้วยังเป็นกำลังหลักในทีมชาติอังกฤษอีกด้วย

ในประเทศไทยเองการแข่งขันฟุตบอลอาชีพเริ่มมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันในระดับไทยพรีเมียร์ลีก แต่ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาในระดับเยาวชนควบคู่ไปกับการพัฒนาในระดับอาชีพที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร แต่หลาย ๆ สโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีความพร้อม เช่น สโมสรชลบุรีเอฟซี สโมสรเมืองทองยูไนเต็ด ต่างได้พยายามดำเนินโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนของทีมให้ไปในทิศทางเดียวกัน กับที่ทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ฯ และทางสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) กำหนด ซึ่งถ้าได้เปรียบเทียบกับแนวทางการพัฒนาฟุตบอลของประเทศอังกฤษ คงต้องใช้ระยะเวลาอย่างค่อยเป็นค่อยไป และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วน ทั้งจากองค์กรกีฬาจากภาครัฐและเอกชน ตลอดจนกองเชียร์และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้วงการฟุตบอลในประเทศไทยพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้อง ทั้งในระดับเยาวชน ระดับสโมสรและระดับทีมชาติต่อไปในอนาคต

### สโมสรฟุตบอลชลบุรีเอฟซี (สโมสรชลบุรีเอฟซี, 2554 : Online)

ชลบุรีเอฟซี เป็นยอดสโมสรชั้นนำจากภาคตะวันออกที่กลายมาเป็นยักษ์ใหญ่ระดับชาติ ถือเป็นทีมต้นแบบของประเทศไทยที่มีส่วนในการปลุกกระแสวงการฟุตบอลลีกให้คึกคักขึ้นมาได้ หลังจากที่สามารถคว้าแชมป์ไทยพรีเมียร์ลีกได้เมื่อปี ค.ศ. 2007 ก็ทำให้องค์กรฟุตบอลลีกของไทยตื่นตัวขึ้นมาทันทีกับระบบการจัดการ และการสร้างทีม รวมถึงกระแสแฟนบอลที่เป็นต้นแบบการเชียร์มาถึงทุกวันนี้ จึงไม่แปลกที่สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย หรือ เอเอฟซี ซึ่งมีโครงการ “วิชั่นเอเชีย” ออกมาเพื่อการพัฒนาฟุตบอลทั่วทั้งภูมิภาค จะเลือกให้ จังหวัดชลบุรี เป็นจังหวัดต้นแบบของ



โครงการ “วิชั่นไทยแลนด์” ซึ่งได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง จนขณะนี้ จังหวัดชลบุรีสร้างระบบและรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลที่สมบูรณ์ตามโครงการ “วิชั่นชลบุรี” ไปเรียบร้อยแล้ว โดยจังหวัดชลบุรีได้ดำเนินการก่อตั้งสมาคมฟุตบอลจังหวัดชลบุรี ซึ่งมีรูปแบบการบริหารที่คล้ายสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย มีคณะกรรมการบริหาร มีฝ่ายจัดการแข่งขัน มีฝ่ายอบรมความรู้ เพื่อพัฒนาวงการกีฬาฟุตบอลท้องถิ่นของตนเองให้ก้าวไกลไปสู่ระดับโลก ตาม 7 ภารกิจตามแม่แบบ วิชั่นชลบุรีได้ถูกยกเป็นนโยบายเพื่อการเดินไปตามเป้าหมายได้กำหนดออกมาแล้ว และน่าสนใจอย่างยิ่ง ดังนี้

Stage 1 : Education มุ่งมั่นสร้างและพัฒนาบุคลากร มีการอบรมกับทางสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) เน้นทฤษฎี และการปฏิบัติการจริงซึ่งไม่เพียงแต่จะสร้างผู้ฝึกสอน กรรมการผู้ควบคุมการแข่งขัน แต่ยังสร้างบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกีฬาฟุตบอล ซึ่งล้วนแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาฟุตบอล

Stage 2 : Grassroots & Youth Development มุ่งมั่นพัฒนาระดับเยาวชนและระดับรากหญ้า เน้นการเล่นฟุตบอลด้วยใจรัก สนุก เพลิดเพลินในเกมส์ มากกว่าเรื่องของการแข่งขัน แล้วยังเปิดสอนให้กับโค้ชระดับรากหญ้าระดับโรงเรียนทั่วจังหวัดอีกด้วย

Stage 3 : School Football จัดการแข่งขันฟุตบอลระดับโรงเรียน โดยลงลึกไปถึงการแข่งขันระดับห้องเรียน เน้นเรื่องการเคารพกติกาสากล มีน้ำใจนักกีฬา และมีการเล่นเป็นทีม

Stage 4 : Provincial League จัดการแข่งขันฟุตบอลกึ่งอาชีพภายในจังหวัดเพื่อเป็นการพัฒนาฟุตบอล ระดับท้องถิ่น โดยเน้นการสร้างสโมสรแบบอาชีพ ไม่ว่าจะการจัดการด้านสนาม การแข่งขัน การหาผู้สนับสนุนการเงิน การตลาด งานเอกสาร ที่ถือเป็นการสร้างอาชีพภายในท้องถิ่นอีกด้วย

Stage 5 : Pool of Resources จากการดำเนินงานมา 2 ปี ทำให้มีการสร้างบุคลากรขึ้นมาจำนวนมาก และพร้อมใช้ความรู้ ความสามารถ ก้าวสู่การทำงานในระดับอาชีพต่อไป

Stage 6 : Professionnal เป็นการให้โอกาสกับนักเตะในระดับรากหญ้าได้โชว์ฝีเท้าเพื่อการก้าวไปสู่การเล่นระดับสโมสรในอนาคต ซึ่งสมาคมฟุตบอลจังหวัดชลบุรี จะสนับสนุนและสร้างโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการก้าวไปสู่นักเตะอาชีพ

Stage 6.5 : Play Abroad การส่งเสริมให้นักเตะได้มีโอกาสไปค้าแข้งต่างประเทศก็เป็นอีกเป้าหมายหนึ่งของโครงการที่ทำมาอย่างต่อเนื่อง

Stage 7 : National Team จากการพัฒนาตั้งแต่ระดับรากหญ้า ถึงการแข่งขันลีกภายใน การส่งเสริมนักเตะให้ติดสโมสรแล้ว อีกเป้าหมายก็คือผลักดันให้นักเตะท้องถิ่นได้ก้าวไปสู่การติด

ทีมชาติต่อไป ซึ่งถ้าทุกจังหวัดปฏิบัติเหมือนกัน ก็จะเป็นอีกทางหนึ่งที่จะพัฒนาวงการฟุตบอลไทย และทีมชาติไทย

ด้านการพัฒนาเยาวชนของสโมสรฟุตบอลชลบุรี ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก กับระบบการพัฒนานักกีฬาในระดับเยาวชน โดยมีนโยบายที่จะปั้นและสร้างนักฟุตบอลจากทีมเยาวชน มีการวางแผนเพื่อเข้าสู่ความฝันในการเป็นผู้เล่นอาชีพ เน้นที่ตัวบุคคลและเรียนรู้ไปสู่การเล่นเป็นทีม เป็นการวางรากฐานของทีมไปสู่ความสำเร็จเพื่ออนาคต ทั้งยังผลักดันผู้เล่นระดับเยาวชนให้ก้าวไปสู่ระดับสากล และสร้างความรู้เข้าใจในทุกมิติของกีฬาฟุตบอล อาทิเช่น การจัดการแข่งขัน การกำหนดกติกา และการตัดสิน ในปี พ.ศ. 2550 ได้เปิดให้มีการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ ในช่วงเดือน เมษายน ถึง พฤษภาคม มีนักฟุตบอลระดับเยาวชนที่ผ่านการคัดเลือก จำนวน 21 คนทั้งชายและหญิง เริ่มก่อตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2550 และเริ่มมีการเรียนการสอนในระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 3 - 6 ณ โรงเรียนวัดศรีโพธิ์ทชัย ในปี พ.ศ. 2551 ย้ายการเรียนการสอนมาอยู่ที่โรงเรียนวัดราษฎร์สโมสร และในปี พ.ศ. 2552 ย้ายการเรียนการสอนมาอยู่ที่โรงเรียนเทศบาลศรีมหาพรต ในปี พ.ศ. 2555 ทำการย้ายสนามฝึกซ้อม และการจัดการทั้งหมด มาอยู่ที่ศูนย์ฝึกเยาวชน อำเภอบ้านบึง โดยให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้าเรียนที่โรงเรียน ท่าข้ามพิทยาคม ภายในศูนย์ฝึกได้มีการแบ่งนักฟุตบอลเยาวชนออกเป็นรุ่นต่างๆ ตามอายุ โดยในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 3 รุ่น ซึ่งมีทีมงาน และผู้ฝึกสอนแบ่งตามรุ่นต่างๆ ดังนี้ รุ่นอายุไม่เกิน 12 -15 ปี โดยมีผู้ฝึกสอน ได้แก่ สรวุฒิ สุขแสง, ศุภกร น้อยมา, นฤพล แก่นสน, มายืด หมัดอะด้า โดยมีผู้ฝึกสอนวิทยา เลหากุล หรือ โค้ชเฮง ผู้ฝึกสอนทีมสโมสรชลบุรีเอฟซีได้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการฝึกซ้อมของทีมเยาวชน เป็นประธานเทคนิคของทีมเยาวชนทุกรุ่น

### **สโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าส เอฟซี (สโมสรบางกอกกล๊าส เอฟซี, 2554 : Online)**

กีฬาฟุตบอลของสโมสรได้เกิดคู่กันมา พร้อมกับการก่อสร้างโรงงานบางกอกกล๊าสเมื่อปี พ.ศ. 2522 โดยเริ่มจาก พนักงานของบริษัท รุ่นแรกๆ ร่วมตัวกันจัดการแข่งขันภายในและชุมชนใกล้เคียง อย่างต่อเนื่องทำให้กีฬาฟุตบอลผูกพันกับ บริษัท บางกอกกล๊าส มายาวนาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 ส่วนแรงงานสัมพันธ์ได้เล็งเห็นความสำคัญ ของกีฬาฟุตบอลจึงได้ทำการส่งเข้าร่วมการแข่งขันภายนอกกับกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานีและประสบความสำเร็จจนเริ่มมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของผู้คนทั่วไปปี พ.ศ. 2542 ทางพนักงานจึงได้ร่วมตัวกันจัดตั้งชมรมฟุตบอลขึ้นอย่างเป็นทางการซึ่งเป็นการรวมตัวจากหลายหน่วยงานรวมทั้งฝ่ายบริหาร เมื่อ

กิจกรรมดังกล่าวได้ดำเนินมาถึงจุดหนึ่ง ซึ่งมีความพร้อมทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ สนาม หรือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในด้านกีฬาฟุตบอล และในปี พ.ศ. 2549 ช่วงเดือนเมษายนจึง ตัดสินใจก่อตั้งสโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าสขึ้น และทำการเปิดคัดตัวนักกีฬาครั้งแรกในเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2549 และทำการจัดตั้งสมาคมกีฬาบางกอกกล๊าสขึ้น เพื่อสมัครเข้าเป็นสมาชิก ของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เตรียมทีมเข้าแข่งขันฟุตบอลชิงถ้วยพระราชทานประเภท ก ในต้นปี พ.ศ. 2550 และปี พ.ศ. 2550 ในขณะเดียวกันเนื่องจากทางสโมสรมีความพร้อมทุก ประการ จึงได้รับความไว้วางใจจากสมาคมให้ใช้สนามกีฬาฟุตบอลบางกอกกล๊าส เพื่อจัดการ แข่งขันฟุตบอลรายการดังกล่าวตลอดการแข่งขัน ผลจากการแข่งขันในครั้งนั้น สโมสร บางกอกกล๊าส ประสบความสำเร็จได้เป็นรองแชมป์ ในรายการดังกล่าวและสามารถก้าวขึ้นชั้นไป เล่นในถ้วยพระราชทานประเภท ค ในปี พ.ศ. 2551 ทางสโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าสได้ทำการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมองเห็นความสำคัญของการพัฒนากีฬาฟุตบอลระดับเยาวชนและยุวชน เพราะจะเป็นการพัฒนาที่ที่ยั่งยืน จึงได้ทำสัญญาว่าจ้างโค้ชชาวเยอรมัน ซึ่งเป็นอดีต ผู้ควบคุมทีมชาติเยาวชนเยอรมันและสโมสรฟุตบอลไกเซอร์ชราวเท่น เข้ามาเป็น ผู้อำนวยการด้าน เทคนิค เพื่อพัฒนาฟุตบอลให้กับเยาวชน โดยร่วมมือกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จัดโครงการพัฒนา นักฟุตบอลเยาวชน อายุไม่เกิน 11 ปี ตามหลักการของโครงการ วิชั่นไทยแลนด์ และอยู่ในระหว่างการดำเนินการ ในระยะเวลา 1 ปี โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น โดยโครงการ แรกเริ่มที่จังหวัดปทุมธานี ตามด้วยที่จังหวัดขอนแก่นและระยองตามลำดับขณะเดียวกัน ได้มี ส่วน ในการสนับสนุน นักกีฬาทีมชาติไทย รุ่นอายุไม่เกิน 12 ปี , 14 ปี และ 17 ปี ทำให้ประสบ ความสำเร็จ โดยในรุ่น อายุไม่เกิน 12 ปี ได้อันดับ 3 ที่ประเทศญี่ปุ่น ในรุ่นอายุ 14 ปี ชนะเลิศ ปี พ.ศ. 2552 ในช่วงเดือนมกราคม สโมสรฟุตบอลธนาคารกรุงไทยจากศึกไทยแลนด์พรีเมียร์ลีกได้ ประกาศยุบทีม เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) กำหนดไว้ ในเรื่องการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลได้ สโมสรบางกอกกล๊าสจึงได้ทำการเทคโอเวอร์ สโมสร ธนาคารกรุงไทย โดยจะได้ลงแข่งในไทยพรีเมียร์ลีกใน ปี พ.ศ. 2552 แทนที่ของสโมสรฟุตบอล ธนาคารกรุงไทยที่ยุบทีมไป

### **สถาบันฟุตบอลบางกอกกล๊าส**

สโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าสเอฟซี ได้เปิดสถาบันฟุตบอลสำหรับเยาวชนเพื่อคัดเลือก เยาวชนที่มีความสนใจในด้านการฝึกทักษะความสามารถของกีฬาฟุตบอลขั้นพื้นฐาน จนถึง ระดับสูงในหลักสูตรสากล โดยผู้ฝึกสอนที่มีความเชี่ยวชาญระดับมืออาชีพสร้างให้ผู้เรียนได้มี ความรู้ทางด้านกีฬาฟุตบอลที่ถูกต้อง และปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นนักกีฬาอย่างแท้จริง สามารถนำไป

ปรับใช้ได้ในอนาคตเพื่อก้าวไปสู่ในระดับอาชีพได้ โดยการสอนนั้นเป็นการเปิดสอนให้ฟรี โดยมุ่งเน้นการสอนอย่างแท้จริง โดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ ศูนย์ฝึกสถาบันฟุตบอลได้เปิดเป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2552 เปิดสอนทุกวันเสาร์-อาทิตย์ โดยปัจจุบันเปิดสอนในรุ่นอายุไม่เกิน 14 ปี โดยนักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์ ทางสโมสรได้ให้การสนับสนุนได้มีการทดสอบกับสโมสรฟุตบอลในต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับ อย่างเช่น สโมสรของทีม “ทีมห้างขายยา” หรือทีมเลเวอร์คูเซ่น ทีมรองแชมป์ ในศึกฟุตบอลบุนเดสลีกา เยอรมัน โดยได้ส่งหนังสือเชิญ เด็กชายศิวกร แสงวงศ์ นักกีฬาฟุตบอล ระดับเยาวชน อายุ 14 ปี ให้ร่วมฝึกซ้อมที่สโมสรเลเวอร์คูเซ่น ในช่วงต้นปีหน้า โดย “เจ้าทอส” เด็กชายศิวกร แสงวงศ์ เป็นผู้เล่นในตำแหน่งกองหลัง และเป็นกัปตันทีมของบางกอกกล๊าส เอฟซี รุ่นอายุไม่เกิน 13 ปี กล่าวว่า “รู้สึกดีใจที่ได้รับโอกาสนี้จากทางสโมสรเลเวอร์คูเซ่น และจะทำผลงานให้เข้าตา” ขณะที่ ไรซ์ฮาร์น อาร์ เอ็มเซอร์ ผู้ฝึกสอนของบางกอกกล๊าส เอฟซี ในรุ่นอายุ 14 ปี กล่าวว่า “เป็นเรื่องที่ดีมากที่เขาจะมีโอกาสไปร่วมฝึกซ้อมที่สโมสรเลเวอร์คูเซ่น ผมเชื่อมั่นว่า สามารถจะเป็นหนึ่งในผู้เล่นอาชีพในประเทศเยอรมันได้อย่างแน่นอน”

### 3. แนวคิดและหลักการ ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการออกแบบองค์กร

“องค์การ” คือโครงสร้างที่ได้จัดตั้งขึ้นตามกระบวนการ สำหรับให้บุคคลต่างๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

ในการจัดการใดๆ ก็ตาม จะต้องศึกษาเรื่องทฤษฎีองค์การ (Organization theory) หมายถึง หลักการศึกษาถึงโครงสร้างและการออกแบบขององค์การ ซึ่งจะอธิบายและกำหนดลักษณะขององค์การ เช่นองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และกำหนดแนวทางให้องค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**องค์ประกอบของทฤษฎีองค์การ** (Hodge B.J. Anthony W. P., 1991) มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment)
2. การประมวลผลสารสนเทศ และการตัดสินใจเลือก (Information Processing and Choices)
3. เป้าหมายขององค์การ (Goals)
4. ชนิดของงานที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work)
5. การออกแบบขององค์การ (Organization Design)
6. ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity)
7. เทคโนโลยีขององค์การ (Organization Technology)
8. วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture)
9. อำนาจและหน้าที่ (Power and Authority)

**แนวคิดการบริหารจัดการ “POSDCORB”** มีดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

1. การวางแผน (Planing)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การวินิจฉัยสั่งงาน (Direction)
5. ความร่วมมือประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน(Reporting)
7. การจัดการงบประมาณ(Budgeting)

ทฤษฎีองค์การดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อพัฒนารูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การเพื่อนำไปสร้างองค์การที่มีโครงสร้างและวิธีดำเนินงานที่เหมาะสม

### **การออกแบบองค์การมีอยู่หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ (Daft, 2001)**

1. กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์
2. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นกับภาวะการเปลี่ยนแปลง
3. เทคโนโลยีต้องมีการพิจารณาว่าเทคโนโลยีที่มีอยู่เป็นลักษณะใด ควรใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือขอบวนการทำงานธุรกิจ
4. ขนาดองค์กรมีผลต่อการออกแบบองค์กร เพราะจำนวนพนักงาน ผู้บริหาร การแบ่งงาน การกระจายอำนาจซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน
5. วัฒนธรรมขององค์การ มีผลต่อการทำงาน เช่น อาจเป็นในรูปแบบการทำงานแบบครอบครัว หรือการทำงานที่พนักงานมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

### **รูปแบบพื้นฐานการออกแบบองค์การมี 5 แบบ ได้แก่ (ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง, 2545)**

1. การออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นโครงสร้างการจัดองค์การตามขอบเขตหน้าที่
2. การออกแบบองค์การตามแผนก (Divisional Organization) มีการแยกเป็นแผนกต่างๆ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของสินค้า ลูกค้า หรือวิธีอื่นๆ
3. การออกแบบองค์การแบบแยกธุรกิจ (Conglomerate Organization) เกิดขึ้นกับองค์การขนาดใหญ่ และมีลักษณะงานไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม
4. การออกแบบองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดองค์การในลักษณะแผนก แต่ขึ้นกับหน้าที่องค์การ โดยมีสายการบังคับบัญชา 2 สายที่เกิดขึ้นพร้อมกัน
5. การออกแบบองค์การแบบผสม (Hybrid Organization) เป็นการนำรูปแบบการจัดองค์การในลักษณะต่างๆ มาผสมผสานกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

หน้าที่การจัดองค์การ หมายถึง ภาวะหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆ (Ordering Function) ภายในองค์การ โดยกลุ่มคนที่เข้ามาทำงานร่วมกันนั้น มักจะรวมกันและทำงานด้วยกันในรูปแบบที่จะมีการประสาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย

กระบวนการจัดการ (Process of Organization) หมายถึง การจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อจะให้สำเร็จผลในวัตถุประสงค์ในส่วนรวม และดำเนินการมอบหมายงานแต่ละกลุ่มให้กับผู้บริหาร

#### 4. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ

##### ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะนึกถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะดังนี้

สวัสดี สุคนธรังสี (2520 อ้างถึงใน นนชัย ศานติบุตร, 2550) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ คีฟส์ (Keeves, 1988) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร รูปแบบอาจสามารถสร้างจากหลักฐานต่างๆ ที่มีอยู่จากการหยั่งรู้ด้วยการเปรียบเทียบหรือแตกมาจากทฤษฎีก็ได้ และเสรี ชัดแ่ม (2538) ได้ทำการศึกษาแบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในระบบ นอกจากนี้ รูปแบบยังหมายถึงสิ่งที่แสดงถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่างรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์และหลักการของระบบ

กล่าวโดยสรุปแล้ว รูปแบบหมายถึง องค์ประกอบหลายๆ อย่าง ที่ประกอบเข้าด้วยกัน และมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับของเดิมหรือมีความแตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิงก็เป็นได้ ซึ่งรูปแบบที่ได้นี้สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม

## ประเภทของรูปแบบ

สไตเนอร์ (Steiner, 1988) ได้กล่าวถึงความหมายว่า รูปแบบ คือ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่งและได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของรูปแบบเป็น 2 ลักษณะ คือ

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model)

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เป็นแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็กๆ ที่จำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 จริงๆ

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เราต้องสร้างแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ขึ้นมาก่อนเพื่อนำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 จริงๆ

### 2. รูปแบบเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model – of) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model – for) คือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

สำหรับรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจเพื่อใช้นิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติต่างๆ ให้เข้าใจง่าย ดังนั้น รูปแบบจึงมิใช่การอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งทำให้คุณค่าของรูปแบบด้อยลงไป รูปแบบที่ใช้ศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมควรมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และสามารถนำไปหาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบโดยยึดแนวทางของ แคปแลนด์ (Caplan) และ ทูซุโอกะ (Tutsuoka) ซึ่งได้พัฒนาการการใช้รูปแบบทางการศึกษาออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบการพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น สร้างขึ้นโดยใช้หลักการ



เทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบ ให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกันและทำให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลหรือ ความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย อีกรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนเพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบเชิงนามธรรม ลักษณะสำคัญของรูปแบบนี้ คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบของข้อความ รูปภาพ หรือแผนภูมิ รูปแบบเชิงข้อความใช้หลักเทียบเคียงเชิงแนวคิด ปรากฏการณ์ และใช้ข้อความในการอธิบายจึงทำให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) รูปแบบนี้เป็นการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปสู่การทดสอบสมมุติฐานได้รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) รูปแบบนี้เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงข้อความ มีตัวแปรสลับซับซ้อน ได้แนวคิดที่สำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร จากนั้น มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) และรูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-Recursive Model)

### การสร้างรูปแบบ

จากการศึกษาการสร้างรูปแบบ โดยมีผู้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ คือ เมสัน เอลเบิร์ต และคีย์เดอรี (Meason, Albert and Khedourri, 1985) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่างๆ แล้ว ในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ต่างๆ เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต่างรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีโอกาสบกพร่องได้ในระหว่างการดำเนินการขั้นต่างๆ จึงควรมีการ

ให้คำจำกัดความสภาพการณ์การสู่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัดควรมีการประเมินค่าความแปรปรวนและควรพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าสมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง และเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็ต้องพิจารณาว่า ครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้ว ควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลจากการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลังโดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน

4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้ว ก็ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์ จนกว่าจะได้รับการสนใจและยอมรับที่จะนำไปใช้

5. การปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้และใช้ได้เป็นอย่างดี แต่ก็ควรมีการพัฒนา ประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

โดยสรุปการสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปเริ่มจากการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน หาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบว่าสามารถนำไปใช้ได้ผลจริงหรือไม่

### วิธีการทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีทดสอบ โดยปกติแล้วการวัดทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องนั้นก็ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ

อีสนอร์ (Eisner, 1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ความเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป เชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ มิได้เป็นการประเมินที่เน้นสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตามรูปแบบของการประเมินเป้าหมาย การตอบสนองของปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์หิววิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและตั้งอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ จริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้ใช้ในเรื่องที่ต้องการลึกซึ้งและเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือถือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงธรรมดา และมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ยืดหยุ่นกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นไปตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบที่ได้นำเสนอมาข้างต้นนี้ เป็นแนวคิดที่ให้สาระที่เป็นประโยชน์ในการนำมากำหนดเป็นหลักการในการสร้างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งการวินิจฉัยครั้งนี้ จะยึดตามหลักการพัฒนารูปแบบของเมสัน อัลเบิร์ต และคีย์เดอริ (Meason, Albert and Khedourri, 1985) ซึ่งได้เสนอไว้ข้างต้น โดยผู้วิจัยจะดำเนินถึงขั้นการทดสอบรูปแบบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด จากการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามแนวคิดของ อีสนอร์ (Eisner, 1976)

## การพัฒนาารูปแบบ

Keeves (1988) กล่าวถึง หลักการกว้างๆ ในการพัฒนารูปแบบที่ดีว่าควรมีลักษณะ เช่นนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา

2. รูปแบบ ควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้น จากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องศึกษา ดังรูปแบบนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในสิ่งที่กำลังศึกษาด้วย

โดยสรุปแล้วการสร้างและพัฒนารูปแบบอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป ไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ (Construct) และขั้นตอนการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated Research) ระหว่างการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และการวิจัยอนาคต (Futures Research) ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และทำการศึกษาประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเทคนิคในการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบของสถาบันฟุตบอลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

**การวิจัยแบบบูรณาการ** (สิตะวัน, 2554 : Online; ขวัญมิ่ง คำประเสริฐ, 2555 : Online; นงนภัศ คุ้มบุญญ์ เพียงกมล, 2551)

1. ความหมาย การวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated Research) หมายถึง การวิจัยที่ใช้ความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีวิทยาการจากสาขาต่างๆ ร่วมกัน เพื่อแสวงหาคำตอบการวิจัยเรื่องหนึ่ง โดยมุ่งให้ได้คำตอบที่มีความครบถ้วน สมบูรณ์ แบบองค์รวม

2. ความสำคัญและประโยชน์การวิจัยแบบบูรณาการมีความสำคัญอย่างน้อยสามประการ คือ (1) การวิจัยแบบบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงคำตอบองค์ความรู้ที่ได้เป็นเนื้อเดียวกัน ตอบคำถาม

ของการวิจัยได้หลายด้าน หรืออาจตอบได้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกด้าน (2) การใช้ศาสตร์หรือวิธีวิทยาจากหลายสาขาวิชาในงานวิจัยเดียวกัน ทำให้เกิดการเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน เกิดพลัง และความสมบูรณ์มากกว่าการแยกส่วน หรือใช้ศาสตร์/วิธีวิทยาจากสาขาวิชาเดียว (3) การวิจัยแบบบูรณาการเป็นความร่วมมือกันจากนักวิชาการฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ใช้ความรู้ ทฤษฎี วิธีวิทยาจากสาขาวิชาต่างๆ แบบผสมผสาน ทำให้ได้ผลผลิตที่เป็นองค์รวม และยังได้พลังความร่วมมือทางวิชาการรวมทั้งความสมานฉันท์อีกด้วย

3. หลักการ การวิจัยแบบบูรณาการเป็นการมุ่งให้ได้คำตอบที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์แบบองค์รวม (Holistic) การวิจัยแบบบูรณาการระหว่างสาขาวิชาที่มีได้เน้นเป้าหมายให้ได้คำตอบถึงระดับที่เป็นองค์รวมเป็นสำคัญ เรียกการวิจัยแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary Research) หรืออาจว่าการวิจัยแบบสหวิทยาการนั้นเป็นการวิจัยแบบบูรณาการแบบหนึ่ง อย่างไรก็ตามในการวิจัยเรื่องหนึ่งๆ นักวิจัยย่อมพยายามที่จะแสวงหาคำตอบของปัญหาการวิจัยในเรื่องนั้นๆ ให้ได้ถูกต้อง เพียงตรง และครอบคลุมที่สุด โดยที่คำตอบนั้นจะได้ความเป็นองค์รวมหรือไม่ก็ตาม

การวิจัยแบบบูรณาการจึงเป็นการดำเนินการแบบองค์รวม ที่เป็นการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ให้เป็นเนื้อเดียวกันแล้วนำผลที่ได้จากการวิจัยไปขยายผลเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ต่อการดำรงชีวิตของประชาชน การวิจัยแบบบูรณาการจึงไม่ใช่การวิจัยเพื่อหาความรู้อย่างเดียว แต่ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศ ไม่ใช่งานวิจัยที่เก็บอยู่ในห้องสมุด

การวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrative Research) หากกล่าวโดยทั่วไป คงหมายถึง การที่นำวิธีวิทยาการวิจัยหลายวิธีมาผสมผสานประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์งานวิจัยในเชิงพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรควิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ การสร้างแนวคิดการพัฒนาทางการศึกษาแบบใหม่ หรือการพัฒนาแนวคิดทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการสาธารณสุขแบบใหม่ ด้วยการนำเอาวิธีวิทยาการวิจัยของทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาประยุกต์และผสมผสานเข้าด้วยกัน เช่น การนำการวิจัยเชิงสำรวจมาช่วยการวิจัยเชิงคุณภาพแบบการสนทนากลุ่ม หรือการนำการวิจัยเชิงสำรวจมาผสมผสานใช้การวิจัยปฏิบัติการเอไอซี หรือการวิจัยเอกสารมาช่วยกับการวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงอนาคต หรือการนำการวิจัยเชิงทดลองมาช่วยประยุกต์ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และการวิจัยเดลฟายเทคนิค หรือนำการวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ใช้ร่วมการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เป็นต้น

### การวิจัยเชิงบรรยาย (นิภา ศรีไพโรจน์, 2555 : Online)

การวิจัยเชิงบรรยายเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นหาข้อเท็จจริง หรืออธิบายปรากฏการณ์ สภาพการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบันว่ามีสภาพความเป็นจริงอย่างไร การวิจัยประเภทนี้อาจศึกษาแบบสำรวจ หรือแบบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือแบบพัฒนาการก็ได้ แต่ผลการวิจัยที่ได้มักจะเป็นการตอบคำถามว่า “สภาพการณ์ในปัจจุบันเป็นเช่นไร” การวิจัยเชิงบรรยายทั่วๆ ไปนิยมวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความเชื่อ ความคิดเห็น เจตคติ หรือสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญๆ ของการวิจัยเชิงบรรยาย มีดังนี้

### ความมุ่งหมายทั่วไปของการวิจัยเชิงบรรยาย

การวิจัยเชิงบรรยายมีความมุ่งหมายที่สำคัญดังนี้

1. เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน
2. เพื่อหาเกณฑ์มาตรฐานและนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือวางแผนงานได้ถูกต้อง
3. เพื่อที่จะทราบความสัมพันธ์ พัฒนาการต่างๆ ของเหตุการณ์ในปัจจุบันและทราบแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต
4. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและนำไปใช้

### ลำดับขั้นของการวิจัยเชิงบรรยาย

การวิจัยเชิงบรรยายมีขั้นตอนในการทำดังนี้

1. เลือกรูปแบบในการวิจัย ซึ่งปัญหาในการวิจัยนั้นมักจะได้มาจากผลหรือ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้วิจัยต้องการทราบว่าผลนั้นหรือปรากฏการณ์นั้นเกิดจากสาเหตุใดบ้าง หรือเกิดขึ้นได้เพราะเหตุใด
2. นิยามและให้คำจำกัดความปัญหา โดยกล่าวถึง ภูมิหลังอันเป็นที่มาของปัญหา ความสำคัญของปัญหา จุดมุ่งหมายของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น นิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สมมติฐานในการวิจัย
3. การวางแผนการวิจัย เกี่ยวกับวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แหล่งของข้อมูล การสร้างหรือการเลือกเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เช่น หาความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล
5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย
6. เขียนรายงานการวิจัย

**ข้อบกพร่องของการวิจัยเชิงบรรยาย** การวิจัยเชิงบรรยายมักจะมีข้อบกพร่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือผู้วิจัยมักประสบปัญหาการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่เป็นตัวแทนของมวลประชากรที่แท้จริง
2. การวิจัยเชิงบรรยายมักจะได้ข้อมูลจากข้อมูลชั้นรอง ซึ่งเชื่อถือได้น้อยกว่า ข้อมูลชั้นต้น
3. การให้นิยามศัพท์เฉพาะไม่แจ่มชัด ไม่รัดกุม และมีความหมายไม่ตรงกัน
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยบางครั้งด้อยคุณภาพ คือขาดความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไม่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล จุดมุ่งหมาย และสมมติฐานในการวิจัย
6. การสรุปผลและการพยากรณ์มีลักษณะจำกัด เพราะการวิจัยประเภทนี้เป็นการวิจัยสภาพปัจจุบัน เป็นการศึกษาความจริงเฉพาะในสภาพปัจจุบัน เมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำกัดขอบเขตของการพยากรณ์ในสภาพปัจจุบันเท่านั้น ข้อสรุปจะเป็นจริงในปัจจุบัน ช่วยแก้ปัญหาในปัจจุบันได้ แต่อาจไม่เป็นจริงตลอดไป จึงต้องระมัดระวังในเรื่องของการสรุปผลให้มาก

**ประโยชน์ของการวิจัยเชิงบรรยาย** การวิจัยเชิงบรรยายมีประโยชน์ที่สำคัญดังนี้

1. ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมและปัญหาต่างๆ ขึ้น
2. จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่างๆ ในสภาพปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย หรือวางแผนงานต่างๆ ให้ไปสู่เป้าหมายได้
3. เป็นการศึกษาที่เหมาะสมกับทางสังคมศาสตร์มาก เพราะจะได้รายละเอียดชัดเจนแน่นอน
4. ผลการวิจัยช่วยให้สามารถมองเห็นแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคตได้
5. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้ดีขึ้น

### การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis ) (อุมาพร จามรมาน, 2529)

การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยที่ใช้การบรรยายเนื้อหา เนื้อเรื่องที่สื่อความหมายได้อย่างมีระบบ ใช้ในการอ้างอิงมีความเป็นปรนัยและสามารถตีค่าเป็นตัวเลขได้

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น สื่อ เว็บไซต์ เป็นต้น การวิเคราะห์สาระจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการวิเคราะห์เอกสารต่างๆ เหล่านั้น เพื่อสามารถดึงสาระและประเด็นที่สำคัญ จากเอกสารหรือแหล่งข้อมูลดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

### การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการนำเสนอแนวคิดและกระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ หากไม่สามารถนำไปทดลองหรือปฏิบัติจริงเพื่อการประเมินความถูกต้องได้ สามารถหาวิธีได้โดยการตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (พันธุศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) เป็นการประเมินหรือการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา หากอาศัยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในศาสตร์สาขาวิชานั้นๆ ทิชม ให้ข้อเสนอแนะ ถือว่าน่าเชื่อถือและเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad and Wilson, 1985)

### การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) (Conrad and Wilson, 1985)

การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจัดขึ้นเพื่อประเมินทางการศึกษา คือการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยคุณวุฒิติชม วิธีนี้นิยมใช้มากทางอุดมศึกษาและมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้นๆ หรือในวิชาชีพนั้นๆ อย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

### เทคนิคเดลฟาย (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2535)

เป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา สำหรับทางเทคโนโลยีการศึกษาได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง เช่น การวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มของเทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น ในอีก 5 ปี ทิศทางการวิจัยเทคโนโลยีการศึกษาในอนาคต ตัวอย่างเช่น แนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E – Learning ของประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวิจัยหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่นเดียวกันกับการระดมสมอง (Brain Storming) ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาส



กลั่นกรองความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้

### คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

การกำหนดคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะมีความถูกต้องและมีความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา
2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้าง ที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน
3. เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลายๆ รอบ ซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด และในรอบต่อไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียด รอบคอบ และให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะยังคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรจะไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

2. การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้น สามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญจำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

3. การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้ จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามจำนวน 4 รอบ ดังนี้

3.1 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรก โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทางไปรษณีย์ที่สอดซองซึ่งจำหน่ายและปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืน ควรมีการติดตามทวงถามสำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรก ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียดและนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

3.2 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อาจใช้ 5 ระดับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรือควรมีการแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกับรอบแรกและสำหรับการวิเคราะห์

คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์ในรอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้างแสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

3.4 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนหรือวิธีการเดียวกันกับรอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความต่างก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิจัยเดลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

#### เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ รูปแบบของแบบสอบถามใช้ทั้งสองประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า ( โดยทั่วไปใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ ) เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาแบบดั้งเดิมจะเก็บข้อมูลรอบแรกโดยใช้แบบ สอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบปลายปิด การเก็บข้อมูลในรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นกว้างๆ จากผู้เชี่ยวชาญสำหรับแบบสอบถามในรอบที่สองพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่าแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญหรือคาดการณ์แนวโน้มในแต่ละข้อการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้น จะมีการนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาคำนวณค่าสถิติ ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแบบสอบถามคือการเลือก

ค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) หรือ ความถี่ ร้อยละ เป็นต้นการให้ข้อมูลย้อนกลับในกระบวนการเดลฟาย มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับรู้ระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปรวมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความแต่ละข้อ ข้อมูลย้อนกลับนี้ จะนำเสนอด้วยค่าสถิติ ค่าสถิติที่นำเสนอจะประกอบด้วยข้อมูล 2 กลุ่ม กลุ่มแรกประกอบด้วยค่าสถิติ 2 ส่วน คือค่าสถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยสรุปรวมซึ่งอาจแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม หรือร้อยละเพื่อแสดงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ค่าสถิติที่สองคือ ค่าสถิติที่แสดงการกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่พบบ่อย ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์หรือการแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มคำตอบ กลุ่มที่สอง เป็นตัวเลขที่แสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้องหรือความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กับความคิดเห็นของกลุ่ม

#### ระเบียบวิธีวิจัยแบบ EFR

Robert B. Textor (1995) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ วิธีวิจัยแบบ Ethnographic Future Research (EFR) ว่าเป็นวิธีวิจัยที่เกิดขึ้นในปี 1976 โดยนักวิจัยอนาคตใช้แนวทางมนุษยวิทยาในการดำเนินการวิจัย ผู้ถูกสัมภาษณ์ จะต้องให้สัมภาษณ์ในมุมมองของตนเองเกี่ยวกับทางเลือกและโอกาสความเป็นไปได้ ที่จะสามารถเกิดขึ้นในอนาคต ระเบียบวิธีวิจัยแบบ EFR ขึ้นอยู่กับการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยทำงานร่วมกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในการพัฒนาและสร้างภาพอนาคต (Scenario) ซึ่งโดยปกติผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกถามในมุมมองอนาคต 3 ภาพคือ ภาพการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) ภาพการมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic) และภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable) กระบวนการการสัมภาษณ์ EFR ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และจินตนาการภาพ ในมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้ง 3 ภาพอนาคต (Scenario) คือ ภาพอนาคตในแง่ดี (Optimistic) ภาพอนาคตในแง่ร้าย (Pessimistic) และ ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most probably) โดยไม่มีการปิดกั้นหรือมีขอบเขตความคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะเริ่มถามที่มุมมองภาพอนาคตในแง่ดี (Optimistic) ก่อนจนกระทั่งได้มุมมองที่สมบูรณ์ จึงขยับไปถามมุมมองภาพอนาคตในแง่ร้าย (Pessimistic) และเมื่อเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ภาพสุดท้ายที่ถามคือภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probably) เนื่องจากเมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ให้มุมมองทั้งดีและร้ายครบแล้ว เสมือนเป็นการทบทวนความคิด และกลั่นกรองให้เกิดความคิด และมุมมองภาพอนาคต

ที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probably) ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการทบทวนคำถาม และทบทวนมุมมองกับผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นระยะๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและเข้าใจตรงกันในภาพอนาคตแต่ละภาพ และแต่ละมุมมอง และสิ่งที่ผู้สัมภาษณ์ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาที่สัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ คือ ความชัดเจน (Clarity) ความเข้าใจ ที่ครอบคลุม (Comprehensiveness) บริบท (Contextualization) และสุดท้ายความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ (Coherence) ของประเด็น คำถาม การอธิบาย มุมมอง ต้องถูกต้องชัดเจน เข้าใจตรงกันทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อส่งผลต่อการเขียนภาพอนาคต ในการสัมภาษณ์ EFR หากภาพ Optimistic และ Pessimistic ได้ถูกถ่วงถ่วง และมีข้อมูลครบถ้วนก็ไม่ต้องการสัมภาษณ์ความเป็นไปได้มากที่สุด (Most Probably) และการตัดสินใจแนวโน้มอนาคตตามความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนนั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาข้อมูลของผู้วิจัย

**เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR** (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551; ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554)

การวิจัยอนาคต แบบ อี ดี เอฟ อาร์ (EDFR) ซึ่งเป็นคำย่อมาจากคำเต็มในภาษาอังกฤษว่า Ethnographic Delphi Futures Research ว่าเป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่พัฒนารูปแบบการวิจัยมาจากเทคนิคการวิจัยอนาคตสองเทคนิค คือเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi) โดยการผสมผสานทั้งสองเทคนิคและปรับให้มีความยืดหยุ่นในระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ

จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตนั้นมิใช่การทำนายที่ถูกต้องแต่ต้องการสำรวจ เพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้นและป้องกันแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือถ้าทราบว่าจะไม่สามารถจะขจัดให้หมดไปได้ทำอย่างไรจึงจะ “เผชิญหน้า” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากแนวโน้มไม่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นจริง ระเบียบวิธีวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัย อนาคตชนิดหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในปัจจุบัน จากการศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตหลากหลายแบบ

## 2.1 ขั้นตอนการทาวิจัยแบบ EDFR

ขั้นตอนการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยแบบ EDFR โดยสรุปขั้นตอนสำคัญได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ขั้นตอนการกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเชื่อว่าหากผู้วิจัยได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจริงๆ จะส่งผลให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ส่วนการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้หรืออาจจะไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัย ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นคุณค่าความจำเป็นและความสำคัญของการให้ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจึงขอความร่วมมือ หากไม่ได้รับความร่วมมือผู้วิจัยจำเป็นต้องพิจารณาผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นต่อไป ถ้าหากได้รับความร่วมมือก็สามารถนัดวันและเวลาสำหรับการสัมภาษณ์ การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว นอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูล และความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นตอนการสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่หนึ่ง) การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบ ต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR โดยเริ่มจาก Optimistic-Realistic (O-R) Pessimistic-Realistic (P-R) และ Most Probable Realistic (M-R) ซึ่งเป็นการเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพที่ 3 ภาพตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้ โดยการออกแบบ แบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นตอนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

**ขั้นตอนที่ 5** ขั้นตอนการทำเดลฟาย (EDFR รอบที่สอง สาม.....)

**ขั้นตอนที่ 6** ขั้นตอนการเขียนอนาคตภาพ

## 2.2 การแบ่งช่วงเวลาดึกษาและวิจัยอนาคต

มิติของการแบ่งช่วงเวลาในการวิจัยอนาคตนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยทั่วไปผู้วิจัยจะวิเคราะห์และพิจารณาจากบริบทงานวิจัยของตนเอง ได้นำเสนอแนวคิดในการแบ่งช่วงเวลาดึกษาและวิจัยอนาคตว่า นักอนาคตนิยมมักจะแบ่งช่วงเวลาของการทำนายหรือช่วงของการวางแผนออกเป็น 4 ช่วงดังนี้ ช่วงที่ 1 คือช่วงเวลา 5 ปี หรือ Immediate Forecasting หรือ Immediate Planning นักอนาคตนิยมถือว่าการทำนาย หรือการวางแผนระยะกระชั้นชิด ถ้าเป็นเรื่องของการแก้ปัญหา ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ช่วงที่ 2 คือช่วงประมาณ 5-10 ปี ช่วงนี้เป็นช่วงที่นักอนาคตนิยมเรียกว่า Short Range Forecasting หรือ Short Range Planning ก็เป็นการทำนายหรือการวางแผนหรือการศึกษอนาคตระยะสั้น ช่วงที่ 3 คือ ช่วง 10-15 ปี หรือ ไปจนถึง 20 ปี ช่วงนี้เรียกว่าเป็นระยะกลาง Middle Range Forecasting หรือ Middle Range Planning นักอนาคตนิยม ส่วนใหญ่นิยมที่จะศึกษาอนาคตในช่วงนี้ เนื่องจากผู้วิจัยสามารถรอที่จะเห็นผลได้ ช่วงที่ 4 คือช่วงระยะยาว 20-25 ปีขึ้นไป ช่วงนี้ดูจะเป็นระยะยาวนานจนเกินไปข้อมูลที่ได้ ผลที่ได้อาจจะขาดความจุงใจ ไกลตัวคนรุ่นทำวิจัยเกินไป ซึ่งกล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยจะศึกษาช่วงไหนอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยของผู้วิจัย อยู่ที่องค์ประกอบต่างๆ

## 2.3 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เนื่องจากเหตุผลที่เลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มตัวอย่างเพราะมีความเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญคือ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษามีความสามารถมองหรือคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจน ถูกต้องมากกว่าบุคคลทั่วไป และอีกเหตุผลสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม หรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดนั้น บุคคลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นคือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้งทางตรง และทางอ้อมซึ่งอาจจะเป็นนักการเมืองที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจของหน่วยงานนั้นๆ รวมไปถึงกลุ่มนักวิชาการผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี เหตุผลทางจิตวิทยาต่างๆ ว่าเมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารได้รับรู้ความเคลื่อนไหวของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยเฉพาะงานที่ต้องเกี่ยวข้องและเมื่อใดที่ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการ ผู้ให้บริการ หรือผู้บริหารภายใน

หน่วยงานนั้นบังเอิญไปสอดคล้องเข้ากับความคิดของตน เขาก็มีโอกาสที่จะตัดสินใจทันทีที่กลุ่มนักวิชาการควรเป็นกลุ่มที่ต้องได้รับคัดเลือกเข้าเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเสมอ เนื่องจากนักวิชาการในสาขาที่เราศึกษานั้นเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างมีความคิดเป็นอิสระ สร้างสรรค์ หลากหลายรูปแบบ ซึ่งส่งผลให้ได้รายละเอียดในแง่ที่เป็นวิชาการ ผลงานทางวิชาการ เพื่อได้แนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นหลากหลายรูปแบบ

#### 2.4 เกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยหากผู้วิจัยรู้ว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา หรือผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปก็สามารถเจาะจงเลือกผู้เชี่ยวชาญได้ทันที แต่ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่ทราบ และไม่มีข้อมูลเลยว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้น ก็สามารถใช่วิธีโยนลูก (Snowball) ถามเพื่อเชื่อมต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ซึ่งวิธีนี้เป็นการลดปัญหาความลำเอียงในการเลือกผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย เนื่องจากเป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกันเอง

#### 2.5 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

แมคมิลแลน Macmillan (1971) จำนวนผู้เชี่ยวชาญมีผลต่อความคลาดเคลื่อนของคำตอบ หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยที่สุด คือ 0.02 จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบนั้นควรให้คงที่ แต่ด้วยเทคนิค EDFR มีความยืดหยุ่นได้ โดยยอมรับสภาพความเป็นจริงที่ว่าผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถอยู่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้เราได้เสมอ ฉะนั้นจึงไม่จำเป็นที่จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบจะต้องเท่ากัน แต่ในรอบแรกนั้นควรมีจำนวนมากรอบที่สองอาจลดลงได้บ้างเพียงเล็กน้อย และในรอบที่ 3 เป็นรอบที่ช่วยในการยืนยันผลการวิจัยถ้าหากได้ผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้นในรอบที่สามนี่จะเป็นการดี และมีการเปลี่ยนแปลงผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลได้ เช่น ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญท่านเดิมติดภารกิจไม่อาจให้ข้อมูลในรอบที่สองหรือสามผู้วิจัยสามารถพิจารณาผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นทดแทน แต่สำคัญตรงที่ผู้เชี่ยวชาญที่ทดแทนต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนเรื่องอัตราส่วนหรือสัดส่วนระหว่างผู้เชี่ยวชาญต่างๆ นั้น ผู้วิจัยจะเป็นผู้กำหนดเอง ซึ่งการวิจัย เน้นที่ประเด็นใดก็พิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญในส่วนนั้นให้มาก



## 2.6 การสัมภาษณ์แบบ EDFR

การสัมภาษณ์แบบ EDFR อาจประยุกต์การสัมภาษณ์แบบ EFR มาใช้ได้ซึ่งการสัมภาษณ์แบบ EFR ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และจินตนาการภาพในมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้ง 3 ภาพอนาคต (Scenario) คือ ภาพอนาคตในแง่ดี (Optimistic) ภาพอนาคตในแง่ร้าย (Pessimistic) และภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probably) โดยไม่มีการปิดกั้นหรือมีขอบเขตความคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะเริ่มถามที่มุมมองภาพอนาคตในแง่ดี (Optimistic) ก่อนจนกระทั่งได้มุมมองที่สมบูรณ์ จึงขยับไปถามมุมมองภาพอนาคตในแง่ร้าย (Pessimistic) และเมื่อเสร็จสิ้นสมบูรณ์ภาพสุดท้ายที่ถามคือภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probably) เนื่องจากเมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ให้มุมมองทั้งดีและร้ายครบแล้ว เสมือนเป็นการทบทวนความคิด และกลั่นกรองให้เกิดความคิด และมุมมองภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probably) ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการทบทวนคำถาม และทบทวนมุมมองกับผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นระยะๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและเข้าใจตรงกันในภาพอนาคตแต่ละภาพและแต่ละมุมมองและสิ่งที่คุณสัมภาษณ์ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาที่สัมภาษณ์ ผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ คือ ความชัดเจน (Clarity) ความเข้าใจที่ครอบคลุม (Comprehensiveness) บริบท (Contextualization) และสุดท้าย ความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ (Coherence) ของประเด็น คำถาม การอธิบาย มุมมอง ต้องถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจตรงกันทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อส่งผลต่อการเขียนภาพอนาคตการสัมภาษณ์แบบ EDFR เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์เพิ่มเติมประเด็นแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์คนแรกๆ ผนวกเข้ากับการสัมภาษณ์คนต่อไป โดยผู้วิจัย อาจจำเป็นต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญพูดเฉพาะในเรื่องที่เชี่ยวชาญจริงๆ เนื่องจากจุดมุ่งหมายคือ ต้องการแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

## 2.7 การสร้างแบบสอบถาม

หลังจากวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้ว ทำการเขียนแนวโน้มในแบบสอบถามซึ่งภาษาที่ใช้สำคัญคือ สั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย โดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ ให้มากที่สุด ควรใช้ภาษาที่เป็นกลาง หลีกเลี่ยงภาษาที่สื่อถึงทัศนคติหรือความลำเอียงของผู้วิจัยลงไป ผู้วิจัยห้ามทำหน้าที่ตัดสินใจแทนผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยทำหน้าที่ ในการเขียนแนวโน้ม คือการสังเคราะห์การตีความภาษาที่ผู้วิจัยใช้ให้ตรงตามผู้เชี่ยวชาญต้องการจริง ในการเขียนแนวโน้มในแบบสอบถามจะต้องเขียนแนวโน้มที่มีประเด็นแนวโน้มเดียวต่อ 1 ข้อไม่ให้มีแนวโน้มย่อยๆ เล็กๆ อยู่ในแนวโน้มใหญ่ เพราะไม่เช่นนั้นคะแนนที่ออกมาจะทำให้ผู้วิจัยตีค่า

ลำบาก เพราะไม่รู้ว่าผู้เชี่ยวชาญนั้นตอบเพราะแนวโน้มใด พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่คลุมเครือ เช่น ดีขึ้น เลวลง เพิ่มขึ้น ลดลง ต้องทำการขยายความให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น คุณภาพการศึกษาจะดีขึ้น หมายถึงอะไร ผู้วิจัยอาจจะแยกเป็นคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้น ในที่นี้หมายถึงอะไรบ้าง หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะสูงขึ้นใช่หรือไม่ โอกาสในการสอบเข้ามหาวิทยาลัยจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ จบไปแล้วจะทำงานได้มากขึ้นใช่หรือไม่ซึ่งชัดเจนมากกว่าบอกว่าคุณภาพดีขึ้น

## 2.8 จำนวนรอบ

จำนวนรอบและจำนวนคนขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่จะหยุดตรงรอบใดรอบหนึ่งนั้น การวิจัยอนาคตจะดูที่คำตอบที่ได้จากแต่ละรอบนั้นมีความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยังมี Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่วิจัยมากพอหรือไม่ ถ้ามากพอ และ/หรือสามารถสนองตอบจุดมุ่งหมายได้ก็อาจจะหยุดได้ในรอบที่ 2 ซึ่งเรียกว่า Mini EDFR

## 2.9 การเขียนรายงานการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

ในการเขียนรายงานการวิจัยอนาคตแบบ EDFR มีความยืดหยุ่นพอสมควร โดยผู้วิจัยอาจเลือกเขียนรายงานออกเป็นภาพๆ เป็นอนาคต 3 ภาพคือ อนาคตทางบวก ลบ แล้วตามด้วยภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด หรือ การเขียนรายงานอาจขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ถ้าผู้วิจัยต้องการที่จะย้ำถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้ค่อนข้างสูงเราอาจกำหนดค่า Median ในกรณีที่แบบสอบถามเป็นแบบ Rating Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่า Median ระดับมากคือ 3.5 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการนำแนวโน้มมารายงาน แล้วดูความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก Interquartile Range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 หรือ Mode-Median ไม่เกิน 1 ซึ่งหลักการนี้อาจมีความยืดหยุ่นได้อีกไม่จำเป็นต้องยึดค่าสถิติตามนี้ เสมอไป ถึงแม้ว่า EDFR จะเป็นเทคนิคการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการวิจัยอนาคตก็ตาม แต่เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รวมไปถึง Delphi และ EFR ก็สามารถนำไปใช้วิจัยในทำนองเดียวกับการวิจัยรูปแบบอื่นๆ ที่มีอยู่ได้ เช่น การวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็นสำรวจปัญหาวิจัย เพื่อหารูปแบบ เพื่อกำหนดนโยบาย เพื่อกำหนดมาตรฐาน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหา และเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันได้มีการนำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่างๆ ไปใช้ในวงการ และองค์กรต่างๆ มากมาย ทั้งเพื่อการวางแผนในอนาคต วิเคราะห์และแก้ปัญหาในปัจจุบัน ตลอดจนการวิเคราะห์อดีต เพราะเทคนิคการวิจัยอนาคต โดยเฉพาะเดลฟาย และ EDFR นั้นช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น

การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated Research) ระหว่างการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และการวิจัยอนาคต (Futures Research) ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยแบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 6 ระยะ โดยก่อนที่จะเริ่มกระบวนการ EDFR ได้มีการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบตามกระบวนการวิจัยเชิงบรรยายจากสภาพปัจจุบันของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ว่ามีการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร มีองค์กรได้รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย และได้สรุปข้อมูลพื้นฐาน พร้อมทั้งสร้างต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยให้กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อประกอบการพิจารณา หลังจากนั้นได้ดำเนินการตามกระบวนการ EDFR จนได้รูปแบบและองค์ประกอบที่เป็นฉันทามติของกลุ่ม หลังจากนั้นผู้วิจัยได้เพิ่มเติมในการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พร้อมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งตามกระบวนการสุดท้ายของ EDFR นั้น ต้องเขียนภาพอนาคต เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงในภาพอนาคตต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่ออนาคต โดยผู้วิจัยได้เพิ่มกระบวนการจัดประชุมกลุ่มนั้น เพื่อทบทวนและตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบที่ได้จากกระบวนการ EDFR ว่าสามารถที่จะนำไปใช้ได้จริงและได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงไร จึงไม่ได้จำกัดแค่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการ EDFR เท่านั้น และได้จัดทำสรุปผลการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยได้คำนึงถึงการบูรณาการการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ได้จริง ซึ่งรูปแบบที่ได้เป็นภาพอนาคตที่ผู้วิจัยคาดหวังว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้ส่งผลต่อภาพรวมของการพัฒนากีฬาฟุตบอลเยาวชนในอนาคตอย่างยั่งยืน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

### งานวิจัยภายในประเทศ

จุฑา ติงศภทิพย์ (2540) ได้ทำการศึกษาตัวบ่งชี้ในการพัฒนากีฬาของไทย : การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาของไทยด้านการศึกษาเพื่อการอาชีพ วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่หนึ่ง ศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยและสังเคราะห์เป็นกรอบโครงสร้างตัวบ่งชี้และลักษณะสำคัญ ขั้นตอนที่สอง ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโครงสร้างของตัวบ่งชี้ จากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและระเบียบวิธีวิจัย และสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการอาชีพ จำนวน 30 คน และขั้นตอนที่สามตรวจสอบตัวบ่งชี้ และลักษณะสำคัญจากการจัดประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกับกีฬาตามสภาพการณ์จริง จำนวน 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านระดับความสามารถของนักกีฬา
2. ด้านความนิยม
3. ด้านองค์กรกีฬา
4. ด้านบุคลากร
5. ด้านรายได้
6. ด้านสถานกีฬา
7. ด้านกฎหมายกีฬา
8. ด้านการจัดการแข่งขัน
9. ด้านสื่อและการประชาสัมพันธ์
10. ด้านสวัสดิการแก่นักกีฬาอาชีพ

อเนก ทิพย์รักษ์ (2546) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนากีฬาฟุตบอลทีมชาติไทยสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2545 - 2555) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาททางด้านพลศึกษาและกีฬาฟุตบอลในปัจจุบัน จำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ตรง จำนวน 18 คน ตามระเบียบวิธีวิจัยอนาคตแบบ EDFR : Ethnographic Delphi Futures Research ในประเด็นสาระที่สำคัญ ดังนี้

1. ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ควรส่งเสริมการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับเยาวชนอย่างต่อเนื่องจนถึงขั้นเป็นเลิศระดับสากล ควบคู่กับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพภายในประเทศให้เป็นฟุตบอลอาชีพที่สมบูรณ์โดยเร็วที่สุด

2. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา หน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบในการพัฒนากีฬาฟุตบอล ต้องจัดทำแผนพัฒนากีฬาฟุตบอลทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน ควรจัดตั้งศูนย์กีฬาฟุตบอลแห่งชาติขึ้น

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาผู้ฝึกสอน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรผลิตผู้ฝึกสอนให้มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ เหมาะสมกับการพัฒนากีฬาฟุตบอลของประเทศ

4. การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนากีฬาฟุตบอลให้มีความสอดคล้องกัน และสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ควรจัดทำโครงการพัฒนากีฬาฟุตบอลขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับเยาวชนทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมนักกีฬาที่มีความสามารถ ให้ได้มีโอกาสไปฝึกกับสโมสรต่างประเทศ

สำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547) การศึกษาแนวทางการพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อการอาชีพ ได้สรุปแนวทางการพัฒนากีฬาฟุตบอล ดังนี้

1. สร้างกระแสให้ประชาชนทั่วทั้งประเทศให้หันมาสนใจนิยมชมและเชียร์กีฬาฟุตบอลให้มากที่สุดตลอดจนสร้างแฟนคลับ (Fan Club) หรือแฟนบอลท้องถิ่นในแต่ละทีมอย่างจริงจัง

2. ต้องมีการพัฒนานักกีฬาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ระดับเยาวชน เยาวชน จนกระทั่งถึงระดับชาติจัดให้มีการแข่งขันในทุกๆระดับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดจนสร้างลีกในระดับเยาวชน

3. นักกีฬาตลอดจนสโมสรต้องมีความรับผิดชอบ หรือมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น

4. สร้างวัฒนธรรมกีฬาอาชีพ

5. ควรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรฟุตบอลอาชีพให้มีความชัดเจน และมีความเป็นสากล

6. ต้องมีการจัดดำเนินงานให้มีความพร้อมในรูปแบบของสโมสรในทุกด้าน

7. รัฐบาลต้องสร้าง หรือกำหนดให้มีองค์กรกีฬา หรือหน่วยงานที่ดูแลกีฬาอาชีพตลอดจนต้องสร้างศูนย์ที่ดูแลกีฬาอาชีพ ทุกชนิดกีฬา โดยเฉพาะกีฬาฟุตบอลที่เป็นโครงการนำร่อง

8. การจัดการแข่งขันต้องมีความเป็นมาตรฐาน มีความเป็นสากล และมีการจัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่องไม่ซ้ำซ้อนกัน ตลอดจนต้องมีการจัดการแข่งขันรายการหลักให้ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย

9. ต้องมีการตรวจสอบมาตรฐานสนามที่จัดการแข่งขันรายการหลักให้ได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ และมีการกระจายสนามที่ใช้แข่งขันออกไปในทุกสนามมาตรฐาน และออกไปสู่ภูมิภาคต่างๆ

10. มีการกำหนดรายได้ขั้นต่ำของนักกีฬาฟุตบอลอาชีพ มีการจดทะเบียนนักเตะอาชีพ

11. มีกฎหมายกีฬาฟุตบอลเพื่อการอาชีพ ทุกสโมสรต้องมีการจดทะเบียนนักเตะเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และมีกฎข้อตกลงเรื่องการย้ายทีม เช่นสัญญาการเป็นนักเตะของสโมสร การยืมตัวอย่างชัดเจน

12. ฝ่ายจัดการแข่งขันต้องมีการประสานกับสื่อมวลชนทุกแขนงทุกครั้ง เมื่อมีการจัดการแข่งขันเพื่อช่วยในเรื่องการประชาสัมพันธ์ หรือดึงดูดผู้ชมให้มากขึ้นตลอดจนภาครัฐ และเอกชน ควรให้การสนับสนุนในเรื่องของการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่

13. ควรมีข้อกำหนดในเรื่องประกันสังคม สวัสดิการที่ชัดเจนให้กับนักกีฬาอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ควรจัดหาอาชีพ หรือมีสวัสดิการให้หลังจากเล่นฟุตบอลอาชีพแล้ว

องอาจ ก่อสินคำ (2548) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการแข่งขันของสโมสรฟุตบอลไทยแลนด์ลีก ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่

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

นนชัย สานติบุตร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความ

เป็นมา ส่วนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ สภาวะแวดล้อมฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย รูปแบบของหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม และรูปแบบการดำเนินงานตามปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ 11 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการส่งเสริมของรัฐ องค์การหลักฟุตบอลอาชีพ (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ) การจัดการแข่งขัน นักฟุตบอลอาชีพ บุคลากรฟุตบอลอาชีพ (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) ความนิยมและแฟนคลับ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก รายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์ สื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ กฎหมาย (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ) และสวัสดิการ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัดของรูปแบบ

### งานวิจัยต่างประเทศ

คิคุลิส (Kikulis, 1992 อ้างถึงในนพนชัย ศานติบุตร, 2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบขององค์กรกีฬาระดับชาติ” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะหรือการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบขององค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ จึงแบ่งการศึกษาครั้งนี้เป็น 3 ส่วนอิสระต่อกัน แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วย

ในส่วนแรกเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการเตรียม ค่านิยม และรูปแบบโครงสร้างขององค์กรกีฬาระดับชาติส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบ คือ แบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะการวิเคราะห์รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง

ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในรูปแบบขององค์กรกีฬาระดับชาติ 3 แห่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนงานโครงการระยะ 4 ปี ระหว่างปี 1984-1988 จากรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบดังกล่าว แต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบอ้างอิงถึง 3 ประการ คือ ความชำนาญ เฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา คือ ปี 1984 ปี 1986 และปี 1988 องค์กรกีฬาแห่งชาติเปลี่ยนไปใน 2 แนวทาง คือ เปลี่ยนไปสู่แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหารขององค์กรกีฬาแห่งชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5 แบบ คือ แบบเฉื่อย แบบเข้ามารวมกัน แบบกำหนดจุดมุ่งหมายไปสู่รูปแบบสำนักงานบริหาร

ส่วนที่สามเป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างการตัดสินใจสำหรับองค์กรกีฬาแห่งชาติทั้ง 36 แห่ง การวิเคราะห์การตัดสินใจพบว่ามีมิติต่างๆ คือ การทำให้เป็นรูปแบบเส้นทางการตัดสินใจระดับต่างๆ ขององค์กรกีฬาแห่งชาติ รูปแบบสำนักงานบริหารมีลักษณะของความตั้งใจในการตัดสินใจนั้นคือ นำโดยมืออาชีพและช่วยเหลือโดยอาสาสมัครโครงสร้างการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจ แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ แล้ว ก็แสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจของการตัดสินใจจากอาสาสมัครสู่มืออาชีพไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงการเปลี่ยนแปลงระยะเวลา 4 ปี แต่อย่างใด

เคอร์น และซัสสมัท (Kern and Sussmuth, 2005 อ้างถึงในนนชัย ศานติบุตร, 2550) ทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการจัดการในฟุตบอลลีกเยอรมันสูงสุด จากการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ของการปฏิบัติการจัดตั้งระบบเปิด-ปิดของสโมสร การวิจัยนี้ใช้เทคนิค สโตคาสติก (Stochastic) ในการสำรวจจรรยาบรรณโดยการประมาณการใช้ผลผลิตทางการกีฬา เพราะการนำปัจจัยเข้ามาประมาณการก่อนฤดูกาลแข่งขัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เงินค่าตัวเข้าชม ค่าตัวผู้เล่นและผู้ฝึกสอน แสดงให้เห็นว่า ในช่วงการเปลี่ยนกระบวนการผลิต หรือปัจจัยนำเข้าของฤดูกาลแข่งขันโดยมีเงินรายได้และความสำเร็จจากการกีฬา ในการศึกษาครั้งนี้ นักกีฬาจะเป็นผลผลิตซึ่งพบว่ารูปแบบความแข็งแกร่งของเทคนิคจะทำให้เกิดประสิทธิภาพตลอดช่วงฤดูกาลแข่งขันการประมาณการปัจจัยพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพมีผลต่อเศรษฐศาสตร์ อย่างไรก็ตามผลของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในช่วงฤดูกาลแข่งขันมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของเทคนิคดีกว่าการเน้นทางด้านความแปรปรวนทางด้านเศรษฐศาสตร์และอุตสาหกรรมฟุตบอลเยอรมัน

เจอร์ราด (Gerrard, 2005 อ้างถึงใน นนชัย ศานติบุตร, 2550) ได้ศึกษารูปแบบของปัจจัยที่มีประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์กรในทีมกีฬาอาชีพ ปัจจัยพื้นฐานที่เป็นหลักฐานสนับสนุนการแข่งขันด้านรายได้ นั่นก็คือจำนวนเงินที่บริจาคให้กับองค์กรทั้งหมด และข้อบกพร่องของปัจจัยด้านการดำเนินงานขององค์กรที่ต่ำกว่า อย่างไรก็ตามไม่ใช่เพียงรายได้จากการบริจาคเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงผลกำไรขององค์กรด้วย ในการวิจัยครั้งนี้รูปแบบของปัจจัยที่มีประโยชน์ของทีมกีฬาอาชีพเป็นการพัฒนาทีมให้เข้มแข็งก็คือ ปัจจัยด้านนักกีฬา (คือ พรสวรรค์ในการเล่น) และเอกสิทธิ์ในการดำเนินงานด้านกีฬา และการดำเนินการด้านตัวนักกีฬา และด้านการประเมินรายได้ ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับทีม ซึ่งความแข็งแกร่งและความซื่อสัตย์ของนักกีฬาทั้งหลาย (คือ ผู้ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง) ปัจจัยที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายทางการกีฬา และการเงินจากคำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานเกี่ยวกับการกีฬาและการเงินของทีมกีฬา

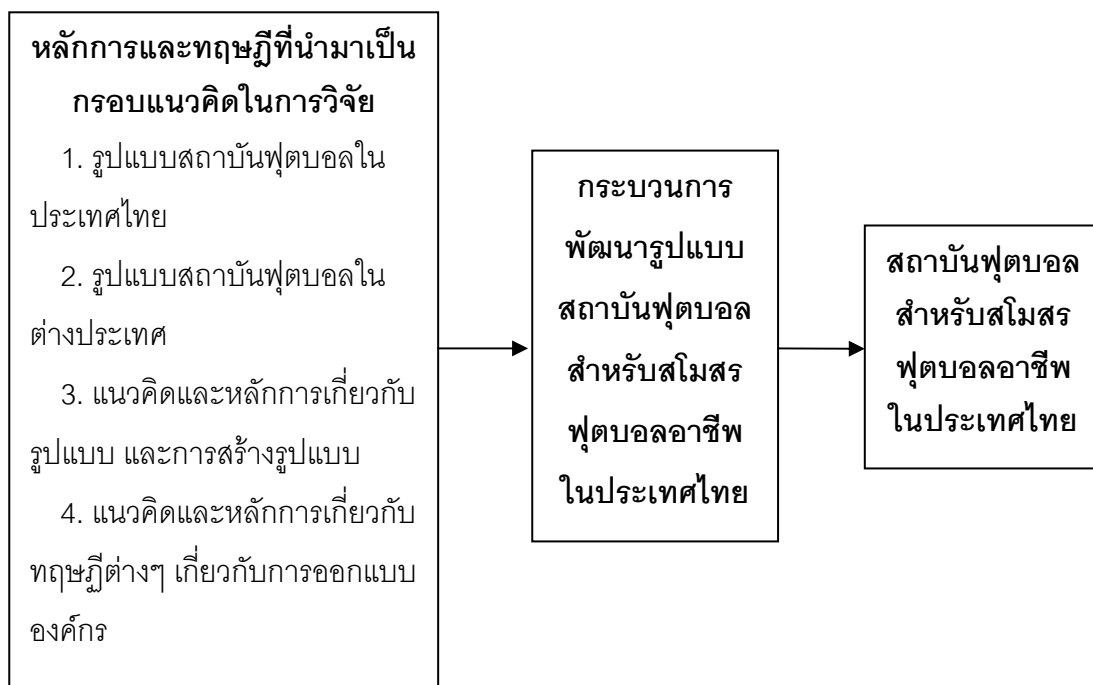


ฟุตบอลอาชีพใน เอฟ เอ พรีเมียร์ลีก (FA Premier League) มีมาตั้งแต่ปี 1998-2002 สรุปได้ว่า การดำเนินการด้านการเงินมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการมีเอกสิทธิ์ของสโมสรเอง

Otis et al.,2006 Sotiriadou, 2005, starks et al., Swimming Nation Canada, 2008 (ศิลป์ชัย, 2552) ได้สรุปกระบวนการหลักในการสร้างและพัฒนา นักกีฬาเป็นเลิศ โดยมากจะมีอยู่ 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. เสาะหานักกีฬาข้างเผือกเพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. เข้าใจทักษะและกระบวนการการพัฒนาทักษะกีฬาเพื่อชัยชนะในการแข่งขัน
3. ลดระยะเวลาที่ใช้ในการสอนและการฝึกซ้อมเพื่อการได้มาซึ่งทักษะนั้นๆ
4. ยืดระยะเวลาของความสมบูรณ์ของร่างกาย และทักษะกีฬา เพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน
5. จัดหาอาชีพให้นักกีฬาเมื่อเลิกการแข่งขันไปแล้ว เพื่อการพัฒนาเยาวชนรุ่นใหม่ อย่างต่อเนื่อง

## 7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated Research) ระหว่างการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และการวิจัยอนาคต (Future Research) ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และทำการศึกษาประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) โดยใช้ในการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Selection) ซึ่งเป็นไปตามระเบียบวิธีการวิจัยแบบ EDFR โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มต่างๆ ดังนี้ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง จำนวน 21 ท่าน

1.1.1 กลุ่มผู้บริหาร (Administrative Group) หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอล โดยมีคุณสมบัติในการทำงานตามตำแหน่งดังนี้คือ

1.1.1.1 ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยที่รับผิดชอบด้านกีฬาอาชีพ ตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป

1.1.1.2. คณะกรรมการบริหารสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.1.1.3. คณะกรรมการบริหาร บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด

1.1.1.4. คณะกรรมการบริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เข้าแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก ประจำปี พ.ศ. 2554

1.1.1.5. ผู้บริหารบริษัทสนับสนุนการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก ประจำปี พ.ศ. 2554 ที่รับผิดชอบด้านกีฬาฟุตบอล โดยมีตำแหน่งตั้งแต่รองผู้จัดการขึ้นไป

1.1.2 กลุ่มนักวิชาการ (Academician Group) หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญในสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล หรือมีผลงานทางด้านวิชาการเกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล หรือผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนสายสามัญในระดับมัธยมศึกษาที่มีการดำเนินการส่งเสริมนักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชนของโรงเรียนอย่างเป็นทางการ

1.1.3 กลุ่มผู้มีประสบการณ์ตรง (Football Experienced Group) หมายถึง นักกีฬาฟุตบอลทั้งระดับเยาวชนและระดับสโมสร ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการทีม นักข่าวกีฬาฟุตบอล ผู้ปกครองนักฟุตบอลระดับเยาวชน ตลอดจนสมาชิกสโมสร (แฟนคลับ) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ทั้ง 3 กลุ่ม เป็นผู้ที่สามารถให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลได้ตลอดช่วงเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกได้ ดังนี้

### 2.1 เอกสารสรุปข้อมูลพื้นฐาน (Information Package)

เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและรูปแบบของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนวันนัดสัมภาษณ์ ที่จะใช้ประกอบในการพิจารณาและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบสถาบันฟุตบอล ซึ่งถือเป็นเอกสารต้นร่างสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารอย่างเป็นระบบ

### 2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview Form)

แบบสัมภาษณ์ ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 1 เกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยจะสัมภาษณ์ในเชิงอนาคตภาพเป็นไปได้มากที่สุด (Most Probably)

ผู้วิจัยจะนำมาสรุปด้วยเทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ทุกครั้งตามประเด็นหรือเมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบกับเทปบันทึกเสียงและการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์ได้

### 2.3 แบบสอบถาม (Questionnaire)

เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยซึ่งจะมี 2 ชุด คือ

**ชุดที่ 1** เป็นแบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 2 ที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นจากข้อมูลที่ได้จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก และพิจารณาต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิกการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล และตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เป็นคำถามเกี่ยวกับโอกาสที่แต่ละข้อคำถามจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงในอนาคต 5 อันดับ จากโอกาสที่สิ่งนั้นจะเกิดขึ้นจริง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

มากที่สุด เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
มาก หรือเห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลางหรือไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
น้อยหรือไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด หรือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	1	คะแนน

**ชุดที่ 2** เป็นแบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 3 ที่สร้างขึ้นจากการที่ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนแก้ไขและเพิ่มเติมข้อความตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) จำนวน 5 ระดับ แต่ในรอบที่ 3 นี้ได้เพิ่มการแสดงตำแหน่งมัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในแต่ละข้อ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 รวมทั้งขอให้ผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มเติมเหตุผลในกรณีที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญแตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่ม โดยได้พิจารณาข้อคำถามองค์ประกอบที่มีผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเกณฑ์

### 3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยดังต่อไปนี้

1. ชุดเอกสารประกอบการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญต้นร่างสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งได้จากการที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารนั้น ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่จะต้องศึกษาเอกสารนี้ก่อนการให้สัมภาษณ์

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 1 นั้น ผู้วิจัยได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ตรวจสอบความถูกต้องในด้านโครงสร้างเนื้อหาและสำนวนภาษา พร้อมทั้งทำการปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้จริง

3. แบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 2 นั้น ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากข้อมูลที่ได้มาจากสรุปผลการสัมภาษณ์ในรอบแรก และพิจารณาจากต้นร่างสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ตรวจสอบความถูกต้อง ในด้านโครงสร้างเนื้อหาและสำนวนภาษา พร้อมทั้งปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้จริง

4. แบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 3 นั้นผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเดลฟาย ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 2 โดยพิจารณาที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ตรวจสอบความถูกต้องในด้านโครงสร้างเนื้อหาและสำนวนภาษาและแก้ไขให้มีความถูกต้องและเหมาะสม ก่อนที่จะนำไปใช้จริง

5. การประเมินรูปแบบที่ได้จากกระบวนการวิจัย ได้มีการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นไปได้ พร้อมทั้งรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บและรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 6 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การศึกษาสภาพปัญหาในรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

วิเคราะห์และสังเคราะห์ (Content Analysis) จากรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ระดับไทยพรีเมียร์ลีก แคนยูนิตศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาฟุตบอล ทั้งจากเอกสารชั้นต้น (Primary Sources) และชั้นรอง (Secondary Sources) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เล่นหรือโปรแกรมการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสร เช่น ระเบียบ และข้อบังคับของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ หรือระเบียบข้อบังคับของบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ในการจดทะเบียนสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตลอดจนสื่อสิ่งพิมพ์ หนังสือบทความและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบ (ต้นร่าง) สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

1. วิเคราะห์และสังเคราะห์ (Content Analysis and Synthesis Analysis) หลักการและทฤษฎีต่างๆ ในการสร้างรูปแบบและการพัฒนาองค์กรและการบริหารองค์กร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนแนวทางการพัฒนารูปแบบสถาบันฟุตบอลสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยและในอังกฤษ โดยรวบรวมจากการศึกษาเอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และเทคโนโลยีทางระบบสารสนเทศ เพื่อให้ได้ต้นร่างรูปแบบและองค์ประกอบของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

2. นำเอกสารที่ได้มาศึกษารายละเอียดและจัดทำสรุปข้อมูลพื้นฐาน (Information Package) ต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย สำหรับผู้เชี่ยวชาญโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร

**ระยะที่ 3** การพัฒนารูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้วยเทคนิควิธีการวิจัยแบบ EDFR ดังนี้

1. กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัวและเป็นทางการ เพื่อขอความร่วมมือตามกระบวนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 เพื่อขอสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการเก็บข้อมูล เวลาที่ใช้โดยประมาณ ประโยชน์ของ

การวิจัยพร้อมทั้งนัดหมายวันเวลาที่สัมภาษณ์ ทั้งนี้ได้ติดต่อผู้ช่วยวิจัย จำนวน 1 ท่าน เพื่อลดระยะเวลาในกระบวนการวิจัยให้สั้นลง โดยได้อธิบายให้ผู้ช่วยวิจัยเข้าใจในกระบวนการวิจัยอย่างชัดเจน และเทคนิคการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งบันทึกเสียง และจดประเด็นที่สำคัญในการสัมภาษณ์

2. ขอนหนังสือเชิญจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งขอนหนังสือเชิญจาก กกฟว. แห่งประเทศไทย ในการขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ เนื่องจากว่า กกฟว. แห่งประเทศไทย ได้มีการประสานกับสโมสรฟุตบอลอาชีพอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ลดความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับการตอบรับจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ พร้อมกับแนบเอกสารแนะนำตนเอง สรุปข้อมูลพื้นฐาน (Information Package) และต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

3. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวันเวลาที่นัดหมาย โดยมีการติดต่อประสานงานอย่างต่อเนื่อง และยึดความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก พร้อมทั้งแนะนำตนเอง วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ และแนวทางการสัมภาษณ์ ขออนุญาตบันทึกเสียง พร้อมทั้งสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีอุปสงค์ร่วมต่อการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ และให้ความร่วมมือในครั้งต่อไป

4. ภายหลังจากสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น ผู้สัมภาษณ์จะสรุปให้ผู้เชี่ยวชาญฟังด้วยวิธีการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) เป็นระยะๆ เพื่อเป็นการยืนยันคำให้สัมภาษณ์และแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำให้สัมภาษณ์ได้ ถ้าไม่ตรงกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ กับต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และนำผลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 2

6. นำแบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 2 ที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ โดยการนำส่งด้วยตนเองเป็นหลัก ยกเว้นผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ต่างจังหวัด จะทำการจัดส่งทางไปรษณีย์ ด่วนลงทะเบียนและหลังจากนั้นภายใน 1 สัปดาห์ ใช้การโทรศัพท์ติดตามอีกครั้ง พร้อมทั้งย้ำวันที่จะขอแบบสอบถามคืน เมื่อผ่านไป 1-2 สัปดาห์จะเริ่มติดตามแบบสอบถามคืน ทั้งกรณีที่ได้รับด้วยตนเองและที่ผู้เชี่ยวชาญส่งกลับให้ทางไปรษณีย์ แล้วนำข้อมูล ทั้งหมดมาหาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสร้างแบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 3 ต่อไป

7. ขอนหนังสือเชิญจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งนำแบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 3 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบด้วยวิธีการเดียวกับการส่งแบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 2 โดยจุดประสงค์ในรอบนี้เพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ และให้เวลาผู้เชี่ยวชาญในการตอบ

คำถาม ในรอบที่ 3 ประมาณ 1-2 สัปดาห์ จึงติดต่อและติดตามแบบสอบถามคืน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้ง

**ระยะที่ 4** นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่ได้ค้นหามาของกลุ่ม มาสรุปเป็นรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**ระยะที่ 5** จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยขอหนังสือเชิญจาก กกฟว. แห่งประเทศไทย ในการขอความร่วมมือสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ในการเข้าร่วมการประชุมกลุ่ม เนื่องจากว่าการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้มีการประสานกับสโมสรฟุตบอลอาชีพอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ลดความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับการตอบรับจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นไปได้ พร้อมทั้งรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**ระยะที่ 6** การสรุปผลการวิจัยและการนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์เอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องเพื่อเรียบเรียงเขียนเป็นสภาพปัญหา รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร เพื่อสรุปเป็นฐานข้อมูล และต้นร่างรูปแบบและองค์ ประกอบของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญก่อนการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม โดยการจำแนกข้อมูลและการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบโครงสร้างที่กำหนดไว้ แล้วนำเสนอข้อมูลประกอบความเรียงในรูปของเอกสารประกอบการพิจารณาเบื้องต้นให้กับผู้เชี่ยวชาญ

2. ขั้นตอนการวิจัยแบบ EDR ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 2.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

- 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตามกระบวนการ EDR ในรอบที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและเรียบเรียงเนื้อหาตามกรอบโครงสร้างที่กำหนดไว้ โดยนำเสนอเป็นข้อมูลประกอบความเรียง และนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามแบบตามกระบวนการ EDR ในรอบที่ 2 ต่อไป



2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามแบบ ตามกระบวนการ EDFR ในรอบที่ 2 และ 3 ด้วยการหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการแปลความหมาย ซึ่งในการรายงานสรุปผลการวิจัยในบทที่ 3 เพื่อความกระชับของการสรุปรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยแสดงเฉพาะผลการวิเคราะห์ตามกระบวนการ EDFR ในรอบที่ 3 โดยไม่ผิดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นไปตามกระบวนการ EDFR

2.3.1 การแปลค่ามัธยฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการแปลความหมายตามไว้ดังนี้  
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโอกาสที่แนวโน้มนั้นจะเกิดขึ้นมีมากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโอกาสที่แนวโน้มนั้นจะเกิดขึ้นมีมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโอกาสที่แนวโน้มนั้นจะเกิดขึ้นมีปานกลาง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโอกาสที่แนวโน้มนั้นจะเกิดขึ้นมีน้อย

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโอกาสที่แนวโน้มนั้นจะเกิดขึ้นมีน้อยที่สุด

### 2.3.2 การคำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

จะเป็นการหาค่าความแตกต่างระหว่าง ควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าข้อความใดได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

### 2.3.3 วิธีหาค่าฐานนิยม (Mode)

การหาค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความนั้น คำนวณหาค่าความถี่ของระดับคะแนน จาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ ระดับคะแนนใดที่มีความถี่สูงสุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น ส่วนกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน แต่ระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น

### การตีความ

ศักดิ์ชัย บาลศิริ (2543 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. การพิจารณาความเป็นไปได้
  - ค่ามัธยฐาน ต้องไม่ต่ำกว่า 3.50 ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดขึ้น
2. การพิจารณาความสอดคล้อง
  - ค่าของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1.0
  - ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) ที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก ได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง และมีหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการวิจัย EDFR จำนวน 23 คน เพื่อลดความเสี่ยงในการที่ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในรอบต่อไป โดยเป้าหมายผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการ EDFR ต้องไม่น้อยกว่า 17 ท่าน และผู้วิจัยได้จัดหาผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์ เพื่อลดระยะเวลากระบวนการวิจัย ตามที่แจ้งไว้ในวิธีการดำเนินการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญได้ตอบรับสัมภาษณ์ตามกระบวนการวิจัย EDFR ในรอบแรก จำนวน 21 ท่าน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการ EDFR ในรอบที่ 1

### กลุ่มนักวิชาการ

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 1

1. ต้องมีงบประมาณการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล เหมือนกับรูปแบบการดำเนินของสโมสรต่างประเทศ โดยมีความร่วมมือกับทางโรงเรียน พร้อมทั้งการเข้ามาพัฒนามีส่วนร่วมจากทางภาคเอกชน และภาครัฐ
2. ต้องมีหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ มีหน้าที่หลักในการดูแลรับผิดชอบการจัดตั้งสถาบันฟุตบอล
3. ต้องมีการร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคล ที่มีความสนใจด้านการพัฒนาฟุตบอล และกลุ่มเงินทุนช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเกิดขึ้นได้
4. ต้องมีการพิจารณาหลักเกณฑ์ ในการจัดตั้งสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นรูปแบบหรือแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน
5. มีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้ามาช่วย หากด้านไหนที่ไม่พร้อม ควรมีการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือดูแล
6. ระบบการประเมินผลการพัฒนา เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาผู้เล่น เพราะจะได้รู้การพัฒนานในแต่ละระดับ
7. ผู้ปกครองมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนพื้นฐานที่สำคัญของผู้เล่น ที่จะเริ่มเข้าระบบ ทั้งการสนับสนุนด้านการเรียน การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของชุมชน

8. สถาบันฟุตบอล ไม่จำเป็นต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบของสโมสรฟุตบอลอาชีพเสมอไป กลุ่มสมาชิกหรือกลุ่มทุนที่มีความพร้อมในการดำเนินงานสามารถดำเนินได้เป็นเอกเทศ แล้วค่อยเชื่อมโยงกับสโมสรฟุตบอลอาชีพในภายหลัง

### ผู้เชี่ยวชาญที่ 2

1. สถาบันฟุตบอลจะมีการดำเนินงานเหมือนกับรูปแบบของสโมสรฟุตบอลในต่างประเทศ นั้นดูจะเป็นเรื่องยาก สโมสรฟุตบอลอาชีพควรต้องหาเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษา เพื่อลดต้นทุน หรือหาองค์กรเครือข่ายที่นอกเหนือจากสถาบันการศึกษา เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) เนื่องจากบางแห่งสามารถช่วยในด้านสถานที่ และอุปกรณ์ โดยที่สโมสรจะมีการวางระบบการคัดเลือกเด็ก และการฝึกสอนทักษะฟุตบอล การส่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการช่วยเตรียมความพร้อมของสถาบันการศึกษา และองค์กร เครือข่ายตามความเหมาะสม ซึ่งทางสโมสรไม่ต้องลงทุนในด้านสนาม ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

2. สถาบันฟุตบอลในต่างประเทศ มีการเสนอสัญญาที่เป็นไปตามความสามารถของผู้เล่น โดยผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง สโมสรจะช่วยเหลือค่าใช้จ่าย ตามสัญญาที่ตกลงกันได้ ซึ่งควรแบ่งเป็นกลุ่มอายุต่างๆ ตั้งแต่ 14 – 18 ปี ซึ่งเป็นผู้เล่นของท้องถิ่น มีระยะเวลาในการเดินทางไม่เกิน 2 ไมล์ นอกจากนี้ ควรมีการคำนึงในด้านความพร้อมของสนามฝึกซ้อม ทั้งสนามในร่มและกลางแจ้ง

3. การสร้างหลักสูตรของสถาบันฟุตบอล ควรเป็นหน้าที่ของสโมสรในการร่างหลักสูตร แต่ด้วยบริบทของสโมสรมีความหลากหลาย ควรต้องมีหลักสูตรแกนกลางที่เป็นพื้นฐานของสถาบันฟุตบอลที่รองรับไปก่อน ทั้งนี้หลักสูตรจะเน้นไปในการพัฒนาด้านใดนั้น ต้องมาจากสโมสรฟุตบอลอาชีพกำหนดไปสู่สถาบันฟุตบอล

4. การสนับสนุนจากชุมชน ทำให้สโมสรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล ซึ่งไม่ต้องพึ่งสโมสรเพียงแหล่งเดียวในการดำเนินงาน แต่ในบริบทของประเทศไทย การสนับสนุนจากหน่วยงานหลักทางด้านกีฬาฟุตบอลที่เกี่ยวข้อง น่าจะเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยมากกว่าของต่างประเทศ

5. ควรมีการศึกษาถึงสภาพปัญหาในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล ปัญหาพื้นฐานทั้งทางด้านชุมชน สังคม เครือข่ายชุมชนและบริบทของประเทศไทย

6. ควรต้องมีการจัดรายการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เล่นอย่างต่อเนื่อง

7. การสร้างเครือข่าย ในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล ควรมีการบูรณาการร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เช่น สโมสรร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เช่น อบต. น่าจะเป็นทางออกในยุค เริ่มแรกของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร

### ผู้เชี่ยวชาญที่ 3

1. สถาบันฟุตบอลควรต้องตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ทางการศึกษา ควบคู่ไป การเรียนรู้ทางด้านกีฬาฟุตบอล

2. ต้องมีการคำนึงถึงความเหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย และเข้าใจธรรมชาติพื้นฐาน รวมไปถึง ความเข้าใจในการสร้างระบบและเทคนิคที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

3. ควรมีการสร้างแรงจูงใจ สร้างความภูมิใจ และจุดประกายความหวังให้กับนักกีฬาระดับ เยาวชน โดยยึดแนวทางในการสร้างนักฟุตบอลอาชีพที่เป็นแรงบันดาลใจ ทั้งนักฟุตบอลที่เติบโต จากสถาบันฟุตบอลในประเทศไทยและต่างประเทศ

4. สถาบันฟุตบอลควรเน้นความสนุกสนานในการเล่น รักในการเล่น ผสมผสานในการ ดำเนินงาน ของสถาบัน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ เน้นให้ผู้เล่นมีความรักในกีฬาฟุตบอล และ ความท้าทายที่จะพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

5. สถาบันฟุตบอลต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในการจัดตั้งหรือการดำเนินงาน โดยมี จุดประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะคุณภาพของผู้เล่นเป็นอันดับแรก

6. การดำเนินงานของสถาบันต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ซึ่งต้อง ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

7. คุณสมบัติของบุคลากรของสถาบันฟุตบอล ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่าง แท้จริง ต้องมีความรู้ มีความเข้าใจในเรื่องฟุตบอล และสามารถสร้างผู้เล่นให้ตรงตาม วัตถุประสงค์ โดยมีหลักในการพัฒนาแบบองค์รวม ทั้งในด้าน ความรู้ ความรักในการเล่น และ ความสำเร็จ

8. สถาบันฟุตบอลต้องมีอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมที่เพียงพอ

9. การขอใบอนุญาตในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล (License) ถึงแม้ว่าจะเป็น องค์กรประกอบรอง แต่การดำเนินงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ถือเป็นองค์ประกอบหลักมากกว่า ในการทำให้สถาบันฟุตบอลประสบความสำเร็จ

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 4

1. นิยามของสถาบันกีฬาฟุตบอล ล้วนแต่มีแนวทางที่เหมือนกับทุกๆ กีฬา โดยในช่วงแรกปลูกฝังให้เกิดความรักในการเล่น และพัฒนาต่อยอดไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา จะมีการติดตามเสาะหาผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ต่างๆ ในหลากหลายชนิดกีฬา เพื่อเข้ามาอยู่ในสถาบันกีฬาต่างๆ โดยไม่จำกัดเฉพาะกีฬาฟุตบอล

2. สถาบันฟุตบอลควรเน้นที่การสร้างเครือข่ายต่างๆ ในระดับโรงเรียน โดยมีระบบการคัดเลือกกีฬา รวมถึงต้องมีระบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกระดับเยาวชนรองรับ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพตนเอง

3. สถาบันฟุตบอลต้องมีการสร้างเครือข่ายที่หลากหลาย เช่น ระดับมหาลัย และต้องมีความชัดเจน และส่งเสริมให้นักกีฬาได้แสดงศักยภาพ รวมถึงการมีส่วนร่วมของสังคม และชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการสร้างผู้เล่นของเยาวชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนา

4. ควรจะต้องศึกษาจากระบบล่างขึ้นบน ต้องมีการดำเนินการแบบเข้าถึงชุมชน ต้องมีระบบเงินทุนในการดำเนินงาน พร้อมทั้งการมีส่วนร่วมจากชุมชน ผู้ปกครอง และการสร้างฐานของผู้สนับสนุนสถาบันฟุตบอล และส่งต่อผู้เล่นให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยมีระบบฟุตบอลลีกรองรับในการดำเนินงาน

5. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลต้องดำเนินไปได้ด้วยตัวของมันเอง ต้องมีการทำสัญญา มีการบริหารจัดการที่มีแผนการดำเนินงานรองรับในอนาคต เน้นการสร้างผู้เล่นให้เป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ดังนั้นผู้ปกครองต้องจ่ายเงิน เพื่อให้ได้เข้ามาฝึกกับทางสถาบันฟุตบอล

6. ในประเทศไทย การบริหารจัดการด้านการพัฒนาฟุตบอลระดับเยาวชนยังไม่มีกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจน จึงเป็นสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง

7. ควรเน้นที่การบริหารจัดการทางการตลาดเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดกระแสมนิยมต่อเนื่อง ทำให้ความสำคัญกับสนามฝึกซ้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ล้วนเป็นสิ่งจำเป็น

8. สถาบันฟุตบอลควรมีการลงทุนในการดำเนินงานที่ไม่สูงมากนัก โดยไม่ต้องพึ่งพาจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน แต่ควรมีการเน้นที่การมีส่วนร่วมของชุมชน พัฒนาชุมชนเป็นสิ่งที่สำคัญกว่า

### ผู้เชี่ยวชาญที่ 5

1. สถาบันฟุตบอลต้องมีความพร้อมในด้านสถานที่ โดยเฉพาะด้านสนามฝึกซ้อม ต้องมีจำนวนเพียงพอและมีความพร้อม
2. ด้านบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเป็นข้อกวดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
3. ผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลต้องเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความเป็นมืออาชีพ และทำงานเต็มเวลา มีใจรักในสถาบันฟุตบอล และมีเป้าหมายเดียวกัน
4. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ต้องมีงบประมาณในการดำเนินงาน และมีการตรวจสอบการทำงาน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับแนวทางของผู้บริหารในการกำหนดนโยบาย และการสร้างเครือข่ายกับสถานศึกษา ที่มีความพร้อมจะช่วยลดงบประมาณในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และเป็นการริเริ่มการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอลที่ดี โดยไม่ต้องผูกติดการดำเนินงานกับสโมสรฟุตบอลอาชีพ
5. สถาบันฟุตบอลเป็นการดำเนินงานแบบแบบครบวงจร และควรมีการให้การสนับสนุนต่างๆ เช่น การดูแลด้านความเป็นอยู่ โภชนาการ และอื่นๆ เป็นต้น
6. วิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่สถาบันฟุตบอลต้องมีการดำเนินงาน นอกจากนี้การสร้างทัศนคติต่อการเล่นฟุตบอล หรือการเล่นกีฬา ต้องปลูกฝังให้ผู้เล่นได้เติบโตไปเป็นผู้เล่นที่มีความเป็นมืออาชีพ

### **กลุ่มผู้บริหารองค์กร/สโมสรฟุตบอลอาชีพ**

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 6

1. ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยกำลังมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี ซึ่งดูได้จากเงินเดือนของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน แต่ต้องมีการศึกษากระบวนการจัดการกีฬาอาชีพในภาพรวม และรวมถึงมาตรฐานที่เหมาะสมกับกีฬาในประเทศไทย โดยเฉพาะกีฬาฟุตบอล
2. สถาบันฟุตบอลเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา แต่สิ่งสำคัญต้องเข้าใจบริบทที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ว่ามีหลักเกณฑ์รูปแบบการจัดตั้งเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศได้ และต้องมีระบบการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเข้ามาช่วย เพื่อให้การดำเนินการเกิดขึ้นได้
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐ สโมสรฟุตบอล นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ที่ยังมีศักยภาพ สามารถนำเข้ามาพัฒนาระบบใหม่ (Re-Sport) เพื่อให้การส่งเสริมและพัฒนาสถาบันฟุตบอลมีความเด่นชัดมากยิ่งขึ้น



4. การวางหลักเกณฑ์การจัดตั้งสถาบันฟุตบอลอย่างยั่งยืน ให้มีความเหมาะสมกับประเทศไทย รวมทั้งการกำหนดมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ข้อบังคับในการจัดตั้ง ซึ่ง ณ ตอนนี มีกฎเกณฑ์การวางบริบทของสถาบันฟุตบอลให้สอดคล้องกับประเทศไทยเป็นอย่างไร

5. การศึกษาถึงความเป็นไปได้ของสถาบันฟุตบอล ทั้งปัจจัยทางการเมือง สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก แต่ทั้งนี้ต้องเป็นกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนที่เหมาะสมกับประเทศไทย พร้อมทั้งการศึกษา พระราชบัญญัติ ข้อบังคับต่างๆ ต้องนำมาใช้ได้จริงในปัจจุบัน

6. การจัดตั้งสถาบันฟุตบอลต้องมีแผนดำเนินการ นำสู่กระบวนการปฏิบัติ กระบวนการบังคับใช้ และการติดตามประเมินผลการดำเนินการ และการบังคับใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ฝึกสอน นักกีฬา ที่พักนักกีฬา สิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ ต้องถูกกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนต่อไป

7. รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาให้ผู้ฝึกสอนมาจากสโมสร เรียนรู้จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำมาใช้กับสโมสรต่อไป

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 7

1. สถาบันฟุตบอลต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยมีการเสริมในด้านการตลาดและสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างรายได้เข้าสถาบันฟุตบอล

2. ด้านสถานที่ในการดำเนินงานสถาบันฟุตบอล ยังคงเป็นข้อจำกัดของแต่ละสโมสรในการดำเนินงานด้านการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน

3. สถาบันฟุตบอลควรต้องมีระบบในการคัดเลือกนักกีฬา เข้าสู่สถาบันฟุตบอล

4. การดำเนินงานทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นสิ่งจำเป็น ที่ต้องให้ความสำคัญ

5. สถาบันฟุตบอลควรต้องมีกำหนดหลักสูตรในการฝึกให้มีมาตรฐาน

6. สถาบันฟุตบอลมีการดำเนินงานในด้านการจัดการแข่งขัน เพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เล่น

7. การติดตามประเมินความก้าวหน้าของผู้เล่นในแต่ละช่วงอายุเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมให้มีการจัดสวัสดิการให้แก่นักกีฬาที่มีศักยภาพสูง

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 8

1. การเริ่มต้นของสถาบันฟุตบอล ควรต้องมีการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ และต้องมีการกำหนดทางเลือก ในการที่จะทำให้สถาบันฟุตบอลนั้นเกิดเป็นรูปธรรม

2. ปัจจุบันสโมสรฟุตบอลอาชีพ มี 2 ทางเลือกในการได้ผู้เล่นของสโมสร คือ แนวทางการซื้อตัวผู้เล่น และแนวทางในการสร้างผู้เล่นเป็นของตนเอง

3. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในด้านการพัฒนากีฬาฟุตบอล ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ข้อบังคับในการจัดตั้ง การออกไปรับรอง/อนุญาต การดำเนินงาน หรือการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอลอย่างชัดเจน และต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานย่อยที่คอยควบคุมและตรวจสอบมาตรฐานการดำเนินงาน ด้านสถาบันฟุตบอลอย่างต่อเนื่อง
4. ควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล เพื่อประเมินผลจากการดำเนินงาน และนำผลการประเมินไปปรับใช้ และพัฒนาปรับปรุงสถาบันฟุตบอลต่อไป
5. สถาบันฟุตบอลควรมีแนวทางที่มีความชัดเจนในการวางเป้าหมายในการพัฒนาผู้เล่น
6. สถาบันฟุตบอลมีโครงสร้างคล้ายกับการดำเนินงานของโรงเรียน สถานศึกษา ที่มีการยื่นขอใบอนุญาตในการจัดตั้ง และมีจุดประสงค์ในการจัดตั้งที่ชัดเจน

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 9

1. สโมสรที่มีการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนและเยาวชนจากทั่วประเทศ จากตัวเลือกประมาณ 500 คน โดยสโมสรจะคัดเลือกเฉพาะผู้เล่นที่มีแนวโน้มทักษะที่ดี มาฝึกต่ออีก 1 ปี (50 คน) มีการจัดการฝึกทุกๆ สัปดาห์ หลังจากนั้นจะคัดเลือกให้เหลือประมาณ 20 คน ซึ่งจะเข้าเป็นผู้เล่นเยาวชนตามโครงสร้างของสโมสรต่อไป โดยผู้เล่นจะต้องได้รับการศึกษาควบคู่กับการฝึกทักษะ สโมสรได้ส่งเข้าศึกษาต่อที่โรงเรียนธัญบุรี ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 หลังจากนั้น จะคัดเลือกผู้เล่นในช่วง มัธยมศึกษาตอนปลาย จนถึงอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการประเมินความสามารถของผู้เล่นในการขึ้นมาเล่นในระดับเยาวชนของสโมสร ว่าจะสามารถมีศักยภาพที่จะพัฒนาขึ้นมากน้อยเพียงใด ส่วนที่ไม่ผ่านการคัดเลือก เป็นไปตามกระบวนการดำเนินงานของสโมสร
2. สร้างเครือข่ายร่วมกัน ระหว่างสโมสรกับโรงเรียนที่มีศักยภาพ ส่งผู้ฝึกสอนของสถาบัน/สโมสรฟุตบอล ทำการคัดนักเรียนฟุตบอลจากทั่วประเทศ โดยให้ช่วยเหลือด้านอุปกรณ์กับโรงเรียน โดยมีผู้ฝึกสอนของสโมสรให้ความรู้ด้านฟุตบอลแก่บุคลากรของโรงเรียน
3. สโมสรฟุตบอลมีทีมในลีกที่ต่ำกว่ารองรับ เพื่อให้ผู้เล่นที่ได้รับคัดเลือกได้ฝึกประสบการณ์ในการแข่งขัน ส่วนผู้เล่นที่ไม่ผ่านเกณฑ์ของสโมสร ต้องหมดสัญญาการเป็นผู้เล่นลง ซึ่งเป็นตามกระบวนการของฟุตบอลอาชีพ และตามขั้นตอนของสถาบันฟุตบอลกำหนด
4. ผู้เล่นที่ได้คัดเลือกเข้าสู่สถาบันฟุตบอล จะได้รับเงินเดือน (เงินช่วยเหลือเบื้องต้น) เมื่ออายุ 15 ปีขึ้นไป ส่วนผู้เล่นที่มีอายุต่ำกว่า จะดูแลเรื่องความเป็นอยู่ และทางโภชนาการ สวัสดิการต่างๆ ไป เช่นเดียวกัน ต่างกันที่ยังไม่สามารถรับเงินเดือนได้

5. แนวทางการฝึกของสถาบันฟุตบอล ควรเป็นไปตามที่ AFC ได้วางไว้ เป็นมาตรฐานสากล
6. ใบอนุญาตยังไม่จำเป็น ควรมีการดำเนินการโดยคำนึงถึงจุดประสงค์ของสถาบันฟุตบอล เป็นอันดับแรก แล้วเรื่องอื่น ๆ ค่อยมีการดำเนินการภายหลัง
7. งบประมาณในการดำเนินการไม่มากเกินไป (ร้อยละ 1-2 ของชุดใหญ่)
8. การสร้างสถาบันฟุตบอลเป็นการสร้างเพื่อพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน ที่ควรให้ความสำคัญและรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เล่นสู่ทีมชาติไทยในอนาคต

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 10

1. การจัดตั้งหรือแนวทางที่คาดว่าจะจะเป็นสถาบันฟุตบอลที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยได้นั้น ควรจะประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน และคำนึงถึงองค์ประกอบที่จำเป็นก่อน
2. ต้องคำนึงถึงความพร้อมของอุปกรณ์และสนาม และการให้การสนับสนุนเพิ่มเติมในด้านการศึกษา รวมถึงการให้ความสำคัญในด้านเทคนิค
3. ทีมงานในการทำทีมต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ โดยเฉพาะบุคลากรหรือแมวมองในการเสาะหาผู้เล่นเยาวชนที่มีศักยภาพสูง เข้าสู่สถาบันฟุตบอล
4. สถาบันฟุตบอลควรมีการสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียน ชุมชน และเครือข่าย
5. ในด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันฟุตบอลอย่างจริงจัง เนื่องจากต้องมีการลงทุนที่สูง

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 11

1. รูปแบบสถาบันฟุตบอลในประเทศไทยในปัจจุบัน ยังไม่สามารถชี้ชัดได้ว่า เป็นรูปแบบ
2. สโมสรใช้การสร้างเครือข่ายในการพัฒนาผู้เล่น โดยมีการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้เล่นที่จะเป็นเยาวชนของสโมสร
3. มีการดูแลเรื่องการศึกษา โดยการจัดอาจารย์พิเศษให้ความรู้ทางด้านวิชาการ เพื่อให้มีความรู้ทางวิชาการ และจัดโปรแกรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับแผนการฝึกซ้อมฟุตบอล
4. มีรูปแบบการฝึกซ้อมที่ดี โดยต้องให้ความสำคัญกับกีฬาฟุตบอลอย่างมาก และมีผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ และความสามารถ ในการดูแลผู้เล่นที่อยู่ในช่วงของการศึกษาเล่าเรียน

5. ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการสนับสนุนไปสู่ทีมชุดใหญ่ ส่วนผู้เล่นที่ไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ ต้องหมดสัญญา โดยอาจจะมีการช่วยเหลือ ในการออกไปหาประสบการณ์กับสโมสรที่อยู่ระดับที่ต่ำกว่า

6. มีการจัดหาสโมสรระดับที่ต่ำกว่าระดับไทยพรีเมียร์ลีก เพื่อใช้เป็นสโมสรสำหรับผู้เล่นเยาวชน ในรุ่นอายุ 18 ปี และต้องมีการให้ทุนการศึกษา สภาพความเป็นอยู่ที่ดี

7. การจัดการหลักสูตร สามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามแนวทางของสโมสร โดยเน้นสร้างรากฐานเป็นอันดับแรก

8. การจัดหาสนามฝึกซ้อม สำหรับแต่ละกลุ่มอายุ

9. ควรต้องมีการประชาสัมพันธ์ ในด้านสื่อต่าง ๆ

10. มีการให้ความสำคัญทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

11. มีการจัดหาผู้ฝึกสอนต่างชาติ ที่มีประสบการณ์คอยทางด้านสถาบันฟุตบอล โดยเฉพาะทางด้านผู้ฝึกสอน ที่เน้นในการฝึกทักษะให้ความรู้แก่ผู้เล่นในแต่ละระดับ

12. การขอใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันฟุตบอล ต้องรอให้การดำเนินงานของสโมสรมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ก่อนที่จะมีการดำเนินงานเกี่ยวกับสถาบันฟุตบอล โดยแนวทางในการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนที่มีความพร้อม จึงน่าเป็นแนวทางที่ดี และได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

13. การสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการดำเนินการ มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างมาก หากมีการดำเนินการแบบมาตรฐานจริงๆ

14. สถาบันฟุตบอลจะทำให้รากฐานฟุตบอลแข็งแรง มีทรัพยากรผู้เล่นให้เลือกมากกว่าที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน

### ผู้เชี่ยวชาญที่ 12

1. สถาบันฟุตบอลต้องมีปรัชญาการดำเนินงานของตนเอง ต้องพัฒนาผู้เล่นให้มีมาตรฐานสูงสุด เพื่อให้ผู้เล่นได้มีโอกาสได้พัฒนาไปเป็นผู้เล่นในต่างประเทศ

2. การดำเนินงานต้องมีงบประมาณสนับสนุนหลัก ในการที่จะพัฒนาผู้เล่นในระดับรากหญ้า และให้มีการแข่งขันในรายการต่างประเทศ ผู้เล่น 10 ขวบ ต่อ 10 เกม , 11 ขวบ ต่อ 11 เกม ตามลำดับ

3. สถาบันฟุตบอลควรมีหลักสูตรเป็นของตนเอง และมีการปรับใช้แนวทางหลักสูตรของต่างประเทศ ให้เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย

4. สถาบันฟุตบอลเป็นการรวมตัวของผู้เล่น ที่มีความสามารถสูงสุดมาเล่นร่วมกัน รายจ่ายต่างๆ สโมสรเป็นผู้รับผิดชอบ นักกีฬาทั้งหมดจะพักรวมกัน (แบบเยอรมัน) โครงสร้างการฝึกที่ชัดเจน (พิมพ์เขียว)

5. มีการคัดเลือกผู้เล่นจากแมวมองของสถาบันฟุตบอล และสร้างเครือข่าย จัดให้พักที่เดียวกัน เรียนที่เดียวกัน โดยสโมสรเป็นผู้ประเมินความก้าวหน้าของเครือข่ายและผู้เล่น

6. ต้องมีการส่งเสริมให้ผู้เล่นของสถาบันฟุตบอล ได้เข้าแข่งขันในรายการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยจะเน้นรายการแข่งขัน ให้มีความเหมาะสมในแต่ละช่วงอายุ ซึ่งจะเป็นการประเมินความก้าวหน้าผู้เล่น

7. มีการประชุมผู้ปกครองทุกเดือน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างสถาบันฟุตบอลและผู้ปกครอง

8. สถาบันฟุตบอลมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยสโมสรฟุตบอลอาชีพ

9. สถาบันฟุตบอลต้องมีการนำเอาวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้ามาช่วย โดยเฉพาะในช่วงอายุ 13 – 14 ปี นอกจากนี้ควรคำนึงถึงเรื่องโภชนาการ ความมีวินัย การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเน้นการใช้ธรรมชาติเข้ามาปรับสภาพอารมณ์ของผู้เล่น

10. การประชาสัมพันธ์มีส่วนในการดำเนินงาน แต่ควรจะเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายอย่างเป็นระบบ

### กลุ่มผู้มีประสบการณ์ตรง

ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 – 16 (สัมภาษณ์กลุ่ม)

1. คัดเลือกผู้เล่นระดับเยาวชนจากต่างจังหวัดที่มีความสามารถ เพื่อเข้ามาเป็นผู้เล่นของสถาบันฟุตบอล เน้นการคัดเลือกผู้เล่นที่มีศักยภาพ มาพักอาศัยอยู่ในที่ที่จัดไว้ให้ โดยสถาบันฟุตบอลออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเป็นตัวกลางในการดำเนินงานเรื่องการออกใบอนุญาตของสถาบันฟุตบอล ซึ่งจะช่วยให้แนวทางการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ควรมีรายการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนที่มีมาตรฐาน หรือลีกสำรอง เพื่อรองรับทีมเยาวชนของสถาบันฟุตบอล ซึ่งเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เล่นระดับเยาวชน

4. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลอาจจะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ

5. สถาบันฟุตบอลจะต้องมีบุคลากร ที่มีศักยภาพในการดูแลนักฟุตบอล

6. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ในช่วงอายุ 15-18 ปี มีความเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งจะช่วงลดรายจ่ายในการซื้อตัวผู้เล่น หากผู้เล่นเยาวชนของสถาบันฟุตบอลมีศักยภาพเพียงพอที่จะก้าวไปสู่ผู้เล่นชุดใหญ่

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 17

1. สโมสรฟุตบอลต้องมีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนเข้ามาสู่สถาบันฟุตบอล
2. มีสโมสรสำรองที่ต่ำกว่าระดับไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งจะช่วยให้ทีมสถาบันฟุตบอลได้เสริมสร้างประสบการณ์ การแข่งขันที่ดี
3. ผู้เล่นระดับเยาวชนที่มีศักยภาพสูงจะได้รับค่าตอบแทนบางส่วน
4. ผู้เล่นของสถาบันฟุตบอล ควรมีการฝึกซ้อมร่วมกับทีมชุดใหญ่ของสโมสรบ้างในบางโอกาส
5. มีทีมงานแอมมอง ในการไปคัดเลือกผู้เล่นระดับเยาวชนที่มีแวว ในการแข่งขันฟุตบอลรายการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการแข่งขันในระดับเยาวชน
6. ต้องมีการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้ฝึกสอนทีมสถาบันฟุตบอลและทีมชุดใหญ่ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เล่นเยาวชน
7. การดำเนินงานด้านผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลต้องมีความชัดเจน ไม่ควรใช้ทีมงานผู้ฝึกสอนระหว่างทีมชุดเยาวชนและทีมชุดใหญ่เป็นชุดเดียวกัน

#### ผู้เชี่ยวชาญที่ 18

1. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลต้องมีการลงทุน สโมสรต้องลงทุน เพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เล่นระดับเยาวชนและเยาวชนของสโมสร
2. สโมสรต้องมีนโยบายให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลที่ถูกต้อง
3. มีการดำเนินงานร่วมกับสถาบันการศึกษา ในการพัฒนาผู้เล่นของสถาบันฟุตบอล
4. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลต้องอยู่ภายใต้การดูแลของสโมสรฟุตบอลอาชีพ
5. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลจะประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรม จากการที่ผู้เล่นระดับเยาวชนของสถาบันฟุตบอล สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสรต่อไป

### ผู้เชี่ยวชาญที่ 19

1. การวัดและประเมินผลผู้เล่นระดับเยาวชน ต้องมีการประเมินจากผลงานในการแข่งขัน โดยผู้เล่นที่มีความสามารถโดดเด่นจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้เล่นในทีมชุดใหญ่ของสโมสร
2. ต้องมีการนำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬานำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้เล่นระดับเยาวชนได้รับประโยชน์มากที่สุด เช่น ด้านโภชนาการกีฬา จิตวิทยาการกีฬา เป็นต้น
3. ผู้ฝึกสอนมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการผลักดันผู้เล่นระดับเยาวชน เพราะผู้ฝึกสอนจะคอยสังเกตการพัฒนาการของผู้เล่นอย่างใกล้ชิด และให้คำแนะนำที่ถูกต้องในการพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ต่อไป

### ผู้เชี่ยวชาญที่ 20

1. สโมสรต้องมีศักยภาพในการสนับสนุนสถาบันฟุตบอล และผู้เล่นระดับเยาวชนต้องมีศักยภาพเพียงพอ ที่จะเข้ามาสู่สถาบันฟุตบอลด้วยเช่นกัน
2. สโมสรฟุตบอลต้องมีศักยภาพสูง โดยมีเงินทุนลงทุนในการดำเนินงานอย่างมาก ในหลายๆ องค์ประกอบ เช่น ด้านทัศนคติ ด้านการบริหาร ด้านทีมงานฝ่ายเทคนิค และด้านเงินทุน เป็นต้น
3. ในแต่ละกลุ่มอายุควรมีผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน นักกายภาพบำบัด และมีนักโภชนาการ
4. สถาบันฟุตบอลมีการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับโรงเรียนที่มีความพร้อม เพื่อเป็นเครือข่ายของสถาบันฟุตบอล
5. การคัดเลือกนักกีฬาของสถาบันฟุตบอล มาจากการคัดเลือกของสโมสร และผู้ปกครองให้การสนับสนุน โดยเสียเงินให้ได้เข้ามาเรียนตามที่สถาบันกำหนด
6. การบริหารจัดการของสถาบันฟุตบอลเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีเงินทุนที่เพียงพอ จึงเป็นการยากสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับกลางและระดับล่าง
7. ต้องมีการจัดการแข่งขันลีกระดับเยาวชน เพื่อให้ผู้เล่นได้มีพื้นที่ในการแสดงความสามารถ
8. สโมสรฟุตบอลอาชีพต้องมีการปรับตัวในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน เพราะรายได้ในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล ส่วนหนึ่งมาจากรายได้ของสโมสรโดยตรง คือ ค่าผ่านประตู ค่าขายของที่ระลึก และค่าลิขสิทธิ์

### ผู้เชี่ยวชาญที่ 21

1. สถาบันฟุตบอลจะเกิดขึ้นได้จริงนั้น ต้องได้รับความสนับสนุนและความสนใจจากชุมชนที่มีต่อสโมสรและในกีฬาฟุตบอลอย่างแท้จริง
2. ผู้เล่นเยาวชนของสถาบันฟุตบอล ต้องได้มีโอกาสแสดงศักยภาพในระบบของการแข่งขัน
3. ต้องมีความพร้อมในด้านสถานที่ โดยเฉพาะด้านสนามต่างๆ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
4. ควรต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี ในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล
5. สถาบันฟุตบอลควรต้องมีการศึกษาจากสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ ที่มีระบบการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จ และนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย ทั้งในด้านหลักสูตร การบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้เล่นระดับเยาวชนได้รับความมั่นใจต่อสถาบันฟุตบอล
6. ต้องมีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และประหยัดงบประมาณในการดำเนินงาน

จากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ที่ได้ให้สัมภาษณ์ในรอบแรก ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการสัมภาษณ์และพิจารณาต้นร่างของรูปแบบสถาบันฟุตบอล ประกอบเข้าด้วยกัน ทำให้ได้รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาที่จะนำไปสร้างแบบสอบถาม ตามกระบวนการ EDFR รอบที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านวัตถุประสงค์ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการคัดเลือกนักกีฬา 7) ด้านการลงทะเบียน 8) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 9) ด้านความรู้และการจัดการความรู้ 10) ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และ 11) ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลในประเทศไทย

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบและองค์ประกอบของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ตามกระบวนการ EDFR เป็นการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median = Mdn ) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range = IQR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความสอดคล้อง โดยผู้วิจัยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็นตารางประกอบความเรียง ดังนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	16	94.10
หญิง	1	5.90
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 40 ปี	3	17.65
41-55 ปี	9	52.95
มากกว่า 55 ปี ขึ้นไป	5	29.40
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	8	47.05
ปริญญาโท	3	17.65
ปริญญาเอก	5	29.40
อื่น ๆ .....	1	5.90

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	6	35.25
11 – 20 ปี	2	11.80
มากกว่า 20 ปี	9	52.95
<b>ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน</b>		
ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย	3	17.65
ผู้จัดการสโมสรฟุตบอล	2	11.80
คณาจารย์มหาวิทยาลัย	4	23.45
ผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอล	7	41.20
นักฟุตบอล	1	5.90

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 94.10 มีเพียงร้อยละ 5.90 เป็นเพศหญิง โดยอายุระหว่าง 41-55 ปี ร้อยละ 52.95 รองลงมามีอายุมากกว่า 55 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 29.40 และพบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 47.05 รองลงมา ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 29.40 โดยปัจจุบันมีตำแหน่งงานเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอล คณาจารย์ มหาวิทยาลัย และผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 41.20, 23.45 และ 17.65 ตามลำดับ และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 52.95 รองลงมา น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 35.25

ตารางที่ 2 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านวัตถุประสงค์

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
1. เพื่อพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสถาบัน ให้สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ในทีมชุดใหญ่ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2. เพื่อพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนให้เป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบทั้งความสามารถด้านฟุตบอล ความรู้คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการดำเนินชีวิต	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3. เพื่อสร้างรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพ จากการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านวัตถุประสงค์นั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐานความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ด้านวัตถุประสงค์ตามลำดับค่ามัธยฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ดังนี้

1. เพื่อพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสถาบัน ให้สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ในทีมชุดใหญ่ (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)
2. เพื่อพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนให้เป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบ (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

**ตารางที่ 3** รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการบริหารจัดการ

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
<b>1. การวางแผน</b>					
1.1 สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) ivo อย่างชัดเจนถึงเหตุผลในการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลซึ่งมีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.2 สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดเป้าหมาย (Goals) โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ในการดำเนินงาน และมีความสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.3 สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดแผนงาน (Plans) โดยมีวิธีการซึ่งกำหนดขึ้นโดยสถาบันฟุตบอล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่สถาบันกำหนด	5.00	5.00	มากที่สุด	1.50	สอดคล้อง
<b>2. การจัดองค์การ</b>					
2.1 สถาบันฟุตบอลมีการออกแบบงาน (Job Design) โดยกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรของสถาบันฟุตบอล ในแต่ละตำแหน่งงาน ivo อย่างชัดเจน	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
2.2 สถาบันฟุตบอลมีการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) โดยมีการจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายของสถาบันฟุตบอล	4.00	5.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
2.3 สถาบันฟุตบอลมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (Authority Allocation) โดยเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของขอบเขตการบริหาร (Span of Management) ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันฟุตบอลไปจนถึงบุคลากรระดับล่างสุด	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2.4 สถาบันฟุตบอลมีการประสานงานที่ดี (Coordination) ซึ่งมีการวางกรอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางกรอบของการประสานงานที่จำเป็น ได้แก่ 1) ผู้ประสานงาน 2) บทบาทและความรับผิดชอบ 3) กฎและระเบียบที่จำเป็น	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

### ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
<b>3.การชี้แนะ</b>					
3.1 ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่ง สายการบังคับบัญชาในระดับสูง มีภาวะผู้นำ สูง (Leadership) ซึ่งทำให้บุคลากรของ สถาบันฟุตบอล มีการปฏิบัติหน้าที่อย่าง เต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของสถาบันฟุตบอล	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.2 ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่ง สายการบังคับบัญชาในระดับสูงมีการจูงใจ (Motivation) ที่ดี ในการทำให้บุคลากร ของสถาบันฟุตบอล ตามสายงานบังคับ บัญชาในระดับต่างๆ มีการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของสถาบันฟุตบอล	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
<b>4.การควบคุม</b>					
4.1 สถาบันฟุตบอลมีการกำหนด ขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุมไว้อย่าง ชัดเจน โดยให้ความสำคัญต่อการควบคุม คุณภาพของนักฟุตบอลเป็นอันดับแรก โดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและตาม ความจำเป็นเพื่อประโยชน์และความสำเร็จ ของสถาบันฟุตบอล	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
4.2 สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับไว้ อย่างชัดเจนก่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบันฟุตบอล ในแต่ละสายงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะเป็นไปตามมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนดไว้	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
4.3 สถาบันฟุตบอลมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อบุคลากรของสถาบันฟุตบอล เพื่อให้ได้ผลการวัดที่เที่ยงตรงและได้รับความเชื่อถือ	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
4.4 สถาบันฟุตบอลมีการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่ได้รับมา เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการเปรียบเทียบแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต 2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานข้อกำหนดที่มีในระดับสากล 3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารของสถาบันฟุตบอล	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง

### ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
4.5 สถาบันฟุตบอลมีการปรับปรุงแก้ไข โดยในกรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด จะมีการเก็บบันทึกผล เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาถึงกระบวนการควบคุมต่อไป แต่ถ้าในกรณีที่เกิดขึ้นน้อยกว่าหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/ค่าของเป้าหมายที่คาดไว้ จะมีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขที่ต้นเหตุ	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง

จากตารางที่ 3 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการบริหารจัดการนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐานความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด และเกิดขึ้นจริงมากในสัดส่วนที่เท่ากัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการตามลำดับค่ามัธยฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ดังนี้

**การวางแผน** ได้แก่ สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจน (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดเป้าหมาย (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดแผนงาน (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.50)

**การจัดองค์การ** ได้แก่ สถาบันฟุตบอลมีการออกแบบงาน (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) สถาบันฟุตบอลมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) สถาบันฟุตบอลมีการประสานงานที่ดี (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

**การชี้นำ** คือ ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในระดับสูงมีภาวะผู้นำสูง (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)



ตารางที่ 4 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านงบประมาณ

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป อันดับ
1. สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2. สถาบันฟุตบอลมีรายได้ ซึ่งเป็นผลผลิตในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ที่มาจากนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล	4.00	3.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
3. สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากแหล่งทุนภายนอก ที่ให้การสนับสนุน ทั้งจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในสัดส่วนที่เหมาะสม	4.00	3.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
4. สถาบันฟุตบอลมีการแสดงสถานะทางการเงิน รายรับ รายจ่าย ที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านงบประมาณนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐานความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด คือ สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

ตารางที่ 5 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป อันดับตามดี
4.1 มีสนามแข่งขัน (Full Size Pitches) ที่ได้มาตรฐาน จำนวน 1 สนาม	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.2 มีสนามฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 17 ปี และ 18 ปี จำนวน 1 สนาม (สำหรับ 20-25 คน/กลุ่ม)	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.3 มีสนามฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี จำนวน 1 สนาม (สำหรับ 25-35 คน/กลุ่ม)	5.00	5.00	มากที่สุด	1.50	สอดคล้อง
4.4 มีสนามในร่ม (Indoor Pitches ) จำนวน 1 สนาม	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
4.5 มีโรงยิมเนเซียม (Gymnasium) จำนวน 1 โรง	4.00	4.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
4.6 มีห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายนักกีฬา (Physical Fitness Room) จำนวน 1 ห้อง ที่ประกอบไปด้วยอุปกรณ์ฟิตเนสตามความเหมาะสม	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
4.7 มีห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า (Changing Cloth Rooms) ที่เหมาะสมกับจำนวนนักกีฬา	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.8 มีสถานที่ขายอาหาร/เครื่องดื่ม (Cafeteria) ที่ถูกสุขลักษณะ	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.9 มีพื้นที่บริเวณลานจอดรถ (Parking Area) ที่กว้างขวางและมีความสะดวก	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.10 มีห้องรับรองผู้ปกครอง (Residence for Parents) จำนวน 1 ห้อง ขนาดตามความเหมาะสม	4.00	4.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
4.11 มีห้องเรียน (Classrooms) โดยประมาณ 40 คน/ห้อง ซึ่งมีการจัดสิ่งที่เป็นได้แก่วัสดุและอุปกรณ์สำหรับห้องเรียนไว้อย่างครบครันรวมทั้งสื่อเทคโนโลยี	4.00	4.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
4.12 มีห้องอาบน้ำ/ห้องสุขา (Bathroom /Toilet Room) เพียงพอ และมีการดูแลรักษาความสะอาดที่ได้มาตรฐาน	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.13 มีคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูล/บันทึกผล/ประมวลผล (Computers Assess) ที่เพียงพอ	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
4.14 มีระบบอินเทอร์เน็ต/อีเมล (Internet/ E-Mail)	4.50	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 5 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐานความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

กล่าวโดยสรุป ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกตามลำดับค่ามัธยฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ได้แก่ มีสนามแข่งขันที่ได้มาตรฐาน (Full Size Pitches) จำนวน 1 สนาม (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีสนามฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 17 ปี และ 18 ปี สำหรับ 20 - 25 คน/กลุ่ม (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีสนามสำหรับฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี สำหรับ 25 - 35 คน/กลุ่ม (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.50) มีห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายนักกีฬา (Physical Fitness Room) จำนวน 1 ห้อง (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า (Changing Rooms) ที่เหมาะสมกับจำนวนนักกีฬา (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีสถานที่ขายอาหาร/เครื่องดื่ม (Cafeteria) ที่ถูกสุขลักษณะ (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีพื้นที่บริเวณลานจอดรถ (Parking Area) ที่กว้างขวางและมีความสะดวก (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีห้องอาบน้ำ/สุขา (Bathroom/Toilet) เพียงพอ และมีการดูแลรักษาความสะอาด (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) และมีระบบอินเทอร์เน็ต/อีเมล Internet/E-Mail (Mdn = 4.50, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

ตารางที่ 6 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านบุคลากร

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
<b>1. ฝ่ายการบริหารจัดการ</b>					
1.1 มีเจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน (Club Owners/ Leaders) บทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และนโยบายของสถาบันฟุตบอลในด้านต่างๆ ให้การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพ เช่นเดียวกัน	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.2 มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลทั้งระบบ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล ให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.3 มีผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Assistant Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลสถาบันฟุตบอล ตามที่ผู้อำนวยการสถาบันจะมอบหมายความรับผิดชอบ	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป อันดับ
1.4 มีหัวหน้าส่วนงานด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Heads of Education and Welfare) บทบาทหน้าที่ในการประสานความร่วมมือกับทางโรงเรียน วิทยาลัย ฯลฯ ในการหาแนวทางการจัดการศึกษาและสวัสดิการร่วมกัน ให้มีการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับแนวทางของสถาบันฟุตบอล	4.00	4.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
1.5 มีบุคลากรสายธุรการ/ทะเบียน (Offices) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลด้านงานเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันฟุตบอล	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
<b>2. ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา</b>					
2.1 มี นักกายภาพบำบัด (Physiotherapist) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลการฟื้นคืนสภาพของนักฟุตบอล นอกจากนี้ยังกำหนดทิศทางในการตรวจรักษา การป้องกัน การบาดเจ็บ และการรักษาให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนด	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป อันดับ
2.2 มีนักโภชนาการ (Nutritionist ) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลด้านอาหาร นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษา แนะนำพร้อมทั้งกำหนดทิศทางในการจัดโปรแกรมโภชนาการอย่างมีคุณภาพ	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
2.3 มีเจ้าหน้าที่นวด (Massage Therapist) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อให้กับนักฟุตบอล นอกจากนี้ ยังกำหนดแนวทางในการนวดให้เป็นไปตามที่สถาบันฟุตบอลกำหนด	4.00	5.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
<b>3.ฝ่ายผู้ฝึกสอน</b>					
3.1 มีผู้ฝึกสอน (Full-Time/Part -Time) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับนักฟุตบอลอย่างเต็มประสิทธิภาพ จัดโปรแกรมการฝึกและการแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	5.00	5.00	มากที่สุด	0.00	สอดคล้อง
3.2 มีผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู (Goalkeeper Coaches) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการพัฒนาเทคนิคและแท็คติกให้กับผู้รักษาประตู	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
3.3 มีผู้ช่วยฝึกสอน (Assistant Coaches) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกสอน ตามที่ผู้ฝึกสอนจะมอบหมายให้ดูแล	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
<b>4.ฝ่ายการสนับสนุน</b>					
4.1 มีแพทย์ (Doctor/Part- Time /On Call) ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยและรักษาตามสภาพการบาดเจ็บของนักกีฬา	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.2 มีผู้ฝึกสอนทีมสโมสร (First Team Coach) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการสนับสนุนและแนะนำการดำเนินงานของผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.3 บุคลากรสายงานทั่วไป (General Staffs) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย ในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในฝ่ายงานต่างๆ ของสถาบันฟุตบอลให้บรรลุผลสำเร็จ	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง



จากตารางที่ 6 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านบุคลากรนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐานความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านบุคลากรของ ตามลำดับค่ามัธยฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ดังนี้

**ฝ่ายการบริหารจัดการ** ได้แก่ มีเจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน (Club Owners/ Leaders) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Director of Football Academy ) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Assistant Director of Football Academy ) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

**ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา** คือ มีนักกายภาพบำบัด (Physiotherapist) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

**ฝ่ายผู้ฝึกสอน** ได้แก่ มีผู้ฝึกสอน (Full-Time/Part -Time) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 0.00) มีผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู (Goalkeeper Coaches) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีผู้ช่วยผู้ฝึกสอน (Assistant Coaches) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

**ฝ่ายการสนับสนุน** ได้แก่ มีแพทย์ (Doctor/Part – Time/On Call) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีผู้ฝึกสอนทีมสโมสร (First Team Coach) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มีบุคลากรสายงานทั่วไป (General Staffs) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

ตารางที่ 7 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการคัดเลือกนักกีฬา

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
1. มาจากแมวมองของสโมสร แนะนำ (Scouting) ซึ่งรับผิดชอบในการ ติดตามจัดหานักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดคุณสมบัติของ ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง จากการติดตาม ผลงานของนักกีฬาในการแข่งขันต่างๆ เช่น การแข่งขันจูเนียร์ทีม แคมป์ฟุตบอล การแข่งขันระหว่างโรงเรียน เป็นต้น	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2. มาจากผู้สมัครเข้ามาทดสอบ (Trial players) โดยได้เปิดโอกาสให้นักกีฬา ฟุตบอลที่มีความมั่นใจในศักยภาพของ ตนเอง ได้ส่งประวัติและรายละเอียดที่ เกี่ยวข้องมายังสถาบันฟุตบอล และจะ มีการติดต่อคัดเลือกต่อไป	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 7 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการคัดเลือกนักกีฬานั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐาน ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ด้านการคัดเลือกนักกีฬาตามลำดับค่ามัธยฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ได้แก่ มาจากแมวมองของสโมสรแนะนำ (Scouting) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) มาจากผู้สมัครเข้ามาทดสอบ (Trial players) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

ตารางที่ 8 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการลงทะเบียน

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
<b>1. อายุของนักกีฬา</b>					
1.1 กลุ่มอายุ 13 ปี	4.50	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.2 กลุ่มอายุ 14 ปี	4.50	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.3 กลุ่มอายุ 15 ปี	4.50	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.4 กลุ่มอายุ 16 ปี	4.50	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.5 กลุ่มอายุ 17 ปี	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.6 กลุ่มอายุ 18 ปี	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
<b>2. จำนวนของนักกีฬาในแต่ละกลุ่ม</b>					
2.1 กลุ่มอายุ 13 และ 14 ปี มีจำนวน ระหว่าง 30 - 35 คน/กลุ่ม	4.00	4.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
2.2 กลุ่มอายุ 15 และ 16 ปี มีจำนวน ระหว่าง 25 - 30 คน/กลุ่ม	4.00	4.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
2.3 กลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี มีจำนวน ระหว่าง 20 - 25 คน/กลุ่ม	4.00	4.00	มาก	0.50	สอดคล้อง
<b>3. การทำสัญญา</b>					
3.1 ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นที่มีสังกัดอยู่ แล้วของสถาบันฟุตบอล/สโมสรฟุตบอล อาชีพอื่น เข้าเป็นผู้เล่นของสถาบัน ฟุตบอล โดยให้สิทธิ์เฉพาะผู้เล่นที่ทำ สัญญาเท่านั้น	4.00	4.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
3.2 ผู้เล่นอายุ 13 ปี ต้องทำสัญญา อย่างต่ำ 2 ปี/ครั้ง	3.50	3.50	มาก	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ด้านทามติ
3.3 ผู้เล่นอายุ 13 ปี ที่มีศักยภาพสูง สามารถทำสัญญาได้จนถึงอายุครบ 16 ปี	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
3.4 ผู้เล่นอายุ 14 ปี ขึ้นไป สามารถรับทุนสนับสนุน (Scholarship) เป็นจำนวน 2 ปี จนถึงอายุครบ 18 ปี ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสถาบัน	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
3.5 ผู้เล่นอายุ 17 ปี ขึ้นไป สามารถทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพของสโมสรได้ โดยมีการจัดการศึกษา ควบคู่ไปกับโปรแกรมการฝึก จนกระทั่งอายุ 18 ปี หรือจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
3.6 ผู้เล่นอายุ 18 ปี /จบการฝึก จะหมดสัญญากับทางสถาบันฟุตบอล และผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงจะได้รับข้อเสนอจากสโมสรอาชีพของสถาบันฟุตบอล ในการทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพต่อไป	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.7 สถาบันฟุตบอลมีการแจ้งรายละเอียดในการทำสัญญาให้กับผู้เล่น และผู้ปกครองได้รับทราบ และเข้าใจทั่วกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในสัญญา	4.00	5.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 8 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้านการลงทะเบียนนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐาน ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมาก ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

โดยรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการลงทะเบียนตามลำดับค่ามัธยฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ดังนี้

**อายุของนักกีฬา** ได้แก่ กลุ่มอายุ 13 ปี (Mdn = 4.50, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) กลุ่มอายุ 14 ปี (Mdn = 4.50, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) กลุ่มอายุ 15 ปี (Mdn = 4.50, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) กลุ่มอายุ 16 ปี (Mdn = 4.50, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) กลุ่มอายุ 17 ปี (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) และกลุ่มอายุ 18 ปี (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

**การทำสัญญา** คือ ผู้เล่นอายุ 18 ปี /จบการฝึก จะหมดสัญญากับทางสถาบัน และผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงจะได้รับข้อเสนอจากสโมสรอาชีพของสถาบันฟุตบอล

**ตารางที่ 9** รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการพัฒนาหลักสูตร

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
<b>1. การออกแบบหลักสูตร</b>					
สถาบันฟุตบอลออกแบบและจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ (หลักสูตร) ในแต่ละกลุ่มอายุต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาทางด้านเทคนิคทักษะฟุตบอล และการพัฒนาทางการศึกษา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
<b>2. การใช้หลักสูตร</b>					
<b>2.1 กลุ่มอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี</b>					
2.1.1 ได้รับการฝึกสอน 5 ชั่วโมง /ครั้ง (จำนวน 3 ครั้ง/สัปดาห์)	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

### ตารางที่ 9 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
2.1.2 มีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 30 เกม (ผู้เล่น 11 คน)	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
<b>2.2 กลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี</b>					
2.2.1 ได้รับการฝึกสอนไม่น้อย กว่า 12 ชั่วโมง / สัปดาห์ ขึ้นอยู่กับการ วางโปรแกรมการฝึกของสถาบัน (ยกเว้นผู้ เล่นที่ทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพกับสโมสร)	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
2.2.2 มีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 36 เกม รวมเกมระดับสากล (ผู้เล่น 11 คน)	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 9 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้านการพัฒนาหลักสูตรนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากคำมัธยฐานของความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมาก

โดยรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้านการพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับคำมัธยฐานที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด คือ สถาบันฟุตบอลออกแบบและจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ (หลักสูตร) ในแต่ละกลุ่มอายุต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาทางด้านเทคนิคทักษะฟุตบอล และการพัฒนา ด้านการศึกษา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

ตารางที่ 10 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านความรู้และการจัดการความรู้

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
<b>1. ผู้ฝึกสอน</b>					
1.1 ผู้ฝึกสอนมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่างๆ จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้กับผู้เล่น ผู้ฝึกสอน และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
1.2 มีการประเมินผู้ฝึกสอนจากพัฒนาการของผู้เล่น ในด้านทักษะเทคนิค แท้กติก ในแต่ละกลุ่มอายุที่มีการดำเนินการ	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
<b>2. ผู้เล่น</b>					
2.1 มีการพัฒนาความสามารถในด้านทักษะฟุตบอลต่างๆ เป็นไปตามกระบวนการของสถาบันฟุตบอล	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2.2 มีการพัฒนาทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านอารมณ์ และความสามารถทางด้านฟุตบอล ตลอดจนการดำเนินชีวิต	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 10 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านความรู้และการจัดการความรู้ นั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นจากค่ามัธยฐานของความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงที่แตกต่างกัน โดยมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุดและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากในสัดส่วนที่เท่ากัน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านความรู้ และการจัดการความรู้ตามลำดับค่ามัธยฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ได้แก่ มีการประเมินผู้ฝึกสอนจากพัฒนาการของผู้เล่น ในด้านทักษะ เทคนิค แท้ก็ดิก ในแต่ละกลุ่มอายุที่มีการดำเนินการ (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) และนักกีฬาที่มีการพัฒนาความสามารถ ในด้านทักษะฟุตบอลต่างๆ เป็นไปตามกระบวนการของสถาบัน (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00)

**ตารางที่ 11** รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการศึกษา และสวัสดิการ

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
1. สถาบันฟุตบอลมีการจัดโปรแกรม การศึกษาให้กับผู้เล่นที่อยู่ในช่วงการ ศึกษา ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ พรบ.การศึกษาแห่งชาติ และต้องมีความเหมาะสม	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
2. สถาบันฟุตบอลมีการทำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบันฟุตบอล โรงเรียน ผู้ปกครอง และ นักกีฬา ในการ ให้ความสำคัญกับการศึกษาของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสถาบัน ฟุตบอล	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง



ตารางที่ 11 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
3. ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงสามารถได้รับเงินอุดหนุนช่วยเหลือค่าใช้จ่าย (Scholarship) ตามข้อกำหนดของสถาบันฟุตบอล	4.00	5.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
4. สถาบันฟุตบอลจะต้องจัดให้มีบุคลากรพิเศษทางด้านการศึกษาและด้านสวัสดิการ มาคอยให้ความช่วยเหลือนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
5. สถาบันฟุตบอลมีการให้ความสำคัญกับสุขภาพอนามัยของนักกีฬาควบคู่กับการฝึกในสถาบันฟุตบอล โดยมีการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 11 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการศึกษาและสวัสดิการนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากคำมัธยฐานของความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมาก

กล่าวโดยสรุป ด้านการศึกษาและสวัสดิการยังเป็นองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้จะเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถที่จะเกิดขึ้นจริงได้มากที่สุด จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ตารางที่ 12 รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป นันทามติ
1. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ (FAT) มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ทั้งในเรื่องการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการจัดตั้งสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีมาตรการบังคับใช้และลงโทษเช่นเดียวกัน	4.00	5.00	มาก	1.50	สอดคล้อง
2. มีสถาบันฟุตบอลพันธมิตร (Partnerships) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตร และการฝึกประสบการณ์ให้กับนักกีฬา	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ชั้นทามติ
3. บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด (TPL) มีการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน ในรุ่นอายุ 18 ปี ได้อย่างมีมาตรฐาน เพื่อให้ นักกีฬา ได้มีประสบการณ์ในด้านการแข่งขัน	5.00	5.00	มากที่สุด	1.50	สอดคล้อง
4. การกีฬาแห่งประเทศไทย (SAT) มีการให้การสนับสนุน ในด้านเงินอุดหนุนสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานของสโมสร และการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฟุตบอล หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
5. สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลในภูมิภาคเอเชียควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	5.00	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	Mdn	Mode	Mdn - Mode	IQR	ผลสรุป ฉันทามติ
6. โรงเรียนเครือข่ายของสถาบันฟุตบอล (Sub - Academy) มีการจัดการศึกษาที่อำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และมีการให้ความสำคัญกับกีฬาฟุตบอลอย่างจริงจัง อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตนักฟุตบอลในระดับโรงเรียน ที่มีศักยภาพสูงป้อนให้กับสถาบันฟุตบอล	5.00	5.00	มากที่สุด	1.25	สอดคล้อง

จากตารางที่ 12 พบว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นจากค่านิยมฐานของความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด และความเป็นไปที่จะเกิดขึ้นจริงมากในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

โดยรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายตามลำดับค่านิยมฐาน ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ได้แก่ สถาบันฟุตบอลพันธมิตร (Partnerships) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด (TPL) มีการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน ในรุ่นอายุ 18 ปี ได้อย่างมีมาตรฐาน (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.50) สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลในภูมิภาคเอเชียควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.00) โรงเรียนเครือข่ายของสถาบันฟุตบอล (Sub - Academy) (Mdn = 5.00, Mo = 5.00 และ IQR = 1.25)

### ตอนที่ 3 ผลการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) ที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ผลจากการประชุมกลุ่ม(Focus Group) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นไปได้ พร้อมทั้งรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ในการปรับปรุงรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ให้มีความชัดเจนและมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลในปัจจุบัน จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสโมสรเป็นสำคัญ ซึ่งในปัจจุบันไม่มีมาตรฐานกำหนดในการดำเนินงานในรูปแบบของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งสโมสรควรยึดตามแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ว่าด้วยมาตรฐานการดำเนินงานสโมสรฟุตบอลอาชีพ (Club Licensing) ที่มีระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ ในการดำเนินงานด้านโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และสอดคล้องกับรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

2. ควรมีการพิจารณาในเรื่องข้อสัญญาของผู้เล่นของสถาบันฟุตบอลให้มีความชัดเจนและครอบคลุม เพราะกฎหมายไทย เยาวชนจะทำสัญญาได้เมื่ออายุครบ 18 ปี จึงควรมีการศึกษาเรื่องกฎหมายและข้อระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเยาวชน เพื่อลดข้อพิพาทที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และทำให้สถาบันฟุตบอลไม่เสียผลประโยชน์จากการสร้างนักฟุตบอลในแต่ละกลุ่มอายุ

3. การวางระบบโครงสร้างระดับมหภาคของการพัฒนาฟุตบอลในระดับเยาวชน ควรมาจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการรับผิดชอบดูแลโครงสร้างฟุตบอลของประเทศไทยทั้งระบบ โดยในการวางระบบโครงสร้างพัฒนาฟุตบอลในระดับเยาวชนนั้น ควรมีฝ่ายพัฒนาเทคนิคในการให้ความรู้และคำแนะนำในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนมีมาตรฐานเดียวกัน

4. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาผู้เล่นในระดับเยาวชนให้พัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร โดยมีวัตถุประสงค์ตามลำดับความสำคัญ คือ ให้พัฒนาเป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์พร้อม และต่อยอดไปสู่การสร้างรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพ จะเกิดขึ้นจริงไม่ได้ หากผู้ที่มีอำนาจรับผิดชอบทางด้านกีฬาฟุตบอลโดยตรง ไม่เปิดใจกับการพัฒนาของระบบฟุตบอลอาชีพในปัจจุบัน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนา นักฟุตบอลในระดับเยาวชน

5. สโมสรมีการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอล ตามความพร้อมของแต่ละสโมสร เนื่องจากไม่มีกรอบในการดำเนินงานด้านบริหารจัดการโดยเฉพาะ ซึ่งสโมสรที่มีความพร้อมมากกว่าจะมีการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลได้ดีกว่า สโมสรที่ยังไม่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ทำให้การพัฒนาไม่เป็นไปในกรอบเดียวกัน

6. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเฉพาะในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน เพื่อไม่ให้เกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างสโมสรและความไม่เป็นธรรมของสมาคมฟุตบอลฯ ซึ่งจะส่งผลประโยชน์ต่อสโมสรมากกว่าการจัดรายการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน ที่ทีมแข่งขันไม่ได้มาจากการดำเนินงานจากสถาบันฟุตบอล ภายใต้การดูแลของสโมสรฟุตบอลอาชีพโดยตรง

7. การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ควรมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานที่กำหนด การที่จะเข้ามาเป็นนักฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลได้นั้น นอกจากผ่านการคัดเลือกตัวตามเกณฑ์ที่สถาบันฟุตบอลกำหนดแล้ว สำหรับสโมสรที่ยังไม่มีความพร้อมในการดำเนินงาน การเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ เป็นแนวทางหนึ่งในการจัดหางบประมาณให้กับสถาบันฟุตบอลและสโมสร ซึ่งจะช่วยในด้านงบประมาณการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลให้พัฒนาต่อ ยอดไปได้

8. การบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างทีมสโมสรและสถาบันฟุตบอล เช่น สนามฝึกซ้อม ห้องส่งเสริมสมรรถภาพทางกาย (Fitness Room) เป็นแนวทางที่ดีในการดำเนินงานสำหรับสโมสรที่ยังไม่มีความพร้อมในระยะเริ่มแรก ซึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล โดยในระยะยาว ควรมีการแยกการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานตามที่กำหนด

9. สนามแข่งขัน/สนามฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอล ควรได้มาตรฐานตามข้อกำหนดจากหน่วยงานที่รับรองมาตรฐาน และควรมีการเพิ่มห้องแพทย์ ห้องพยาบาล ห้องให้คำปรึกษา และห้องกายภาพบำบัด ตามความจำเป็น จะทำให้สถาบันฟุตบอลมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อนักกีฬาและสถาบันฟุตบอล

10. การวางระบบของสถาบันฟุตบอล ควรมีทิศทางในการวางระบบที่สอดคล้องกับแนวทางของทีมชุดใหญ่ ซึ่งหัวหน้าผู้ฝึกสอนทีมชุดใหญ่ และผู้อำนวยการสถาบัน ต้องมีการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ได้นักฟุตบอลที่เป็นผลผลิตจากสถาบัน เป็นไปตามความต้องการของทีมชุดใหญ่

11. ควรมีผู้เชี่ยวชาญในด้านโรงเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬาในระดับเยาวชน เข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาถึงแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล เพื่อจะได้รูปแบบ ที่มาจากหลากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

12. ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบสถาบันฟุตบอลหรือแนวทางในการพัฒนาฟุตบอล ระดับเยาวชนให้กับสโมสรที่ยังไม่มีความพร้อม ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาฟุตบอลระดับ เยาวชนของสโมสรอย่างเป็นทางการ

13. การพัฒนาหลักสูตรของแต่ละสถาบันฟุตบอล ควรเป็นไปตามมาตรฐานตามที่ กำหนด (ถ้ามี) โดยเฉพาะในด้านการฝึก เพื่อป้องกันการ Over Training ของนักกีฬา ซึ่งในระยะเวลา การฝึก ไม่ควรเกินวันละ 1 ครั้งต่อการฝึก

14. ควรมีการประเมินพัฒนาการของนักกีฬาในแต่ละกลุ่มอายุ ที่มีเกณฑ์เป็น มาตรฐาน ประกอบด้วย การประเมินจากทักษะเฉพาะตัว ความเข้าใจในเกมการเล่น และมีการ ประเมินสมรรถภาพทางกาย ควบคู่กันไป พร้อมทั้งมีการศึกษาถึงองค์ประกอบย้อนหลังที่เกี่ยวข้อง

15. ควรมีการจัดแนวทางการศึกษาที่เป็นการส่งเสริมให้กับนักกีฬาควบคู่ไปกับการ ดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล โดยมีการอำนวยความสะดวกในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดหาเจ้าหน้าที่ พิเศษทางด้านการศึกษามาให้ความรู้เพิ่มเติมกับนักกีฬา

16. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย ทั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ควรมีการจัดการแข่งขันลีก เยาวชนระดับสโมสรขึ้นในแต่ละกลุ่มอายุที่มีความพร้อม โดยเป็นไปตามความพร้อมของสถาบัน ฟุตบอลด้วยเช่นกัน

17. ควรมีการตั้งข้อตกลงเฉพาะกิจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและการพัฒนา ที่มี การบูรณาการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน ออกเป็นมาตรการในการดำเนินงานร่วมกัน (MOU) ระหว่างสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด การกีฬาแห่งประเทศไทย สโมสรฟุตบอลอาชีพ และโรงเรียน เครือข่ายต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาฟุตบอลระดับเยาวชน ในรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยได้เกิดขึ้นจริง ตามรูปแบบการพัฒนากีฬาอาชีพอย่างยั่งยืน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated Research) ระหว่างการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และการวิจัยอนาคต (Futures Research) ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 ท่าน ให้สัมภาษณ์รอบแรก ตามกระบวนการ EDFR ได้นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์กับข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาและต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามรูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อให้ได้รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ส่วนในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 คงเหลือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน และหลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนในรอบที่ 3 ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อคำนวณหา ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และพิจารณาความสอดคล้องของรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีโอกาสเกิดขึ้นจริง หลังจากนั้นได้จัดการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาความถูกต้องและความเป็นไปได้ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยในบทนี้ผู้วิจัยได้ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามคำถามนำในการวิจัย และขยายความ ดังนี้

#### 1. คำถามที่ว่า สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยปัจจุบัน มีรูปแบบและองค์ประกอบหรือไม่

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งนับย้อนหลัง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 - 2555 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบทางด้านกีฬาฟุตบอลยังไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการดำเนินการสถาบันฟุตบอล โดยยังไม่ได้มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนในเรื่อง การก่อตั้งหรือการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพเป็นข้อบังคับให้ต้องดำเนินการ เพียงแต่มี



การกำหนดให้ทุกสโมสรในระดับไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1 ต้องมีโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรเท่านั้น ได้ไปดำเนินการจัดการ ตามศักยภาพของสโมสร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และให้เป็นไปตามมาตรฐานของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) โดยไม่ได้มีการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาให้คำแนะนำ เพื่อให้การพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของทุกสโมสรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหากนับย้อนหลังไปปี 2010 จากข้อตกลงของการออกใบอนุญาตให้สโมสรฟุตบอล เพื่อการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย รายการไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1 (Club Licensing Agreement for Thai Premier League / League Division 1 2010) ประจำปี 2010 ในข้อ 6 ได้กำหนดไว้ว่า ผู้ยื่นขอใบอนุญาตสัญญาว่าจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการ ซึ่งในหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้มีการกล่าวถึงแนวทางในการพัฒนานักกีฬาเยาวชนของสโมสรไว้ในข้อที่ 6.1 หลักเกณฑ์ด้านกีฬาว่า สโมสรต้องมีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพ รวมทั้งส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันตามที่บริษัทกำหนด สนับสนุนนักฟุตบอลเยาวชนให้ได้รับการศึกษาด้านการกีฬาฟุตบอลและนอกเหนือจากกีฬาฟุตบอล และในระยะเบี่ยงและข้อบังคับว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย ประจำปี 2555 หมวดที่ 2 ว่าด้วยข้อตกลงระหว่างบริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด กับองค์กรสมาชิกเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย รายการไทยพรีเมียร์ลีกและลีกดิวิชั่น 1 ฤดูกาล 2555 (Club Licensing Agreement for Thai Premier League / League Division 1 2012) ในข้อ 6 ได้กำหนดไว้ว่า ผู้ขอใบอนุญาตสัญญาว่าจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ คือ 6.1 หลักเกณฑ์ด้านกีฬา

- 1) มีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพรวมทั้งการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันตามที่ผู้อนุญาตกำหนด
- 2) สนับสนุนให้นักเตะเยาวชนได้รับการศึกษาด้านการกีฬาฟุตบอลและการศึกษาอื่นๆ
- 3) ดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลนักเตะเยาวชนอย่างดี
- 4) เน้นให้นักกีฬามีความประพฤติเหมาะสมทั้งในและนอกสนาม และบทที่ 4 ข้อกำหนดในการเข้าร่วมการแข่งขัน ในข้อที่ 8 การพัฒนานักฟุตบอล ดังนี้ 8.1 การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และเยาวชนถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการสนับสนุนฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในระยะยาว ฉะนั้นทุกสโมสรจึงจำเป็นต้องจัดให้มีโครงการฝึกอบรมเยาวชนและ/หรือทีมเยาวชนของสโมสรขึ้น 8.2 การพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ทุนทรัพย์เป็นจำนวนมากพอสมควร จึงเห็นควรกำหนดแนวทางการซื้อขายหรือโอนการอุปการะไว้ดังนี้ 8.2.1. องค์กรสมาชิกที่ประสงค์จะสนับสนุนการพัฒนาผู้เล่นเยาวชนและเยาวชนขององค์กรเอง ควรดำเนินการจัดทำข้อตกลงและ/หรือสัญญาระหว่างผู้เล่นดังกล่าวกับ

องค์การสมาชิกตามแนวทางที่ควรจะเป็น โดยยึดตามหลักกฎหมายไทย ในกรณีที่ยุวชนหรือเยาวชนเหล่านั้นอายุยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต้องได้รับความยินยอมจากผู้แทนโดยชอบธรรมหรือผู้ปกครอง 8.2.2 การนำยุวชน หรือเยาวชนที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสโมสรใดสโมสรหนึ่งมาสังกัดสโมสรตัวเอง จะต้องมีการเจรจากับสโมสรต้นสังกัดให้ถูกต้อง 8.2.3 ให้มีการกระจายค่าตอบแทน เรียกว่า “ค่าตอบแทนการพัฒนา” ให้กับสโมสรต้นสังกัดได้จำนวนหนึ่งตามที่ผู้เจรจาจะเห็นสมควร

จากข้อกำหนดข้างต้น การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเป็นการวางแนวทางที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา แต่ไม่ใช่เป็นแนวทางในการที่จะสร้างเพื่อให้เกิดการพัฒนา เพราะสโมสรฟุตบอลอาชีพยังไม่มีระบบการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรอย่างเป็นระบบ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน จึงควรมีการสร้างระบบที่ได้มาตรฐานและมีความชัดเจน จากองค์กรหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงเสียก่อน หากแต่ละสโมสรฟุตบอลอาชีพจะสามารถดำเนินการให้เป็นตามข้อตกลงได้นั้น คงต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยความพร้อมและองค์ประกอบต่างๆ ที่เกื้อหนุนในแต่ละสโมสร โดยเฉพาะด้านทุนทรัพย์ และองค์กรหลักที่เกี่ยวข้องในการให้การสนับสนุนอย่างเต็มศักยภาพ

โดยจากรายงานผลการสำรวจสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตามมาตรฐานและข้อกำหนดของ คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ประกอบด้วย การสำรวจมาตรฐาน 10 เกณฑ์ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า มาตรฐานสโมสรฟุตบอลอาชีพ (ชาย) ของประเทศไทย ที่เข้าแข่งขันในรายการ ไทยพรีเมียร์ลีก ประจำปี 2552 จำนวน 16 ทีม โดยแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรฟุตบอล จำแนกตามระดับคุณภาพของโปรแกรมการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสร พบว่าทุกทีมมีโปรแกรมการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชน 9 สโมสรที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้พร้อมมีแผนงานและการพัฒนาคุณภาพที่ต่อเนื่องเป็นระบบชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 56.25 มี 4 สโมสร ที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ แต่ไม่มีแผนที่จะพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 25.00 มี 2 สโมสรที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์เกือบทั้งหมด แต่มีบางส่วนที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์แต่อยู่ในแผนงาน และกำลังปรับปรุง/พัฒนา คิดเป็นร้อยละ 12.50 และมี 1 สโมสร ที่เกือบจะสมบูรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานแต่มีบางส่วนที่ต้องปรับปรุงแต่ยังไม่ได้ดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 6.25 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553)

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างมีการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของสื่อต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมากขึ้น ในรูปแบบของการมีสถาบันฟุตบอล (Football Academy) เช่น สโมสรชลบุรีเอฟซี สโมสรบางกอกกล๊าสเอฟซี และสโมสรเมืองทองยูไนเต็ด เป็นต้น ซึ่งบางสโมสรมีการดำเนินงานด้าน

สถาบันฟุตบอลที่มีรูปแบบค่อนข้างสมบูรณ์ ซึ่งบางสโมสรที่ยังไม่มีความพร้อมในด้านต่างๆ การดำเนินงานด้านพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร จะทำข้อตกลงร่วมมือกันระหว่างสโมสรกับโรงเรียนที่เป็นพันธมิตรของสโมสร ซึ่งมองในภาพรวม การที่สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจะเกิดขึ้นได้จริงนั้น คงไม่ใช่แค่แต่ละสโมสรจะมีการพัฒนาโปรแกรมผู้เล่นเยาวชน ตามข้อตกลงการขอใบอนุญาตเพื่อให้ได้เข้าร่วมการแข่งขันเท่านั้น การพัฒนาโปรแกรมให้เป็นที่ยอมรับ และมีรูปแบบการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลที่ได้มาตรฐาน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกสโมสร ที่จะมีการดำเนินงานพัฒนาผู้เล่นในระดับเยาวชน ให้เป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนเกี่ยวกับสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

## 2. คำถามที่ว่า สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย มีรูปแบบและองค์ประกอบเป็นอย่างไร

สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีการเรียกแบบไม่เป็นทางการว่า “Academy ” ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ หมายถึง ส่วนงานย่อยที่จัดตั้งขึ้นโดยสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยมีรูปแบบและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ซึ่งรูปแบบจะเป็นตัวกำหนดในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ว่าจะมีทิศทางในการดำเนินงานเป็นอย่างไร นอกจากนี้ การมีบทบาทชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลให้สามารถเกิดขึ้นได้จริง การให้การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกสโมสรมีมาตรฐานในการดำเนินงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ภายใต้การส่งเสริมและสนับสนุนจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ฯ หรือองค์กรที่ให้การสนับสนุน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเกิดขึ้นได้จริง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างเป็นรูปธรรม

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis ) จากแหล่งข้อมูลพื้นฐานต่างๆ โดยเฉพาะเอกสารการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย และบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด ที่มีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน ตามโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นเยาวชนที่มีความสามารถสูง นอกจากนี้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ วารสาร เว็บไซต์ เป็นต้น ได้มีการดึงสาระและประเด็นที่สำคัญ จากเอกสารหรือแหล่งข้อมูลดังกล่าว เพื่อวางแนวทางในการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบและองค์ประกอบของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย และเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาฟุตบอลระดับเยาวชนมากที่สุด

การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มต่างๆ ทั้ง 3 กลุ่ม กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ตรงทางกีฬาฟุตบอล ทำให้ได้องค์ความรู้อย่างถ่องแท้ ถึงแนวทางในการสร้างและกำหนดรูปแบบสถาบันฟุตบอล อันจะนำไปสู่การกระบวนการพัฒนารูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยต่อไป การพัฒนารูปแบบตามกระบวนการวิจัย EDRF เพื่อศึกษาถึงโอกาสความเป็นไปได้ของรูปแบบสถาบันฟุตบอล และพิจารณาความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้น ซึ่งเป็นการคาดการณ์แนวโน้มของรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยในอนาคต

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ การกีฬาแห่งประเทศไทย ตัวแทนสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต่างได้ให้ข้อคิดเห็นที่หลากหลายและตรงประเด็นตามจุดประสงค์ของการสนทนากลุ่ม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนาที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลให้มีความถูกต้อง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จะประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความสำคัญ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 โครงสร้าง ส่วนที่ 4 การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยด้านวัตถุประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากร ด้านการคัดเลือกนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย และส่วนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

### ความสำคัญ

การแข่งขันกีฬาฟุตบอลระดับสโมสรในประเทศไทย กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก มากกว่าทุกๆ ครั้งที่ผ่านมา ทั้งรายการแข่งขัน ไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชั่น 1 และลีกดิวิชั่น 2 (ภูมิภาค) ซึ่งต่างก็ได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นจำนวนมากเช่นเดียวกัน เนื่องจากมีการพัฒนาในรูปแบบการจัดการแข่งขันที่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนมากขึ้น จากการบริหารจัดการของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด แต่ละสโมสรได้มีการพัฒนาทีมของตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านตัวผู้เล่น หลายสโมสรได้ให้ความสำคัญกับตัวผู้เล่นเป็นอันดับแรก ผู้เล่นชุดใหญ่ในแต่ละสโมสรส่วนมากเติบโตมาจากฟุตบอลระดับเยาวชน ซึ่งอาจมาจากโรงเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬา หรือมาจากแมวมองของสโมสรที่ได้ไปติดตามการแข่งขันฟุตบอล ของกรม กอง ต่างๆ ในประเทศไทย เนื่องจากสโมสร

ยังไม่มีความพร้อมในการสร้างผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรได้เองเหมือนในต่างประเทศ แนวทางการซื้อตัวผู้เล่นต่างชาติ จึงเป็นแนวทางเลือกหนึ่งของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพราะทีมที่มีผู้เล่นที่มีความพร้อมมากกว่าย่อมได้เปรียบทีมคู่แข่ง ทำให้มีโอกาสในการได้รับชัยชนะมากกว่า การซื้อตัวผู้เล่นต่างชาติที่มีทักษะที่ดีและมีรูปร่างที่ได้เปรียบผู้เล่นไทย กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก การใช้บริการนักกีฬาฟุตบอลต่างชาติจึงเป็นแนวทางการพัฒนาทีมอย่างก้าวกระโดด และยังเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับสโมสรมากขึ้น เพราะค่าจ้างนักกีฬาฟุตบอลต่างชาติเมื่อเทียบกับนักกีฬาฟุตบอลไทยมีค่าจ้างค่อนข้างสูง และยังคงลดโอกาสของนักกีฬาฟุตบอลไทยในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในเกมการแข่งขัน ส่งผลให้ความสามารถในการเล่นในระดับสโมสรไม่ต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทีมกีฬาฟุตบอลไทยในระดับชาติอีกด้วย

จากกระแสความนิยมในกีฬาฟุตบอลอาชีพที่ได้รับการตอบรับจากสังคมในทุกภาคส่วนขณะนี้ ไม่ใช่ว่าจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ได้กำหนดมาตรการต่างๆ รวมทั้งบทลงโทษที่เด็ดขาดสำหรับ สโมสร ผู้ตัดสิน นักกีฬาฟุตบอล ผู้ชมและกองเชียร์ ฯลฯ เพื่อควบคุมและดูแลการแข่งขันกีฬาฟุตบอลให้เป็นไปตาม กฎ กติกาการเล่นสากล ซึ่งในเรื่องพฤติกรรมของผู้เล่นการดำเนินการแก้ไขหรือออกมาตรการต่างๆ นั้น ควรจะเป็นลักษณะที่เน้นการปลูกฝังจิตสำนึกของผู้เล่นให้มีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง การแข่งขันกีฬาต้องมีความมีแพ้มีชนะ แต่สิ่งที่สำคัญมากกว่าชัยชนะในการแข่งขัน คือ การชนะใจผู้ชม การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเยาวชนที่เข้ามาชมการแข่งขัน การยอมรับผลการตัดสิน และทำให้การแข่งขันดำเนินไปตามกฎ กติกาการแข่งขัน ส่วนผลแพ้ชนะนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง การควบคุมตนเองและอารมณ์ของนักกีฬาฟุตบอลเป็นเรื่องที่สำคัญ นักกีฬาที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในการแข่งขัน จนได้รับใบแดงให้ออกจากการแข่งขัน จะส่งผลต่อศักยภาพโดยรวมของทีม ซึ่งไม่ใช่แค่ส่งผลเฉพาะในเกมแข่งขันเท่านั้น ยังส่งผลต่อสโมสร และนักกีฬา ในระยะยาวอีกด้วย เช่น กรณีนักกีฬาได้รับใบแดงจากการเล่นที่รุนแรง และมีพฤติกรรมพยายามทำร้ายผู้ตัดสิน จากการไม่ยอมรับผลการตัดสินหรือผลการตัดสินนั้นไม่เป็นไปตามที่นักกีฬาคาดหวังไว้ นอกจากนักกีฬาจะได้ใบแดงในเกมการแข่งขันแล้ว ยังมีการพิจารณาตัดสินโทษจากใบแดงและพฤติกรรมดังกล่าว จากคณะกรรมการจัดการแข่งขันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะมีการพิจารณาตัดสินห้ามลงแข่งตามระยะเวลาที่กำหนดและปรับเงินตามเหตุแห่งความผิด และอาจจะถึงขั้นห้ามยุ่งเกี่ยวกับฟุตบอลตลอดชีวิต ซึ่งถือเป็นโทษที่หนักสำหรับนักกีฬาฟุตบอล

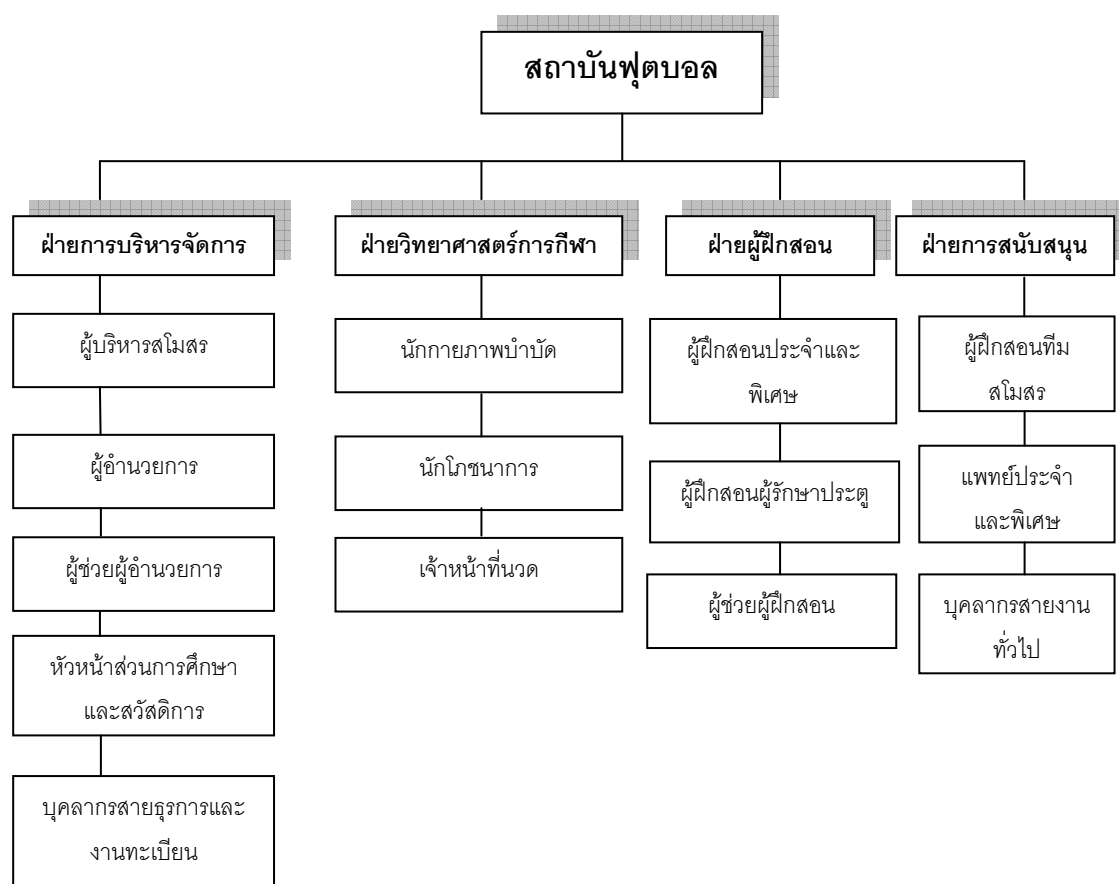
การดำเนินงานเพื่อให้เกิดรูปแบบสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นรูปธรรม จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงในประเทศไทย พบว่า ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งแตกต่างจากประเทศอังกฤษ ที่สโมสรฟุตบอลอาชีพต้องมีการดำเนินการให้มีสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสโมสร และมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบคอยกำกับดูแลให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ซึ่งจากการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานทำให้สโมสรสามารถสร้างผู้เล่นหรือนักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชนที่มีศักยภาพสูง และมีความเป็นมืออาชีพทดแทนผู้เล่นชุดใหญ่ และผู้เล่นสามารถสร้างรายได้ให้กับสโมสรได้อย่างมหาศาล การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ในการดำเนินงานด้านโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ จึงเป็นแนวทางในการพัฒนากีฬาฟุตบอลของประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ โดยสถาบันฟุตบอลจะมีส่วนสร้างนักฟุตบอลระดับเยาวชนได้อย่างเป็นระบบ และมีความเหมาะสมตามบริบทของประเทศไทย สามารถพัฒนาผู้เล่นให้เป็นผู้เล่นที่มีความเป็นมืออาชีพและมีศักยภาพสูง ทั้งความสามารถด้านทักษะกีฬาฟุตบอล และคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันดีงาม และสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าเป็นผู้เล่นทีมชาติต่อไป ซึ่งจะช่วยให้สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้มีการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรอย่างเป็นระบบ ตามรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ให้ประสบความสำเร็จในระดับชาติ และระดับนานาชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ทั้งในระดับไทยพรีเมียร์ลีก และระดับดิวิชั่น 1 อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนองค์กรกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของประเทศไทย ได้นำรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม เพื่อพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนให้พัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร โดยมีความเป็นมืออาชีพ ทั้งความสามารถทางด้านทักษะกีฬาฟุตบอลขั้นยอด และในด้านความประพฤติ ที่บ่งบอกถึงการเป็นนักกีฬาฟุตบอลอาชีพอย่างแท้จริง ทั้งขณะอยู่ในสนามแข่งขันและนอกสนามแข่งขัน ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักฟุตบอลในระดับเยาวชนและเยาวชนต่อไป

## โครงสร้าง

สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย อยู่ภายใต้การดำเนินงานของ สโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยมีการแบ่งโครงสร้างของสถาบันฟุตบอล ออกเป็น 4 ฝ่าย ตามกลุ่ม ตำแหน่งงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนี้



## ภารกิจและความรับผิดชอบ

**ฝ่ายการบริหารจัดการ :** ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล และกำกับดูแลและควบคุมการบริหารจัดการกับฝ่ายต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และตามข้อบังคับของสถาบันฟุตบอลและนโยบายของเจ้าของ/หุ้นส่วนสโมสรฟุตบอลอาชีพ

**ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา :** ทำหน้าที่รับผิดชอบในการนำความรู้และหลักการทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับนักกีฬามากที่สุด ทั้งในด้านการป้องกันการบาดเจ็บ การฟื้นคืนสภาพ และรักษาสภาพนักกีฬา และทางด้านโภชนาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

**ฝ่ายผู้ฝึกสอน :** ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนให้พัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสรอย่างมืออาชีพ ทั้งในด้านทักษะกีฬาฟุตบอล ความรู้ ประสบการณ์ และการดำเนินชีวิตที่นอกเหนือจากองค์ความรู้ที่ได้จากกีฬาฟุตบอล โดยสร้างหลักสูตรการพัฒนาระบบการฝึกสอน การวัดและประเมินผล และการควบคุมคุณภาพ อันจะส่งผลในภาพรวมต่อคุณภาพของนักกีฬาและสถาบันฟุตบอล

**ฝ่ายการสนับสนุน :** ทำหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ทั้งผู้เล่นและผู้ฝึกสอน และสายงานต่างๆ ให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และมีทิศทางการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังช่วยลดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงาน

### การดำเนินงาน

การกำหนดบทบาทและภารกิจของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จะครอบคลุมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านผู้ฝึกสอน และผู้เล่น การส่งเสริมและการสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของ สมาพันธ์ฟุตบอลเอเซีย (AFC) สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด โดยในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ จะประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านวัตถุประสงค์ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการคัดเลือกนักกีฬา 7) ด้านการลงทะเบียน 8) ด้านการจัดและการพัฒนาหลักสูตร 9) ด้านความรู้และการจัดการความรู้ 10) ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และ 11) ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย



## 1. ด้านวัตถุประสงค์ (Purpose)

- 1.1 เพื่อพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสถาบัน ให้สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ในทีมชุดใหญ่
- 1.2 เพื่อพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนให้เป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบ
- 1.3 เพื่อสร้างรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพ จากการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล

## 2. ด้านการบริหารจัดการ (Management)

### ขั้นการวางแผน

1. สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการกำหนดพันธกิจ (Mission) ของสถาบันฟุตบอล และกำหนดขอบเขตในการดำเนินงานในปัจจุบัน ให้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล
2. สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ในการพัฒนาผู้เล่นในระดับเยาวชน ทั้งในระดับปริมาณและคุณภาพ ที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้
3. สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดแผนงาน (Plans) ในระยะต่างๆ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และในระยะยาว โดยเป็นการกำหนดโดยสถาบันฟุตบอลเอง และจากการมีส่วนร่วมจากองค์กรภายนอกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่สถาบันฟุตบอลกำหนด

### ขั้นการจัดองค์กร

1. สถาบันฟุตบอลมีการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) โดยมีการจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ออกเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ระดับฝ่ายการบริหารจัดการ 2) ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา 3) ฝ่ายผู้ฝึกสอน และ 4) ฝ่ายการสนับสนุน เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายของสถาบันฟุตบอล
2. สถาบันฟุตบอลมีการออกแบบงาน (Job Design) โดยกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรของสถาบันฟุตบอลตามโครงสร้างสถาบันฟุตบอล ในแต่ละระดับ (Job Description) ทั้งระดับฝ่ายการบริหารจัดการ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายผู้ฝึกสอน และฝ่ายการสนับสนุน ไว้อย่างชัดเจน
3. สถาบันฟุตบอลมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (Authority Allocation) ภายในสถาบันฟุตบอล เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา โดยเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันฟุตบอล (ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล) ไปจนถึงบุคลากรระดับล่างสุด (บุคลากรสายงานทั่วไป) และขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

4. สถาบันฟุตบอลมีการประสานงานที่ดี (Coordination) ซึ่งมีการวางกรอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางกรอบของการประสานงานที่จำเป็น ได้แก่ 1) ผู้ประสานงานในฝ่ายต่างๆ 2) บทบาทและความรับผิดชอบ 3) กฎและระเบียบที่จำเป็น เพื่อให้การประสานงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

#### ขั้นการชี้นำ (Leading)

1. ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสายการบังคับบัญชาระดับสูง (เจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน/ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล) มีภาวะผู้นำสูง (Leadership) ซึ่งทำให้บุคลากรของสถาบันฟุตบอล ทั้ง 4 ฝ่าย มีการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล

2. ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสายการบังคับบัญชาระดับสูง (เจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน/ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล) มีการจูงใจ (Motivation) ที่ดี ในการทำให้บุคลากรของสถาบันฟุตบอล ทั้ง 4 ฝ่าย ตามสายงานบังคับบัญชาในระดับต่างๆ มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันฟุตบอล

#### ขั้นการควบคุม (Controlling Process)

1. สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุมไว้อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพของนักฟุตบอลระดับเยาวชนเป็นอันดับแรก โดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและตามความจำเป็นในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์และความสำเร็จของสถาบันฟุตบอล

2. สถาบันฟุตบอลมีการกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับไว้อย่างชัดเจนก่อน การปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบันฟุตบอล ในแต่ละสายงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะเป็นไปตามมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. สถาบันฟุตบอลมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อบุคลากรของสถาบันฟุตบอล เพื่อให้ได้ผลการวัดที่เที่ยงตรงและได้รับความเชื่อถือ

4. สถาบันฟุตบอลมีการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการเปรียบเทียบ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต 2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานข้อกำหนดที่มีในระดับสากล 3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารของสถาบันฟุตบอล

5. สถาบันฟุตบอลมีการปรับปรุงแก้ไข โดยในกรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด จะมีการเก็บบันทึกผล เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาถึงกระบวนการควบคุมต่อไป แต่ถ้าในกรณีที่ผลที่เกิดขึ้นน้อยกว่า หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/ค่าของเป้าหมาย ที่คาดหวัง จะมีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขที่ต้นเหตุ

### 3. ด้านงบประมาณ (Budget)

1. สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
2. สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากแหล่งทุนภายนอกที่ให้การสนับสนุน ทั้งจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในสัดส่วนที่เหมาะสม
3. สถาบันฟุตบอลมีรายได้ ซึ่งเป็นผลผลิตในการดำเนินงานของสถาบัน ที่มาจากนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล
4. สถาบันฟุตบอลมีการแสดงสถานะทางการเงิน รายรับ รายจ่าย ที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล

### 4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities and Accommodations)

1. มีสนามแข่งขัน (Full Size Pitches) ที่ได้มาตรฐาน จำนวน 1 สนาม
2. มีสนามฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 17 ปี และ 18 ปี จำนวน 1 สนาม (สำหรับ 20-25 คน/กลุ่ม)
3. มีสนามฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี จำนวน 1 สนาม (สำหรับ 25-35 คน/กลุ่ม)
4. มีสนามในร่ม (Indoor Pitches ) จำนวน 1 สนาม
5. มีโรงยิมเนเซียม (Gymnasium) จำนวน 1 โรง
6. มีห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายนักกีฬา (Physical Fitness Room) จำนวน 1 ห้อง ที่ประกอบ ด้วยอุปกรณ์ฟิตเนสที่จำเป็น
7. มีห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า (Changing Cloth Rooms) ที่เหมาะสมกับจำนวนนักกีฬา
8. มีสถานที่ขายอาหาร/เครื่องดื่ม (Cafeteria) ที่ถูกสุขลักษณะ
9. มีพื้นที่บริเวณลานจอดรถ (Parking Area) ที่กว้างขวางและมีความสะดวก
10. มีห้องรับรองผู้ปกครอง (Residence for Parents) จำนวน 1 ห้อง ขนาดตามความเหมาะสม

11. มีห้องเรียน (Classrooms) โดยประมาณ 40 คน/ห้อง ซึ่งมีการจัดสิ่งจำเป็น ได้แก่ วัสดุและอุปกรณ์สำหรับห้องเรียนไว้อย่างครบครัน รวมทั้งสื่อเทคโนโลยี

12. มีห้องอาบน้ำ/ห้องสุขา (Bathroom/Toilet Room) เพียงพอ และมีการดูแลรักษาความสะอาดที่ได้มาตรฐาน

13. มีคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูล/บันทึกผล/ประมวลผล (Computers Assess) ที่เพียงพอ

4.14 มีระบบอินเทอร์เน็ต/อีเมล (Internet/E-Mail)

## 5. ด้านบุคลากร (Staffing Requirements)

### ฝ่ายการบริหารจัดการ (Management) ได้แก่

1. มีเจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน (Club Owners/ Leaders) บทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และนโยบายของสถาบันฟุตบอลในด้านต่างๆ ให้การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพ เช่นเดียวกัน

2. มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลทั้งระบบ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล ให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง

3. มีผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Assistant Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลสถาบันฟุตบอล ตามที่ผู้อำนวยการสถาบันจะมอบหมายความรับผิดชอบ

4. มีหัวหน้าส่วนงานด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Heads of Education and Welfare) บทบาทหน้าที่ในการประสานความร่วมมือกับทางโรงเรียน วิทยาลัย ฯลฯ ในการหาแนวทางการจัดการศึกษาและสวัสดิการร่วมกัน ให้มีการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับแนวทางของสถาบันฟุตบอล

5. มีบุคลากรสายธุรการ/ทะเบียน (Offices) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลดำเนินงานเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันฟุตบอล

### ฝ่ายผู้ฝึกสอน (Coaches)

1. มีผู้ฝึกสอน (Full-Time/Part -Time) ซึ่งมีบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับนักฟุตบอลอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดโปรแกรมการฝึกและการแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. มีผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู (Goalkeeper Coaches) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการพัฒนาเทคนิคและแท็กติกให้กับผู้รักษาประตู

3. มีผู้ช่วยฝึกสอน (Assistant Coaches) ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกสอนตามที่ผู้ฝึกสอนจะมอบหมายความรับผิดชอบ

#### ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports Scientists)

1. มีนักกายภาพบำบัด (Physiotherapist) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลการฟื้นคืนสภาพของนักฟุตบอล นอกจากนี้ยังกำหนดทิศทางการตรวจรักษา การป้องกันการบาดเจ็บ และการรักษาให้เป็นไปตามที่สถาบันฟุตบอลกำหนด

2. มีนักโภชนาการ (Nutritionist) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลด้านอาหาร นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งกำหนดทิศทางการจัดโปรแกรมโภชนาการอย่างมีคุณภาพ

3. มีเจ้าหน้าที่นวด (Massage Therapist) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อให้กับนักฟุตบอล นอกจากนี้ยังกำหนดแนวทางในการนวด ให้เป็นไปตามที่สถาบันฟุตบอลกำหนด

#### ฝ่ายการสนับสนุน (Support Staffs)

1. มีแพทย์ (Doctor/Part – Time/On Call) ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยและรักษาตามสภาพการบาดเจ็บของนักกีฬา

2. มีผู้ฝึกสอนทีมสโมสร (First Team Coaches) ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการสนับสนุนและแนะนำการดำเนินงานของผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. มีบุคลากรสายงานทั่วไป (General Staffs) ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย ในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในฝ่ายงานต่างๆ ของสถาบันให้บรรลุผลสำเร็จ

### 6. ด้านการคัดเลือกนักกีฬา(Players Selection)

1. มาจากแมวมองของสโมสรแนะนำ (Scouting) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามจัดหานักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดคุณสมบัติของผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง จากการติดตามผลงานของนักกีฬาในการแข่งขันต่างๆ เช่น การแข่งขันฟุตบอลจูเนียร์ทีม แคมป์ฟุตบอล การแข่งขันระหว่างโรงเรียน เป็นต้น

2. มาจากผู้สมัครเข้ามาทดสอบ (Trial Players) โดยได้เปิดโอกาสให้นักกีฬาฟุตบอลที่มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง ได้ส่งประวัติและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องมายังสถาบันฟุตบอล และจะมีการติดต่อคัดเลือกต่อไป

## 7. ด้านการลงทะเบียน (Players Registration) แบ่งออกเป็น 3 ข้อกำหนด

### การกำหนดอายุของนักกีฬา (Age) ได้แก่

1. กลุ่มอายุ 13 ปี
2. กลุ่มอายุ 14 ปี
3. กลุ่มอายุ 15 ปี
4. กลุ่มอายุ 16 ปี
5. กลุ่มอายุ 17 ปี
6. กลุ่มอายุ 18 ปี

### การกำหนดจำนวนนักกีฬาในแต่ละกลุ่ม (Maximum Numbers)

1. กลุ่มอายุ 13 และ 14 ปี มีจำนวน ระหว่าง 30-35 คน/กลุ่ม
2. กลุ่มอายุ 15 และ 16 ปี มีจำนวน ระหว่าง 25-30 คน/กลุ่ม
3. กลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี มีจำนวน ระหว่าง 20-25 คน/กลุ่ม

### การทำสัญญา (Contract)

1. ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นที่มีสังกัดอยู่แล้วของสถาบันฟุตบอล/สโมสรฟุตบอลอาชีพอื่น เข้าเป็นผู้เล่นของสถาบันฟุตบอล โดยให้สิทธิ์เฉพาะผู้เล่นที่ทำสัญญาเท่านั้น
2. ผู้เล่นอายุ 13 ปี ต้องทำสัญญา อย่างต่ำ 2 ปี/ครั้ง
3. ผู้เล่นอายุ 13 ปี ที่มีศักยภาพสูง สามารถ ทำสัญญาได้จนถึงอายุครบ 16 ปี
4. ผู้เล่นอายุ 14 ปี ขึ้นไป สามารถรับทุนสนับสนุน (Scholarship) เป็นจำนวน 2 ปี จนถึงอายุครบ 18 ปี ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสถาบันฟุตบอล
5. ผู้เล่นอายุ 17 ปี ขึ้นไป สามารถทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพของสโมสรได้ โดยมีการจัดการศึกษา ควบคู่ไปกับโปรแกรมการฝึก จนกระทั่งอายุ 17 ปี หรือจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ผู้เล่นอายุ 18 ปี /จบการฝึก จะหมดสัญญากับทางสถาบันฟุตบอล และผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงจะได้รับข้อเสนอจากสโมสรอาชีพของสถาบันฟุตบอล ในการทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพต่อไป
7. สถาบันฟุตบอลมีการแจ้งรายละเอียดในการทำสัญญาให้กับผู้เล่นและผู้ปกครอง ได้รับทราบและเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในสัญญา

## 8. ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( Development Courses Pathway)

สถาบันฟุตบอลออกแบบและจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ (หลักสูตร) ในแต่ละกลุ่มอายุต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาทางด้านเทคนิคทักษะกีฬาฟุตบอล และการพัฒนาด้านการศึกษาและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

### กลุ่มอายุ

1. ในกลุ่มอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี จะได้รับการฝึกสอน 5 ชั่วโมง/ครั้ง (จำนวน 3 ครั้ง/สัปดาห์) และมีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม /อย่างมาก 30เกม (ผู้เล่น 11 คน)
2. ในกลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี จะได้รับการฝึกสอนไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง /สัปดาห์ ขึ้นอยู่กับการวางโปรแกรมการฝึกของสถาบันฟุตบอล (ยกเว้นผู้เล่นที่ทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพกับสโมสร) และมีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 36 เกม รวมเกมระดับสากล (ผู้เล่น 11 คน)

## 9. ด้านความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge and Learning Programme)

### ผู้ฝึกสอน

1. ผู้ฝึกสอนมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้กับผู้เล่น ผู้ฝึกสอน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. มีการประเมินผู้ฝึกสอนจากพัฒนาการของผู้เล่นในด้านทักษะ เทคนิค แท็กติก ในแต่ละกลุ่มอายุที่มีการดำเนินการ

### ผู้เล่น

1. มีการพัฒนาความสามารถในด้านทักษะฟุตบอลต่าง ๆ เป็นไปตามกระบวนการของสถาบันฟุตบอล
2. มีการพัฒนาทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านอารมณ์ และความสามารถทางด้านฟุตบอล ตลอดจนการดำเนินชีวิต

## 10. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Education and Welfare)

1. สถาบันฟุตบอลมีการจัดโปรแกรมการศึกษาให้กับผู้เล่นที่อยู่ในช่วงการศึกษา ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และต้องมีความเหมาะสม
2. สถาบันฟุตบอลมีการทำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบันฟุตบอล โรงเรียน ผู้ปกครอง และนักกีฬา ในการให้ความสำคัญกับการศึกษาของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล
3. ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงสามารถได้รับเงินอุดหนุนช่วยเหลือค่าใช้จ่าย (Scholarship) ตามข้อกำหนดของสถาบันฟุตบอล

4. สถาบันฟุตบอลจะต้องจัดให้มีบุคลากรพิเศษทางด้านการศึกษาและด้านสวัสดิการ มาคอยให้ความช่วยเหลือนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง

5. สถาบันฟุตบอลมีการให้ความสำคัญกับสุขภาพอนามัยของนักกีฬาควบคู่กับการฝึกในสถาบันฟุตบอล โดยมีการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 11. ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย (Developing and Linking with Network)

1. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ (FAT) มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ทั้งในเรื่องการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการจัดตั้งสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีมาตรการบังคับใช้และลงโทษเช่นเดียวกัน

2. บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด (TPL) มีการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน ในรุ่นอายุ 18 ปี ได้อย่างมีมาตรฐาน เพื่อให้ให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในด้านการแข่งขัน

3. โรงเรียนเครือข่ายของสถาบันฟุตบอล (Sub - Academy) มีการจัดการศึกษาที่อำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และมีการให้ความสำคัญกับกีฬาฟุตบอลอย่างจริงจัง อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตนักฟุตบอลในระดับโรงเรียน ที่มีศักยภาพสูงป้อนให้กับสถาบันฟุตบอล

4. การกีฬาแห่งประเทศไทย (SAT) มีการให้การสนับสนุนในด้านเงินอุดหนุนสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานของสโมสรและการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฟุตบอล หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

5. สถาบันฟุตบอลพันธมิตร (Partnerships) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลของสถาบันฟุตบอล และการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตร การฝึกประสบการณ์ให้กับนักกีฬา เป็นต้น

6. สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลในภูมิภาคเอเชียควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล



## ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors)

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เป็นกุญแจที่สำคัญในการพัฒนางานฟุตบอลระดับเยาวชน ให้มีความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ดังนี้

### 1. ด้านวัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบกีฬาฟุตบอลตามบริบทของประเทศไทย ทั้งปริมาณและคุณภาพของผู้เล่น และการพัฒนาผู้เล่นอย่างเป็นระบบ ซึ่งในระยะแรก ควรมีการดำเนินงานในด้านการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน ให้พัฒนาเป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบที่มีศักยภาพสูงขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่ หลังจากที่มีความชัดเจนในระบบการพัฒนา การสร้างรายได้จากการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลจะเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมต่อไป ซึ่งการดำเนินงานในรูปแบบของสถาบันฟุตบอลในปัจจุบัน ยังไม่ชัดและยังไม่มีรูปแบบสถาบันฟุตบอลที่แท้จริง เพียงแต่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสโมสรเป็นสำคัญ โดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยทั้งระบบ ยังไม่มีแนวทางให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพในการดำเนินงานเกี่ยวกับสถาบันฟุตบอล อย่างมีมาตรฐานและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งแนวทางการดำเนินงาน หากจะทำได้ในตอนนี้ สโมสรควรยึดตามแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ว่าด้วยมาตรฐานการดำเนินงานสโมสรฟุตบอลอาชีพ (Club Licensing) ที่มีระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ ในการดำเนินงานด้านโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และสอดคล้องกับรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อประโยชน์ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และเพื่อรองรับระบบการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล (ถ้ามี) จากองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศต่อไป

### 2. ด้านการบริหารจัดการ

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านการบริหารจัดการ สโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีการดำเนินงานในด้านการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน จะมีการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลตามความพร้อมของแต่ละสโมสร เนื่องจากไม่มีกรอบในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการโดยเฉพาะ ซึ่งสโมสรที่มีความพร้อมมากกว่าจะมีการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลได้ดีกว่า สโมสรที่ยังไม่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ทำให้การพัฒนาไม่เป็นไปในการเดียวกัน และเพื่อให้สถาบันฟุตบอลมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ควรมีการดำเนินงานให้

ครบทั้ง 4 องค์ประกอบ จึงจะเป็นไปตามองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของรูปแบบสถาบันฟุตบอลอย่างชัดเจน โดยในระยะแรก สถาบันฟุตบอลควรมีการรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินงานในองค์ประกอบที่มีความพร้อมเสียก่อน แล้วค่อยพัฒนาการดำเนินงานไปยังส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้าน 1) การวางแผน ที่ต้องมีการกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดแผนงาน 2) การจัดองค์กร ที่ต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประสานงานที่ดี 3) การชี้แนะ ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล ต้องมีภาวะผู้นำและแรงจูงใจ 4) การควบคุม ที่ต้องมีการกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน การกำหนดค่าเป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบ ต้องมีความสอดคล้องกัน จึงจะทำให้สถาบันฟุตบอล มีการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงาน

### 3. ด้านงบประมาณ

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านงบประมาณนั้น เนื่องจากการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานที่สูง โดยผลผลิตจากการลงทุนต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะได้ผู้เล่นระดับเยาวชนที่มีศักยภาพสูง พัฒนาขึ้นมาเป็นผู้เล่นในทีมชุดใหญ่ การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลจะเป็นไปได้ดีนั้น งบประมาณในการดำเนินงานจะมาจากงบประมาณจากสโมสรเป็นหลัก ในการจัดสรรงบประมาณของสโมสร ซึ่งจะมากน้อยเพียงใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารของผู้บริหารระดับสูง และความพร้อมของสโมสรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในระยะแรกของการดำเนินงานนั้น สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยยังมีศักยภาพไม่เท่ากันในด้านงบประมาณ ควรมีแหล่งทุนสนับสนุนจากแหล่งอื่น ที่ไม่ใช่จากสโมสรทั้งหมด ทั้งจากองค์กรภาครัฐ และเอกชนที่มีนโยบายให้การสนับสนุนการดำเนินการของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพ นอกจากนี้ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการดูแลการพัฒนากีฬาฟุตบอลทั้งระบบในประเทศไทย ควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเฉพาะ ในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน เพื่อไม่ให้เกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างสโมสรและความไม่เป็นธรรมของสมาคมฟุตบอลฯ ซึ่งสโมสรฟุตบอลจะได้รับประโยชน์มากกว่าการจัดรายการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน ที่ทีมแข่งขันไม่ได้มาจากการดำเนินงานจากสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพโดยตรง โดยที่กล่าวมาข้างต้นเป็นแนวทางของรูปแบบสถาบันฟุตบอลในระยะเริ่มต้น

ส่วนในระยะยาวนั้น ด้านงบประมาณการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลทั้งหมด ควรมาจากตามสภาพจริงและตามกลไกของการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนเหมือนกับสถาบันฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลต่างประเทศ

#### 4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูงในการดำเนินงานเช่นกัน โดยสถาบันฟุตบอลที่มีศักยภาพและความพร้อมควรมีการดำเนินการให้ครบตามองค์ประกอบ และต้องให้ความสำคัญกับสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเป็นอันดับแรก ได้แก่ สนามฝึกซ้อมและสนามแข่งขันในกลุ่มอายุต่างๆ ห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย ซึ่งต้องมีอุปกรณ์ฟิตเนสที่จำเป็น ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า ห้องอาบน้ำและห้องสุขา สถานที่ขายอาหาร และพื้นที่ลานจอดรถ ซึ่งต้องมีมาตรฐานและความปลอดภัยที่เพียงพอ การบริการจัดหาระบบอินเทอร์เน็ต/อีเมล นอกจากนี้ การมีสนามในร่ม โรงยิมเนเซียม ห้องฟักผู้ปกครอง ห้องเรียน คอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูล/บันทึกผล/ประมวลผล และเพิ่มเติมให้มีห้องแพทย์ ห้องพยาบาล ห้องให้คำปรึกษา ห้องกายภาพบำบัด ตามความจำเป็น จะทำให้สถาบันฟุตบอลมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อการพัฒนาการของผู้เล่นระดับเยาวชนของสถาบันฟุตบอล โดยในระยะแรกสถาบันฟุตบอลที่ยังขาดความพร้อม ควรต้องมีการบูรณาการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ระหว่างทีมสโมสรชุดใหญ่ และของสถาบันฟุตบอลเข้าด้วยกัน เช่น การจัดเวลาการใช้สนามฝึกซ้อมและห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย (Fitness Room) ต่างเวลากัน ระหว่างทีมชุดใหญ่ และทีมเยาวชนอายุ 18 ปี ของสถาบันฟุตบอล ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการลดต้นทุนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล สำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ยังไม่มีความพร้อม ซึ่งในระยะยาวนั้น สนามฝึกซ้อมและสนามแข่งขันของสถาบันฟุตบอล ควรมีการแยกการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานข้อกำหนด จากหน่วยงานที่ประเมินการดำเนินงานด้านมาตรฐานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (ถ้ามี)

#### 5. ด้านบุคลากร

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยในด้านบุคลากร จะต้องมีการจัดหาบุคลากร ให้เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) ที่แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ระดับฝ่ายการบริหารจัดการ 2) ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา

3) ฝ่ายผู้ฝึกสอน และ 4) ฝ่ายการสนับสนุน โดยในระยะแรกของการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลนั้น ฝ่ายบริหารจัดการ จะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงของสโมสรในการกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ มีผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายผู้ฝึกสอน จะต้องเป็นผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู และผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา จะต้องมือนักกายภาพบำบัด และในฝ่ายสนับสนุน จะต้องมีความพร้อมทั้งในแง่ของบุคลากรและบุคลากรสายงานทั่วไป ซึ่งนอกจากนี้ จะต้องมีการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ การกำหนดคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งนั้น มีความสำคัญเช่นกัน ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล และเพื่อลดความเสี่ยงการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงควรมีบุคลากรพิเศษ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายเทคนิคกีฬาฟุตบอลจากส่วนกลางที่มีความรู้ความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล โดยเฉพาะในด้านผู้ฝึกสอน ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรและสถาบันฟุตบอล

## 6. ด้านการคัดเลือกนักกีฬา

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านการคัดเลือกผู้เล่น ระดับเยาวชนในกลุ่มอายุต่างๆ ที่จะเข้ามาฝึกกับสถาบันฟุตบอล มีการคัดเลือกจาก 2 แนวทาง ได้แก่ จากแมวมองของสโมสรตามคุณสมบัติของผู้เล่นที่จะมีศักยภาพสูงในอนาคต และจากการเปิดโอกาสให้กับให้นักกีฬาฟุตบอลที่มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง ได้ส่งประวัติและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องมายังสถาบันฟุตบอล และจะมีการติดต่อคัดเลือกต่อไป ซึ่งทั้ง 2 แนวทางนี้ เป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานเหมือนกับสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่จะส่งเสริมนักเตะเฉพาะผู้เล่นที่จะเข้ามาสู่สถาบันฟุตบอลต้องเป็นผู้เล่นที่มีพรสวรรค์จริงๆ เท่านั้น โดยในสภาพปัจจุบันการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จะมีการดำเนินงานเฉพาะสโมสรที่มีความพร้อมเท่านั้น ซึ่งหากต้องการที่จะได้ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง และพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ในอนาคต ควรต้องยึดแนวทางคัดเลือกทั้ง 2 แนวทางนี้เป็นหลัก แต่ในช่วงระยะเริ่มต้นของการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ยังไม่มีความพร้อม อาจจะต้องมีการให้ผู้เล่นเสียค่าใช้จ่ายบางส่วนบ้าง เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลลง เช่น ค่าเสื้อผ้า ค่าอุปกรณ์และค่าอื่นๆ ตามแต่จะมีการตกลงร่วมกัน ซึ่งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของสถาบันฟุตบอล

## 7. ด้านการลงทะเบียน

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านการลงทะเบียน จะต้องมีการทำสัญญา การกำหนดอายุของผู้เล่น และการกำหนดจำนวนผู้เล่นในแต่ละกลุ่ม โดยจะต้องมีการทำสัญญากับผู้เล่นในทุกกลุ่มอายุ เพื่อป้องกันการย้ายสังกัดของผู้เล่น และไม่ต้องรอให้ผู้เล่นอายุครบ 18 ปี จึงจะมีการทำสัญญากับผู้เล่นที่จะจบจากสถาบันฟุตบอล โดยผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น จึงจะได้ทำสัญญากับสโมสรในการไปเล่นทีมชุดใหญ่ต่อไป ซึ่งการทำสัญญากับผู้เล่นที่ยังเป็นเยาวชนนั้น ตามหลักกฎหมายไทย นักฟุตบอลระดับเยาวชน ถือว่าเป็นผู้เยาว์ จะสามารถทำนิติกรรมได้ 2 ทาง คือ ผู้เยาว์ได้รับความยินยอมจากผู้แทนโดยชอบธรรม และผู้แทนโดยชอบธรรมทำนิติกรรมแทนผู้เยาว์ ซึ่งจะเห็นว่า สถาบันฟุตบอล ผู้เล่นและผู้ปกครอง ต่างไม่เสียผลประโยชน์ในข้อสัญญา แต่เป็นการป้องกันข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้ การกำหนดจำนวนนักกีฬาในแต่ละกลุ่มอายุนั้น ควรมีการคำนึงถึงด้านสิ่งแวดล้อม ความสะดวก และด้านบุคลากรเป็นสำคัญ โดยในกลุ่มผู้เล่น อายุ 13 และ 14 ปี มีจำนวนระหว่าง 30 - 35 คน/กลุ่ม กลุ่มอายุ 15 และ 16 ปี มีจำนวน ระหว่าง 25 - 30 คน/กลุ่ม และกลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี มีจำนวน ระหว่าง 20 - 25 คน/กลุ่ม ซึ่งจำนวนผู้เล่นเป็นข้อกำหนดที่แน่นอน แต่ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบความพร้อมด้านอื่นๆ ของสถาบันฟุตบอลเป็นสำคัญ จึงจะเป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งในระยะแรก ควรเป็นไปตามความพร้อมของสถาบันฟุตบอล แต่ทั้งนี้การกำหนดจำนวนผู้เล่นต่อกลุ่มนั้น เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพในด้านการจัดการหลักสูตรและด้านความรู้ และการจัดการความรู้ และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล และหากในอนาคตสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ต้องมีการประเมินมาตรฐานจากองค์กรตรวจประเมินแล้ว ยิ่งควรจะต้องมีการกำหนดจำนวนของผู้เล่นต่อกลุ่มของสถาบันฟุตบอลให้ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวข้างต้น

## 8. ด้านการพัฒนาหลักสูตร

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านการพัฒนาหลักสูตร มีการดำเนินการโดยสถาบันฟุตบอล ซึ่งจะมีการออกแบบและจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ (หลักสูตร) ในแต่ละกลุ่มอายุต่างๆ ที่มีการดำเนินงาน โดยต้องครอบคลุมการพัฒนาทางด้านเทคนิคทักษะกีฬาฟุตบอล และการพัฒนาทางการศึกษา เนื่องจากว่ารูปแบบของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ไม่ได้เป็นสถาบันฟุตบอล ที่จะต้องมาพักอาศัยอยู่รวมกัน จึงต้องมีการจัดการในด้านหลักสูตรให้เอื้อประโยชน์ให้กับนักกีฬา และมีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทการศึกษาของประเทศไทย ที่แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย แต่ทั้งนี้ การพัฒนาหลักสูตรในแต่ละกลุ่มอายุ ควรจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอลเป็นหลักว่าจะเน้นไปที่วัตถุประสงค์ 3 ข้อ ในข้อใด โดยในกลุ่มผู้เล่นอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี จะได้รับการฝึกสอน 5 ชั่วโมง/ครั้ง (จำนวน 3 ครั้ง/สัปดาห์) และมีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม /อย่างมาก 30 เกม (ผู้เล่น 11 คน) กลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี จะได้รับการฝึกสอนไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง /สัปดาห์ ขึ้นอยู่กับการวางโปรแกรมการฝึกของสถาบันฟุตบอล (ยกเว้นผู้เล่นที่ทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพกับสโมสร) ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ หากมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรโดยตรง ได้มีการกำหนดกรอบหลักสูตรที่เป็นแนวทางให้กับสถาบันฟุตบอล จะต้องมีการดำเนินการทางด้านหลักสูตรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการพัฒนาหลักสูตรจะมีผลต่อคุณภาพของนักกีฬาเป็นอย่างมาก ทั้งด้านทักษะเทคนิคกีฬาฟุตบอล ด้านความรู้ การฝึกประสบการณ์ และการดำเนินชีวิต ซึ่งจะทำให้นักกีฬามีความมั่นใจต่อสถาบันฟุตบอล และไม่ต้องกังวลเรื่องทางการศึกษา เพราะสุดท้าย เมื่อจบจากสถาบันฟุตบอลและไม่ได้รับข้อเสนอสัญญาเป็นนักฟุตบอลอาชีพกับสโมสรฟุตบอลอาชีพ หรือเหตุผลใดๆ ก็ตาม ที่ทำให้นักกีฬาไม่ปรารถนาที่จะยึดอาชีพนักฟุตบอลอาชีพต่อไปแล้ว ก็ยังมีทางออกให้เลือกในการมุ่งไปสู่สายอาชีพอื่น เพราะได้รับการสนับสนุนทางการศึกษาจากสถาบันฟุตบอลควบคู่ไปกับการฝึก ในขณะที่เป็นผู้เล่นระดับเยาวชนของสถาบันฟุตบอล

## 9. ด้านความรู้และการจัดการความรู้

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านความรู้และการจัดการความรู้ ต้องให้ความสำคัญกับผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถาบันฟุตบอล ซึ่งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ร่วมกัน และควรจะมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่ได้ นั้น เป็นความรู้ที่ใช้ร่วมกัน การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จากหลายส่วน และการเล่นทีมเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ที่ชัดเจน จากการพัฒนาความสามารถในด้านทักษะฟุตบอลต่างๆ ของผู้เล่น และความสามารถในการถ่ายทอดของผู้ฝึกสอน ว่าเป็นไปตามกระบวนการเรียนรู้ของสถาบันฟุตบอลหรือไม่ ซึ่งจะบ่งบอกถึงศักยภาพของผู้เล่นและผู้ฝึกสอนได้เป็นอย่างดี และเป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สังเกตได้ ผู้ฝึกสอนสามารถที่จะสะท้อนข้อมูลและคำแนะนำแก่ผู้เล่น ขณะที่ยังเรียนรู้และพัฒนาตนเอง “ชนะ” ในการแข่งขันกีฬาฟุตบอลเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการพัฒนาการเรียนรู้ และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล ควรมีแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันฟุตบอลและสโมสรฟุตบอลอาชีพด้วยเช่นกัน โดยสถาบันฟุตบอลและสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ควรต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของคนไทย และวัฒนธรรมของฟุตบอลไทย จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การประเมินพัฒนาการของนักกีฬาในแต่ละกลุ่มอายุ ที่มีเกณฑ์เป็นมาตรฐาน ประกอบด้วย การประเมินจากทักษะเฉพาะตัว ความเข้าใจในเกมการเล่น และมีการประเมินสมรรถภาพทางกาย ควบคู่กันไป พร้อมทั้งมีการศึกษาถึงองค์ประกอบย้อนหลังที่เกี่ยวข้องล้วนมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน

## 10. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านการศึกษาและสวัสดิการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบของสถาบันฟุตบอล ซึ่งควรมีการจัดแนวทางการศึกษาที่เป็นการส่งเสริมให้กับผู้เรียนควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล โดยที่สถาบันฟุตบอลมีการอำนวยความสะดวกในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดหาเจ้าหน้าที่พิเศษทางด้านการศึกษาในการให้ความรู้เพิ่มเติมแก่นักกีฬา และมีการจัดห้องเรียน ซึ่งมีการจัดสิ่งที่เป็นจำเป็น ได้แก่ วัสดุและอุปกรณ์สำหรับห้องเรียนไว้อย่างครบครัน รวมทั้งสื่อเทคโนโลยีที่เพียงพอ และมีการทำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบันฟุตบอล โรงเรียน ผู้ปกครอง และนักกีฬา ในการให้ความสำคัญกับการศึกษาของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสถาบัน

## 11. ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีการดำเนินการไปได้อย่างเต็มรูปแบบ จากการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางระบบโครงสร้างระดับมหภาคของการพัฒนาฟุตบอลในระดับเยาวชนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ จึงต้องมาจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งเป็นองค์การหลักที่รับผิดชอบด้านกีฬาฟุตบอลโดยตรง ให้มีความสอดคล้องกับตามแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ทั้งในเรื่องการออกกฎระเบียบข้อกำหนดต่างๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจัง ให้แต่ละสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรในรูปแบบของสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีมาตรการบังคับใช้และบทลงโทษ โดยในการวางระบบโครงสร้างพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนนั้น ควรมีฝ่ายพัฒนาเทคนิคจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ที่มีความรู้ความสามารถ ที่จะคอยให้ความรู้และคำแนะนำกับสโมสรฟุตบอลและสถาบันฟุตบอล ถึงขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลที่ถูกต้อง และเป็นไปตามกรอบมาตรฐานสถาบันฟุตบอลที่กำหนด

(ถ้ามี) ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละสโมสรด้านการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนมีมาตรฐานเดียวกัน และควรมีผู้เชี่ยวชาญในด้านโรงเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬาในระดับเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษา ถึงแนวทางในการดำเนินงานตามรูปแบบสถาบันฟุตบอล เพื่อจะได้พัฒนารูปแบบให้มีความเหมาะสมต่อบริบทของประเทศไทย นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย ทั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และบริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ควรมีการจัดการแข่งขันลีกเยาวชนระดับสโมสรขึ้น ในแต่ละกลุ่มอายุที่มีความพร้อม โดยเฉพาะรุ่นอายุ 18 ปี ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพต่อไป ให้มีประสบการณ์ในการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเล่นที่ม ซึ่งในสภาพปัจจุบันความชัดเจนในด้านการจัดการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ทำให้สโมสรฟุตบอลอาชีพเอง ไม่สามารถวางแผนระยะยาวในการพัฒนาผู้เล่นในแต่ละกลุ่มอายุต่างๆ ได้ เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันในระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ หากจะมีการจัดการแข่งขันขึ้นจริงจากองค์กรทั้ง 2 ข้างต้น ส่วนสโมสรที่มีการดำเนินการในรุ่นอายุดังกล่าวอยู่แล้ว ประสบปัญหาไม่สามารถหารายการแข่งขันสำหรับผู้เล่นระดับเยาวชนของสถาบันฟุตบอล ที่มีการรับรองมาตรฐานได้เช่นกัน เพราะแนวทางของสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จนั้น ทั้งนักกีฬา ผู้ฝึกสอน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนรายการแข่งขัน ต้องมีคุณภาพและเป็นมาตรฐานตามข้อกำหนด จึงจะทำให้ได้ผลผลิตที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล แต่สำหรับประเทศไทย แนวทางเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมเหมือนกับสถาบันฟุตบอลต่างประเทศนั้น คงต้องมีการเชื่อมโยงจากทุกฝ่ายจึงจะเกิดขึ้นได้จริง โดยต้องมีการตั้งข้อตกลงเฉพาะกิจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและการพัฒนา ให้มีการบูรณาการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและส่วนสนับสนุน ออกเป็นมาตรการในการดำเนินงานร่วมกัน (MOU : Memorandum of Understanding) ระหว่างสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด การกีฬาแห่งประเทศไทย สโมสรฟุตบอลอาชีพ และโรงเรียนเครือข่ายต่างๆ เพื่อให้การพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนในรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพได้เกิดขึ้นจริง ตามรูปแบบการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพอย่างยั่งยืน



## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้มีการอภิปรายผล ดังนี้

**การอภิปรายผลแยกในแต่ละองค์ประกอบการดำเนินงาน ของรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (11 องค์ประกอบ)**

1. **ด้านวัตถุประสงค์ (Purpose)** เพื่อพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนให้เป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบและมีศักยภาพสูง ให้สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นในทีมชุดใหญ่ ซึ่งจะสร้างรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพ เนื่องจากว่าในปัจจุบันการจัดตั้งและการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพ ยังไม่มีรูปแบบการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลที่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นหากจะมีการดำเนินการสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอลจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้สถาบันฟุตบอลมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2549) พบว่า การดำเนินการจัดตั้งสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยญี่ปุ่น ได้มีข้อกำหนดของคณะกรรมการการกีฬาฟุตบอลเจลีก ได้กำหนดเงื่อนไขว่าทุกสโมสรในเจลีก ต้องมีโรงเรียนกีฬาของตน เพื่อผลิตและพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนและเยาวชนของสโมสรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อฐานะและความมั่นคงของสโมสรในระยะยาว และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน (Everton FC) ซึ่งเป็นสถาบันฟุตบอลพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสร ภายใต้การดูแลของสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน ประเทศอังกฤษ (2554) ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ไว้ว่า

1. เพื่อพัฒนาผู้เล่นและเป็นแนวทางของการพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร
2. เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะช่วยให้สโมสรลดค่าใช้จ่ายลง
3. เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะสร้างรายได้มาสู่สโมสรจากค่าธรรมเนียมในการย้ายทีม
4. เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นนักฟุตบอลอาชีพอย่างแท้จริง
5. เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นผู้มีอาชีพนอกเหนือจากการเป็นนักฟุตบอลแล้ว
6. เพื่อสร้างโอกาสและประสบการณ์ให้กับผู้เล่นด้วยโปรแกรมการพัฒนาที่ดีที่สุดและเห็นผลได้

2. **ด้านการบริหารจัดการ (Management)** ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งแบ่งออกเป็น

1. การวางแผน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และแผนงาน (Plans)
2. การจัดองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) การออกแบบงาน (Job Design) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (Authority Allocation) การประสานงานที่ดี

(Coordination) 3. การชี้นำ (Leading) ได้แก่ ภาวะผู้นำสูง (Leadership) การจูงใจ (Motivation) 4. การควบคุม (Controlling Process) ได้แก่ การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับ การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสถาบันฟุตบอลต้องมีระบบการบริหารจัดการทั้ง 4 กระบวนการดังข้างต้น ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการของสถาบันฟุตบอลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานสอดคล้องกับ นนชัย ศานติบุตร (2550) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ในส่วนที่ 2 รูปแบบของหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ โดยผู้บริหารต้องมีหน้าที่วางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม โดยมีรูปแบบการวางแผน คือ เป็นการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นแผนเชิงรุก สำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มั่นคง และยั่งยืน

**3. ด้านงบประมาณ (Budget)** ปัจจัยทางด้านงบประมาณสนับสนุนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งแหล่งที่มาของงบประมาณสนับสนุนสถาบันฟุตบอล แบ่งออกเป็น 3 ช่องทางการสนับสนุนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ควบคุมดูแล องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน รายได้จากการผู้เล่นที่เป็นผลผลิตของสถาบันฟุตบอล และต้องมีการการแสวงหาสถานะทางการเงิน รายรับ รายจ่าย ที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และการสนับสนุนสอดคล้องกับ ธรรมนูญ วงศ์นาค (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2555) กล่าวว่า การดำเนินงานของสโมสรในการพัฒนาผู้เล่นเยาวชน ได้มีการใช้งบประมาณเพียงร้อยละ 1 - 2 ของงบประมาณในการทำทีมชุดใหญ่ และสอดคล้องกับ เดย์ ฮีเจียและคณะ (De Heij, Vermeulen, & Teunter, 2006) ได้ทำการศึกษาแนวทางกลยุทธ์ และการวางแผนฟุตบอลในทวีปยุโรป พบว่า สถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลบาร์เซโลน่า ประเทศสเปน ในปี 2010 - 2011 ใช้งบประมาณในการดำเนินงาน จำนวน 6 ล้านยูโร (ประมาณ 180 ล้านบาท) ซึ่งเป็นงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานสถาบันฟุตบอล โดยมีนักฟุตบอลระดับเยาวชน ทั้งหมด จำนวน 290 คน เจ้าหน้าที่/ทีมงาน 110 คน และมีผู้เล่นเยาวชนที่จบจากสถาบันฟุตบอล ได้ขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่ จำนวน 10 คน

**4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities and Accommodations)** ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งจำเป็นหลัก ได้แก่ สนามแข่งขันและสนามฝึกซ้อมที่ได้มาตรฐาน ในแต่ละกลุ่มอายุต่างๆ ที่มีการดำเนินงาน และมีสนามในร่ม หรือโรงยิมเนเซียม นอกจากนี้ ต้องมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็น ได้แก่ ห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายนักกีฬา (Physical Fitness Room)

ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า (Changing Cloth Rooms) สถานที่ขายอาหาร/เครื่องดื่ม (Cafeteria) พื้นที่บริเวณลานจอดรถ (Parking Area) มีห้องรับรองผู้ปกครอง (Residence for Parents) ห้องเรียน (Classrooms) ห้องอาบน้ำ/ห้องสุขา (Bathroom/Toilet Room) คอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูล/บันทึกผล/ประมวลผล (Computers Assess) และมีระบบอินเทอร์เน็ต/อีเมล (Internet/E-Mail) สอดคล้องกับ กฎระเบียบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) และกฎหมายว่าด้วยการแข่งขันในปี 2010 - 2011 ประเด็นที่เกี่ยวกับนักฟุตบอลระดับเยาวชน (Football Academy) (Roger Burden, 2011) ได้มีการกำหนดรายละเอียดสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ต้องมีการดำเนินงานด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในด้านต่อไปนี้

1.4.5 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) 1.4.5.1 ด้านเทคนิค (Technical Facilities) สิ่งที่ต้องจัดหาให้เบื้องต้น (พื้นที่สำหรับการแข่งขันกลางแจ้งและในร่ม) อายุต่ำกว่า 9,10 และต่ำกว่า 11 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา จำนวน 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 40 คน อายุต่ำกว่า 12,13,14,15 และต่ำกว่า 16 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา จำนวน 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 30 คน อายุต่ำกว่า 17 ปี - ต่ำกว่า 21 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา จำนวน 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 30 คน และต้องมีสนามในร่ม ขนาดเล็ก 60 x 40 หลา จำนวน 1 สนาม

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับเดย์ ฮีเจียและคณะ (De Heij, Vermeulen, & Teunter, 2006) ได้ทำการศึกษาแนวทางกลยุทธ์และการวางแผนฟุตบอลในทวีปยุโรป พบว่า สภาพแวดล้อมมีผลต่อการพัฒนาทางด้านความสามารถของผู้เล่นระดับเยาวชน ในการพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร กรณีศึกษา สโมสรฟุตบอลบาร์เซโลน่า (Barcelona FC) ประเทศสเปน และสโมสรฟุตบอลอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม (Ajax Amsterdam FC) ประเทศฮอลแลนด์ พบว่า สถาบันฟุตบอลของสโมสรได้จัดสนามและสิ่งอำนวยความสะดวกไว้สำหรับผู้เล่นเยาวชน ประกอบด้วย สนามฝึกซ้อม สนามเด็กเล่น (สนามสำหรับกิจกรรมที่นอกเหนือจากการใช้ฝึก) ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า โรงยิมเนเซียม ลานจอดรถ ร้านอาหาร ห้องรับรองผู้ปกครอง และห้องเรียน และสอดคล้องกับ สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) (2553) ในข้อกำหนดมาตรฐานด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตามโปรแกรมการพัฒนา ผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ สโมสรต้องมีสนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง และสนามในร่ม ให้เพียงพอต่อผู้เล่นระดับเยาวชน และยังต้องมีการจัดห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า ห้องพยาบาลและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตามความเหมาะสม

**5. ด้านบุคลากร (Staffing Requirements)** การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ต้องมีบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนด โดยได้แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้ 1. ฝ่ายการบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ เจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน (Club Owners/ Leaders) ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Director of Football Academy) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Assistant Director of Football Academy) หัวหน้าส่วนงานด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Heads of Education and Welfare) และบุคลากรสายธุรการ/ทะเบียน (Offices) 2. ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports Scientists) ได้แก่ นักกายภาพบำบัด (Physiotherapist) นักโภชนาการ (Nutritionist) เจ้าหน้าที่นวด (Massage Therapist) 3. ฝ่ายผู้ฝึกสอน (Coaches) ได้แก่ ผู้ฝึกสอน (Full-Time/Part-Time) ผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู (Goalkeeper Coaches) ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน (Assistant Coaches) และ 4. ฝ่ายการสนับสนุน (Support Staffs) ได้แก่ แพทย์ (Doctor/Part – Time/On Call) ผู้ฝึกสอนทีมสโมสร (First Team Coaches) บุคลากรสายงานทั่วไป (General Staffs) สอดคล้องกับ วิทยาลัยอาชีวศึกษา (การประชุมกลุ่ม Focus Group, 6 กันยายน 2555) กล่าวว่า ในอนาคต DOC (Director of Coach) ซึ่งคอยดูแลและควบคุมการวางแผนทางทั้งหมดของผู้ฝึกสอนสถาบันฟุตบอล ซึ่งตอนนี้ยังไม่มี การดำเนินงานในส่วนนี้ จึงทำให้แนวทางในการพัฒนาผู้ฝึกสอนไม่มีทิศทาง นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ ทวี อัมพรหมหา (การประชุมกลุ่ม Focus Group, 6 กันยายน 2555) กล่าวว่า หัวหน้าผู้ฝึกสอนทีมชุดใหญ่ เป็นผู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ซึ่งจะต้องมีการวางแผนร่วมกัน จึงจะทำให้สถาบันฟุตบอลประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับ สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) (2553) ในข้อกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากรตามโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ที่จะต้องมีแพทย์ประจำทีมเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในช่วงของการแข่งขัน และยังมีผู้อำนวยการ/หัวหน้าโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน และต้องมีผู้ฝึกสอนเยาวชน ในแต่ละช่วงอายุ 10 ปี, 10 - 14 ปี และ 15 -21 ปี พร้อมทั้งต้องได้รับใบรับรองการเป็นผู้ฝึกสอนตามเกณฑ์ข้อกำหนดของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ด้วยเช่นกัน

**6. ด้านการคัดเลือกนักกีฬา (Players Selection)** ได้มีการกำหนดแนวทางการคัดเลือกนักกีฬาฟุตบอล ที่จะเข้ามาเป็นผู้เล่นของสถาบันฟุตบอล ต้องมาจากแมวมองของสโมสรแนะนำ (Scouting) และจากการสมัครเข้ามาทดสอบ (Trial Apply) สอดคล้องกับ แนวทางการดำเนินงานสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ของสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด (Academy Manchester united, 2011; The Premierleague England, 2011) ซึ่งไม่ได้เปิดให้มีการทดสอบผู้เล่น เพื่อเข้ามาเป็นนักฟุตบอลฝึกหัดเยาวชน แต่เป็นการได้มาจากแมวมองของทางสโมสร จากทั่วทุกมุมโลก

แมวมองของสโมสรมีอยู่ทั่วโลกที่คอยสังเกตผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ ซึ่งคาดหวังว่าผู้เล่นเหล่านี้จะเติบโตขึ้นไป เป็นผู้เล่นอาชีพสำหรับทีมในเมืองที่ตนเองอาศัยอยู่หรือทีมในระดับท้องถิ่น หรือไม่ก็เป็นทีมเฉพาะกิจในวันหยุด (Sunday Team) การได้มาซึ่งนักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์นั้น แมวมองของสโมสรอาจจะได้มาจากการไปดูผลงานด้วยตนเอง หรือผ่านทางกรรกายงานที่ส่งมาจากทางเครือข่ายสโมสรท้องถิ่นที่นักกีฬาอาศัยอยู่ โดยเมื่อได้รับข้อมูลที่ชัดเจนแล้ว สโมสรจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อที่จะพยายามนำมาคัดเลือกและประเมินผลการคัดเลือก ซึ่งสามารถมั่นใจได้ว่าจะได้นักฟุตบอลที่มีความสามารถและได้ผ่านการคัดเลือกอย่างมีมาตรฐาน และสอดคล้องกับ ศิลปชัย สุวรรณธาดา (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของกีฬาเทนนิสที่เป็นความหวังของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยความสำเร็จต้องมาจาก 6 ระบบ ซึ่งระบบการค้นหาและการคัดเลือกนักกีฬาที่มีความพิเศษ นอกจากจะคัดเลือกจากสถิติการฝึกซ้อมและการลงแข่งแล้ว ควรจะมีการพิจารณาโครงสร้างรูปร่าง และสัดส่วนของร่างกาย รวมทั้งสมรรถภาพทางกายและสมรรถภาพทางจิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมรรถภาพ การตั้งเป้าหมายและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

**7. ด้านการลงทะเบียน (Players Registration)** แบ่งออกเป็น 3 ข้อกำหนด คือ การกำหนดอายุของนักกีฬา (Age) และการกำหนดจำนวนนักกีฬา (Maximum Numbers) ในกลุ่มอายุ 13 -18 ปี และการทำสัญญาผู้เล่น (Contract) ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลมีระบบการลงทะเบียนและมาตรฐานตามข้อกำหนดต่างๆ โดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับกฎระเบียบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) และกฎหมายว่าด้วยการแข่งขันในปี 2010 - 2011 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนักฟุตบอลระดับเยาวชน (Football Academy) (Roger Burden, 2011) ได้มีการกำหนดรายละเอียดด้านการลงทะเบียนในแต่ละลีก (FA Premier League หรือ Football League) ที่สโมสรฟุตบอลต้องมีการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน ในรูปแบบสถาบันฟุตบอล โดยในการลงทะเบียน ให้เป็นไปตามแบบฟอร์มที่กำหนดและเป็นปัจจุบัน ได้แก่ ผู้เล่นสูงสุดที่สามารถลงทะเบียนได้ ระยะเวลาในการเดินทาง การลงทะเบียนเป็นผู้เล่นทดลอง การทำสัญญาต่างๆ ของผู้เล่น สิ่งจำเป็นทางด้านเทคนิค (Technical Requirements) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดอายุของนักกีฬา (Age) การกำหนดจำนวนนักกีฬา (Maximum Numbers) ในกลุ่มอายุ 13 -18 ปี และการทำสัญญาผู้เล่น (Contract) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ กิตติศักดิ์ จิรภาสุขสกุล (การประชุมกลุ่ม Focus Group, 6 กันยายน 2555) กล่าวว่า สโมสรมีการดำเนินงานพัฒนาผู้เล่นเยาวชน 3 กลุ่มอายุ ได้แก่ รุ่นอายุ 12, 15 และ 18 ปี โดยผู้เล่นอายุ 12 และ 15 ปี ไม่มีข้อกำหนดในการทำสัญญา ซึ่งพอผู้เล่นอายุครบ 18 ปี และยังไม่ได้ทำสัญญา จึงย้ายออกจากสโมสร เพราะไม่มีการเตรียมการในเรื่องการทำสัญญาไว้ก่อนหน้า ทำให้สโมสรฟุตบอลอาชีพเสียผลประโยชน์

8. **ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( Development Courses Pathway)** มีการออกแบบ และจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ (หลักสูตร) ในแต่ละกลุ่มอายุต่างๆ ตั้งแต่ 13 -18 ปี ซึ่งครอบคลุม การพัฒนาทางด้านเทคนิคทักษะกีฬาฟุตบอล การพัฒนาด้านการศึกษา และการสร้างประสบการณ์ การเล่นเกมการแข่งขัน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล โดยสอดคล้องกับ วิทยา เลากกุล (การประชุมกลุ่ม Focus Group, 6 กันยายน 2555) กล่าวว่า ในประเทศไทยควรมี การกำหนดมาตรฐานการฝึกซ้อม ระยะเวลาในการฝึก ที่เหมาะสมสำหรับผู้เล่นระดับเยาวชนในแต่ละ กลุ่มอายุให้มีความชัดเจน และยังคงสอดคล้องกับสถาบันฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน (Everton Academy) ในประเทศอังกฤษ (2554) ที่กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน ของสถาบันฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน ไว้ว่า 1) เพื่อพัฒนาผู้เล่นและเป็นแนวทางของการพัฒนาไปเป็น ผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร 2) เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะช่วยให้สโมสรลดค่าใช้จ่ายลง 3) เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะสร้างรายได้มาสู่สโมสรจากค่าธรรมเนียมในการย้ายทีม 4) เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นนัก ฟุตบอลอาชีพอย่างแท้จริง 5) เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นมืออาชีพนอกเหนือจากการเป็นนักฟุตบอลแล้ว และ 6) เพื่อสร้างโอกาสและประสบการณ์ให้กับผู้เล่นด้วยโปรแกรมการพัฒนาที่ดีที่สุดและเห็นผลได้ โดยในด้านการพัฒนาหลักสูตรจะแบ่ง ออกเป็น รุ่นอายุ 6 - 8 ปี ช่วงแห่งความสนุกสนาน จะไม่มีการลงทะเลียนผู้เล่น ทดลองทักษะพื้นฐานเท่านั้น สนุกกับกีฬาฟุตบอล รุ่นอายุ 9 - 11 ปี ช่วงแห่ง การเตรียมตัว การเริ่มเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเข้าหรือคัดเลือกออก ผู้เล่นจะทำสัญญาสำหรับหนึ่ง ปีเท่านั้น พร้อมสำหรับการเรียนรู้เทคนิค มีโปรแกรมการเล่นทีมแบบ 8 ต่อ 8 รุ่นอายุ 12 - 16 ปี ช่วง อายุของการพัฒนา ระยะเวลาของการพัฒนาด้านเทคนิค แท็กติก สมรรถภาพทางกาย และจิตใจ มีการจัดโปรแกรมการแข่งขันแบบ 11 ต่อ 11 ผู้เล่นอายุ 11 ปี จะได้รับข้อเสนอรับทุนการศึกษาจาก สถาบันฟุตบอล รุ่นอายุ 17 - 19 ปี ช่วงอายุของการแข่งขัน ผู้เล่นสามารถทำสัญญารับทุนสถาบัน ฟุตบอล อย่างน้อย 2 ปี มีการพัฒนาด้านทักษะเทคนิคทางกีฬาฟุตบอลเต็มเวลา และได้รับการ การศึกษา 12 ชั่วโมงอย่างต่ำ/สัปดาห์ เข้าสู่การแข่งขันลีกเยาวชน ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงได้รับการ ติดต่อให้ทำสัญญาแบบมืออาชีพ เตรียมตัวสำหรับชีวิตการเป็นนักฟุตบอลมืออาชีพอย่างเต็มเวลา และให้ความสำคัญของการเป็นผู้ชนะ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) (2553) ในข้อกำหนดมาตรฐานสโมสรฟุตบอลอาชีพในทวีปเอเชีย ด้านทีมเยาวชนของสโมสร ฟุตบอลอาชีพ ตามโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่จะต้องมีการ ลงทะเลียนเป็นผู้เล่นของทีม และต้องเป็นรายการแข่งขันที่ผ่านการรับรองจากองค์กรกีฬาที่ได้ มาตรฐาน และมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนแมทซ์การแข่งขัน ในรุ่นอายุ ต่ำกว่า 13 และ 15 ปี ต้องไม่ เกิน 30 แมทซ์/ปี และรุ่นอายุ ต่ำกว่า 17, 19 และ 21 ปี ต้องไม่เกิน 40 แมทซ์/ปี

### 9. ด้านความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge and Learning Programme)

ของสถาบันฟุตบอลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มผู้ฝึกสอน ที่ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่างๆ และมีการประเมินผู้ฝึกสอนจากพัฒนาการของผู้เล่นในด้านทักษะ เทคนิค แท็กติก ในแต่ละกลุ่มอายุที่มีการดำเนินการ และ 2. กลุ่มผู้เล่น ต้องมีการพัฒนาความสามารถในด้านทักษะฟุตบอลต่างๆ เป็นไปตามกระบวนการของสถาบันฟุตบอล พร้อมทั้งมีการพัฒนาทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านอารมณ์ ตลอดจนการดำเนินชีวิต สอดคล้องกับวิทยา เล่าหกุล (การประชุมกลุ่ม Focus Group, 6 กันยายน 2555) กล่าวว่า การได้นักกีฬาฟุตบอลระดับโลก ไม่ได้เกิดจากความบังเอิญ แต่มาจากการได้รับการฝึกสอนจากผู้มีความสามารถ โดยเฉพาะวิธีการฝึกสอน โดยในช่วงอายุ 16 ปี จะต้องมีนักจิตวิทยาการกีฬาเข้ามาช่วย ดังจะเห็นว่า นักฟุตบอลในประเทศไทยที่เก่งๆ เริ่มมีตัวเล็กน้อย เพราะไม่มีที่ผู้ฝึกสอน/ปรึษาที่มีความสามารถคอยให้การสนับสนุน การที่จะเริ่มที่ช่วงอายุ 15 ปีนั้น คงไม่ทัน เพราะต้องมีองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ไม่ใช่แค่องค์ประกอบด้านฟุตบอลเพียงอย่างเดียว

### 10. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Education and Welfare) การดำเนินงานสถาบัน

ฟุตบอลต้องมีการดำเนินงานด้านการศึกษาและสวัสดิการ โดย มีการจัดโปรแกรมการศึกษาให้กับผู้เล่นที่อยู่ในช่วงการศึกษา ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมีการทำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบันฟุตบอล โรงเรียน ผู้ปกครอง และการได้รับเงินอุดหนุนช่วยเหลือค่าใช้จ่าย (Scholarship) ตามข้อกำหนดของสถาบันฟุตบอล และจัดให้มีบุคลากรพิเศษทางด้านการศึกษาและด้านสวัสดิการ และให้ความสำคัญกับสุขภาพอนามัยของนักกีฬา สอดคล้องกับระเบียบ และข้อบังคับว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย ประจำปี 2555 (Club Licensing Agreement for Thai Premier League / League Division 1 2012) หมวดที่ 2 ว่าด้วยข้อตกลงระหว่างบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด กับองค์กรสมาชิกเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย รายการไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1 ฤดูกาล 2555 ในข้อที่ 6. ผู้ขออนุญาตสัญญาว่าจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 6.1 หลักเกณฑ์ด้านกีฬา 1) มีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพรวมทั้งการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันตามที่ผู้อนุญาตกำหนด 2) สนับสนุนให้นักเตะเยาวชนได้รับการศึกษาด้านการกีฬาฟุตบอลและการศึกษาอื่นๆ 3) ดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลนักเตะเยาวชนอย่างดี และ 4) เน้นให้นักกีฬามีความประพฤติเหมาะสมทั้งในและนอกสนาม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) (2553) ในข้อกำหนดมาตรฐาน ด้านการดำเนินงานตามโปรแกรมการพัฒนา นักฟุตบอลระดับเยาวชน ที่กำหนดให้สโมสรฟุตบอลอาชีพต้องมีการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในทางด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการพัฒนาทักษะทางด้านกีฬาฟุตบอล

11. **ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย (Developing and Linking with Network)** ต้องมีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน จึงจะทำให้เกิดรูปแบบสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย สถาบันฟุตบอลพันธมิตร (Partnerships) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ (FAT) บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด (TPL) การกีฬาแห่งประเทศไทย (SAT) และโรงเรียนเครือข่ายของสถาบันฟุตบอล (Sub - Academy) เพื่อให้สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพแห่งประเทศไทยนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จริง สอดคล้องกับ ศิลปชัย สุวรรณธาดา, (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2555) กล่าวว่า ต้องมีงบประมาณการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล เหมือนกับรูปแบบการดำเนินงานของสโมสรต่างประเทศ โดยมีความร่วมมือกับทางโรงเรียน พร้อมทั้งการเข้ามาพัฒนามีส่วนร่วมจากทางภาคเอกชน และภาครัฐ นอกจากนี้ผู้ประกอบการมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนพื้นฐานที่สำคัญของนักกีฬาที่จะเริ่มเข้าระบบ ทั้งการสนับสนุนด้านการเรียน การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของชุมชน สถาบันฟุตบอลไม่จำเป็นต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบของสโมสรฟุตบอลอาชีพเสมอไป โดยกลุ่มสมาชิกหรือกลุ่มทุนที่มีความพร้อมในการดำเนินการ จะสามารถดำเนินการได้เป็นเอกเทศ แล้วค่อยเชื่อมโยงกับสโมสรฟุตบอลอาชีพในภายหลัง สอดคล้องกับ รัชณี ขวัญบุญจัน, (สัมภาษณ์, 11 กุมภาพันธ์ 2555) กล่าวว่า สถาบันฟุตบอลจะมีการดำเนินงานเหมือนรูปแบบของสโมสรฟุตบอลในต่างประเทศนั้นดูจะเป็นเรื่องยาก สโมสรฟุตบอลอาชีพควรต้องหาเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษา เพื่อลดต้นทุน หรือหาองค์กรเครือข่ายที่นอกเหนือจากสถาบันการศึกษา เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) เนื่องจากบางแห่งสามารถช่วยในด้านสถานที่ และอุปกรณ์ โดยที่สโมสรจะมีการวางระบบการคัดเลือก และการฝึกสอนทักษะฟุตบอล การส่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการช่วยเตรียมความพร้อมของสถาบันการศึกษา และองค์กร เครือข่ายตามความเหมาะสม ซึ่งทางสโมสรไม่ต้องลงทุนในด้านสนาม ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสอดคล้องกับ อเนก ทิพย์รักษ์ (2546) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนากีฬาฟุตบอลที่มชาติไทยสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2545 - 2555) โดยในด้านที่ 4 การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำคัญ คือ การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนากีฬาฟุตบอลให้มีความสอดคล้องกัน ส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการพัฒนากีฬาฟุตบอล จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาฟุตบอลที่ได้มาตรฐานทุกภาคของประเทศ ดำเนินการปรับปรุงซ่อมเสริมสนามฟุตบอลทั่วประเทศให้ได้มาตรฐาน และจัดตั้งฝ่ายพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพโดยตรง



## การอภิปรายผลการในภาพรวมรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (11 องค์ประกอบ)

รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่มีความเหมาะสมกับบริบทในประเทศไทย ในการดำเนินงาน จะแบ่งออกเป็น 11 องค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. ด้านวัตถุประสงค์
2. ด้านการบริหารจัดการ
3. ด้านงบประมาณ
4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านการคัดเลือกนักกีฬา
7. ด้านการลงทะเบียน
8. ด้านการพัฒนาหลักสูตร
9. ด้านความรู้และการจัดการความรู้
10. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และ
11. ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย เป็นรูปแบบและองค์ประกอบที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งได้มาจากกระบวนการวิจัยแบบบูรณาการที่มีความเชื่อถือได้ ตลอดจนสโมสรฟุตบอลอาชีพเองได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ซึ่งจะทำให้แต่ละสโมสรได้มีกรอบแนวทางในการดำเนินงานพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนที่มีความชัดเจน ภายใต้การดำเนินงานในรูปแบบของสถาบันฟุตบอลที่มีการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐาน ควบคุมดูแลโดยสโมสร โดยมีรูปแบบองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับ สรุปรายงานผลปัจจัยแห่งความล้มเหลวและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาของฟุตบอลทีมชาติไทยชุดซีเกมส์ ครั้งที่ 26 ประเทศอินโดนีเซีย ในวันที่ 13 ธันวาคม 2554 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมชั้น 7 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนพรรษา การกีฬาแห่งประเทศไทย โดยที่ประชุมได้อภิปรายกันอย่างกว้างขวางและมีการสรุปประเด็นปัจจัยของการไม่ประสบความสำเร็จและข้อเสนอแนะในการพัฒนาว่า ควรมีการแต่งตั้งผู้มีความรู้ความพร้อมและความมุ่งมั่นมาทำหน้าที่ประธานพัฒนาเทคนิค และสนับสนุนให้ทำหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อวางแนวทางการพัฒนานักฟุตบอลทีมชาติตั้งแต่วัยเยาวชนถึงทีมชาติชุดใหญ่ และวางระบบการพัฒนาสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพ นอกจากนี้ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ควรจะมีแผนการพัฒนาฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลอย่างชัดเจน เพื่อรองรับการแข่งขันในระดับต่างๆ และควรมีการจัดตั้งลีกสำรองและควรมีการกำหนดโควตาจำนวนนักฟุตบอลในระดับเยาวชน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสการพัฒนาให้กับนักฟุตบอลในระดับเยาวชนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554) ซึ่งจะเห็นได้ว่า การวางระบบการพัฒนาสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพนั้น ต้องมีการดำเนินงานแบบบูรณาการจากองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด การกีฬาแห่งประเทศไทย สโมสรฟุตบอลอาชีพ และส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ การดำเนินงานเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คงไม่สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรในปัจจุบันที่มีอยู่ได้ ถ้ายังขาดการ

ส่งเสริมจากหน่วยงานกีฬาหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน ให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่ควรจะมี แต่เนื่องจากยังไม่มีข้อกำหนดมาตรฐานให้สโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องมีการจัดตั้งสถาบันฟุตบอลในการควบคุมดูแลรับผิดชอบของสโมสร หรือมีข้อกำหนดบังคับใช้ให้แต่ละสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ขึ้นทะเบียนจัดตั้งสโมสร ให้ต้องมีการดำเนินการเป็นสถาบันฟุตบอลที่มีระเบียบรองรับ ดังจะเห็นได้จาก ทีมที่มีศักยภาพสูงมีการดำเนินงานพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน ตามความพร้อมของแต่ละสโมสร โดยในประเทศอังกฤษนั้น จะมีการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ได้นั้นก็ต่อเมื่อได้ผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เท่านั้น จึงจะมีใบรับรอง/ใบอนุญาต (Football Academy License) ซึ่งสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการ FA Premier League จะออกใบอนุญาตให้การรับรองโดยบริษัท เอฟเอ พรีเมียร์ลีก (The FA Premier League) และสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการ Football League จะออกใบอนุญาตให้การรับรองโดยบริษัทฟุตบอลลีก (The Football League) และต้องอยู่ภายใต้การควบคุมและกำกับติดตามดูแล ให้เป็นไปตามกรอบแนวทางการพัฒนาของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) หากสโมสรยังไม่ได้รับรองมาตรฐาน (Football Academy License) จากทั้ง 2 องค์กรข้างต้น จะไม่สามารถที่จะดำเนินการในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปได้ เช่น การกำหนดหลักสูตรการฝึก การกำหนดโปรแกรมการศึกษา เป็นต้น (Rules of the Association and Laws of the Games : Season 2011 – 2012 ) (Roger Burden, 2011) จากเหตุผลดังกล่าว หากมีการนำรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ไปปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของสโมสรในปัจจุบัน ที่มีการดำเนินงานอยู่แล้วให้เป็นไปตามรูปแบบข้างต้น ซึ่งจะเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับระบบการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพในการดำเนินงานเฉพาะด้านเกี่ยวกับสถาบันฟุตบอล (Football Academy) เพื่อให้สโมสรได้มีมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการประเมินมาตรฐานจากองค์กรกีฬาหลักในประเทศไทย ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอลอย่างแท้จริง ซึ่งไม่ใช่แค่สโมสรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานตามโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรตามความพร้อมของสโมสร เพื่อให้ได้เข้าร่วมการแข่งขันในรายการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการคำนึงถึงด้านคุณภาพและผลลัพธ์ที่จะตามมา โดยเฉพาะคุณภาพของนักฟุตบอลเยาวชน ที่เป็นผลผลิตของสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับ นนชัย ศานติบุตร (2550) กล่าวว่า กระแสความนิยมของกีฬาฟุตบอลที่เกิดขึ้นในทั่วทุกมุมโลกนั้น ทำให้รูปแบบการแข่งขันถูกปรับเปลี่ยนไปในเชิงธุรกิจมากขึ้น เช่น ฟุตบอลลีกของประเทศอังกฤษ ประเทศอิตาลี

ประเทศสเปน ประเทศเยอรมัน รวมทั้งฟุตบอลลีกแถบเอเชีย เช่น ฟุตบอลลีกประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเวียดนาม เป็นต้น ซึ่งสมาคมฟุตบอลของแต่ละประเทศจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการจัดตั้งสโมสรกีฬาฟุตบอลที่มีระบบบริหารจัดการในเชิงธุรกิจกีฬา มีการพัฒนานักกีฬา มีบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ ทำให้เกิดเป็นรายได้ที่มีผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลสำเร็จต่อเกมการแข่งขัน และสอดคล้องกับ มนตรี ไชยพันธ์ (2555) กล่าวว่า ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยกำลังมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี ซึ่งดูได้จากเงินเดือนของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน แต่ต้องมีการศึกษากระบวนการจัดการกีฬาอาชีพในภาพรวม ถึงมาตรฐานที่เหมาะสมกับกีฬาในประเทศไทย โดยเฉพาะกีฬาฟุตบอล ซึ่งสถาบันฟุตบอลเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา แต่สิ่งสำคัญต้องเข้าใจบริบทที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ว่ามีหลักเกณฑ์ หรือรูปแบบการจัดตั้งเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นฐานที่จะนำไปสู่กีฬาเป็นเลิศได้ และต้องมีระบบภาพลักษณ์เข้ามาช่วย เพื่อให้การดำเนินการเกิดขึ้นได้ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐ สโมสรฟุตบอล นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ที่ยังมีศักยภาพ สามารถนำเข้ามาพัฒนาระบบใหม่ (Re-Sport) เพื่อให้การส่งเสริมและพัฒนาสถาบันฟุตบอลมีความเด่นชัดมากยิ่งขึ้น การวางหลักเกณฑ์การจัดตั้งสถาบันฟุตบอลอย่างยั่งยืน ให้มีความเหมาะสมกับประเทศไทย รวมทั้งการกำหนดมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ข้อบังคับในการจัดตั้ง ซึ่ง ณ ตอนนี้ ได้มีกฎเกณฑ์การวางบริบทของสถาบันฟุตบอลให้สอดคล้องกับประเทศไทยเป็นอย่างไร ทั้งปัจจัยทางการเมือง สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก แต่ทั้งนี้ต้องเป็นกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนที่เหมาะสมกับประเทศไทย พร้อมทั้งการศึกษา พระราชบัญญัติ ข้อบังคับต่างๆ ต้องนำมาใช้ได้จริงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีแผนดำเนินการ นำสู่กระบวนการปฏิบัติ กระบวนการบังคับใช้ และการติดตามประเมินผลการดำเนินการ และการบังคับใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ฝึกสอน นักกีฬา ที่พกนักกีฬา สิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ ต้องถูกกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

#### 1.1 ด้านนโยบายและการส่งเสริมภาครัฐ

เพื่อให้รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยเกิดเป็นรูปธรรม และสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่กระบวนการปฏิบัติ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายทางด้านกีฬาของประเทศไทย ควรมีการจัดทำข้อตกลงเฉพาะกิจขึ้น ออกเป็นมาตรการในการดำเนินงานร่วมกัน (MOU) ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและการพัฒนาที่มีการบูรณาการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่างสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด การกีฬาแห่งประเทศไทย สโมสรฟุตบอลอาชีพ และโรงเรียนเครือข่ายต่างๆ เพื่อให้รูปแบบสถาบันฟุตบอลได้เกิดขึ้นจริงในประเทศไทย

### 1.2 ด้านสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยในปัจจุบัน มีแนวทางในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชน ตามความพร้อมของแต่ละสโมสร เนื่องจากไม่มีกรอบในการดำเนินงานโดยเฉพาะ ซึ่งสโมสรที่มีความพร้อมมากกว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาที่พร้อมสำหรับรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอล โดยสโมสรที่ยังไม่มีความพร้อมในด้านต่างๆ เท่าที่ควร จะทำให้การพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนไม่สามารถพัฒนาให้เป็นที่ไปตามระบบ และไม่เป็นที่ไปในกรอบมาตรฐานเดียวกัน โดยรูปแบบสถาบันฟุตบอล เป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นแนวทางให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้นำไปศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้กับสโมสร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

### 1.3 ด้านสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ในฐานะที่เป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาฟุตบอลทั้งระบบของประเทศไทย ในระยะแรกควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเฉพาะในการดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ที่มีความชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน เพื่อไม่ให้เกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างสโมสรและความไม่เป็นธรรมของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งจะทำให้สโมสรฟุตบอลอาชีพได้รับผลประโยชน์และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตามรูปแบบสถาบันฟุตบอล มากกว่าการจัดรายการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน ที่ทีมเข้าร่วมแข่งขันไม่ได้มาจากการดำเนินงานจากสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพโดยตรง นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตามรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และมีการกำหนดมาตรฐานในทุกๆ สโมสร พร้อมทั้งมีการให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และมีการวางแผนในการพัฒนาร่วมกันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาฟุตบอลไทยในภาพรวมให้มีแบบแผนเป็นมาตรฐานที่ยั่งยืนต่อไป

#### 1.4 ด้านบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด

บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด (TPL) ในฐานะที่ได้รับนโยบายในการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ทั้งในระดับไทยพรีเมียร์ลีกและในระดับลีกดิวิชั่น 1 ควรมีการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชนที่เป็นระบบและได้มาตรฐาน โดยเฉพาะในรุ่นอายุ 18 ปี ที่จะพัฒนาไปเป็นผู้เล่นอาชีพในระบบฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยต่อไปในอนาคต และต้องมีการกำหนดระเบียบ และข้อกำหนดต่างๆ ในการจัดการแข่งขัน ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และคำนึงถึงแนวทางของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ข้อกำหนดของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) นักฟุตบอลในระดับเยาวชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความชัดเจนกับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีการดำเนินงานในรูปแบบสถาบันฟุตบอล ถึงแนวทางการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชน อันจะส่งผลต่อแนวทางในการวางแผนการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนของสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นระบบต่อไป

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการติดตามผลการนำรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยไปใช้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

2.2 ควรมีการศึกษาการนำเสนอรูปแบบสถาบันกีฬาในประเภทอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น รูปแบบสถาบันบาสเกตบอลสำหรับสโมสรบาสเกตบอลอาชีพในประเทศไทย

2.3 ควรมีการพัฒนาต่อยอดรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ให้ครอบคลุมในระดับสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับภูมิภาค ซึ่งมีบริบทการดำเนินงานที่แตกต่างกับสโมสรในระดับไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น 1

2.4 ควรมีการศึกษาถึงการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยในอนาคต

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

การท่องเที่ยวและกีฬา, กระทรวง . แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554). กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2550.

การกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย . ปัจจัยแห่งความล้มเหลวและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาของฟุตบอลทีมชาติไทยชุดซีเกมส์ ครั้งที่ 26 ประเทศอินโดนีเซีย. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554.

การกีฬาแห่งประเทศไทย. แผนยุทธศาสตร์ฟุตบอลอาชีพแห่งชาติไทยพรีเมียร์ลีก (พ.ศ.2553 -2559). กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553.

กิตติศักดิ์ จิรภาสขสกุล, สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2555.

ขวัญมิ่ง คำประเสริฐ. การบูรณาการงานวิจัย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://pru3.pnu.ac.th/fac/manage/upload-files/pictures/16/khuan\\_8687.pdf](http://pru3.pnu.ac.th/fac/manage/upload-files/pictures/16/khuan_8687.pdf) [20 มิถุนายน 2555]

คณะกรรมการกีฬา วุฒิสภา. เอกสารการประชุม: บทบาทภาครัฐในการพัฒนาและส่งเสริมฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: รัฐสภา, 2553. (อัดสำเนา)

จุกา ดิงศภัทย์. การศึกษาตัวบ่งชี้ในการพัฒนากีฬาของไทย: การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

จุมพล พูลภัทรชีวิน, "การวิจัยอนาคต," วารสารสมาคมการวิจัย, 13 (2551): 9-13.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR รวมบทความเกี่ยวกับอนาคตการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ, 2535.

ดวงนภา มกรานุกัษ์. อนาคตภาพของการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2554-2564).

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.

ทวี อัมพรมหา, สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2555.



สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย. ข้อกำหนดมาตรฐานสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตามมาตรฐานของเอเอฟซี (AFC Club Licensing Criteria). มาเลเซีย: กัวลาลัมเปอร์, 2553.

สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการความจำเป็น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

สิตะวัน. การวิจัยแบบผสมและการวิจัยแบบบูรณาการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://sitawan112.blogspot.com/2011/03/blog-post\\_8637.html](http://sitawan112.blogspot.com/2011/03/blog-post_8637.html) [8 มีนาคม 2554]

สโมสรฟุตบอลชลบุรีเอฟซี. อะคาเดมีชลบุรี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.chonburifc.net> [2 มีนาคม 2554]

สโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าส เอฟซี. ACADEMY. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.bangkokglassfc.academe.html> [5 กุมภาพันธ์ 2554]

เสรี ชัดแจ่ม. แบบจำลอง. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์, 2538.

สำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา. โครงการจัดทำวิจัยและคู่มือการจัดตั้งสโมสรฟุตบอลอาชีพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549. (อัดสำเนา)

สำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา. การศึกษาแนวทางการพัฒนานักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

องอาจ ก่อสินคำ. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการแข่งขันของสโมสรฟุตบอลไทยแลนด์ลีก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม 2548.

อุมาพร จามรมาน. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ, 2529.

อเนก ทิพัทธ์. แนวทางการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลอาชีพสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า (2545-2546). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.



## ภาษาอังกฤษ

- Conrad, E. F. and Wilson. R.F . Academic Program Review. ASHE-EREC HIGHER Education Report,5, 1985.
- Everton [Online]. Available from: <http://www.evertonfc.com/academy/youthacademy.html> [2011, April 7]
- Daft, Richard L. Essential of Organization Theory & Design. 2 nd Edition. South Western, 2001.
- De Heij, R., Vermeulen, P., & Teunter, L. (2006). "Strategic Actions in European Soccer: Do they matter?," The Service Industries Journal , 26 (6), 615-632.*
- Thomas Flath. Youth Handbook. Grassroot & Youth Development Department. Kuala Lumpur, 2006.
- Hodge, B.J. and Anthony, William P. Organization Theory. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Keeves, J. B. Model and Model Building. In Keeves, J. P. (editer), Education Research Methodology,Approach. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Academy Manchester united [Online]. Available from: [http://en.wikipedia.org/wiki/Manchester\\_United\\_F.C.](http://en.wikipedia.org/wiki/Manchester_United_F.C.)[2011, April 24]
- The Premierleague England [Online]. Available from: <http://www.premierleague.com/content/premierleague/en-gb/youth/about-youth-development.html> [2011, April 8]
- Meason, Albert and Khedourri, R. G. The Organization of Sports Leagues. Philadelphia: Englewood, 1985.
- Roger Burden. Rules of the Association and Laws of the Games : Season 2011 - 2012. England.: London, 2011.
- Textor, Robert B. The Ethnographic Futures Research Method: An application to Thailand. Futures, 1995.
- Steiner, W. The Football World: A Contemporary Social History. London: Sussex and Harvester Press, 1988.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอล สำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**จำนวน 3 กลุ่ม** รวมทั้งสิ้น 21 ท่าน (ที่ตั้งเป้าไว้ 17 ท่าน) แบ่งออกเป็น

**กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร** (รวม 7 ท่าน)

**1.1 การกีฬาแห่งประเทศไทย** (3 ท่าน)

1. นายมนตรี ไชยพันธุ์

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายกีฬาเป็นเลิศและวิทยาศาสตร์การกีฬา

2. นายราเชลล์ ได้ผลธัญญา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย

3. ดร.นนชัย ศานติบุตร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา

**1.2 ผู้บริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับไทยพรีเมียร์ลีก** (4 ท่าน)

1. คุณกานต์ จันทรัตน์

ตำแหน่ง ผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลเมืองทองฯ ยูไนเต็ด

2. คุณศุภสิน ลีลาฤทธิ์

ตำแหน่ง ผู้จัดการทีมสโมสรบางกอกกล๊าส เอฟซี

3. คุณธัญญาะ วงศ์นาค

ตำแหน่ง ผู้จัดการทีมสโมสร บีอีซี เทโรศาสน

4. คุณวิทยา เลหากุล

ตำแหน่ง ผู้จัดการทีมสโมสรชลบุรีเอฟซี/ประธานฝ่ายพัฒนาเทคนิค

**กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการ** (รวม 5 ท่าน)

**2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** (2 ท่าน)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.รัชนี ขวัญบุญจัน

ตำแหน่ง คณาจารย์พิเศษประจำสาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิลปชัย สุวรรณธาดา

ตำแหน่ง คณาจารย์พิเศษคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

**2.2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน** (1 ท่าน)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีระ มาลีหอม

ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาพลศึกษา

### รายนามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอล สำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

#### 2.3 มหาวิทยาลัยบูรพา (1 ท่าน)

ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์

ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

#### 2.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (1 ท่าน)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมณี ศรีบุญ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการกีฬา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

#### กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้มีประสบการณ์ตรง (รวม 11 ท่าน)

1. นายพล ชมชื่น  
ตำแหน่ง ผู้ฝึกสอนสโมสรเมืองทองฯ ยูไนเต็ด
2. นายพรรชชา มีศักดิ์ธรรม  
ตำแหน่ง ผู้ฝึกสอนสโมสรอินทรี เพื่อนตำรวจ
3. นายปพนพัทธ์ ฉัตรชัยรัตนเวช  
ตำแหน่ง ผู้ฝึกสอนสโมสรอินทรี เพื่อนตำรวจ
4. นายปกเกล้า อนันต์  
ตำแหน่ง นักฟุตบอลสโมสรอินทรี เพื่อนตำรวจ
5. นายอาจิณณ์ อนุรักษพงษ์ธร  
ตำแหน่ง ผู้สื่อข่าวกีฬาทีนิวส์
6. นายดำริ นาคศรีสุข  
ตำแหน่ง ผู้ฝึกสอนสโมสรทีโอที เอสซี
7. นายวสันต์ เลิศพลรัตน์  
ตำแหน่ง ผู้ฝึกสอนสโมสรทีโอที เอสซี
8. นายสาธิต จิ่งสำราญ  
ตำแหน่ง ผู้ฝึกสอนสโมสรทีโอที เอสซี
9. นายสมเกียรติ ประทุมรัตน์  
ตำแหน่ง ผู้ฝึกสอนสโมสรทีโอที เอสซี

หมายเหตุ : \*\* ผู้เชี่ยวชาญติดภารกิจในรอบที่ 2 และ 3 จึงเหลือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน

## ภาคผนวก ข

รายนามผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus Group)

### รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus Group)

1. ผศ. ดร. สมบูรณ์ อินทร์ธมยา	คณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. นายจาเชลล์ ได้ผลัญญา	การกีฬาแห่งประเทศไทย
3. ว่าที่ร้อยตรี เอกชัย นุชลำยอง	การกีฬาแห่งประเทศไทย
4. นายสมศักดิ์ เข็นเขาวนิช	สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ
5. นายวิทยา รอดทอง	สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ
6. นายกิตติศักดิ์ จิรภาสุขสกุล	สโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าสเอฟซี
7. นายทวี อัมพรมหา	สโมสรฟุตบอลอีสตสกา เอ็ม 150 สระบุรี
8. นายวิทยา เลาทกุล	สโมสรฟุตบอลชลบุรีเอฟซี
9. นายธนศักดิ์ สุระประเสริฐ	สโมสรฟุตบอลชลบุรีเอฟซี
10. นายประสาทสินธ์ เจริญศิริ	สโมสรฟุตบอลชลบุรีเอฟซี
11. นายพาทิศ ศุภะพงษ์	สโมสรฟุตบอลชลบุรีเอฟซี
12. นายศุภฤกษ์ พานทอง	สโมสรฟุตบอลการทำเรือ
13. นางสาวรัชฎา ไชยสิทธิ์	สโมสรฟุตบอลแอร์ฟอร์ซ ยูไนเต็ด
14. นางสาวจิราพร จินดาพูน	สโมสรฟุตบอลแอร์ฟอร์ซ ยูไนเต็ด

**ภาคผนวก ค**

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ





## การกีฬาแห่งประเทศไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

๒๘๖ ถนนรามคำแหง หัวหมาก กรุงเทพฯ ๑๐๒๕๐

โทรศัพท์ : ๐ ๒๓๑๘ ๐๙๙๐ โทรเลขย่อ : การกีฬา

ที่ พิเศษ/-

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ประธานสโมสรบางกอก ยูไนเต็ด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสมบัติ เกตุสม ผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์และพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ งานกำกับดูแลและติดตามประเมินผลกีฬาเป็นเลิศ กองพัฒนากีฬาเป็นเลิศ ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ การกีฬาแห่งประเทศไทย อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย” ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงด้านฟุตบอล ในองค์กร/สโมสรฟุตบอลของท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

ในการนี้ การกีฬาแห่งประเทศไทย โค้รขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นายสมบัติ เกตุสม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว (สัมภาษณ์) เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของ กฟท. และประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสกล วรรณพงษ์)

รองผู้ว่าการฝ่ายกีฬาอาชีพและสิทธิประโยชน์

หน้าห้องรองผู้ว่าการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๖ ๗๑๑๑



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-3238

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

26 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสอบถาม

เรียน คุณศุภสิน ลีลาฤทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมบัติ เกตุสม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและการสอน อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ อินทร์ธมยา และอาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภัทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในกรณี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตั้งกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ พิเศษ/-

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม (Focus Group)

เรียน ประธานสโมสรแอร์ฟอร์ซ ยูไนเต็ด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสมบัติ เกตุสม ผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ งานกำกับดูแลและติดตามประเมินผลกีฬาเป็นเลิศ กองพัฒนากีฬาเป็นเลิศ ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ การกีฬาแห่งประเทศไทย อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ อินทร์ถมยา และอาจารย์ ดร.จุฑา ตั้งศรัทธี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอเชิญบุคลากรในสโมสรฟุตบอล/องค์กรของท่าน ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาฟุตบอลในระดับเยาวชนของสโมสร/หรือมีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus Group) ในวันพฤหัสบดีที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๕ เวลา ๑๐.๐๐ – ๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุม ชั้น ๕ อาคารเฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบพระชนมพรรษา การกีฬาแห่งประเทศไทย (อาคาร ๒๕ ชั้น) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

เพื่อให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กรกีฬาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การกีฬาแห่งประเทศไทย ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้ส่งบุคลากรเข้าร่วมในการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ดังกล่าว เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของ กกท. และประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสังเวียน บุญโต)

รองผู้ว่าการ ปฏิบัติการแทน

ผู้ว่าการ การกีฬาแห่งประเทศไทย

หน้าห้องรองผู้ว่าการฯ

โทร. ๐ ๒๑๘๖ ๗๑๘๑

## ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัย  
(รอบที่ 1)

เรื่อง

การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพ  
ในประเทศไทย

A PROPOSED MODEL OF FOOTBALL ACADEMY  
FOR PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN THAILAND

ผู้วิจัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

นายสมบัติ เกตุสม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ อินทร์ธมยา

อาจารย์ ดร.จุฑา ติงศภิตย์

สาขาวิชาพลศึกษา

ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## คำชี้แจง

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการเก็บข้อมูล โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก เพื่อศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด จึงจำเป็นต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ โดยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ในรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยจะสัมภาษณ์ในเชิงอนาคตภาพ 3 แบบเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ต่อไปสำหรับแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) จำนวน 5 ระดับ ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นจากข้อมูลที่ได้จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 สำหรับแบบสอบถามในรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการที่ผู้วิจัยได้ปรับ เปลี่ยนแก้ไข และเพิ่มเติมข้อความตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) จำนวน 5 ระดับ แต่ในรอบที่ 3 นี้ได้เพิ่มการแสดงตำแหน่งมัยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในแต่ละข้อ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 รวมทั้งขอให้ผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มเติมเหตุผลในกรณีที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญแตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่ม

ทางผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ท่านในรอบที่ 1 ภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์ โดยแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับคำตอบจากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมบัติ เกตุสม)

นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา  
ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์**  
**(รอบที่ 1)**

**การวิจัยเรื่อง :** การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ผู้สัมภาษณ์.....วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....สถานที่.....

**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ  
และกลุ่มที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอลโดยตรง**

ผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง

.....

**ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ**

ท่านเห็นว่า รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (Football Academy) ที่จะเป็นไปได้มากที่สุด และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด มีรูปแบบและองค์ประกอบเป็นอย่างไร

.....

## ข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณา เรื่อง การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในประเทศไทย

สถาบันฟุตบอล (Football Academy) สำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างและพัฒนาักฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบภายใต้การควบคุมขององค์กรภาครัฐ เสมือนกับโรงเรียนกีฬาที่กระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศไทย แนวทางการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพนั้น หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยนั้น ประกอบไปด้วยหลายภาคส่วน เช่น สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ที่ดำเนินการในด้านการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยอยู่ในขณะนี้ ตามแนวทางและนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ฯ ทั้งนี้จาก “ ข้อตกลงการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรสมาชิกเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย รายการไทยพรีเมียร์ลีก และลีกดิวิชั่น1 (Club Licensing Agreement For Thai Premier League/League Division1) ตามระเบียบการแข่งขัน ประจำปี 2011 ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาเยาวชน ดังนี้

### 6.1 หลักเกณฑ์ด้านกีฬา

- 1) มีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพ รวมทั้งการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันตามที่บริษัทฯ กำหนด
- 2) สนับสนุนให้นักเตะเยาวชนได้รับการศึกษาด้านการกีฬาฟุตบอลนอกเหนือจากการเล่นกีฬาฟุตบอลเท่านั้น
- 3) ดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลนักเตะเยาวชนเป็นอย่างดี
- 4) เน้นให้นักกีฬามีความประพฤติเหมาะสมทั้งในและนอกสนาม

ซึ่งจากหลักเกณฑ์ด้านกีฬาข้างต้น เพื่อให้เป็นไปตามคำรับรองว่าจะดำเนินการตามเงื่อนไขตามข้อตกลงต่าง ๆ ที่ทางบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ได้กำหนดไว้ นั้น ทำให้แต่ละสโมสรที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย ทั้งรายการไทยพรีเมียร์ลีก และ ลีกดิวิชั่น1



ประจำปี 2011 ได้ให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้ในการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนานักกีฬาในระดับเยาวชนนั้น แต่ละสโมสรได้มีการดำเนินการตามความพร้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกตามที่สโมสรจะสามารถดำเนินการได้ เนื่องจากการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยนั้น ยังไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน ซึ่งต่างกับการพัฒนานักฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ในประเทศอังกฤษนั้น จะมีการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ดำเนินงานด้านสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ได้นั้นก็ต่อเมื่อได้ผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เท่านั้น จึงจะมีใบรับรอง/ใบอนุญาต (Football Academy Licence) ซึ่งสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการ FA Premier League จะออกใบอนุญาตให้การรับรองโดยบริษัท เอฟเอ พรีเมียร์ลีก (The FA Premier League) และสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการ Football League จะออกใบอนุญาตให้การรับรองโดยฟุตบอลลีก (The Football League) และต้องอยู่ภายใต้การควบคุมและกำกับติดตามดูแล ให้เป็นไปตามกรอบแนวทางการพัฒนาของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (F.A) หากสโมสรยังไม่ได้รับรองมาตรฐาน (Football Academy Licence) จากทั้ง 2 องค์กรข้างต้น จะไม่สามารถที่จะดำเนินการในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปได้ เช่น การกำหนดหลักสูตรการฝึก การกำหนดโปรแกรมการศึกษา เป็นต้น (Rules of the Association and Laws of the Games : Season 2011 - 2012)

โดยสรุปแล้วจะพบว่า การดำเนินงานในด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชนหรือรูปแบบการพัฒนาเป็นสถาบันฟุตบอล (Football Academy) สำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยนั้น มีการดำเนินงานอย่างมีระบบ และมีหน่วยงานที่แบ่งหน้าที่ในการดำเนินงานออกเป็นส่วน ๆ ivo อย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย ในด้านการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยนั้น มีการจัดการแข่งขันที่คล้ายคลึงกันกับแนวทางของประเทศอังกฤษ ซึ่งแบ่งการแข่งขันออกเป็นระดับต่างๆ และมีการเลื่อนชั้นและลดชั้น ตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้ในแต่ละปีเช่นเดียวกัน ส่วนการพัฒนา นักฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยนั้น ต้อง ขึ้นอยู่กับความพร้อมและองค์ประกอบต่าง ๆ ของแต่ละสโมสรที่เกื้อหนุนเป็นสำคัญ ส่วนจะมีรูปแบบเป็นสถาบันฟุตบอล (Football Academy Model) ที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมากน้อยเพียงใดนั้น หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงต้องเร่งสร้างรูปแบบสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลด้วย

จากรายงานผลการสำรวจสโมสรฟุตบอลอาชีพ ตามมาตรฐานและข้อกำหนดของ คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ (AFC) ประกอบด้วยการสำรวจมาตรฐาน จำนวน 10 เกณฑ์ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า มาตรฐานสโมสรฟุตบอลอาชีพ (ชาย) ของประเทศไทย ที่เข้าแข่งขันในรายการไทยพรีเมียร์ลีก ประจำปี 2552 จำนวน 16 สโมสร โดยแสดงจำนวนและร้อยละ ของสโมสรฟุตบอล และจำแนกตามระดับคุณภาพของโปรแกรมพัฒนานักกีฬาฟุตบอลระดับ เยาวชนของสโมสร พบว่าทุกทีมมีโปรแกรมพัฒนานักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชน จำนวน 9 สโมสร ที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้พร้อมมีแผนงานและการพัฒนาคุณภาพที่ต่อเนื่องอย่างเป็น ระบบที่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 56.25 มีจำนวน 4 สโมสร ที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ แต่ไม่มี แผนที่จะพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีจำนวน 2 สโมสร ที่ได้ มาตรฐานตามเกณฑ์เกือบทั้งหมด แต่มีบางส่วนที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์อยู่ในแผนงาน และกำลังปรับปรุง/พัฒนา คิดเป็นร้อยละ 12.50 และมีจำนวน 1 สโมสร ที่เกือบจะสมบูรณ์ตาม เกณฑ์มาตรฐานมีบางส่วนที่ต้องปรับปรุงแต่ยังไม่ได้ดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 6.25 (แผน ยุทธศาสตร์ฟุตบอลอาชีพแห่งชาติไทยพรีเมียร์ลีก, 2553) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สโมสรฟุตบอลอาชีพ ที่เข้าร่วมการแข่งขันในรายการไทยพรีเมียร์ลีก ประจำปี 2552 จำนวน 16 สโมสร ล้วนมีโปรแกรม การพัฒนานักฟุตบอลตามมาตรฐานและข้อกำหนดของคณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอล อาชีพ (AFC)

และเมื่อวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยและเปรียบเทียบกับสโมสร ฟุตบอลในประเทศอังกฤษนั้น สามารถสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ตามกระบวนการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ได้ดังนี้

**โปรแกรมสำหรับฟุตบอลเพื่อความเป็นเลิศของสมาคมฟุตบอลอังกฤษ (The Football Association Programme For Excellence) (Rules of the Association and Laws of the game Season 2010 –2012, 2553)**

กฎข้อบังคับปี ค.ศ. 2010-2011

กฎของเอฟเอ (FA) ข้อที่ C4 (b) มีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมผู้เล่นภายใต้ชื่อว่า “The FA Programme for Excellence” โดยมีการดำเนินงานเป็น 2 รูปแบบ ให้เป็นที่ยอมรับและเป็น ศูนย์กลางในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลระดับเยาวชน เพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ตามกฎที่ C4 (b) โดยมีขอบข่ายดังนี้

### 1.3.1.1 จุดประสงค์ (Purpose)

จุดประสงค์ของ FA Programme for Excellence เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้เล่นที่มีความสามารถสูงได้มีพัฒนาการทั้งทางด้านเทคนิค ทักษะและทางด้านการศึกษาที่ได้รับการออกแบบให้มีความเหมาะสมเฉพาะกับความสามารถของนักฟุตบอล/ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง

### 1.3.1.2 ขอบเขต (Scope)

1.3.1.2.1 The Programme for Excellence ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักดังต่อไปนี้ Centres of Excellence (ศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ) และFootball Academies (สถาบันฟุตบอล)

1.3.1.2.2 สโมสรฟุตบอลในระดับพรีเมียร์ลีก ต้องมีการส่งเสริมให้มีสถาบันฟุตบอลในระดับเยาวชนของตนเอง (Football Academy)

1.3.1.2.3 สโมสรที่มีการดำเนินการให้มีสถาบันฟุตบอล (Football Academy) แล้วไม่ต้องดำเนินการให้มีศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence) ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมและการตัดสินใจของสโมสร

1.3.1.2.4 สโมสรฟุตบอลทั้งระดับพรีเมียร์ลีกและในระดับฟุตบอลลีกที่ต่ำกว่า ไม่สามารถที่ดำเนินการในด้านการกำหนดโปรแกรมทางด้านการฝึกทางเทคนิค โปรแกรมการให้การศึกษาในระดับเยาวชนได้ จนกว่าจะได้ใบรับรอง (License) โดย FA Premier League และ Football League จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนด

### 1.3.1.3 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

1.3.1.3.1 การออกใบรับรองหรืออนุญาต (License) เป็นความร่วมมือจากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) / FA Premier League และจาก Football League ที่รับผิดชอบในการออกใบอนุญาตสำหรับ Centres of Excellence / Football Academy ให้กับสโมสรฟุตบอลทั้งในระดับพรีเมียร์ลีกและระดับฟุตบอลลีก เพื่อเป็นการควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

1.3.1.3.2 The FA Premier League เป็นองค์กรที่ควบคุมการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันในระดับพรีเมียร์ลีกในการดำเนินการให้มีศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy)

1.3.1.3.3 The Football League เป็นองค์กรที่ควบคุมในการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลที่เข้าแข่งขันในระดับฟุตบอลลีก เช่น ดิวิชัน 1 และ ดิวิชัน 2 เป็นต้น ในการ

ดำเนินการให้มีศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy)

#### 1.3.1.3.4 การออกใบอนุญาตต้องเป็นไปตามข้อกำหนดดังนี้

ก. ข้อกำหนดการออกใบอนุญาตทั้ง The FA Premier League และ The Football League ในการออกใบอนุญาตต้องมีความสอดคล้อง เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและต้องได้รับความเห็นชอบโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

ข. ทั้ง 2 องค์การข้างต้นเห็นด้วยที่จะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะภายหลังจากการได้รับการแนะนำ ในการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและต้องได้รับความเห็นชอบโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

1.3.1.3.4.1 ใบสมัคร (Application Forms) เป็นไปตามมาตรฐานและสามารถที่จะทบทวนเพิ่มเติม หรือเพิ่มเติมข้อสำคัญอื่น ๆ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของคณะกรรมการควบคุมดูแลด้านเทคนิค (Technical Control Board)

1.3.1.3.4.2 การติดตาม (Monitoring) ทั้ง The FA Premier League และ The Football League จะต้องมีการบูรณาการการติดตามร่วมกัน ในการออกแบบโปรแกรมการเยี่ยมชมตามแบบมาตรฐานในแต่ละศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) อย่างน้อย 3 ครั้ง/ ฤดูกาล

1.3.1.3.4.3 การรายงานผล (Reports) ในการไปเยี่ยมชมแต่ละศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ต้องมีการรายงานผลการติดตามการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานและรูปแบบที่กำหนด พร้อมทั้งส่ง/ คัดลอกรายงานผลที่ได้ ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของคณะกรรมการฝ่ายเทคนิค ( Technical Control Board)

1.3.1.3.4.4 การทบทวน (Review) ในแต่ละสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีการดำเนินงานเป็นศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) จะต้องมีการเตรียมรายงานผล/ทบทวนการดำเนินงานประจำปี อย่างน้อย 3 ครั้ง ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในข้อ 3.4.3 และส่งรายงานประจำปีต่อคณะกรรมการฝ่ายเทคนิค (Technical Control Board )

#### 1.3.1.3.4.5 การลงทะเบียน (Registration)

ก. The FA Premier League Academy Department และ The Football League Academy Department มีหน้าที่รับผิดชอบในการลงทะเบียนของผู้เล่นทั้งหมดของ Football Academy ให้เป็นไปตามแบบฟอร์มที่กำหนด โดยช่วงระยะเวลาในการลงทะเบียนคือ ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน ของแต่ละปี

ข. แบบฟอร์มใบลงทะเบียนต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

ค. การลงทะเบียนนั้น ผู้เล่นระดับเยาวชนจะต้องลงทะเบียนกับทางศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ในทางใดทางหนึ่ง

- The FA Premier League และ The Football League มีหน้าที่รับผิดชอบต่อแบบฟอร์มการลงทะเบียนทั้งหมดของศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence) โดยเปิดให้ลงทะเบียนตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน ในแต่ละปี

- ผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboys) ก่อนวันที่ 31 กรกฎาคม ค.ศ. 1998 จะมีข้อสัญญาผูกมัดการดำเนินการต่อไปตามสัญญา จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาเต็มเวลา

ง. ผู้เล่นที่ได้ลงทะเบียนกับทางสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboys) ก่อนวันที่ 31 กรกฎาคม ค.ศ. 1998 ได้ลงทะเบียนตามแบบฟอร์มของศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) และไม่ได้รับการยินยอมตามกฎหมายข้อบังคับในการเดินทาง

จ. ข้อสัญญาของสมาคมโรงเรียนชายได้ถูกยกเลิกไปในเดือนสิงหาคม ปี ค.ศ. 1998 ซึ่งจะไม่มีผู้เล่นคนใดได้ลงทะเบียนหลังจากวันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 1998 เป็นต้นไป โดยผลประโยชน์ในสัญญาจากการลงทะเบียนที่เคยมีไว้ จะเก็บไว้ภายใต้กฎระเบียบของศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence) ยกเว้น การลงทะเบียนทางไกล

ฉ. ผู้เล่นระดับเยาวชนที่ลงทะเบียนไว้กับสถาบันฟุตบอล (Football Academy) จะไม่อยู่ภายใต้ข้อเรียกร้องในการเป็นผู้เล่นในระดับของโรงเรียน ทั้งโรงเรียนสังกัดของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เว้นแต่ เป็นกิจกรรมการเล่นที่มีการส่งเสริมให้ผู้เล่นได้มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีที่สุด ทั้งทางเทคนิค ทักษะกีฬาฟุตบอล การศึกษา วิชาการ สังคม และสวัสดิการ ด้วยความเห็นชอบตรงกัน ทั้งกับผู้ปกครอง โรงเรียน ผู้เล่น และผู้อำนวยการสถาบัน

ข. ผู้เล่นที่มีสัญญา กับสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboys) ซึ่งลงทะเบียนไว้กับทาง The FA Premier League และ Football League ในขณะที่เป็นผู้เล่นสถาบันฟุตบอลไม่สามารถที่จะลงทะเบียนเข้าร่วมกับทางสโมสรอื่นๆ ในระหว่างฤดูกาลที่ตัวเองมีสัญญาอยู่ได้

1.3.1.3.4.6 ข้อกำหนด (Fixture) มีการกำหนดโดย The FA Premier League และ Football Academy ได้มีการจัดเตรียมโปรแกรมที่เจาะจงสำหรับสถาบันฟุตบอล ซึ่งคำนึงถึงมิตรภาพและการจัดการแข่งขันที่เอื้อผลประโยชน์ต่อกัน จะพิจารณาร่วมกันในด้านการแข่งขัน โดยพื้นฐานอย่างต่ำ จะต้องมีการแข่งขัน 1 เกมต่อสัปดาห์ และมากที่สุด 30 เกม/ฤดูกาล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- รุ่นอายุต่ำกว่า 18 ปี จะต้องมียุติมนเข้าร่วมแข่งขันไม่เกิน 14 ทีมต่อลีกแข่งขัน (ระดับเยาวชน)

- รุ่นอายุต่ำกว่า 21 ปี จะต้องมียุติมนเข้าร่วมแข่งขันไม่เกิน 14 ทีมต่อลีกแข่งขัน (และมีผู้เล่นที่มีอายุเกินได้ 3 คนต่อทีม) ตามระเบียบที่ได้ดำเนินการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ญคุณสมบัติของผู้เล่นหรือบัญชีรายชื่อ จะต้องมีการประสานงานกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (F.A.)

1.3.1.3.4.7 การชดเชย (Compensation) โดย The FA Premier League และ The Football League เห็นชอบตามขั้นตอนการร้องเรียนเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่จะได้รับ และเป็นการป้องกันในระบบที่เป็นปัจจุบัน ในการดำเนินงานตามแนวทางของสมาคมโรงเรียนชาย (Associate Schoolboy Scheme) ซึ่งในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ มีการดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง

1.3.1.3.4.8 ข้อบังคับ (Rules) The FA Premier League มีมาตรฐานร่วมกันสำหรับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ไว้ภายใต้กฎข้อบังคับของ The FA Premier League เช่นเดียวกับ The Football League ทั้งศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ประกอบไปด้วยมาตรฐานเช่นเดียวกัน โดยระบุไว้ในกฎข้อบังคับของ The Football League

1.3.1.3.4.9 การอุทธรณ์ (Appeal) สโมสรสามารถที่จะร้องขอ/อุทธรณ์ให้สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) พิจารณาในการดำเนินงานเกี่ยวกับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ

และสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ของทั้ง The FA Premier League และ The Football League ได้

1.3.1.3.4.10 การเก็บค่าธรรมเนียม (Fees) เอกสารการลงทะเบียน/ค่าธรรมเนียม ให้เป็นดุลยพินิจของแต่ละลีก

1.3.1.3.4.11 การเรียนรู้หลักสูตรโปรแกรมและการสนับสนุน (Lerning Programme and Support Service) The FA Premier League และ The Football League เล็งเห็นคุณค่าของบทบาทของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) ในการที่จะออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ตามความต้องการ โดยส่งเสริมและสนับสนุนตามความจำเป็น และช่วยเหลือให้สโมสรสามารถดำเนินการตามแบบฉบับของตนเอง

1.3.1.3.4.12 ปฏิทินการแข่งขันฟุตบอล (Football Calendar) เป็นข้อตกลงของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) อย่างต่ำสุด 4 สัปดาห์ (ศุกร์ - อาทิตย์ช่วงเย็น) การจัดการแข่งขันในแต่ละฤดูกาล จะต้องมีการดำเนินการตามที่ระบุไว้ข้างต้น เว้นแต่ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1. การพัฒนาในระดับนานาชาติ 2. การพัฒนาหลักสูตรของผู้เล่น และ 3. การอบรมผู้ฝึกสอนและทีมงาน

1.3.1.3.4.13 การติดต่อสื่อสาร (Communication) The FA Premier League และ Football League เป็นการเตรียมการสำหรับผู้ปกครอง (การลงทะเบียนในแต่ละปี) กฎระเบียบและเอกสารแนะนำของโปรแกรมต่างๆ การได้รับสวัสดิการ การศึกษาที่จำเป็น และกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรม

1.3.1.3.4.14 ด้านเทคนิค (Technical) มีการจัดหาข้อมูลต่างๆ ในการเรียนรู้โปรแกรมการพัฒนาในหลาย ด้านที่เป็นผลในวงกว้าง ตามที่ตกลงกันโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA)

1.3.1.3.4.15 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) ผู้อำนวยการทางด้านเทคนิคของทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) จะประเมินผลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ ในแต่ละมาตรฐานต่างๆ ประกอบด้วย มาตรฐานทางด้านเทคนิค วิชาการ สวัสดิการ และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1.3.1.3.4.16 การปกป้องเด็กและเยาวชน (Child Protection)

ก. เจ้าหน้าที่หรืออาสาสมัครที่มีความเกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ต้องมีรายชื่อ และมีข้อมูลเป็นปัจจุบัน

ข. รายชื่อที่ลงทะเบียนสามารถตรวจสอบได้และยืนยันจากหน่วยงานที่รับรองได้ ตามความเหมาะสม

ค. บุคคลที่ต้องการจะติดต่อกับทางศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) จะต้องได้รับการอนุญาตอย่างเป็นทางการในกรณีที่ต้องการรับเอกสารนอกเหนือจากที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีหนังสือรับรองหรือการอนุญาตจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (F.A.) เป็นรายการนี้

ง. ในแต่ละศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy) ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อนโยบายการส่งเสริมความรู้ในด้านการป้องกันเด็กและเยาวชนให้มีความปลอดภัย ซึ่งต้องได้รับการอบรมความรู้ทางด้านนี้จากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น จากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) ในด้านความตระหนักและการวางแผนโปรแกรมการป้องกันเด็กและเยาวชน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความเข้าใจที่ตรงกันกับทีมงาน อาสาสมัคร และเป็นนโยบายที่สำคัญ

#### **มาตรฐานของการเป็นสถาบันฟุตบอลในประเทศไทย (Football Academy)**

ใบรับรองของการเป็นสโมสรที่จะมีสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ได้นั้น จะต้องได้รับการอนุญาตจาก The FA Premier League และ The Football League ซึ่งต้องเป็นไปตามมาตรฐานและสอดคล้องกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี มีดังนี้

##### **1.4.1 อายุของผู้เล่นในแต่ละระดับ (Age)**

1.4.1.1 สถาบันฟุตบอลจะต้องมีการดำเนินการในทุกช่วงระดับอายุ ตั้งแต่รุ่นอายุ ต่ำกว่า 9 ปี จนถึงรุ่นอายุต่ำกว่า 21 ปี โดยมาตรฐานจะเป็นไปในช่วงระดับอายุ 9 – 21 ปี

1.4.1.2 สโมสรที่ได้ดำเนินการเป็นสถาบันฟุตบอล (Football Academy) แต่ไม่มีการดำเนินการเป็นศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ (Centres of Excellence) จะได้รับการอนุญาตให้ลงทะเบียนผู้เล่นในส่วนของ สถาบันฟุตบอลเท่านั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของ The FA Premier League และ The Football League ตามความจำเป็น

1.4.1.3 แต่ละสโมสรจะสามารถดำเนินการให้มีสถาบันฟุตบอลของตนเองได้เพียงแห่งเดียว ซึ่งแต่ละสโมสรสามารถที่จะยื่นขอกับทาง The FA Premier League หรือ The Football



League เพื่อดำเนินการเป็นศูนย์ย่อยๆ ได้ ภายใต้สถาบันฟุตบอลหลัก (ระดับอายุต่ำกว่า 9, 10, 11, 12 และ 13 ปี) และต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ได้มาตรฐานดังนี้

1.4.1.3.1 จำนวนผู้ลงทะเบียนผู้เล่นสำหรับสถาบันฟุตบอลทั้งหมดต้องไม่เกินจำนวนที่กำหนด

1.4.1.3.2 สถานที่ฝึกหรือเครือข่ายของสถาบันย่อยจะต้องมีมาตรฐานเช่นเดียวกับสถาบันฟุตบอลหลัก (ยกเว้นข้อบังคับในสถานที่ฝึกในร่ม)

1.4.1.3.3 ผู้เล่นที่ได้รับการฝึกในสถาบันย่อยต้องมีเวลาเข้าร่วมการฝึกหรือเล่นกับผู้เล่นอื่นในสถาบันฟุตบอลหลักอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

1.4.1.3.4 เครือข่ายของสถาบันย่อยจะต้องมีข้อกำหนดพิเศษเพิ่มเติมในการเลือกให้เป็นเครือข่าย ดังนี้

1.4.1.3.4.1 ระบุอาณาเขตบริเวณส่วนขยายของสถาบันฟุตบอล

1.4.1.3.4.2 ระบุปัญหาเฉพาะด้านที่ยากต่อการแก้ไข เช่น ปัญหาการจราจรในเมืองหลวง

1.4.1.3.4.3 แหล่งสถานที่ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการได้รับการประสานงานติดต่อสื่อสารจากสถาบันฟุตบอลหลักหรือศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ เช่น การใช้ระยะเวลาเดินทางนานเกินไป

#### 1.4.2 การลงทะเบียน

1.4.2.1 การลงทะเบียนในแต่ละลีก (FA Premier League หรือ Football League) ให้เป็นไปตามแบบฟอร์มที่กำหนดและเป็นปัจจุบัน

1.4.2.2 สถาบันฟุตบอลสามารถที่จะลงทะเบียนผู้เล่นสูงสุด

- ต่ำกว่า 9,10,11, และต่ำกว่า 12 ปี จะมีผู้เล่นได้ไม่เกิน 40 คนต่อกลุ่ม

- ต่ำกว่า 13 และต่ำกว่า 14 ปี จะมีผู้เล่นได้ไม่เกิน 30 คนต่อกลุ่ม

- ต่ำกว่า 15 ปี และต่ำกว่า 16 ปี จะมีผู้เล่นไม่ได้เกิน 20 คนต่อกลุ่ม

(จนกระทั่งจบฤดูกาล ปี ค.ศ. 1999/2000 ผู้เล่นที่ลงทะเบียนกับทางสมาคมโรงเรียนชาย Associate Schoolboy จะอยู่ในเกณฑ์นี้ด้วย)

- ต่ำกว่า 17 ปี และต่ำกว่า 21 ปี จะมีผู้เล่นได้ไม่เกิน 15 คนต่อกลุ่ม

1.4.2.3 ผู้เล่นอายุต่ำกว่า 9,10,11,12 และต่ำกว่า 13 ปี จะต้องใช้เวลาในการเดินทางมาศูนย์ฝึกไม่เกิน 1 ชั่วโมง และผู้เล่นอายุต่ำกว่า 14,15 และต่ำกว่า 16 ปี จะต้องใช้เวลาในการเดินทางมาศูนย์ฝึกไม่เกิน 1 ชั่วโมง 30 นาที

1.4.2.4 อนุญาตให้ไม่ต้องลงทะเบียนสำหรับผู้เล่นที่มีอายุต่ำกว่า 9,10,11,12,13,14,15 และต่ำกว่า 16 ปี โดยให้ได้ทดลองเข้าร่วมฝึกได้เป็นเวลา 6 สัปดาห์

1.4.2.5 ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นที่ลงทะเบียนไว้กับสโมสรอื่นแล้วเข้าร่วมทดลองในศูนย์ฝึกเพื่อความเป็นเลิศและสถาบันฟุตบอล (Centres of Excellence / Football Academy)

1.4.2.6 ผู้เล่นที่มีอายุต่ำกว่า 9,10,11 และต่ำกว่า 12 ปี จะต้องมีกรลงทะเบียนประจำปี

1.4.2.6.1 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 12 ปี จะต้องทำสัญญาอย่างน้อย 2 ปี

1.4.2.6.2 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 14 ปี จะต้องทำสัญญาจนถึงอายุ 16 ปี/ฤดูกาล

1.4.2.6.3 ผู้เล่นที่มีอายุครบ 12 ปี จะต้องได้รับการดูแลและได้รับอนุญาตจากผู้ปกครอง โดยที่ทางสโมสรสามารถขยายเวลาในการลงทะเบียนจนถึงช่วงจบฤดูกาล

1.4.2.6.4 หลังจากที่มีผู้เล่นมีอายุครบ 14 ปี สโมสรสามารถที่จะเสนอทุนในรุ่นอายุ 16 -19 ปี โดยกำหนดระยะเวลา 2 ปี จนถึงอายุ 21 ปี ซึ่งได้รับการดูแลจากทางสโมสร ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างทางสโมสรและทาง The FA Premier League และ The Football League โดยมีกฎข้อบังคับกำหนดไว้ และเมื่อผู้เล่นมีอายุครบ 17 ปี สามารถที่จะทำสัญญาเป็นนักฟุตบอลอาชีพ แต่ต้องมีการให้ความสำคัญกับผู้เล่นในด้านโปรแกรมทางการศึกษาและโปรแกรมทางเทคนิคที่จำเป็น จนกระทั่งอายุครบ 21 ปี และจบฤดูกาล ผู้เล่นมีอายุ 16-19 ปี จะได้รับข้อเสนอทางด้านรายได้ เช่น เงินเดือน และผู้เล่นอายุ 19-21 ปี จะได้รับเงินเดือนที่เป็นไปตามเพดานเงินเดือนของสโมสรและเป็นไปตามข้อตกลง ซึ่งผู้เล่นในช่วงอายุ 19 ปี สโมสรจะต้องแจ้งให้ผู้เล่นรับทราบ ภายในวันที่ 30 กันยายน ซึ่งเป็นช่วงจบฤดูกาลว่าจะอยู่ในแผนการดำเนินการของสถาบันฟุตบอลในอนาคตไว้อย่างชัดเจน

1.4.2.6.5 ผู้เล่นจะต้องทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ภายในวันเสาร์ ที่ 3 ของเดือนเมษายนของฤดูกาล

1.4.2.6.6 สโมสรจะต้องไม่เข้าไปแทรกแซงทั้งทางตรงและทางอ้อม ในกรณีที่ผู้เล่นไม่ทำสัญญากับทางสโมสรหรือตัดสินใจเป็นอย่างอื่น

1.4.2.6.7 ผู้เล่นที่ไม่ได้ทำสัญญากับทางสโมสรจะไม่ได้รับการฝึกจากผู้ฝึกสอนไม่ว่ากรณีใด ๆ เช่น ผู้เล่นจากทัวร์ หรือ แมทช์แข่งขัน ยกเว้นผู้เล่นที่ได้มีข้อตกลง ในกรณีเป็นการทดลอง 6 สัปดาห์ หรือตามแต่กรณีที่มีการพิจารณาเป็นรายๆ ไป

1.4.2.6.8 สถาบันฟุตบอล (Football Academy) สามารถแก้ไขสัญญาของผู้เล่น ซึ่งเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันตามความเหมาะสม เมื่อผู้เล่นมีอายุครบ 12 ปี

1.4.2.6.9 สถาบันฟุตบอลตระหนักถึงการให้ความรู้แก่นักฟุตบอลและผู้ปกครองเป็นอย่างดี โดยมีการแจ้งเป็นหนังสือ การให้คำแนะนำในเรื่องสิ่งที่เป็นต่างๆ ที่ควรทราบ การพิจารณาในด้าน กฎระเบียบ สวัสดิการ การศึกษาที่จำเป็น และข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบันฟุตบอล นักฟุตบอล ผู้ปกครอง เกี่ยวกับแบบฟอร์มการลงทะเบียน และข้อตกลงในสัญญา

#### 1.4.3 สิ่งจำเป็นทางด้านเทคนิค (Technical Requirements)

1.4.3.1 จำนวนชั่วโมงที่เตรียมไว้สำหรับการเล่นหรือการแข่งขัน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ต่อสัปดาห์

- อายุต่ำกว่า 9,10 และต่ำกว่า 11 ปี ต้องไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง (2 ภาค)
- อายุต่ำกว่า 12,13,14,15 และต่ำกว่า 16 ปี ต้องไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง (3 ภาค)
- อายุต่ำกว่า 17,18,19,20 และต่ำกว่า 21 ปี ต้องไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง

\* ยกเว้น: ทีมสถาบันฟุตบอลหลักในแต่ละรุ่นอายุ

1.4.3.2 ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล ต้องตรวจสอบและกำหนดเกมแข่งขันให้กับผู้เล่น ดังนี้

- อายุต่ำกว่า 9 -11 ปี (3 รุ่น) อย่างน้อย 24 เกม/ อย่างมาก 30 เกม (สนามขนาดเล็ก)
- อายุต่ำกว่า 12 -16 ปี (5 รุ่น) อย่างน้อย 24 เกม /อย่างมาก 30 เกม
- อายุต่ำกว่า 17-21 ปี (5 รุ่น) อย่างน้อย 24 เกม/ อย่างมาก 36 เกม (ในเกมการแข่งขันระดับนานาชาติ)

1.4.3.3 ตามข้อกำหนดในเรื่องระยะเวลาการเล่น เพื่อเสริมประสบการณ์ตามข้อรับผิดชอบของตนเองดังนี้

- อายุต่ำกว่า 9 -11 ปี (3 รุ่น) อย่างมาก 30 เกม (สนามขนาดเล็ก)
- อายุต่ำกว่า 12 -16 ปี (5 รุ่น) อย่างมาก 30 เกม

\* ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล

1.4.3.4 สถาบันฟุตบอลจะต้องไม่เข้าร่วมการแข่งขันกับลีกเยาวชนอื่น หากไม่ได้มีข้อสัญญา

#### 1.4.4 หลักสูตรการเรียนรู้โปรแกรม (Learning Programme)

1.4.4.1 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (FA) เห็นชอบรับรองการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลในด้านโปรแกรมการเรียนรู้ของสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ทั้งทางด้านเทคนิคและด้านวิชาการ

1.4.4.2 มีการทบทวนหลักสูตรการเรียนรู้โปรแกรมและผลสะท้อนกลับต่อสถาบันฟุตบอล

1.4.4.3 มีระบบการรายงานผลที่ชัดเจนสำหรับผู้เล่นและผู้ปกครอง ให้รับทราบ 2 ครั้ง/ปี โดยเอาใจใส่ต่อความก้าวหน้าในด้านเทคนิคและด้านวิชาการเพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

#### 1.4.5 สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)

##### 1.4.5.1 ด้านเทคนิค (Technical Facilities)

สิ่งที่ต้องจัดหาให้เบื้องต้น (พื้นที่สำหรับการเล่นทั้งกลางแจ้งและในร่ม)

- อายุต่ำกว่า 9,10 และต่ำกว่า 11 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 40 คน

- อายุต่ำกว่า 12,13,14,15 และต่ำกว่า 16 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 30 คน

- อายุต่ำกว่า 17 ปี - ต่ำกว่า 21 ปี สนามขนาด 60 x 40 หลา 1 สนาม สำหรับผู้เล่น 30 คน

- สนามในร่ม 1 สนามขนาดเล็ก 60 x 40 หลา

##### 1.4.5.2 ด้านการแพทย์ (Medical Facilities)

มีแนวทางปฏิบัติและมีสถานพยาบาลที่ผ่านเกณฑ์

##### 1.4.5.3 ด้านการศึกษา (Study Space)

จัดพื้นที่ให้ผู้เล่นอย่างน้อย 40 คน ใช้เป็นที่ศึกษาและการทบทวนทำการบ้าน

##### 1.4.5.4 ด้านผู้ปกครอง (Parents Room)

มีห้องเฉพาะผู้ปกครอง

#### 1.4.6 ทีมงาน (Staff)

##### 1.4.6.1 คุณสมบัติโดยทั่วไป

ผู้ฝึกสอนทั้งหมดจะต้องลงทะเบียนและมีองค์การรับรอง เพื่อจะเป็นผู้ฝึกสอนในสถาบันฟุตบอล ซึ่งนับตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 2004 และต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.4.6.1.1 ระดับอายุ 7-11 ปี ผ่านการอบรม FA Youth Coaches Award (Junior)

1.4.6.1.2 ระดับอายุ 12-16 ปี ผ่านการอบรม FA Youth Coaches Award (Schools)

1.4.6.1.3 ระดับอายุ 17-21 ปี ผ่านการอบรม FA Youth Coaches Award (Youth)

##### การต่ออายุ

การต่ออายุผู้ฝึกสอน (ภายใต้ระเบียบของ APL) จะต้องมีการพิจารณาทุกๆ 3 ปี โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม ค.ศ. 2004 เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ โดยจัดคอร์สให้มีความเหมาะสม

ตามระดับช่วงอายุ และมีการพิจารณาตามเงื่อนไขของ FA Advanced Coaching ในการออกใบอนุญาตให้เป็นไปตามเงื่อนไข

การโอนหรือเปลี่ยนแปลงสิทธิ์ ผู้ฝึกสอนที่จะสอนในกลุ่มอื่น แต่ไม่มีใบรับรองจะต้องผ่านการรับรองอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามมาตรฐานทั้งหมด

#### 1.4.6.2 ทีมงานประจำ (อย่างน้อย)

1.4.6.1.1 ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล จำนวน 1 คน

1.4.6.1.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล จำนวน 1 คน ดูแลรับผิดชอบผู้เล่นอายุ 8-16 ปี

1.4.6.1.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล จำนวน 1 คน ดูแลรับผิดชอบผู้เล่นอายุ 17-21 ปี

1.4.6.1.4 แพทย์ประจำสถาบัน ไม่ใช่ของทีมชุดใหญ่ของสโมสร เว้นแต่ทำงานเต็มเวลา 1 คน

1.4.6.1.5 นักกายภาพบำบัด จำนวน 2 คน ทำงานเต็มเวลา

1.4.6.1.6 นักการศึกษา/สวัสดิการ (ที่ปรึกษา) จำนวน 1 คน ดูแลรับผิดชอบผู้เล่นอายุ 8-21 ปี

#### 1.4.6.3 ทีมงานด้านเทคนิค (Technical Team) ทั้งประจำและไม่ประจำ

1.4.6.3.1 อัตราส่วนสูงสุดระหว่างผู้เล่นและผู้ฝึกสอน 20 : 2 ซึ่งจะมีผู้ฝึกสอนหลัก อาจเพิ่มผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ตามที่เรียกร้อง

1.4.6.3.2 ผู้เล่นที่เป็นผู้รักษาประตูจะต้องได้รับการฝึกพิเศษเฉพาะการเป็นผู้รักษาประตูต่อภาคการเรียนรู้อย่างน้อย 50% ของภาคการฝึกปฏิบัติ

1.4.6.3.3 ทีมสถาบันฟุตบอลได้มาจากการเลือกของผู้ฝึกสอน ซึ่งคัดเลือกจากผู้เล่นแต่ละสปีดาร์

#### 1.4.7 การศึกษาและสวัสดิการ (Education and Welfare)

1.4.7.1 แต่ละสถาบันฟุตบอลจะมีการเตรียมการหรือจัดระบบการศึกษาอย่างเหมาะสม และเพียงพอในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีการประกาศแจ้งเป็นทางการต่อ The FA Premier League และ Football League

1.4.7.2 เจ้าหน้าที่การศึกษาและสวัสดิการ รับผิดชอบในด้านคุณสมบัติของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และผ่านเกณฑ์ตามเงื่อนไขเข้าสอนในระดับต่างๆ เพิ่มเติม ข้างต้น

1.4.7.3 มุ่งมั่นและใส่ใจต่อการคัดกรอง ประวัติผู้เล่น และการรายงานผลทางลักษณะเฉพาะบุคคล การพัฒนา หรือรายงานการเจริญเติบโต ตามที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA) กำหนด

1.4.7.4 การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการวิจัย การดำเนินงานและข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA) กับสถาบันฟุตบอล หรือระหว่างสถาบันฟุตบอลด้วยกัน จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับ

1.4.7.5 สร้างความมั่นใจให้กับผู้เล่นที่อยู่ในระบบ

1.4.8 การเชื่อมโยงในการพัฒนา (Developing and Links) เป็นการเชื่อมโยงสโมสรฟุตบอลตามแบบแผน เพื่อความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์

1.4.8.1 อย่างน้อยแต่ละสถาบันฟุตบอลควรมีศูนย์กลางของฟุตบอลระดับจูเนียร์ มีความพร้อมในด้านสนามสำหรับผู้เล่นจำนวน 100 คน ที่ไม่ได้ลงทะเบียนได้เข้ามาสัมผัส (อายุต่ำกว่า 10 ปี) ภายใต้กฎบัตรมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Charter Mark Criteria)

1.4.8.2 สถาบันฟุตบอล (Football Academy) ภายใต้กฎบัตร รับรองความพร้อมและเป็นการร่วมมือจากทุกภาคส่วนจัดเป็นโปรแกรมบริการต่อชุมชนขึ้นมา จำนวน 100 โรงเรียนระดับจูเนียร์ จำนวน 10 โรงเรียนระดับมัธยม และสโมสรฟุตบอลระดับเล็กจำนวน 50 สโมสร ที่เป็นเป้าหมาย

1.4.9 แนวทางการปฏิบัติ (Conduct)

การกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ปกครอง ผู้เล่น ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และถือปฏิบัติร่วมกันกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA)

1.4.10 การบริหารจัดการ (Administration)

1.4.10.1 การลงทะเบียนทั้งหมดของผู้เล่น (Profiles) ควรบันทึกข้อมูลโดยเครื่องคอมพิวเตอร์

1.4.10.2 สถาบันฟุตบอลทั้งหมดมีอีเมล (E - Mail) และอินเทอร์เน็ต (Internet) ติดต่อกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย อังกฤษ (FA) และ The FA Premier League และ The Football League (ถ้ามี) ในส่วนพื้นที่ที่ตั้งของสถาบันฟุตบอล

1.4.11 ตารางเวลาที่แต่ละสโมสรดำเนินการสถาบันฟุตบอล จากผลปี ค.ศ. 1999-2000 ดังนี้

1.4.11.1 ดำเนินการเรื่องระเบียบต่างๆ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1999

1.4.11.2 มั่นใจว่าคณะที่มงานสามารถเข้ามาบริหารจัดการสถานที่ เริ่มตั้งแต่ 1 สิงหาคม ค.ศ.1999

1.4.11.3 เตรียมการตามข้อตกลงในสิ่งอำนวยความสะดวก เริ่มตั้งแต่ 1 สิงหาคม ค.ศ.2001

1.4.11.4 The FA Premier League ให้การสนับสนุนกับสโมสรที่ไม่ได้ดำเนินการด้านสถาบันฟุตบอล แต่ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดข้างต้น มีระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 2 ปี ในการมุ่งมั่นที่จะดำเนินการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หลังจากที่ได้รับ การสนับสนุน (กรณีเลื่อนขั้นขึ้นมาสู่ในระดับพรีเมียร์ลีก)

#### 1.4.12 การร้องทุกข์ (Grievances)

การร้องทุกข์อาจมีการดำเนินการเป็นรูปแบบของสถาบันหรือองค์กรในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม

1.4.13 การดำเนินการด้านสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ทั้งหมดเป็นไปตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในปี ค.ศ. 1989 ว่าด้วยเรื่อง พ.ร.บ เด็ก หรือที่เรียกว่า Children's Act

จากข้อกำหนดของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (F.A.) ตามกฎระเบียบในการแข่งขันฤดูกาล 2011 – 2012 (Rules of the Association and Laws of the game Season 2010 -2012) ที่ว่าด้วยเรื่องแนวทางการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน ในรูปแบบของสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ที่แต่ละสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจะต้องมีการดำเนินการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของตนเอง ตามแนวนโยบายของสมาคมฟุตบอลฯ นั้น จะพบว่าแต่ละสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมีการดำเนินการในด้านของสถาบันฟุตบอล (Football Academy) อย่างเป็นระบบเช่นเดียวกัน ซึ่งได้รับการดูแลรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกันจากทั้ง 2 องค์กร คือ The FA Premier League และ The Football League ต่างออกกฎระเบียบในการเข้าร่วมการแข่งขันในลีกที่ตนเองดำเนินการจัดแข่งขันให้มีความสอดคล้องกับกฎระเบียบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย (F.A.) เช่น การดำเนินการของสถาบันฟุตบอล เอฟเวอร์ตัน (Everton Academy) ของสโมสรเอฟเวอร์ตัน ซึ่งอยู่ในระดับพรีเมียร์ลีก และอยู่ในการดูแลรับผิดชอบโดย The FA Premier League มีการดำเนินการดังนี้

### สถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน (Everton Academy)

สโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตันได้ดำเนินการในด้านการพัฒนาสถาบันฟุตบอลอย่างมีประสิทธิภาพสูง ดังตัวอย่างผู้เล่นที่ผ่านการเป็นผู้เล่นของทีมสถาบันฟุตบอลของสโมสรได้ประสบความสำเร็จมากมาย เช่น Wayne Rooney, Richard Dune, Michael Ball, Gavin Macann, Francis Jeffers, และผู้เล่นที่กำลังไปได้ดีในอนาคต ได้แก่ Tony Hibbert, Leon Osman, James Vaughan, Victor Anichebe ซึ่งผู้เล่นเหล่านี้ต่างเป็นที่ยอมรับ โดยสถาบันฟุตบอลได้มีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ที่เริ่มมีการดำเนินการ ในด้านต่อไปนี้

- โครงสร้างของการสอน (Structure of Coaching)
- การหาผู้เล่น (Recruitment)
- การดูแลสุขภาพ (Medical)
- วิทยาศาสตร์การกีฬา (Sport Science)
- การศึกษา (Education)
- สวัสดิการ (Welfare)

สโมสรมีส่วนสำคัญในการช่วยส่งเสริมให้สถาบันฟุตบอลเป็นแหล่งผลิตนักฟุตบอลชั้นยอดที่มีศักยภาพสูงและนักฟุตบอลที่เติบโตมาจากสถาบันฟุตบอลมีส่วนช่วยสโมสรเช่นเดียวกัน โดยดูจากความต้องการและผลผลิตของสถาบันฟุตบอลที่ได้สร้างผลประโยชน์ให้กับทางสโมสรกลับคืนเช่นเดียวกัน สโมสรมีการวางโครงสร้างของสถาบันฟุตบอล เพื่อเตรียมสำหรับการพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้เล่นในระดับเยาวชนที่ก้าวไปเล่นในทีมชุดใหญ่ของสโมสร โดยสโมสรมีข้อผูกมัดเกี่ยวกับสถาบันฟุตบอลและให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนเช่นกัน

David Moyes, Manager ได้กล่าวว่า...ผู้เล่นที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมสถาบันฟุตบอล จะได้รับการพัฒนาตามระยะเวลาและวิธีการที่ส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงในระดับชาติและนานาชาติ โดยสโมสรมีการวางโปรแกรมการพัฒนาเพื่อช่วยส่งเสริมผู้เล่น ให้เป็น ผู้เล่นที่สามารถนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในโปรแกรมที่เรียกว่า “The Everton Way”

Ray Hall, Academy Manager ได้กล่าวว่า... สถาบันฟุตบอลเอฟเวอร์ตันแสดงให้เห็นที่ยอมรับอย่างแท้จริงต่อวงการฟุตบอลในระดับโลก (World Football) แต่ในขณะเดียวกันสโมสรไม่ได้นิ่งนอนใจไปกับความสำเร็จ ต่างยังคงมุ่งมั่นการพัฒนาให้เป็นที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เล่นเยาวชนในการมุ่งไปสู่จุดหมายแห่งความสำเร็จ ชื่อเสียงและเงินรายได้ ไม่ได้เป็นตัวกำหนด



ที่แน่นอน แต่การอุทิศตนและความเป็นมืออาชีพภายในสถาบันฟุตบอลต่างหาก ที่เป็นตัวกำหนด และบ่งบอกถึงความเป็น Everton Football Academy โดยเราจะมีการพัฒนาและดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง

Bill Kenwright, Chairman ได้กล่าวว่า...สถาบันฟุตบอลไม่ใช่มีแต่อาคารก่อสร้าง ไม่ใช่มีแต่การจัดกลุ่มคน ไม่ใช่มีแต่การจัดโปรแกรม แต่หมายถึงหลายๆ สิ่งทีกล่าวมารวมกันและอีกหลายๆ อย่าง โดยปรัชญาที่สำคัญและเป็นธรรมเนียมที่เรากำลังจะทำให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันที่เรียกว่า “วิถีแห่งเอฟเวอร์ตัน” หรือ The Everton Way

สโมสรได้ให้ความสำคัญกับผู้เล่นที่มีพรสวรรค์กับผู้เล่นในระดับท้องถิ่นเป็นอย่างมาก โดยดูจากสถิติของผู้เล่นในสถาบันฟุตบอลที่ผลิตออกไปและประสบความสำเร็จ โดยสโมสรมีแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ของสโมสรตามมีอิตโต้(Motto) “Nil Satis Nisi Optimum” ซึ่งแปลว่า Nothing But The Best is Good Enough ...หมายความว่า ไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดแต่ก็ดีพอ ซึ่งเป็นข้อความที่ทางสโมสรยึดมั่นในการดำเนินงานอย่างมุ่งมั่น

สโมสรได้ดำเนินการอย่างเข้มข้นและประสบความสำเร็จจากผู้เล่นเยาวชนของสถาบันฟุตบอลตัวอย่างเช่น David Unsworth, Tony Hibbert, Francis Jeffers, Wayne Rooney ซึ่งเป็นผู้เล่นของสโมสรและผ่านกระบวนการพัฒนาในระดับเยาวชนตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น

### โครงสร้างและวิธีการ

โครงสร้างมี 6 โครงสร้าง ภายในสถาบันฟุตบอล มีองค์ประกอบด้านต่างๆ ดังนี้

- Technical (Coaching)
- Identification And Recruitment (Scouting)
- Medical (Physiotherapy And Rehabilitation)
- Sport Science (Psychology, Physiology, Performance Analysis)
- Education And Welfare (Lifeskills)
- Administration And Facilities Management โดยฝ่าย/ส่วน จะประกอบด้วยทีมงานที่มีศักยภาพสูง และมีประสบการณ์

### Method(วิธีการ)

ในการที่จะพัฒนาสถาบันฟุตบอลให้มีศักยภาพสูงสุด ควรจะประกอบไปด้วยโครงสร้าง ดังนี้

- Identifying : แวมมองให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อแมทซ์การแข่งขันในเมืองและเป็นที่แพร่หลาย เพื่อสอดส่องหาแววนักกีฬาที่มีพรสวรรค์

- Recruiting : สโมสรจะเซ็นสัญญากับผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงอย่างแท้จริง
- Coaching : จัดหาผู้ฝึกสอนที่ผ่านการรับรองและเตรียมให้เหมาะกับกลุ่มผู้เรียน
- Resourcing : จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีผลต่อโปรแกรมการฝึกอย่างดีที่สุด
- Maximising : ส่งเสริมให้ผู้เล่นได้มีการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างเต็มศักยภาพควบคู่ไปการเสริม โดยให้ความสำคัญกับการศึกษา สังคม สรีระวิทยา และเทคนิคในการพัฒนาต่างๆ
- Retaining or Releasing : ในแต่ละฤดูกาลมีผู้เล่นที่ประสงค์ยังอยู่ในกระบวนการพัฒนาต่อไป แต่ก็มีส่วนหนึ่งที่ต้องการย้ายออกจากสถาบันฟุตบอล โดยสโมสรจะพยายามหาสโมสรอื่นให้ตามความต้องการของผู้เล่นอย่างเต็มที่

### เป้าหมายของสถาบันฟุตบอล (Gold of Football Academy)

เป้าหมายของสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน มีดังนี้

- เพื่อพัฒนาผู้เล่นและเป็นแนวทางของการพัฒนาไปเป็นผู้เล่นชุดใหญ่ของสโมสร
- เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะช่วยให้สโมสรลดค่าใช้จ่ายลง
- เพื่อพัฒนาผู้เล่นและจะสร้างรายได้มาสู่สโมสรจากค่าธรรมเนียมในการย้ายทีม
- เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นนักฟุตบอลอาชีพอย่างแท้จริง
- เพื่อพัฒนาผู้เล่นให้เป็นมืออาชีพนอกเหนือจากการเป็นนักฟุตบอลแล้ว
- เพื่อสร้างโอกาสและประสบการณ์ให้กับผู้เล่นด้วยโปรแกรมการพัฒนาที่ดีที่สุดและเห็นผลได้

### กระบวนการคัดเลือก (Trialist Procedure)

สถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน มีการเปิดการคัดเลือกหรือทำงานทดสอบผู้เล่นที่เป็นไปตามการนัดหมายของทีมงานแมวมองของสโมสรที่ได้คัดเลือกจากการติดตามดูผลงานของผู้เล่นจากแมทซ์การแข่งขันต่างๆ จนมั่นใจในระดับหนึ่งว่าผู้เล่นคนนั้นสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองต่อไปได้ในอนาคต สถาบันฟุตบอลจึงไม่ได้เปิดการคัดเลือกผู้เล่นทั่วไป แต่ถ้าผู้เล่นคนใดที่มั่นใจว่ามีความสามารถอย่างแท้จริง แต่ไม่ได้รับโอกาสจากแมวมองสามารถที่จะนำเสนอตนเอง โดยต้องมีการเตรียมข้อมูลต่างๆ ให้เป็นไปตามที่สโมสรต้องการ

แล้วทางสโมสรจะพิจารณาในขั้นต้นตามเอกสารดังกล่าว และติดต่อแมวมองหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาต่อไป

ข้อมูลผู้เล่นที่จำเป็น ได้แก่

- สโมสรที่สังกัด/โรงเรียนที่สังกัด
- อายุ/วัน เดือน ปีเกิด
- รายละเอียดเบื้องต้น (ระยะเวลาในการเล่นทีม/แมทช์/สนามฝึกซ้อมที่ทำการฝึกอยู่)
- ที่อยู่ติดต่อกลับ /โทรศัพท์/บุคคลที่ติดต่อได้

ถ้าผู้เล่นที่มีความสามารถที่แท้จริงและสนใจในโปรแกรมการพัฒนา ก็จะเป็นเป็นโอกาสหนึ่งในการพัฒนา ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม หากการประเมินผลเป็นที่ยอมรับและสนใจของทีมงาน ทางสถาบันฟุตบอลจะรับเข้าทดสอบเป็นเวลา 6 สัปดาห์ ซึ่งเป็นไปตามกฎของพรีเมียร์ลีก (Premier League Rules)

### โปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นชั้นยอด (The Four Corners of Elite Player Development)

เมื่อผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงได้ผ่านการทดสอบและได้ลงทะเบียนแล้ว ผู้เล่นจะได้เรียนรู้และสัมผัสถึงโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหัวใจของการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลโดยรวม และส่วนสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมการเล่นที่มีศักยภาพสูง การดำเนินงานมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้เล่นแต่ละคน เพื่อตอบสนองศักยภาพของเขา ที่ต้องการจะบรรลุผล ซึ่งการดำเนินงานจะเป็นไปในสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องและมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และเกิดความก้าวหน้าของทีม

#### เทคนิค (Technical)

- ช่วงอายุ 9-11 ปี เป็นการปูหลักการพื้นฐานทักษะและเทคนิคของเกม ที่ระยะการฝึกนี้เน้นการมีส่วนร่วมกับเกมและรักในเกม และพัฒนาผู้เล่นด้วยการลงทีมแบ่งผู้เล่นในแต่ละทีม เช่น ทีมสีน้ำเงินและทีมสีขาว แบบ 1 ต่อ 1 หรืออาจจะแบ่งตามสถานการณ์ที่เหมาะสม 8 ต่อ 8

- ช่วงอายุ 12-16 ปี เป็นการให้ความรู้ทางด้านเทคนิคและทักษะและสลับกับการแก้ปัญหา เมื่อสิ้นสุดระยะนี้ ผู้เล่นจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตนเองเล่นเพียงตำแหน่งเดียวหรือมากกว่าในเกมการเล่นแบบ 11 ต่อ 11

- ช่วงอายุ 17-18 ปี ผู้เล่นจะมีความชำนาญทางด้านเทคนิค ทักษะ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกมการเล่นในแต่ละวันได้เป็นอย่างดีแล้ว ชัยชนะจากการแข่งขันกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งชัยชนะจะเป็นการเรียนรู้วิธีการของฟุตบอล และมุ่งมั่นให้พัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้เล่นของทีมตัวจริง

### สมรรถภาพทางกาย (Physical Fitness)

การมีสมรรถภาพทางกายที่สมบูรณ์พร้อมเป็นส่วนหนึ่งของนักกีฬา โดยนักกีฬาฟุตบอลต้องเรียนรู้เรื่องของความแข็งแรง ความเร็ว ความยืดหยุ่น ความว่องไว ซึ่งทั้งหมดจะมีการวางโปรแกรมการฝึกในแต่ละด้าน เพื่อปรับปรุงสภาพสมรรถภาพทางกายของนักฟุตบอลแต่ละคน

### ประเด็นรูปแบบของชีวิต (Lifestyle Issues)

ประสบการณ์ได้สอนเราว่า ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ไซ้ว่าจะสามารถแสดงความสามารถนั้นออกมาได้ ความล้มเหลวนั้นอาจจะเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจปัญหาบางอย่างภายในสภาพแวดล้อม ซึ่งประเด็นนี้ ผู้เล่นแต่ละคนจะได้รับคำแนะนำต่างๆ ในการใช้ชีวิตช่วงหนึ่งที่นี่ เช่น อาหารและโภชนาการ เหล้า บุหรี่ การจัดการเวลา การพินัน การจัดการกับสื่อและอื่นๆ อีกมากมาย ผู้ปกครองจะได้รับเชิญให้เข้าร่วมในโปรแกรมดังกล่าว และจะได้รับคำแนะนำวิธีการจัดการกับการที่จะเข้าใจผู้เล่นเหล่านั้น

### สภาพจิตใจ (Mental)

นักฟุตบอลที่มีความสามารถในระดับสูงสุดต้องการความเข้มแข็งทางด้านจิตใจ สำหรับผู้เล่นที่ยังไม่สามารถพัฒนาไปถึงตรงนี้ได้ จึงต้องมุ่งเน้นในจุดที่สำคัญของการพัฒนาต่างๆ เช่น กำหนดเป้าหมาย แรงจูงใจ มีความมั่นใจ สมาธิ และการสื่อสาร ในการพัฒนาและการยอมรับการพัฒนาทางด้านจิตใจของตนเองให้ได้แสดงออกถึงสภาพจิตใจที่เข้มแข็งและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การพัฒนาหลักสูตร ()

รุ่นอายุ 6-8 ปี – ช่วงแห่งความสนุกสนาน

- ไม่มีการลงทะเบียนผู้เล่น
- ทดลองทักษะพื้นฐานเท่านั้น
- สนุกกับกีฬาฟุตบอล
- ผู้เล่นที่กำลังเตรียมพร้อมเข้าร่วม “The Everton Way” วิถีแห่งเอฟเวอร์ตัน

รุ่นอายุ 9-11 ปี – ช่วงแห่งการเตรียมตัว

- ผู้เล่นที่ทำสัญญาสำหรับหนึ่งปีเท่านั้น
- ผู้เล่นได้รับการดูแลและในเดือนเมษายน เป็นการเริ่มเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเข้าหรือ

คัดเลือกออกไป

- ผู้เล่นพร้อมสำหรับการเรียนรู้เทคนิค

- มีโปรแกรมการเล่นทีมแบบ 8 ต่อ 8
- ผู้เล่นเข้าสู่โปรแกรม “The Everton Way”

รุ่นอายุ 12-16 ปี – ช่วงอายุของการพัฒนา

- ผู้เล่นทำสัญญากับสถาบันฟุตบอล อย่างน้อย 2 ปี
- ผู้เล่นสามารถขอให้ขยายการลงทะเบียนเพิ่มเติมของตนเองได้
- ผู้เล่นอายุ 11 ปี จะได้รับข้อเสนอ ในเดือนมกราคมของปี ที่ว่าพวกเขาจะได้รับ

ทุนการศึกษาจากสถาบันฟุตบอลหรือไม่

- ระยะเวลาของการพัฒนาทางด้านเทคนิค เกี่ยวกับเทคนิค สมรรถภาพทางกาย และจิตใจ
- มีการจัดโปรแกรมการแข่งขันแบบ 11 ต่อ 11
- ผู้เล่นอยู่ในกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแบบ “The Everton Way”

รุ่นอายุ 16-19 ปี – อายุของการแข่งขัน

- ผู้เล่นทำจะทำสัญญารับทุนสถาบันฟุตบอล อย่างน้อย 2 ปี
- มีการพัฒนาด้านทักษะเทคนิคทางกีฬาฟุตบอลเต็มเวลา และได้รับการศึกษา 12 ชั่วโมง

อย่างต่ำ/สัปดาห์

- เข้าสู่การแข่งขันลีกของสถาบันฟุตบอล
- ทุนของสถาบันฟุตบอล จะดำเนินการในเดือนกุมภาพันธ์ของปี หรือไม่ก็ได้รับการติดต่อ

ให้ทำสัญญาแบบมืออาชีพ

- เตรียมตัวสำหรับชีวิตการเป็นนักฟุตบอลมืออาชีพ อย่างเต็มเวลา
- ผู้เล่นให้ความสำคัญของการเป็นผู้ชนะ

#### สถานะของมืออาชีพ (Professional Status)

- เลือกจำนวนของผู้เล่นจากการได้รับข้อเสนอให้ทำสัญญาแบบมืออาชีพ
- การลงทะเบียนนักฟุตบอลมืออาชีพต้องทำสัญญา เมื่ออายุครบ 17 ปีแล้วเท่านั้น
- สุดท้ายของขั้นตอนของ “The Everton Way” ก่อนที่จะเข้าร่วมทีมชุดใหญ่

ข้อควรจำ : ถ้าผู้เล่นคนใด ออกจากโปรแกรมไม่ใช่จุดสิ้นสุดของชีวิต เพราะสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตัน จะทำงานหนักในการค้นหาสโมสรใหม่สำหรับเขา ถ้าเขามีความพร้อมที่จะย้ายสังกัด

#### ทีมงานสถาบันฟุตบอลของสโมสรเอฟเวอร์ตัน (Academy Staff)

Ray Hall-Academy Manager : จะมีบทบาทและหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลโดยรวม การดำเนินงานทั้งหมดของสถาบันฟุตบอล เป็นผู้นำทีมให้เกิดความเชื่อมั่นในการพัฒนาเยาวชน

ตั้งแต่ อายุ 7-19 ปี และบริหารจัดการส่วนต่างๆ ของสถาบันในเรื่องการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ทีมงานทั้งแบบเต็มเวลาและแบบบางเวลา (Fulltime/Part time) และเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายต่างๆ การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนา การวางแผนงาน การดูแลและสวัสดิการต่าง ๆ การเตรียมการศึกษาและประสานงานกับทางโรงเรียน และดำเนินงานในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการพัฒนาของเยาวชนทั้งหมด

Neil Dewsnip – Head Coach : เป็นหัวหน้ารับผิดชอบดูแลการพัฒนาเกี่ยวกับเทคนิค และแท็คติกทั้งหมดของนักฟุตบอล ระดับอายุ 9 -18 ปี ซึ่งรวมถึงการรับผิดชอบต่อข้อกำหนดปรัชญา โครงสร้าง และการดำเนินการของโปรแกรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายในสถาบันฟุตบอล นอกจากนี้ ยังดูแลประสิทธิภาพและการประเมินผลของกลุ่มและทีมงานทางเทคนิค ทั้งหมดและเป็นครูฝึกหลักการของเยาวชนอายุ 18 ปี

Kevin Sheedy – Academy Coach : ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับผู้เล่นอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้โปรแกรมการฝึกหรือแข่งขันของสถาบันฟุตบอลเกิดประโยชน์สูงสุดในการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในทีมของสถาบันฟุตบอล และรายงานความก้าวหน้าของผู้เล่น นอกจากนี้ยังนำประสบการณ์การเป็นผู้เล่นระดับเยาวชนและในทีมชาติ ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ มาใช้เป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์อีกด้วย

Kevin O'Brien- Academy Director of Goalkeeping : ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับผู้รักษาประตูตามโปรแกรมของสถาบันฟุตบอล รับผิดชอบเทคนิคทั้งหมด และแท็คติกสำหรับผู้รักษาประตู ตั้งแต่อายุ 9 ปีขึ้นไป ดำเนินการในเรื่องสิ่งที่จำเป็นหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกตามโปรแกรม มีการรายงานผล และวัดผลความก้าวหน้าของทีมงานผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู กำหนดแนวทางคุณสมบัติในการหาผู้รักษาประตูที่มีพรสวรรค์เพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันฟุตบอล

Steve Hardwick – Academy Physiotherapist : ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการประสานงานและจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการฟื้นคืนสภาพผู้เล่นของสถาบันฟุตบอล ทั้งหมด นอกจากนี้ยังกำหนดทิศทางในการตรวจรักษา การป้องกันการบาดเจ็บ และการดูแลสภาพ การรักษาให้เป็นไปตามโปรแกรมสำหรับผู้เล่นของสถาบันฟุตบอลทั้งหมดและประเมินผล การให้การรักษา ทุกรุ่นอายุตั้งแต่อายุ 8-21 ปี นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อโปรแกรมการพัฒนา

การบริหารจัดการอุปกรณ์ โปรแกรมการฟื้นคืนสภาพ และการดูแลการปฏิบัติของทีมสถาบันฟุตบอล ในรุ่นอายุ ต่ำกว่า 18 ปี

Richie Porter – Asistant Physiotherapist : ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าทีมกายภาพบำบัด ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และรับผิดชอบสำหรับสถาบันฟุตบอล รุ่นอายุ 9-16 ปี เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการและการเตรียมอุปกรณ์อย่างถูกต้อง และการรายงานการบาดเจ็บในด้านเอกสารต่างๆ ให้เรียบร้อยนอกจากนี้ ยังรับผิดชอบในด้านการดูแลรักษาสุขภาพและกายภาพบำบัดให้กับนักกีฬาฟุตบอล ในรุ่นอายุ 9 -18 ปี

Mike Dickinson- Head of Education and Welfare : ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลข้อผูกมัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้นใหม่หรือที่มีอยู่เดิม บริหารจัดการและดูแลผู้เล่นในสถาบันฟุตบอลในด้านการศึกษาและสวัสดิการ ประสานความร่วมมือกับทางโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ในการหาแนวทางร่วมกันในการจัดการศึกษาและสวัสดิการในรูปแบบการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับแนวทางของโปรแกรมสถาบันที่จำเป็นสำหรับผู้เล่น รับผิดชอบในกระบวนการวัดผลความก้าวหน้าและรายงานผลการศึกษาของผู้เล่นระดับเยาวชน นอกจากนี้ยังกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลในการดูแลทางการการศึกษาและสวัสดิการให้เป็นที่ยอมรับ

Joan Farrelly – Academy Office Manager : มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารจัดการและการจัดองค์กรในงานเอกสารเกี่ยวกับโปรแกรมทั้งหมดและการฝึก (Office Practice) ภายในสถาบันฟุตบอล

Martin Waldron- Head of Local Schoolboy Recruitment : มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามจัดหาผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ โดยเป้าหมายคือ ผู้เล่นที่มีอายุ 5-16 ปี โดยมีหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดคุณสมบัติของผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ในโปรแกรมการแข่งขันแมตช์ต่างๆ เช่น การแข่งขันมิตร การแข่งขันระหว่างจูเนียร์ทีม ฟุตบอลแคมป์ ฟุตบอลระหว่างโรงเรียน และฟุตบอลตามเทศกาลและอื่นๆ

John Mckeown – Sstrenght & Conditioning : มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้เล่นของสถาบันฟุตบอลให้มีสมรรถนะสูง พัฒนาโปรแกรมการฝึกผู้เล่นให้สามารถนำศักยภาพสูงสุดทางกายออกมาให้ได้ตลอดทั้งฤดูกาล นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อกระบวนการพัฒนาในแต่ละด้านของผู้เล่น ให้มีสมรรถภาพทางกายที่สมบูรณ์ภายใต้รูปแบบของโปรแกรมของสถาบันฟุตบอล

Mark Leylan – Performance Analysis : มีหน้าที่รับผิดชอบทำงานร่วมกับผู้ฝึกสอนและผู้เล่นใน การวิเคราะห์การรับรู้ถึงลักษณะของผลตอบกลับต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อแมทซ์การแข่งขัน ประกอบไปด้วยข้อมูลย้อนหลัง และข้อมูลของทีมฝ่ายตรงข้าม โดยศึกษาหาข้อมูลในทุกส่วนของสถาบันฟุตบอลและทีมสำรอง โดยใช้เทคโนโลยี อาทิ Prozone และ Sportscode เพื่อให้ความคิดเห็นที่เป็นข้อมูลที่เป็นไปได้ และมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้เล่นสามารถเชื่อมั่นในการปรับปรุงมาตรฐานของเกมของตน

Dan Hargreaves- Data Analyst : มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการระบบฐานข้อมูลการฝึก ในรุ่นอายุต่ำกว่า 9 ปี ไปจนถึงระดับทีมสำรอง ให้แน่ใจว่า ข้อมูลเฉพาะจากช่วงของการฝึก การทดสอบสมรรถภาพทางกาย ข้อมูลวิทยาศาสตร์การแพทย์กีฬา และข้อมูลเพิ่มเติมใดๆ เกี่ยวกับการจัดการในด้านการพัฒนาของผู้เล่น ได้ประมวลผลกลับไปยังครูฝึกตามลำดับหรือส่วนงานที่รับผิดชอบในอนาคต นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อการวิจัยโครงการต่างๆของสถาบันฟุตบอล

Jonathan Williams- Academy Coordination : มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานต่างๆ ของสถาบันฟุตบอลในแต่ละวันที่จะต้องทำงานประจำวัน ซึ่งทั้งหมดประกอบด้วย การดูแลระบบการลงทะเบียนผู้เล่นโดยรวมและส่วนที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์และทัวร์นาเมนต์ และปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิการให้ความช่วยเหลือที่จำเป็นทั้งหมดสำหรับเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค ตลอดจนรวมถึงพิจารณาวิธีการต่างๆ ของสถาบันฟุตบอลให้มีการปรับปรุงไปข้างหน้า ทั้งในด้านต่างๆ และด้านการแข่งขันด้วย



(ร่าง) รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**รูปแบบที่ 1 ระบบการบริหารจัดการ**

- 1.1 ด้านบุคลากร
- 1.2 ด้านธุรการและทะเบียน
- 1.3 ด้านงบประมาณ
- 1.4 ด้านสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก
- 1.5 ด้านการจัดการข้อมูลทางสารสนเทศ
- 1.6 ด้านการวางแผนงานของสถาบัน
- 1.7 ด้านโครงสร้างสถาบัน
- 1.7 ด้านการควบคุมคุณภาพ
- 1.8 ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ
- 1.9 ด้านเครือข่าย / พันธมิตร
- 1.10 ด้านการประชาสัมพันธ์
- 1.11
- 1.12

**รูปแบบที่ 2 ระบบการค้นหาและคัดเลือก**

- 2.1 การได้มาซึ่งนักฟุตบอล(ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง)
- 2.2 การกำหนดขั้นตอนในการค้นหาและคัดเลือก
- 2.3 การกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญ
- 2.4 การกำหนดวิธีการวัดและประเมินคุณลักษณะ
- 2.5
- 2.6

**รูปแบบที่ 3 ระบบการฝึกซ้อม**

- 3.1 มีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้ามาช่วย (สมรรถภาพทางกาย จิตวิทยา โภชนาการ ฯลฯ)
- 3.2 มีการกำหนดโปรแกรมการฝึกซ้อมเสริมเฉพาะกรณี
- 3.4

## (ร่าง) รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (ต่อ)

**รูปแบบที่ 4** ระบบการจัดหลักสูตรและการพัฒนา

- 4.1 หลักสูตรพัฒนานักฟุตบอล (ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง) ในทุกกลุ่มระดับอายุ
- 4.2 หลักสูตรพัฒนาผู้ฝึกสอน
- 4.3 หลักสูตรพัฒนาบุคลากร / เจ้าหน้าที่
- 4.4 หลักสูตรบูรณาการร่วมกันเพื่อการพัฒนา (นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่ โรงเรียน ฯลฯ)
- 4.5
- 4.6

**รูปแบบที่ 5** ระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้า

- 5.1 มีการประเมินความก้าวหน้านักฟุตบอล ในแต่ละช่วงกลุ่มระดับอายุ
- 5.2 มีหลักเกณฑ์การประเมินตามวัตถุประสงค์ (ทุน เงินเดือน ฯลฯ)
- 5.3 มีการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ในการวัดและประเมินผลความก้าวหน้า
- 5.4
- 5.5

**รูปแบบที่ 6** ระบบการศึกษาและสวัสดิการ

- 6.1 การส่งเสริมด้านการศึกษา
- 6.2 การส่งเสริมด้านสุขภาพ
- 6.3 การส่งเสริมด้านค่าครองชีพ
- 6.4 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 6.5 การส่งเสริมทางด้านความประพฤติ
- 6.6
- 6.7

**รูปแบบที่ 7** ระบบ.....

- 7.1
- 7.2



รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
<b>1. ด้านวัตถุประสงค์ (Purpose)</b>						
1.1 เพื่อพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสถาบันให้สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ในทีมชุดใหญ่ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ						
1.2 เพื่อพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนให้เป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบ ทั้งความสามารถด้านฟุตบอล ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และการดำเนินชีวิต						
1.3 เพื่อสร้างรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพจากการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล						
<b>2. ด้านการบริหารจัดการ (Management)</b>						
<b>2.1 การวางแผน (Planning) ได้แก่</b>						
2.1.1 สถาบันมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) ให้อย่างชัดเจน ถึงเหตุผลในการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ซึ่งมีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว						
2.1.2 สถาบันมีการกำหนดเป้าหมาย (Goals) โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ในการดำเนินงานและมีความสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้						
2.1.3 สถาบันมีการกำหนดแผนงาน (Plans) โดยมีวิธีการซึ่งกำหนดขึ้นโดยสถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันกำหนด						
<b>2.2 การจัดองค์กร (Organizing) ได้แก่</b>						
2.2.1 สถาบันมีการออกแบบงาน (Job Design) โดยกำหนดภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรของสถาบันฟุตบอล ในแต่ละตำแหน่งงานไว้ชัดเจน						
2.2.2 สถาบันมีการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) โดยมีการจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
2.2.3 สถาบันมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (Authority Allocation) โดยเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของขอบเขตการบริหาร (Span of Management) ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันฟุตบอลไปจนถึงบุคลากรระดับล่างสุด						
2.2.4 สถาบันมีการประสานงาน (Coordination) ที่ดี ซึ่งมีการวางกรอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางกรอบของการประสานงานที่จำเป็น ได้แก่ 1) ผู้ประสานงาน 2) บทบาทและความรับผิดชอบ 3) กฎและระเบียบที่จำเป็น						
<b>2.3 การชี้นำ (Leading) ได้แก่</b> 2.3.1 ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสายการบังคับบัญชาระดับสูงมีภาวะผู้นำ (Leadership) สูง ซึ่งทำให้บุคลากรของสถาบัน มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล						
2.3.2 ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสายการบังคับบัญชาระดับสูงมีการจูงใจ (Motivation) ที่ดี ในการทำให้บุคลากร ตามสายงานบังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันฟุตบอล						
<b>2.4 การควบคุม (Controlling Process) ได้แก่</b> 2.4.1 สถาบันมีการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุมไว้อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพของนักฟุตบอลเป็นอันดับแรก โดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและความจำเป็น เพื่อประโยชน์และความสำเร็จของสถาบันฟุตบอล						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
2.4.2 สถาบันมีการกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับไว้อย่างชัดเจนก่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบัน ในแต่ละสายงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนดไว้						
2.4.3 สถาบันมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อบุคลากรของสถาบัน เพื่อให้ได้ผลการวัดที่เที่ยงตรงและได้รับความเชื่อถือ						
2.4.4 สถาบันมีการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่ได้รับ มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการเปรียบเทียบแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต 2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานข้อกำหนดที่มีในระดับสากล 3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด โดยฝ่ายบริหารของสถาบันฟุตบอล						
2.4.5 สถาบันมีการปรับปรุงแก้ไข โดยในกรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด จะมีการเก็บบันทึกผล เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณากระบวนการควบคุมต่อไป แต่ถ้าในกรณีที่ผลที่เกิดขึ้นน้อยกว่า หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/ค่าเป้าหมายที่คาดไว้ จะมีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขที่ต้นเหตุ						
<b>3. ด้านงบประมาณ (Budget)</b>						
3.1 สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์						
3.2 สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากแหล่งทุนภายนอกที่ให้การสนับสนุน ทั้งจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในสัดส่วนที่เหมาะสม						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
3.3 สถาบันฟุตบอลมีรายได้ ซึ่งเป็นผลผลิตในการดำเนินงานของสถาบัน ที่มาจากนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน						
3.4 สถาบันฟุตบอลมีการแสดงสถานะทางการเงิน รายรับ รายจ่าย ที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณการดำเนินงานของสถาบัน						
<b>4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ประกอบด้วย</b>						
4.1 มีสนามแข่งขันที่ได้มาตรฐาน (Full Size Pitches) โดยมีขนาดประมาณ 100 x 60 หลา จำนวน 1 สนาม						
4.2 มีสนามฝึกซ้อม (Full Size Pitches) ในรุ่นอายุ 17 ปี และ 18 ปี โดยมีขนาดประมาณ 100 x 60 หลา (สำหรับ 20 - 25 คน/กลุ่ม)						
4.3 มีสนามสำหรับฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี ขนาด 60 x 40 หลา (สำหรับ 25 - 35 คน/กลุ่ม)						
4.4 มีสนามสำหรับฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 9, 10, 11 และ 12 ปี ขนาด 60 x 40 หลา (สำหรับ 35 - 40 คน/กลุ่ม)						
4.5 มีสนามในร่มขนาดมาตรฐาน ขนาด 60 x 40 หลา (Indoor Pitches ) จำนวน 1 สนาม						
4.6 มีสนามเด็กเล่น (Playing Grounds) จำนวน 1 สนาม						
4.7 มีโรงยิมเนเซียม (Gymnasium) จำนวน 1 โรง						
4.8 มีห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายนักกีฬา (Physical Fitness Room) จำนวน 1 ห้อง ที่ประกอบไปด้วยอุปกรณ์ฟิตเนสตามความเหมาะสม						
4.9 มีห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า (Changing Rooms) ตามความเหมาะสม						
4.10 มีสถานที่ขายอาหาร/เครื่องดื่ม (Cafeteria) ที่ถูกสุขลักษณะ						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
4.11 มีพื้นที่บริเวณลานจอดรถ (Parking) ที่กว้างขวางและมีความสะดวก						
4.12 มีห้องพักผู้ปกครอง (Residence for Parents) จำนวน 1 ห้อง ขนาดตามความเหมาะสม						
4.13 มีห้องเรียน (Classrooms) โดยประมาณ 40 คน/ห้อง ซึ่งมีการจัดสิ่งจำเป็นและอุปกรณ์สำหรับห้องเรียนไว้อย่างครบครัน						
4.14 มีห้องอาบน้ำ/สุขา (Bathroom/Toilet) เพียงพอและมีการดูแลรักษาความสะอาด						
4.15 มีคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูล/บันทึกผล (Computers Assess) ที่เพียงพอ						
4.16 มีระบบอินเทอร์เน็ต/อีเมล (Internet/E-Mail)						
<b>5. ด้านบุคลากร (Staffs)</b>						
<b>5.1 ฝ่ายการบริหารจัดการ(Management) ได้แก่</b>						
5.1.1 มีเจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน (Club Owners/ Leaders) บทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และในดำเนินนโยบายต่าง ๆ ของสถาบันฟุตบอลให้ประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับการดำเนินของสโมสรเช่นเดียวกัน						
5.1.2 มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลทั้งระบบให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลตั้งแต่ อายุ 9 – 18 ปี ของสถาบัน						
5.1.3 มีผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Assistant Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลสถาบันฟุตบอล ตามที่ผู้อำนวยการสถาบันจะมอบหมายความรับผิดชอบ						



รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
5.1.4 มีหัวหน้าส่วนงานด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Heads of Education and Welfare) บทบาทหน้าที่ในการประสานความร่วมมือกับทางโรงเรียน วิทยาลัย ฯลฯ ในการหาแนวทางในการจัดการศึกษาและสวัสดิการร่วมกัน ให้มีการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับแนวทางของสถาบัน						
5.1.5 มีบุคลากรสายธุรการ/ทะเบียน (Offices) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลดำเนินงานเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันฟุตบอล						
<b>5.2 ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports Scientists)</b> 5.2.1 มีนักกายภาพบำบัด (Physiotherapist) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลการฟื้นคืนสภาพของนักฟุตบอล นอกจากนี้ยังกำหนดทิศทางในการตรวจรักษา การป้องกันการบาดเจ็บ และการรักษาให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนด						
5.2.2 มีนักโภชนาการ (Nutrition) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลด้านอาหาร นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งกำหนดทิศทางในการจัดโปรแกรมโภชนาการอย่างมีคุณภาพ						
5.2.3 มีเจ้าหน้าที่นวด (Therapist) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อให้กับนักฟุตบอล นอกจากนี้ยังกำหนดแนวทางในการนวดให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนด						
<b>5.3 ฝ่ายผู้ฝึกสอน (Coaches) ได้แก่</b> 5.3.1 มีผู้ฝึกสอน (Full-Time/Part -Time) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับนักฟุตบอลอย่างเต็มประสิทธิภาพ จัดโปรแกรมการฝึกและการแข่งขันได้เกิดประโยชน์สูงสุดและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
5.3.2 มีผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู (Goalkeeper Coaches) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการพัฒนาเทคนิคและแท็กติกให้กับผู้รักษาประตู						
5.3.3 มีผู้ช่วยฝึกสอน (Assistant Coaches) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกสอนตามที่ผู้ฝึกสอนจะมอบหมายให้ดูแล						
<b>5.4 ฝ่ายการสนับสนุน (Support Staffs)</b>						
5.4.1 มีแพทย์ (Doctor/Part – Time/On Call) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยและรักษาตามสภาพการบาดเจ็บของนักกีฬา						
5.4.2 มีผู้ฝึกสอนทีมสโมสร (First Team Coach) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการสนับสนุนและแนะนำการดำเนินงานของผู้ฝึกสอนของสถาบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						
5.4.3 บุคลากรสายงานทั่วไป (General Staffs) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในฝ่ายงานต่าง ๆ ของสถาบันให้บรรลุผลสำเร็จ						
<b>6. ด้านการคัดเลือกนักกีฬา(Players) ได้แก่</b>						
6.1 มาจากแมวมองของสโมสรแนะนำ (Scouting) ซึ่งจะรับผิดชอบในการติดตามจัดหา นักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์ อายุ 9 -16 ปี โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดคุณสมบัติของผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง จากการติดตามผลงานของนักกีฬาในการแข่งขันต่าง ๆ เช่น การแข่งขันจูเนียร์ทีม ฟุตบอลแคมป์ ฟุตบอลโรงเรียน หรือตามเทศกาล เป็นต้น ฯลฯ						
6.2 มาจากผู้สมัครเข้ามาทดสอบ (Trial Apply) โดยได้เปิดโอกาสให้นักกีฬาที่มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง ได้ส่งประวัติและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องมายังสถาบัน และจะมีการติดต่อคัดเลือกต่อไป						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
<b>7. ด้านการลงทะเบียน (Registration) ประกอบด้วย</b>						
<b>7.1 อายุของนักกีฬา(Age) ได้แก่</b>						
7.1.1 กลุ่มอายุ 9 ปี						
7.1.2 กลุ่มอายุ 10 ปี						
7.1.3 กลุ่มอายุ 11 ปี						
7.1.4 กลุ่มอายุ 12 ปี						
7.1.5 กลุ่มอายุ 13 ปี						
7.1.6 กลุ่มอายุ 14 ปี						
7.1.7 กลุ่มอายุ 15 ปี						
7.1.8 กลุ่มอายุ 16 ปี						
7.1.9 กลุ่มอายุ 17 ปี						
7.1.10 กลุ่มอายุ 18 ปี						
<b>7.2 จำนวนนักกีฬาในแต่ละกลุ่ม (Maximum Numbers)</b>						
7.2.1 กลุ่มอายุ 9, 10, 11 และ 12 ปี มีจำนวน ระหว่าง 35 - 40 คน/กลุ่ม						
7.2.2 กลุ่มอายุ 13 และ 14 ปี มีจำนวน ระหว่าง 30 - 35 คน/กลุ่ม						
7.2.3 กลุ่มอายุ 15 และ 16 ปี มีจำนวน ระหว่าง 25 - 30 คน/กลุ่ม						
7.2.4 กลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี มีจำนวน ระหว่าง 20 - 25 คน/กลุ่ม						
<b>7.3 ระยะเวลาในการเดินทาง(Travelling Time) สำหรับกลุ่มต่าง ๆ จากที่พักถึงสถาบันฟุตบอล</b>						
7.3.1 กลุ่มอายุ 9, 10 และ 11 ปี ต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางไม่เกิน 1 ชั่วโมง						
7.3.2 กลุ่มอายุ 12, 13, 14, 15 และ 16 ปี ต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางไม่เกิน 1.30 ชั่วโมง						
7.3.3 กลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี ต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางไม่เกิน 1.45 ชั่วโมง						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
<b>7.4 การทำสัญญา (Contract)</b>						
7.4.1 ผู้เล่นทดลอง (Trial Players) กลุ่มอายุ 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 และ 16 ปี ที่อยู่ในช่วงการประเมินความสามารถไม่ต้องทำสัญญา โดยมีระยะเวลาทดลอง 6 สัปดาห์ ก่อนที่จะพิจารณาทำสัญญา						
7.4.2 ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นที่มีสังกัดอยู่แล้วของสถาบันฟุตบอล/สโมสรฟุตบอลอาชีพอื่น เข้าเป็น ผู้เล่นทดลองหรือผู้เล่นทำสัญญาของสถาบัน						
7.4.3 ผู้เล่นอายุ 9, 10, 11 และ 12 ปี ต้องทำสัญญาปีละครั้ง						
7.4.4 ผู้เล่นอายุ 13 ปี ต้องทำสัญญา อย่างต่ำ 2 ปี/ครั้ง						
7.4.5 ผู้เล่นอายุ 14 ปี ต้องทำสัญญา 2 ปี จนครบอายุ 16 ปี						
7.4.6 ผู้เล่นอายุ 13 ปี ขึ้นไป ที่มีศักยภาพสูงสามารถทำสัญญาได้จนถึงอายุครบ 16 ปี						
7.4.7 ผู้เล่นอายุ 14 ปี ขึ้นไป สามารถรับทุนสนับสนุน (Scholarship) เป็นจำนวน 2 ปี จนถึงอายุครบ 18 ปี ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสถาบัน						
7.4.8 ผู้เล่นอายุ 17 ปี ขึ้นไป สามารถทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพของสโมสรได้ โดยมีการจัดการศึกษา ควบคู่ไปกับโปรแกรมการฝึก จนกระทั่งอายุ 18 ปี หรือจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน						
7.4.9 ผู้เล่นอายุ 18 ปี /จบการฝึก จะหมดสัญญากับทางสถาบัน และผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงจะได้รับข้อเสนอจากสโมสรอาชีพของสถาบันฟุตบอล ในการทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพต่อไป						
7.4.10 สถาบันฟุตบอลมีการแจ้งรายละเอียด ในการทำสัญญาให้กับผู้เล่นและผู้ปกครองได้รับทราบ และเข้าใจทั่วกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในสัญญา						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
<b>8. ด้านการพัฒนาหลักสูตร (Development Courses Pathway)</b>						
<b>8.1 หลักสูตรในแต่ละกลุ่มอายุต่าง ๆ</b>						
8.1.1 สถาบันฟุตบอลออกแบบและจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ (หลักสูตร) ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาทางด้านเทคนิคทักษะฟุตบอล และการพัฒนาทางการศึกษา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน						
8.1.2 สัดส่วนของผู้เรียน:ผู้ฝึกสอน (20:2)						
<b>8.2 อายุ 9, 10, 11 และ 12 ปี</b>						
8.2.1 จะได้รับการฝึกสอน 3 ชั่วโมง/ ครั้ง (จำนวน 2 ครั้ง/สัปดาห์)						
8.2.2 มีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 30 เกม (ผู้เล่น 7 – 11 คน)						
<b>8.3 อายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี</b>						
8.3.1 จะได้รับการฝึกสอน 5 ชั่วโมง/ครั้ง (จำนวน 3 ครั้ง/สัปดาห์)						
8.3.2 มีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 30 เกม (ผู้เล่น 11 คน)						
<b>8.4 อายุ 17 และ 18 ปี</b>						
8.4.1 จะได้รับการฝึกสอนไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง /สัปดาห์ ขึ้นอยู่กับการวางโปรแกรมการฝึกของสถาบัน (ยกเว้นผู้เล่นที่ทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพกับสโมสร)						
8.4.2 มีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 36 เกม รวมเกมระดับสากล (ผู้เล่น 11 คน)						
<b>9. ด้านความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge and Learning Programme)</b>						
<b>9.1 ผู้ฝึกสอน</b>						
9.1.1 ผู้ฝึกสอนมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้กับผู้เล่น ผู้ฝึกสอน และหน่วยงานอื่น ๆ						
9.1.2 มีการประเมินผู้ฝึกสอนจากพัฒนาการของผู้เล่น ในด้านทักษะ เทคนิค แท้กติก ในแต่ละกลุ่มอายุ						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
<b>9.2 ผู้เล่น</b>						
9.2.1 มีการพัฒนาความสามารถในด้านทักษะฟุตบอลต่าง ๆ เป็นไปตามกระบวนการของสถาบัน						
9.2.2 มีการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และการใช้ชีวิต พร้อมกับความสามารถด้านฟุตบอล						
<b>10. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Education and Welfare)</b>						
10.1 สถาบันมีการจัดโปรแกรมการศึกษาให้กับผู้เล่นที่อยู่ในช่วงการศึกษา ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ และต้องมีความเหมาะสม						
10.2 มีการทำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบัน โรงเรียน ผู้ปกครอง และนักกีฬา ในการให้ความสำคัญกับการศึกษาของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสถาบัน						
10.3 ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงสามารถได้รับเงินอุดหนุนช่วยเหลือค่าใช้จ่าย (Scholarship) ตามข้อกำหนดของสถาบัน						
10.4 สถาบันจะต้องจัดให้มีบุคลากรพิเศษทางด้านการศึกษาและด้านสวัสดิการ มาคอยให้ความช่วยเหลือผู้เล่นอย่างต่อเนื่อง						
10.5 สถาบันมีการให้ความสำคัญกับสุขภาพอนามัยของนักกีฬาควบคู่กับการฝึกในสถาบัน โดยมีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง						
<b>11. ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย (Developing and Linking with Networks) ได้แก่</b>						
11.1 สถาบันฟุตบอลพันธมิตร (Partnerships) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และการพัฒนานักฟุตบอลของสถาบัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรการฝึกประสบการณ์ให้กับนักกีฬา เป็นต้น						

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้ออภิปราย/ เหตุผลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	
11.2 สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลในภูมิภาคเอเชียควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล						
11.3 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ (FAT) มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ทั้งในเรื่องการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในการจัดตั้งสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งมีมาตรการบังคับใช้และลงโทษเช่นเดียวกัน						
11.4 บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด (TPL) มีการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชนในรุ่นอายุ 18 ปี ได้อย่างมีมาตรฐาน เพื่อให้เด็กกีฬาได้มีประสบการณ์ในด้านการแข่งขัน						
11.5 การกีฬาแห่งประเทศไทย (SAT) มีการให้การสนับสนุนในด้านเงินอุดหนุนสโมสรฟุตบอลอาชีพในการดำเนินงานของสโมสรและการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฟุตบอล หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						
11.6 โรงเรียนเครือข่ายของสถาบันฟุตบอล (Sub - Academy) มีการจัดการศึกษาที่อำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และมีการให้ความสำคัญกับกีฬาฟุตบอลอย่างจริงจัง อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตนักฟุตบอลในระดับโรงเรียน ที่มีศักยภาพสูงป้อนให้กับสถาบันฟุตบอล						

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย  
(รอบที่ 3)

เรื่อง

การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ผู้วิจัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

นายสมบัติ เกตุสม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ อินทร์ธมยา

อาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภัทย์

สาขาวิชาพลศึกษา

ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย



## (รอบที่ 3)

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ  
รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามสุดท้ายของการวิจัย เพื่อให้ท่านได้ทราบภาพรวมของความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมา และได้พิจารณาทบทวนคำตอบของท่านเอง โดยในรอบนี้ท่านอาจเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมได้ เพื่อประกอบ การพิจารณาดังกล่าว ผู้วิจัยได้แสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อความจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ด้วยการระบุค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ที่คำนวณได้ และระบุตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา โดยใช้สัญลักษณ์ดังนี้

สัญลักษณ์	◇	หมายถึง	ค่ามัธยฐานของระดับความคิดเห็นจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
สัญลักษณ์	↔	หมายถึง	ขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญแบบสอบถามทั้งหมดที่คำนวณได้
สัญลักษณ์	*	หมายถึง	ตำแหน่งความคิดเห็นของท่านในการตอบรอบที่ผ่านมา

จุดประสงค์ของการตอบแบบสอบถามในรอบสุดท้ายนี้ เพื่อให้ท่านได้ทราบคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 17 ท่าน และทบทวนคำตอบของตนเองในรอบที่ 2 ท่านอาจจะเปลี่ยนคำตอบใหม่ หรือยังคงยืนยันคำตอบเดิมก็ได้

**กรณีที่ 1.** หากท่านยืนยันความคิดเห็นเดิม แต่ยังคงอยู่ในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับคะแนนเดิม

**กรณีที่ 2.** หากท่านเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น แต่ยังคงอยู่ในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับคะแนนใหม่

**กรณีที่ 3.** หากท่านยืนยันความคิดเห็นเดิมหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นใหม่ ที่อยู่นอกเหนือในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ท่านต้องการ และขอความกรุณาให้ท่านแสดงเหตุผลนั้น ๆ ในตอนท้ายข้อแต่ละข้อด้วย

2. ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านโปรดตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
<b>1. ด้านวัตถุประสงค์ (Purpose)</b>						
1.1 เพื่อพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสถาบันให้สามารถพัฒนาไปเป็นผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง ในทีมชุดใหญ่ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ	◇					
1.2 เพื่อพัฒนาผู้เล่นระดับเยาวชนให้เป็นผู้เล่นที่มีความสมบูรณ์แบบ ทั้งความสามารถด้านฟุตบอล ความรู้คุณธรรม จริยธรรม และการดำเนินชีวิต	◇					
1.3 เพื่อสร้างรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพ จากการค้าแข้งของสถาบันฟุตบอล		◇				
<b>2. ด้านการบริหารจัดการ (Management)</b>						
<b>2.1 การวางแผน (Planning) ได้แก่</b>						
2.1.1 สถาบันมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) ไว้อย่างชัดเจน ถึงเหตุผลในการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล ซึ่งมีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว	◇					
2.1.2 สถาบันมีการกำหนดเป้าหมาย (Goals) โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ในการดำเนินงานและมีความสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	◇					
2.1.3 สถาบันมีการกำหนดแผนงาน (Plans) โดยมีวิธีการซึ่งกำหนดขึ้นโดยสถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันกำหนด	◇					
<b>2.2 การจัดองค์กร (Organizing) ได้แก่</b>						
2.2.1 สถาบันมีการออกแบบงาน (Job Design) โดยกำหนดภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรของสถาบันฟุตบอล ในแต่ละตำแหน่งงานไว้ชัดเจน	◇					
2.2.2 สถาบันมีการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) โดยมีการจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร		◇				

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
2.2.3 สถาบันมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (Authority Allocation) โดยเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของขอบเขตการบริหาร (Span of Management) ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันฟุตบอลไปจนถึงบุคลากรระดับล่างสุด	◇					
2.2.4 สถาบันมีการประสานงาน (Coordination) ที่ดี ซึ่งมีการวางกรอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางกรอบของการประสานงานที่จำเป็น ได้แก่ 1) ผู้ประสานงาน 2) บทบาทและความรับผิดชอบ 3) กฎและระเบียบที่จำเป็น	◇					
<b>2.3 การชี้นำ (Leading) ได้แก่</b> 2.3.1 ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสายการบังคับบัญชาระดับสูงมีภาวะผู้นำ (Leadership) สูง ซึ่งทำให้บุคลากรของสถาบัน มีการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล	◇					
2.3.2 ผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสายการบังคับบัญชาระดับสูงมีการจูงใจ (Motivation) ที่ดี ในการทำให้บุคลากร ตามสายงานบังคับบัญชาในระดับต่างๆ มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันฟุตบอล		◇				
<b>2.4 การควบคุม (Controlling Process) ได้แก่</b> 2.4.1 สถาบันมีการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุมไว้อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพของนักฟุตบอลเป็นอันดับแรก โดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและความจำเป็นเพื่อประโยชน์และความสำเร็จของสถาบันฟุตบอล		◇				

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
2.4.2 สถาบันมีการกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับไว้อย่างชัดเจนก่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบัน ในแต่ละสายงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนดไว้		◇				
2.4.3 สถาบันมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อบุคลากรของสถาบัน เพื่อให้ได้ผลการวัดที่เที่ยงตรงและได้รับความเชื่อถือ		◇				
2.4.4 สถาบันมีการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่ได้รับ มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการเปรียบเทียบ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต 2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานข้อกำหนดที่มีในระดับสากล 3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด โดยฝ่ายบริหารของสถาบันฟุตบอล		◇				
2.4.5 สถาบันมีการปรับปรุงแก้ไข โดยในกรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด จะมีการเก็บบันทึกผล เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณากระบวนการควบคุมต่อไป แต่ถ้าในกรณีที่เกิดขึ้นน้อยกว่า หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/ค่าเป้าหมายที่คาดไว้ จะมีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขที่ต้นเหตุ		◇				
<b>3. ด้านงบประมาณ (Budget)</b>						
3.1 สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	◇					
3.2 สถาบันฟุตบอลได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากแหล่งทุนภายนอกที่ให้การสนับสนุน ทั้งจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในสัดส่วนที่เหมาะสม		◇				

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
3.3 สถาบันฟุตบอลมีรายได้ ซึ่งเป็นผลผลิตในการดำเนินงานของสถาบัน ที่มาจากนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน		◇				
3.4 สถาบันฟุตบอลมีการแสดงสถานะทางการเงินรายรับ รายจ่าย ที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณการดำเนินงานของสถาบัน		◇				
<b>4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ประกอบด้วย</b>						
4.1 มีสนามแข่งขันที่ได้มาตรฐาน (Full Size Pitches) ที่ได้มาตรฐาน จำนวน 1 สนาม	◇					
4.2 มีสนามฝึกซ้อม (Full Size Pitches) ในรุ่นอายุ 17 ปี และ 18 ปี จำนวน 1 สนาม (สำหรับ 20 - 25 คน/กลุ่ม)	◇					
4.3 มีสนามสำหรับฝึกซ้อม (Training Pitches) ในรุ่นอายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี ขนาด 60 x 40 หลา (สำหรับ 25 - 35 คน/กลุ่ม)	◇					
4.4 มีสนามในร่มขนาดมาตรฐาน ขนาด 60 x 40 หลา (Indoor Pitches ) จำนวน 1 สนาม		◇				
4.5 มีโรงยิมเนเซียม (Gymnasium) จำนวน 1 โรง		◇				
4.6 มีห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายนักกีฬา (Physical Fitness Room) จำนวน 1 ห้อง ที่ประกอบไปด้วยอุปกรณ์ฟิตเนสตามความเหมาะสม	◇					
4.7 มีห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า (Changing Rooms) ตามความเหมาะสม	◇					
4.8 มีสถานที่ขายอาหาร/เครื่องดื่ม (Cafeteria) ที่ถูกสุขลักษณะ	◇					
4.9 มีพื้นที่บริเวณลานจอดรถ (Parking) ที่กว้างขวาง และมีความสะดวก	◇					
4.10 มีห้องพักผู้ปกครอง (Residence for Parents) จำนวน 1 ห้อง ขนาดตามความเหมาะสม			◇			

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
4.11 มีห้องเรียน (Classrooms) โดยประมาณ 40 คน/ห้อง ซึ่งมีการจัดสิ่งจำเป็นและอุปกรณ์สำหรับห้องเรียนไว้อย่างครบครัน	←	◇	→			
4.12 มีห้องอาบน้ำ/สุขา (Bathroom/Toilet) เพียงพอ และมีการดูแลรักษาความสะอาด	◇	←	→			
4.13 มีคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูล/บันทึกผล (Computers Assess) ที่เพียงพอ	←	◇	→			
4.14 มีระบบอินเทอร์เน็ต/อีเมล (Internet/E-Mail)	◇	←	→			
<b>5. ด้านบุคลากร (Staffs)</b>						
<b>5.1 ฝ่ายการบริหารจัดการ (Management) ได้แก่</b>	◇	←	→			
5.1.1 มีเจ้าของสโมสร/หุ้นส่วน (Club Owners/ Leaders) บทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่างๆ ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และในด้านนโยบายต่างๆ ของสถาบันฟุตบอลให้ประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับการดำเนินของสโมสรเช่นเดียวกัน	←	◇	→			
5.1.2 มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลทั้งระบบ ให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน	◇	←	→			
5.1.3 มีผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล (Assistant Director of Football Academy) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลสถาบันฟุตบอล ตามที่ผู้อำนวยการสถาบันจะมอบหมายความรับผิดชอบ	◇	←	→			
5.1.4 มีหัวหน้าส่วนงานด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Heads of Education and Welfare) บทบาทหน้าที่ในการประสานความร่วมมือกับทางโรงเรียน วิทยาลัย ฯลฯ ในการหาแนวทางการจัดการศึกษาและสวัสดิการ ร่วมกันให้มีการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับแนวทางของสถาบัน	←	◇	→			

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
5.1.5 มีบุคลากรสายธุรการ/ทะเบียน (Offices) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลดำเนินงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันฟุตบอล		◇				
5.2 ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา (Sports scientists) 5.2.1 มีนักกายภาพบำบัด (Physiotherapist) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลการฟื้นคืนสภาพของนักฟุตบอล นอกจากนี้ยังกำหนดทิศทางในการตรวจรักษา การป้องกันการบาดเจ็บ และการรักษาให้เป็นที่สถาบันกำหนด	◇					
5.2.2 มีนักโภชนาการ (Nutrition) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลด้านอาหาร นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งกำหนดทิศทางในการจัดโปรแกรมโภชนาการอย่างมีคุณภาพ		◇				
5.2.3 มีเจ้าหน้าที่นวด (Therapist) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อให้กับนักฟุตบอล นอกจากนี้ยังกำหนดแนวทางในการนวด ให้เป็นที่สถาบันกำหนด		◇				
5.3 ฝ่ายผู้ฝึกสอน (Coaches) ได้แก่ 5.3.1 มีผู้ฝึกสอน (Full-Time/Part -Time) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาเทคนิคให้กับนักฟุตบอลอย่างเต็มประสิทธิภาพ จัดโปรแกรมการฝึกและการแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	◇					
5.3.2 มีผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตู (Goalkeeper Coaches) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการพัฒนาเทคนิคและแท็กติกให้กับผู้รักษาประตู	◇					
5.3.3 มีผู้ช่วยฝึกสอน (Assistant Coaches) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกสอนตามที่ผู้ฝึกสอนจะมอบหมายให้ดูแล	◇					

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
<b>5.4 ฝ่ายการสนับสนุน (Support Staffs)</b> 5.4.1 มีแพทย์ (Doctor/Part – Time/On Call) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยและรักษาตามสภาพการบาดเจ็บของนักกีฬา	◇					
5.4.2 มีผู้ฝึกสอนทีมสโมสร (First Team Coach) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการสนับสนุนและแนะนำการดำเนินงานของผู้ฝึกสอนของสถาบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	◇					
5.4.3 บุคลากรสายงานทั่วไป (General Staffs) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย ในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในฝ่ายงานต่างๆ ของสถาบันให้บรรลุผลสำเร็จ	◇					
<b>6. ด้านการคัดเลือกนักกีฬา (Players) ได้แก่</b>						
6.1 มาจากแมวมองของสโมสรแนะนำ (Scouting) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามจัดหานักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดคุณสมบัติของผู้เล่นที่มีศักยภาพสูง จากการติดตามผลงานของนักกีฬาในการแข่งขันต่างๆ เช่น การแข่งขันจูเนียร์ทีม แคมป์ ฟุตบอลโรงเรียน เป็นต้น	◇					
6.2 มาจากผู้สมัครเข้ามาทดสอบ (Trial Apply) โดยได้เปิดโอกาสให้นักกีฬาที่มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง ได้ส่งประวัติและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องมายังสถาบัน	◇					
<b>7. ด้านการลงทะเบียน (Registration) ประกอบด้วย</b>						
<b>7.1 อายุของนักกีฬา (Age) ได้แก่</b>		◇				
7.1.1 กลุ่มอายุ 13 ปี		◇				
7.1.2 กลุ่มอายุ 14 ปี		◇				
7.1.3 กลุ่มอายุ 15 ปี		◇				
7.1.4 กลุ่มอายุ 16 ปี		◇				
7.1.5 กลุ่มอายุ 17 ปี	◇					
7.1.6 กลุ่มอายุ 18 ปี	◇					



รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
<b>7.2 จำนวนนักกีฬาในแต่ละกลุ่ม (Maximum Numbers)</b> 7.2.1 กลุ่มอายุ 13 และ 14 ปี มีจำนวน ระหว่าง 30 - 35 คน/กลุ่ม		◇				
7.2.2 กลุ่มอายุ 15 และ 16 ปี มีจำนวน ระหว่าง 25 - 30 คน/กลุ่ม		◇				
7.2.3 กลุ่มอายุ 17 และ 18 ปี มีจำนวน ระหว่าง 20 - 25 คน/กลุ่ม		◇				
<b>7.3 การทำสัญญา (Contract)</b> 7.3.1 ไม่อนุญาตให้ผู้เล่นที่มีสังกัดอยู่แล้วของสถาบันฟุตบอล/สโมสรฟุตบอลอาชีพอื่น เข้าเป็น ผู้เล่นทดลอง/ผู้เล่นทำสัญญาของสถาบัน		◇				
7.3.2 ผู้เล่นอายุ 13 ปี ต้องทำสัญญา อย่างต่ำ 2 ปี/ครั้ง			◇			
7.3.3 ผู้เล่นอายุ 13 ปี ที่มีศักยภาพสูง สามารถ ทำสัญญาได้จนถึงอายุครบ 16 ปี		◇				
7.3.4 ผู้เล่นอายุ 14 ปี ขึ้นไป สามารถรับทุนสนับสนุน (Scholarship) เป็นจำนวน 2 ปี จนถึงอายุครบ 18 ปี ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสถาบัน		◇				
7.3.5 ผู้เล่นอายุ 17 ปี ขึ้นไป สามารถทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพของสโมสรได้ โดยมีการจัดการศึกษา ควบคู่ไปกับโปรแกรมการฝึก จนกระทั่งอายุ 18 ปี หรือจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน		◇				
7.3.6 ผู้เล่นอายุ 18 ปี /จบการฝึก จะหมดสัญญากับทางสถาบัน และผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงจะได้รับข้อเสนอจากสโมสรอาชีพของสถาบันฟุตบอล ในการทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพต่อไป	◇					
7.3.7 สถาบันฟุตบอลมีการแจ้งรายละเอียดในการทำสัญญาให้กับผู้เล่นและผู้ปกครองได้รับทราบ และเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในสัญญา		◇				

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
<b>8. ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( Development Courses Pathway)</b>						
<b>8.1 หลักสูตรในแต่ละกลุ่มอายุต่าง ๆ</b>	◇					
8.1.1 สถาบันฟุตบอลออกแบบและจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ (หลักสูตร) ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาทางด้านเทคนิคทักษะฟุตบอล และการพัฒนา ด้านการศึกษา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน	←	→				
<b>8.2 อายุ 13, 14, 15 และ 16 ปี</b>			◇			
8.2.1 จะได้รับการฝึกสอน 5 ชั่วโมง/ครั้ง (จำนวน 3 ครั้ง/สัปดาห์)		←	→			
8.2.2 มีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 30 เกม (ผู้เล่น 11 คน)		←	→			
<b>8.3 อายุ 17 และ 18 ปี</b>		◇				
8.3.1 จะได้รับการฝึกสอนไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง / สัปดาห์ ขึ้นอยู่กับการวางโปรแกรมการฝึกของสถาบัน (ยกเว้นผู้เล่นที่ทำสัญญาเป็นผู้เล่นอาชีพกับสโมสร)		←	→			
8.3.2 มีจำนวนเกมการแข่งขัน อย่างน้อย 24 เกม / อย่างมาก 36 เกม รวมเกมระดับสากล (ผู้เล่น 11 คน)		←	→			
<b>9. ด้านความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge and Learning Programme)</b>						
<b>9.1 ผู้ฝึกสอน</b>						
9.1.1 ผู้ฝึกสอนมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ กับผู้เล่น ผู้ฝึกสอน และหน่วยงานอื่นๆ	←	→	◇			
9.1.2 มีการประเมินผู้ฝึกสอนจากพัฒนาการของผู้เล่น ในด้านทักษะ เทคนิค แท้กติก ในแต่ละกลุ่มอายุ	←	→	◇			
<b>9.2 ผู้เล่น</b>		◇				
9.2.1 มีการพัฒนาความสามารถในด้านทักษะฟุตบอลต่างๆ เป็นไปตามกระบวนการของสถาบัน	←	→				
9.2.2 มีการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และการใช้ชีวิต พร้อมกับความสามารถด้านฟุตบอล	←	→	◇			

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
<b>10. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ (Education and Welfare)</b>						
10.1 สถาบันมีการจัดโปรแกรมการศึกษาให้กับผู้เล่นที่อยู่ในช่วงการศึกษา ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ และต้องมีความเหมาะสม		◇				
10.2 มีการทำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสถาบัน โรงเรียน ผู้ปกครอง และนักกีฬา ในการให้ความสำคัญกับการศึกษาของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล		◇				
10.3 ผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงสามารถได้รับเงินอุดหนุนช่วยเหลือค่าใช้จ่าย (Scholarship) ตามข้อกำหนดของสถาบันฟุตบอล		◇				
10.4 สถาบันจะต้องจัดให้มีบุคลากรพิเศษทางด้านการศึกษาและด้านสวัสดิการ มาคอยให้ความช่วยเหลือผู้เล่นอย่างต่อเนื่อง		◇				
10.5 สถาบันมีการให้ความสำคัญกับสุขภาพอนามัยของนักกีฬาควบคู่กับการฝึกในสถาบัน โดยมีการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง		◇				
<b>11. ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย (Developing and Linking with Networks )</b>						
11.1 สถาบันฟุตบอลพันธมิตร (Partnerships) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และการพัฒนานักฟุตบอลของสถาบัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตร การฝึกประสบการณ์ให้กับนักกีฬา เป็นต้น	◇					
11.2 สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลในภูมิภาคเอเชียควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล		◇				

รูปแบบสถาบันฟุตบอล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
11.3 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ (FAT) มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ทั้งในเรื่องการออกกฎระเบียบข้อ บังคับต่างๆ ในการจัดตั้งสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งมีมาตรการบังคับใช้และลงโทษเช่น เดียวกัน		◇				
11.4 บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด (TPL) มีการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน ในรุ่นอายุ 18 ปี ได้อย่างมีมาตรฐาน เพื่อให้ให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในด้านการแข่งขัน	◇					
11.5 การกีฬาแห่งประเทศไทย (SAT) มีการให้การสนับสนุนในด้านเงินอุดหนุนสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในการดำเนินงานของสโมสรและการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฟุตบอล หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง			◇			
11.6 โรงเรียนเครือข่ายของสถาบันฟุตบอล (Sub - Academy) มีการจัดการศึกษาที่อำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล และมีการให้ความสำคัญกับกีฬาฟุตบอลอย่างจริงจัง อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตนักฟุตบอลในระดับโรงเรียน ที่มีศักยภาพสูง ป้อนให้กับสถาบันฟุตบอล	◇					

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม



## เอกสารการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย



โดย

นายสมบัติ เกตุสม

วันพฤหัสบดีที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2555  
ณ ห้องประชุม ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ (25 ชั้น)  
การกีฬาแห่งประเทศไทย

**กำหนดการ**  
**ประชุมกลุ่ม (Focus Group)**  
**รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย**

.....  
 วันพฤหัสบดีที่ 6 กันยายน 2555

ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา  
 การกีฬาแห่งประเทศไทย (อาคาร 25 ชั้น)

09.30 - 10.00 น.	ลงทะเบียนและรับเอกสารประกอบการประชุม
10.00 - 10.20 น.	เปิดการประชุม โดยผู้อำนวยการฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย
10.20 - 10.40 น.	นำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยผู้วิจัย นายสมบัติ เกตุสม
10.40 - 12.00 น.	ร่วมแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะรูปแบบสถาบันฟุตบอล
12.00 - 13.00 น.	ปิดการประชุม และรับประทานอาหารกลางวัน

\*\*\*\*\*

## คู่มือสนทนากลุ่ม (Focus Group)

**หัวข้อวิทยานิพนธ์ภาษาไทย** การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**หัวข้อวิทยานิพนธ์ภาษาอังกฤษ** A PROPOSED MODEL OF FOOTBALL ACADEMY FOR PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN THAILAND

### คำถามการวิจัย

1. สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยในปัจจุบัน มีรูปแบบและองค์ประกอบหรือไม่
2. สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย มีรูปแบบและองค์ประกอบเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

### คำชี้แจง

ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ทุกท่านร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพราะความคิดเห็นของท่าน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึก โดยผู้วิจัยขอยืนยันว่าข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในเชิงลบทั้งสิ้น

### วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มครั้งนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิจัย โดยผู้วิจัยต้องการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ในประเด็นต่อไปนี้

1. รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย
2. แนวทางในการจัดทำคู่มือการดำเนินงานรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินการรูปแบบสถาบันฟุตบอลอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงในประเทศไทย ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการเป็นระบบ ซึ่งแตกต่างจากประเทศอังกฤษ ที่สโมสรฟุตบอลอาชีพต้องมีการดำเนินการสถาบันฟุตบอล (Football Academy) ควบคู่ไปกับสโมสร และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบคอยกำกับดูแลให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ซึ่งจากการดำเนินการที่เป็นมาตรฐานทำให้สามารถสร้างผู้เล่นหรือนักฟุตบอลระดับเยาวชนที่มีศักยภาพสูง และมีความเป็นมืออาชีพทดแทนผู้เล่นชุดใหญ่ และสร้างรายได้ให้กับสโมสร การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เป็นแนวทางในการพัฒนาฟุตบอลไทยให้ประสบความสำเร็จ โดยจะสร้างนักฟุตบอลระดับเยาวชนอย่างเป็นทางการเป็นระบบตามบริบทของประเทศไทย ให้เป็นผู้เล่นที่มีความเป็นมืออาชีพและมีศักยภาพสูง ทั้งความสามารถด้านกีฬาฟุตบอลและคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันดีงาม และพัฒนาก้าวไป เป็นผู้เล่นทีมชาติต่อไป

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย** หมายถึง ส่วนงานย่อยที่จัดตั้งขึ้นโดยสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างนักกีฬาฟุตบอลในระดับเยาวชนของสโมสรให้เป็นนักฟุตบอลที่มีศักยภาพสูง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นนักฟุตบอลชั้นยอดและเป็นทางเลือกหนึ่งในการทดแทนผู้เล่นชุดใหญ่ในอนาคตของสโมสร มีรูปแบบการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานภายใต้การดูแลของสโมสร โดยมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ระยะที่ 1** การศึกษารูปแบบและความต้องการรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้เล่นหรือโปรแกรมการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบ (ต้นร่าง) สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนารูปแบบสถาบันฟุตบอลสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศอังกฤษและในประเทศไทย พร้อมทั้งจัดทำสรุปข้อมูลพื้นฐาน (Information Package) ต้นร่างรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยสำหรับผู้เชี่ยวชาญ



**ระยะที่ 3** การพัฒนารูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ตามเทคนิควิธีการวิจัยแบบบูรณาการ โดยกระบวนการ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ดังนี้

**EDFR รอบที่ 1** การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้แนวคิดและความเป็นไปได้ของรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**EDFR รอบที่ 2** นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ กับรูปแบบ (ต้นร่าง) สถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อจัดทำแบบสอบถาม (5 ระดับ) ให้กับผู้เชี่ยวชาญประเมินองค์ประกอบ/รูปแบบของสถาบันฟุตบอลที่มีความเป็นไปได้

**EDFR รอบที่ 3** ส่งแบบสอบถามพร้อมการวิเคราะห์ค่าสถิติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญพร้อมระบุคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในรอบที่ผ่านมา เพื่อยืนยันความคิดเห็นหรือเปลี่ยนแปลง คำตอบ

**ระยะที่ 4** นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่ได้จัดทำตามติของ กลุ่ม มาสรุปเป็นรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**ระยะที่ 5** จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และศึกษาแนวทางในการจัดทำคู่มือการดำเนินงานสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

**ระยะที่ 6** การสรุปผลการวิจัยและการนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

### ผลการวิจัย

รูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (Model Football Academy) การดำเนินงาน จะประกอบไปด้วย 11 องค์ประกอบ (ผ่านกระบวนการวิจัยตามขั้นตอน) ดังนี้ 1. ด้านวัตถุประสงค์ 2. ด้านการบริหารจัดการ 3. ด้านงบประมาณ 4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 5. ด้านบุคลากร 6. ด้านการคัดเลือกนักกีฬา 7. ด้านการลงทะเบียน 8. ด้านการพัฒนาหลักสูตร 9. ด้านความรู้และการจัดการความรู้ 10. ด้านการศึกษาและสวัสดิการ 11. ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

### ภาคผนวก จ

ภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 1. ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



การสัมภาษณ์ คุณศุภสิน ลีลาฤทธิ์ ผู้จัดการทีมสโมสรบางกอกกล๊าส เอฟซี



การสัมภาษณ์ คุณธัญญะ วงศ์นาค ผู้จัดการทีมสโมสร บีอีซี เทโรศาสน



การสัมภาษณ์ คุณวิทยา เลาหกุล ผู้จัดการทีมสโมสรชลบุรีเอฟซี/ประธานฝ่ายพัฒนาเทคนิค



การสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ฝึกสอนสโมสรทีโอที เอสซี



การสัมภาษณ์ คุณอาจิณณ์ อรุณรักษ์พงศธร ผู้สื่อข่าวกีฬาทีนิวส์



การสัมภาษณ์ ผศ.พีระ มาลีหอม หัวหน้าภาควิชาพลศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## 2. ภาพการประชุมกลุ่ม (Focus)



ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย



ผู้อำนวยการฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย การกีฬาแห่งประเทศไทย เปิดการประชุม



บรรยากาศการประชุมกลุ่ม(Focus Group) ณ ห้องประชุม ชั้น 5 การกีฬาแห่งประเทศไทย



ตัวแทนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ถ่ายรูปร่วมกันหลังจบการประชุมกลุ่ม

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

<b>ชื่อ</b>	นายสมบัติ เกตุสม	
<b>เกิดวันที่</b>	13 มิถุนายน 2518	
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดราชบุรี	
<b>สถานที่อยู่ปัจจุบัน</b>	106/3 ม.10 ตำบลหนองอ้อ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110	
<b>ประวัติการศึกษา</b>	พ.ศ.2531	ระดับประถมศึกษาโรงเรียนวัดจันทาราม
	พ.ศ.2534	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนวัดดอนตูม
	พ.ศ.2539	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
	พ.ศ.2543	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาพลศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
	พ.ศ.2549	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	พ.ศ.2555	ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<b>ประวัติการทำงาน</b>	พ.ศ.2543 – 2547	วิทยาลัยการอาชีพบ้านโป่ง
	พ.ศ.2548 – 2550	วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนบริหารธุรกิจ
	พ.ศ.2551 – 2552	Brazilian Soccer School Bangkok
	พ.ศ.2553 – ปัจจุบัน	การกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ