

## บทที่ 7

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

กล่าวโดยสรุป การวิจัยนี้มี 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จากหลักการแนวคิด และสาระที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพทั้งในและต่างประเทศ ศีษการายกรณีฟุตบอลต่างประเทศ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย
2. ขั้นการศึกษาสภาพการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยการสอบถามและสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องฟุตบอลอาชีพ ในกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มสื่อมวลชนกีฬาฟุตบอล และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ฟุตบอลเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ต่อไป
3. ขั้นการสร้างรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยนำผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 - 2 มากำหนดเป็นหลักการ ส่วนประกอบ ร่างรูปแบบ และนำเสนอเป็นรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย (ฉบับร่าง)
4. ขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากกลุ่ม ผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มสื่อมวลชนฟุตบอล และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ฟุตบอลโดยตรง ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการทีม สมาชิก สโมสร (แฟนคลับ) ผลที่ได้เป็นข้อมูลปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้สมบูรณ์ต่อไป
5. ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยแบบสมบูรณ์

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามคำถามนำในการวิจัย ดังนี้

### 1. แนวคิด หลักการและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

การพัฒนาฟุตบอลอาชีพ หมายถึง องค์ประกอบสำคัญที่แสดงถึงแนวทางการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม รวมทั้งปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ด้านนโยบายและการส่งเสริมภาครัฐ ด้านองค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ (สมาคมฟุตบอล คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ) ด้านการจัดการแข่งขัน ด้านนักฟุตบอลอาชีพ ด้านบุคลากรฟุตบอลอาชีพ (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) ด้านความนิยมและแฟนคลับ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านรายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์ ด้านสื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ด้านกฎหมาย (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ) และด้านสวัสดิการ โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย คือ

1. รัฐมีนโยบายและการส่งเสริมฟุตบอลอาชีพ โดยกำหนดเป็นวาระแห่งชาติ ให้เป็นธุรกิจฟุตบอลอาชีพที่มีรายได้เพียงพอ ยึดเป็นอาชีพหนึ่งของคนไทย รวมทั้งการเตรียมความพร้อมปัจจัยพื้นฐานให้เอื้อต่อการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

2. องค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ) ดำเนินการพัฒนาฟุตบอลอาชีพเป็นรูปแบบเชิงธุรกิจฟุตบอลอาชีพ ทั้งการพัฒนานักฟุตบอลและบุคลากรฟุตบอลอาชีพ ให้มีศักยภาพสูงเป็นที่ศรัทธาและชื่นชอบแก่สมาชิกสโมสรฟุตบอล และมีการบริหารจัดการการแข่งขัน พัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่ทางสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติและสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียกำหนด

### 2. สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในด้านต่าง ๆ แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ หน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ และปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ โดยสรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ได้ดังนี้

## หน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ

### ด้านการวางแผน

สภาพปัจจุบัน มีการจัดทำแผนพัฒนาฟุตบอลของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย แต่ไม่เน้นเฉพาะด้านฟุตบอลอาชีพ การเผยแพร่แผนพัฒนาฟุตบอลอาชีพไม่กว้างขวาง สโมสรฟุตบอลอาชีพบางสโมสรมีการวางแผนพัฒนาสโมสรฟุตบอล

ปัญหา ขาดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพระยะยาว ไม่มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาฟุตบอลอาชีพอย่างชัดเจน ขาดความร่วมมือในการจัดทำแผนจากองค์กรฟุตบอลที่เกี่ยวข้อง ขาดความเห็นชอบแผนและนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม สโมสรฟุตบอลอาชีพไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนเนื่องจากขาดปัจจัยต่าง ๆ

ความต้องการ สร้างขบวนการแนวคิดการวางแผนพัฒนาให้เป็นธุรกิจฟุตบอลอาชีพ มีการศึกษาวิจัยประกอบเป็นข้อมูลการวางแผน มีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

### ด้านการจัดการ

สภาพปัจจุบัน มีโครงสร้างการบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพเชื่อมโยงตั้งแต่ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการระดมฝ่ายต่าง ๆ พร้อมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีคณะกรรมการบริหาร มีงบประมาณและอัตรากำลัง

ปัญหา ขาดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพ คณะกรรมการบริหารไม่มีเวลามาปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา ขาดผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ประสบการณ์ตามฝ่ายต่าง ๆ งบประมาณในการจัดแข่งขัน และบริหารสโมสรไม่เพียงพอ

ความต้องการ กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ จัดระเบียบเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารจัดการให้เป็นไปตามที่ทางสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) กำหนด รวมทั้งพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง

### ด้านการนำ

สภาพปัจจุบัน คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และสโมสรฟุตบอลอาชีพมีผู้นำจากการคัดเลือก ผู้นำมีความรู้และประสบการณ์จากการประกอบอาชีพอื่น ๆ คุณสมบัติผู้นำส่วนใหญ่มาจากความเป็นอาวุโส และมีตำแหน่งสูงในองค์กรที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานส่วนใหญ่ทำเป็นรูปคณะกรรมการ

ปัญหา การพิจารณาคัดเลือกผู้นำสโมสรฟุตบอลอาชีพยังไม่มีระบบที่ชัดเจน ผู้นำสโมสรฟุตบอลอาชีพไม่สามารถบริหารสโมสรฟุตบอลให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยเพราะไม่ใช่ภารกิจหลัก การสื่อสารภายในยังขาดความต่อเนื่องไม่เป็นระบบ

ความต้องการ กำหนดกระบวนการสรรหาผู้นำอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานในการที่จะบริหารจัดการองค์กรฟุตบอลอาชีพ ควรมีผู้บริหารแบบมืออาชีพที่รับผิดชอบเต็มเวลา มีการประเมินผู้นำการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม

### ด้านการควบคุม

สภาพปัจจุบัน การกีฬาแห่งประเทศไทย ควบคุมการดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพให้เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันระหว่าง สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการแต่งตั้งผู้ควบคุมการจัดการแข่งขัน และคณะกรรมการควบคุมผู้ตัดสิน

ปัญหา การควบคุมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพยังไม่เคร่งครัด ไม่มีความต่อเนื่องขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผล ขาดการนำเกณฑ์มาตรฐานนานาชาติมาใช้ในการดำเนินการขาดการรายงานผลการประเมิน และขาดการนำผลมาปรับปรุงในครั้งต่อไป

ความต้องการ ให้มีการติดตามการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างการกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และสโมสรฟุตบอลอาชีพ ที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) กำหนด ให้มีการประเมินผลภายในองค์กรด้วยตนเอง และให้มีผู้ประเมินผลจากภายนอกมาดำเนินการให้มีการรายงานประเมินผล และนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

### ปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ

#### ด้านนโยบายและการส่งเสริมภาครัฐ

สภาพปัจจุบัน รัฐมีนโยบายการส่งเสริมประกอบอาชีพฟุตบอลสำหรับผู้ที่มีความสามารถให้มีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีพของตนเองและครอบครัว และมีนโยบายให้ภาคเอกชนสนับสนุนสโมสรฟุตบอลอาชีพหรือการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ โดยให้สิทธิในการยกเว้นหรือลดหย่อนภาษี การกีฬาแห่งประเทศไทยส่งเสริมฟุตบอลอาชีพอย่างเป็นระบบโดยประสานความร่วมมือกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในการพัฒนาไปสู่เป้าหมายและทิศทางเดียวกัน รวมทั้งให้การสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานฟุตบอลอาชีพในระยะเริ่มต้น โดยการจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การสนับสนุน



งบประมาณ และให้ใช้สนามกีฬาเป็นสถานที่แข่งขันในฐานะทีมเหย้า แก่สโมสรฟุตบอลอาชีพในท้องถิ่น

ปัญหา รัฐมีนโยบายและงบประมาณที่ยังขาดความไม่เหมาะสมสำหรับการส่งเสริมฟุตบอลอาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนกีฬาฟุตบอลอาชีพ รวมถึงไม่มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนสวัสดิการฟุตบอลอาชีพที่เป็นระบบ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายส่วนลดการเดินทาง สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล การลดหย่อนภาษีอากรยังไม่ครอบคลุมกลุ่มที่มาร่วมลงทุน

ความต้องการ รัฐควรมีการกำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมฟุตบอลอาชีพที่เหมาะสมในการดำเนินงานให้เป็นลักษณะฟุตบอลอาชีพในเชิงธุรกิจ โดยการกำหนดเป็นวาระแห่งชาติ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้นักฟุตบอลอาชีพในระดับเยาวชน โดยผลักดันให้มีสถาบันฟุตบอลอาชีพขึ้น ทั้งนี้ควรประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในด้านการจัดการศึกษาที่เหมาะสมแก่นักฟุตบอลระดับเยาวชนให้ได้รับการศึกษาเช่นเดียวกับเยาวชนทั่วไป และสนับสนุนด้านการลงทุนฟุตบอลอาชีพ โดยให้ภาคเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และทำข้อตกลงกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย เป็นลายลักษณ์อักษร

#### ด้านองค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ

##### สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

สภาพปัจจุบัน สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีโครงสร้างการบริหารฟุตบอลอาชีพเป็นรูปของคณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ให้คำปรึกษา แนะนำ คຸ້มครอง และพิจารณาได้สวน เมื่อมีการละเมิดกฎขึ้น

ปัญหา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในการให้คำปรึกษา แนะนำ แก่สโมสรฟุตบอลอาชีพ

ความต้องการ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ต้องพัฒนาในการบริหารจัดการเทียบเท่าระดับสากล มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ สามารถติดต่อประสานงานกับต่างประเทศได้อย่างดี

##### คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ

สภาพปัจจุบัน คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ดำเนินการจัดการแข่งขัน และควบคุมการแข่งขันให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้

ปัญหา คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไม่เป็นนิติบุคคล บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ บุคลากรมีข้อจำกัดในการมาร่วมทำงาน ขาดการบริหารจัดการเชิงธุรกิจฟุตบอล

ความต้องการ คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ควรจัดตั้งเป็นรูปบริษัทที่มี คณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งด้านการจัดการแข่งขันฟุตบอลและด้านธุรกิจฟุตบอล

### สโมสรฟุตบอลอาชีพ

สภาพปัจจุบัน สโมสรฟุตบอลอาชีพ มีโครงสร้างคณะกรรมการบริหาร สถานที่ทำการ บุคลากรทำงานประจำมากขึ้น สโมสรฟุตบอลอาชีพ ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ทำงานขึ้นกับ ตัวบุคคล ยังไม่สามารถหารายได้อย่างเพียงพอในการพัฒนาทีมสโมสรฟุตบอล

ปัญหา สโมสรฟุตบอลอาชีพ ขาดคณะกรรมการบริหารที่ทำงานเต็มเวลา การทำงานขึ้นกับตัว บุคคล ยังไม่สามารถหารายได้อย่างเพียงพอในการพัฒนาทีมสโมสรฟุตบอล ขาดที่ทำการสโมสร ฟุตบอล

ความต้องการ สโมสรฟุตบอล ควรมีสถานที่ทำงานอย่างถาวร มีคณะกรรมการบริหารที่มี ความสามารถทั้งด้านการพัฒนาทีมสโมสรฟุตบอล และด้านการหารายได้และสิทธิประโยชน์ให้กับ สโมสรฟุตบอล

### ด้านบุคลากรฟุตบอลอาชีพ (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน)

#### ผู้ฝึกสอน

สภาพปัจจุบัน ผู้ฝึกสอนอยู่ระหว่างการพัฒนาอบรมเป็นผู้ฝึกสอนที่มี License ตามที่สมาพันธ์ ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) กำหนด ความรู้ ประสบการณ์ยังมีความแตกต่างกัน นำรูปแบบการฝึกจาก ต่างประเทศมาใช้สอนพัฒนาทีมสโมสรฟุตบอล

ปัญหา ผู้ฝึกสอนยังไม่เป็นผู้ฝึกสอนอาชีพ เนื่องจากรายได้น้อย มีงานประจำที่รับผิดชอบ ไม่สามารถทำหน้าที่ได้เต็มที่ ผู้ฝึกสอนขาดการพัฒนาในการสอบ License ที่สูงกว่าอย่างต่อเนื่อง

ความต้องการ นำวิทยากรจากสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่ง เอเชีย (AFC) มาให้การอบรมผู้ฝึกสอน License ต่าง ๆ ผลักดันให้ผู้ฝึกสอนไทยมีโอกาสเป็น ผู้ฝึกสอนในต่างประเทศ

#### ผู้ตัดสิน

สภาพปัจจุบัน ผู้ตัดสิน มีประสบการณ์ตัดสินที่แตกต่างกัน ผ่านเกณฑ์ตัดสินระดับใหญ่ ๆ ไม่มาก

ปัญหา ผู้ตัดสิน มีประสบการณ์ตัดสินในเกมส์ใหญ่ ๆ ไม่มาก ทำให้เกิดการตัดสินผิดพลาด บ่อย สโมสรขาดความเชื่อมั่น และในการพัฒนาสอบเลื่อนขั้นผู้ตัดสินระดับนานาชาติ มีปัญหาในการ สื่อสารภาษาอังกฤษด้านการพูด อ่านและการเขียน

ความต้องการ อบรมผู้ตัดสินในระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง ให้กระจายไปตามจังหวัดต่าง ๆ สร้างประสบการณ์ผู้ตัดสินในเกมที่ใหญ่ทั้งระดับชาติและนานาชาติ ให้ผู้ตัดสินได้เข้าอบรมในระดับนานาชาติ โดยมีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศคอมพิวเตอร์ จัดค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการที่จำเป็นแก่ผู้ฝึกสอน และผู้ตัดสิน โดยใช้มาตรฐานใกล้เคียงกับนานาชาติ

### ด้านความนิยมและแฟนคลับ

สภาพปัจจุบัน สโมสรฟุตบอลมีการสร้างความนิยมและแฟนคลับเกิดขึ้น ประชาชนท้องถิ่นที่มีสโมสรจัดตั้งขึ้น และมีแฟนคลับมากกว่าทีมสโมสรในกรุงเทพมหานคร สโมสรฟุตบอลมีความผูกพันของแฟนคลับกับทีมสโมสรที่ชื่นชอบ โดยการเข้าชมและเชียร์ในสนามแข่งขัน

ปัญหา ขาดการปลูกฝังวัฒนธรรมการดูกีฬาของคนไทย ลักษณะการจัดตั้งสโมสรฟุตบอล ไม่เอื้อต่อการสร้างแฟนคลับ เนื่องจากไม่ได้เกิดขึ้นจากชุมชนหรือท้องถิ่น กลยุทธ์การสร้างแฟนคลับยังไม่สร้างศรัทธาได้เพียงพอ ขาดการบริหารจัดการที่ดี ระบบการทำงาน รวมถึงการติดตามประเมินผล ทั้งในระดับนักฟุตบอล บุคลากร และสโมสรฟุตบอล ส่งผลให้การเล่นไม่ได้มาตรฐานสูงพอที่จะให้ประชาชนมาสนใจและให้การสนับสนุนได้

ความต้องการ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการแฟนคลับให้มีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นเจ้าของสโมสรฟุตบอล สร้างกระแสความนิยมในท้องถิ่น โดยการสร้างนักฟุตบอล Super Star มีการจัดกิจกรรมของทีมสโมสรร่วมกับท้องถิ่น หรือชุมชน

### ด้านการจัดการแข่งขัน

สภาพปัจจุบัน มีรูปแบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพแบ่งเป็นดิวิชั่น กำหนดทีมขึ้นชั้นตกชั้น พร้อมกำหนดเวลาและสถานที่การจัดการแข่งขัน ตลอดทั้งมีเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบตามที่รับมอบหมายในวันแข่งขัน

ปัญหา ทีมสโมสรฟุตบอลอาชีพส่วนใหญ่ที่เข้ามาแข่งขัน กระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพมหานคร กำหนดการแข่งขันไม่แน่นอน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในวันแข่งขันขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การกำหนดดิวิชั่นและการขึ้นชั้นตกชั้น มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

ความต้องการ ให้มีการกระจายทีมแข่งขันไปอยู่ต่างจังหวัด ที่มีความพร้อมทั้งสนามแข่งขัน ความนิยมคนดู และผู้ให้การสนับสนุน กำหนดการจัดการแข่งขันออกมาล่วงหน้าให้เป็นระบบ สอดคล้องกับการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ อบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวันแข่งขันให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

### ด้านนักฟุตบอลอาชีพ

สภาพปัจจุบัน นักฟุตบอลมีการขึ้นทะเบียนเป็นนักฟุตบอลอาชีพ มีนักฟุตบอลจากต่างประเทศเข้ามาเล่นในประเทศไทย นักฟุตบอลยังไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง หวังเพียงผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและการเซ็นสัญญา

ปัญหา นักฟุตบอลอาชีพส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในวัยศึกษาเล่าเรียน การทุ่มเทเวลาในการฝึกซ้อม และแข่งขันยังไม่มากพอที่จะทำให้ทีมแข็งแกร่ง ขาดการพัฒนาเทคนิคการเล่นอย่างถูกวิธีตั้งแต่ระดับเยาวชน มีอายุการเล่นสั้น นักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงมีค่าตัวมักไปเล่นลีกต่างประเทศเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการดำรงชีพ

ความต้องการ พัฒนาการฝึกซ้อมด้านต่าง ๆ ตามหลักวิทยาศาสตร์ สร้างทีมเยาวชนเตรียมทดแทนรุ่นใหญ่ จัดให้มีสวัสดิการที่อยู่อาศัย รักษาพยาบาลและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทั้งขณะเล่นและหลังเลิกเล่นแล้ว

### ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

สภาพปัจจุบัน สนามแข่งขันที่ใช้จัดการแข่งขันส่วนใหญ่ เช่าสนามจากหน่วยงานภาครัฐ ภายในสนามแข่งขันมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการแข่งขันกีฬาทั่ว ๆ ไป ไม่เป็นการเฉพาะฟุตบอล บางสนามแข่งขันอสังหาริมทรัพย์มีหลังคาบางส่วน

ปัญหา สโมสรฟุตบอลอาชีพไม่มีสนามของตนเอง สนามที่ใช้จัดการแข่งขันไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบตามเกณฑ์ที่กำหนด สนามแข่งขันขาดการดูแลและพัฒนาให้มีสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

ความต้องการ รัฐสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานด้านสนามกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ สโมสรฟุตบอลอาชีพควรเช่าสนามแข่งขันตลอดปีและมีงบประมาณปรับปรุงส่วนหนึ่งให้สนามได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด จัดหาผู้สนับสนุนมาติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อนำงบประมาณมาปรับปรุงดูแลซ่อมแซมสนาม

### ด้านรายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์

สภาพปัจจุบัน คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และสโมสรฟุตบอลอาชีพมีรายได้หลักจากรัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดการแข่งขันและสนับสนุนสโมสรฟุตบอล รายได้รองจากภาคเอกชน เช่น ป้ายประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสนาม ผู้สนับสนุนชุดแข่งขัน ตัวเข้าชมการแข่งขัน รวมทั้งสินค้า อุปกรณ์ที่เป็นสิ่งของ



ปัญหา ขาดการบริหารจัดการด้านการตลาด การส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ที่ไม่เป็นระบบ และต่อเนื่อง ขาดการวางแผนการหารายได้และสิทธิประโยชน์ องค์กรที่รับผิดชอบขาดบุคลากรที่ชำนาญเฉพาะทาง ประชาชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมน้อย

ความต้องการ จัดตั้งบริษัทที่ปรึกษาในการดำเนินการหารายได้และสิทธิประโยชน์ สร้างระบบการหารายได้และสิทธิประโยชน์ที่ชัดเจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ต้องเอื้อต่อการบริหารจัดการ กำหนดแนวทาง รูปแบบการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ให้การรองรับจากผู้ให้การสนับสนุนในเรื่องของลิขสิทธิ์การถ่ายทอดการแข่งขัน ที่ถือเป็นรายได้หลักของทุกประเทศ

### ด้านสื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์

สภาพปัจจุบัน การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์การแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลมิเวปไซด์ และข้อมูลของสโมสร บางส่วน มีการถ่ายทอดสดการแข่งขันบางคู่ หนังสือพิมพ์ลงข่าวฟุตบอลภายในประเทศน้อยกว่าข่าวฟุตบอลต่างประเทศ มีการรายงานข่าวและผลการแข่งขัน

ปัญหา ขาดการถ่ายทอดสดทางสถานีโทรทัศน์ที่สม่ำเสมอตลอดเกมการแข่งขัน ขาดการประชาสัมพันธ์ ทั้งก่อน-ระหว่าง-และหลังการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง สโมสรฟุตบอลอาชีพขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของสโมสร สื่อมวลชนมีการนำเสนอข่าวสารกีฬาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้ประชาชนได้เกิดกระแสความตื่นตัว

ความต้องการ จัดทำฐานข้อมูลฟุตบอลอาชีพทุกสโมสร ให้สามารถเข้าถึงระบบข้อมูลได้รวดเร็ว จัดให้มีทีวีกีฬา และจัดช่วงเวลาของการถ่ายทอดสดที่เหมาะสม รวมทั้ง นำเทปบันทึกการแข่งขันช่วงสำคัญมาเผยแพร่

### ด้านกฎหมาย (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ)

สภาพปัจจุบัน กฎหมายกีฬาอาชีพอยู่ระหว่างการดำเนินการรัฐสภา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นไปตามมาตรฐานที่สหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) กำหนด สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

ปัญหา กฎหมายที่ใช้อยู่ไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพ ขาดกฎหมายแม่บทกีฬาอาชีพในการที่ให้ความเป็นธรรมจากการทำสัญญา ขาดการเผยแพร่กฎระเบียบการแข่งขันของต่างประเทศ กฎ ข้อบังคับไม่มีบทลงโทษที่เป็นมาตรฐานหากไม่ปฏิบัติ

ความต้องการ รัฐบาลเร่งดำเนินการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อคุ้มครองบุคลากรกีฬาอาชีพ อย่างเป็นธรรม เช่น มาตรการด้านภาษี มาตรการควบคุมการพนัน ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับการแข่งขันฟุตบอลอาชีพก่อนฤดูกาลแข่งขันเริ่มขึ้น

## ด้านสวัสดิการ

สภาพปัจจุบัน สโมสรฟุตบอลอาชีพมีการให้เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ แก่นักฟุตบอลและบุคลากรของสโมสรฟุตบอลอาชีพ อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการร่วมกันระหว่างรัฐบาลและสโมสรฟุตบอล

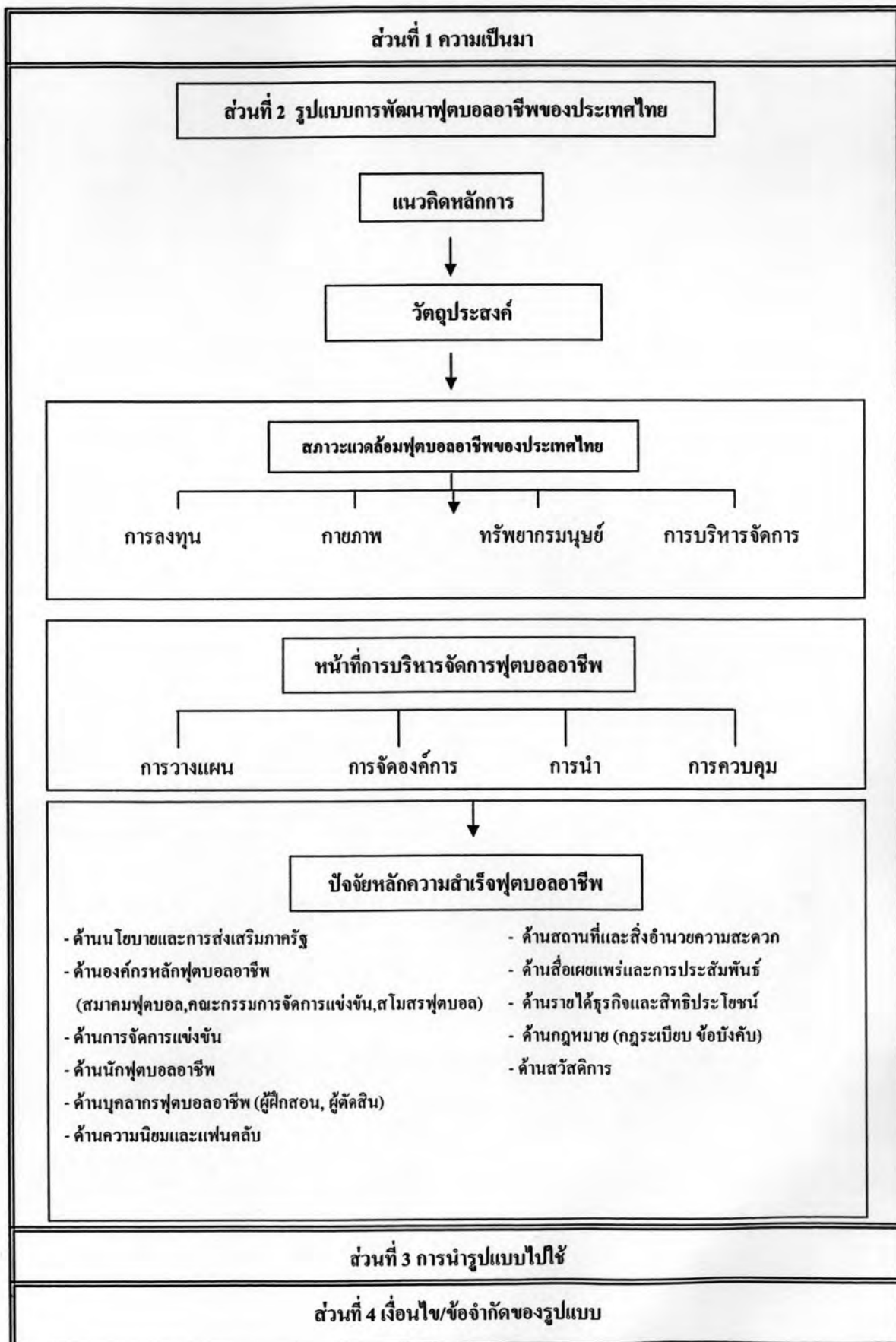
ปัญหา สโมสรฟุตบอลอาชีพจัดสวัสดิการไม่เหมาะสมที่จะให้นักฟุตบอลและบุคลากรฟุตบอลอาชีพ ดำรงชีพอยู่ได้อย่างมั่นคง ไม่มีพระราชบัญญัติรองรับการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการ นักฟุตบอลอาชีพและบุคลากรไม่มีสวัสดิการรองรับหลังจากเลิกเล่นฟุตบอลไปแล้ว

ความต้องการ ดำเนินการออกกฎหมาย ระเบียบ และกำหนดมาตรฐาน รองรับการจัดสวัสดิการฟุตบอลอาชีพ ให้สโมสรดำเนินการอย่างเป็นธรรม โดยทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับนักฟุตบอล และบุคลากรฟุตบอลอาชีพ

### 3. รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย

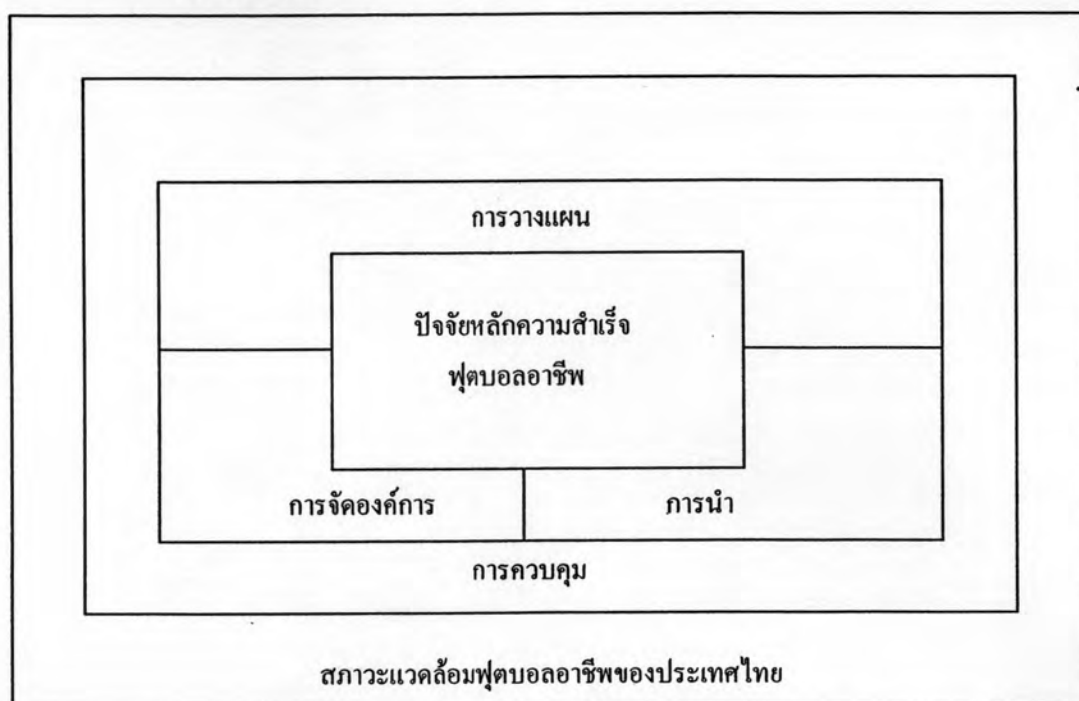
เป็นรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ที่เป็นเอกสารประกอบด้วย ข้อความ แผนภาพ แผนภูมิ อธิบายรูปแบบแนวทางการพัฒนา ตามหลักการทฤษฎี และแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิที่ครอบคลุม ตั้งแต่ส่วนความเป็นมา เพื่ออธิบายถึงความสำคัญที่ต้องศึกษาเรื่องนี้ครอบคลุมส่วนการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย เพื่ออธิบายถึงแนวคิด หลักการ ที่สำคัญของนักวิชาการต่างๆ วัตถุประสงค์ของรูปแบบที่สร้างขึ้น มีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมฟุตบอลอาชีพ 4 ด้าน ได้แก่ การลงทุน กายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการซึ่งครอบคลุม หน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม รวมทั้งครอบคลุมถึงปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย 11 ด้าน คือ นโยบายและการส่งเสริมภาครัฐ องค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ (สนามฟุตบอล, คณะกรรมการจัดการแข่งขัน , สโมสรฟุตบอล) การจัดการแข่งขัน นักฟุตบอลอาชีพ บุคลากรฟุตบอลอาชีพ (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) ความนิยมและแฟนคลับ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ รายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์ กฎหมาย (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ) สวัสดิการ นอกจากนี้ มีส่วนการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขข้อจำกัดของรูปแบบด้วยผังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 37 รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย



การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการ โดยผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาตามปัจจัยหลักฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย นอกจากนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสถานะแวดล้อมฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 38 ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย





## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายผล ดังนี้ คือ

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ความเป็นมา ส่วนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ แนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์ สภาวะแวดล้อมฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย หน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ และปัจจัยหลักความสำเร็จของฟุตบอลอาชีพ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เจาะลึก/ข้อจำกัดของรูปแบบในกระบวนการสร้างรูปแบบของการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย มีองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ได้มาจาก การศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ ปัจจัยหลักความสำเร็จของฟุตบอลอาชีพ การวิเคราะห์ระบบการสร้างรูปแบบ สภาพการณ์ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในปัจจุบัน ที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจจากผู้เกี่ยวข้องฟุตบอลอาชีพ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มสื่อมวลชน ฟุตบอลและกลุ่มผู้มีประสบการณ์ฟุตบอลโดยตรง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 กลุ่ม ดังกล่าวนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและผลจากการศึกษาสภาพการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในปัจจุบันมาสร้างเป็นรูปแบบ (ฉบับร่าง) มีการประเมินผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไขเป็นรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยฉบับสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการสร้างรูปแบบที่สอดคล้องกับเมสัน อัลเบิร์ต และคีย์เคอร์รี่ (Meason, Albert and Khedourri, 1985) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการรวบรวมปัญหา ขั้นพัฒนารูปแบบ ขั้นการทดลองรูปแบบ ขั้นการทำให้สำเร็จและขั้นการปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย

รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีแนวคิดหลักที่สำคัญ คือ 1) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับ ดูบริน (Dubrin, 2000) นักวิชาคนล่าสุดที่ได้รวบรวมแนวคิด เรื่อง หน้าที่การบริหารจัดการของนักวิชาการคนอื่น ๆ ไว้ 2) การพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย มีปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ ประกอบด้วย นโยบายและการส่งเสริมภาครัฐ องค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ การจัดการแข่งขัน นักฟุตบอลอาชีพ บุคลากรฟุตบอลอาชีพ ความนิยมและแฟนคลับ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก รายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์ สื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ กฎหมาย (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ) ศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยและแนวคิดของริชาร์ด (Richard, 2000) ฮอลล์ (Hall, 2003) เจอราด (Gerrard, 2005) จูฮา ดิงศัททีย์ (2540) และองอาจ ก่อสินคำ (2548) ในการพัฒนากีฬาอาชีพมีปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องข้างต้น ซึ่งต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กับทุกปัจจัย โดยเน้นการบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ ในมิติของการพัฒนาฟุตบอลและมิติเชิงธุรกิจเพื่อให้

การพัฒนาฟุตบอลอาชีพเป็นไปอย่างเป็นระบบและครบวงจร ดังที่ จูฮา ดิงส์บีย์ (2540) ได้กล่าวว่า การพัฒนากีฬาอาชีพ ควรจะใช้หลักการตลาดมาประยุกต์ใช้โดยอาศัยหลักการที่ว่า กิจกรรมกีฬาต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะต้องตรงกับความต้องการและความพอใจของผู้ดู ผู้บริโภค ตลอดจนผู้ให้การสนับสนุน โดยต้องคำนึงถึงเสมอว่า กีฬานั้น จะต้องเป็นธุรกิจบันเทิงแล้วต้องคำนึงถึงความพอใจของลูกค้า นั่นก็คือ ความพอใจ = สินค้าต้องมีคุณภาพดี - เงินที่เสียไปเพื่อเข้าชม ดังนั้น ในการพัฒนากีฬาอาชีพสิ่งสำคัญ คือ คุณภาพของกีฬานั้น จะต้องดีเพื่อจะได้รับการสนับสนุนจากผู้ดูและผู้สนับสนุน ซึ่งคุณภาพของกีฬาจะดีได้ต้องขึ้นอยู่กับระดับความสามารถของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้จัดการทีม ผู้บริหารทีม และผู้บริหารของสมาคมนั้น ๆ ด้วย เมื่อกีฬามีคุณภาพดีแล้ว สามารถจัดให้เป็นธุรกิจบันเทิงได้โดยนำสมการการตลาดแบบผสม ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ สถานที่ ราคาและการส่งเสริม มาใช้กับกิจกรรมกีฬาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การพัฒนากีฬาอาชีพจะบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การลงทุน กายภาพ ทรัพยากรมนุษย์และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งพบว่า 1) ความพร้อมด้านการลงทุน มีจุดแข็ง คือ การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง ได้รับสิทธิประโยชน์ด้านการลงทุน เป็นศูนย์กลางการลงทุนในส่วนภูมิภาค จุดอ่อน คือ ขาดการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ ขาดฐานข้อมูลที่แม่นยำ สำหรับนำมาวิเคราะห์ในการลงทุน 2) ความพร้อมด้านกายภาพ มีจุดแข็ง คือ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคเดียวกัน จุดอ่อน คือ โครงสร้างพื้นฐานกระจุกตัวอยู่ในเมือง การขาดการดูแลรักษา ไม่สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ มีจุดแข็ง คือ ประชาชนส่วนใหญ่สนใจฟุตบอล นักฟุตบอลมีทักษะสูง มีสถาบันที่จัดตั้งขึ้นให้ความรู้ ฝึกทักษะอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน คือ โครงสร้างการจัดการแข่งขันไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมล้าสมัยและมีความแตกต่างกัน นักฟุตบอล ผู้ฝึกสอนขาดความมุ่งมั่นในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน เป็นระบบสังคมปิดขาดการนำความรู้สาขาอื่นมาพัฒนา 4) ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ มีจุดแข็ง คือ ผู้ประกอบธุรกิจมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ มีความตั้งใจมาร่วมพัฒนาฟุตบอล จุดอ่อน คือ ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ขาดระบบฐานข้อมูลที่นำมาใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาฟุตบอล ซึ่งสอดคล้องกับสำนักปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2549) ในการศึกษาแนวคิดและยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกีฬาคนไทย กรณีศึกษาฟุตบอลและหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อนำไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยต่อไป

หน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม โดยมีรูปแบบการวางแผน คือ เป็นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นแผนเชิงรุกสำหรับการพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน รูปแบบการจัดองค์การ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลภายใต้กฎหมายของประเทศไทย ได้รับอำนาจจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดการแข่งขัน โดยมีโครงสร้างการบริหารที่แยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการ เลขานุการ ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการจัดการแข่งขัน ฝ่ายจัดการทีม ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์ และฝ่ายสถานที่ 2) สโมสรฟุตบอลอาชีพจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล มีโครงสร้างประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ประธาน รองประธาน ฝ่ายการเงิน ผู้จัดการทีม ฝ่ายจัดการแข่งขัน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายสถานที่และจัดโปรแกรม เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งการจัดองค์การดังกล่าวมีโครงสร้างคล้ายกับประเทศอื่น ๆ และมีบทบาทหน้าที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินของสมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) ที่ระบุว่า คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล มีโครงสร้างการบริหาร คณะกรรมการบริหารแบบมืออาชีพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ รูปแบบการนำเป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้นำมากกว่าผู้อำนวยความสะดวก ใช้ภาวะผู้นำ มากกว่าการสั่งการ รูปแบบการควบคุม ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพดังกล่าวข้างต้น เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell, 1999)

ปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ เป็นกุญแจสำคัญที่จะพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมต่างประเทศ จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นสภาพการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความต้องการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อนำมาหาค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนามาทดสอบความแตกต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งหมายความว่า ทุกปัจจัยหลักความสำเร็จของฟุตบอลอาชีพต้องการพัฒนาให้ดีขึ้นมากกว่าเดิม แต่ในความคิดเห็นดังกล่าว พบว่า ปัจจัยองค์การหลักฟุตบอลอาชีพในส่วนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ในรายการได้แสดงสถานะของการเงิน รายรับ รายจ่ายที่ชัดเจนเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานของสโมสรก่อนเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ และสโมสรฟุตบอลอาชีพมีสถาบันพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนระดับต่าง ๆ เพื่อสำรองเป็น ผู้เล่นชุดสำรองทดแทนผู้เล่นเดิมและขายเป็นรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอล ส่วนในด้านปัจจัยด้านรายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์ ปัจจัยด้านสื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ ปัจจัยด้านสวัสดิการ พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ พบว่า กองทุนสวัสดิการแก่นักฟุตบอลอาชีพ บุคลากรฟุตบอลอาชีพ โดยรัฐบาล และองค์กรหลักฟุตบอลอาชีพพร้อมกันสนับสนุนให้เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าว พบว่า อยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ จูฮา ดิงสภักดิ์ (2540) และหลักเกณฑ์มาตรฐานของสมาพันธ์ฟุตบอลอาชีพ (AFC) กำหนดเป็นตัวชี้วัด



และมีค่าเกณฑ์มาตรฐานให้ทุกประเทศที่จะส่งทีมสโมสรเข้าแข่งขันชิงแชมป์เอเชีย ต้องพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1) องค์กร 2) เทคนิคมาตรฐาน 3) จำนวนผู้ชม 4) การดูแลของรัฐบาล 5) การตลาด การส่งเสริมการตลาด หรือการโฆษณา 6) รายได้ธุรกิจ 7) การบริหารจัดการการแข่งขัน 8) สื่อ 9) กรรมการแข่งขัน และ 10) สโมสรฟุตบอล

การนำรูปแบบไปใช้ จุดเน้นประการสำคัญ คือ การดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ควบคู่กับการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในลักษณะการปฏิรูปพร้อมกันทุกคนของฟุตบอลอาชีพ และการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันระหว่างการศึกษาแห่งประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย และสโมสรฟุตบอลอาชีพโดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ซึ่งจะส่งผลต่อมาตรฐานฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยสูงขึ้น อยู่ในระดับกลุ่มผู้นำของทวีปเอเชีย สร้างชื่อเสียง รายได้มาสู่ประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยของ อเนก ทิพรักษ์ (2546) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพทีมชาติไทยสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2545-2555) ประกอบด้วย ด้านเป้าหมาย ด้านวัตถุประสงค์ ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ด้านการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และด้านการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ แบ่งเป็น 2 เงื่อนไข คือ 1) เงื่อนไขภายในที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ทั้งผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ มีการบริหารจัดการที่ดี ผู้ปฏิบัติ ได้แก่ นักกีฬาฟุตบอล บุคลากรฟุตบอลอาชีพ มีความรู้ทักษะปฏิบัติงานเท่าเทียมนานาชาติ รวมทั้ง มีปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาฟุตบอลอาชีพ 2) เงื่อนไขภายนอก ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายและการส่งเสริมของรัฐที่มีความจริงจัง วัฒนธรรมความนิยม เศรษฐกิจของประเทศ กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ จากเงื่อนไขดังกล่าว มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2549) ได้วิเคราะห์ในประเด็นความพร้อมด้านการลงทุน ด้านภาพภาพ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบริหารจัดการ

สรุปจากผลการวิจัย การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย นับได้ว่า มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย คือ

1) จุดเด่นที่นำเสนอรูปแบบ ครอบคลุมบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารในการทำหน้าที่บริหารจัดการฟุตบอลอาชีพให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบูรณาการเข้ากับศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม

2) รูปแบบที่ได้จากการวิจัยมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับหลักเกณฑ์มาตรฐานที่สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) กำหนด โดยครอบคลุมทั้งหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลและปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ



3) รูปแบบที่ได้จากการวิจัย มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ในการผลักดันกีฬาอาชีพให้เป็นอาชีพหนึ่งของคนไทย ที่มีรายได้อย่างเพียงพอ และยึดเป็นอาชีพหนึ่งของคนไทย ตลอดทั้ง การส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพให้ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) กำหนดไว้

4) รูปแบบที่ได้จากการวิจัย มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี รวมทั้งรูปแบบฟุตบอลอาชีพของประเทศอังกฤษ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเวียดนาม เพียงแต่ว่าในบางปัจจัยตามบริบทของประเทศยังต้องปรับให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันตามปัจจัยต่าง ๆ

5) รูปแบบที่ได้จากการวิจัย มีความเป็นไปได้จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่ม ผู้บริหาร นักวิชาการ สื่อมวลชนฟุตบอล และผู้มีประสบการณ์ฟุตบอลโดยตรง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ต่างมีความเห็นว่าเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ สอดคล้องและครอบคลุม ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย จึงเป็นข้อมูลยืนยันว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เนื่องจากผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคนไทยแล้ว

6) รูปแบบที่นำเสนอเป็นการอธิบายแนวทางการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย หลักการ รูปแบบ และแนวทางการพัฒนา ไม่ได้อธิบายรายละเอียดทุกแง่มุม เพราะจะทำให้รูปแบบนั้นด้อยลงไป ซึ่งสอดคล้องความเห็นของ Bard and Hartman (1982:70:71) ที่กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรอธิบายสภาพหรือแนวทางกว้าง ๆ แต่จะไม่ระบุ รายละเอียดมากเกินไป

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป รายละเอียดมีดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรสร้างความเข้าใจกับองค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ รวมทั้ง การกีฬาแห่งประเทศไทย ในการนำแนวคิดและแนวทางการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ไปใช้ในการปฏิบัติให้ถูกต้อง เนื่องจากที่ผ่านมามีความแตกต่างกันทั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติ ทำให้เกิดความสับสนและเป็นประเด็นปัญหาเกิดขึ้น

2. ควรมีแผนระยะยาวในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ดังเช่น แผนพัฒนาฟุตบอล 100 ปี ของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ในกลุ่มเด็ก เยาวชน และประชาชน ได้พัฒนาความสามารถ และทักษะจากขั้นพื้นฐานไปสู่ขั้นความเป็นเลิศ และขั้นอาชีพต่อไป

3. รัฐควรช่วยเร่งดำเนินการออกกฎหมายกีฬาอาชีพ รวมทั้งการผลักดันมาตรการนำเหล่า นูหรือ การออกสลากกินแบ่งรัฐบาล มาช่วยสนับสนุนฟุตบอลอาชีพ รวมทั้งมาตรการสิทธิพิเศษทางภาษีให้แก่ ผู้สนับสนุน

4. ให้บริษัทส่งเสริมการลงทุน (BOI) บริษัทการส่งเสริมธุรกิจรายย่อย (SME) เข้ามา สนับสนุนในการลงทุนด้านฟุตบอลอาชีพ ในลักษณะการยกเว้นภาษีในระยะเวลาที่กำหนด และการหา แหล่งเงินให้กู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาการลงทุน

5. ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สนับสนุนฟุตบอลอาชีพ ทั้งด้านงบประมาณ สนับสนุน สโมสรฟุตบอลในท้องถิ่น การให้ใช้สนามกีฬาจังหวัดเป็นสนามแข่งขันของทีมเจ้าบ้าน

6. ควรเร่งพัฒนาผู้บริหารของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขัน ฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ รวมทั้งการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้มีความรู้และทักษะการบริหาร จัดการฟุตบอลอาชีพ โดยร่วมมือกับสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) เป็นผู้จัดการอบรม

7. การกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการ แข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ รมรงค์ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน มีความรัก ความ ผูกพัน เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมสโมสรที่ตนเองชื่นชอบ ความสำเร็จของฟุตบอลอาชีพเกิด จากประชาชนในชุมชนเข้าเป็นสมาชิกสโมสรฟุตบอล (Fan club) การติดตามเชียร์ในการแข่งขันทุกครั้ง

8. กลยุทธ์การพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จต้องทำควบคู่ไปกับการ พัฒนาปัจจัยต่างๆ ด้าน ในลักษณะการปฏิรูปฟุตบอลอาชีพทั้งหมด (Whole Professional Football Approach) โดยมีเป้าหมายเดียวคือ การมุ่งให้เกิดผลเป็นผลฟุตบอลอาชีพอย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. รูปแบบที่นำเสนอ เป็นเพียงรูปแบบและแนวทางกว้างๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ทั้งระบบ ของการพัฒนาฟุตบอลอาชีพ ดังนั้นเมื่อการกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และสโมสรฟุตบอลอาชีพนำรูปแบบไปใช้ จึงต้องปรับให้ เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน และต้องศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ โดยละเอียดในขั้นตอนการ ปฏิบัติต่อไป

2. กลยุทธ์ในการนำรูปแบบไปใช้ให้ได้ผล คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organization Change) เนื่องจากในการปฏิรูปฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยยังมีคนที่ไม่เห็นด้วยหรือ คนที่ไม่มั่นใจอยู่มาก ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนเปลี่ยนแปลง (Planned Change) และสร้างผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในทุกกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องฟุตบอลอาชีพ

3. ควรมีการจัดทำคู่มือหรือ Module โดยขยายรายละเอียดของแต่ละปัจจัยในรูปแบบที่นำเสนอ เพื่อให้ชัดเจนและมีแนวปฏิบัติครบถ้วน ปฏิบัติได้ง่ายเหมาะกับองค์กรที่เกี่ยวข้องฟุตบอลอาชีพ นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ได้ผลรวดเร็วขึ้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรนำรูปแบบจากการวิจัยนี้ไปทดลองใช้กับคณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยปรับเนื้อหาและองค์ประกอบบางส่วนให้เหมาะสมกับสภาพหรือบริบทในปัจจุบัน แล้วศึกษาวิจัยว่า รูปแบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

2. ควรศึกษาวิจัยปัจจัยหลักที่ส่งผลสำเร็จต่อฟุตบอลอาชีพ โดยเลือกสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีความพร้อม และได้รับการยอมรับว่ามีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการตามแนวทางนี้

3. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยเปรียบเทียบสโมสรฟุตบอลอาชีพในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ

4. ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพ โดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำและให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพ เพื่อไปปรับใช้และดำเนินการต่อไป

5. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จของฟุตบอลอาชีพในประเทศ ทั้ง 11 ปัจจัย