



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา)

ปริญญา

วิทยาศาสตร์การกีฬา

วิทยาศาสตร์การกีฬา

สาขา

คณะ

เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล  
ในสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

An Analysis of Factors Affecting Football Coaches' Career Success in Thailand's  
Professional Football Clubs

นามผู้วิจัย นาวาเอก เรืองฤทธิ์ แสงแก้ว

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิ ชีรสรณ์, D.B.A. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( อาจารย์อิชฎิ กุญอินทร์, Ph.D. )

ประธานสาขาวิชา

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ราตรี เรืองไทย, Ed.D. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล  
ในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

An Analysis of Factors Affecting Football Coaches' Career Success  
in Thailand's Professional Football Clubs

โดย

นาวาเอก เรืองฤทธิ์ แสงแก้ว

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา)  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่องฤทธิ์ แสงแก้ว, นาวาเอก 2557: การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ปรินญาปรัชญา  
ดุขฎิบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา) สาขาการจัดการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิ ธีรธรรม, D.B.A. 178 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย 2) เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) กลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภท คือ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ฝึกสอนฟุตบอลจำนวน 5 คน 2) การวิจัยเชิงปริมาณใช้กลุ่มตัวอย่างผู้ฝึกสอนฟุตบอลชาวไทยที่ทำหน้าที่ในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย จำนวน 121 แห่ง แยกตามลีกการแข่งขันเป็น 3 ลีก รวม 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สถิติบรรยาย เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สถิติอนุมาน เช่น t-test, one way ANOVA, การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบสมรรถนะ องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบภาวะผู้นำ องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง องค์ประกอบการสนับสนุนจากองค์กร และองค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว

2. แบบวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไคสแควร์เท่ากับ 33.46 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ .002 องศาความเป็นอิสระเท่ากับ 14 ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .857 รากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ .023 และรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .106

Ruangrit Sangkaew, Capt. 2014: An Analysis of Factors Affecting Football Coaches' Career Success in Thailand's Professional Football Clubs. Doctor of Philosophy (Sports Science), Major Field: Sports Management, Faculty of Sports Science. Thesis Advisor: Assistant Professor Sid Terason, D.B.A. 178 pages.

The main objective of this research was 1) To study factors affecting football coaches' career success in Thailand's professional football clubs. 2) To develop the measurement model of factors affecting football coaches' career success in Thailand's professional football clubs. Mixed Methodology 1) Qualitative: Depth-interview from 5 football coaches in Thailand's professional football clubs 2) Quantitative : Three hundred and twenty coaches were drawn from 121 clubs in Thailand's professional football leagues, Thai premier league, Division I and Division II. The research instruments were interview form and questionnaire. The qualitative data were analyzed by using content analysis. The descriptive statistic was analyzed by using percentage and mean. The inferential statistics were analyzed by using t-test and one way ANOVA. Factor analysis were analyzed by using computer programs for an exploratory factor analysis and a confirmatory factor analysis. The research results were follows:

1. Factors affecting football coaches' career success in Thailand's professional football clubs were six factors as follows: Competency, Commitment, Leadership, Self confidence, Organizational Support and Family Support.

2. The measurement model of factors affecting football coaches' career success in Thailand's professional football clubs was fit. The chi-square value was 33.46, p .002, df 14, Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) .857, Root Mean square Residual (RMR) .023 and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) .106.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิ ธีรสรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.อิชฎี ภูอินทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ พันเอก ดร.ก้อง ไชยณรงค์ นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บังคับบัญชา กองทัพบก ที่ได้ กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง คุณดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสาม ท่านเป็นอย่างสูงยิ่ง และขอแนะนำเอาความเป็นครูและนักวิจัยของทุกท่านมาใช้ เพื่อเป็นแบบอย่าง ที่ดีต่อไป ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สรายุทธ์ น้อยเกษม รองศาสตราจารย์ อุดร รัตนภักดิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาในการสอบ แนะนำข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วุฒิชัย กปิลาภญจน์ อาจารย์นิพนธ์ ลิ้มแหลมทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ราตรี เรืองไทย ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีรเดช มาลีหอม คณาจารย์และเจ้าหน้าที่โครงการทุกท่านที่ได้กรุณาให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษา ณ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แห่งนี้

ขอขอบคุณผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยทุกท่าน ที่กรุณา เสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม และให้โอกาสในการสัมภาษณ์จน ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในการทำ วิทยานิพนธ์ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ทุกประการ ขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง รวมทั้งผู้เป็นกัลยาณมิตรทุก ท่านที่คอยผลักดัน สนับสนุน ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย เหนือสิ่งอื่นใด ขอ กราบขอบพระคุณ คุณแม่เทวี แสงแก้ว ผู้เป็นแม่ที่ให้กำเนิด เลี้ยงดู เป็นผู้ให้ของลูกมาตลอดชีวิต พี่สาว พี่ชาย น้องสาว ขอขอบคุณภรรยาและลูก ๆ นางสาวรัตน์ (หน้อย) – ด.ช.นิธิศ (นิค) – ด.ญ. นิชนันท์ (นีโอ) แสงแก้ว ที่คอยช่วยเหลือและส่งกำลังใจจากประเทศนิวซีแลนด์มาให้พ่อโดยตลอด

ท้ายที่สุดหากคุณค่าและคุณประโยชน์ใด ๆ ที่จะเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบ แต่บิดามารดา ครูอาจารย์ ญาติ ครอบครัว พี่ น้องและผู้มีพระคุณทุกท่าน

เรืองฤทธิ์ แสงแก้ว

กรกฎาคม 2557

## สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	8
ประโยชน์ที่ได้รับ	10
นิยามศัพท์	11
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	13
แนวคิดเกี่ยวกับผู้ฝึกสอนฟุตบอล	13
แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ	20
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	29
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	37
แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์การ	48
แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากครอบครัว	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
กรอบแนวคิดในการวิจัย	56
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	59
ขั้นตอนการวิจัย	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	67
การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง	72

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	74
ผลการวิจัย	74
ข้อวิจารณ์	108
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	111
สรุปผลการวิจัย	111
ข้อเสนอแนะ	116
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	119
ภาคผนวก	130
ภาคผนวก ก ข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอล ลีกอาชีพของประเทศไทย	131
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย	156
ภาคผนวก ค ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก	158
ภาคผนวก ง แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	160
ภาคผนวก จ ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ	169
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	178

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การใช้จำนวนตัวอย่างสำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ	61
2	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	78
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล	80
4	จำนวนองค์ประกอบ ค่าความร่วมมือกัน ค่าไอเคน ร้อยละความแปรปรวน ร้อยละความแปรปรวนสะสม ในแต่ละองค์ประกอบของกลุ่มอย่างทั้งหมด	87
5	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่หมุนแกนแบบอโรทอนอลโดยวิธีแวนริแมกซ์	91
6	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1	94
7	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2	95
8	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 3	95
9	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 4	96
10	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 5	96
11	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 6	96

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 1	97
13	ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 2	98
14	ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 3	99
15	ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 4	100
16	ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 5	100
17	ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 6	101
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล	103
19	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (B) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) สัมประสิทธิ์พหุคูณ (R <sup>2</sup> ) และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ	105
20	ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล	105

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Judge และคณะ	23
2	โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Melamed และ Tuvia	24
3	โมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพของ Thomson และ Mabe	25
4	โมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพของ Hackman และ Oldham	26
5	แบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท	39
6	กรอบแนวคิดทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย	41
7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	58
8	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	68
9	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	70
10	ค่าไอเกนและอันดับที่ขององค์ประกอบ	90
11	โมเดลองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล	107

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

วงการกีฬาในโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขันของนักกีฬาในสนาม การแข่งขันทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับกีฬา การแข่งขันการเป็นเจ้าภาพในการแข่งขันกีฬา การใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของนักกีฬา หรือการพัฒนาบุคลากรกีฬาในด้านอื่น ๆ ทำให้รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการกีฬา และในขณะเดียวกันก็มุ่งใช้กีฬาในการแสดงศักยภาพและภาพลักษณ์ที่ดี เช่น ประเทศจีนได้ใช้สนาม “รังนก” และศูนย์กีฬาทางน้ำ “Water Cube” ที่มีโครงสร้างแปลกตาเหมือนฟองน้ำ ในการสร้างภาพลักษณ์ของความทันสมัยของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจ และใช้ความสำเร็จด้านการกีฬาสร้างความโดดเด่นของชาติ การเติบโตของธุรกิจการกีฬาและธุรกิจต่อเนื่อง การนำการกีฬามาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างความรักความเป็นหนึ่งเดียวผ่านกลไกด้านกีฬา เห็นได้จากการเสนอตัวเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬา และการจัดมหกรรมกีฬาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ ทั้งระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับภายในประเทศ การแข่งขันกีฬาระดับโลก เช่น การแข่งขันโอลิมปิก การแข่งขันฟุตบอลโลก เป็นต้น

การเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลก ทำให้ประเทศเจ้าภาพมีรายได้จำนวนมหาศาล เช่น ฟุตบอลโลกในปี 2549 ทำให้ประเทศเยอรมนี มีรายได้จากการขายอาหาร เครื่องดื่ม และของที่ระลึกบอลโลก 2,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ การเป็นเจ้าภาพฟุตบอลโลกปี 2537 ของสหรัฐอเมริกา มีรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชมการแข่งขัน รายได้จากสปอนเซอร์ และการทำข้อตกลงด้านลิขสิทธิ์ มูลค่าถึง 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ การจัดฟุตบอลโลกของสาธารณรัฐแอฟริกาใต้สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามา 373,000 คน โดยคาดว่านักท่องเที่ยวจะใช้จ่ายเฉลี่ยคนละประมาณ 3,900 ดอลลาร์สหรัฐฯ หรือกว่า 1.3 แสนบาท ระหว่างพำนักอยู่ในสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ (ฐานเศรษฐกิจ, 2553) แสดงให้เห็นว่า กีฬาจึงไม่ใช่เรื่องของ การออกกำลังกาย เพื่อพลาสมาเพียงอย่างเดียว หากแต่การกีฬาแปรเปลี่ยนเป็นสินค้าและเกี่ยวพันกับผลประโยชน์จำนวนมาก ประเทศต่าง ๆ จึงแข่งขันกันเพื่อเป็นผู้นำด้านการกีฬา มีการส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ส่งผลให้เกิดความต้องการอุปกรณ์ สถานที่เพื่อการฝึกซ้อม รวมถึงผู้ฝึกสอนกีฬาประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ นักกีฬาประสบความสำเร็จ

รัฐบาลไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของการกีฬาที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลของประเทศทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างเสริมสุขภาพ สมรรถภาพที่ดี ปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยม เกิดความสามัคคีของคนในชาติ การสร้างความภาคภูมิใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างรายได้ อาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬาในฐานะที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการกีฬาของประเทศได้จัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555–2559) เพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาการกีฬาของประเทศ โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555–2559) ที่มุ่งพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม พัฒนาประเทศสู่ความสมดุลในทุกมิติอย่างบูรณาการและเป็นองค์รวม รวมทั้งกรอบความร่วมมือในการรวมตัวทางเศรษฐกิจเพื่อเตรียมเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2558

นอกจากนี้แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ยังมุ่งให้คนไทยได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิต มีสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีน้ำใจนักกีฬา เพื่อหล่อหลอมเป็นหนึ่งเดียวสู่ความสามัคคีและสามัคคีที่มีการบริหารจัดการกีฬาทุกมิติอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาพัฒนาศักยภาพนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างมีมาตรฐานระดับสากล รวมทั้งการสร้างรายได้ สร้างอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ส่วนการพัฒนากีฬาอาชีพรัฐบาลได้ร่วมมือกับสมาคมกีฬาในการให้การสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ จำนวน 12 ชนิดกีฬา ได้แก่ ฟุตบอลอาชีพ วอลเลย์บอลอาชีพ ตระกร้ออาชีพ กอล์ฟอาชีพ เทนนิสอาชีพ สุนัขเกอร์อาชีพ แบดมินตันอาชีพ เทเบิลเทนนิสอาชีพ โบว์ลิ่งอาชีพ มวยไทยอาชีพ รถจักรยานยนต์อาชีพ และรถยนต์อาชีพ ซึ่งกีฬาอาชีพดังกล่าวเริ่มได้รับความสนใจจากประชาชนมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากความสำเร็จของการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยแลนด์พรีเมียร์ลีกที่ได้รับความนิยมจากประชาชนและสร้างกระแสรักชมชนและท้องถิ่น โดยในปี 2552 มีผู้ชมในสนามทั้งฤดูกาลกว่า 1 ล้านคน ผู้ชมในสนามเฉลี่ยต่อนัด 4,100 คน รายได้เฉลี่ยต่อนัด 205,000 บาท (บริษัทไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก จำกัด, 2552)

หากกล่าวถึงฟุตบอลของประเทศไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีการพัฒนามาเป็นลำดับ แต่ยังไม่ได้รับการพัฒนาที่ดีพอที่จะทำให้นักกีฬาพัฒนาไปสู่ระดับความเป็นเลิศ ความเป็นอาชีพและไปสู่ระดับสากลได้อย่างแท้จริง รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาฟุตบอลอาชีพมาโดยตลอดเพราะการเกิดขึ้นของฟุตบอลอาชีพเหล่านี้ ทำให้มีการสร้างงานให้กับนักฟุตบอลและผู้ที่เกี่ยวข้อง

รวมทั้งมีการกระจายรายได้และความเจริญสู่ชุมชน การส่งออกนักกีฬาฟุตบอลอาชีพสามารถนำเงินตราเข้าประเทศ รัฐบาลมีรายได้จากการเก็บภาษีการผลิตสินค้าและอุปกรณ์กีฬาที่เกี่ยวกับฟุตบอล นอกจากนี้ผลที่เกิดขึ้นกับสังคมจะทำให้ลดค่าใช้จ่ายทางด้านสาธารณสุข และค่าใช้จ่ายในการดูแลสังคม สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติ การพัฒนาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จะต้องมิกฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติที่เข้มงวด สโมสรจะต้องมีโค้ชหรือผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถ ผ่านหลักสูตรการเรียนและอบรมโค้ชมาอย่างถูกต้อง นักเตะจะต้องเรียนรู้เทคนิคและทักษะกับโค้ชหรือผู้ฝึกสอนอย่างมั่นใจ มีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ฝึกสอนให้ได้มาตรฐาน (คณะกรรมการการกีฬาวุฒิสภา, 2552) สอดคล้องกับ ประโยค สุทธิสง่า (2541) ที่กล่าวว่า ผู้ฝึกสอนฟุตบอลนับเป็นหัวใจหรือปัจจัยที่สำคัญที่สุดของทีมฟุตบอล ซึ่งมีบทบาทโดยตรงที่จะผลักดันให้นักฟุตบอลและทีมฟุตบอลพัฒนาไปสู่ชัยชนะและความเป็นเลิศได้

ด้วยพื้นฐานความคิดที่ว่า “ผู้ฝึกสอนกีฬา(มี)คุณภาพ การกีฬา(มี)คุณภาพ” ทำให้ประเทศสหรัฐอเมริกาประกาศบังคับใช้มาตรฐานวิชาชีพผู้ฝึกสอนกีฬาแห่งชาติอย่างเป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของหลักสูตรและการจัดการฝึกอบรม นำเสนอรูปแบบการฝึกสอนอย่างมีคุณภาพที่จะส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ฝึกสอนกีฬา การสร้างเกณฑ์มาตรฐานสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬาอาชีพอย่างมีคุณภาพ ตลอดจนการเสนอแนวทางการเล่นกีฬาเพื่อมุ่งสู่วงการกีฬาอาชีพ รวมไปถึงเพื่อการพัฒนาทักษะด้านการกีฬาของประชาชนทั่วไป ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จ เป็นมหาอำนาจทางการกีฬาของโลกมาโดยตลอดทั้งด้านกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ ยิ่งไปกว่านั้น การเข้าถึงกีฬาของประชาชนจนกลายเป็นวัฒนธรรมของชาวอเมริกันจนทำให้เกิดการพัฒนากีฬาของประเทศอย่างยั่งยืน ความสำเร็จด้านกีฬาอาชีพทำให้ประชาชนมีรายได้และสร้างเกียรติภูมิของประเทศ ดังนั้น การมุ่งเน้นคุณภาพของผู้ฝึกสอนกีฬา จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนากีฬาอาชีพของประเทศสหรัฐอเมริกาให้ประสบความสำเร็จ

ประเทศออสเตรเลียได้ทบทวนและปรับปรุง “การกีฬาออสเตรเลีย: หนทางสู่ความสำเร็จ” โดยประสานความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ของรัฐ ตั้งแต่รัฐบาลกลางเรื่อยลงมาถึงรัฐบาลมณฑล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐบาลรวมไปจนกระทั่งสถาบัน การศึกษาและชุมชน โดยปรับเปลี่ยนการกีฬาแบบบนลงล่าง ให้เป็นการกีฬาจากรากหญ้า นับเป็นการปฏิรูปและลงทุนครั้งสำคัญ บนหลักการที่ต้องการเพิ่มโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกีฬาโดยไม่จำกัด ไม่ว่าจะเด็ก คนพิการ และสตรี ด้วยมาตรการส่งเสริมให้เกิดช่องทางการเข้าถึงกีฬาอย่างหลากหลาย อาทิ การให้การสนับสนุนอาสาสมัคร ผู้ฝึกสอนกีฬา ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐในชุมชน ควบคู่ไปกับการรักษาระดับความเป็นเลิศทางกีฬา

ระดับนานาชาติ ด้วยการพัฒนาผู้ฝึกสอน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นการพัฒนาการกีฬา อย่างเป็นองค์รวม เพื่อยกระดับกีฬาของประเทศออสเตรเลียทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม แม้พื้นฐาน ความคิดระหว่างสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลียจะมีความแตกต่างกันตามสภาพสังคมวิทยาของแต่ละ ประเทศ หากได้พิจารณาลงไปอย่างละเอียดแล้ว พบว่า ก่อนที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจะก้าวสู่ ประเทศที่การกีฬาเป็นเลิศ ก็ต้องผ่านขั้นตอนการกีฬาจากรากหญ้ามาก่อน เพื่อให้ประชาชน เข้าถึงการกีฬาอย่างกว้างขวาง มีคุณภาพ จนกลายเป็นวัฒนธรรมอเมริกันในที่สุด แต่จุดร่วมความ เหมือนของทั้งสองประเทศก็คือ การยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านการกีฬา

คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญ ที่ทั้งองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนต่าง เห็นพ้องต้องกันว่า เป็นปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้องค์กร เพราะคนคือแรงผลักดันที่จะทำให้งาน ขององค์กรประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ สมฤทธิ์ผลหรือสัมฤทธิ์ผล การบริหารคนให้มีความ พร้อมทั้งความคิดริเริ่ม ความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงาน รวมทั้งมีความกระตือรือร้น พัฒนา และยกระดับความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีความ ซับซ้อน ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว (อักขราทรร จุฬารัตน, 2552 อ้างใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2552) สอดคล้องกับ กิรติ ชัยยิ่งยง (2549) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจของทุกเรื่องของการทำงานใน องค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยทางการบริหาร และเป็นผู้ใช้ปัจจัยบริหารอื่น ให้มีคุณค่ามากขึ้น ดังนั้นการรับสมัครทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี คุณภาพ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถทางการแข่งขัน สามารถยืดหยุ่น ปรับตัวอยู่ได้ใน สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์กร

หลายปีที่ผ่านมา มีนักวิจัยหลายคน ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพของผู้ประกอบ อาชีพในด้านต่าง ๆ ความสำเร็จในอาชีพเป็นผลบวกทางด้านจิตใจหรือผลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือความสำเร็จที่บุคคลพอกพูนในฐานะที่เป็นผลที่ได้ของประสบการณ์ในการทำงาน (Judge *et al.*, 1994) โดยอาจพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ตัวชี้วัดของความสำเร็จใน วิชาชีพที่เป็นรูปธรรม (ความสำเร็จเชิงวัตถุวิสัย) เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน จำนวนครั้งในการเลื่อน ตำแหน่ง การได้เลื่อนตำแหน่งที่ดีกว่าหรือการโยกย้ายหน้าที่ที่ดีขึ้น ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และสิ่งอื่น ๆ ที่จับต้องได้เป็นผลของความสำเร็จ (Gattiker and Larwood, 1990; Judge *et al.*, 1994; Melamed and Tuvia, 1995) ส่วนความสำเร็จในอาชีพที่เป็น

นามธรรม (ความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัย) จะพิจารณาถึงการรับรู้ถึงความพึงพอใจในงาน ความภาคภูมิใจ การได้รับการยกย่องสรรเสริญ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การได้รับความไว้วางใจในการบริหารงาน (Thomson and Mabey, 1994; Judge *et al.*, 1994; Sturges, 1999) ทั้งนี้ การศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพของแต่ละบุคคลยังพบว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กร (Judge *et al.*, 1994) เช่น ระดับการศึกษา อายุงาน ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การพัฒนาทักษะ จำนวนครั้งการเข้าอบรม ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพด้วย (Gattiker and Larwood, 1990; Judge *et al.*, 1994; นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542; วลัยพร ศิริภิรมย์, 2550)

ส่วนความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนนั้น Bennie and Connor (2010) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิภาพในกีฬาคีฬา รักบี้ลีก และรักบี้ยูเนียน ในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความรู้ด้านกฎระเบียบ กติกา ยุทธวิธีในการเล่น การเข้าถึงนักกีฬา การให้ความไว้วางใจ ความเคารพ ความเห็นอกเห็นใจ โดยทางด้านคุณภาพ และทักษะ จะเช่นเดียวกันกับความมีปรัชญาในการฝึกสอน (ความรู้ทั่วไป) หรือมีทิศทางในการสอน ผู้ฝึกสอนจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน ในด้านกลยุทธ์ของความ เป็นผู้นำ ประกอบด้วย การมอบหมายให้รับผิดชอบ การพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน และการตัดสินใจ ด้านการสื่อสารประกอบด้วย ความจริงใจในการสื่อสาร การเปิดช่องทางในการสื่อสาร การสื่อสาร อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนานักกีฬา ด้านการ จัดการผู้เล่น (นักกีฬา) ประกอบด้วย สัมพันธภาพ การจัดการทีม การจัดกลุ่มตามคุณลักษณะของ บุคคล และการวางแผนประกอบด้วย การเตรียมการวางแผนที่เหมาะสมกับผู้เล่น การวางแผนการ ฝึกซ้อมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละช่วง และด้านสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย การพัฒนาที่ในทางบวก โดยสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การให้ความเท่าเทียมกันในการ ฝึกสอน การสร้างวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนทีม และการสร้างความกลมเกลียวเหนียวแน่นในทีม

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา เพื่อ ระบุคุณลักษณะสำคัญของบุคคลด้านคุณภาพและความสามารถ (สมรรถนะหลัก) ที่ทำให้ผู้ฝึกสอน ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ด้านคุณภาพการสอน ด้านการสื่อสารกับนักกีฬา ด้านการจูงใจนักกีฬา ด้านการพัฒนาทักษะด้านกีฬาของนักกีฬา และด้านความรู้ด้านกีฬาที่สอน (Frost, 2009) กระแส ความนิยมของฟุตบอลที่เกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลก ทำให้การแข่งขันฟุตบอลได้มีการปรับเปลี่ยนในเชิง ธุรกิจมากขึ้น เช่น ฟุตบอลลีกในประเทศอังกฤษ ประเทศอิตาลี ประเทศสเปน ประเทศเยอรมนี

รวมทั้งฟุตบอลลีกแถบเอเชีย เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเวียดนาม ซึ่งสมาคมฟุตบอลของแต่ละประเทศจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการจัดตั้งสโมสรที่มีระบบบริหารจัดการในเชิงธุรกิจกีฬา มีการพัฒนานักกีฬา บุคลากร ให้เป็นมืออาชีพ เกิดเป็นรายได้ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อเกมการแข่งขันมากขึ้น (วรรณชลิ โนริยา, 2554) ผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพ ถือเป็นอาชีพที่มีรายได้สูงอาชีพหนึ่งอันเนื่องมาจากความนิยมของฟุตบอลที่เกิดขึ้นทั่วโลกและรายได้จากการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในลีกของแต่ละประเทศทำให้หลาย ๆ ทีมต้องแสวงหาความสำเร็จของทีม โดยการจ้างผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในอาชีพเข้ามาร่วมทีม แม้ว่าจะต้องจ่ายค่าตอบแทนเป็นจำนวนเงินมหาศาล

จากผลการสำรวจข้อมูล รายได้ของผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพที่มีรายได้ต่อสูงสุดใน 5 ลำดับแรกของโลก คือ 1) Felipe Scolari ผู้ฝึกสอนชาวบราซิลที่เคยนำทีมชาติบราซิลคว้าแชมป์ฟุตบอลโลกในปี 2002 ปัจจุบันรับค่าจ้างต่อปี 16.6 ล้านยูโร หรือประมาณ 714 ล้านบาท 2) Jose Mourinho ผู้ฝึกสอนสโมสรเรียล มาดริด ชาวโปรตุเกส แม้จะอายุน้อย แต่ถือเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จคนหนึ่ง มีรายได้ 11 ล้านยูโร หรือประมาณ 473 ล้านบาท 3) Fabio Capello อดีตผู้ฝึกสอนทีมชาติอังกฤษ ที่มีผลงานนำทีมชนะเลิศการแข่งขันรายการใหญ่ ๆ ถึง 7 รายการตลอด 16 ตุลาคม ปัจจุบันมีรายได้ต่อปี 11 ล้านยูโร หรือประมาณ 473 ล้านบาท 4) Sir Alex Ferguson มีรายได้ 7 ล้านยูโร หรือประมาณ 301 ล้านบาทต่อปี และ 5) Roberto Mancini อดีตนักฟุตบอลชาวอิตาลี รวมทั้งเคยเป็นผู้ฝึกสอนให้สโมสรอินเตอร์มิลาน ปัจจุบันรับหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนให้กับสโมสรแมนเชสเตอร์ซิตี มีรายได้รวมต่อปี 6 ล้านยูโร หรือประมาณ 258 ล้านบาท ซึ่งหากรวมรายได้ของผู้ฝึกสอนทั้ง 5 คนต่อปี คิดเป็นเงินถึง 51.6 ล้านยูโร หรือประมาณ 2,219 ล้านบาท ส่วนในประเทศไทยจากผลการสำรวจอัตราค่าจ้างของแต่ละสโมสรไทยพรีเมียร์ลีก ตุลาคม 2011 จ่ายให้ผู้ฝึกสอนชาวไทยที่ได้รับค่าจ้างมากที่สุดคือ สะสม พบประเสริฐ จากสโมสรการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประมาณ 300,000 บาทต่อเดือน ส่วนผู้ฝึกสอนต่างชาติรายอื่น ๆ Carlos Roberto de Carvalho ของเมืองทองหนองจอก ยูไนเต็ด และ David Booth ของศรีสะเกษ เอฟซี ได้ค่าจ้างเท่ากัน ประมาณ 300,000 บาทต่อเดือน และ Peter Butler ของบีอีซี เทโร ศาสน ได้รับค่าจ้างราว 250,000 บาทต่อเดือน (สยามกีฬา, 2554)

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพสามารถทำรายได้เป็นจำนวนมาก เป็นการสร้างรายได้ให้กับบุคลากรกีฬาอาชีพ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสนับสนุนการพัฒนาประเทศ อีกทั้งความสำเร็จในอาชีพนอกจากจะทำให้มีความรู้สึกรู้ว่ามีฐานะทางการเงินแล้ว ยังทำให้

เกิดความรู้สึกมีอิสระ เสรี มีหน้าตา มีความมั่นคงทางจิตใจ การตั้งตัวเป็นหลักเป็นฐาน ได้รับการยอมรับในสังคม เป็นการสร้างฐานะทางครอบครัว มีความสำเร็จในชีวิต ความสำเร็จมากน้อยในการประกอบอาชีพมีอิทธิพลต่อความสุข ความทุกข์ ความเจริญก้าวหน้าของชีวิต ฐานะทางสังคม และเศรษฐกิจส่วนบุคคล ทั้งยังมีผลต่อความสงบราบรื่นในครอบครัวและพัฒนาการของบุคคลวัยต่าง ๆ ในบ้านด้วย (ศรีเรือน แก้วกังวาน, 2553) การที่บุคคลรับรู้ถึงความสำเร็จจึงเป็นแรงเสริมหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การรับรู้ถึงความสำเร็จจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานและการดำเนินชีวิต ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ มีความสมดุลในชีวิต (นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา, 2552) ถือเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรทางการกีฬา สร้างความสุขแก่สังคม ซึ่งความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพทั้งสองด้านดังกล่าวเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของยุทธศาสตร์กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555 – 2559 ด้านการส่งเสริม การพัฒนาการกีฬา การใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและเพื่อการอาชีพ

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยในประเทศไทยที่ผ่านมา มักมีการศึกษาถึงความสำเร็จในวิชาชีพหรือความสำเร็จในอาชีพอื่น ๆ เช่น พนักงานธนาคาร พยาบาล ผู้บริหารสถานศึกษา ฯลฯ แต่ยังไม่มียานวิจัยใดที่ศึกษาถึงความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนกีฬา โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนฟุตบอลว่ามีองค์ประกอบใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ทั้งที่บุคลากรกีฬาอาชีพฟุตบอลถือว่าเป็นอาชีพที่มีรายได้และได้รับความนิยมนิยมสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับกีฬาอาชีพอื่น ๆ ของประเทศไทยในยุคปัจจุบัน ดังนั้น หากได้มีการศึกษาถึงความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในมุมมองดังกล่าว ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งต่อตัวผู้ฝึกสอน สโมสรฟุตบอล สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ผู้ฝึกสอนประสบความสำเร็จในอาชีพได้ ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความสำเร็จใน อาชีพของตนแล้ว จะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์การด้วยในที่สุด (Baruch, 2004) ด้วยความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในการปฏิบัติตน และพัฒนาตนเองให้บรรลุความสำเร็จในอาชีพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

### ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยจำแนกออกเป็น 7 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ ประเด็นที่หนึ่งเป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้ฝึกสอนฟุตบอล ประเด็นที่สองเป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ ความผูกพันในอาชีพและความสำเร็จในอาชีพ ประเด็นที่สามเป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ประเด็นที่สี่เป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประเด็นห้าเป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร ประเด็นหกเป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากครอบครัว และประเด็นที่เจ็ดเป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ฝึกสอนฟุตบอลชาวไทยในสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันลีกฟุตบอลอาชีพของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยประจำปี 2557 ตามผลงานของการแข่งขันฤดูกาลที่ผ่านมาและกรณีเฉพาะกาล สำหรับกรณีเฉพาะกาลนั้น ในการแข่งขันประจำปี 2556 ที่ผ่านมา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้มีการลดชั้นทีมในรายการไทยพรีเมียร์ลีก และเลื่อนชั้นลดชั้นทีมในลีกดิวิชั่น 1 เพื่อการแข่งขันประจำปี 2557 แต่ละรายการ คือ ไทยพรีเมียร์ลีก ให้ลดชั้นเฉพาะทีมอันดับที่ 17 เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลประจำปี 2556 ซึ่งได้แก่ สโมสรฟุตบอลพัทยา ยูไนเต็ด ลงไปเล่นในลีกดิวิชั่น 1 โดยให้ทีมศรีสะเกษเอฟซี คงสิทธิ์ได้เล่นในไทยพรีเมียร์ลีก ส่วนลีกดิวิชั่น 1 ให้ลดชั้นทีมอันดับที่ 17 และ 18 เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลประจำปี 2556 ซึ่งได้แก่สโมสรฟุตบอลระยอง ยูไนเต็ด และสโมสรฟุตบอลระยอง ลงไปเล่นในลีกดิวิชั่น 2 และเมื่อลดชั้นลงไปแล้ว แต่ละทีมจะอยู่ในกลุ่มภาคใด ให้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาของคณะกรรมการจัดการแข่งขันลีกดิวิชั่น 2 (บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด, 2557) ส่วนจำนวนทีมในลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) ตามผลงานของการแข่งขันฤดูกาลที่ผ่านมาและกรณีเฉพาะกาลในข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอลภูมิภาค “ดิวิชั่น 2” 2014 (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระ

บรมราชูปถัมภ์, 2557) โดยมีทีมทั้งหมดจาก 3 ลีกการแข่งขัน จำนวน 121 ทีม มีผู้ฝึกสอนฟุตบอลทั้งหมดรวม 320 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ไทยพรีเมียร์ลีก จำนวน 20 ทีม ได้แก่ เอสซีจี เมืองทองฯ ยูไนเต็ด, บางกอกกล๊าส เอฟซี, โอเอสสกา เอ็ม150 สระบุรี, ราชบุรี มิตรผล เอฟซี, ทีโอที เอสซี, ชลบุรี เอฟซี, บุรีรัมย์ ยูไนเต็ด, สมุทรสงคราม เอฟซี, เชียงราย ยูไนเต็ด, สงขลา ยูไนเต็ด, ชัยนาท สอร์นบิล, แบล็คค็อก ยูไนเต็ด, อาร์มี ยูไนเต็ด, เพื่อนตำรวจ, ศรีสะเกษ เอฟซี, สุพรรณบุรี เอฟซี, สิงห์ท่าเรือ, ปตท.ระยอง, แอร์ฟอร์ซ เซ็นทรัล เอฟซี และ บีอีซี เทโรศาสน มีประชากรรวม 60 คน

2. ลีกดิวิชั่น 1 จำนวน 18 ทีม ได้แก่ ภูเก็ต เอฟซี, อ่างทอง เอฟซี, ตราด เอฟซี, อโยธยา เอฟซี, กระบี่ เอฟซี, ร้อยเอ็ด ยูไนเต็ด, ขอนแก่น เอฟซี, นครปฐม ยูไนเต็ด, บีบีซียู เอฟซี, ศรีราชา บ้านบึง เอฟซี, ราชนาวิก, ทีทีเอ็ม เอฟซี, กัลป์ สระบุรี เอฟซี, นครราชสีมา มาสด้า เอฟซี, บางกอก เอฟซี และ พัทยา ยูไนเต็ด มีประชากรรวม 54 คน

3. ลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) แบ่งเป็น 6 โซน ดังนี้

3.1 โซนภาคเหนือ จำนวน 14 ทีม ได้แก่ ลำปาง เอฟซี, น่าน เอฟซี, นครสวรรค์ เอฟซี, พิจิตร เอฟซี, พะเยา เอฟซี, แพร่ ยูไนเต็ด, กำแพงเพชร เอฟซี, อุทัยธานี ฟอเรสต์, เพชรบูรณ์ เอฟซี, ลำพูน วอริเออร์, อุดรดิตต์ เอฟซี, เชียงราย ซิตี้, ดาก เอฟซี และ สุโขทัย เอฟซี มีประชากรรวม 36 คน

3.2 โซนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 13 ทีม ได้แก่ ชัยภูมิ ยูไนเต็ด, กาฬสินธุ์ เอฟซี, อานาจ โปล์ก ยูไนเต็ด, อุบล ยูเอ็มที เอฟซี, อุดรธานี เอฟซี, ศรีสะเกษ ยูไนเต็ด, เลย์ ซิตี้, สุรินทร์ ซิตี้, สกลนคร เอฟซี, นครพนม เอฟซี, หนองคาย เอฟซี, มุกดาหาร ซิตี้ และ หนองบัวลำภู เอฟซี มีประชากรรวม 34 คน

3.3 โซนภาคกลางและตะวันออก จำนวน 14 ทีม ได้แก่ จันทบุรี เอฟซี, ปราจีนบุรี ยูไนเต็ด, พานทอง เอฟซี, นครนายก เอฟซี, สระแก้ว ซิตี้, ฉะเชิงเทรา เอฟซี, ลูกอีสาน เอฟซี, สมุทรปราการ เอฟซี, มาบตาพุด นาวิกโยธิน, กบินทร์บุรี ยูไนเต็ด, กองเรือยุทธการ, ระยอง เอฟซี, ทีจี ระยอง และ ปทุมธานี ยูไนเต็ด มีประชากรรวม 35 คน

3.4 โชนภาคกลางและตะวันตก จำนวน 14 ทีม ได้แก่ สมุทรสาคร เอฟซี, ราชประชา บีทียู, เพชรบุรี เอฟซี, เมืองกาญจน์ ยูไนเต็ด, สิงห์บุรี เอฟซี, กรุงเทพมหานคร เอฟซี, ชิคเคอร์ เอฟซี, นนทบุรีเอฟซี, วานานาวา หัวหิน ซิตี้, โกลเบล็ค ที่ดับบลิวยูดี, เกร็ทกู ทัฟฟ้า, ว.ราชพฤกษ์, เจ ดับบลิว แบงค็อก ยูไนเต็ด และ กรุงเทพมหานคร เอฟซี มีประชากรรวม 33 คน

3.5 โชนกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 14 ทีม ได้แก่ ราชวิถี, จามจุรี ยูไนเต็ด, ปากน้ำโพ เอฟซี, นอร์ทกรุงเทพ, อาร์แบค เอฟซี, อัสสัมชัญ ยูไนเต็ด, ปลวกแดง ระยอง ยูไนเต็ด, ม.เกษมบัณฑิต, สมุทรปราการ ยูไนเต็ด, รังสิต เอฟซี, ม.รังสิต, บีซีซี เทโร เอฟซี และ ไทยสอนด้า มีประชากรรวม 36 คน

3.6 โชนภาคใต้ จำนวน 13 ทีม ได้แก่ ยะลา เอฟซี, พัทลุง เอฟซี, ตรัง เอฟซี, ระนอง เอฟซี, ชุมพร เอฟซี, ประจวบ เอฟซี, สตูล ยูไนเต็ด, สุราษฎร์ เอฟซี, ปัตตานี เอฟซี, นรา ยูไนเต็ด, หาดใหญ่ เอฟซี, นครศรี เฮอร์เทจ และ พังงา เอฟซี มีประชากรรวม 32 คน

#### ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

ขอบเขตในด้านระยะเวลาในการศึกษา ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2556 – มีนาคม พ.ศ. 2557

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลใน สโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสโมสรฟุตบอลในการ วางแผนพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรด้านการฝึกสอนของสโมสร
2. ได้เครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลใน สโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสโมสรฟุตบอลในการ คัดเลือกและสรรหาบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ด้านการฝึกสอน
3. ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรด้านผู้ฝึกสอนฟุตบอลต่อไป
4. เป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยอื่น ๆ ทำการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้ฝึกสอนฟุตบอล อาชีพ และความสำเร็จในอาชีพ

## นิยามศัพท์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ไว้ ดังต่อไปนี้

**ความสำเร็จในอาชีพ** หมายถึง ความรู้สึกบรรลุผลตามอุดมการณ์ของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยรับรู้จากความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และบทบาทการทำงาน

**ความผูกพันในอาชีพ** หมายถึง เป็นความจงรักภักดีต่ออาชีพที่ตนทำอยู่ รวมทั้งความปรารถนาที่จะคงอยู่ในอาชีพนั่นต่อไป

**สมรรถนะ** หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมที่มีอยู่ในตัวเองของผู้ฝึกสอน เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพหรือทำหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ คุณลักษณะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ และทักษะ

**ฟุตบอลอาชีพ** หมายถึง ฟุตบอลที่จัดการแข่งขันอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากลและมีนักฟุตบอลอาชีพเข้าร่วมการแข่งขัน โดยมีรายได้จากการแข่งขัน

**ผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพ** หมายถึง ผู้ฝึกสอนหรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอนฟุตบอลอาชีพ

**ผู้จัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ** หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือนิติบุคคลซึ่งจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ

**สมาคมกีฬาอาชีพ** หมายถึง สมาคมกีฬาที่ได้จดทะเบียนแล้วตามกฎหมายและมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับกีฬาอาชีพหรือการส่งเสริมกีฬาอาชีพ

**สโมสรฟุตบอลอาชีพ** หมายถึง คณะบุคคล หรือนิติบุคคลที่ก่อตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับฟุตบอลอาชีพหรือส่งเสริมฟุตบอลอาชีพ ไม่ว่าจะเรียกชื่อว่าสโมสรหรือไม่ก็ตาม แต่ไม่หมายความรวมถึงสมาคมกีฬาอาชีพ

**การล้มกีฬา** หมายถึง การเข้าแข่งขันกีฬาอาชีพโดยแสวงแพ้หรือโดยกระทำการหรือไม่กระทำการแข่งขันกีฬาอาชีพโดยมีเจตนาทุจริต และให้หมายรวมถึงการเข้าแข่งขันกีฬาอาชีพโดยสมยอมกันเพื่อให้ผลการแข่งขันเป็นไปตามที่กำหนดไว้เป็นการล่วงหน้า

**สมาคม** หมายถึง สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

**ข้อบังคับลักษณะปกครอง** หมายถึง ข้อบังคับลักษณะปกครองฉบับปัจจุบันของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

**สโมสรสมาชิก** หมายถึง สโมสรสมาชิกที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้รับเข้าไว้เป็นสมาชิกแล้ว

**ลีก** หมายถึง การแข่งขันฟุตบอลอาชีพของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้แก่ ไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชั่น 1 และลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค)

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอเป็น 7 ตอน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ฝึกสอนฟุตบอล
2. แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร
6. แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากครอบครัว
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ปัจจุบันผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอลหรือโค้ชฟุตบอล ได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการฝึกซ้อม จากสมัยก่อนมาก เนื่องจากได้มีการนำศาสตร์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ทางวิทยาศาสตร์การกีฬาและ วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายมาใช้เสริมสร้างสมรรถภาพทางกายของนักฟุตบอล และมีการนำ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกซ้อม มีการเตรียมทีมอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน การใช้ศาสตร์ต่าง ๆ มาเสริมการฝึก การฝึกฟุตบอลสมัยใหม่จำเป็นต้องอาศัยผู้ฝึกสอนที่มีความรู้

ความสามารถ ประสบการณ์ และหลักวิชาที่ถูกต้อง ตลอดจนมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการที่จะได้นำมาเสริมการฝึกเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศได้

ผู้ฝึกสอนฟุตบอลไทยควรที่จะมีความเป็นผู้นำ ความเป็นครู และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อที่จะสามารถแนะนำและส่งเสริมให้นักฟุตบอลได้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งผู้ฝึกสอนฟุตบอลต้องระลึกเสมอว่า การแข่งขันฟุตบอลนั้นไม่ควรมุ่งหวังเพื่อชัยชนะเพียงอย่างเดียว ซึ่งยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกที่จะนำมาสู่ชัยชนะทั้งเกมและทั้งใจ นอกจากนี้การแข่งขันกีฬายังเป็นประสบการณ์ของชีวิตที่แท้จริง เช่น ความผิดหวังคือความพ่ายแพ้ ความสำเร็จหรือสมหวังคือชัยชนะ ซึ่งนักกีฬาจะพบอยู่ตลอดเวลา ในการแข่งขันทำให้นักกีฬาเกิดประสบการณ์ชีวิต ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวันในการต่อสู้ชีวิต นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว ผู้ฝึกสอนฟุตบอลจะต้องชี้แนะผู้เล่นหรือผู้เรียนถึงแนวทางปฏิบัติ คือต้องไขว่คว้าหาความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ วิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย การพักผ่อน การรับประทานอาหาร การแก้ไขการบาดเจ็บทางการกีฬาและอื่น ๆ นักกีฬาที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการฝึกซ้อม มีความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีปรัชญาของตัวเอง มีมรรยาทเรียบร้อย มีความกตัญญู ความเป็นนักสู้ มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการตัดสินใจที่ดี สามารถสรุปและแก้ไขปัญหาได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยเสริมให้นักฟุตบอลไปสู่ความเป็นเลิศได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการดำรงชีวิตได้อีกส่วนหนึ่ง ผู้ฝึกสอนฟุตบอลสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถและความคิดที่กว้างไกล สามารถที่จะนำความรู้หรือประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับการสอนเป็นเพียงการปูพื้นฐานเบื้องต้นให้กับนักฟุตบอล เพื่อให้ทราบและสามารถเข้าร่วมการแข่งขันได้ แต่การเป็นโค้ชฟุตบอลเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องของทักษะพื้นฐานของผู้เล่นแต่ละคน เพื่อเพิ่มความสามารถหรือเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ักฟุตบอลแต่ละคนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

### ความหมายของผู้ฝึกสอนและผู้ฝึกสอนฟุตบอล

โค้ชหรือผู้ฝึกสอน (Coach) หมายถึงผู้ฝึกกีฬาแต่ละประเภท ๆ ไป ซึ่งเป็นการฝึกนอกเวลาหรือฝึกเพื่อแข่งขันก็ได้ เช่น โค้ชกรีฑา (Athletic Coach) เป็นผู้ฝึกกรีฑาโดยเฉพาะ จะเป็นประเภทลู่หรือลานก็ได้ โค้ชกีฬา (Sport Coach) เป็นผู้ฝึกกีฬาแต่ละประเภท เช่น ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach), ผู้ฝึกสอนบาสเกตบอล (Basketball Coach), ผู้ฝึกสอนเทนนิส (Tennis Coach), ผู้ฝึกสอนแบดมินตัน (Badminton Coach) หัวหน้าโค้ช (Head Coach) เป็นหัวหน้าผู้ฝึก ถ้ามีผู้ฝึกหลายคนต้องมีหัวหน้าโค้ชคนหนึ่งรับผิดชอบ ผู้ช่วยโค้ช (Assistant Coach) ผู้ช่วยโค้ชอาจมีหลายคน ต้องแบ่ง

หน้าที่รับผิดชอบ ครูพลศึกษา ครูผู้สอนพลศึกษาที่สอนอยู่ตามชั้นเรียนในช่วง โยคะประจำ ผู้ควบคุม การฝึกซ้อมอยู่ประจำ นอกจากนี้ยังกำหนดเวลาเล่น เวลาเลิก การกินอยู่ การนอน เปรียบเทียบคือการ ดูแลนักกีฬาตลอดที่เข้าทำการแข่งขัน (ประ โยคะ สุทธิสง่า, 2541)

โค้ช หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญต่อทีมหรือนักกีฬา หากนำมาเปรียบเทียบกับส่วนร่างกาย มนุษย์ โค้ชก็คือส่วนที่เป็นสมองซึ่งมีหน้าที่ควบคุมและสั่งการการทำงานส่วนต่างๆของร่างกาย ใน การกีฬาที่เช่นเดียวกัน โค้ชก็จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกซ้อมและการเตรียมทีม เตรียมตัวนักกีฬาให้ พร้อมอยู่เสมอและให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ รวมทั้งการปรับปรุงและหานักกีฬามาเสริม หรือ โค้ช หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ ความใจ และความรอบรู้สูงในเรื่องของการกีฬาประเภทนั้น ๆ ยิ่งไปกว่า นั้นต้องชำนาญและกว้างขวางพอต่อการกีฬาที่ทำ มีอำนาจ บทบาทควบคุม ดูแล ประสานงาน และ กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต่อนักกีฬาและทีม

วิทยา เลาหกุล (2542) ให้คำจำกัดความของ “โค้ช” ดังนี้

1. โค้ชคือผู้จูงใจ และครูของนักกีฬา ในการสอนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
2. โค้ชคือผู้ฝึกสอนกีฬาเพื่อการแข่งขัน เขาควรมีความรู้ด้านพลศึกษาและกีฬาที่เขาสอน
3. โค้ชคือผู้ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับสรีระ ศีลธรรม และ แนวความคิดให้กับนักกีฬา
4. โค้ชคือผู้ที่ทำให้นักกีฬาเล่นกีฬานั้น ๆ ได้ดีเยี่ยม

#### บทบาทและหน้าที่ของผู้ฝึกสอน

การที่จะพัฒนาทีมไปสู่ความเป็นเลิศของการเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่ดีนั้น จะต้องเข้าใจและมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวและพลศึกษา เพราะจะทำให้การฝึกมีประสิทธิภาพและนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งความรู้เกี่ยวกับพลศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนฟุตบอลทุกคนที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวและหลักการฝึกที่ถูกต้อง ผู้ที่มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอน จึงควรได้รับการฝึกอบรมวิชาการทางด้านสรีระการออกกำลังกายและการพลศึกษา ดังนั้นผู้ฝึกสอนฟุตบอลจึงต้องมีแบบแผนเป็นที่ยอมรับของสังคมว่าถูกต้อง

Lyle (2002) ได้กล่าววาทะของผู้ฝึกสอนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนานักกีฬา โดยการให้ความรู้และชี้แนะแนวทาง จากการผสมผสานระหว่างรูปแบบการสอน ความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
2. การเป็นสื่อกลาง ระหว่างพัฒนาการของความสามารถกับเป้าหมายของความสำเร็จ
3. การลดความไม่แน่นอนของความสามารถนักกีฬา ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้ฝึกสอนต้องมีการวางแผนการสอนและเตรียมการเป็นอย่างดี รวมทั้งการควบคุมปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันด้วย

วิทยา เลาหกุล (2542) ได้ระบุว่า ผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. สังเกต
2. เรียนรู้
3. ฝึกสอน หมายถึงการรักษาหรือปรับปรุงความสามารถการเล่นให้ดีขึ้น
  - 3.1 สอน หมายถึง การให้คำแนะนำเทคนิคและทักษะใหม่ ๆ วิธีการ และแนวความคิด
  - 3.2 พัฒนา หมายถึง สร้างทีมและผู้เล่นให้มีความก้าวหน้าในการเล่น
  - 3.3 ฝึกสอน หมายถึงการพัฒนา การปรับปรุง และการกลั่นกรองความคิด
4. คัดเลือก ได้แก่ ทีม ยุทธวิธี สไตล์ แท็คติก สตาฟฟ์ สโมสรและปรัชญาการเล่น
5. เปลี่ยนแปลง ได้แก่ วิธีการ การเลือกทีม ตำแหน่งและหน้าที่ของผู้เล่นก่อนการแข่งขัน และระหว่างการแข่งขัน ทักษะการเล่นของผู้เล่น สตาฟฟ์ ปรัชญาของสโมสร แนวความคิดของสมาชิก ตัวผู้เล่น ยุทธวิธีและแท็คติกในการแข่งขัน 90 นาที

6. ชัยชนะ หัวใจในการแข่งขัน จิตใจ ความซื่อสัตย์เพื่อปรับปรุงทีม ผู้เล่น ตำแหน่งของทีม และการเล่นให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาผู้เล่นหนุ่ม และผู้เล่นวัยชราของสโมสร

7. การเตรียมการ ได้แก่ สโมสร สนามกีฬา หลายทีมในสโมสร ทีมเดี่ยว ฝึกสอน และตัวผู้เล่น

8. จูงใจ ส่งเสริม บอก สอน ช่วยเหลือ ฟัง ถ้ามีบทบาทอื่นก็ควรจดเอาไว้ เมื่อผู้ฝึกสอนรับบทบาทแล้วเขาควรทำทุกอย่างให้สำเร็จโดยผ่านคนอื่น ทักษะในการปฏิบัติไม่ถ่วงนัก เนื่องจากผู้ฝึกสอนส่วนมากเตรียมบทบาทของตัวเองได้ไม่ดี โดยพื้นฐานแล้ว ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้อื่น และคุณลักษณะของผู้นำ ขึ้นอยู่กับการมองภาพ

### สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้ฝึกสอนฟุตบอล มีดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับสรีรวิทยาและกายวิภาค สรีรวิทยาเกี่ยวกับการออกกำลังกาย วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวของมนุษย์ และรู้จักหลักการปฐมพยาบาลที่ถูกต้อง ผู้ฝึกสอนฟุตบอลต้องคิดและเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลาเกี่ยวกับสมรรถภาพทางกายและสมอง โดยจะต้องรู้และเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับท่าฝึกและทฤษฎีการสร้างกำลัง และรู้จักการป้องกันอุบัติเหตุตลอดจนการบาดเจ็บของนักฟุตบอลในขณะที่ฝึกซ้อมและแข่งขัน

2. ผู้ฝึกสอนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญการฝึกซ้อมเป็นอย่างดีเพื่อพัฒนาทักษะให้กับนักกีฬาและทีม ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและทันสมัย สามารถอธิบายประโยชน์ที่ได้รับในการฝึกซ้อมให้กับนักกีฬาได้เข้าใจ เพื่อให้ นักกีฬา รู้จุดหมายในการฝึกซ้อม

3. ผู้ฝึกสอนต้องสามารถวิเคราะห์ความสามารถของนักกีฬา ว่ามีความสามารถอยู่ระดับใด ทักษะในการเคลื่อนไหวและทักษะในการเล่นถูกต้องหรือไม่ แนะนำชี้จุดบกพร่องให้กับนักกีฬาได้ เพื่อที่จะพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้ดีขึ้น และสามารถทราบที่นักกีฬาพัฒนาถึงจุดสูงสุดหรือยังและหาวิธีการทำให้นักกีฬาในทีมมีความสามารถถึงจุดสูงสุดได้ คอยแนะนำ พุดให้กำลังใจนักกีฬา ชักจูงให้นักกีฬาเกิดความเข้าใจ ทำให้นักกีฬาฝึกตามรูปแบบที่กำหนดอย่างถูกต้องได้

4. การสื่อสารต้องทำให้เกิดความเข้าใจในทีม ผู้ฝึกสอนจะต้องใช้การสื่อสารกับนักกีฬาให้ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน เพราะจะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพในการฝึกซ้อมและแข่งขัน ถ้านักกีฬาในทีมเข้าใจผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อน จะทำให้ขาดการพัฒนาและไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ

5. การมีบุคลิกภาพ ท่าทางการวางตัวของผู้ฝึกสอนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ให้นักกีฬาเชื่อถือและศรัทธา เคารพ เชื่อฟังคำสั่ง เป็นที่พึ่งและให้คำปรึกษากับนักกีฬาได้ ทำให้นักกีฬารู้สึกเหมือนพ่อ พี่ และผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ ผู้ฝึกสอนจะต้องแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย รู้จักกาลเทศะ มีร่างกายแข็งแรง กระฉับกระเฉง มีอารมณ์มั่นคง สุขุม รอบคอบ

6. รู้จักใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร บุคลากรนั้นอาจรวมถึงผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ผู้ให้การสนับสนุน และสื่อมวลชน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ฝึกสอนประสบความสำเร็จในอาชีพได้ รู้จักความสามารถ ความถนัดของนักกีฬา สามารถนำข้อดีของนักกีฬาออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทีม มีระบบการเล่นที่เหมาะสมกับทีม จัดผู้เล่นให้เหมาะสมกับตำแหน่ง รู้จักการแก้เกมทำให้นักกีฬามีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้ฝึกสอนจะต้องสามารถใช้บุคลากรหรือฝึกนักกีฬาที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อนำทีมประสบความสำเร็จและเป็นเลิศในการแข่งขันได้

7. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลา หาหนทางที่จะนำทีมสู่ความเป็นเลิศ หมั่นหาความรู้และวิธีฝึกใหม่ๆ มาฝึกฝนให้นักกีฬามีการพัฒนามากขึ้น และต้องเสียสละ ทุ่มเททั้งกายและใจ มีความอดทน มีความคิดริเริ่มที่จะนำทีมไปสู่ชัยชนะ

8. มีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา ผู้ฝึกสอนจะต้องรู้จักนิสัยใจคอของนักกีฬา รู้จักความสามารถในการเรียนรู้ นักกีฬาบางคนฝึกง่าย บางคนฝึกยาก ดังนั้นการฝึกและการสอนต้องเป็นที่เข้าใจของนักกีฬา เมื่อนักกีฬาพยายามทำแล้วต้องหาทางให้นักกีฬาเกิดความสำเร็จ ช่วยแก้ไขปัญหาคำปรึกษากับนักกีฬาได้ มีวิธีกำจัดความตื่นเต้นที่มากจนเกินไปให้ลดลงได้ ความตื่นเต้นที่พอดีมีประโยชน์ในการแข่งขันเพราะทำให้ความสามารถดีขึ้น แต่ถ้านักกีฬามีความตื่นเต้นมากความสามารถจะลดลง ในขณะที่แข่งขันไม่ควรสอนมาก ควรสอนเฉพาะประเด็นที่สำคัญ ผู้ฝึกสอนจะต้องเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมเสมอ

9. เป็นผู้ที่มีความชำนาญในกีฬาฟุตบอล เคยเล่นฟุตบอล รู้จักกฎกติกาการแข่งขัน รอบรู้ในทางเนื้อหาทฤษฎีการเล่นและยุทธวิธีต่างๆ รู้จักเคล็ดลับการฝึก คลุกคลีในวงการฟุตบอลมานาน และรู้จักหนทางสู่ความสำเร็จ

10. มีความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา สรีรวิทยาการออกกำลังกาย รู้หลักการปฐมพยาบาลเบื้องต้น ความรู้เหล่านี้ช่วยให้หลักการฝึกมีวิธีการเคลื่อนไหวอย่างถูกต้อง การใช้แรง ความปลอดภัยในการเล่น และจิตวิทยาที่ผู้ฝึกสอนนำมาประยุกต์เข้ากับการฝึกและการแข่งขันเพื่อความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

### คุณลักษณะที่ดีของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ผู้ฝึกสอนที่ดีจะต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง มีอำนาจสั่งการในการควบคุมสถานการณ์ต่างๆของทีมได้ ตลอดจนสามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาศึกษาพิจารณาเพื่อพัฒนาทีมให้เกิดความก้าวหน้าและมีคุณค่ามากที่สุด บุคลิกลักษณะของผู้ฝึกสอน เป็นเรื่องสำคัญมากและมีผลกระทบกับการกำหนดคนโยบาย เป้าหมายหรือปรัชญาของทีม เน้นความเป็นเลิศของทีมฟุตบอล มีการวางแผนการฝึกอย่างหนักและทุ่มเทความสามารถในการสร้างทีม รู้จักการวางตัวที่เหมาะสมให้การฝึกมีบรรยากาศที่อบอุ่นสบายใจ ให้คำปรึกษากับนักฟุตบอล เป็นทั้งเพื่อนพี่ และผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอยากเป็นนักฟุตบอลที่ขยันหมั่นเพียรและมีวินัย ส่งเสริมให้นักฟุตบอลปฏิบัติตนให้ถูกต้องและบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ ผู้ฝึกสอนควรระลึกอยู่เสมอว่าการแข่งขันไม่ควรมุ่งหวังชัยชนะอย่างเดียว แต่ยังมีสิ่งอื่นอีกหลายอย่างซึ่งนำมาสู่ชัยชนะในการแข่งขัน และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตอย่างสันติสุข ผู้ฝึกสอนต้องแนะนำให้นักฟุตบอลให้ไฝหาคำความรู้เรื่องฟุตบอล กฎ กติกาการแข่งขัน วิทยาศาสตร์การกีฬา สภาพร่างกายและจิตใจ การพักผ่อน โภชนาการ สามารถเลือกอาหารที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อร่างกาย การป้องกันและรักษาการบาดเจ็บของนักฟุตบอลที่จำเป็น จัดระบบการฝึกซ้อม ความมีระเบียบวินัย มีความพยายาม มีความเป็นตัวของตัวเอง มีเหตุมีผล สุภาพเรียบร้อย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลประสบความสำเร็จ

สรุปว่า ผู้ฝึกสอนหรือโค้ช หมายถึง ผู้ฝึกกีฬาแต่ละประเภท ๆ ไป ซึ่งเป็นการฝึกนอกเวลา หรือฝึกเพื่อแข่งขันก็ได้ หรือ บุคคลที่มีความรู้ ความใจ และความรอบรู้สูงในเรื่องของการกีฬาประเภทนั้นๆ ยิ่งไปกว่านั้นต้องชำนาญและกว้างขวางพอต่อการกีฬาที่ทำ มีอำนาจ บทบาทควบคุมดูแล ประสานงาน และ กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต่อนักกีฬาและทีม มีบทบาท ในการพัฒนานักกีฬา โดยการให้ความรู้และชี้แนะแนวทาง จากการผสมผสานระหว่างรูปแบบการสอน ความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นสื่อกลางระหว่างพัฒนาการของความสามารถกับเป้าหมายของความสำเร็จ และลดความไม่แน่นอนของความสามารถนักกีฬา

## แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ

### ความหมายของอาชีพ

อาชีพ ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ให้ความหมายของอาชีพ หมายถึง การเลี้ยงชีวิต การทำมาหากิน งานที่ทำเป็นประจำเพื่อเลี้ยงชีพ

ความหมายของอาชีพที่ผู้วิจัยรวบรวมไว้ส่วนใหญ่จะให้ความหมายไว้ในลักษณะของลำดับขั้นของการทำงานในอาชีพ ได้แก่ Hanks *et al.* (1991) ให้ความหมายว่าเป็นลำดับของงานที่คนทำมาในชีวิตคน ซึ่งมักจะอยู่ในอาชีพ (Occupation) เดียวกัน ดังนั้น คำว่า อาชีพ (Career) กับอาชีพ (Occupation) จึงมักใช้ในความหมายเดียวกัน (Wallace, 1997) ในทำนองเดียวกันอาชีพยังหมายถึงลำดับขั้นของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน (Baron and Greenberg, 1990) ตลอดจนเป็นลำดับขั้นของตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งงานที่ทำในปัจจุบันด้วย (Judge *et al.*, 1994)

เมื่อประมวลความหมายของคำว่าอาชีพดังกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า อาชีพ หมายถึง ทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกิดขึ้นเป็นลำดับ ตลอดจนชีวิตการทำงานของบุคคล

### ความสำเร็จในอาชีพและการวัดความสำเร็จ

หลายปีที่ผ่านมา นักวิจัยได้ตรวจสอบความสำเร็จในอาชีพโดยให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อปัจจัยด้านบุคคลและองค์การว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างความสำเร็จ บุคคลทุกคนต้องการที่จะบรรลุถึงความสำเร็จ แต่ความหมายของความสำเร็จก็ต่างกันไปตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่มีความหลากหลายและสภาพแวดล้อม การประเมินความสำเร็จในวิชาชีพสามารถอ้างถึงวัดจิตวิสัยกับจิตวิสัย กล่าวคือ วัดจิตวิสัยเป็นการวัดแบบแข็งเช่น ตำแหน่ง รายได้ ส่วนจิตวิสัยเป็นการวัดแบบอ่อน คือ ความรู้สึกของบุคคลสำหรับการบรรลุความสำเร็จและการมีคุณค่า ความหมายของความสำเร็จจะเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของบุคคล อาชีพ องค์การ และความใกล้เคียงของหนทางที่จะกระทำให้เป็นผลสำเร็จนั้น (วัลย์พร ศิริภิรมย์, 2550) เช่นเดียวกับความหมายของความสำเร็จในอาชีพและการวัดของ Malamed and Tuvia (1995) ที่ได้เสนอว่า นิยามปฏิบัติการของความสำเร็จในอาชีพจะผันแปรไปตามช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษาและธรรมชาติ ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา หาก

เป็นการศึกษาระยะยาวจะให้คำจำกัดความความสำเร็จในอาชีพว่า เป็นจำนวนครั้งของการเลื่อนตำแหน่งหรือปริมาณของเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ในขณะที่หากทำการศึกษาภาคตัดขวาง มักจะวัดจากตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือนและกลุ่มอาชีพหรือทำการวัดเชิงอัตนัย ซึ่งอาจทำการทำการวัดในเรื่องของความเชื่อเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพและความพึงพอใจในงาน

### ความผูกพันในอาชีพ

Blau (1988) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในอาชีพว่า เป็นความจงรักภักดีต่ออาชีพที่ตนทำอยู่รวมทั้งความปรารถนาที่จะคงอยู่ในอาชีพนั่นต่อไป

London (1985) ได้แบ่งความผูกพันในอาชีพเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

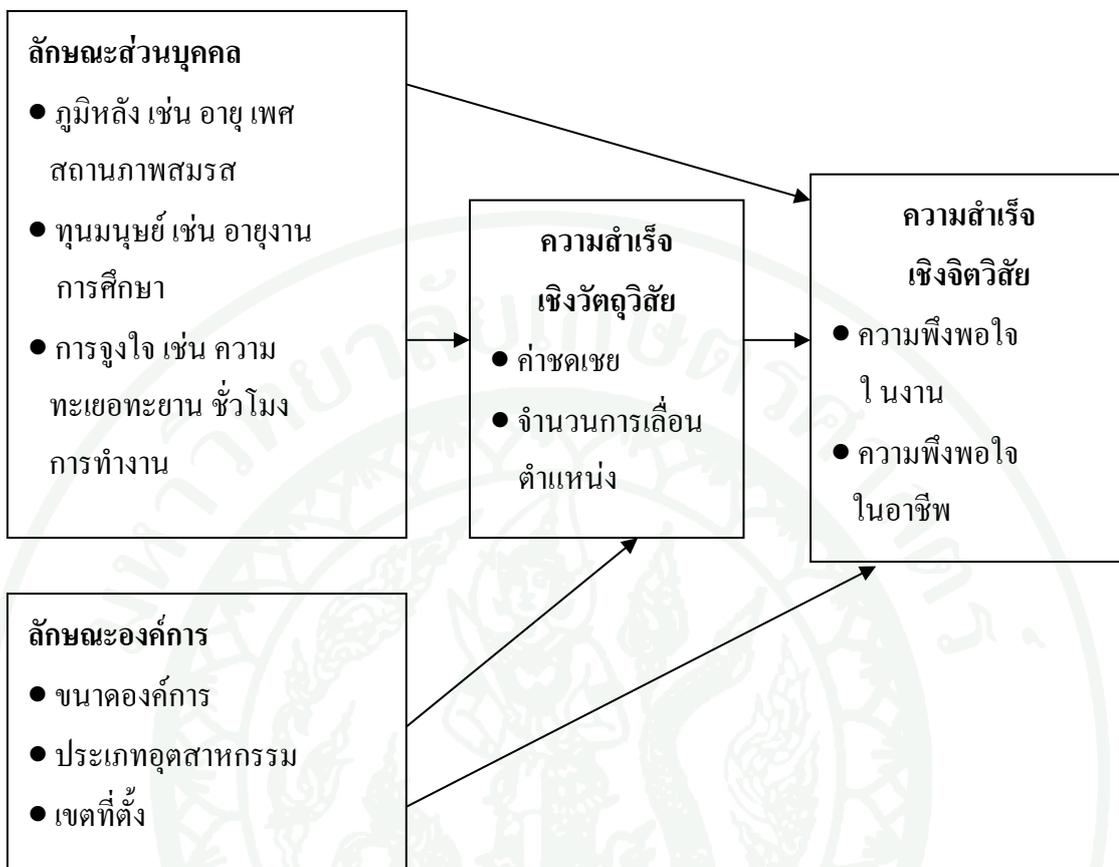
1. เอกลักษณ์ทางอาชีพ (Career Identity) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์เชิงอารมณ์กับอาชีพของบุคคล เป็นการยอมรับและให้ความสำคัญที่บุคคลมีต่ออาชีพ
2. การวางแผนอาชีพ (Career Planning) หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องความต้องการและการตั้งเป้าหมายทางอาชีพของบุคคล ซึ่งพบว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่มีพลังต่อความผูกพันในอาชีพ
3. ความอดทนทางอาชีพ (Career Resilience) หมายถึง ความอดทนต่อความยุ่งยากทางอาชีพในการเผชิญหน้ากับความยากลำบากที่เกิดขึ้น

จากความหมายของความผูกพันในอาชีพ สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในอาชีพ หมายถึง การยอมรับและให้ความสำคัญต่ออาชีพ การวางแผนอาชีพ ตลอดจนความตั้งใจที่จะทำงานในอาชีพ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

## โมเดลของความสำเร็จในอาชีพ

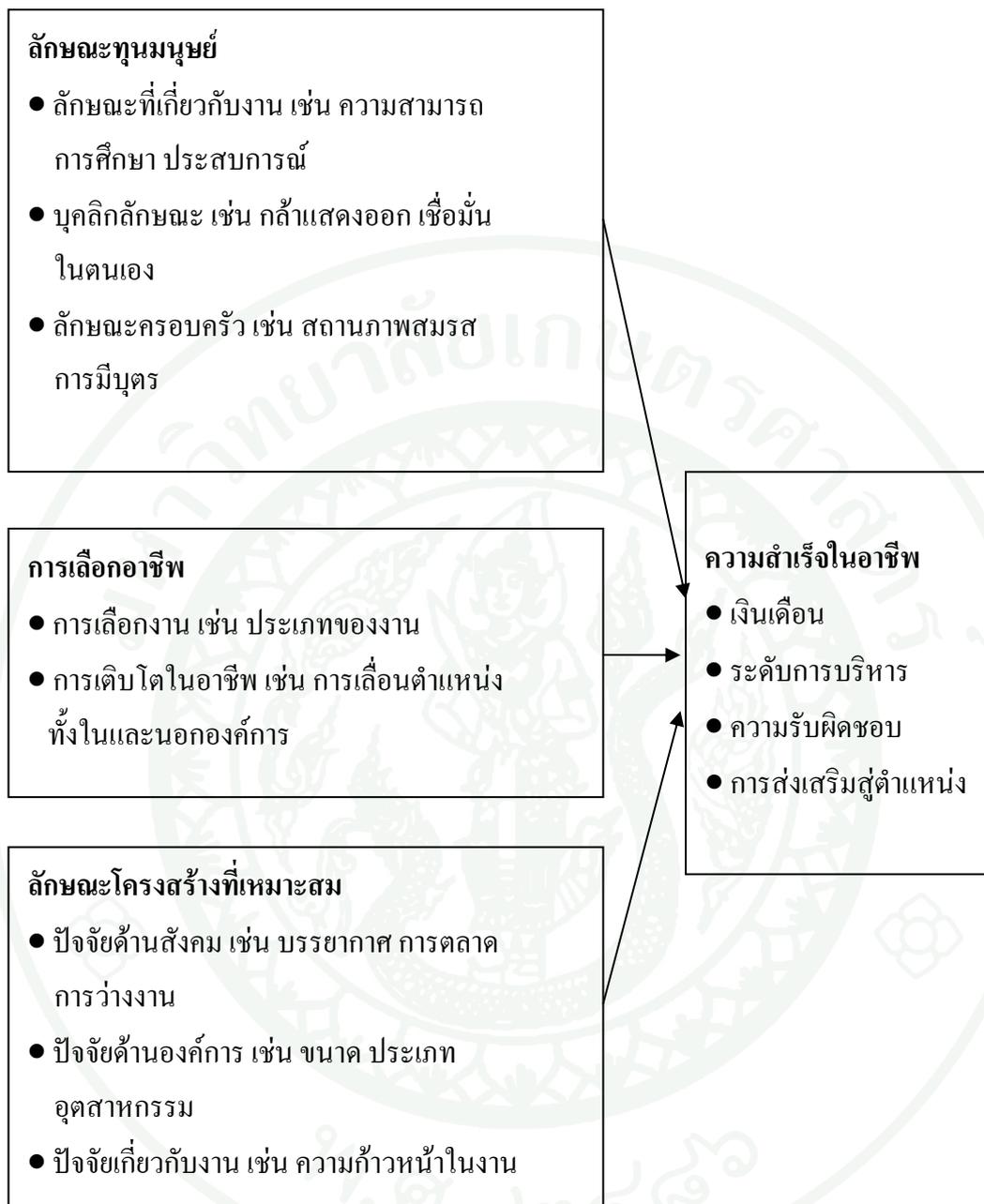
Judge *et al.* (1994) ได้กล่าวถึงโมเดลความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร โดยได้พัฒนาโมเดลนี้ขึ้นมาจากผลการวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้ศึกษาความสำเร็จในอาชีพ 2 ประเภท ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุประสงค์ และความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัย เนื่องจากผลการวิจัยก่อนหน้านั้น ผู้วิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาในเชิงวัตถุประสงค์โดยดูจากเกณฑ์ภายนอก และพบว่าคนส่วนใหญ่ไม่ได้รับรู้ความสำเร็จในอาชีพหรือพึงพอใจกับความสำเร็จของตน ดังนั้น Judge และคณะจึงได้ศึกษาถึงความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัยด้วย ซึ่งการศึกษาความสำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุประสงค์ สามารถ วัดได้และเป็นเกณฑ์ที่มองเห็นได้ ได้แก่ ค่าชดเชย จำนวนครั้งในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ภูมิหลังทุนมนุษย์ การจงใจและได้รับอิทธิพลจากลักษณะองค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร ประเภทอุตสาหกรรม เขตที่ตั้ง ส่วนความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัย เป็นการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน หมายถึงความสุขหรือภาวะอารมณ์ทางบวกอันเป็นผลมาจากการประเมินผลงาน หรือประสบการณ์การทำงานของบุคคล และความพึงพอใจในอาชีพ จะได้รับอิทธิพลจากทั้งลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์กร และความสำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุประสงค์

ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Judge และคณะ  
ที่มา: Judge *et al.* (1994)

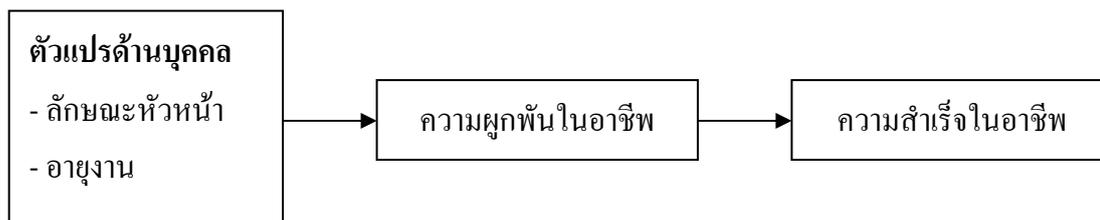
Melamed and Tuvia (1995) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพของความแตกต่างทางเพศที่มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ ลักษณะทุนมนุษย์ การเลือกอาชีพ ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพด้านเงินเดือนระดับการบริหาร ความรับผิดชอบ การส่งเสริมสู่ตำแหน่ง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Melamed และ Tuvia

ที่มา: Melamed and Tuvia (1995)

Thomson and Mabey (1994) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพว่าได้รับอิทธิพลมาจากตัวแปรด้านบุคคล ลักษณะหัวหน้า และอายุงาน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลต่อความผูกพันในอาชีพ และความผูกพันในอาชีพส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคล ดังภาพที่ 3

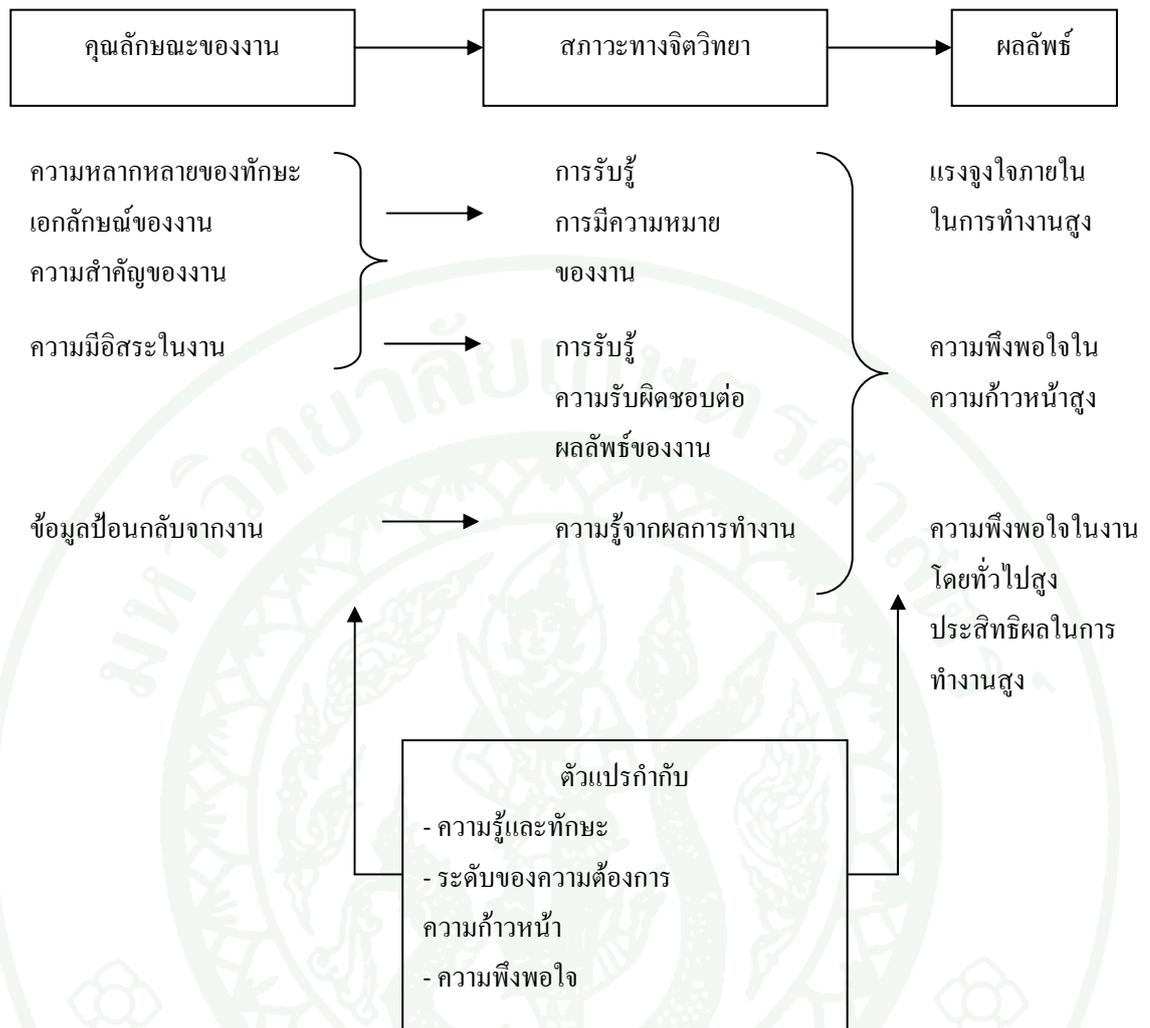


ภาพที่ 3 โมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพของ Thomson และ Mabey

ที่มา: Thomson and Mabey (1994)

Cannings (1991) ได้เสนอโมเดลทางสังคม เพื่อมุ่งอธิบายถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรายได้ของบุคคล (ในงานวิจัยนี้ก็คือความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย) และสิ่งที่โมเดลนี้กำหนดเป็นวัตถุประสงค์สำคัญ ก็คือ การวิเคราะห์ถึงตัวแปรที่มีผลต่อความแตกต่างของรายได้ระหว่างผู้ชายและผู้หญิง โดยอาศัยแนวคิดของโมเดลทุนมนุษย์ (Human capital model) ที่พยายามจะอธิบายถึงความแตกต่างในรายได้ของบุคคลและกลุ่มเฉพาะของบุคคล ดังนั้นในโมเดลทุนมนุษย์จึงกำหนดว่าตัวแปรที่มีผลต่อรายได้ของบุคคลก็คือ ประสบการณ์ และการศึกษาอบรม อย่างไรก็ตาม พบว่าแนวคิดนี้ทำให้เกิดส่วนที่ไม่สามารถอธิบายได้อยู่มาก เช่น การอธิบายความแตกต่างของการหารายได้ของบุคคล ดังนั้น จึงได้เพิ่มองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร สัมพันธภาพกับหัวหน้า ความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบด้านองค์การเข้าไปอธิบายรายได้ด้วย

Hackman and Oldham (1975) ได้อธิบายความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัย กล่าวคือ โมเดลนี้จะกล่าวถึงคุณลักษณะของงาน 5 ประการ ที่มีผลต่อสภาวะทางจิตวิทยาของคนเรา ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพของ Hackman และ Oldham  
ที่มา: Hackman and Oldham (1975)

โมเดลกล่าวถึงคุณลักษณะของงาน 5 แบบ ได้แก่

1. ความหลากหลายของทักษะ ได้แก่ งานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน
2. เอกลักษณะของงาน ได้แก่ งานซึ่งบุคคลสามารถทำงานตั้งแต่เริ่มต้นไปจนงานเสร็จสมบูรณ์  
ปรากฏผลงานออกมาให้เห็นได้

3. ความสำคัญของงาน ได้แก่ งานซึ่งบุคคลรับรู้ว่ามีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่หรือการทำงานของผู้อื่น

4. ความมีอิสระ ได้แก่ งานซึ่งให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ทำงานในการทำงาน กำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการดำเนินงาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ งานซึ่งผู้ทำงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของตน

คุณลักษณะของงานทั้ง 5 แบบข้างต้นจะมีผลต่อสภาวะทางจิตวิทยา 3 ประการ ดังนี้คือ

1. การรับรู้การมีความหมายของงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้ทำงานได้ทำงานที่มีความหลากหลายของทักษะ มีเอกลักษณ์ และมีความสำคัญ

2. การรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน เกิดจากความมีอิสระในงาน ซึ่งมีผลทำให้บุคคลเชื่อว่าตนจะต้องรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานที่ทำ

3. ความรู้จากผลการทำงาน เป็นผลมาจากข้อมูลป้อนกลับในงานจะเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการทำงานของบุคคลทำให้ผู้ทำงานสามารถทราบและประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของตนได้เพิ่มมากขึ้น

ในโมเดลแสดงถึงตัวแปรกำกับ (Moderator) 3 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้และทักษะของบุคคล ระดับความต้องการความก้าวหน้าของบุคคล ได้แก่ การต้องการที่จะเรียนรู้ ต้องการความสำเร็จและต้องการพัฒนา และความพึงพอใจในบริบทของการทำงานของบุคคล ทั้ง 3 ตัวแปรนี้จะเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะของงานและสภาวะเชิงจิตวิทยา และระหว่างสภาวะเชิงจิตวิทยากับผลลัพธ์ จากความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานและสภาวะเชิงจิตวิทยา การจูงใจจากงาน ซึ่งก็คือศักยภาพการจูงใจจากงานจะสูง เมื่องานที่มีลักษณะต่าง ๆ อยู่ในอัตราที่สูง ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลในการทำงานสูง

Baruch (2004) ได้กล่าวถึงความสำเร็จในอาชีพคือ ผลที่พึงปรารถนาต้องการสำหรับบุคคลส่วนใหญ่ แต่ละบุคคลปรารถนาผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน บุคคลย่อมพัฒนากลุ่มของผลลัพธ์ที่ตนเองต้องการ ซึ่งจะไม่ใช่เป้าหมายเดียว การวัดที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์อันพึงปรารถนาจึงมีความซับซ้อน และมีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งการวัดโดยทั่วไปที่ยอมรับได้แก่

1. ความก้าวหน้า ได้แก่ สายการบังคับบัญชา อำนาจ ความเป็นมืออาชีพ สถานภาพ การควบคุมตนเอง
2. การเรียนรู้ ได้แก่ การเพิ่มเติมทักษะใหม่ ความสามารถ สมรรถนะ
3. การดำรงอยู่ทางกายภาพและการอยู่รอด ได้แก่ การมีอำนาจทางการเงิน ความสามารถในการถูกจ้างงาน
4. ความรู้สึกทางด้านจิตใจ ได้แก่ การยอมรับ การนับถือตนเอง การบรรลุถึงความสำเร็จในตนเอง

นอกจากนี้ Robbin (1998) ได้เสนอการวัดความสำเร็จในอาชีพว่า ไม่สามารถวัดจากรายได้ของพนักงานหรือระดับตำแหน่งอีกต่อไป เพราะในปัจจุบันความสำเร็จในงานจะรวมไปถึงการใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มความสามารถ การทำงานที่เผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น การมีหน้าที่รับผิดชอบและการมีอิสระมากขึ้น ซึ่งจะเห็นว่าพนักงานในปัจจุบันต้องการมากกว่ารายได้และความปลอดภัยในการทำงาน พนักงานต้องการถึงการงานที่มีความน่าสนใจและการมีส่วนร่วมในงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำเร็จในอาชีพมีหลายมิติ และมีการวัดที่ต่างกันไป สามารถสรุปเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุวิสัย เป็นความสำเร็จในอาชีพที่เกิดขึ้นภายนอก สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รายได้ต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน จำนวนครั้งในการเลื่อนตำแหน่ง การได้เลื่อนตำแหน่งที่ดีกว่า การโยกย้ายหน้าที่ที่ดีขึ้น ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

2. การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัย เป็นการรับรู้ของผู้ที่ได้รับความสำเร็จภายในจิตใจของบุคคล ได้แก่ การรับรู้ถึงความสำเร็จ ความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ การได้รับการยกย่อง การสรรเสริญ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการได้รับความไว้วางใจจากองค์กรในการบริหารงาน

สำหรับการวัดความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์วัดความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัย ซึ่งสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของ Steers (1991) ในประเด็นที่ว่า การที่จะตัดสินในเรื่องความสำเร็จหรือล้มเหลวในอาชีพนั้น วิธีที่ดีที่สุดคือ ให้บุคคลที่ทำอาชีพนั้นอยู่เป็นผู้ตัดสินเองว่าเขาประสบความสำเร็จในอาชีพหรือไม่ มิใช่เป็นการตัดสินโดยใช้บรรทัดฐานของผู้อื่น และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประชากรที่เป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากหลายสโมสร ซึ่งแต่ละสโมสรมีการแบ่งลำดับขั้นของตำแหน่งและมีช่วงอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงไม่สามารถนำเกณฑ์เชิงจิตวิสัยมาเป็นเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพได้ ผู้วิจัยจึงวัดความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลเชิงจิตวิสัยเพียงอย่างเดียว โดยวัดจากการรับรู้ตนเองด้านความสำเร็จในอาชีพ

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักหรือขีดความสามารถในการทำงาน เริ่มต้นขึ้นในปี 1970 McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร ได้เสนอให้ค้นหาความสามารถความสามารถของบุคคล มากกว่าการค้นหาแต่เฉพาะความเฉลียวฉลาด โดย McClelland ได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเขาวัวปัญญาและความรู้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นทำงานได้ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะต่างหากที่ชี้ให้เห็นว่าคนผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งแนวคิดเรื่องนี้ได้รับความสนใจและได้รับความนิยมนอย่างรวดเร็วจากนักวิชาการทั้งจากทวีปยุโรปและอเมริกา

Boyatzis (1982 อ้างใน นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2550) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลสมรรถนะของผู้จัดการที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะตอบคำถามว่าคุณลักษณะแบบใดของผู้จัดการที่มี

ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยต้องการที่จะอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้จัดการที่มีผลงานสูงและโดดเด่นกับผู้จัดการที่มีผลงานธรรมดา

การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานข้าราชการพลเรือน จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน โดยมีข้อศึกษานับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานข้าราชการพลเรือน จึงได้ศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาปรับใช้ในราชการเป็นภาพย่อยๆ เฉพาะบางเรื่อง เช่น ระบบการสรรหา และเลือกสรร ระบบนักบริหารระดับกลาง ระบบบริหารระดับสูง ระบบพนักงานราชการ เป็นต้น สำหรับการปรับปรุงระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่

สำนักงานข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความสำคัญ กับสมรรถนะเป็นเรื่องหลัก โดยจัดตำแหน่งต่างๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน ในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 สมรรถนะ มีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ส่วนองค์กรธุรกิจหลายแห่งที่มีชื่อเสียงได้มีการนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย ส่วนภาคราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย

จากความเป็นมาของสมรรถนะ จะพบว่า มีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ในการนำสมรรถนะไปใช้ในแต่ละองค์กร โดยจะมีการพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ให้ความหมายของสมรรถนะ เช่นเดียวกับคำว่า สามารถ

McClelland (1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้ให้คำจำกัดความ สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะนั้น ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-Concept คือ ทศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills”

นอกจากนี้ McClelland (1973) ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน
3. ทศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้
4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ รวมถึงปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองเสมอ

พยัค วุฒิรงค์ (2553) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของมิติผลของการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ รวมถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มกระบวนการและองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูงและทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร จากนิยามนี้ สมรรถนะอาจรวมขอบเขตอย่างกว้างขวางของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การประกอบด้วย

1. ความรู้หรือทักษะ ซึ่งสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
2. ความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต
3. Intellectual หรือ Behavioral Best Practice ของผลการดำเนินงานขององค์การหรือธุรกิจ
4. กระบวนการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การหรือธุรกิจ
5. แนวทางใหม่ของการคิดหรือการปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากบุคคลที่อยู่ในองค์การ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ ต่อตำแหน่ง เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้

### แนวคิดของสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ

#### สมรรถนะด้านความรู้

1. ระดับการศึกษาอบรม หมายถึง คุณวุฒิที่ผู้ฝึกสอนได้รับจากการฝึกและอบรมเกี่ยวกับการเป็นผู้ฝึกสอน ผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่าระดับการศึกษามีผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ ผลการวิจัยของ Judge *et al.* (1994) ที่พบว่าระดับการศึกษาส่งผลทางบวกต่อเงินเดือน สอดคล้องกับ เจริญ กระบวนรัตน์ (2545) กล่าวถึง คุณวุฒิสำคัญที่จะนำไปสู่ปรัชญาการฝึกสอนก็พออย่าง

ได้ผลที่สุด คือ ความรู้ซึ่งแยกออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจหรือการได้รู้จักตนเองมากขึ้นส่วนหนึ่งกับอีกส่วนหนึ่งคือความรู้ในสิ่งที่ตนเองปรารถนาหรือต้องการที่จะรู้เพื่อเป็นหนทางก้าวไปสู่ความสำเร็จ บางครั้งผู้ฝึกสอนอาจต้องทำหน้าที่เสมือนนักเรียนที่ต้องเต็มใจรับฟังความคิดเห็น เรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาและอบรมน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานหรือจำนวนปีที่ผู้ฝึกสอนทำงานด้านการฝึกสอนฟุตบอล มานับตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า อายุการทำงานในอาชีพมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการมีตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้น (Melamed and Tuvia, 1995) รวมทั้งความสำเร็จในเรื่องของการมีรายได้ที่สูงขึ้น (Cox and Harquail, 1991) เช่นเดียวกับความสำเร็จของ Jose Mourinho ว่า ตลอดชีวิตการเป็นนักเตะอาชีพไม่เคยมีความสำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน จากช่วงแรกๆกับเบเลนเนส ก่อนต่อมากับ ริโอ ออฟ และเซซิมบร้า แต่ดูเหมือน Jose Mourinho เป็นคนถูกชะตากับความสำเร็จ ในช่วงหนึ่งก็เวลาโดยที่ไม่มีทางเลี้ยง แม้แต่ตอนที่ไม่มีบทบาทอะไรมากไปกว่าแค่แปลภาษา ถอดคำพูดให้ Sir Bobby Robson หนแรกที่สปอร์ตติ้งลิซบอน จากนั้นยังตามมาร่วมงานที่ปอร์โต้ และบาร์เซโลน่า จากวัยเด็ก Jose Mourinho ใช้ชีวิตอยู่กับเกมฟุตบอลมาโดยตลอด เริ่มเรียนวิชาจากพ่อที่มีอาชีพเป็นโค้ช ก่อนต่อมาเรียนจบได้ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิตจาก ISEF สถาบันระดับอุดมศึกษาในลิซบอน พื้นฐานเหล่านี้สามารถใช้อธิบายได้ส่วนหนึ่งในการเป็นเจ้าแห่งสูตรการซ้อม และความละเอียดลออทุกขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมก่อนแข่ง การเป็นผู้ช่วยโค้ชของ Sir Bobby Robson และ Louis van Gaal อาจนำความสำเร็จมาให้ Jose Mourinho ดังนั้นจากการศึกษาที่รวบรวมมาได้ทำให้สรุปได้ว่าการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน

### สมรรถนะด้านทักษะ

1. การสอนงาน การที่จะเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำหน้าที่เป็นครูสอนกีฬาที่ดี ความหมายของคำว่า “ครูที่ดี” หมายถึง ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดเทคนิค ทักษะ ในแต่ละขั้นตอนของการฝึกกีฬาชนิดหรือประเภทนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถประยุกต์ใช้วิธีการฝึกได้ในทุกสถานการณ์ (เจริญ กระบวนรัตน์, 2545) เช่นเดียวกับ Martens (1981) อธิบายว่า การฝึกที่ดีคือการสอนที่ดี กระบวนการสอนที่ดีประกอบด้วย การมีปรัชญาในการสอนที่ถูกต้อง การสื่อสารที่ดี การเข้าใจในพฤติกรรมของนักกีฬา การรู้ขั้นตอนการฝึกสอนอย่างดีทั้งเทคนิคและแทกติกของกีฬา และการเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้ให้

คำแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเกมการแข่งขัน ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง Frost (2009) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาพบว่าคุณลักษณะแรกของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จคือ ด้านคุณภาพการสอน จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่าการสอนงานน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน

2. ความฉลาดทางอารมณ์ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดในอารมณ์ โดยแบ่งความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 3 ประการ (กระทรวงสาธารณสุข, 2543)

2.1 ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

2.2 ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.3 ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

จากงานวิจัยของ วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน

### สมรรถนะด้านความเชื่อในตนเอง

ความเชื่ออำนาจในตน (Internal Locus of Control) หมายถึง ความเชื่อในอำนาจของบุคคลที่วางรางวัลและผลลัพธ์ ถูกควบคุม โดยการกระทำของตนเอง ความเชื่อในอำนาจตนเป็นจิตลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังที่ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2537 อ้างใน นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542) ได้รวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกว่า 30 เรื่อง และเสนอไว้ในทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ ว่าความเชื่ออำนาจในตน เป็นจิตลักษณะหนึ่งที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะให้ความหมายความเชื่ออำนาจในตนว่า หมายถึง

ความเชื่อที่ว่าผลที่เกิดกับคนส่วนใหญ่เป็นเพราะการกระทำของตนเองมากกว่าจะเกิดจากความบังเอิญหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ดลบันดาล สอดคล้องกับ Alex Ferguson กล่าวว่า เมื่อเข้ารับตำแหน่งผู้จัดการทีมครั้งแรกที่สโมสรฮิวส์ตันแอสโตรส์เมื่อเดือนกรกฎาคม 1974 ถึงหลักการทำงานประจำใจที่ยึดมั่น และยังถือปฏิบัติมาโดยในการคุมทีมฝึกซ้อม คือยึดหลักว่าต้องทำซ้ำ ๆ จนชินใจ เพราะการฝึกซ้อมซ้ำ ๆ จะช่วยให้มีสมาธิ และปรับปรุงเทคนิค ช่วยให้เคลื่อนไหวได้อย่างอัตโนมัติ สาเหตุที่ David Beckham ได้ชื่อว่าเป็นนักเตะที่ยอดเยี่ยมที่สุดในอังกฤษ มิใช่เป็นเพราะพรสวรรค์ แต่รู้จักแสวงหาความสำเร็จด้วยการทุ่มเทฝึกซ้อม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความเชื่ออำนาจในคนน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน (นุ่น, 2000)

### สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ความถูกต้องชอบธรรมหรือจริยธรรมซึ่ง ล้วน สายยศ (2543) ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึง การพิจารณาตัดสินใจประพฤติกหรือกระทำโดยอาศัยหลักของค่านิยมและหลักศีลธรรม เมื่อพบกับสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใด นั่นคือจริยธรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมของคนเมื่อพบสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งสรุปลักษณะได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ความคิด ได้แก่ สิ่งดี-เลว, สมควร-ไม่สมควร, ปราบปราม-ไม่ปราบปราม
2. ด้านความรู้สึก ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความประหยัด ความเคารพต่อกฎเกณฑ์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความรักชาติ ฯลฯ
3. ด้านการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติ การไม่เอารัดเอาเปรียบ การไม่โกหกหลอกลวง

อุษณา ภาณุเมศ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พบว่า สมรรถนะที่สำคัญที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ผู้ให้ข้อมูลได้ลงความเห็นเลือกสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากเห็นว่า เรื่องของความซื่อสัตย์ การประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสม นั้นมีความสำคัญ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาในการทำงาน และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งจะสะท้อนถึงการมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การต่อผู้อื่นด้วย ซึ่งผลที่ได้มีความคล้ายคลึงกับค่านิยมของสมรรถนะด้านนี้ที่หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย

คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จริยธรรมน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน

### สมรรถนะด้านแรงจูงใจ

สมรรถนะด้านแรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ลุล่วง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมที่ผู้อื่นกำหนดขึ้น และพยายามแข่งขันกับตัวเองเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

บรรยงค์ ไทจินดา (2542) ได้ศึกษาความคาดหวังและเส้นทางเป้าหมายของพนักงานโดยมุ่งเน้นที่การสร้างภาวะจูงใจพบว่า ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ที่กำหนดพฤติกรรมของพนักงานคือ

1. คุณค่าของสิ่งล่อใจที่มีต่อพนักงานโดยตรง คือ มีความสำคัญยิ่งต่อเขาและจะได้มาด้วยการทำงานเท่านั้น เช่น การประกาศกิตติคุณ การได้รับเบี้ยขยัน การเลื่อนตำแหน่ง
2. พนักงานคิดว่าจะได้สิ่งที่พอใจ โดยการปฏิบัติตามวิธีทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำซึ่งสิ่งล่อใจนั้นผู้บริหารเป็นคนกำหนด เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส และค่าล่วงเวลา
3. ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานนั้นของตัวเอง

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นจิตลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อการประสพผลสำเร็จในการทำงาน ดังที่ ดวงเดือน พันธมนาวิน (2537 อ้างใน นवलวิ ประเสริฐสุข, 2542) ได้รวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกว่า 30 เรื่อง และเสนอไว้ในทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นจิตลักษณะหนึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวงานวิจัยของ นवलวิ ประเสริฐสุข (2542) และ วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550) พบผลการวิจัยในทำนองเดียวกันว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรี ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน

## แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานและองค์การ ในอดีตมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิด พร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นำใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (วิชัย ตันศิริ, 2549; ก้อง ไชยณรงค์, 2552)

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร่วมร้อยปีเกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมาก ผู้วิจัยนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำคุณลักษณะ กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมศาสตร์ และกลุ่มที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

### ทฤษฎีภาวะผู้นำคุณลักษณะ (Trait Theory)

เริ่มต้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้มีนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าวิธีในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้ายังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจังภายหลังจากที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้น ๆ จึงเริ่มพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นสำคัญ ๆ ซึ่งเป็นตัวจำแนกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเรียกว่าคุณลักษณะผู้นำมีนักวิชาการที่สำคัญ เช่น Stogdill (1974) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1904–1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงานวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจพบว่าผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ สถิติปัญญา การมีส่วนร่วม การพึ่งพาได้ สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ กิจกรรม การเข้าสังคม ความมั่นใจในตนเอง ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ การปรับตัว ความเสมอต้นเสมอปลาย ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ทักษะในการพูด และความรับผิดชอบ Northouse (2004) สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำหลักควรประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่นอนชัดเจน ความซื่อสัตย์ และความสามารถในการเข้าสังคม กล่าวโดยสรุปว่า คุณลักษณะที่

สำคัญที่จะอยู่ควบคู่กับผู้นำตลอดเวลา คือ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง คุณลักษณะเด่น ความมีพลังในการทำงาน และความรอบรู้ในงาน (Champoux, 2006) ในเวลาต่อมาพบว่า มีคุณลักษณะ 6 ประการสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ แรงจูงใจ ความปรารถนาที่จะนำ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถทางสติปัญญา และความรอบรู้ในงานหรือกิจการที่ทำ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ องค์ประกอบสำคัญของผู้นำในยุคต่อ ๆ มา (กฤษดา ผ่องพิทยา, 2547; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546ก, 2546ข; DuBrin, 1996; Champoux, 2006; Daft, 2006)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)

ช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะ ไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน เรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต และมหาวิทยาลัยมิชิแกน

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต คณะนักวิจัยได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์อันเป็นพฤติกรรมการริเริ่มโครงสร้างงานกับด้านมิตรสัมพันธ์อันเป็นพฤติกรรมการเข้าใจ เห็นใจผู้อื่นเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามด้วย การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการวิธีการทำงาน การรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตาม การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น (Northouse, 2004; Daft, 2006) พฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท  
ที่มา: DuBrin (1996)

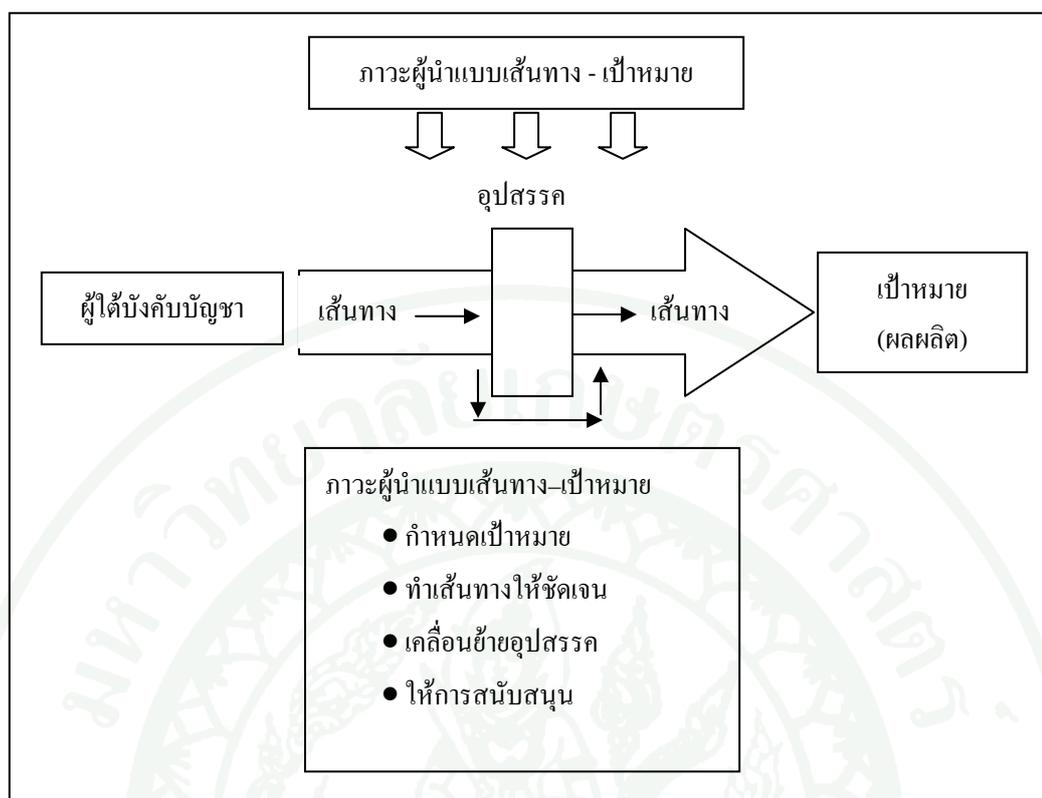
2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำมุ่งที่การผลิตกับพฤติกรรมของผู้นำมุ่งที่พนักงาน โดยผู้นำมุ่งที่การผลิตเป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน ผู้นำมุ่งที่พนักงาน เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง พฤติกรรมของผู้นำมุ่งที่การผลิตและมุ่งที่พนักงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจกรรม และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ (Northouse, 2004; Daft, 2006; DuBrin, 1996; Champoux, 2006; Yukl, 2006)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ที่ประกอบด้วย ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์การ มีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์ จะกล่าวเป็นเพียง 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory)

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler แม้จะมีนักวิชาการหลายคนที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ก็ตาม แต่บุคคลแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุด ได้แก่ Fiedler เมื่อปี 1967 ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัย คือ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ จากการศึกษาอันยาวนานทำให้ Fiedler เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นั้น โดย Fiedler ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพลับย่องขึ้น เรียกว่า แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (Least Preferred Co-Worker Scale) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า แบบวัดแอลพีซี (LPC) ซึ่งเป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย คะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูงก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated) Fiedler ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง (Northouse, 2004; Daft, 2006)

3.2 ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย House and Mitchell (1974) ได้เสนอว่าผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้เส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และนำทาง หรือเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย

ที่มา: Northouse (2004)

กรอบแนวคิดของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายตามภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่า โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้ คือ ทำให้เส้นทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน การที่ผู้นำทำความเข้าใจชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร และใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล ที่ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเองหรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น

ผลการศึกษาของ House and Mitchell (1974) พบว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา (Northouse, 2004; Yukl, 2006) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นการผสมผสานของคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์การ ความสัมพันธ์ผู้นำกับสมาชิก อำนาจของผู้นำ ความชัดเจนของเป้าหมาย การจัดปัญหาอุปสรรคและการให้รางวัลและการสอนงานให้กับสมาชิกของผู้นำซึ่งพัฒนามากขึ้นกว่าผู้นำใน 2 ยุคแรก (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; Champoux, 2006; DuBrin, 2006; Daft, 2006; Yukl, 2006)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูป (Full-Range of Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูป เป็นการผสมผสานคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคต่าง ๆ เข้าด้วยกันมุ่งที่จะพยายามพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ตามรวมทั้งจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) โดย Bass and Avolio (1991) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูป โดยใช้ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบภาวะผู้นำตามโมเดลภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี 1985 โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปในระยะแรก ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 องค์ประกอบ (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2004) Bass และคณะพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปนี้จากพื้นฐานทฤษฎีและการทดลองซ้ำ ๆ หลายครั้งเพื่อความสมบูรณ์ของโมเดล ปัจจุบันภาวะผู้นำเต็มรูปประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบแยกเป็น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5 องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 องค์ประกอบ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 1 องค์ประกอบ (Bass, 1998; Avolio, 1999; Bass and Avolio, 1994) ดังต่อไปนี้

#### 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีจุดเริ่มต้นมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ทำให้นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการแสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี การบริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

(Yukl, 2006) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็น กระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำเป็นความริเริ่มของ Downton (1973) ในการพยายามจำแนกภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำในการ ปฏิรูป ปฏิวัติ กับผู้นำตามธรรมดา แต่ความพยายามของ Downton ไม่ได้ผลนัก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2549; Davies, 2004) ต่อมา Burns และ Bass เป็นอีกสองคนที่ได้ศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการ เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้าง พลังใจเป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ต่อมา Burns (1978) เห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อ ไปสู่ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขั้นต้น เพื่อ แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อ แลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow

1.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขั้นกลางที่ผู้นำ ตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยน ผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะตระหนักถึงความต้องการของ ผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิด ความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความ ยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขั้นสูงที่ผู้นำได้ ยกกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พอใจต่อ สภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนา จริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง สภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่สภาวะผู้นำแบบจริยธรรม องค์ประกอบที่สำคัญมีพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการแต่ยังเรียกว่า “4I” (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2543; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2549; Chirametakorn, 2001; Cheaupalakit, 2006; Northouse, 2004) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. คุณลักษณะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Attributes) หมายถึง คุณสมบัติภายในและระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรมซึ่งจะมีคุณลักษณะภายในจิตใจมองไม่เห็นจนกว่าจะแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา (Bass and Avolio, 1994; Bass, 1998; Avolio, 1999; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2004)

2. พฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Behavior) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่ต้องการให้ผู้ตามกระทำตามความต้องการของผู้ตามเองมากกว่าการกระทำตามกฎเกณฑ์ของผู้นำ ด้วยการแสดงเป็นตัวอย่างด้วยมาตรฐานที่สูงทั้งทางด้านพฤติกรรม ด้านจริยธรรม และการปฏิบัติตามคุณธรรม (Chirametakorn, 2001; Cheaupalakit, 2006; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Bass and Avolio, 1994) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำและการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (Bass, 1998; Avolio, 1999; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003)

3. การสร้างแรงจูงใจที่เป็นพลังบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพศิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำท่ายในรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass and Avolio, 1994; Bass, 1998; Avolio, 1999; Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2004)

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหานั้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Bass and Avolio, 1994; Bass, 1998; Avolio, 1999; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2004)

5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้จะเป็นโค้ช และเป็นทีปรึกษาของผู้ตาม แต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass and Avolio, 1994; Bass, 1998; Avolio, 1999; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2004)

### ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้อุปสรรคความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 2 ประการ (Bass, 1998; Avolio, 1999; Bass and Avolio, 2004; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2004)

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่อง ชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Bass and Avolio, 2004; Northouse, 2004)

2. การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2549; Bass, 1998; Avolio, 1999; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Bass and Avolio, 2004; Northouse, 2004) แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 การบริหารงานแบบเฉยเชิงรับ ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้มาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

### ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Bass, 1998; Avolio, 1999; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Bass and Avolio, 2004; Northouse, 2004)

สรุปได้ว่า หมายถึง การที่มีบุคคลหนึ่งไปมีอิทธิพลกับบุคคลอีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งโดยใช้พลังอำนาจ อาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ โดยเกิดเป็นผู้นำและผู้ตาม เกิดกระบวนการที่เรียกว่าพฤติกรรม ตามรูปแบบต่าง ๆ ตามผู้ตามและสถานการณ์ โดยผู้นำมักจะมีเป้าหมายในการนำบุคคล

ไปปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมี 4 แนวคิดทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ ทฤษฎีแนวคิดตามพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจเฉพาะผลของการสนับสนุนจากองค์กรต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ซึ่งอธิบายได้จากทฤษฎีทางสังคมของ Blau (1988) ที่เสนอว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการกระทำซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการตอบสนองซึ่งเป็นการให้รางวัลจากผู้อื่น บุคคลจะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันจากรางวัลซึ่งแต่ละคนมีให้กันและกัน การอธิบายถึงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร โดยทั่วไป พบว่า การที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในทางส่งเสริมและเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรและพนักงานเป็นอย่างดี กล่าวคือ พนักงานก็จะตอบสนองในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ด้วย ดังนั้น จากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานรวมทั้งทัศนคติต่อการทำงานด้วย จึงกล่าวได้ว่าหากบุคคลมีการรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรย่อมตอบสนองในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเช่นกันและจากการกระทำนี้สามารถทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในอาชีพด้วย

การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวกับองค์กรในเรื่องของการให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนทางการบริหาร การสนับสนุนในเรื่องของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในองค์กร ตลอดจนการใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการที่องค์กรเห็นคุณค่าของผลงานที่พนักงานทำ (Esenberger *et al.*, 1986) โดยพบว่า การสนับสนุนจากแหล่งที่ทำงานหรือองค์กรนี้ ที่สำคัญก็คือ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Ray and Miller, 1994)

Tharenou and Conroy (1994) ศึกษาถึงผลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสถานการณ์การทำงานต่อความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ตัวแปรด้านสถานการณ์การทำงาน ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนในงานอาชีพจากองค์กร โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาและโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหาร โดยมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลด้านภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการทำงานก็มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของ

ผู้บริหารเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Scanduran and Lankau (1997) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารชายและหญิง พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องของการจัดเวลาในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นได้ ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารหญิง แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้บริหารชาย เช่นเดียวกับ Cherniss (1991) ที่ทำการศึกษากับพนักงานบริการสังคม พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพ

### แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากครอบครัว

John (1996) ศึกษาถึงปัญหาความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัว มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคล กล่าวคือ ข้อขัดแย้งเกิดจากข้อจำกัดในเรื่องของเวลาที่จะต้องใช้ในการทำงาน ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน บทบาทที่จะต้องทำในครอบครัว ทำให้เกิดข้อจำกัดของเวลาการทำงาน การให้เวลากับการทำงานที่ยาวนานก็ย่อมเหลือเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง

King *et al.* (1995) ได้เสนอโครงสร้างการสนับสนุนจากครอบครัวมี 2 ประการคือ

1. การสนับสนุนทางอารมณ์ (Emotional Social Support) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการเห็นอกเห็นใจ และการดูแลเอาใจใส่
2. การสนับสนุนโดยการช่วยเหลือในด้านต่างๆ (Instrumental Social Support) ซึ่งการสนับสนุนประเภทนี้มีลักษณะเป็นการแสดงออก เช่น การให้การสนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

Adams (1996) ได้ศึกษาแหล่งของการสนับสนุนทางสังคมที่เป็นแหล่งปฐมภูมิ ได้แก่ การสนับสนุนจากหัวหน้า จากเพื่อนร่วมงาน และจากแหล่งอื่น ๆ นอกองค์กร เช่น เพื่อนหรือครอบครัว เมื่อพิจารณาในสถานการณ์ของการทำงานจะเห็นได้ว่าการสนับสนุนจากสมาชิกในครอบครัวก็จะมีส่วนสำคัญเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปการสนับสนุนจากครอบครัว หมายถึง การที่สมาชิกในครอบครัวให้การสนับสนุนต่อบุคคลทั้งในด้านอารมณ์ และการสนับสนุนโดยการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอตามประเภทของตัวแปรอิสระตามลำดับต่อไปนี้ คือ

### 1. องค์ประกอบด้านสมรรถนะ

สมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ในอาชีพ และทักษะ

1.1 แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ลุล่วง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมที่ผู้อื่นกำหนดขึ้น และพยายามแข่งขันกับตัวเองเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องตัวแปรองค์ประกอบด้านสมรรถนะ พบว่า แรงจูงใจ ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ดังเช่น Wayne *et al.* (1999) ที่ศึกษา แรงจูงใจจากการสนับสนุนจากผู้บริหารในการทำนายความสำเร็จในอาชีพ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารวมจำนวน 245 คน พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในอาชีพ การศึกษาของ นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรแรงจูงใจส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ และยังพบว่าแรงจูงใจส่งผลทางอ้อมผ่านความขัดแย้งระหว่างครอบครัว และการทำงานผ่านความผูกพันในอาชีพ และผ่านรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีไปยังความสำเร็จในอาชีพ เช่นเดียวกับการศึกษาของ วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แรงจูงใจมีผลสัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ความคิด ได้แก่ สิ่งดี-เลว, สมควร-ไม่สมควร, ปราบปราม-ไม่ปราบปราม ความรู้สึก ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความประหยัด ความเคารพต่อ กฎเกณฑ์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ การแสดงพฤติกรรมปฏิบัติ การไม่เอาใจเอาเปรียบ การไม่ โทกหกหลอกลวง จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องตัวแปรองค์ประกอบด้านสมรรถนะ พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ดังเช่นผลการศึกษา ของ Bennie (2009) ศึกษาการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิภาพในกีฬาคริกเก็ต รักบี้ลีก และรักบี้ยูเนียน ประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ การ เข้าถึงนักกีฬา การให้ความไว้วางใจ ความเคารพ ความเห็นอกเห็นใจ ความจริงใจในการสื่อสาร การเปิดช่องทางในการสื่อสาร การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการสื่อสารเพื่อ การเรียนรู้และการพัฒนานักกีฬา ด้านการจัดการผู้เล่น (นักกีฬา) ประกอบด้วย สัมพันธภาพ การ จัดการทีม การจัดกลุ่มตามคุณลักษณะของบุคคล และการวางแผนประกอบด้วย การเตรียมการ วางแผนที่เหมาะสมกับผู้เล่น การวางแผนการฝึกซ้อมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละช่วง และด้าน สิ่งแวดล้อมประกอบด้วย การพัฒนาในทางบวก โดยสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ การให้ความเท่าเทียมกันในการฝึกสอน การสร้างวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนทีม และ การสร้างความกลมเกลียวเหนียวแน่นในทีม

เช่นเดียวกับ Frost (2009) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ ฝึกสอนกีฬา เพื่อระบุคุณลักษณะสำคัญ (ด้านคุณภาพและความสามารถ) ที่ทำให้ผู้ฝึกสอนประสบ ความสำเร็จ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ด้านคุณภาพการสอน ด้านการสื่อสารกับ นักกีฬา ด้านการจูงใจนักกีฬา ด้านการพัฒนาทักษะด้านกีฬาของนักกีฬา คุณลักษณะเหล่านี้มี คะแนนมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป นอกจากนี้ Moen and Federici (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างสมรรถนะการสอนของผู้ฝึกสอนกับการรับรู้ของนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยศึกษาจาก แบบวัดสมรรถนะของผู้ฝึกสอน (Coaching Competence Scale) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิด ในการสร้างความสัมพันธ์ ด้านทักษะการสื่อสารเป็นผู้รับฟัง ด้านทักษะการเป็นผู้สอน ด้านการ สร้างความสนใจในการรับรู้ และด้านการตอบสนอง โดยใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่าข้อมูลพบว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่เมื่อพิจารณาจากค่า ความสัมพันธ์พบว่า ตัวแปรที่สำคัญที่สุดของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักกีฬากับผู้ฝึกสอนคือ สมรรถนะด้านการสื่อสารการสอน

นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาของ นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสำเร็จของอาชีพของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรี ผลการวิจัยพบว่า ทุนมนุษย์ 2 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพสมรส 2) บุคลิกภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย แรงดึงดูดทางกายภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง ความสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น จาก การรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องตัวแปรองค์ประกอบด้านสมรรถนะ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ดังเช่นผลการศึกษาของ Laios, Theodorakis and Gargalianos (2007) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่สำคัญสองประการในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการใช้อำนาจในการเป็นผู้ฝึกสอนคือ อำนาจที่ได้รับจากการแต่งตั้ง อำนาจโดยการให้รางวัลหรือคำชมเชย อำนาจโดยการลงโทษ ตามลำดับ ส่วน ผลการศึกษาของ นกมล คำเต็ม (2445) พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยสตรี

1.4 ความรู้ในอาชีพ หมายถึง คุณวุฒิที่ผู้ฝึกสอนได้รับจากการฝึกและอบรมเกี่ยวกับการเป็นผู้ฝึกสอน รวมทั้งการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงาน จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องตัวแปรองค์ประกอบด้านสมรรถนะ พบว่า ระดับการศึกษามีผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ ผลการวิจัยของ Judge *et al.* (1994) ที่พบว่าระดับการศึกษาส่งผลทางบวกต่อเงินเดือน สอดคล้องกับ เจริญ กระจวนรัตน์ (2545) กล่าวถึง คุณวุฒิสำคัญที่จะนำไปสู่ปรัชญาการฝึกสอนกีฬาอย่าง ได้ผลที่สุด คือ ความรู้ซึ่งแยกออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจหรือการได้รู้จักตนเองมากขึ้นส่วนหนึ่งกับอีกส่วนหนึ่งคือความรู้ในสิ่งที่ตนเองปรารถนาหรือต้องการที่จะรู้เพื่อเป็นหนทางก้าวไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Carter and Bloom (2008) ได้ศึกษา ความรู้ในการเป็นผู้ฝึกสอนและความสำเร็จถ้าไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็นนักกีฬาโดยการสัมภาษณ์ผู้ฝึกสอนกีฬาที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนในมหาวิทยาลัยในประเทศแคนาดา จำนวน 6 คน พบว่า การมีประสบการณ์ในการเป็นนักกีฬามาก่อนทำให้งานในหน้าที่ผู้ฝึกสอนทำได้ง่ายและสามารถพัฒนานักกีฬามีขีดความสามารถมากขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วกว่าผู้ที่ไม่เคยเป็นนักกีฬามาก่อน เช่นเดียวกับ Sarmiento *et al.* (2013) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่มีคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถในการฝึกสอนฟุตบอลในลีกฟุตบอลอาชีพ

ประเทศโปรตุเกส พบว่า สิ่งที่ทำให้ผู้ฝึกสอนสามารถประสบความสำเร็จกับทีมได้ ประกอบด้วย ประสบการณ์ ความรู้ในเกมการแข่งขัน และมีการวางรูปแบบอย่างมีหลักเกณฑ์

ส่วน Bach and Gaha (2010) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพด้าน วัตถุประสงค์ระหว่างพนักงานธนาคารชายและหญิงในประเทศตุนิเซีย โดยการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความสำเร็จในอาชีพด้านวัตถุประสงค์ระหว่างพนักงาน ธนาคารชายและหญิงในประเทศตุนิเซีย คือ ประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษา ของ อุษณา ภาณุเมศ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือการสั่ง สมความเชี่ยวชาญในงาน

1.5 ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการสอนงาน จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องตัวแปรองค์ประกอบด้านสมรรถนะ พบว่า ทักษะการสอนงานมีผลทางบวกต่อความสำเร็จ ในอาชีพ Kostopoulos (2011) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้ฝึกสอนบาสเกตบอล ในประเทศกรีซ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ฝึกสอน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและการสอน องค์ประกอบด้านการสื่อสารและภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านการพยาบาลขั้นต้นและการจัดการ ความเสี่ยง องค์ประกอบด้านความการใช้คอมพิวเตอร์ และองค์ประกอบด้านการวางแผนงาน

## 2. องค์ประกอบด้านความผูกพันในอาชีพ

จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องตัวแปรองค์ประกอบด้านความผูกพันใน อาชีพนั้น พบว่ายังมีอยู่เป็นจำนวนไม่มากนัก แต่การวิจัยทุกเรื่องที่รวบรวมมาแสดงผลการวิจัยที่ สอดคล้องกันคือ ความผูกพันในอาชีพส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ และการพัฒนาทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในงานอาชีพ (Loscocco and Leicht, 1993; Judge *et al.*, 1994; จินตนา บุญบงการ, 2557) ในขณะที่พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในอาชีพและความสำเร็จใน อาชีพจะศึกษาในลักษณะของความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่านั้น ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่จะสอดคล้อง กัน โดยพบว่า ความผูกพันในอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพ (Brierly, 1996; Saks, 1996; Levithan, 1994)

### 3. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

Fok, Hartmann, Crow and Moore (1995) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่ทำนายไปถึงการประสบความสำเร็จโดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการของบริษัทขนาดใหญ่ โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำ ด้วยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำ จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การ ส่วน Alemu and Babu (2012) ได้ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนฟุตบอลและความสำเร็จของนักกีฬา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักกีฬาฟุตบอลที่เข้าแข่งขัน รายการเอซีโอเปียนพรีเมียร์ลีก จำนวน 207 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่นักกีฬาต้องการ ได้แก่ การแสดงออกด้านบวกในระหว่างการฝึกซ้อม ความเป็นประชาธิปไตย และการสร้างบรรยากาศการฝึกซ้อมที่สนุกสนาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อความสำเร็จในอาชีพ คือ รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี ส่วนการศึกษาของ อุษณา ภาณุเมศ (2555) เรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนกรีฑา ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม การสร้างความศรัทธา การตัดสินใจ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจในตนเอง

### 4. องค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความเชื่อในอำนาจของบุคคลที่วางไว้และผลลัพธ์ถูกควบคุมโดยการกระทำของตนเอง ความเชื่อในอำนาจตนเป็นจิตลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน โดย Aycan (2004) ได้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสตรีในการบริหารงานในประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสตรีคือ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตั้งใจที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2537) ที่ทำการรวบรวมผลการวิจัยกว่า 30 เรื่อง พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการทำงาน ส่วนการศึกษาที่มีผลแย้ง เช่น การศึกษาของ นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางลบต่อความสำเร็จในอาชีพ คือ ความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและการทำงาน ในขณะที่ความเชื่อมั่นในตนเองไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ

## 5. องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร

จากการรวบรวมผลการวิจัยที่ศึกษาถึงผลของการสนับสนุนจากองค์กรต่อความสำเร็จในอาชีพ ดังเช่นการศึกษาของ Tharenou and Conroy (1994) ศึกษาถึงผลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสถานการณ์การทำงานต่อความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ตัวแปรด้านสถานการณ์การทำงาน ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนในงานอาชีพจากองค์กร โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาและโครงสร้างองค์กรที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหาร โดยมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลด้านภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการทำงานก็มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Scanduran and Lankau (1997) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารชายและหญิง พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องของการจัดเวลาในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นได้ ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารหญิง แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้บริหารชาย เช่นเดียวกับ Cherniss (1991) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานบริการสังคม พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพ เช่นเดียวกับการศึกษาของ วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 6. องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากครอบครัว

จากการศึกษาของ King et al. (1995) ที่ศึกษาการได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกครอบครัวของคนทำงาน 442 คน จากหลายสาขาอาชีพ พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มพนักงานหรือผู้บริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ Peluchette (1991) ที่ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรและครอบครัวที่มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพและความพึงพอใจในอาชีพ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 421 คน จาก 2 มหาวิทยาลัย ใช้แบบสอบถามวัดความสำเร็จในอาชีพทั้งเชิงวัตถุวิสัยและเชิงจิตวิสัย ผลการศึกษาพบว่า อายุ เครือข่ายช่วยเหลือแหล่งสนับสนุน เป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จในอาชีพทั้งเชิงวัตถุวิสัยและเชิงจิตวิสัยของบุคคล ส่วนผลการศึกษาอื่นที่สอดคล้องกันคือ การศึกษาของ จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2534) ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวจะส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

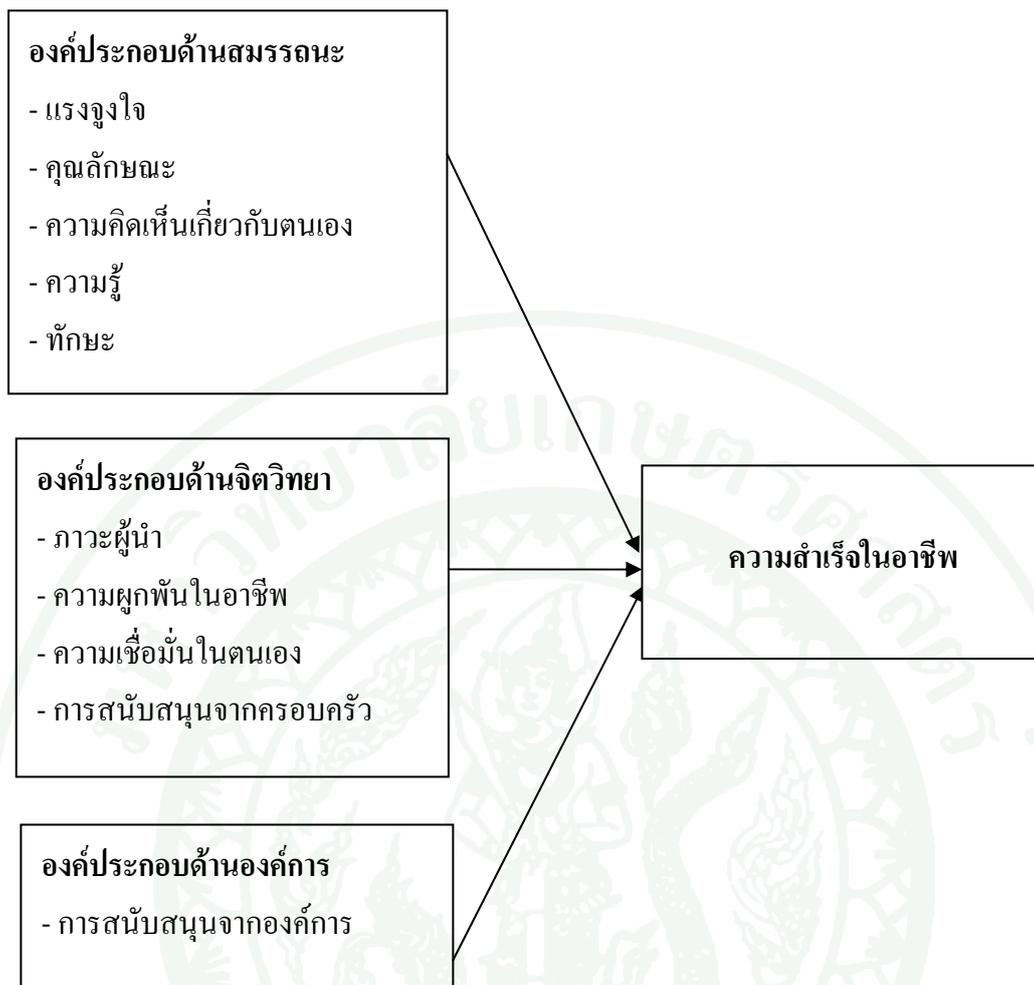
กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษา รวบรวม แนวคิดที่อธิบายเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพของบุคคลหลายแนวคิด กล่าวคือ โมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Melamed and Tuvia (1995) ส่งผลจากตัวแปร 3 กลุ่ม คือ ลักษณะทุนมนุษย์ การเลือกอาชีพ และลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม เช่นเดียวกับโมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Judge *et al.* (1994) ที่เสนอว่า ลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะองค์การมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัยและความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัย เช่นเดียวกับโมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Thomson and Maybey (1994) แต่จะมีข้อแตกต่างกันในประเด็นที่มีการเสนอตัวแปรแทรกซ้อน (Intervening Variable) ที่เสนอตัวแปรความผูกพันในอาชีพ ที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปรด้านบุคคลกับความสำเร็จในอาชีพ

นอกจากนี้ Robbin (1998) ได้เสนอแนวคิดการวัดความสำเร็จในอาชีพว่า ไม่สามารถวัดจากรายได้ของพนักงานหรือระดับตำแหน่งอีกต่อไป เพราะในปัจจุบันความสำเร็จในงานจะรวมไปถึงการใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มความสามารถ การทำงานที่เผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น การมีหน้าที่รับผิดชอบและการมีอิสระมากขึ้น ซึ่งจะเห็นว่าพนักงานในปัจจุบันต้องการมากกว่ารายได้และความปลอดภัยในการทำงาน พนักงานต้องการถึงการงานที่มีความน่าสนใจและการมีส่วนร่วมในงาน จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำเร็จในอาชีพมีหลายมิติ และมีการวัดที่แตกต่างกันไป สำหรับการวัดความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์วัดความสำเร็จในอาชีพเชิงจิตวิสัย ซึ่งสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของ Steers (1991) ในประเด็นที่ว่า การที่จะตัดสินในเรื่องความสำเร็จหรือล้มเหลวในอาชีพนั้น วิธีที่ดีที่สุดคือ ให้บุคคลที่ทำอาชีพนั้นอยู่เป็นผู้ตัดสินเองว่าเขาประสบความสำเร็จในอาชีพหรือไม่ มิใช่เป็นการตัดสินโดยใช้บรรทัดฐานของผู้อื่น และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทำการ ศึกษากับประชากรที่เป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากหลายสโมสร ซึ่งแต่ละสโมสรมีการแบ่งลำดับขั้นของตำแหน่งและมีช่วงอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงไม่สามารถนำเกณฑ์เชิงจิตวิสัยมาเป็นเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพได้ ผู้วิจัยจึงวัดความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลเชิงจิตวิสัยเพียงอย่างเดียว โดยวัดจากการรับรู้ตนเองด้านความสำเร็จในอาชีพ

จากโมเดลที่อธิบายถึงความสำเร็จในอาชีพดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคลได้ดังนี้ ปัจจัยภายใน (ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเชิงจิตวิทยา การเลือกอาชีพ) และ ปัจจัยภายนอก (ปัจจัยองค์การ) แต่เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ศึกษากับผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรด้าน

สมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland เข้ามาไว้ในโมเดลอธิบายความสำเร็จในอาชีพด้วย ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะ นอกจากจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและทำให้องค์กรมีความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร (พยับ วุฒิรงค์, 2553) แล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนด้วย (Kostopoulos, 2011; Moen and Federici, 2013) นอกจากนี้ จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยและผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ พบว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ (Laios et al., 2007; Kostopoulos, 2011; Alemu and Babu, 2012; วลัยพร ศิริภิรมย์, 2550; ก้อง ไชยณรงค์, 2552; อุษณา ภาณุเมศ, 2555) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำตัวแปรภาวะผู้นำ มาเป็นตัวแปรอิสระอีกตัวแปรหนึ่งที่คาดว่าจะส่งผลต่อ ความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

จากแนวคิดที่อธิบายความสำเร็จในอาชีพต่าง ๆ และผลการวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน พบว่า องค์ประกอบด้านสมรรถนะที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ แรงจูงใจ, คุณลักษณะ, ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง, ความรู้ และทักษะ องค์ประกอบด้านจิตวิทยา ได้แก่ ภาวะผู้นำ ค่านิยม ความผูกพันในอาชีพ การมุ่งมั่น ความสำเร็จในอาชีพ การสนับสนุนจากครอบครัว และองค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดของงานวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย บทนี้กล่าวถึงเนื้อหาใน 5 ส่วน ได้แก่ ขั้นตอนการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คุณสมบัติด้านการวัดทางจิตวิทยาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขั้นตอนการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งมีองค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ

#### ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย การดำเนินการกำหนดปัญหาวิจัยและวัตถุประสงค์ การวิจัยนิยามปฏิบัติการของตัวแปรในกรอบแนวคิด โดยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้ฝึกสอนฟุตบอล แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดการสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากครอบครัว และการวิเคราะห์องค์ประกอบ และพัฒนารอบความคิด ดังแสดงในบทที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย การพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ฝึกสอนฟุตบอล จำนวน 5 คน โดยมีขั้นตอน คือ การพัฒนาเครื่องมือวัด การรวบรวมข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย การรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย มีขั้นตอน คือ การประสานงานกับผู้รับผิดชอบเพื่อส่งแบบสอบถาม รับแบบสอบถามกลับ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการจัดการฐานข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย และการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบคือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปผลการวิจัยและเขียนรายงานการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ผู้วิจัยศึกษาเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย จาก 121 สโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ระหว่างปี 2556–2557 จำนวน 3 ลีกการแข่งขัน ได้แก่ ไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชั่น 1 และลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีในการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยกำหนดเกณฑ์คือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลมากกว่า 5 ปี และการพิจารณาตามการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง มีความคุ้นเคย รู้จักกันหรือชอบพอกัน วิธีการนี้จะได้ผลดีมากขึ้น ถ้าผู้วิจัยมีความรอบรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2549) จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในระดับไทยพรีเมียร์ลีกจำนวน 2 คน ลีกดิวิชั่น 1 จำนวน 2 คน และ ลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) จำนวน 1 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 320 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ฝึกสอนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพระดับไทยพรีเมียร์ลีกจำนวน 20 ทีมๆ ทีมละ 3 คน รวมเป็น 60 คน กลุ่มผู้ฝึกสอนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพระดับลีกดิวิชั่น 1 จำนวน 18 ทีมๆ ทีมละ 3 คน

รวมเป็น 54 คน กลุ่มผู้ฝึกสอนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพระดับลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) จำนวน 83 ทีม จำนวน 206 คน

จำนวนตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านจำนวนตัวอย่าง กล่าวคือการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องใช้จำนวนตัวอย่างจำนวนมากในการวิเคราะห์ หากใช้จำนวนตัวอย่างน้อยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะต่ำ ในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจากจำนวนตัวอย่างผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีขนาดเล็กจึงใช้การกำหนดน้ำหนักองค์ประกอบ .05 ต่อจำนวนตัวอย่าง 120 ตัวอย่าง เป็นเกณฑ์สำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ การประมาณจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบมีหลายแนวคิด ในกรณีนี้ผู้วิจัยใช้จำนวนตัวอย่างที่ดัดแปลงจาก สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ (2554) ที่สรุปดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การใช้จำนวนตัวอย่างสำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การใช้จำนวนตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง
1. การวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างเดี่ยว ตามหลักการง่าย ๆ	1. การวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีจำนวนตัวอย่าง อย่างน้อย 300 ราย
2. การใช้ขนาดตัวอย่างตามจำนวนองค์ประกอบที่ต้องการวิเคราะห์	
2.1) ถ้าการวิจัยนั้นมีจำนวนองค์ประกอบน้อย (2-3 องค์ประกอบ) หรือมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำมาก	2.1) จำนวนตัวอย่าง 150 ราย ก็เพียงพอ
2.2) ถ้าการวิจัยนั้นมีจำนวนองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบหรือมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.6	2.2) ไม่จำเป็นต้องระบุจำนวนตัวอย่าง
2.3) ถ้าการวิจัยนั้นมีจำนวนองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ หรือมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่า 0.4	2.3) ตัวอย่างควรมีมากกว่า 150 ราย
3. จำนวนข้อคำถาม	3. ใช้จำนวนตัวอย่าง 10 เท่าของจำนวนข้อคำถาม
4. การกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นเกณฑ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อ 120 จำนวนตัวอย่าง	4. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ต่อ จำนวนตัวอย่าง

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามให้กับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 แบบ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยมีประเด็นคำถามที่พัฒนาจากกรอบแนวคิดของการวิจัยได้แก่ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ องค์ประกอบด้านจิตวิทยา องค์ประกอบด้านองค์กร และความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล โดยแบบสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสัมภาษณ์และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 5 คน โดยมีประเด็นข้อคำถามที่สำคัญ ดังนี้

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านสมรรถนะ เช่น แรงจูงใจ คุณลักษณะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ ทักษะ ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร และมีองค์ประกอบด้านสมรรถนะอื่น ๆ อีกหรือไม่

2. ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านจิตวิทยา เช่น ภาวะผู้นำ ค่านิยม ความผูกพันในอาชีพ การมุ่งเน้นความสำเร็จในอาชีพ การสนับสนุนจากครอบครัว ความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร และมีองค์ประกอบด้านจิตวิทยาอื่น ๆ อีกหรือไม่

3. ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านองค์กร (สโมสร) เช่น ขนาด ที่ตั้ง การสนับสนุน กองเชียร์ ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร และมีองค์ประกอบด้านองค์กร (สโมสร) อื่น ๆ อีกหรือไม่

4. ท่านคิดว่า บทบาทในการทำงาน (ตำแหน่ง) ความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ แสดงถึงความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร และมีอื่น ๆ อีกหรือไม่

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ซึ่งการสร้างข้อคำถามให้กับเครื่องมือที่จะใช้ด้วยวิธี 3 แบบ ซึ่งได้แก่ การทบทวนวรรณกรรม การขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และการรวบรวมประเด็นต่างๆจากการสัมภาษณ์ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย สำหรับวิธีแรกนั้น ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ เช่น McClelland (1973), Judge *et al.* (1994), Melamed and Tuvia (1995), Robbin (1998), นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542), วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550) และ ก้อง ไชยณรงค์ (2552) ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ องค์ประกอบด้านจิตวิทยา องค์ประกอบด้านองค์การ (คุณภาพคน กง) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนที่ถามข้อมูลประชากรศาสตร์ ซึ่งได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาสูงสุด การอบรม ระดับการแข่งขันของสโมสรที่สังกัดในปัจจุบัน เป็นคำถามปลายเปิดจำนวน 1 ข้อ และคำถามปลายปิด 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ส่วนที่ถามองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วยคำถามเลือกตอบจำนวน 86 ข้อ จากข้อเลือกที่เป็นมาตรวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ตที่มีค่าตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) ถึง 5 (เห็นด้วยมากที่สุด) คำถามทั้งหมดกระจายไปตามองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

2.1 องค์ประกอบด้านสมรรถนะ ซึ่งประเมินเรื่อง สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วยคำถามข้อ 21-27 สมรรถนะด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยคำถามข้อ 45-51 สมรรถนะด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ประกอบด้วยคำถามข้อ 52-58 สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วยคำถามข้อ 59-65 และสมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วยคำถามข้อ 66-71

2.2 องค์ประกอบด้านจิตวิทยา ซึ่งประเมินเรื่อง ความผูกพันในอาชีพ ประกอบด้วยคำถามข้อ 37-44 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคำถามข้อ 6-13 ความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วยคำถามข้อ 14-20 และการสนับสนุนจากครอบครัว ประกอบด้วยคำถามข้อ 1-5

2.3 องค์ประกอบด้านองค์การ ซึ่งประเมินเรื่อง การสนับสนุนจากองค์การ ประกอบด้วยคำถามข้อ 28-36

ผู้วิจัยคำนวณค่าเฉลี่ยของคำตอบแต่ละข้อที่กลุ่มตัวอย่างตอบและกำหนดความหมาย (ลิทธิ  
ธีรสรณ์, 2555) ดังนี้

4.30 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.50 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยบ้าง

2.70 – 3.40 หมายถึง เฉยๆ

1.90 – 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วยบ้าง

1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ส่วนข้อเสนอแนะที่ให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรง  
ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence) และความเชื่อมั่นของ  
แบบสอบถามโดยหาสัมประสิทธิ์ครอนบาคส์แอลฟา (Cronbach' Alpha Coefficient)

#### 1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง

หลังจากที่ออกแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน  
5 คน เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามจำนวน 94  
ข้อ โดยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งคำนวณได้จากสมการ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

R หมายถึง คะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้แก่คำถามแต่ละข้อ

ให้คะแนน 1 ถ้าคิดว่าคำถามข้อนั้นวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ให้คะแนน -1 ถ้าไม่คิดว่าคำถามข้อนั้นวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหาของข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องต้องมากกว่า 0.5 จึงถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (นิตริธิ์ปิยะพิมพ์สิทธิ์, 2546) ผลที่ได้จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง พบว่ามีข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.5 จำนวน 9 ข้อ ผู้วิจัยก็ตัดออก ส่วนข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.5 จำนวน 85 ข้อ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้

## 2. การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่นก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยหาสัมประสิทธิ์ครอนบาส์แอลฟา ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .907

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อนัดหมายเพื่อขอสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ฝึกสอนผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอล จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในระดับไทยพรีเมียร์ลีกจำนวน 2 คน ผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น 1 จำนวน 2 คน และผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) จำนวน 1 คน โดยผู้วิจัยได้ส่งหัวข้อการสัมภาษณ์ไปยังผู้ฝึกสอนฟุตบอลก่อนจะเดินทางไปสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง พร้อมทั้งถ่ายภาพ เทปบันทึกเสียง โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมงต่อ 1 คน
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ และจัดทำเป็นร่างแบบสอบถามเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยผ่านขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน
3. เตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอ จากนั้นใช้การโทรศัพท์เพื่อประสานผู้ฝึกสอนทั้งหมด 121 สโมสรให้ทราบและตอบแบบสอบถาม โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มาตรการการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับ พร้อมชี้แจงแนวทางการตอบ โดยแบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 320 ชุด
4. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยเป็นผู้ติดต่อและประสานงานในการแจกแบบสอบถาม และเก็บแบบสอบถามกลับมาด้วยตนเองสำหรับผู้ฝึกสอนที่ทำหน้าที่ในสโมสรที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก ส่วนผู้ฝึกสอนที่ทำหน้าที่ในสโมสรที่อยู่ในเขตภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมกับระบุวันที่ในการส่งแบบสอบถามกลับ
5. ติดตามผลการตอบแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับมา รวมทั้งสิ้น 260 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.25

6. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีความสมบูรณ์จำนวน 245 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.23 ส่วนแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 15 ชุด คิดเป็นร้อยละ 5.77 สามารถตัดออกไปได้ เพราะสัดส่วนของผู้ตอบที่มีความไม่สมบูรณ์มีจำนวนน้อย ปกติควรน้อยกว่าร้อยละ 10 ของตัวอย่างที่ตอบ (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2549)

7. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ รวมทั้งสิ้น 245 ชุด มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สรุปได้ว่างานวิจัยนี้มีผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งหมด 245 คน คิดเป็นร้อยละ 81.25 ของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

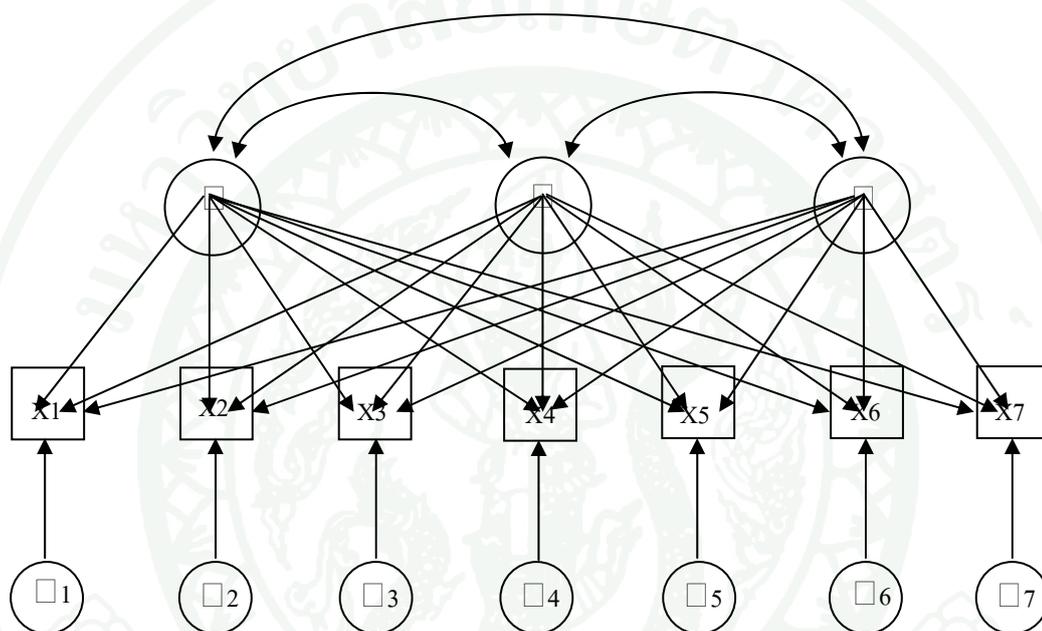
1. การวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการแยกแยะ แจกแจง เนื้อหาหรือแนวคิด องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยแบ่งประเภท จำนวน และหัวข้อที่เป็นประเด็นสำคัญ และประเด็นรองที่ต้องการศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำมาเสนอและสรุปผลการวิจัย โดยเมื่อทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 245 ชุด วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ชุดเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้สัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยชุดที่ 1 จำนวน 120 ตัวอย่าง ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ส่วนข้อมูลชุดที่ 2 จำนวน 125 ตัวอย่าง ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นการค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตได้ เนื่องจากผู้วิจัยมีหลักฐานอ้างอิงไม่เพียงพอที่จะกำหนดจำนวนองค์ประกอบอธิบายความ

แปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรสำหรับเป็นกรอบเกี่ยวกับจำนวนองค์ประกอบภายใต้ข้อมูลที่วัดได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่าองค์ประกอบร่วม (Common Factors) ทุกตัวต้องมีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมดจะต้องเป็นผลทางตรงจากองค์ประกอบร่วม ทุกตัวแปรความคลาดเคลื่อน (Unique Factors) แต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กันตัวแปรที่สังเกตได้ทุกตัวต้องเป็นผลทางตรงจากตัวแปรความคลาดเคลื่อน และองค์ประกอบร่วมทั้งหมดต้องไม่สัมพันธ์กับตัวแปรความคลาดเคลื่อน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548)



ภาพที่ 8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ที่มา: นัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ (2546)

$x_i$  ตัวแปรในสี่เหลี่ยมเป็นตัวแปรสังเกตได้

$\xi_i$  ตัวแปรในวงกลมเป็นตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ

$\delta_i$  ตัวแปรในวงกลมเป็นตัวแปรความคลาดเคลื่อน

↓ ลูกศรตรงชี้จากตัวแปรแฝงไปยังตัวแปรสังเกตได้แสดงให้เห็นความเป็นสาเหตุของตัวแปรแฝงที่ส่งผลต่อตัวแปรที่สังเกตได้

 เส้นโค้งระหว่างตัวแปรแฝง 2 ตัว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

จากภาพที่ 5 ตัวแปรในวงกลมด้านบนภาพเป็นตัวแปรแฝง  $\xi_1$ ,  $\xi_2$  และ  $\xi_3$  โดยเส้นโค้งระหว่างตัวแปรแฝงแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละตัว ซึ่งตัวแปรแฝงแต่ละตัวเป็นสาเหตุที่ส่งผลไปยังตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละตัว ( $x_1$ -  $x_7$ ) ลูกศรตรงที่ชี้จาก  $\xi$  ถึง  $x$  แสดงว่าองค์ประกอบร่วมมีผลโดยตรงต่อตัวแปรที่สังเกตได้มากกว่า 1 ตัว ตัวแปรในวงกลมด้านล่างเป็นตัวแปรความคลาดเคลื่อน ( $\delta$ ) ในตัวอย่างตัวแปรความคลาดเคลื่อน 1 ตัวจะมีผลกระทบต่อตัวแปรที่สังเกตได้เพียงตัวเดียว ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงสำรวจ โดยสมมติว่าตัวแปรความคลาดเคลื่อนไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบร่วม

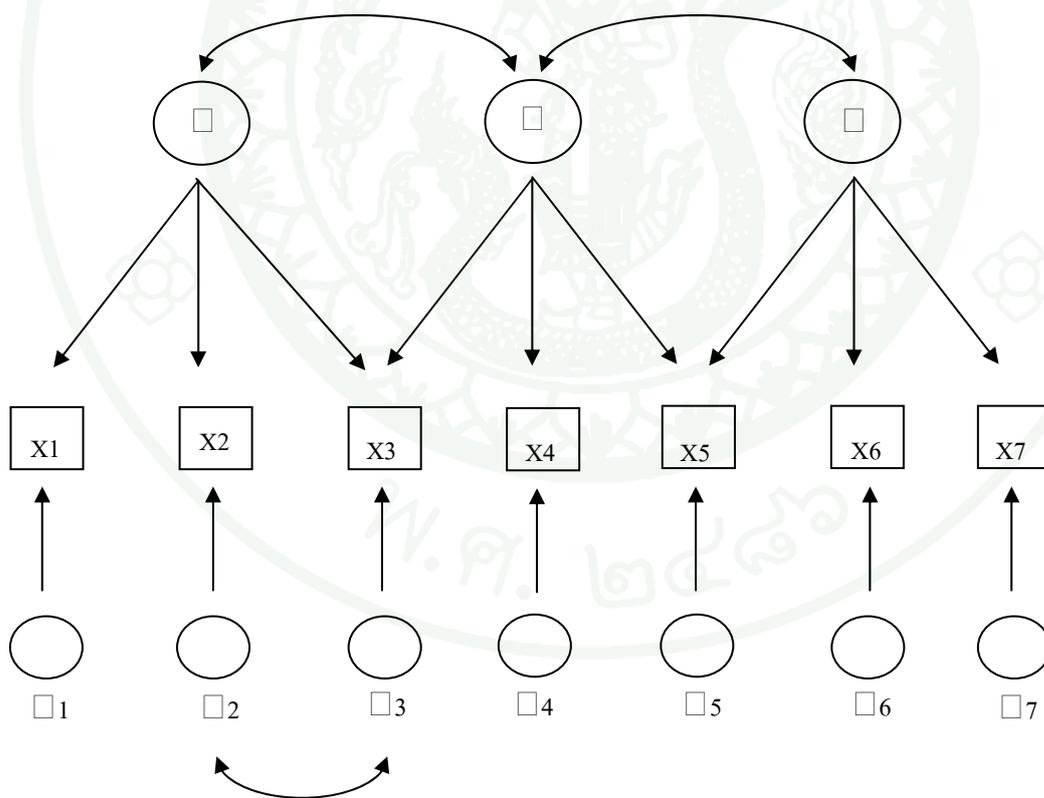
กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนคือ การเก็บข้อมูลและสร้างเมตริกสหสัมพันธ์ การสกัดองค์ประกอบ การเลือกวิธีหมุนแกน การเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และการตั้งชื่อองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์

1. สร้างเมตริกสหสัมพันธ์ เพื่อต้องการทราบว่าความสัมพันธ์ของของแต่ละตัวแปรมีมากน้อยเพียงใด ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันกับตัวแปรอื่นน้อยก็ตัดทิ้งไป
2. สกัดองค์ประกอบเพื่อค้นหาจำนวนองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ การกำหนดจำนวนองค์ประกอบให้ดูที่ค่าไอเกนมากกว่า 1 เพราะค่าไอเกนเป็นค่าที่แสดงค่าความสามารถขององค์ประกอบว่าอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้มากน้อยเพียงใด
3. หมุนแกนองค์ประกอบ โดยปกติก่อนการหมุนแกน ตัวแปรแต่ละตัวจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงมาก เนื่องจากตัวแปรบางตัวสามารถเป็นสมาชิกขององค์ประกอบได้หลายองค์ประกอบ ซึ่งทำให้ยากต่อการแปลความหมายของข้อมูล จึงต้องใช้วิธีการหมุนแกนองค์ประกอบเพื่อให้ตัวแปรที่เดิมเป็นสมาชิกขององค์ประกอบหลายองค์ประกอบ กลายเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งอย่างเด่นชัด ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีอโรทอนอลแบบแวนริแมกซ์
4. เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบเพื่อแยกว่าตัวแปรใดควรอยู่ในองค์ประกอบใด

5. การตั้งชื่อองค์ประกอบ โดยการตั้งตามความคล้ายคลึงกันของตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบ และสื่อความหมายของทุกตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น

**การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน**

การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นได้ค้นพบว่า องค์ประกอบแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้างและตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใดตรงตามที่ได้กล่าวไว้หรือไม่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันมีข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่าอาจมีคู่ขององค์ประกอบร่วมที่สัมพันธ์กัน ตัวแปรที่สังเกตได้จะต้องเป็นผลโดยตรงจากองค์ประกอบร่วม และตัวแปรความคลาดเคลื่อน คู่ของตัวแปรความคลาดเคลื่อนสามารถสัมพันธ์กันได้ ในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน



**ภาพที่ 9** โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ที่มา: ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ (2546)

จากภาพที่ 10 ความชัดเจนระหว่างรูปแบบขององค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบร่วม  $\xi_1$  และ  $\xi_3$  ถูกสมมติว่าไม่สัมพันธ์กัน และตัวแปรที่สังเกตได้ ( $x$ ) เป็นผลโดยตรงจากองค์ประกอบร่วมบางตัว เช่น  $x_1$  ไม่เป็นผลโดยตรงจาก  $\xi_2$  และ  $\xi_3$  ในตัวอย่างรูปแบบขององค์ประกอบเชิงยืนยันมีตัวแปรความคลาดเคลื่อน 2 ตัวที่ถูกสมมติให้สัมพันธ์กันได้แก่  $\delta_2$  และ  $\delta_3$  มีตัวแปรที่สังเกตได้ 1 ตัวไม่มีความคลาดเคลื่อน นั่นคือ  $x_6$  ไม่มีตัวแปรความคลาดเคลื่อน

กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มต้นที่เมตริกสหสัมพันธ์หรือเมตริกความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วม หรือเมตริกอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทดสอบโมเดล โมเดลจะต้องกำหนดระดับของความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรแต่ละตัวกับองค์ประกอบ ความแตกต่างของพารามิเตอร์คงที่และอิสระ เช่นสัมประสิทธิ์น้ำหนักขององค์ประกอบ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของความคลาดเคลื่อนที่ได้จากการวัด การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์ 3 ประการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือ เพื่อตรวจสอบทฤษฎี เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) แต่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถวิเคราะห์โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นน้อยกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และผู้วิจัยสามารถกำหนดโมเดลของการวิจัยได้ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง และตัวแปรที่สังเกตได้
2. กำหนดโมเดลเชิงทฤษฎี (Model Conceptualization)
3. วาดภาพโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor Diagram Construction)
4. กำหนดโมเดลเฉพาะ (Model Specification)
5. ระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification)
6. ประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimate)

7. ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit)
8. ปรับโมเดล (Model Modification)
9. ตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลตรงข้ามกลุ่ม (Model Cross Validation)

การทดสอบโมเดลจะถูกทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์นั้น ผลลัพธ์ที่ได้จะต้องแสดงค่าสถิติที่แตกต่างกันหลายค่าเพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลหรืออธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ค่าสถิติที่น่าเสนออยู่ในรูปของสถิติความสอดคล้อง (Fit Statistic) ซึ่งมีหลายค่า เช่น ไคสแควร์ GFI (The Goodness of Fit Index) AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) RMR (Root Mean squared Residual) ค่าทั้งหมดจะถูกประมวลผลและแสดงออกในคราวเดียวกัน ค่าสถิติเหล่านี้จะนำไปใช้ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝง

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการตรวจสอบโครงสร้างของชุดตัวแปรเพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปของจำนวนน้อยที่สุดของตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งมีความแตกต่างกันคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นการนำเอาตัวแปรสังเกตได้มาหาความสัมพันธ์ เมื่อได้กลุ่มของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันแล้วผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับกลุ่มของตัวแปรที่อยู่ภายในองค์ประกอบเดียวกัน ในทางตรงข้าม การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนว่าคุณลักษณะที่ผู้วิจัยต้องการศึกษามีองค์ประกอบอะไรบ้าง องค์ประกอบนั้นๆวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้อะไรบ้าง จากนั้นกำหนดเป็นโมเดลองค์ประกอบ แล้วเก็บข้อมูลตัวแปรสังเกตได้ต่างๆที่กำหนด แล้ววิเคราะห์ว่าโมเดลที่กำหนดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความคิดและพฤติกรรมของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ซึ่งผู้วิจัยได้ชี้แจงกับผู้เข้าร่วมการวิจัยได้รับทราบว่าการวิจัยนี้คืออะไร ชื่อเรื่องวิจัย ชื่อนักวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย และสิ่งที่ผู้วิจัยขอให้ผู้ร่วมการวิจัยปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ร่วมการวิจัยเกิดความ

มั่นใจในกระบวนการวิจัย และตอบรับการเข้าร่วมการวิจัยด้วยความสมัครใจ โดยผู้วิจัยระบุอย่างชัดเจนถึงสิทธิในการปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัย โดยเน้นว่าข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลของแต่ละบุคคล จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวผู้เข้าร่วมการวิจัยแต่อย่างใด



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

#### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และการแปรผลไว้ในส่วนแรก ส่วนการนำเสนอผลการวิจัย จะนำเสนอจากการวิเคราะห์ข้อมูลใน 3 ประเด็น คือ ผลการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

#### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และการแปรผล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

M	=	ค่าเฉลี่ย (Mean)
N	=	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
CV	=	สัมประสิทธิ์การกระจาย
df	=	องศาความเป็นอิสระ
p	=	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
SD	=	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
B	=	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
SE	=	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R <sup>2</sup>	=	สัมประสิทธิ์พหุคูณ (Coefficient of Determination)
$\chi^2$	=	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)
GFI	=	ดัชนีความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	=	ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	=	รากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean square Residual)

RSMR	=	รากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษมาตรฐาน (Standardized Root Mean square Residual)
RMSEA	=	รากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนประมาณค่า (Root Mean square Error of Approximation)
CFI	=	ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
NFI	=	ดัชนีความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index)
NNFI	=	ดัชนีความสอดคล้องไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index)
FSR	=	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
SS	=	ผลรวมกำลังที่สอง (Sum Square)
MS	=	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังที่สอง (Mean Square)
SUC	=	องค์ประกอบความสำเร็จในอาชีพ
CMM	=	องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ
COM	=	องค์ประกอบสมรรถนะ
SCF	=	องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง
OFU	=	องค์ประกอบการสนับสนุนจากองค์กร
SFU	=	องค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว
LED	=	องค์ประกอบภาวะผู้นำ

### ผลการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

การศึกษากลับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในครั้งนี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ จากกลุ่มผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่กำหนดตามเกณฑ์ของการคัดเลือก โดยนำเสนอรายละเอียดเป็นรายบุคคลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้ฝึกสอน ก. (อดีตนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีประสบการณ์เป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอล 8 ปี)

“มีความผูกพันกับการเล่นฟุตบอลมาตั้งแต่เด็ก ทำให้การเรียนอาจจะไม่ดีมากนัก เพราะให้ความสำคัญกับการเล่นฟุตบอลมากกว่า แม้กระทั่งการเลือกที่เรียน ก็เลือกที่จะเรียนด้านพลศึกษา เพราะสามารถเรียนไปด้วยและเล่นฟุตบอลไปด้วย และครอบครัวไม่เคยห้ามในการเลือกที่จะเล่นฟุตบอล จึงทำให้ประสบความสำเร็จในการเล่นทั้งในระดับสโมสรในประเทศและต่างประเทศ จนได้รับรางวัล “นักฟุตบอลคาราเอเซีย” เมื่อเลิกเล่นแล้วตามอายุและการมีครอบครัว ก็ยังรู้สึกผูกพันกับฟุตบอล จึงได้มาเป็นผู้ฝึกสอนและอบรมในหลักสูตรผู้ฝึกสอนฟุตบอลของสมาคมฟุตบอล และเอเอฟซี”

“การที่เคยเป็นผู้เล่นทีมชาติมาก่อน ทำให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ มีความรู้ และทักษะต่างๆ ที่ได้รับมาจากผู้ฝึกสอนทั้งคนไทยและต่างชาติ ซึ่งนำมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อตนเองทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน ทำให้มั่นใจว่าตนเองทำได้ แต่การแข่งขันฟุตบอลอาชีพในปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง ปัญหาและอุปสรรคมีมาก ความเห็นใจนักกีฬาในด้านต่างๆทำให้รู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้นำที่จะต้องพาลูกทีมให้ประสบความสำเร็จ”

“ผู้บริหารสโมสรต้องให้สิทธิผู้ฝึกสอนอย่างเต็มที่ โดยไม่เข้ามาก้าวก่ายในการทำงาน การทำงานภายในทีมทุกคนต้องช่วยกันทำงาน ให้เกียรติกันและกัน นักกีฬากับผู้ฝึกสอนอยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง การทำงานกับสโมสรที่มีประวัติและความสำเร็จมายาวนานอย่างสโมสรการทำเรือแห่งประเทศไทย (สิงห์เจ้าท่า) ทำให้มีความกดดันมากกว่าทีมเล็กๆ”

“รายได้ ไม่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ แต่ความเห็นอกเห็นใจนักกีฬาเพราะตนเองเคยเป็นผู้เล่นมาก่อน ทำให้มีความผูกพันกับนักกีฬาและมีความสุขมากกับงานที่ทำ โดยเฉพาะเมื่อเห็นนักกีฬามีรายได้สามารถดูแลตัวเองและครอบครัวได้”

2. ผู้ฝึกสอน ข. (อดีตนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีประสบการณ์เป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอล 15 ปี)

“ชอบฟุตบอลมาตั้งแต่เด็ก ฝึกและเล่นจนเป็นนักฟุตบอลทีมโรงเรียน ทีมอำเภอ ทีมจังหวัด จนได้รับการคัดเลือกเป็นนักกีฬาฟุตบอลเยาวชนทีมชาติไทย จากนั้นได้ย้ายมาเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ด้วยทุนโครงการนักกีฬานักฟุตบอลของมหาวิทยาลัย ในขณะเดียวกันต้องแบ่งเวลาไปเล่นให้กับสโมสรด้วย เมื่อตนเองมาเป็นผู้ฝึกสอนก็คิดว่าการศึกษาและอบรมเป็นเรื่องจำเป็นมาก ตนเองจึงเข้าอบรมหลักสูตรผู้ฝึกสอนฟุตบอลของ เอเอฟซี จนผ่านหลักสูตร เอ โกลเซนต์ และได้ทำงานเป็นผู้ฝึกสอนให้กับสโมสรฟุตบอลโอเอสสภามาตลอดเพราะมีความผูกพันกับสโมสรมาตั้งแต่เป็นผู้เล่นจนกลายมาเป็นผู้ฝึกสอน นอกจากนี้ การทำงานเป็นผู้ฝึกสอนต้องได้รับการ

สนับสนุนจากครอบครัวอย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องเดินทางไปแข่งขันตามสถานที่ต่างๆ และบางครั้งอาจจะต้องมีการเก็บตัวร่วมกับนักกีฬาด้วย”

“นอกจากการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนในทีมชุดใหญ่ สโมสรยังมอบหมายงานให้ดูแลทีมเยาวชนของสโมสร ซึ่งเป็นงานที่ตนเองชอบและอยากทำ การฝึกสอนเยาวชนจะต่างจากการสอนผู้ใหญ่ ต้องอดทนและมีความเข้าใจในความสามารถและจิตใจของเด็กๆ ซึ่งส่วนตัวเชื่อว่าถ้านักกีฬาในระดับเยาวชน ได้รับการฝึกฝนที่ดีทั้งความสามารถทางฟุตบอลและความมีระเบียบวินัย ตั้งแต่เด็ก ก็จะประสบความสำเร็จในอนาคตได้อย่างแน่นอน”

“นักกีฬาต้องมีความเป็นอยู่ที่ดี มีรายได้พอสมควรในการดำรงชีวิต มีการสนับสนุนการศึกษา ส่งผู้ฝึกสอนเข้ารับการอบรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำมาพัฒนาความสามารถของนักกีฬา และต้องมีทีมเยาวชนของสโมสร”

“การได้อยู่กับงานที่ตนเองชอบถือว่าชีวิตมีความสุขและประสบความสำเร็จแล้ว เพราะสวัสดิการอื่นๆ สโมสรก็ได้ดูแลในบางอย่างอยู่แล้ว ส่วนตนไม่ว่าจะเป็นบทบาทและตำแหน่งใดๆ ในสโมสรก็ไม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ แต่การทำงานในทีมต้องให้เกียรติและพร้อมที่จะรับผิดชอบตามหน้าที่ของแต่ละคน โดยไม่โยนความผิดให้คนอื่น”

### 3. ผู้ฝึกสอน ค. (อดีตนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีประสบการณ์เป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอล 6 ปี)

“ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ มีประสบการณ์ ต้องผ่านการเป็นนักกีฬามาก่อน โดยเฉพาะการเป็นนักกีฬาทีมชาติ ซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากในการทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน ทำให้มีความชำนาญในเกมการแข่งขัน การแก้เกม นอกจากนั้นต้องมีความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านอื่นๆ เช่น ด้านโภชนาการ อาหารและเครื่องดื่มต่างๆของนักกีฬา รวมทั้งความรู้ในเรื่องกฎ กติกาการแข่งขัน”

“ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์น้อย ขาดภาวะผู้นำ นักกีฬาจะไม่ค่อยเชื่อฟัง ทำให้ทีมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ยาก ผู้ฝึกสอนต้องมีความมั่นใจในตนเอง และมีจิตวิทยาสูง เพราะในเวลาฝึกซ้อมหรือแข่งขันต้องควบคุมให้นักกีฬามีสมาธิอยู่กับเกมตลอดเวลา การเลือกผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์สามารถเป็นจุดขายของสโมสรได้ ด้านบุคลิกลักษณะถ้ามีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะดึงดูดหลายอย่างได้และอีกประการคือ การมุ่งมั่นในผลสำเร็จ เพราะในปัจจุบันสโมสรฟุตบอลต่างๆได้ลงทุนในการสร้างสนาม ชื่อตัวนักกีฬา สร้างความนิยมด้านต่างๆ โดยใช้เงินจำนวนมาก ผู้ฝึกสอนต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วย”

“ต้องมีการบริการงานที่ดีและเป็นระบบ มีงบประมาณที่เพียงพอ มีการพัฒนาทีมเยาวชน ผู้บริหารต้องให้โอกาสแก่ผู้ฝึกสอนในการทำทีม ไม่ควรเปลี่ยนผู้ฝึกสอนบ่อยเกินไปเพราะจะทำให้ขาดความต่อเนื่อง”

“มีความพึงพอใจกับงานที่ทำ โดยเฉพาะเมื่อเห็นทีมประสบความสำเร็จ”

#### 4. ผู้ฝึกสอน ง. (อดีตนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีประสบการณ์เป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอล 12 ปี)

“ผู้ฝึกสอนฟุตบอลต้องมีใบอนุญาต เพราะจะทำให้ให้นักกีฬาเชื่อถือ ทำให้สามารถควบคุม นักกีฬาได้ การเป็นนักกีฬามาก่อนก็จะทำให้มีความผูกพัน มีประสบการณ์ เข้าใจนักกีฬา และเข้าใจ เกมการแข่งขัน ผู้ฝึกสอนต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องให้ความสำคัญกับนักกีฬาทุกคนเพื่อให้ ทีมมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

“ภาวะผู้นำและบารมีเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะนักกีฬาต้องการผู้ฝึกสอนที่สามารถที่จะ พัฒนาและปกป้องพวกเขาได้ ผู้ฝึกสอนต้องสุขุมและรู้จักการควบคุมตนเอง เพราะในการฝึกซ้อม หรือแข่งขันอาจจะทำให้เกิดความเครียดได้ หรือในการแข่งขันฟุตบอลในปัจจุบัน ผู้ฝึกสอนอาจจะ ถูกกดดันจากผู้ชมหรือกองเชียร์ด้วย หลักในการทำงานของผู้ฝึกสอนคือ ตรงต่อเวลา รับฟังนักกีฬา แต่ไม่ได้เชื่อนักกีฬาทั้งหมด”

“สถานที่ฝึกซ้อมที่ดีก็จะทำให้บรรยากาศในการซ้อมทำได้อย่างดี รวมทั้งการสร้างแฟน คลັบลก็จะมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จ”

“เรื่องค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้ฝึกสอน ในการทำงานขอให้พอใจในสิ่งที่ มีอยู่ ก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว”

#### 5. ผู้ฝึกสอน จ. (อดีตนักฟุตบอลทีมทหารบก มีประสบการณ์เป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอล 30 ปี)

“มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนมาเกือบ 30 ปี ทำให้ผูกพันกับงานมาก แม้ว่าจะมี อุปสรรคในการทำงานมากมาย เช่น ต้องขับรถไป-กลับ ระหว่างบ้านกับที่ทำงานเป็นระยะทางเกือบ 400 กิโลเมตรทุกวัน แต่เพราะใจรัก และการสนับสนุนจากครอบครัวทำให้สามารถทำงาน ได้เป็นอย่างดี แม้จะไม่ได้ผ่านการอบรมมากมาย แต่สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ เรียนรู้จากนักกีฬา ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง”

“ทักษะผู้นำสำคัญที่สุด เพราะนำดี ตามดี การสอนฟุตบอลไม่ได้เป็นศาสตร์ที่แน่นอนตายตัว บางทีความศรัทธาของนักกีฬาที่เกิดจากภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนในด้านต่างๆ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมอารมณ์ การต้องการให้ทีมชนะ ฯลฯ ก็จะทำให้นักกีฬามีความจริงใจ เชื่อฟังเคารพ ก็จะเป็นแรงบันดาลใจให้สามารถพัฒนาทักษะของตัวเองได้”

“การบริหารงานที่ดีของสโมสร มีกองเชียร์คอยให้กำลังใจนักกีฬาทั้งการแข่งขันในบ้านและนอกบ้าน”

“ได้ทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบและถนัด แม้ว่าค่าตอบแทนไม่มากนัก”

จากการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ฝึกสอนฟุตบอล จำนวน 5 คน พบว่า องค์ประกอบด้านสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะในการเป็นนักกีฬา ประสบการณ์ในการทำงาน องค์ประกอบด้านจิตวิทยา ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจ การมุ่งมั่นในความสำเร็จ การสนับสนุนจากครอบครัว องค์ประกอบด้านองค์กร (สโมสร) ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร การบริหารจัดการของสโมสร การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนความสำเร็จในอาชีพคือ ความพึงพอใจในอาชีพ ตามที่ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทั้ง 5 คน มีความเห็นตรงกัน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 245)

ตัวแปร		ไทยพรีเมียร์ลีก		ลีกดิวิชั่น1		ลีกดิวิชั่น2	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ	20-30 ปี	8	13.33	10	18.52	35	26.72
	31-40 ปี	19	31.67	14	25.93	43	32.82
	41-50 ปี	23	38.33	24	44.44	31	23.66
	อายุ 51 ปีขึ้นไป	10	16.67	6	11.11	22	16.79
	รวม	60	100.00	54	100.00	131	100.00
สถานภาพสมรส	โสด	17	28.33	16	29.63	41	31.30
	สมรส และอยู่ด้วยกัน	20	33.33	18	33.33	36	27.48
	สมรส และแยกกันอยู่	16	26.67	8	14.81	32	24.43
	หม้าย-หย่า	7	11.67	12	22.22	22	16.79
	รวม	60	100.00	54	100.00	131	100.00

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร		(N = 245)					
		ไทยพรีเมียร์ลีก		ลีกดิวิชั่น1		ลีกดิวิชั่น2	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรี	27	45.00	25	46.29	66	50.38
	ปริญญาโท	12	20.00	10	18.52	29	22.14
	ปริญญาเอก	-	0.00	-	0.00	-	0.00
	อื่นๆ	21	35.00	19	35.19	36	27.48
	รวม	60	100.00	54	100.00	131	100.00
การอบรม	AFC Pro Licence	1	1.67	-	0.00	-	0.00
	AFC A Licence	21	35.00	17	31.48	7	5.34
	AFC B Licence	24	40.00	16	29.63	41	31.30
	AFC C Licence	6	10.00	8	13.33	48	36.64
	อื่นๆ	8	13.33	13	24.07	35	26.72
	รวม	60	100.00	54	100.00	131	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาสูงสุด และการอบรม จากจำนวนผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับไทยพรีเมียร์ลีกจำนวน 60 คน ระดับลีกดิวิชั่น 1 จำนวน 54 คน และ ระดับลีกดิวิชั่น 2 จำนวน 131 คน พบว่า

ผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับไทยพรีเมียร์ลีกส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 38.33 อายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 31.67 อายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 16.67 และที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มอายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 13.33 ส่วนผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น1 ส่วนใหญ่มีมีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 44.44 อายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 25.93 อายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 18.52 และที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 11.11 และผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น2 ส่วนใหญ่มีมีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 32.82 อายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 26.72 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 23.66 และที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 16.79

ผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับไทยพรีเมียร์ลีกส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสและอยู่ด้วยกัน ร้อยละ 33.33 สถานภาพโสด ร้อยละ 28.33 สถานภาพสมรสและแยกกันอยู่ ร้อยละ 26.67 และสถานภาพหม้าย-หย่า ร้อยละ 11.67 ส่วนผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น1 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสและอยู่ด้วยกัน ร้อยละ 33.33 สถานภาพโสด ร้อยละ 29.63 สถานภาพสมรสและแยกกันอยู่ ร้อยละ

14.81 และสถานภาพหม้าย-หย่า ร้อยละ 22.22 และผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น 2 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 31.30 สถานภาพสมรสและอยู่ด้วยกัน ร้อยละ 27.48 สถานภาพสมรสและแยกกันอยู่ ร้อยละ 24.43 และสถานภาพหม้าย-หย่า ร้อยละ 16.79

ผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับไทยพรีเมียร์ลีกส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ร้อยละ 45.00 ปริญญาโท ร้อยละ 20.00 และอื่นๆ ร้อยละ 35.00 ส่วนผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น 1 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ร้อยละ 46.29 ปริญญาโท ร้อยละ 18.52 และอื่นๆ ร้อยละ 35.19 และผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น 2 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ร้อยละ 50.38 ปริญญาโท ร้อยละ 22.14 และอื่นๆ ร้อยละ 27.48

ผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับไทยพรีเมียร์ลีกส่วนใหญ่ผ่านการอบรม AFC B Licence ร้อยละ 40.00 ผ่านการอบรม AFC Pro Licence ร้อยละ 1.67 ผ่านการอบรม AFC A Licence ร้อยละ 35.00 ผ่านการอบรม AFC C Licence ร้อยละ 10.00 และผ่านการอบรมอื่นๆ ร้อยละ 13.33 ส่วนผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น 1 ส่วนใหญ่ผ่านการอบรมระดับ AFC A Licence ร้อยละ 31.48 ไม่มีผู้ฝึกสอนที่ผ่านการอบรม AFC Pro Licence ผ่านการอบรม AFC B Licence ร้อยละ 29.63 ผ่านการอบรม AFC C Licence ร้อยละ 13.33 และผ่านการอบรมอื่นๆ ร้อยละ 24.07 และผู้ฝึกสอนฟุตบอลระดับลีกดิวิชั่น 2 ส่วนใหญ่ผ่านการอบรมระดับ AFC C Licence ร้อยละ 36.64 ไม่มีผู้ฝึกสอนที่ผ่านการอบรม AFC Pro Licence ผ่านการอบรม AFC A Licence ร้อยละ 5.34 ผ่านการอบรม AFC B Licence ร้อยละ 31.30 และผ่านการอบรมอื่นๆ ร้อยละ 26.72

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	SD
1	สมาชิกในครอบครัวสามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่ท่านมอบหมายได้ตามที่ท่านต้องการ	3.991	.614
2	ท่านสามารถปรึกษาหารือกับสมาชิกในครอบครัวเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานของท่านได้	4.058	.891
3	ท่านและครอบครัวมีความมั่นคงทางการเงิน	3.770	.864
4	เมื่อท่านประสบปัญหาการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะคอยให้กำลังใจ	4.603	.791

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	SD
5	ท่านจัดให้มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว	4.770	.475
6	บุคลากรในสโมสรมักจะปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีของท่าน	4.103	.683
7	ท่านมีวิธีการในการกระตุ้นบุคลากรในสโมสรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.033	.897
8	ท่านทำให้บุคลากรในสโมสรมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้	3.967	.859
9	ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในสโมสรพิจารณาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานอย่างรอบด้าน	3.865	.869
10	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรในสโมสรพิจารณาปัญหาและหาหนทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.250	.954
11	ท่านให้โอกาสบุคลากรในสโมสรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของแต่ละคน	3.917	.894
12	ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะนักกีฬาต้องการผู้ฝึกสอนที่สามารถจะพัฒนาและปกป้องพวกเขาได้	3.991	.957
13	ท่านมีความสามารถในการกระตุ้นความกล้าหาญของนักกีฬาได้อย่างสม่ำเสมอ	3.800	.975
14	ท่านรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น ๆ และผลที่จะตามมา	4.033	.878
15	ท่านสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องรู้ว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร	4.053	.937
16	ท่านสามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงของบุคคลใกล้ชิด	4.403	.948
17	ท่านยินดีรับฟังเหตุผลของบุคลากรในสโมสร หากไม่สามารถปฏิบัติตามที่ท่านต้องการได้	3.947	.862
18	ท่านสามารถแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.135	.888
19	เมื่อถูกตำหนิต่อหน้า ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้	3.800	.826

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	SD
20	เมื่อคนรอบข้างมีความขัดแย้ง ท่านสามารถจัดการหาข้อยุติได้	3.733	1.143
21	ท่านได้รับการฝึกอบรมในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้ฝึกสอน	3.966	1.137
22	ท่านได้เข้าร่วมอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.691	1.113
23	ท่านมีโอกาสได้ไปศึกษาดูในงานต่างประเทศ	2.325	1.348
24	ท่านได้รับโอกาสในการศึกษาอบรมต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.066	1.307
25	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและสโมสร	3.600	1.191
26	รูปแบบการฝึกสอนมีทั้งทฤษฎีและการฝึกในสนาม ผู้ฝึกสอนต้องเรียนรู้กติกา	3.907	.873
27	ผู้ฝึกสอนต้องเรียนรู้และเข้าใจการวางแผนฤดูกาลแข่งขัน	3.866	.764
28	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ	3.975	.893
29	ท่านได้รับมอบหมายจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ปฏิบัติงานในวาระพิเศษที่สำคัญบ่อยครั้ง	3.716	.997
30	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ความสนใจและยอมรับความคิดเห็นของท่าน	3.766	.847
31	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหา เมื่อท่านเกิดอุปสรรคในการทำงาน	4.141	1.023
32	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้การสนับสนุนท่านในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.675	1.210
33	ท่านได้รับความไว้วางใจจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ในการทำงาน	3.975	.911
34	ท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากนักกีฬาในการทำงาน	4.258	.948
35	ท่านได้รับความกำลังใจจากนักกีฬาเสมอในยามที่รู้สึกท้อแท้ในการทำงาน	4.075	.890

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	SD
36	เมื่อท่านประสานของความช่วยเหลือจากสโมสร ท่านมักได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	4.200	1.017
37	บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในความสามารถของท่าน	3.283	1.116
38	ผู้ฝึกสอนมีส่วนในการพัฒนาฟุตบอลของประเทศ	4.075	1.054
39	ท่านทำงานเพราะต้องการเห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นของนักกีฬา	3.983	.952
40	ท่านได้รับการยกย่องว่ามีความสามารถเท่าเทียมกับผู้ฝึกสอนต่างชาติ	3.825	1.074
41	ท่านรู้สึกปลื้มใจเมื่อเห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านรับผิดชอบ	4.533	.925
42	งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของท่าน	4.333	.964
43	บรรยากาศการทำงานในสโมสรของท่านมีความเป็นมิตร	4.012	.910
44	บุคลากรสโมสรของท่านร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่	4.291	1.007
45	ท่านมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรของสโมสรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.566	.867
46	ท่านรู้สึกว่าการทำอยู่เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน	3.713	.821
47	ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบมากขึ้น	3.549	.772
48	ท่านได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติในอาชีพผู้ฝึกสอน	3.966	.881
49	ท่านมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการจัดการสอนให้เหมาะสมกับนักกีฬา	4.017	.936
50	ท่านมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมในการพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากรของสโมสรและผู้เกี่ยวข้อง	4.325	.941
51	ท่านสามารถนำทฤษฎีจากการศึกษาอบรมไปประยุกต์ใช้ในการสอนได้เป็นอย่างดี	4.221	.873

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	SD
52	ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	3.800	.975
53	ท่านมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ วินิจฉัย และแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสโมสร	3.575	.949
54	ท่านสามารถจูงใจนักกีฬาให้ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วง	3.833	.901
55	ท่านเป็นตัวกลางในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก สโมสร	3.675	1.123
56	ท่านมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสโมสรได้สำเร็จลุล่วง	3.366	1.215
57	ท่านสามารถพูดคุย ปรับความเข้าใจกับนักกีฬาได้เป็นอย่างดี ดีเมื่อมีการร้องทุกข์	3.900	1.103
58	ท่านสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในสโมสรได้เป็นอย่างดี	4.133	.934
59	เมื่อบุคลากรในสโมสรมีเรื่องไม่สบายใจ ท่านเป็นที่ปรึกษา และปรับทุกข์ได้	3.791	.897
60	กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ท่านสามารถประสานสัมพันธ์ได้ใน เวลาอันรวดเร็ว	3.550	.933
61	บุคลากรในสโมสรมีความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าสามารถ นำพาสโมสรไปสู่ความสำเร็จได้	3.716	.851
62	ผู้ฝึกสอนต้องสร้างแรงกระตุ้น ให้นักกีฬามีสมาธิอยู่กับเกม การแข่งขันตลอดเวลา	4.358	.941
63	ท่านให้ความสำคัญกับนักกีฬาทุกคน เพื่อที่จะให้นักกีฬาเกิด ความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน	4.433	.950
64	ผู้ฝึกสอนต้องมีบารมีมาพอที่จะควบคุมนักกีฬา	4.150	1.274
65	ผู้ฝึกสอนต้องรู้จักจังหวะและโอกาสที่จะควบคุมพฤติกรรม ต่างของนักกีฬาเป็นที่เกรงกลัวของนักกีฬา	4.200	.949
66	ผู้ฝึกสอนที่เก่งก็อาจจะไม่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ เสมอไป	4.075	.980

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	SD
67	การใช้จิตวิทยากับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องใช้สมาธิในการควบคุมนักกีฬาให้มีสมาธิอยู่กับเกมตลอดเวลา	4.284	.976
68	ผู้ฝึกสอนควรบอกแคว้วิธีการหรือแนวทางที่ทำให้ให้นักกีฬาประสบความสำเร็จแต่ความสำเร็จทั้งหมดนั้นขึ้นอยู่กับนักกีฬาเป็นสำคัญ	4.016	1.020
69	ท่านสามารถทราบได้ว่าทักษะอะไรของนักกีฬาสำคัญที่สุด	4.450	.924
70	ท่านสามารถทำตัวอย่างที่ถูกต้องให้กับนักกีฬา	4.233	.993
71	ท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลตามต้องการ	3.966	.995
72	ท่านได้รับผลการประเมินการทำงานจากสโมสรในทางบวก	4.317	.943
73	ท่านรู้สึกยินดีเมื่อเห็นทีมชนะการแข่งขัน	4.553	.923
74	งานของท่านส่งผลต่อการพัฒนาฟุตบอลโดยภาพรวมของประเทศ	4.383	.954
75	ท่านได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากขึ้นตามลำดับ	4.520	.978
76	ท่านมักพูดถึงอาชีพของท่านในทางบวก	4.617	.918
77	ท่านคิดเสมอว่างานที่ท่านทำเป็นงานที่มีเกียรติ	4.247	1.137
78	ท่านสามารถทำงานโดยไม่มีข้อขัดแย้ง	3.933	1.082
79	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.033	.978
80	ท่านมีความรู้สึกเสมอว่างานที่ท่านทำมีความก้าวหน้าตลอดเวลา	4.153	.952
81	ท่านเอาใจใส่ต่อกิจกรรมต่างๆของสโมสรเสมอ แม้ว่าจะไม่ใช่การทำงานในหน้าที่	4.091	.907
82	ท่านภูมิใจในตนเองและคิดว่าท่านมีคุณค่าต่อนักกีฬาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง	4.233	.923
83	ท่านมีสุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	4.175	.806
84	ท่านมีส่วนสนับสนุนให้นักกีฬาและสโมสรประสบความสำเร็จ	4.108	.950
85	ท่านรู้สึกมีความสุขทางจิตใจ	4.000	.943

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีความผูกพันในอาชีพในระดับมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.610 รองลงมาคือผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีการสนับสนุนจากองค์กร โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.472 การสนับสนุนจากครอบครัว ความเชื่อมั่นในตนเอง และภาวะผู้นำมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ 4.238, 4.014 และ 3.990 ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะทุกด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ สมรรถนะด้านทักษะ สมรรถนะด้านคุณลักษณะ สมรรถนะด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง และสมรรถนะด้านความรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.627, 4.209, 4.018, 3.676 และ 3.488 ตามลำดับ

### ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

#### 1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์ส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสม และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้วิธีเทคนิคแกนสำคัญหมุนแกนแบบบอโรคอนอลโดยวิธีแวนแมกซ์ แล้วตั้งชื่อองค์ประกอบ จำนวนองค์ประกอบ ค่าความสัมพันธ์ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสม โดยวิเคราะห์จากเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีแกนสำคัญ ผลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนองค์ประกอบ ค่าความร่วมกัน ค่าไอเคน ร้อยละความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ ของกลุ่มอย่าง  
ทั้งหมด

(N = 120)

องค์ประกอบ	ค่าไอเคน			ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าน้ำหนักองค์ประกอบวิธีแกนสำคัญ		
	รวม	ร้อยละความแปรปรวน	ร้อยละความแปรปรวนสะสม	รวม	ร้อยละความแปรปรวน	ร้อยละความแปรปรวนสะสม	รวม	ร้อยละความแปรปรวน	ร้อยละความแปรปรวนสะสม
1	68.262	57.363	57.363	68.262	57.363	57.363	40.439	33.666	33.666
2	6.012	5.052	62.415	6.012	5.052	62.415	20.912	17.573	51.239
3	5.113	4.297	66.712	5.113	4.297	66.712	10.620	8.925	60.164
4	4.026	3.383	70.095	4.026	3.383	70.095	8.107	6.813	66.976
5	3.513	2.952	73.047	3.513	2.952	73.047	4.714	3.961	70.938
6	3.153	2.649	75.697	3.153	2.649	75.697	4.614	3.877	74.815
7	.914	.768	76.465						
8	.808	.679	77.144						
9	.784	.658	77.802						
10	.678	.569	78.371						
11	.635	.533	78.904						

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาค่าไอเกน ซึ่งเป็นผลรวมของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่าหนึ่งเท่ากับ 6 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาทั้ง 6 องค์ประกอบ ปรากฏว่าความแปรปรวนสะสมทั้ง 6 องค์ประกอบเท่ากับร้อยละ 74.815 ของความแปรปรวนทั้งหมด นอกจากนี้ยังพบว่า ค่าไอเกนและค่าร้อยละความแปรปรวนในองค์ประกอบที่ 4 – 6 มีค่าใกล้เคียงกัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยผลการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

1. การคำนวณเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัว การพิจารณาค่าที่ได้จากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 3868.843$ ,  $df = 210$ ,  $P = .000$ ) แสดงว่าเมตริกสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ของประชากรมีความสัมพันธ์กันและไม่เป็นเมตริกเอกลักษณ์ จึงมีความเหมาะสมที่จะไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ .866 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ นอกจากนั้นค่าความร่วมกันของตัวแปรทุกตัว พบว่า ค่าความร่วมกันเริ่มแรกก่อนการสกัด ที่ได้จากวิธีเทคนิคแกนสำคัญของทุกตัวเป็น 1 แสดงว่าความแปรปรวนทั้งหมดสามารถอธิบายตัวแปรตัวนั้นได้ด้วยองค์ประกอบร่วม ผลดังตารางที่ 6 และตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันสูง

2. ผลการตรวจสอบสก็ (Scree Test) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่เหมาะสม การทดสอบสก็เป็นการพล็อตกราฟระหว่างองค์ประกอบและความแปรปรวนของแต่ละองค์ประกอบ โดยจุดที่แสดงการแบ่งแยกที่ชัดเจนระหว่างความชันและความลาดขององค์ประกอบจุดนั้นจะใช้เป็นจุดกำหนดการแบ่งองค์ประกอบ



ภาพที่ 10 ค่าไอเกนและอันดับที่ขององค์ประกอบ

3. ผลการหมุนแกนและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ หลังจากการสกัดองค์ประกอบโดยการหมุนแบบอโรทอนอลและใช้วิธีการแวนิแมกซ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยที่สุด โดยตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงในองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น หลังจากการหมุนแกนแล้ว จะพิจารณารายชื่อโดยพิจารณาค่าการร่วมกันของตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าต่ำกว่า .50 เลือกตัดที่ละข้อ โดยตัดข้อที่มีค่าต่ำสุดก่อน และทำการวิเคราะห์ใหม่จนกระทั่งจำนวนข้อที่เหลือไม่มีค่าต่ำกว่า .50 นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาเนื้อหาและความหมายของข้อคำถามประกอบ เช่น ในบางข้อคำถามที่มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และมีความสอดคล้องเนื้อหาในองค์ประกอบนั้น บางข้อเมื่อพิจารณาข้อคำถามมีความซ้ำซ้อนและตกอยู่หลายองค์ประกอบก็จะตัดทิ้ง และถ้าข้อคำถามนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่หลายองค์ประกอบก็จะเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเอาไว้ในองค์ประกอบนั้น แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความร่วมใช้เฉพาะค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มากกว่า .50 ซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบในงานวิจัยที่กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก (Hair, 2010)

#### 4. การพิจารณาองค์ประกอบ

##### 4.1 ค่าไอเกน มากกว่า 1

##### 4.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.50

##### 4.3 ภายในหนึ่งองค์ประกอบต้องมีค่ามากกว่าสองค่าขึ้นไป

4.4 ถ้าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ร่วมกันมากกว่า 1 องค์ประกอบ จะเลือกตัวแปรให้อยู่ในองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มากก่อน

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่หมุนแกนแบบอโรทอนอลโดยวิธีแวนิแมกซ์

ข้อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
1						0.630
2						0.775
3						0.452
4						0.676
5						0.421
6			0.630			
7			0.775			
8			0.752			
9			0.547			
10			0.414			
11			0.665			
12			0.471			
13			0.621			
14				0.466		
15				0.736		
16				0.486		
17				0.752		
18				0.677		
19				0.322		
20				0.726		
21	0.660					
22	0.674					
23			0.753			
24	0.668					

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
25				0.559		
26	0.857					
27	0.471					
28				0.467		
29	0.500					
30					0.588	
31					0.410	
32					0.647	
33					0.643	
34			0.546			
35	0.758					
36						0.789
37		0.636				
38		0.705				
39					0.685	
40		0.705				
41					0.448	
42		0.722				
43		0.364				
44		0.605				
45	0.788					
46	0.724					
47	0.618					
48						0.710
49						0.611
50	0.644					
51	0.403					

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
52						0.698
53	0.834					
54	0.737					
55	0.717					
56	0.728					
57	0.653					
58		0.648				
59	0.402					
60	0.605					
61		0.543				
62					0.518	
63	0.677					
64	0.701					
65	0.362					
66	0.697					
67	0.754					
68			0.527			
69	0.656					
70		0.747				

ผลการสกัดองค์ประกอบและได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.500 ขึ้นไปมีทั้งหมด 55 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.500 ถึง 0.834 สามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ ตามตารางที่ 6 ถึง ตารางที่ 11

ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1

ข้อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
21	0.660					
22	0.674					
24	0.668					
26	0.857					
29	0.500					
35	0.758					
45	0.788					
46	0.724					
47	0.618					
50	0.644					
53	0.834					
54	0.737					
55	0.717					
56	0.728					
57	0.653					
60	0.605					
63	0.677					
64	0.701					
66	0.697					
67	0.754					
69	0.656					

ตารางที่ 7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2

ชื่อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
37		0.636				
38		0.705				
40		0.705				
42		0.722				
44		0.605				
52		0.698				
58		0.648				
61		0.543				
70		0.747				

ตารางที่ 8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 3

ชื่อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
6			0.630			
7			0.775			
8			0.752			
9			0.547			
11			0.665			
13			0.621			
23			0.753			
34			0.546			

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 4

ชื่อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
15				0.736		
17				0.752		
18				0.677		
20				0.726		
25				0.559		
39				0.685		

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 5

ชื่อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
30					0.588	
32					0.647	
33					0.643	
36					0.789	
62					0.518	

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 6

ชื่อ	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
1						0.630
2						0.775
4						0.676
48						0.710
49						0.611

ตารางที่ 12 ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 1

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
21	ท่านได้รับการฝึกอบรมในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้ฝึกสอน	0.660
22	ท่านได้เข้าร่วมอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	0.674
24	ท่านได้ศึกษาอบรมในระดับที่สูงขึ้น	0.668
26	รูปแบบการฝึกสอนมีทั้งทฤษฎีและการฝึกในสนามผู้ฝึกสอนต้องเรียนรู้ภาคปฏิบัติ	0.857
29	ท่านได้รับมอบหมายจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ปฏิบัติงานในวาระพิเศษหรือรับผิดชอบงานที่สำคัญบ่อยครั้ง	0.500
35	ท่านได้รับกำลังใจจากนักกีฬาเสมอในยามที่รู้สึกท้อแท้ในการทำงาน	0.758
45	ท่านมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรของสโมสรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.788
46	ท่านรู้สึกว่าการที่ได้อยู่เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน	0.724
47	ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบมากขึ้น	0.618
50	ท่านมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมในการพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากรของสโมสรและผู้เกี่ยวข้อง	0.644
53	ท่านมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสโมสร	0.834
54	ท่านสามารถจูงใจนักกีฬาให้ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ	0.737
55	ท่านเป็นตัวกลางในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสโมสร	0.717
56	ท่านมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสโมสรได้สำเร็จลุล่วง	0.728
57	ท่านสามารถพูดคุย ปรับความเข้าใจกับนักกีฬาได้เป็นอย่างดีเมื่อมีการร้องทุกข์	0.653
60	กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ท่านสามารถประสานสัมพันธ์ได้ในเวลาอันรวดเร็ว	0.605

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
63	ท่านให้ความสำคัญกับนักกีฬาทุกคน เพื่อให้ให้นักกีฬาเกิดความเป็น น้ำหนึ่งใจเดียวกัน	0.677
64	ผู้ฝึกสอนต้องมีบารมีมากพอที่จะควบคุมนักกีฬา	0.701
66	ผู้ฝึกสอนที่เก่งก็อาจจะไม่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จเสมอไป	0.697
67	การใช้จิตวิทยากับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องใช้สมาธิในการควบคุม นักกีฬาให้มีสมาธิอยู่กับเกมตลอดเวลา	0.754
69	ท่านสามารถทราบได้ว่าทักษะอะไรของนักกีฬาสำคัญที่สุด	0.656

ผลการสกัดองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถามตามตารางที่ 12 มีน้ำหนักองค์ประกอบ  
ระหว่าง 0.500 – 0.857 มีค่าไอเกนเท่ากับ 68.262 เรียกองค์ประกอบนี้ว่า องค์ประกอบสมรรถนะ

## ตารางที่ 13 ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 2

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
37	บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในความสามารถของท่าน	0.636
38	ผู้ฝึกสอนการมีส่วนในการพัฒนาฟุตบอลของประเทศ	0.705
40	ท่านได้รับการยกย่องว่ามีความสามารถเท่าเทียมกับผู้ฝึกสอน ต่างชาติ	0.705
42	งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของท่าน	0.722
44	บุคลากรสโมสรของท่านร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อย่างเต็มที่	0.605
52	ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ในปัจจุบัน	0.698
58	ท่านสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในสโมสรได้เป็นอย่างดี	0.648
61	บุคลากรในสโมสรมีความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าสามารถนำพา สโมสรไปสู่ความสำเร็จได้	0.543
70	ท่านสามารถทำตัวอย่างที่ถูกต้องให้กับนักกีฬา	0.747

ผลการสกัดองค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถาม ตามตารางที่ 13 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.543 – 0.747 มีค่าไอเกนเท่ากับ 6.012 เรียกองค์ประกอบนี้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ

**ตารางที่ 14** ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 3

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
6	บุคลากรในสโสมสรมักจะปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีของท่าน	0.630
7	ท่านมีวิธีการในการกระตุ้นบุคลากรในสโสมสรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	0.775
8	ท่านทำให้บุคลากรในสโสมสรมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้	0.752
9	ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในสโสมสรพิจารณาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานอย่างรอบด้าน	0.547
11	ท่านให้โอกาสบุคลากรในสโสมสรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของแต่ละคน	0.665
13	ท่านมีความสามารถในการกระตุ้นความกล้าหาญของนักกีฬาได้อย่างสม่ำเสมอ	0.621
23	ท่านได้ไปศึกษาดูในงานต่างประเทศ	0.753
34	ท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากนักกีฬาในการทำงาน	0.546
68	ผู้ฝึกสอนควรบอกแก่วิธีการหรือแนวทางที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จแต่ความสำเร็จทั้งหมดนั้นขึ้นอยู่กับนักกีฬาเป็นสำคัญ	0.527

ผลการสกัดองค์ประกอบได้องค์ประกอบที่ 3 ตามตารางที่ 14 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 6, 7, 8, 9, 11, 13, 23, 34 และ 68 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.527 – 0.775 มีค่าไอเกนเท่ากับ 5.113 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ

ตารางที่ 15 ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 4

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
15	ท่านสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องรู้ว่าตนเองมีจุดเด่น จุด ด้อยอะไร	0.736
17	ท่านยินดีรับฟังเหตุผลของบุคลากรในสโมสร หากไม่สามารถ ปฏิบัติงานตามที่ท่านต้องการ ได้	0.752
18	ท่านสามารถแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	0.677
20	เมื่อคนรอบข้างมีความขัดแย้ง ท่านสามารถจัดการหาข้อยุติได้	0.726
25	ท่านมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและสโมสร	0.559
39	ท่านทำงานเพราะต้องการเห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นของนักศึกษา	0.685

ผลการสกัดองค์ประกอบได้องค์ประกอบที่ 4 ตามตารางที่ 15 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 15, 17, 18, 20, 25 และ 39 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.559–0.752 มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.026 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง

ตารางที่ 16 ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 5

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
30	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ความสนใจและยอมรับความ คิดเห็นของท่าน	0.736
32	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้การสนับสนุนท่านในการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.752
33	ท่านได้รับความไว้วางใจจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีมใน การทำงาน	0.677
36	เมื่อท่านประสบกับความช่วยเหลือจากสโมสรท่านได้รับความ ช่วยเหลือเป็นอย่างดี	0.726
62	ผู้ฝึกสอนต้องสร้างแรงกระตุ้น ให้นักกีฬามีสมาธิอยู่กับเกมการ แข่งขันตลอดเวลา	0.559

ผลการสกัดองค์ประกอบได้องค์ประกอบที่ 5 ตามตารางที่ 16 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 30, 32, 33, 36 และ 62 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.559 – 0.752 มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.513 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า องค์ประกอบการสนับสนุนจากองค์การ

ตารางที่ 17 ข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 6

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	สมาชิกในครอบครัวสามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่ท่านมอบหมายได้ตามที่ท่านต้องการ	0.630
2	ท่านสามารถปรึกษาหารือกับสมาชิกในครอบครัวเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานของท่านได้	0.775
4	เมื่อท่านประสบปัญหาการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะคอยให้กำลังใจ	0.676
48	ท่านได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติในอาชีพผู้ฝึกสอน	0.710
49	ท่านมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการจัดการสอนให้เหมาะสมกับนักศึกษา	0.611

ผลการสกัดองค์ประกอบได้องค์ประกอบที่ 6 ตามตารางที่ 17 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 1, 2, 4, 48 และ 49 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.611–0.775 มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.153 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า องค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว

การกำหนดชื่อองค์ประกอบ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้กำหนดชื่อองค์ประกอบ โดยพิจารณาว่าตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้างและครอบคลุมตัวแปรทั้งหมด หรือเป็นตัวแทนของตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ องค์ประกอบสมรรถนะ ภาวะผู้นำ ความผูกพันในอาชีพ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสนับสนุนจากองค์การ และการสนับสนุนจากครอบครัว

## 2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยนำผลที่ได้จากแบบสอบถามผู้ฝึกสอนฟุตบอล ชุดที่ 2 จำนวน 125 คน เพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาดัชนีวัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยใน 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ องค์ประกอบด้านความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร และ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากครอบครัว โดยทำการวิเคราะห์และแสดงผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์นี้เป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม รวมทั้งหมด 6 ตัวแปร ประกอบด้วย สมรรถนะ (COM) ภาวะผู้นำ (LED) ความผูกพันในอาชีพ (CMM) การสนับสนุนจากองค์กร (OSU) ความเชื่อมั่นในตนเอง (SCF) การสนับสนุนจากครอบครัว (FSU) ส่วนตัวแปรตามมีจำนวน 1 ตัวแปรคือ ความสำเร็จในอาชีพ (SUC)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม รายละเอียดดังตารางที่ 18

**ตารางที่ 18** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ตัวแปร	M	SD	COM	LED	CMM	OSU	SCF	FSU	SUC
1. COM	4.018	.899	---						
2. LED	3.864	.961	.749	---					
3. CMM	3.819	.966	.753	.669	---				
4. OSU	3.310	.843	.668	.626	.635	---			
5. SCF	4.526	.419	-.032*	-.032*	.035*	.031*	---		
6. FSU	3.485	.989	.669	.641	.669	.302	.086*	---	
7. SUC	4.440	.430	.762	.685*	.710*	.309*	.498	.261*	---

หมายเหตุ \*  $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 12 คู่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีทิศทางบวก มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.302 ถึง 0.762 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 9 คู่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีทิศทางบวก มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.032 ถึง 0.710

ตัวแปรองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 คู่ ส่วนใหญ่มีทิศทางบวก มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.261 ถึง 0.862 หมายความว่า ถ้าผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพระดับสูงจะมีระดับความสำเร็จในอาชีพสูงด้วย โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับความสำเร็จในอาชีพคือ สมรรถนะ รองลงมาคือ ความผูกพันในอาชีพ ภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร และการสนับสนุนจากครอบครัว มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.762, 0.710, 0.685, 0.498, 0.309 และ 0.261 ตามลำดับ

สรุปผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ และจากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยพบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.753 เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์นี้ไม่เกิน 0.800 ดังนั้น ตัวแปรอิสระเหล่านี้จึงไม่มีปัญหาเนื่องจากภาวะความร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ได้แก่ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ องค์ประกอบด้านความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร และองค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากครอบครัว มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ใช่หรือไม่

ตารางที่ 19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (B) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) สัมประสิทธิ์พยากรณ์ ( $R^2$ ) และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ

องค์ประกอบ	B	SE	t	$R^2$	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
COM	0.860	0.061	14.212**	0.913	0.581
LED	0.847	0.068	12.380**	0.777	0.197
CMM	0.860	0.068	12.581**	0.793	0.212
OSU	0.599	0.067	8.977**	0.504	0.081
SCF	0.716	0.078	9.196**	0.522	0.073
FSU	0.094	0.038	2.454*	0.050	0.027

$\chi^2 = 33.460$  ;  $df = 14$ ,  $P = 0.002$ ;  $GFI = 0.928$ ;  $AGFI = 0.857$ ;  $RMR = 0.023$ ;  $RMSEA = 0.106$

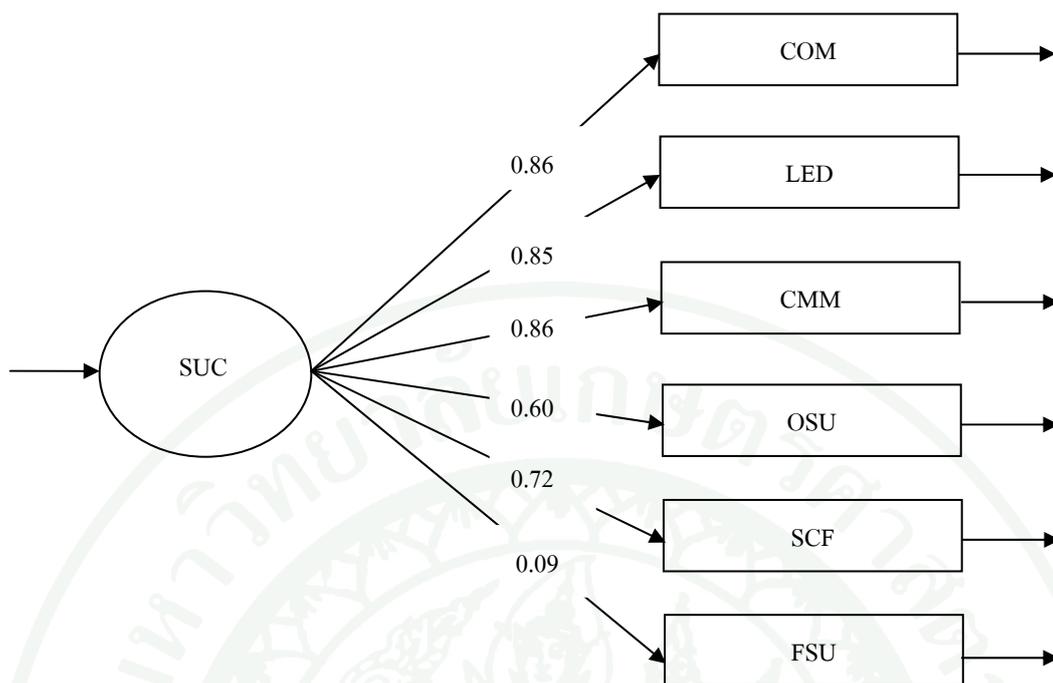
หมายเหตุ \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

ตารางที่ 20 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
อาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้อง	ดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. ค่าไคสแควร์ (Chi-square)	33.46	-	สอดคล้อง
2. ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)	0.002	$P > 0.05$	-
3. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: $33.46/14=2.39$ )	2.39	2.00-5.00	สอดคล้อง
4. ดัชนีความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI)	0.93	0.90-0.95	สอดคล้อง
5. ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	0.96	$> 0.90$	สอดคล้อง
6. ดัชนีความสอดคล้องความปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	0.851	0.90-0.95	-
7. รากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR)	0.023	$< 0.05$	สอดคล้อง
8. รากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ มาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	0.07	$< 0.08$	สอดคล้อง
9. รากที่สองของความคลาดเคลื่อนประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	0.106	$> 1.0$	-
10. Q-plot	ความชัน	$> 1$	สอดคล้อง
11. ดัชนีความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)	0.94	$> 0.90$	สอดคล้อง
12. ดัชนีความสอดคล้องไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI)	0.95	$> 0.90$	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไคสแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 33.46$ ,  $df = 14$ ,  $P = 0.002$ ) ดัชนีความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .928 ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .857 และรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ .023 และรากที่สองของความคลาดเคลื่อนประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .106 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดใกล้เคียงกัน มีค่าตั้งแต่ 0.094 ถึง 0.860 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว องค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ องค์ประกอบสมรรถนะ (COM) และองค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ (CMM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.860 รองลงมาคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำ (LED) องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง (SCF) องค์ประกอบการสนับสนุนจากองค์กร (OSU) และองค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว (FSU) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.850 ถึง 0.094 ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวที่มีค่าใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญเท่า ๆ กัน เว้น องค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว (FSU) ที่มีค่าต่ำ และเมื่อพิจารณารากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้มีองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ

เพื่อให้เกิดความชัดเจน ผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 โมเดลองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

สรุปผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย มี 6 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ องค์ประกอบด้านความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร และ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากครอบครัว

## ข้อวิจารณ์

จากการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในครั้งนี้ พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี และแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 320 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากผู้ฝึกสอนฟุตบอลในระดับไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชั่น 1 และลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) ทั่วประเทศไทย และเมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมี 6 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ในอาชีพ และทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ นั้นหมายความว่า ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในที่ประสบความสำเร็จในอาชีพจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามแข่งขันกับตัวเองเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการ การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ไม่เอารัดเอาเปรียบ มีความซื่อสัตย์ ก็จะทำให้ นักกีฬา นักกีฬา เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสโมสร มีความเชื่อมั่น ศรัทธาในการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ความรู้ในอาชีพ เป็นหนทางที่ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ทักษะในอาชีพ ผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นครูที่ดี มีความพร้อมในการถ่ายทอดเทคนิค ทักษะ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถประยุกต์ใช้วิธีการฝึกได้ทุกสถานการณ์

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้ฝึกสอนจะต้องมีวิธีการกระตุ้นบุคลากรในสโมสรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พิจารณาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานอย่างรอบด้าน ส่งเสริมให้บุคลากรในสโมสรพิจารณาปัญหาและหาหนทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ยินดีรับฟังเหตุผลของบุคลากรในสโมสร สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งเป็นลักษณะภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่จะผสมผสานการภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยปรับให้เหมาะสมกับศาสตร์ของฟุตบอล จึงจะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของอาชีพอื่น ๆ

3. องค์ประกอบด้านความผูกพันในอาชีพ จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้ฝึกสอนพบว่า ความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลเกิดจากความผูกพันในอาชีพส่วนบุคคล ได้แก่ การเคยเป็นนักกีฬามาก่อน ระยะเวลาในการทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน ส่วนความสัมพันธ์สนมกับนักกีฬา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บริหารสโมสรเป็นความผูกพันในอาชีพด้านจิตวิทยาและองค์การ

4. องค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นความเชื่อของผู้ฝึกสอนฟุตบอลที่ว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวในเหตุการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง เป็นผลมาจากความสามารถและการกระทำของตนเอง ไม่ได้เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความบังเอิญ โชคชะตา หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ต่างๆ

5. องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ที่ผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีต่อองค์การในเรื่องของการให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนทางการจัดการทีม การสนับสนุนโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนความเอาใจใส่ในสภาพความเป็นอยู่ของนักกีฬาและบุคลากรด้านต่าง ๆ ของสโมสร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

6. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ ความมุ่งมั่น เพียรพยายามของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และเลือกเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต มีความคิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จได้ด้วยความตั้งใจจริงและทำงานจริง

7. องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากครอบครัว การที่สมาชิกในครอบครัวสามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่มอบหมายได้ ดูแลเอาใจใส่ และเมื่อประสบปัญหาในการทำงานสมาชิกในครอบครัวให้การสนับสนุนทางอารมณ์ โดยการแสดงความเห็นอกเห็นใจ และคอยให้กำลังใจ

การพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย สรุปได้ว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงมี 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ องค์ประกอบด้านความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ตามภารกิจของหน่วยงาน

องค์การ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย สโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย เช่น สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย นำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การวางแผน การพัฒนา และการสนับสนุนบุคลากรด้านผู้ฝึกสอน ส่วนสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยก็สามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือก สรรหา ผู้ฝึกสอนฟุตบอล อย่างมีหลักเกณฑ์ต่อไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยและพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

ในบทนี้ ผู้วิจัย ได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การอธิบายผลของการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ได้ทบทวน ทฤษฎี และงานวิจัยอื่น ส่วนอันดับสุดท้ายเป็นข้อจำกัดของการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐ สโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพ และการวิจัยในอนาคตในสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา

### สรุปผลการวิจัย

ผลการการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ใน 3 ลีก การแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ ไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชัน 1 และลีกดิวิชัน 2 จำนวนทั้งสิ้น 245 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ฝึกสอนฟุตบอลส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรสและอยู่ด้วยกัน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี ส่วนการอบรมด้านฟุตบอลส่วนใหญ่จะผ่านการอบรม AFC C Licence โดยมีส่วนน้อยที่ผ่านการอบรมในระดับ AFC A Licence และ AFC Pro Licence

## 2. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลมากที่สุดคือ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร องค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และองค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากครอบครัว ตามลำดับ

2.2 จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์สถิติโดยวิธีเทคนิคแกนสำคัญ หมุนแกนด้วยวิธีแวนิแมกซ์ ได้องค์ประกอบซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังจะกล่าวในรายละเอียดที่ละองค์ประกอบดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบด้านสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ และ ทักษะ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล โดยเฉพาะความรู้ ซึ่งเกิดจากความเข้าใจหรือการได้รู้จักตนเองมากขึ้นกับอีกส่วนหนึ่งคือความรู้ในสิ่งที่ตนเองปรารถนาหรือต้องการที่จะรู้ เพื่อเป็นหนทางก้าวไปสู่ความสำเร็จ บางครั้งผู้ฝึกสอนอาจต้องทำหน้าที่เสมือนนักเรียน ที่ต้องเต็มใจรับฟังความคิดเห็น เรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง (เจริญ กระบวนรัตน์, 2545) ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียในการอบรมหลักสูตรผู้ฝึกสอนฟุตบอลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดในทวีปเอเชีย รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนอาชีพในแต่ละระดับต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย ส่วนความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน แม้ว่าจะมีผลการวิจัยบางงานที่พบว่า ประสิทธิภาพในตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในอาชีพ (นภดล คำเต็ม, 2545) แต่ผลการวิจัยทางการกีฬาส่วนมากพบว่า ประสิทธิภาพหรือความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมในงาน ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ (Carter and Bloom, 2008) (Borges, Rosado and Souza, 2010) (Samento et al., 2013) ส่วนสมรรถนะด้านทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอนฟุตบอล ผู้ฝึกสอนส่วนใหญ่เชื่อว่า การที่จะเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำหน้าที่เป็นครูสอนกีฬาที่ดี หมายถึง ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดเทคนิค ทักษะ ในแต่ละขั้นตอนของการฝึกกีฬานิตหรือประเภทนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน

เข้าใจง่าย สามารถประยุกต์ใช้วิธีการฝึกได้ในทุกสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Martens (1981) ที่อธิบายว่า การฝึกที่ดีคือการสอนที่ดี กระบวนการสอนที่ดี ประกอบด้วย การมีปรัชญาในการสอนที่ถูกต้อง การสื่อสารที่ดี การเข้าใจในพฤติกรรมของนักกีฬา การรู้ขั้นตอนการฝึกสอนอย่างดีทั้งเทคนิค และแทคติคของกีฬา และการเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้ให้คำแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกมการแข่งขัน และคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา พบว่าคุณลักษณะแรกของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จคือ ด้านคุณภาพการสอน Forst (2009)

2.2.2 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล โดยพบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ประกอบด้วย การสร้างความศรัทธา ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานตามลำดับ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะการเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยยังไม่เป็นระบบฟุตบอลอาชีพอย่างสมบูรณ์ การทำงานกับนักกีฬาต้องใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ การสร้างความศรัทธาจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งเพราะนักกีฬาโดยส่วนใหญ่ยังไม่มีความรับผิดชอบเพียงพอและไม่สามารถแยกแยะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวออกจากกันได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผู้ฝึกสอนบางคนเรียกว่า “บารมี” ทั้งนี้มีผลการวิจัยจำนวนมากที่พบผลเช่นเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ เช่น การวิจัยของ วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550) อุษณา ภาณุเมศ (2555) Laios, Theodorakis and Gargalianos (2007) Alemu and Babu (2012)

2.2.3 องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล โดยผู้ฝึกสอนฟุตบอลส่วนใหญ่เป็นนักฟุตบอลมาก่อน เมื่อเลิกเล่นแล้วก็จะวางแผนการเป็นผู้ฝึกสอนต่อไป การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพและเป้าหมาย ทำให้บุคคลทราบถึงโอกาสและอุปสรรค ตลอดจนทางเลือกและความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นบุคคลจึงต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการทำงาน การศึกษา และการพัฒนาประสบการณ์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในอาชีพของตน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยหลายเรื่อง เช่น การวิจัยของ นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) และ สอดคล้องกับโมเดลความสำเร็จในอาชีพของ Thomson และ Mabey

2.2.4 องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะรูปแบบ

ของสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประธานสโมสรคือเจ้าของสโมสร มีอำนาจเด็ดขาดในการจัดการและบริหารทีม ทำให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลส่วนใหญ่ต้องการ การสนับสนุนในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนผลการวิจัยที่สอดคล้อง เช่น การศึกษาถึงความสำเร็จในอาชีพ โดยมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรด้านสถานการณ์ ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กรและตัวแปรส่วนตัวต่อความสำเร็จในอาชีพ พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ Tharenou, Conroy and Latimer (1994)

2.2.5 องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเองส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะสามารถประสบความสำเร็จในอาชีพสูงด้วย เนื่องจาก ความสามารถในการควบคุมตนเอง และความเข้าใจในบุคคลอื่น ก็จะทำให้ผู้ฝึกสอนเกิดจินตนาการ มีสติ และมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ช่วยให้เกิดมุมมองของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถแยกแยะความรู้สึกและอารมณ์ของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Gibbs (1995) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับความฉลาดทางสติปัญญาเพียงร้อยละ 20 ส่วนอีกร้อยละ 80 เป็นผลมาจากความเชื่อมั่นในตนเองและปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ ส่วนงานวิจัยที่พบข้อขัดแย้ง นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ความเชื่อในอำนาจคนไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างของอาชีพ โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนฟุตบอลต้องทำงานกับสภาพแวดล้อมที่กดดันหลายประการ เช่น ความคาดหวังของผู้บริหารสโมสร การทำงานกับสื่อมวลชน และผลการแข่งขันที่ต้องถูกประเมินในทุกสัปดาห์ ดังนั้นผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีองค์ประกอบด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

2.2.6 องค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย อาจเป็นเพราะ ผู้ฝึกสอนฟุตบอลได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากครอบครัว ได้แก่ บิดา มารดา ภรรยา บุตร หรือญาติพี่น้อง คอยช่วยเหลืองานต่าง ๆ ภายในบ้าน หรือหน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้ฝึกสอนฟุตบอลมอบหมาย ก็จะได้รับความช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระในการทำงานของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ทำให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลสามารถใช้เวลาและทุ่มเทกับงานได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kouzes and Posner (1995) ที่พบว่า การสนับสนุนจากครอบครัวมีส่วนสนับสนุนทั้งในแง่ของวัตถุและความ รู้สึกด้านจิตใจ ครอบครัวจะเป็นแหล่งของกำลังใจ ปลอบใจ เพื่อให้เผชิญและจัดการกับ

อุปสรรคต่างๆได้ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ King *et al.* (1995) ที่ได้ทำการศึกษการได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวของคนทำงานจากหลายสาขาอาชีพ ได้แก่ พนักงานบริษัท พนักงานไปรษณีย์ พนักงานรับโทรศัพท์ ครู และอื่นๆ พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพทั้งกลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้บริหาร โดยได้เสนอประเภทของการสนับสนุนจากครอบครัวนั้นประกอบด้วย การสนับสนุน 2 ด้าน คือ การสนับสนุนด้านอารมณ์ และการสนับสนุนด้านทรัพยากร

2.3 ความเหมือนและความแตกต่างขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

2.3.1 องค์ประกอบที่เหมือนกัน คือ ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพมีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลมากที่สุดเหมือนกันคือ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ (ความรู้) องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร

2.3.2 องค์ประกอบที่แตกต่างกัน ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลน้อยที่สุดคือ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากครอบครัว ในขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ผลการพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไคสแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 33.46, df = 14, P = 0.002$ ) ดัชนีความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .928 ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .857 และรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ .023 และของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .106 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดใกล้เคียงกัน มีค่าตั้งแต่ 0.090 ถึง 0.860 โดยค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว เว้นค่าน้ำหนักขององค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว องค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ องค์ประกอบสมรรถนะ และองค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบเท่ากับ 0.86 รองลงมาคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำ องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง องค์ประกอบการสนับสนุนจากองค์กร และองค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว ตามลำดับ ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวที่มีค่าใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญเท่า ๆ กัน เว้นองค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว ที่มีค่าต่ำ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า แบบวัดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้มีความตรงเชิงโครงสร้าง

สรุปจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ที่ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ และทักษะ องค์ประกอบความผูกพันในอาชีพ องค์ประกอบภาวะผู้นำ องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง องค์ประกอบการสนับสนุนจากองค์กร และองค์ประกอบการสนับสนุนจากครอบครัว ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้ฝึกสอนฟุตบอลตามเหตุผลและจำเป็นที่แตกต่างกันไป เช่น การเลือกปรับเปลี่ยนผู้ฝึกสอนในสโมสรฟุตบอลอาชีพ บ่อยครั้งเมื่อทีมมีผลงานไม่ดีก็จะมีการเปลี่ยนผู้ฝึกสอน เพราะเชื่อว่าจะทำให้ทีมมีผลงานดีขึ้น หรือการว่าจ้างผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศให้มาทำหน้าที่แทน ซึ่งแนวทางเช่นนี้อาจจะไม่ใช่นำหนทางในการทำให้สโมสรมีผลงานที่ดีขึ้นหรือประสบผลสำเร็จได้ แต่การให้โอกาสและพิจารณาองค์ประกอบโดยรวมของผู้ฝึกสอนอย่างละเอียดว่ามีองค์ประกอบใดบ้างที่ควรปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลรู้สึกว่าคุณเองมีความสำเร็จในอาชีพ และผลดังกล่าวก็จะส่งความสำเร็จถึงองค์กรหรือสโมสรฟุตบอลต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐและสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ และ ทักษะ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมากที่สุด การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ฝึกสอนมีความประสบความสำเร็จในอาชีพของตน สามารถสร้างได้จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาครัฐให้การสนับสนุน และส่งเสริมการประกอบอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในรูปแบบต่างๆ การจัดสวัสดิการเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมและเสมอภาคเช่นเดียวกับการประกอบอาชีพอื่น ๆ นอกจากนั้นควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นกองทุนในการช่วยเหลือผู้ฝึกสอนฟุตบอล มีการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองการทำงานและการเลิกจ้างงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีความมั่นคงในอาชีพต่อไป ซึ่งเป็นที่น่ายินดีว่าในปัจจุบันประเทศไทยมีพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ ทำให้การทำงานของผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีความมั่นคงในอาชีพและได้รับความคุ้มครองอย่างเป็นธรรมในการประกอบอาชีพ ส่วนสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ต้องมีการอบรม พัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้ฝึกสอนฟุตบอลให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ฝึกสอนทั้งในด้านความรู้และทักษะของการเป็นผู้ฝึกสอน อีกทั้งต้องมีการอบรมและควบคุมการทำงานที่ การปฏิบัติตน ความรับผิดชอบในอาชีพ ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสาธารณชน หากผู้ฝึกสอนฟุตบอลประพฤติตนอย่างเหมาะสมกับอาชีพก็จะทำให้สังคมยอมรับและยกย่องการประกอบอาชีพด้านกีฬาของประเทศไทยต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่า สโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถือเป็นองค์ประกอบภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ความผูกพันในอาชีพ ภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนฟุตบอล เป็นสิ่งที่สโมสรฟุตบอลอาชีพต้องให้ความสนใจในการพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยเฉพาะการปลูกฝังให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลเห็นความสำคัญ มีความภาคภูมิใจในอาชีพและสโมสร ตลอดจนฝึกภาวะผู้นำให้แก่ผู้ฝึกสอนฟุตบอลเพื่อที่จะได้เป็นส่วนเกื้อหนุนให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลประสบความสำเร็จในอาชีพต่อไปในภายหน้า นอกจากนั้น สโมสรฟุตบอลสามารถส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลประสบความสำเร็จได้อีกหลายทาง ดังจะเห็นได้จากตัวแปรด้านบรรยากาศของสโมสร ได้แก่ การสนับสนุนจากประธานสโมสร ผู้จัดการทีม การมีสนามฝึกซ้อมที่เพียงพอพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำตามโอกาสต่าง ๆ ก็จะทำให้ผู้ฝึกสอนฟุตบอลเกิดความผูกพันในอาชีพมากขึ้น ดังนั้น สโมสรเองก็มีส่วนสร้างเสริมความผูกพันในอาชีพได้เช่นกัน โดยการจัดสนามฝึกซ้อมและและแข่งขันให้เป็นไป

ตามมาตรฐาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆอย่างเพียงพอ ตลอดจนการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ฝึกสอน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ฝึกสอนฟุตบอล

ผู้ฝึกสอนฟุตบอลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่างๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ความผูกพันในอาชีพ ภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความอบอุ่นในครอบครัว ตลอดจนการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสโมสร และปัญหาการทำงาน ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมากที่สุดคือองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ความรู้ และ ทักษะ รองลงมาคือ ความผูกพันในอาชีพ ซึ่งผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาจใช้แนวทางเหล่านี้ในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพในอนาคตต่อไป

### 4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

4.1 สำหรับนักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอน สามารถนำรูปแบบของงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ในการศึกษาวิจัยกับผู้ฝึกสอนกีฬาชนิดอื่นได้ ทั้งนี้อาจมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบบางตัวให้เหมาะสมกับสภาพของชนิดกีฬานั้นๆ

4.2 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเริ่มฤดูกาลของการแข่งขันลีกฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ซึ่งอาจจะไม่เหมาะ เนื่องจากหลายสโมสรมีการเปลี่ยนแปลงผู้ฝึกสอน ทำให้การให้ข้อมูลบางอย่างอาจมีความคลาดเคลื่อนได้ ดังนั้น หากผู้วิจัยจะศึกษาในเรื่องดังกล่าว ควรศึกษาในช่วงกลางหรือก่อนปิดฤดูกาลแข่งขัน

4.3 ควรมีการวิจัยการตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเครื่องมือวัดในแต่ละลีกการแข่งขันระหว่าง ไทยพรีเมียร์ลีก ลีกดิวิชั่น 1 และลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค) ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กฤษดา ผ่องพิทยา. 2547. การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กระทรวงสาธารณสุข. 2543. รายการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ สำหรับประชาชนไทย อายุ 12-60 ปี. นนทบุรี: กรมสุขภาพจิต.
- ก้อง ไชยณรงค์, พันเอก. 2552. ผลของหลักสูตรเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำ ในรูปโค้งพัฒนาการที่มีตัวแปรแฝง ของภาวะผู้นำเต็มรูปและทักษะผู้นำ: กรณีศึกษานักเรียนนายร้อย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- กীরติ ยศยิ่งยง. 2549. **ขีดความสามารถ: Competency Based Approach**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย) จำกัด.
- คณะกรรมการการการศึกษา วุฒิสภา. 2552. รายงานการประชุมสัมมนาอาระแห่งชาติ เรื่อง แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย.
- จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์. 2534. ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา บุญบงการ. 2527. **ธุรกิจและสังคม**. กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- เจริญ กระบวนรัตน์. 2545. **หลักการและเทคนิคการฝึกกรีฑา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2546. โมเดล LISREL เพื่อการวิจัย (Online). [www.watporn.com](http://www.watporn.com), 10 สิงหาคม 2550.

ฐานเศรษฐกิจ. 2553. กรุงเทพมหานคร: 6 ธันวาคม 2553 หน้า 12.

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. 2546ก. ทฤษฎีผู้นำ: Leadership Theory. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ.

\_\_\_\_\_. 2546ข. เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ.

ดวงเดือน พันธมนาวิน. 2537. “ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย.” วารสารจิตวิทยา 1 (1): 81-98

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. โมเดลลีธเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นภคณ คำเต็ม. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค การสนับสนุนจากครอบครัว กับการสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยสตรีโรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นวลฉวี ประเสริฐสุข. 2542. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิสดารค์ เวชยานนท์. 2550. Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. นนทบุรี: บริษัท เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา. 2552. ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรี. ปรัชญาคุยฎิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นุ่น (นามแฝง). 2000. อเล็กซ์ เฟอ์กูสัน “ชีวิตนี้เป็นของผม”. กรุงเทพมหานคร: กีเลนการพิมพ์.

บรรยงค์ ไตจินดา. 2542. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

บริษัท ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก จำกัด. 2552. สรุปข้อมูลการสำรวจจำนวนผู้ชมและรายได้ต่างๆ จากการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกประจำปี.

\_\_\_\_\_. 2557. ข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย.

บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ. 2549. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

ประโยค สุทธิสง่า. 2541. การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโค้ชฟุตบอล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

พยัคฆ์ วุฒิรงค์. 2553. “สมรรถนะหลัก (Core competency) ความเป็นไปในปัจจุบันและก้าวสำคัญสู่ออนาคต.” *จุฬาลงกรณ์วารสาร* 16 (88): 39-51

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2552. แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน. กรุงเทพมหานคร: วิ.เจ.พรินติ้ง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2554. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2543. การวัดด้านจิตพิสัย. กรุงเทพมหานคร: สุริยวิทยาสาน.

วรรณชลี โนริยา. 2554. รูปแบบของเอเยนต์นักฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วลัยพร ศิริภิมย์. 2550. การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชัย ต้นศิริ. 2549. **อุดมการณ์ทางการศึกษาทฤษฎีและภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา เลาหกุล. 2542. **ยอดโค้ชฟุตบอล ปี ไฉเซ่น**. กรุงเทพมหานคร: กีฬาการพิมพ์.

ศรีเรือน แก้วกังวาล. 2553. **จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. 2557. **ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการ  
แข่งขันฟุตบอลอาชีพลีกภูมิภาค “ดิวิชั่น 2” 2014**.

สยามกีฬา. 2554. กรุงเทพมหานคร: 16 มีนาคม 2554 หน้า 9.

สิทธิ์ ชีรสรณ์. 2555. **เคล็ดลับการเขียนรายงานวิจัยและวิทยานิพนธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนีกุล ภิญ โยภานุวัฒน์. 2554. **สถิติวิเคราะห์  
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.  
พิมพ์ครั้งที่ 3**. กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2548. **การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล**.  
กรุงเทพมหานคร: หจก สามลดา.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency**.  
กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. พฤติกรรมองค์กร (Online). <http://suthep.ricr.ac.th>, 20 สิงหาคม 2550.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2549. **ภาวะผู้นำ**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราษ.
- อุษณา ภาณุมาศ. 2555. “สมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์”. **วารสารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 6 (10): 23-39**
- Adams, G. A., L. A. King and D. W. King. 1996. “Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction.” **Journal of Applied Psychology 81 (4): 411-420.**
- Alemu, S. M. and S. Babu. 2012. “Football coach leadership styles and players commitment.” **Journal of Research in Commerce & Management 5 (2): 110-121.**
- Antonakis, J., B. J. Avolio and N. Sivasubramaniam. 2003. “Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire.” **Journal of the Leadership Quarterly 14: 261-295.**
- Avolio, B. J. 1999. **Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organization**. CA: SAGE.
- Aycan, Z. 2004. “Key success factors for woman in management in Turkey.” **Applied Psychology 53 (3): 453-477.**
- Bass, B. M. 1998. **Transformation Leadership: Industrial, Military and Education Impact**. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- \_\_\_\_\_, B. M. and B. J. Avolio. 1994. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. CA: SAGE.
- Bach, E. G. and C. Gaha. 2010. “Predictors of objective career success: The moderating effect of gender.” **ASAC 7: 1-12.**

- Baron, R. A. and J. Greenberg. 1990. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. Boston: Allyn and Bacon.
- Baruch, Y. 2004. "Transforming career: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives." **International Journal of Career Management** 3: 58-73.
- Bennie, A. and B. Connor. 2010. "Psychology, physio therapy, coaching and sports science." **International Journal of Sports Science and Coaching**. 309-320.
- Bielby, D. V. and W. T. Bielby. 1984. "Work commitment, Sex-role attitudes, and woman's employment." **American Sociological Review**. 49: 234-247.
- Blau. 1988. "Future exploring the meaning and measurement of career commitment." **Journal of Vocational Behavior**. 32: 284-297.
- Burns, J. M. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Canning, K. 1991. "An interdisciplinary approach to analyzing the managerial gender gap." **Human Relation** 44 (7): 679-695.
- Cater, A. D. and G. A. Bloom. 2008. "Coaching knowledge and success: Going beyond athletic experiences." **Journal of Sport Behavior** 4 (32): 419-437.
- Cherniss, C. 1991. "Career commitment in human service professional: A biographical study." **Human Relations** 44 (5): 419-437.
- Cox, T. H. and C. Harquail. 1991. "Career paths and career success in the early career stages of male and female." **Journal of Vocational Behavior** 2 (39): 54-75.
- Champoux, J. E. 2006. **Organization Behaviour: Integrating Individuals, Group and Organization**. Ohio: Thomson.

- Cheupalakit, P. 2006. **The Leadership Style of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand.** Doctoral dissertation Department of Educational Administration and Foundations Illinois State University.
- Chirametakorn, R. 2001. **Transformation Leadership and Woman Leaderships in Thailand.** Doctoral dissertation Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Daft, R. L. 2006. **The New Era of Management.** Ohio: South-Western.
- Davies, M. R. 2004. **Prediction of Transformational Leadership by Personality Constructs for Senoir Australian Organizational Executive Leaders.** Doctoral dissertation Faculty of Health Science University of Griffith.
- Downton, J. V. 1973. **Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revoluonary Process.** New York: Free Press.
- DuBrin, A. J. 1996. **Effective Business Psychology.** 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Eisenberg, R. 1986. "Perceived organizational support." **Journal of Applied Psychology** 71 (3): 500-507.
- Fok, L. Y., S. J. Heatmann, S. J. Crow and A. Moore 1995. "A use of the leadership opinion questionnaire to predict managerial success in organizations: A longitudinal study." **Organization Development Journal** 1: 23-32.
- Frost, J.L. 2009. **Characteristics contributing to the success of a sports coach.** The Sport Journal 2009. n.p.

- Gattiker, U. E. and L. Larwood. 1990. "Predictors for career advancement in the corporate hierarchy." **Human Relation** 8 (43): 703-726.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham. 1975. "Development of the job diagnostic survey." **Journal of Applied Psychology** 60 (2): 159-170.
- Hanks, *et al.* 1991. **Collins School Dictionary**. London: Harper Collins.
- John, G. 1996. **Organizational Behavior**. New York: Harper Collins.
- Joreskog, K. and D. Sorbom. 1993. **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**. Chicago: Scientific Software International Inc.
- Judge, T. A., D. M. Cable, J. W. Boudreau and R. D. Bretz. 1994. **An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success**. New York: Cornell University.
- Kent, A. and P. J. Sullivan. 2003. "Coaching efficacy as a predictor of university coaches' commitment." **International of Sports Journal/Winter** 2 (8): 78-87.
- King, L. A. 1995. "Family support inventory of workers: A new measure of perceived social support from family members." **Journal of Organizational Behavior** 16: 235-258.
- Kostopoulos, N. 2011. "Requiring competencies of basketball coaches in Greece." **Biology of Exercise** 7 (1): 41-47.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner. 1995. **The Leadership Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laios, A., N. Theodorakis and D. Gargalianos. 2007. "Leadership and power: Two important factors for effective coaching." **International Sports Journal/Winter** 2 (8): 150-154.

- Levithan, B. G. 1994. "Professional commitment to social work: The influence of professional work rewards and values on the commitment of social workers to their professional." **Dissertation Abstracts International** 54 (118): 425.
- Loscocco, K. A., and K. T. Leicht. 1993. "Gender, Work-family linkage, and economic success among small business owners." **Journal of Marriage and the Family** 55: 875-887.
- Lyle, J. 2002. **Sports Coaching Concepts**. Cornwall: TJ International Ltd.
- Moen, F. and R. A. Federici. 2013. "Coaches' coaching competence in relation to athletes' perceived progress in elite sport." **Journal of Education and Learning** 10 (12): 240-252.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for competence rather than intelligence: Education implication." **American Psychologist** 28 (1): 1-14
- Martens, R. 2004. **Successful Coaching**. Hong Kong.
- Melamed and Tuvia. 1995. "Career success: The moderating effect of gender." **Journal of Vocational Behavior** 74: 35-60.
- Mesquita, I., M. Mario, A. Rosado and A. D. Souza. 2011. "Handball coaches' perceptions about the value of working competences according to their coaching background." **Journal of Sports Science and Medicine** 10: 193-202.
- Nabi, G. T. 1999. "Investigation into the differential profile of predictor of objective and subjective career success." **Career Development International** 4 (4): 212-224.
- Northouse, P. G. and C. Gaha. 2004. **Leadership: Theory and Practice**. New York: Thousand Oaks.

- Peluchette, J. V. E. 1993. "Subjective career success: The influence of individual difference, family and organizational variables." **Journal of Vocational Behavior** 43: 198-208.
- Ray, E. B. and Miller, K. I. 1994. "Social support, homework stress and bournout: Who can help?" **Journal of Applied Behavioral Science** 30 (3): 357-373.
- Robbins, S. P. 1993. **Organization Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Saks, A. M. 1996. "The relationship between the amount of helpfulness of entry training and work outcomes." **Human Relations** 49 (4): 429-451.
- Sarmiento, H., A. Pereira and M. T. Anguera. 2014. "The coaching process in football: A qualitative perspective." **Monten. J. Sports Sci. Med** 3 (1): 9-16.
- Scandura, T. A. and M. J. Lankau. 1997. "Relationship of gender, family responsibility flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction." **Journal of Organizational Behavior** 18: 377-391.
- Steers, R. M. 1991. **Introduction to Organizational Behavior**. New York: Harper Collins Publishers.
- Stogdill, R. M. 1974. **Handbook of Leadership a Survey of Theory and Research**. New York: Free Press.
- Sturges, J. 1999. "What it mean to succeed: Personal conceptions of career success." **British Journal of Management** 10: 239-252.
- Tharenou, P. L. and D. Conroy. 1994. "How do you make it to the top?" **Academy of Management Journal** 37 (4): 899-931.

Thomson, R. and C. Mabey. 1994. *Developing Human Resources*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Wallace, J. E. 1997. "Professional and organizational commitment: Compatible of incompatible." **Journal of Vocational Behavior** 50 (6): 727-749.

Wayne, J., R. C. Liden, M. L. Kraimer and I. K. Graf. 1999. "The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success." **Journal of Organization Behavior** 20 (5): 577-595.

Yukl, G. 2006. **Leadership in Organizationa**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีగాชีพของประเทศไทย

## บทนำ

บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพ รายการ “ไทยพรีเมียร์ลีก” และ “ลีกดิวิชั่น 1” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารจัดการแข่งขันเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทยอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด จึงได้จัดทำเอกสาร “ข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย” เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการบริหารจัดการการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย ตามที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ คุณแลร์บผิชอบ และได้มอบหมายให้บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด เป็นผู้จัดการแข่งขัน

## คำนิยาม

คำนิยามที่ใช้ในระเบียบนี้

1. “กกท” หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทย
2. “สมาคม” หมายถึง สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
3. “เอเอฟซี” หมายถึง สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย
4. “ฟีฟ่า” หมายถึง สหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ
5. “ทีพีแอลซี” หมายถึง บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด
6. “ทีพีแอล” หมายถึง การแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทยรายการ “ไทยพรีเมียร์ลีก”
7. “แอลดีวัน” (LD 1) หมายถึง การแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทยรายการ “ดิวิชั่น 1”
8. “องค์กรสมาชิก” หมายถึง สโมสรสมาชิกที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดในระเบียบการออกใบอนุญาต

9. “คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการอำนวยการแข่งขันและ/หรือคณะกรรมการจัดการแข่งขันรายการไทยพรีเมียร์ลีกและลีกดิวิชั่น 1 ที่ได้รับการแต่งตั้งจาก “สมาคม”

10. “คณะอนุกรรมการ” หมายถึง คณะอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจกระทำการแทน “สมาคม”

11. “แอลโอซี” (LOC) หรือ Local Organizing Committee หมายถึง คณะกรรมการจัดการแข่งขันของสนามเหย้า

12. เจ้าหน้าที่การจัดแข่งขัน (MATCH OFFICIAL) หมายถึง

ก. ผู้ตัดสิน (Referee)

ข. ผู้ช่วยตัดสิน (Assistant Referees)

ค. ผู้ตัดสินที่ 4 (Fourth Official)

ง. ผู้ควบคุมการแข่งขัน (Match Commissioner)

จ. ผู้ประเมินผู้ตัดสิน (Referee Assessor)

ฉ. เจ้าหน้าที่อื่นที่ได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายจัดการแข่งขัน (The other officers appointed by The Organizing Committee)

13. เจ้าหน้าที่ทีม หมายถึง

ก. ผู้จัดการทีม

ข. ผู้ช่วยผู้จัดการทีม/ผู้ควบคุมทีม

ค. หัวหน้าผู้ฝึกสอน

ง. ผู้ฝึกสอน

จ. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน

ฉ. แพทย์ประจำทีม

ช. หมอนวดประจำทีม

ซ. เจ้าหน้าที่ธุรการประจำทีม

ฅ. ประธานสโมสร

ญ. ผู้จัดการทีมทั่วไป

ฎ. เจ้าหน้าที่อื่นๆ

โดยเจ้าหน้าที่ทีมแต่ละตำแหน่งดังกล่าวต้องลงทะเบียนกับ “ทีพีแอลซี” และ ตำแหน่งตาม  
ข้อ ก. ถึง ข้อ จ. เป็นผู้บริหารประจำทีม

14. คำว่านักฟุตบอลหรือนักกีฬาหรือผู้เล่น หรือนักฟุตบอลต่างชาติหรือผู้เล่นต่างชาติ หรือ  
ผู้เล่นชาวต่างชาติ ก็ดีให้หมายถึงนักฟุตบอลอาชีพ

15. การประท้วงหรือการอุทธรณ์

15.1 การประท้วง หมายถึง การโต้แย้งปัญหาใดๆเกี่ยวกับสิทธิและคุณสมบัติของผู้เล่น  
ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดก่อน หรือหลังจากการแข่งขัน

15.2 การอุทธรณ์ หมายถึง การแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมกับเหตุผลจากสโมสรที่  
ไม่เห็นด้วยกับคำตัดสินลงโทษอย่างใดอย่างหนึ่งของคณะกรรมการพิจารณามารยาท วินัย และ  
ข้อประท้วงของ “ทีพีแอลซี” แก่องค์กรสมาชิก ผู้เล่นหรือ เจ้าหน้าที่ทีม หรือ ทีม หรือ กองเชียร์ของ

องค์กรสมาชิกในการแข่งขันนัดใดนัดหนึ่งเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ของ “ทีพีแอลซี” พิจารณา

16. ใบโอนย้ายนักฟุตบอล / ใบยืมตัวนักฟุตบอล หมายถึง ใบอนุญาตการโอนย้ายหรือ ใบอนุญาตการยืมตัวนักฟุตบอลที่สังกัดกับสโมสรในประเทศไทยของ “ทีพีแอลซี”

17. ใบไอทีซี (International Transfer Certificate) หมายถึง ใบอนุญาตการโอนย้ายนักกีฬา ระหว่างประเทศของสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA)

18. “ทีเอ็มเอส” (TMS) หรือ Transfer Matching System หมายถึง ระบบการขอใบอนุญาต การโอน-ย้ายนักกีฬาระหว่างประเทศของสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ

19. ทีมเหย้า (Home Team) หมายถึง ทีมที่จัดการแข่งขันในสนามของตนเอง

20. ทีมเยือน (Away Team) หมายถึง ทีมที่เดินทางไปแข่งขันที่สนามของทีมอื่น

21. สนามแข่งขันหมายถึง สนามหญ้าหรือหญ้าเทียมที่ใช้สำหรับแข่งขันฟุตบอล และให้ หมายความถึงส่วนควรรอบสนามแข่งขันนอกเหนือจากอัฒจันทร์

22. สถานที่จัดการแข่งขัน หมายถึง สนามแข่งขัน บริเวณอัฒจันทร์โดยรอบ บริเวณด้าน นอกอัฒจันทร์ทั้งลานจอดรถและพื้นที่ต่างๆ โดยรอบที่กำหนดให้จัดกิจกรรมสำหรับการแข่งขัน

### โครงสร้างการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย

1. องค์กรประกอบฟุตบอลลีกอาชีพ ฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทยในปัจจุบันมีอยู่ 5 องค์กรด้วยกันประกอบด้วย

1.1. ไทยพรีเมียร์ลีก

1.2. ลีกดิวิชั่น 1

### 1.3. ลีกดิวิชั่น 2 (ลีกภูมิภาค)

#### 1.4. ไทยพรีเมียร์ลีก

#### 1.5. ไทยวีเมนลีกดิวิชั่น 1

ซึ่งในที่นี้จะกล่าวแต่เฉพาะลีกที่อยู่ในความรับผิดชอบของ “ทีพีแอลซี” คือ ไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งเป็นลีกอันดับสูงสุด และอันดับรองถัดไปคือลีกดิวิชั่น 1

2. ลักษณะของการแข่งขันในระบบลีก เป็นการแข่งขันแบบพบกันหมด โดยแต่ละทีมจะแข่งขันเป็นทีมเหย้า 1 ครั้งและเป็นทีมเยือน 1 ครั้ง

3. กำหนดการแข่งขันในแต่ละสัปดาห์ ตามปกติ “คณะกรรมการ” จะจัดให้มีการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ (เสาร์และอาทิตย์) อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีความจำเป็นบางประการเช่น อาจจะต้องแข่งขันตามกำหนดวันเวลาที่ได้เวลาการถ่ายทอดสดทางโทรทัศน์ก็ดี หรืออาจต้องจัดหลักการแข่งขันไม่ให้ซ้ำซ้อนหรือใกล้ชิดกันเกินไปกับการแข่งขันอย่างเป็นทางการของทีมชาติไทยก็ดี หรือของ AFC Champions League และ AFC Cup ก็ดี “คณะกรรมการ” อาจพิจารณาจัดให้มีการแข่งขันตามวันและเวลาในวันหยุดนักขัตฤกษ์ วันกลางสัปดาห์หรือวันอื่นๆ ที่เหมาะสมก็ได้โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติและของวงการฟุตบอลอาชีพของไทยเป็นสำคัญ

4. สิทธิในการเลื่อนชั้นหรือตกชั้น ให้มีการกำหนดแนวทางการพิจารณาเลื่อนชั้นและตกชั้นของฟุตบอลอาชีพตามปกติของไทยไว้ดังนี้ คือ

4.1 ให้มีการลดชั้นของทีมที่อยู่ 3 อันดับสุดท้ายของตารางการแข่งขันเมื่อสิ้นสุดฤดูกาลของไทยพรีเมียร์ลีก ลงไปเล่นในลีกดิวิชั่น 1 ในฤดูกาลถัดไป

4.2 ให้มีการเลื่อนทีมที่อยู่ใน 3 อันดับแรกของตารางการแข่งขันเมื่อสิ้นสุดฤดูกาลของลีกดิวิชั่น 1 ขึ้นไปเล่นในไทยพรีเมียร์ลีกในฤดูกาลถัดไป

4.3 ให้มีการลดชั้นของทีมที่อยู่ใน 4 อันดับสุดท้ายของตารางการแข่งขันเมื่อสิ้นสุดฤดูกาลของลีกดิวิชั่น 1 ลงไปเล่นในลีกดิวิชั่น 2 ส่วนทีมใดที่ตกชั้นแล้ว จะอยู่ในกลุ่มภาคใดให้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาของคณะกรรมการจัดการแข่งขันลีกดิวิชั่น 2

4.4 ให้มีการเลื่อนทีมอันดับที่ 1 ถึง 4 ของลีกดิวิชั่น 2 จากการแข่งขันรอบแชมเปียนส์ลีกของฤดูกาลที่ผ่านมาขึ้นไปเล่นในลีกดิวิชั่น 1

4.5 การเลื่อนชั้น หรือ ลดชั้นตามข้อ 4.1 ถึง 4.4 อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของจำนวนทีมที่เข้าร่วมในการแข่งขันแต่ละปี หากถูกกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเฉพาะกาล หรือ ถาวรจะนำไปแสดงไว้ในภาคผนวก

## 5. จำนวนทีมที่มีสิทธิ์เข้าแข่งขันในแต่ละปีตามข้อ 4 มีดังนี้

5.1 ไทยพรีเมียร์ลีก จำนวน 20 ทีม

5.2 ลีกดิวิชั่น 1 จำนวน 18 ทีม

## 6. ข้อพิจารณาอื่นๆ

6.1 อย่างไรก็ตามการพิจารณาเรื่องสิทธิในการเล่นชั้นหรือตกชั้นตามข้อ 4 นั้น จะต้องใช้การพิจารณาร่วมกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน “ข้อกำหนดในการเข้าร่วมการแข่งขัน” ในข้อที่ 1 ว่าด้วยเรื่องคุณสมบัติของทีมที่จะได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขัน ซึ่งจะรวมถึงการได้รับใบอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย (Club License) จาก “สมาคม” หากองค์กรสมาชิกใดไม่ได้รับใบอนุญาตจาก “สมาคม” องค์กรสมาชิกนั้นจะไม่สามารถเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยได้แม้ว่าสโมสรสมาชิกจะมีคุณสมบัติครบหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้

6.2 ในกรณีที่จะต้องมีการเพิ่มหรือลดจำนวนทีมที่จะเข้าแข่งขันในไทยพรีเมียร์ลีกหรือลีกดิวิชั่น 1 หรือจะมีการพิจารณาเสริมทีมทดแทนทีมที่ขอลถอนทีมออกไปหรือที่ขาดคุณสมบัติก็ดีให้อยู่ในดุลพินิจของ “สมาคม” หรือ “คณะกรรมการจัดการแข่งขัน” ที่จะพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และประกาศให้สโมสรสมาชิกทราบก่อนเริ่มฤดูกาลแข่งขันในฤดูกาลถัดไปว่าจะ

เลือกใช้แนวทางใดเป็นต้นว่าจะลดจำนวนทีมที่ตกชั้นลง หรือจะเลื่อนทีมจากดิวิชั่นที่ต่ำกว่าขึ้นมาให้มากกว่าเดิม หรือจะจัดให้มีการแข่งขันพิเศษ (Play-Off) เช่นระหว่าง 3 ทีมที่ตกชั้นลงมาจากไทยพรีเมียร์ลีกกับทีมอันดับ 4, 5 และ 6 ของลีกดิวิชั่น 1 เพื่อหาทีมที่เหมาะสมเพิ่มหรือเสริมในไทยพรีเมียร์ลีก ตามจำนวนที่ต้องการก็ได้

6.3 แนวดำเนินการตามข้อ 6.2 ให้รวมถึงกรณีที่ทีมไม่มีสิทธิเข้าแข่งขัน หรือร่วมแข่งขันต่อโดยคำสั่งของศาล

6.4 กรณีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้อยู่ในดุลพินิจของ “สมาคม” หรือ “คณะกรรมการจัดการแข่งขัน”

7. เงินสนับสนุน เงินรางวัลและรางวัลต่างๆ

8. โปรแกรมการแข่งขัน “ทีพีแอลซี” จะประกาศให้ทราบทั่วกันก่อนเริ่มฤดูกาลแข่งขันไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ

การบริหารการแข่งขันของคณะกรรมการบริหารคณะกรรมการจัดการแข่งขันและคณะกรรมการต่างๆ

1. โครงสร้างคณะกรรมการอำนวยการแข่งขันฟุตบอลอาชีพรายการไทยพรีเมียร์ลีกและลีกดิวิชั่น 1 “สมาคม” อาจแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ แต่ละรายดังกล่าวขึ้นคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการอำนวยการแข่งขัน” คณะกรรมการชุดนี้จะประกอบด้วย

1.1 คณะที่ปรึกษา จะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ จำนวนหนึ่งจากหน่วยงานของรัฐหรือจาก กกท, สภากรรมการ “สมาคม” ผู้แทนองค์กรสมาชิก, ผู้แทนสื่อมวลชน ฯลฯ ตามแต่ “สมาคม” จะเห็นสมควร โดยคณะที่ปรึกษาจะทำหน้าที่เป็นองค์ความรู้ให้คำปรึกษาหารือแก่คณะกรรมการอำนวยการหรือคณะกรรมการจัดการแข่งขัน

1.2 คณะกรรมการอำนวยการแข่งขัน หรือคณะกรรมการจัดการแข่งขันจะประกอบด้วยบุคคลต่างๆเช่นเดียวกันกับคณะที่ปรึกษาตามแต่ “สมาคม” จะเห็นสมควรคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่กำกับดูแลและบริหารจัดการการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยทุกรายการที่ทาง

“ทีพีแอลซี” จัดการแข่งขันให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และนโยบายของ “สมาคม” และ “กกท.” (การกีฬาแห่งประเทศไทย)

2. คณะอนุกรรมการต่างๆในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะอนุกรรมการ “ทีพีแอลซี” จะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการต่างๆทั้งสิ้น 5 คณะโดยแต่ละคณะจะได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

#### 2.1 คณะอนุกรรมการจัดการแข่งขัน: หน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ

ก. จัดทำโปรแกรมการแข่งขันทั้งฤดูกาลเสนอคณะกรรมการจัดการแข่งขันเพื่อให้ความเห็นชอบ

ข. ควบคุมกำกับดูแลและประสานงานกับทีมที่เข้าร่วมแข่งขัน เพื่อให้แน่ใจว่าการแข่งขันเป็นไปตามโปรแกรมการแข่งขัน

ค. ในกรณีที่มีเหตุผลอันควรและจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขโปรแกรมการแข่งขันให้ดำเนินการโดยประสานงานกับทีมที่เกี่ยวข้องและแจ้งการเปลี่ยนแปลงต่อคณะกรรมการผู้ตัดสิน รวมทั้งรายงานคณะกรรมการจัดการแข่งขัน เพื่อทราบและให้ความเห็นชอบในการประชุมประจำเดือนต่อไป

#### 2.2 คณะอนุกรรมการควบคุมการแข่งขัน: หน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ

ก. จัดผู้ควบคุมการแข่งขัน (Match Commissioner) ไปทำหน้าที่ควบคุมการแข่งขันฟุตบอลลีเกออาชีพของ “ทีพีแอลซี”

ข. ประสานงานกับ “คณะกรรมการ” ถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมต่างๆ

ค. รวบรวม วิเคราะห์ และประเมินผลการแข่งขันทุกนัดในเชิงเทคนิค เชิงพาณิชย์ และรายงานให้ “คณะกรรมการ” ทราบทุกเดือน

2.3 คณะอนุกรรมการพิจารณามารยาท วินัย และข้อประท้วง: หน้าที่รับผิดชอบ  
ดำเนินการ

ก. พิจารณาข้อประท้วงของทีมต่าง ๆ ที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของ  
“ทีพีแอลซี” ในกรณีที่มีการร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติผิดระเบียบการแข่งขัน

ข. พิจารณาการกระทำ หรือความประพฤติผิดมารยาท วินัย ของสโมสร เจ้าหน้าที่  
ทีมผู้เล่นและ/หรือ กองเชียร์ ที่เกิดขึ้นทั้งก่อน ระหว่าง หรือภายหลังการแข่งขันตามรายงานของผู้  
ตัดสิน หรือผู้ควบคุมการแข่งขันหรือตามประจักษ์พยาน

ค. กำหนดโทษเนื่องมาจากการกระทำผิดตามข้อ ก. และข้อ ข. ข้างต้นโดยใช้  
ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพฉบับนี้เป็นคู่มืออ้างอิง และในกรณีที่  
ความผิดบางกรณีที่เกิดขึ้น มิได้มีการระบุบทลงโทษไว้ในระเบียบและข้อบังคับที่มีอยู่ ให้  
ดำเนินการตามข้อ 4 ของบทที่ 6

ง. ประสานงานกับคณะอนุกรรมการจัดการแข่งขันและคณะอนุกรรมการควบคุม  
การแข่งขันถึงการลงโทษ ตามข้อ ค. ข้างต้น เพื่อแจ้งทีมที่เข้าร่วมการแข่งขันต่อไป

2.4 คณะอนุกรรมการกลั่นกรองอุทธรณ์โทษ: มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ

ก. พิจารณาขออุทธรณ์โทษ นักกีฬา เจ้าหน้าที่ หรือทีม ที่มีใช้โทษจากการ  
ตัดสินของผู้ตัดสินหรือ โทษของกองเชียร์

ข. พิจารณาลดโทษ หรือ เพิ่มโทษ และนำเสนอผลการพิจารณาตามข้อ ก. ต่อ  
ประธาน บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด

2.5 คณะอนุกรรมการประเมินผลการแข่งขัน: หน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ

ก. ประเมินผล และภาพรวมของการแข่งขัน โดยอาศัยตัวชี้วัดที่กำหนดโดย “คณะ  
กรรมการ” และ “กกท”

ข. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมการแข่งขันที่มีต่อผลสำเร็จของการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย

ค. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตัดสิน ที่มีต่อผลสำเร็จของการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย

ง. ประเมินตำแหน่งดีเด่นแต่ละด้านตามแบบประเมินของ “คณะกรรมการ” เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลของการแข่งขัน

### ข้อกำหนดในการเข้าร่วมการแข่งขัน

1. คุณสมบัติของทีมที่จะได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพเป็นองค์กรสมาชิกที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ใน “ระเบียบการออกใบอนุญาตให้กับองค์กรสมาชิกเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย รายการไทยพรีเมียร์ลีก หรือ ลีกดิวิชั่น 1” แล้วแต่กรณีและได้รับใบอนุญาต (Club License) จาก “สมาคม” ให้เข้าร่วมการแข่งขันได้อีกทั้งจะต้องมีทุนจดทะเบียนไม่น้อยกว่า 5,000,000 บาท (ห้าล้านบาทถ้วน) พร้อมชำระทุนจดทะเบียนเต็มจำนวนมูลค่าหุ้นและจัดหาหนังสือค้ำประกันที่ออกโดยธนาคาร (Bank Guarantee) ให้ไว้กับ “ทีพีแอลซี” เพื่อเป็นประกันความเสียหายโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับค่าจ้างของนักกีฬาหรือเจ้าหน้าที่ ดังนี้

1. จำนวนเงิน 2,000,000 บาท (สองล้านบาทถ้วน) สำหรับรายการ “ทีพีแอลซี”
2. จำนวนเงิน 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) สำหรับรายการ “แอลดีวัน”

องค์กรสมาชิกใดหากมีความประสงค์จะทำการเปลี่ยนแปลง แก้อัปชื่อผู้ถือหุ้น หรือจะทำการซื้อขายหุ้นต้องแจ้งให้ “ทีพีแอลซี” และ “สมาคม” ทราบก่อนการเจรจา พร้อมทั้งส่งเอกสารการเปลี่ยนแปลง แก้อัปชื่อผู้ถือหุ้น หรือการซื้อขายหุ้น ไปยัง “ทีพีแอลซี” และ “สมาคม” เมื่อได้ข้อสรุปแล้วการเปลี่ยนชื่อ และตราสโมสรหรือบริษัท จะกระทำมิได้ เว้นแต่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก “สมาคม” หรือ “ทีพีแอลซี” แล้ว

2. คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่บริหารประจำทีมที่จะได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขัน

2.1 เป็นบุคลากรที่มีวุฒิภาวะ และทักษะเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทที่บริหารจัดการสโมสรฟุตบอล ให้มารับหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรสมาชิก

2.2 เป็นลูกจ้างขององค์กรสมาชิกเต็มเวลา

2.3 ไม่เป็นเจ้าของ หรือผู้บริหาร หรือลูกจ้างองค์กรสมาชิกอื่น ๆ ที่เข้าร่วมในการแข่งขัน ฟุตบอลลีกอาชีพในลีกเดียวกัน

3. คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนประจำทีมที่จะได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขัน

3.1 รายการไทยพรีเมียร์ลีก

ก. หัวหน้าผู้ฝึกสอน ต้องมีประกาศนียบัตรระดับ “Professional” หรือระดับ “A License” หรือเทียบเท่า ที่มีการรับรองจาก AFC หรือ FIFA

ข. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ต้องมีประกาศนียบัตรระดับ “B License” หรือเทียบเท่า ที่มีการรับรองจาก “สมาคม” หรือ AFC หรือ FIFA

3.2 รายการลีกดิวิชั่น 1

ก. หัวหน้าผู้ฝึกสอน ต้องมีประกาศนียบัตรระดับ “B License” ขึ้นไปหรือเทียบเท่า ที่มีการรับรองจาก “สมาคม” หรือ AFC หรือ FIFA

ข. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ต้องมีประกาศนียบัตรระดับ “C License” ขึ้นไปที่มีการรับรองจาก “สมาคม” หรือ AFC หรือ FIFA

3.3 หากมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ในข้อ 3.1 หรือ ข้อ 3.2 ต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรไปยัง “ทีพีแอลซี” หรือ “คณะกรรมการ” ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ภายใน 30 วันปฏิทิน นับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลง

#### 4. คุณสมบัติของนักฟุตบอลประจำทีมที่จะได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขัน

4.1 ต้องเป็นนักฟุตบอลที่ขึ้นทะเบียนสังกัดกับองค์กรสมาชิกโดยมีหลักฐานการขึ้นทะเบียนตามแบบที่คณะกรรมการกำหนด และมีสัญญาการว่าจ้างอาชีพระหว่างนักฟุตบอลกับองค์กรสมาชิกเป็นที่เรียบร้อย

4.2 นักฟุตบอลที่สังกัดกับองค์กรสมาชิกใด และองค์กรสมาชิกนั้น มิได้ส่งทีมเข้าแข่งขัน หรือส่งทีมแต่มิได้ส่งชื่อตัวเองเข้าแข่งขันด้วย นักฟุตบอลผู้นั้นจะมีสิทธิเข้าแข่งขันได้ในกรณีที่มีองค์กรสมาชิกอื่นยืมตัวไปแข่งขัน โดยมีสถานภาพเป็นนักฟุตบอลที่สังกัดกับองค์กรสมาชิกที่ยืมตัวไปและในการขึ้นทะเบียนให้แนบเอกสารการยืมตัวตามแบบฟอร์มที่ คณะกรรมการ กำหนดการ ขอยืมตัวนักกีฬาจากสโมสรอื่นไปร่วมทีมลงแข่งขัน อนุญาตให้ยืมในขณะใดขณะหนึ่งรวมกันได้ไม่เกิน 6 คน แต่ทั้งนี้การขอยืมจากสโมสรใดสโมสรหนึ่ง จะเกินกว่าจำนวน 3 คนมิได้ ส่วนกรณีที่ ทีมต้นสังกัดเดิมต้องแข่งขันกับทีมต้นสังกัดใหม่ในลีกเดียวกัน หรือในรายการอื่น ๆ ระหว่างที่ สัญญาขอยืมตัวยังมีผลอยู่นักกีฬาที่ถูกยืมตัวไปจะลงแข่งขันให้กับต้นสังกัดใหม่ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตกลงระหว่างกัน

4.3 นักฟุตบอลที่มีสัญญาการว่าจ้าง ระหว่างนักฟุตบอลกับองค์กรสมาชิกเป็นที่ถูกต้อง เรียบร้อยแล้วเมื่อสัญญานั้นสิ้นสุดลง หรือถูกองค์กรสมาชิกยกเลิกสัญญาการว่าจ้างเป็นลายลักษณ์ อักษรนักฟุตบอลผู้นั้นมีสิทธิที่จะย้ายสังกัดได้โดยอิสระ

4.4 นักฟุตบอลที่ย้ายเข้าอยู่ในสังกัดกับองค์กรสมาชิกใหม่ไม่ว่ากรณีใดๆ ตามข้อ 4.1 และข้อ 4.2 จะต้องทำสัญญาการว่าจ้างอาชีพใหม่ ระหว่างนักฟุตบอลกับองค์กรสมาชิกใหม่ ให้เป็น ที่ถูกต้องเรียบร้อยและจะต้องสังกัดอยู่ในองค์กรสมาชิกนั้นตลอดระยะเวลาของสัญญานักฟุตบอลผู้นั้นจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรสมาชิกได้ และนักฟุตบอลแต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงการสังกัด ได้ไม่เกิน 2 องค์กรสมาชิกตลอดฤดูกาล

4.5 นักฟุตบอลและเจ้าหน้าที่ประจำทีมที่เข้าแข่งขันในฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย จะต้องไม่อยู่ในระหว่างที่ “ฟีฟ่า” หรือ “เอเอฟซี” หรือ “สมาคม” ลงโทษห้ามเข้าแข่งขันหรือ พักการแข่งขันทั้งนี้ผู้ที่อยู่ในระหว่างถูกลงโทษไม่มีสิทธิเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับทีมที่เข้าแข่งขัน ฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทยไม่ว่าประการใด ๆ

4.6 อนุญาตให้นำนักฟุตบอลต่างประเทศเข้าร่วมทีมได้ โดยให้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยสถานภาพของนักกีฬาและการโอนย้ายของฟีฟ่าอย่างถูกต้อง และจะต้องขึ้นทะเบียนเป็นนักฟุตบอลสังกัดกับองค์กรสมาชิก และทำสัญญาการว่าจ้างระหว่างกันให้เป็นที่เรียบร้อยถูกต้อง อีกทั้งต้องมีใบอนุญาตทำงาน (Work Permit) และจัดส่งให้กับ “ทีพีแอลซี” ทันทีที่ได้รับจากกระทรวงแรงงาน และนักฟุตบอลต่างประเทศจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบการแข่งขัน และระเบียบที่เกี่ยวข้องอื่นใดของ “สมาคม” และ “ทีพีแอลซี” เช่นเดียวกับนักฟุตบอลไทยทุกประการ เว้นแต่จะทำได้ทำสัญญาเป็นอย่างอื่นไว้กับองค์กรต้นสังกัดและแจ้งให้ “คณะกรรมการ” ทราบ

4.7 องค์กรสมาชิกใดๆ ต้องการนำนักฟุตบอลไทยที่ย้ายไปแข่งขันในต่างประเทศกลับมาขึ้นทะเบียนเข้าสังกัด ตามเดิมองค์กรสมาชิกนั้นๆ สามารถกระทำได้โดยดำเนินการโอนย้ายนักฟุตบอลนั้น ๆ ตามระเบียบของฟีฟ่าเช่นเดียวกับนักฟุตบอลต่างชาติตามข้อ 4.6 และมีสัญญาจ้างตามข้อ 4.1 ข้างต้น

4.8 ไม่อนุญาตให้นักฟุตบอลหรือทีมฟุตบอลที่ลงชื่อเข้าร่วมแข่งขันในการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทยแล้วในปีใดปีหนึ่งไปเล่นหรือแข่งขันฟุตบอลในรายการอื่น ๆ ในปีเดียวกันยกเว้นรายการที่ได้รับความเห็นชอบจาก “คณะกรรมการจัดการแข่งขัน” หรือได้รับอนุญาตจาก “ทีพีแอลซี” เป็นลายลักษณ์อักษร

4.9 การโอนย้ายตามระเบียบของ “ทีพีแอลซี” และ “ฟีฟ่า” อย่างถูกต้องหมายถึง

ก. องค์กรสมาชิกต้องเป็นผู้ดำเนินการขอใบไอทีซี (ITC) จากระบบ TMS ของ FIFA ด้วยตนเองตามระเบียบและวิธีการของระบบ TMS ของ FIFA

ข. องค์กรสมาชิกทำเรื่องขอให้ “สมาคม” ตรวจสอบสถานะภาพของผู้เล่นต่างชาติหรือเข้าตรวจสอบด้วยตนเองในระบบ TMS ของ FIFA

ค. การลงทะเบียนนักกีฬา และการขอใบไอทีซี (ITC) จากระบบ TMS ของ FIFA ต้องดำเนินการภายในกำหนดระยะเวลาตามที่ “ทีพีแอลซี” กำหนดหากไม่ดำเนินการภายในกำหนดเวลาดังกล่าวให้ถือว่านักกีฬานั้น ๆ ไม่มีสิทธิลงทำการแข่งขัน

ง. ในกรณีผู้เล่นต่างชาติที่ได้รับใบไอทีซี (ITC) จากระบบ TMS ของ FIFA แล้ว และไม่ได้มีชื่อลงทะเบียนอยู่ในการแข่งขันฟุตบอลโลกอาชีพของประเทศไทย จะถือว่าขาดสถานะภาพ “ทีพีแอลซี” และ “สมาคม” จะไม่ขอรับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้น

จ. หากองค์กรสมาชิกส่งรายชื่อนักกีฬาเพื่อขอใบไอทีซี (ITC) จากระบบ TMS ของ FIFA ตามระยะเวลาที่ “ทีพีแอลซี” กำหนดแล้ว หากไม่ได้รับการตอบรับภายใน 30 วันนับแต่ที่ระบบ TMS ของ FIFA ปิด ให้เป็นดุลพินิจของ “สมาคม” ทำการพิจารณา

4.10 กรณีที่องค์กรสมาชิกใดจัดส่งนักฟุตบอลที่มีคุณสมบัติไม่ถูกต้องตามข้อ 4.1 หรือ 4.5 ของบทนี้ลงทำการแข่งขันจะโดยเจตนาหรือไม่ก็ตามเมื่อคณะกรรมการจัดการแข่งขันได้รับทราบ จะตัดสินใจปรับให้ทีมนั้นเป็นแพ้ในการแข่งขันนัดนั้น โดยเสียคะแนนและมีประตูได้ประตูเสียตามระเบียบการลงโทษ รวมทั้งการได้คะแนนและการได้ประตูของทีมที่ถือว่าเป็นทีมชนะด้วย

## 5. การซื้อขาย และการโอนผู้เล่น

5.1 เรื่องเอเยนต์ หรือตัวแทนค้าต่างของผู้เล่นเนื่องจากวงการฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยยังมิได้มีการกำหนดหลักการและเงื่อนไขเกี่ยวกับการซื้อ-ขาย การขอโอน หรือการขอยืมตัวผู้เล่นระหว่างสโมสรฟุตบอลอาชีพ รวมทั้งการทำนิติกรรมระหว่างผู้เล่น กับเอเยนต์ หรือตัวแทนค้าต่างหรือนิติกรรมระหว่างผู้เล่นกับสโมสรฟุตบอลอาชีพ และนิติกรรมระหว่างเอเยนต์ หรือตัวแทนค้าต่างกับสโมสรฟุตบอลอาชีพ ไว้จึงเห็นสมควรให้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ขึ้นไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของ “ทีพีแอลซี” โดยอาศัยแนวทางของ “ฟีฟ่า” เป็นหลัก ดังนี้ คือ

5.1.1 เอเยนต์ หรือ ตัวแทนค้าต่าง ซึ่งต่อไปนี้จะใช้เรียกว่า เอเยนต์ อย่างเดียว หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือนิติบุคคลใด นิติบุคคลหนึ่ง ที่จะดำเนินการแนะนำผู้เล่นใด ผู้เล่นหนึ่งให้กับสโมสรฟุตบอลใดสโมสรฟุตบอลหนึ่งและรับหน้าที่ในการเจรจาตกลงเงื่อนไขการว่าจ้างผู้เล่นนั้น ๆ กับสโมสรนั้น ๆ หรือเป็นการแนะนำสโมสรฟุตบอลหนึ่งกับอีกสโมสรฟุตบอลหนึ่งเพื่อเจรจาเรื่องเงื่อนไขการย้ายของผู้เล่นใดผู้เล่นหนึ่ง ทั้งนี้เอเยนต์จะได้รับค่าปวดยการหรือค่านายหน้าจำนวนหนึ่งจากผู้เล่นหรือจากสโมสรในการเป็นตัวแทนเจรจาเรื่องเงื่อนไขข้อตกลงดังกล่าว

5.1.2 เอเยนต์ จะต้องขึ้นทะเบียนกับ “สมาคม” หรือกับผู้ “สมาคม” มอบหมาย และจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดและผ่านการทดสอบแล้วจึงจะได้รับใบรับรองประกอบอาชีพเอเยนต์ถูกต้องอย่างเป็นทางการจาก “สมาคม”

5.1.3 การออกใบรับรองการจดทะเบียนตามข้อ 5.1.2 นั้น ออกให้เฉพาะบุคคลหรือนิติบุคคลที่มีสัญชาติไทยหากเป็นบุคคลอื่นที่มีได้ถือสัญชาติไทยจะต้องจดทะเบียน ณ ประเทศที่ตัวเองถือสัญชาติยกเว้นในกรณีที่บุคคลนั้นมีภูมิลำเนาอาศัยอยู่ในประเทศไทยเป็นการต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะสามารถขอจดทะเบียนในประเทศไทยได้

5.1.4 ผู้ที่ขึ้นขอจดทะเบียนเป็นเอเยนต์จะต้องไม่เป็นเจ้าหน้าที่ของ FIFA, AFC, สมาคม หรือ ทีพีแอลซี หรือองค์กรสมาชิกที่ร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย

5.1.5 เอเยนต์ที่ได้ผ่านพิธีการตามข้อ 5.1.2 แล้ว จะต้องแสดงหลักฐานการเอาประกันความเสียหาย (Liability Insurance) ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการของเอเยนต์ในเรื่องนี้หรือจัดให้มีหนังสือค้ำประกันธนาคาร (Bank Guarantee) เพื่อเป็นประกันโดยไม่มีเงื่อนไขจากกรณีที่เอเยนต์ได้กระทำการใด ๆ ลงไป และก่อให้เกิดความเสียหายกับผู้เล่นที่ตัวเองเป็นตัวแทน หรือกับสโมสรสมาชิกอื่น หรือกับผู้เล่นอื่นซึ่งจำนวนเงินประกันนี้จะถูกกำหนดโดย “สมาคม” หรือผู้ “สมาคม” มอบหมาย

5.2 ขอบเขตการทำหน้าที่ของเอเยนต์ ผู้ที่ขึ้นความจำนงเป็นเอเยนต์ของนักฟุตบอลอาชีพที่แสดงหลักฐานการเอาประกันความเสียหาย หรือหนังสือค้ำประกันธนาคาร ตามข้อ 5.1.5 เรียบร้อยแล้ว เอเยนต์จะได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้สามารถดำเนินการตามที่ระบุในข้อ 5.1.1 ได้ทั่วโลก

### 5.3 ข้อยกเว้น

5.3.1 ญาติสนิทในครอบครัวอันได้แก่ บิดา มารดา คู่สมรส หรือ บุตรธิดาของผู้เล่น สามารถรับหน้าที่เป็นเอเยนต์หรือตัวแทนผู้เล่นในการเจรจาสัญญาว่าจ้างได้

5.3.2 ผู้ประกอบอาชีพทนายความที่ขึ้นทะเบียนตามกฎหมายรับหน้าที่เป็นตัวแทนผู้เล่นในการเจรจาสัญญาว่าจ้างของผู้เล่นได้

### 5.3.3 ผู้เล่นสามารถทำหน้าที่เป็นเอเยนต์ให้กับตัวเองได้

## 6. เรื่องสัญญาว่าจ้าง

### 6.1. สัญญาว่าจ้างระหว่าง “เอเยนต์” กับผู้เล่น

6.1.1 ให้มีการทำสัญญาว่าจ้างการเป็นตัวแทนระหว่างเอเยนต์ที่ได้รับการแต่งตั้งกับผู้เล่นอย่างเป็นทางการก่อนที่เอเยนต์จะสามารถดำเนินการติดต่อและ/หรือเจรจาค่าจ้างแทนผู้เล่นกับองค์กรสมาชิกได้

6.1.2 รายละเอียดของสัญญาให้เป็นไปตามหลักกฎหมายของประเทศไทยโดยแสดงรายละเอียดชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบจ่ายค่านายหน้าเป็นจำนวนเงินเท่าใดและจะจ่ายอย่างไร

6.1.3 สัญญาการเป็นเอเยนต์ดังกล่าว กำหนดไว้ไม่เกินครั้งละ 2 ปีโดยสามารถต่อสัญญาได้อีกตามแต่คู่สัญญาจะตกลงกัน

6.1.4 ในกรณีที่สัญญาการเป็นตัวแทนของคู่สัญญามีได้ระยะเวลาไว้ก็ให้ถือว่ามิผลไม่เกิน 2 ปี นับตั้งแต่วันลงนามในสัญญา ส่วนกรณีที่สัญญาไม่ได้ระบุเงินค่านายหน้าไว้ชัดเจนหรือคู่สัญญาไม่สามารถตกลงกันได้ถือว่าเอเยนต์จะได้รับค่าตอบแทนไม่เกิน 3 เปอร์เซ็นต์ของวงเงินรายได้รวมทั้งปีของนักฟุตบอลผู้นั้น รายได้นี้ให้รวมถึงค่าต่อสัญญาที่สโมสรทำกับนักฟุตบอลด้วย

### 6.2 สัญญาว่าจ้างระหว่าง “ผู้เล่น” กับองค์กรสมาชิก

6.2.1 ผู้เล่นที่จะขึ้นทะเบียนเล่นในลีกอาชีพของประเทศไทยจะต้องแสดงสัญญาว่าจ้างอาชีพระหว่างผู้เล่นกับองค์กรสมาชิกที่ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศไทย

6.2.2 แนวทางของสัญญาให้เป็นไปตามตัวอย่างในผนวกที่ 6 โดยที่องค์กรสมาชิกสามารถนำไปปรับใช้เพิ่มเติมให้เหมาะสมตามสถานะ โดยอาศัยแนวทางนี้เป็นหลักเกณฑ์ขั้นต่ำ

6.2.3 ในกรณีเป็นสัญญาว่าจ้างผู้เล่นจากต่างประเทศเพื่อลงเล่นในฟุตบอลทีมชาติอาชีพของประเทศไทยผู้เล่นต่างชาตินั้นจะต้องแสดงหลักฐานการโอนย้าย (ITC) จากระบบ TMS ของ FIFA ให้ถูกต้องตามระเบียบของ “สมาคม” และให้หมายความรวมถึงกรณีผู้เล่นไทยที่เล่นอยู่ในต่างประเทศด้วย

6.2.4 ในกรณีที่ผู้เล่นต่างชาติแจ้งว่าไม่เคยมีสัญญาว่าจ้างให้ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 6.2.3

6.2.5 ผู้เล่นคนใดจะทำสัญญาซ้ำซ้อนในขณะใดขณะหนึ่งตั้งแต่ 2 สโมสรขึ้นไปมิได้

6.2.6 ในกรณีที่ “สมาคม” หรือผู้ที่ “สมาคม” มอบหมายได้รับแจ้งจากสมาคมฟุตบอลที่ผู้เล่นต่างชาติดังกล่าวอยู่หรือผ่านระบบ TMS ของ FIFA แล้ว ทราบว่าผู้เล่นต่างชาตินั้นยังมีพันธะผูกพันกับสโมสรในต่างประเทศอยู่ผู้เล่นคนดังกล่าวจะหมดสิทธิลงแข่งขันในลีกอาชีพของไทยทันทีนับตั้งแต่วันที่ “สมาคม” ได้รับแจ้ง

6.3 ข้อกำหนดและแนวทางในการต่อสัญญา (สโมสรเดิม) และการเจรจาสัญญาว่าจ้างใหม่ (การโอนย้าย)

6.3.1 ในกรณีที่ผู้เล่นมีสัญญาว่าจ้างกับสโมสรสมาชิกใดสโมสรหนึ่งและสัญญาว่าจ้างยังไม่หมด ห้ามผู้เล่นและ/หรือเอเยนต์ของผู้เล่นนั้นดำเนินการเจรจาเพื่อบรรลุข้อตกลงใด ๆ กับสโมสรสมาชิกอื่นที่แข่งขันอยู่ในฟุตบอลทีมชาติอาชีพของประเทศไทย

6.3.2 ในทำนองเดียวกันห้ามสโมสรสมาชิกใดสโมสรสมาชิกหนึ่งโดยเจ้าหน้าที่ของสโมสรคนใดคนหนึ่ง ไม่ว่าจะได้รับมอบอำนาจหรือไม่ก็ตามที่เข้าร่วมการแข่งขันในฟุตบอลทีมชาติอาชีพของไทยติดต่อหรือพยายามติดต่อกับผู้เล่นคนใดคนหนึ่งที่มีสัญญาว่าจ้างอยู่กับสโมสรสมาชิกอื่น ๆ และสัญญาจ้างยังไม่หมดอายุเพื่อชักชวนให้ไปทำสัญญาเล่นในทีมของตน เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากสโมสรสมาชิกที่มีสัญญาจ้างอยู่เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว

6.3.3 การเจรจาระหว่างสโมสรสมาชิกหรือเอเยนต์ใดกับผู้เล่นที่มีสัญญาว่าจ้างอยู่กับสโมสรอื่นให้กระทำได้ในกรณีดังนี้

ก. สัญญาว่าจ้างเดิมของผู้เล่นเหลือเวลาในสัญญาน้อยกว่า 6 เดือน อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการเจรจาให้สโมสรหรือเอเยนต์ที่ต้องการเจรจาซื้อผู้เล่นจากต้นสังกัดเดิมทำหนังสือแจ้ง สโมสรเดิมที่ผู้เล่นมีสัญญาอยู่ก่อนว่าจะขอเจรจาตามระเบียบ

ข. กรณีที่สโมสรเดิมมีเงื่อนไขตกลงกับผู้เล่นนั้นไว้ว่า ก่อนสัญญาครบกำหนดให้ สโมสรเดิมเป็นผู้เจรจาตกลงเป็นรายแรก และภายหลังได้ปฏิเสธเป็นลายลักษณ์อักษรที่จะต่อสัญญา ให้กับผู้เล่นภายในหรือตามเวลาที่กำหนดไว้ตามสัญญาแล้ว ผู้เล่นนั้นจึงมีสิทธิที่จะเจรจากับสโมสร อื่น ๆ ได้ไม่ว่าเวลาจะเหลือเกิน 6 เดือนก็ตาม

ค. ในกรณีที่ทั้งผู้เล่นและสโมสรที่มีสัญญาผูกพันกันตามที่ระบุไว้ในข้อ 6.3.3 ข้างต้นไม่ได้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งก่อนสัญญาว่าจ้างจะครบกำหนดภายใน 6 เดือน ให้ถือว่าผู้เล่น มีสิทธิที่จะเจรจากับสโมสรใหม่ได้

6.3.4 กรณีที่ผู้เล่นหรือเจ้าหน้าที่ทีมคนใด ร้องเรียนว่าได้ถูกสโมสรต้นสังกัด ยกเลิกสัญญาจ้างโดยไม่เป็นธรรมหรือมีผู้เสียหายร้องเรียนหรือร้องทุกข์มายัง “สมาคม” ว่ามี ผู้เล่น หรือเอเยนต์หรือสโมสรใด กระทำผิดตามข้อกำหนดและแนวทางที่ระบุไว้ตามข้อ 6.3.1 ถึง 6.3.3 ข้างต้น เมื่อ “สมาคม” สอบสวนแล้วพบว่า ผู้เล่นหรือเอเยนต์หรือสโมสรนั้น ๆ กระทำผิดจริง จะมี โทษตามที่ “สมาคม” กำหนด

## 7. การพัฒนานักฟุตบอล

7.1 การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และเยาวชนถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการ สนับสนุนฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในระยะยาว ตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การออก ใบอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขัน ฉะนั้นทุกสโมสรจึงจำเป็นต้องจัดให้มีโครงการฝึกอบรมเยาวชน และ/หรือทีมเยาวชนของสโมสรขึ้น

7.2 การพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ทุนทรัพย์เป็นจำนวนมากพอสมควรจึงเห็นควร กำหนดแนวทางการซื้อขายหรือโอนการอุปการะไว้ดังนี้ คือ

7.2.1 องค์กรสมาชิกที่ประสงค์จะสนับสนุนการพัฒนาผู้เล่นเยาวชนและเยาวชน ขององค์กรสมาชิกเอง ควรดำเนินการจัดทำข้อตกลงและ/หรือสัญญา ระหว่างผู้เล่นดังกล่าวกับ

องค์กรสมาชิกตามแนวทางที่ควรจะเป็น โดยยึดตามหลักกฎหมายไทยในกรณีที่เยาวชนหรือเยาวชนเหล่านั้นอายุยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต้องได้รับความยินยอมจากผู้แทนโดยชอบธรรม หรือผู้ปกครอง

7.2.2 การนำเยาวชน หรือเยาวชนที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสโมสรใดสโมสรหนึ่ง มาสังกัดสโมสรตัวเองจะต้องมีการเจรจากับสโมสรต้นสังกัดให้ถูกต้อง

7.2.3 ให้มีการเจรจาจ่ายค่าตอบแทนเรียกว่า “ค่าตอบแทนการพัฒนา” ให้กับสโมสรต้นสังกัดได้จำนวนหนึ่งตามที่ผู้เจรจาจะเห็นสมควร

8. ค่าสมัครเข้าแข่งขัน ทีมที่ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขันจะต้องเสียค่าสมัครเข้าร่วมการแข่งขันในแต่ละฤดูกาลหรือไม่ ให้อยู่ในดุลพินิจที่ “คณะกรรมการจัดการแข่งขัน” จะกำหนด

กฎ กติกา และระเบียบที่ใช้ควบคุมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ

#### 1. กฎ และกติกาของการแข่งขัน

1.1 กฎ และ กติกาการแข่งขัน ใช้กฎกติกาของ “ฟีฟ่า” ในการแข่งขันฟุตบอลนานาชาติที่ “สมาคม” ประกาศใช้แล้ว

1.2 กฎ และ กติกาอื่นๆ ที่นำมาผนวกใช้เป็นกฎและกติกาตามหลักเกณฑ์ของ “สมาคม” และ “กกท”

#### 2. การตัดสิน

2.1 การตัดสินการแข่งขันจะใช้ผู้ตัดสินของ “สมาคม” หรือที่ “สมาคม” จัดมา โดย “คณะกรรมการ” จะเป็นผู้ประสานงานกับ “สมาคม”

2.2 ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นในการแข่งขันซึ่งเกิดจากผู้เล่นหรือที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน หรือเกิดจากเจ้าหน้าที่ของทีมหรือกองเชียร์ของทีมใดทีมหนึ่ง ทำให้เกิดความเสียหายกับวงการฟุตบอลอาชีพให้ผู้ตัดสินหรือเจ้าหน้าที่ควบคุมการแข่งขันทำรายงานเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาขยายวินัยและข้อประท้วงของ “ทีพีแอลซี” พิจารณาในวันถัดไป ในกรณี

ที่มีเหตุการณ์นอกเหนือจากข้อกำหนดบทลงโทษที่มีอยู่ ให้คณะกรรมการดังกล่าว เสนอให้คณะกรรมการพิจารณารายทวินัยข้อประท้วงของ “สมาคม” ดำเนินการต่อไป

2.3 ในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณารายทวินัย และข้อประท้วงของ “ทีพีแอลซี” หรือคณะกรรมการพิจารณารายทวินัยข้อประท้วงของ “สมาคม” ตัดสินลงโทษอย่างหนึ่งอย่างใดกับองค์กรสมาชิก เจ้าหน้าที่ทีมหรือผู้เล่น หรือ กองเชียร์ขององค์กรสมาชิก และได้แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบแล้วหากองค์กรสมาชิกไม่เห็นด้วยกับคำตัดสินนั้น ให้ยื่นอุทธรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมเหตุแห่งการอุทธรณ์และหลักฐานอื่นใดเพื่อประกอบการพิจารณาและชำระเงินค่าอุทธรณ์ตามจำนวนที่ระบุไปยัง “ทีพีแอลซี” เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ หรือคณะกรรมการอื่นใดตามที่ “สมาคม” แต่งตั้งทำการพิจารณา และให้ถือว่าคำสั่งของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ หรือคณะกรรมการอื่นใดตามที่ “สมาคม” แต่งตั้งเป็นที่สุดท้ายหากองค์กรสมาชิกใดไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไข หรือไม่ใช้สิทธิอุทธรณ์ภายในระยะเวลาดังกล่าวให้ถือว่าสิทธิในการอุทธรณ์เป็นอันระงับสิ้นไป

3. การคิดคะแนนทีมที่ชนะการแข่งขันในครั้งใดครั้งหนึ่งจะได้คะแนน 3 คะแนน ถ้าทั้งคู่เสมอกันจะได้ทีมละ 1 คะแนน ส่วนทีมที่แพ้ไม่ได้คะแนน

#### 4. การจัดอันดับ

4.1 ทีมที่ได้คะแนนรวมสูงสุดเมื่อสิ้นสุดฤดูกาลเป็นทีมชนะเลิศส่วนทีมที่ได้คะแนนรองลงมา จะถูกจัดอันดับ ลดหลั่นกันตามคะแนนรวมที่ได้จนถึงทีมสุดท้าย

4.2 ในกรณีที่มียุทธีมามากกว่า 1 ทีมขึ้นไป ได้คะแนนรวมเท่ากันเมื่อสิ้นสุดฤดูกาล ให้ใช้เกณฑ์พิจารณาเรียงลำดับดังนี้

ก. พิจารณาจากผลการแข่งขันของทีมที่มีคะแนนเท่ากันที่เคยแข่งขันมาในฤดูกาลที่เพิ่งจบการแข่งขัน (Head To Head)

ข. พิจารณาจากจำนวนครั้งที่ชนะ (Number of Wins) ของแต่ละทีมที่มีคะแนนเท่ากัน

ค. พิจารณาจากผลต่างของประตูได้และประตูเสีย (Goals Difference)

ง. พิจารณาเฉพาะประตูได้ (Goals For)

จ. แข่งขันกันใหม่ 1 นัด เพื่อหาทีมชนะ หากผลการแข่งขันเสมอกันในเวลาปกติ ให้ตัดสินด้วยการเตะลูกโทษ ณ จุดเตะโทษ

ฉ. ในกรณีพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นตามลำดับแล้ว หากได้เกณฑ์ตัดสินตามข้อหนึ่งข้อใดแล้วให้ยุติการพิจารณาข้อต่อไป

4.3 ในการจัดอันดับระหว่างการแข่งขัน เพื่อแสดงลำดับในตารางคะแนนระหว่างฤดูกาลให้ใช้เกณฑ์พิจารณาดังต่อไปนี้

ก. พิจารณาจากคะแนนรวมสูงสุด

ข. ถ้าคะแนนเท่ากันให้พิจารณาจากผลต่างของประตูได้ประตูเสีย

ค. ถ้ายังเท่ากันอีกให้ดูเฉพาะประตูได้

ง. ถ้ายังเท่ากันอีกให้ทำการจับฉลาก

5. การขึ้นทะเบียนผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ประจำทีมและนักฟุตบอลตลอดจนชุดที่ใช้แข่งขัน

5.1 ให้องค์กรสมาชิกส่งรายชื่อผู้บริหารทีม เจ้าหน้าที่ประจำทีมและนักฟุตบอล เพื่อการขึ้นทะเบียน ตามแบบและช่วงเวลา “คณะกรรมการ” กำหนด

5.2 จำนวนรายชื่อผู้เล่นในแต่ละทีมขององค์กรสมาชิกกำหนดไว้ดังนี้

ก. รายการไทยพรีเมียร์ลีก ให้ส่งรายชื่อผู้เล่นในทีมได้ไม่เกิน 35 คน ตามแบบฟอร์มที่ “คณะกรรมการ” กำหนด ทั้งนี้ถ้าจะส่งชื่อผู้เล่นชาวต่างชาติด้วยให้ส่งได้ไม่เกิน 7 คน ใน 35 คน

ข. รายการลีกดิวิชั่น 1 ให้ส่งรายชื่อผู้เล่นในทีมได้ไม่เกิน 35 คน ตามแบบฟอร์มที่ “คณะกรรมการ” กำหนด ทั้งนี้ถ้าจะส่งชื่อผู้เล่นชาวต่างชาติด้วยให้ส่งได้ไม่เกิน 7 คน ใน 35 คน

5.3 การส่งรายชื่อผู้เล่นเข้าแข่งขันในแต่ละนัดให้ส่งได้ไม่เกิน 20 คน โดยเป็นผู้เล่นต่างชาติไม่เกิน 5 คน ส่วนเจ้าหน้าที่ส่งได้ไม่เกิน 9 คน ตามแบบฟอร์มที่ “คณะกรรมการ” กำหนด ทั้งนี้ถ้าจะส่งชื่อผู้เล่นชาวต่างชาติจะอนุญาตให้ลงสนามได้ ดังนี้

ก. ไทยพรีเมียร์ลีก ลงได้ 3 คนตลอดการแข่งขัน และให้ลงเพิ่มได้อีก 1 คนในกรณีที่เป็นผู้เล่นที่มีสัญชาติอยู่ในประเทศสมาชิกของ AFC

ข. ลีกวิชั่น 1 ลงได้ 3 คนตลอดการแข่งขันและให้ลงเพิ่มได้อีก 1 คนในกรณีที่ผู้เล่นที่มีสัญชาติอยู่ในประเทศสมาชิกของ AFC

ค. การส่งรายชื่อผู้เล่นต่างชาติ ที่มีสัญชาติอยู่ในประเทศสมาชิกของ AFC เข้าแข่งขันตามข้อ 5.3 ก.-ข.แล้วแต่กรณี ให้ระบุตัวอักษร “A” ไว้ที่ท้ายชื่อผู้เล่นแต่ละคนในใบรายชื่อด้วย

ง. การใช้สิทธิผู้เล่นต่างชาติตามจำนวนในข้อ 5.3 ก. และ 5.3 ข.แล้ว หากคนใดถูกผู้ตัดสินให้ออกจากการแข่งขันไป (ได้รับใบแดง) ผู้เล่นต่างชาติ ในสนามแข่งขัน ต้องลดจำนวนลงไปตามนั้น ไม่สามารถเปลี่ยนตัวผู้เล่นชาวไทยออกและนำผู้เล่นชาวต่างชาติเข้าไปเล่นเพิ่มได้อีก

5.4 หลักฐานประกอบการขึ้นทะเบียนเจ้าหน้าที่ทีมตามข้อ 5.1 มีดังนี้ คือ

ก. รูปถ่ายสีธรรมชาติไม่เกิน 6 เดือน หน้าตรงไม่สวมหมวกและไม่ใส่แว่นตา คำนวณขนาด 1/1/2 \* 2 นิ้ว คนละ 1 รูป

ข. หลักฐานแสดงสถานภาพของเจ้าหน้าที่ตามข้อ 5.1

5.5 หลักฐานประกอบการขึ้นทะเบียนของผู้เล่นชาวไทยและผู้เล่นต่างชาติในข้อ 5.2 มีดังนี้ คือ

ก. รูปถ่ายสีธรรมชาติไม่เกิน 6 เดือน หน้าตรงไม่สวมหมวกและไม่ใส่แว่นตา คำนวณขนาด 1/1/2 \* 2 นิ้ว คนละ 3 รูป

ข. หลักฐานการว่าจ้างอาชีพระหว่างองค์กรสมาชิกกับผู้เล่นสัญญาการว่าจ้างนี้ให้จัดทำขึ้นอย่างน้อย 3 ชุดด้วยกัน โดย ชุดที่ 1 เก็บไว้ที่องค์กรสมาชิก ชุดที่ 2 ให้ผู้เล่นเป็นผู้เก็บ และชุดที่ 3 จัดส่งให้กับ “ทีพีเอสซี” หรือ “สมาคม” แล้วแต่กรณีการไม่ส่งสัญญาว่าจ้างดังกล่าว หรือ ส่งช้ากว่าเวลาที่กำหนดผู้เล่นคนนั้นจะยังไม่มีสิทธิลงเล่นจนกว่าเอกสารทั้งสี่จะสมบูรณ์

ค. ในกรณีที่ผู้เล่นต่างชาติให้แสดงหลักฐานการโอนย้ายตามที่กำหนดไว้ในข้อ 4.6 อย่างน้อย 3 ชุดด้วย

5.6 การส่งรายชื่อขึ้นทะเบียนเมื่อเริ่มต้นการแข่งขันตามข้อ 5.2 องค์กรสมาชิกจะส่งชื่อผู้เล่นไม่ครบ 35 คนก็ได้ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 20 คนและจะต้องนำส่ง “คณะกรรมการ” ก่อนการแข่งขันแมตช์แรกของลีกนั้นจะเริ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10 วันปฏิทินนอกจากนั้นแต่ละองค์กรสมาชิกต้องคงจำนวนผู้เล่นขึ้นค่าไว้ไม่น้อยกว่า 20 คน ตลอดฤดูกาลการส่งชื่อผู้เล่นขึ้นทะเบียนเพิ่มเติมจากจำนวน 20 คน ในวรรคต้น สามารถกระทำได้ถึงวันปิดระบบ TMS ของ FIFA (การซื้อ-ขายนักกีฬา) และจะต้องจัดส่งเอกสารตามข้อ 5.5 ให้กับ “คณะกรรมการ” ก่อนวันที่จะลงแข่งขันไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ จึงจะลงทำการแข่งขันได้

5.7 องค์กรสมาชิกสามารถเพิ่มเติมรายชื่อนักฟุตบอลที่ยังส่งไม่ครบจำนวนตามข้อ 5.2 ได้ระหว่างพักครึ่งฤดูกาลหรือระหว่างเวลาที่ “คณะกรรมการกำหนด” หากพ้นจากกำหนดดังกล่าวไปแล้ว จะไม่อนุญาตให้มีการเพิ่มรายชื่อได้อีก และในการเพิ่มเติมรายชื่อแต่ละครั้งให้ส่งหลักฐานตามข้อ 5.5 ไปให้ “คณะกรรมการ” ทราบ ก่อนวันที่จะลงแข่งขันไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ จึงจะลงทำการแข่งขันได้

5.8 อนุญาตให้มีการถอนชื่อนักฟุตบอลที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้ตามข้อ 5.6 ออกจากทีมได้ทุกขณะ แต่จำนวนนักฟุตบอลที่เหลืออยู่ต้องไม่น้อยกว่า 20 คน ส่วนการโอนย้ายนักฟุตบอลเพื่อเข้า (โอนเข้า) ร่วมเล่นในลีกที่ 2 ให้กระทำได้ในระหว่างการพักครึ่งฤดูกาล (เมื่อจบเลก 1) หรือระหว่างเวลาที่ “คณะกรรมการ” จะกำหนดขึ้นภายใต้หลักเกณฑ์ดังนี้

ก. การถอนชื่อนักฟุตบอลออกจากทีม เมื่อถอนออกไปแล้วจำนวนผู้เล่นชาวไทยหรือชาวต่างชาติ จะลดลงไปตามจำนวนที่ถอนออก และจะใช้สิทธิเกี่ยวกับจำนวนผู้เล่นให้เป็นไปตามข้อ 5.2 อีกมิได้ เว้นแต่ได้ส่งรายชื่อผู้เล่นแต่ละกลุ่มนั้นไว้ไม่ครบตามที่กล่าวในข้อ 5.6

ข. จำนวนนักฟุตบอลที่จะขอโอนย้ายเข้า หรือโอนย้ายออกให้ทำได้ไม่เกินทีมละ 5 คน โดยเป็นผู้เล่นต่างชาติได้ไม่เกิน 2 คน และผู้เล่นชาวไทย 3 คน หรือจะเป็นผู้เล่นชาวไทยทั้งหมด 5 คน ก็ได้โดยการโอนย้ายนี้จะต้องมีหลักฐานประกอบครบถ้วน ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 5.5 และเอกสารเหล่านั้นจะต้องจัดส่งถึง “คณะกรรมการ” ทันตามที่กำหนดในข้อ 5.7 จึงจะลงทำการแข่งขันได้

5.9 องค์การสมาชิก ต้องจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีของนักฟุตบอลแต่ละคนในสังกัด เกี่ยวกับหัวใจและหลอดเลือดอย่างถี่ถ้วน และส่งผลการตรวจของแพทย์ให้กับ “ทีพีแอลซี” ก่อนเริ่มฤดูกาลแข่งขันของลีกนั้น ไม่น้อยกว่า 10 วันปฏิทินหรือ 5 วันทำการกรณีที่แจ้งขึ้นทะเบียนเพิ่มเติมนักฟุตบอลในภายหลัง หากมิได้ดำเนินการจะไม่รับขึ้นทะเบียน

5.10 แต่ละทีมจะต้องแจ้งชุดที่จะใช้แข่งขัน รวมถึงชุดผู้รักษาประตู ในกรณีเป็นทีมเหย้า และกรณีที่ไปเยือนตามแบบฟอร์มที่ “คณะกรรมการจัดการแข่งขัน” กำหนด (ซึ่งรวมทั้งเสื้อกางเกง และถุงเท้าสำหรับชุดเหย้า และชุดเยือน) รวม 3 ชุดเป็นอย่างน้อย และจะต้องมีสีแตกต่างกัน ทั้งสิ้นต่อคณะกรรมการจัดการแข่งขันที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องใช้สีของชุดแข่งขันตามที่แจ้งไว้ตลอดฤดูกาลแข่งขันและสีของหมายเลขเสื้อแข่งขัน ควรใช้สีที่มองเห็นได้ชัดเจนทั้งการแข่งขันในเวลากลางวันหรือในเวลากลางคืนเพื่อมิให้ทีมเยือนมีปัญหาเกี่ยวกับสีชุดแข่งขันของผู้เล่นหรือผู้รักษาประตู ในวันแข่งขัน ผู้เล่นจึงควรนำชุดแข่งขันไป 2 ชุดและผู้รักษาประตูควรนำไป 3 ชุด เว้นแต่ได้ตรวจสอบเป็นที่แน่นอนแล้วว่า การไปแข่งขันในฐานะทีมเยือนแต่ละนัด สีชุดแข่งขันของตนไม่คล้ายคลึงกับของทีมเหย้า

5.11 ผู้เล่นของแต่ละทีมองค์การสมาชิก ต้องแต่งกายให้เรียบร้อยเหมือนกันตามสีที่ได้แจ้งไว้ในแบบฟอร์มของ “คณะกรรมการ” โดยต้องมีเครื่องหมายของผู้สนับสนุนการแข่งขันที่แขนเสื้อด้านขวาให้มีชื่อย่อของผู้เล่น และ นามสกุลเต็ม หรือชื่อเต็ม นามสกุลย่อ หรือชื่อเต็มไม่ใส่นามสกุล อย่างไรก็ตามหนึ่งเป็นภาษาอังกฤษอยู่เหนือหมายเลข ด้านหลังตัวเสื้อ ตัวอักษรนี้จะต้องสูงไม่น้อยกว่า 5 ซม. และติดหมายเลขประจำตัวทางด้านหลังเสื้อ ด้วยสีที่มองเห็นได้ชัดเจน มีความสูงไม่น้อยกว่า 25 ซม. และที่ขากางเกงด้านหน้าข้างขวา หรือข้างซ้ายก็ได้ด้วยสีที่มองเห็นได้ชัดเจน มีความสูงไม่น้อยกว่า 10 ซม. โดยแบบและสีของหมายเลขต้องเป็นไปตามที่ “คณะกรรมการ” กำหนดไว้ และผู้เล่นมีสิทธิใส่ชุดแข่งขันตามที่องค์การสมาชิกมีข้อผูกพันกับบริษัทผู้อุปถัมภ์ได้ แต่จะต้องแจ้งให้คณะกรรมการทราบล่วงหน้า และผู้ที่ป็นหัวหน้าทีมต้องติดเครื่องหมายที่แขนเสื้อด้านซ้ายให้ชัดเจนโดยเครื่องหมายนี้จะต้องหามาเองหากไม่มีเครื่องหมายของผู้สนับสนุนการแข่งขันที่แขนเสื้อด้านขวาหรือมีแต่เป็นเครื่องหมายที่ลอกเลียนแบบผู้เล่นคนนั้น ไม่มีสิทธิลงแข่งขัน

5.12 กรณีที่ชุดแข่งขันของผู้เล่นมีสีคล้ายคลึงกันให้ทีมเยือนเปลี่ยนชุดแข่งขัน ยกเว้นชุดของผู้รักษาประตูเท่านั้น ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้ตัดสินที่ทำหน้าที่ในคู่นั้น ๆ



ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

1. พันเอก ดร.ก้อง ไชยณรงค์ นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บังคับบัญชา กองทัพบก
2. นาวาเอก ดร.พินัย จินชัย อาจารย์ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ
3. ดร.สมคิด ปิ่นทอง อุปนายก สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย
4. ดร.เฉลิมวิทย์ นิมิตระกุล นักวิจัยอิสระ
5. ดร.มิตภาณี พงษ์พั้ว รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี



ภาคผนวก ค  
ผู้ฝึกสอนฟุตบอลในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก





ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถาม

## การวิจัยเรื่อง

การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอล  
ในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

**An Analysis of Factors Affecting Football Coaches' Career Success  
in Thailand's Professional Football Clubs**

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์  
องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพใน  
ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้  
ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย 2) เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบที่  
ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย
2. วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามฉบับนี้ เพื่อนำข้อมูลความคิดเห็นของท่านผู้ตอบแบบ  
สอบถามไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลใน  
สโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยต่อไป
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น  
ไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคลจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด
4. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจำนวน 10 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสร  
ฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย  
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่าง  
ดีมา ณ โอกาสนี้ด้วย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความ หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. อายุ.....ปี (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

2. สถานภาพสมรส

- (1) โสด
- (2) สมรส และอยู่ด้วยกัน
- (3) สมรส และแยกกันอยู่
- (4) หม้าย / หย่า

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- (1) ปริญญาตรี
- (2) ปริญญาโท
- (3) ปริญญาเอก
- (4) อื่น ๆ

4. การอบรม

- (1) AFC Pro Licence
- (2) AFC A Licence
- (3) AFC B Licence
- (4) AFC C Licence
- (5) อื่น ๆ

5. สโมสรที่ท่านสังกัดปัจจุบันแข่งขันในระดับ

- 1) ไทยพรีเมียร์ลีก
- 2) ดิวิชั่น 1
- 3) ดิวิชั่น 2

ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอล  
อาชีพของประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าท่านเห็นด้วยในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  
ช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว โดยเกณฑ์ในการเลือกตอบมีดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นด้วยมากที่สุด  
4 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นด้วยมาก  
3 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นด้วยปานกลาง  
2 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นด้วยน้อย  
1 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อรายการ		ระดับ ความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
1.	สมาชิกในครอบครัวสามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่ท่านมอบหมายได้ตามที่ท่านต้องการ					
2.	ท่านสามารถปรึกษาหารือกับสมาชิกในครอบครัวเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานของท่านได้					
3.	ท่านและครอบครัวมีความมั่นคงทางการเงิน					
4.	เมื่อท่านประสบปัญหาการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะคอยให้กำลังใจ					
5.	ท่านจัดให้มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว					
6.	บุคลากรในสโมสรมักจะปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีของท่าน					
7.	ท่านมีวิธีการในการกระตุ้นบุคลากรในสโมสรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
8.	ท่านทำให้บุคลากรในสโมสรมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้					
9.	ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในสโมสรพิจารณาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานอย่างรอบด้าน					
10.	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรในสโมสรพิจารณาปัญหาและหาหนทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ					

ข้อรายการ		ระดับ ความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
11.	ท่านให้โอกาสบุคลากรในสโมสรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถของแต่ละคน					
12.	ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะ นักกีฬาต้องการผู้ฝึกสอนที่สามารถที่ จะพัฒนาและปกป้องพวกเขาได้					
13.	ท่านมีความสามารถในการกระตุ้นความกล้าหาญของนักกีฬาได้อย่าง สม่ำเสมอ					
14.	ท่านรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น ๆ และ ผลที่จะตามมา					
15.	ท่านสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องรู้ว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อย อะไร					
16.	ท่านสามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงของ บุคคลใกล้ชิด					
17.	ท่านยินดีรับฟังเหตุผลของบุคลากรในสโมสร หากไม่สามารถปฏิบัติงาน ตามที่ท่านต้องการได้					
18.	ท่านสามารถแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
19.	เมื่อถูกตำหนิต่อหน้า ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้					
20.	เมื่อคนรอบข้างมีความขัดแย้ง ท่านสามารถจัดการหาข้อยุติได้					
21.	ท่านได้รับการฝึกอบรมในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้ฝึกสอน					
22.	ท่านได้เข้าร่วมอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ อย่าง สม่ำเสมอ					
23.	ท่านได้ไปศึกษาคู่ในงานต่างประเทศ					
24.	ท่านได้ศึกษาอบรมในระดับที่สูงขึ้น					
25.	ท่านมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและสโมสร					
26.	รูปแบบการฝึกสอนมีทั้งทฤษฎีและการฝึกในสนามผู้ฝึกสอนต้องเรียนรู้ กติกาก					
27.	ผู้ฝึกสอนต้องเรียนรู้และเข้าใจการวางแผนฤดูกาลแข่งขัน					
28.	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าสามารถ ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ					

ข้อรายการ	ระดับ ความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
29. ท่านได้รับมอบหมายจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ปฏิบัติงานในวาระพิเศษหรือรับผิดชอบงานที่สำคัญบ่อยครั้ง					
30. ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ความสนใจและยอมรับความคิดเห็นของท่าน					
31. ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อท่านเกิดอุปสรรคในการทำงาน					
32. ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้การสนับสนุนท่านในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น					
33. ท่านได้รับความไว้วางใจจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีมในการทำงาน					
34. ท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากนักกีฬาในการทำงาน					
35. ท่านได้รับกำลังใจจากนักกีฬาเสมอในยามที่รู้สึกท้อแท้ในการทำงาน					
36. เมื่อท่านประสบกับความช่วยเหลือจากสโมสรท่านได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดี					
37. บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในความสามารถของท่าน					
38. ผู้ฝึกสอนการมีส่วนในการพัฒนาฟุตบอลของประเทศ					
39. ท่านทำงานเพราะต้องการเห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นของนักกีฬา					
40. ท่านได้รับการยกย่องว่ามีความสามารถเท่าเทียมกับผู้ฝึกสอนต่างชาติ					
41. ท่านรู้สึกปลาบปลื้มใจเมื่อเห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านรับผิดชอบ					
42. งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของท่าน					
43. บรรยากาศการทำงานในสโมสรของท่านมีความเป็นมิตร					
44. บุคลากรสโมสรของท่านร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่					
45. ท่านมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรของสโมสรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
46. ท่านรู้สึกว่าการที่ได้อยู่เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน					
47. ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบมากขึ้น					

ข้อรายการ	ระดับ ความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
48. ท่านได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติในอาชีพผู้ฝึกสอน					
49. ท่านมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการจัดการสอนให้เหมาะสมกับนักศึกษา					
50. ท่านมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมในการพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากรของสโมสรและผู้เกี่ยวข้อง					
51. ท่านสามารถนำทฤษฎีจากการศึกษาอบรมไปประยุกต์ใช้ในการสอนได้เป็นอย่างดี					
52. ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
53. ท่านมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสโมสร					
54. ท่านสามารถจูงใจนักกีฬาให้ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ					
55. ท่านเป็นตัวกลางในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสโมสร					
56. ท่านมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสโมสรได้สำเร็จลุล่วง					
57. ท่านสามารถพูดคุย ปรับความเข้าใจกับนักกีฬาได้เป็นอย่างดีเมื่อมีการร้องทุกข์					
58. ท่านสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในสโมสรได้เป็นอย่างดี					
59. เมื่อบุคลากรในสโมสรมีเรื่องไม่สบายใจท่านเป็นที่ปรึกษาและปรับทุกข์ได้					
60. กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ท่านสามารถประสานสัมพันธ์ได้ในเวลาอันรวดเร็ว					
61. บุคลากรในสโมสรมีความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าสามารถนำพาสโมสรไปสู่ความสำเร็จได้					
62. ผู้ฝึกสอนต้องสร้างแรงกระตุ้น ให้นักกีฬามีสมาธิอยู่กับเกมการแข่งขันตลอดเวลา					
63. ท่านให้ความสำคัญกับนักกีฬาทุกคน เพื่อให้ให้นักกีฬาเกิดความเป็นน้ำหนึ่ง					

ข้อรายการ		ระดับ ความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	เดียวกัน					
64.	ผู้ฝึกสอนต้องมีบารมีมากพอที่จะควบคุมนักกีฬา					
65.	ผู้ฝึกสอนต้องรู้จักจังหวะและโอกาสที่จะควบคุมพฤติกรรมต่างของนักกีฬาเป็นที่เกรงกลัวของนักกีฬา					
66.	ผู้ฝึกสอนที่เก่งก็อาจจะไม่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จเสมอไป					
67.	การใช้จิตวิทยากับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องใช้สมาธิในการควบคุมนักกีฬาให้มีสมาธิอยู่กับเกมตลอดเวลา					
68.	ผู้ฝึกสอนควรบอกแคว่วิธีการหรือแนวทางที่ทำให้ให้นักกีฬาประสบความสำเร็จแต่ความสำเร็จทั้งหมดนั้นขึ้นอยู่กับนักกีฬาเป็นสำคัญ					
69.	ท่านสามารถทราบได้ว่าทักษะอะไรของนักกีฬาสำคัญที่สุด					
70.	ท่านสามารถทำตัวอย่างที่ถูกต้องให้กับนักกีฬา					
71.	ท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลตามต้องการ					
72.	ท่านได้รับผลการประเมินการทำงานจากสโมสรในทางบวก					
73.	ท่านรู้สึกยินดีเมื่อเห็นทีมชนะเลิศการแข่งขัน					
74.	งานของท่านส่งผลต่อการพัฒนาวงการฟุตบอลโดยภาพรวมของประเทศไทย					
75.	ท่านได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากขึ้นตามลำดับ					
76.	ท่านมักจะพูดถึงอาชีพของท่านในทางบวก					
77.	ท่านคิดเสมอว่างานที่ท่านทำ เป็นงานที่มีเกียรติ					
78.	ท่านสามารถทำงาน โดยไม่มีความขัดแย้ง					
79.	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
80.	ท่านมีความรู้สึกเสมอว่างานที่ท่านทำมีความก้าวหน้าตลอดเวลา					
81.	ท่านเอาใจใส่ต่อกิจกรรมต่างๆของสโมสร โดยเสมอแม้ว่าจะไม่ใช่การทำงานในหน้าที่					
82.	ท่านภูมิใจในตนเองและคิดว่าท่านมีคุณค่าต่อนักกีฬาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง					
83.	ท่านมีความสุขแข็งแรง ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน					
84.	ท่านมีส่วนสนับสนุนให้นักกีฬาและสโมสรประสบความสำเร็จ					
85.	ท่านรู้สึกมีความสุขทางจิตใจ					





### ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลในสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
	<b>การสนับสนุนจากครอบครัว</b>						
1.	สมาชิกในครอบครัวสามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่ท่านมอบหมายได้ตามที่ท่านต้องการ	1	1	1	1	1	1.0
2.	ท่านสามารถปรึกษาหารือกับสมาชิกในครอบครัวเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานของท่านได้	1	1	0	1	1	0.8
3.	ท่านและครอบครัวมีความมั่นคงทางการเงิน	1	1	1	1	1	1.0
4.	เมื่อท่านประสบปัญหาการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะคอยให้กำลังใจ	1	1	1	1	1	1.0
5.	ท่านจัดให้มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว	0	0	1	1	1	0.6
	<b>ภาวะผู้นำ</b>						
6.	บุคลากรในสโมสรมักจะปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีของท่าน	1	1	1	1	1	1.0
7.	ท่านมีวิธีการในการกระตุ้นบุคลากรในสโมสรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.0
8.	ท่านทำให้บุคลากรในสโมสรมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้	1	1	1	1	1	1.0
9.	ท่านมีความสามารถถ่ายทอดความคิดที่กว้างไกลของท่านไปยังบุคลากรในสโมสรได้เป็นอย่างดี	0	1	0	0	1	0.4

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
10.	ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในสโมสรพิจารณาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานอย่างรอบด้าน	1	1	1	1	1	1.0
11.	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรในสโมสรพิจารณาปัญหาและหาหนทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1.0
13.	ท่านให้โอกาสบุคลากรในสโมสรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถของแต่ละคน	1	0	0	1	1	0.6
14.	ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะ นักกีฬาต้องการผู้ฝึกสอนที่สามารถที่จะพัฒนาและปกป้องพวกเขาได้	1	1	1	1	1	1.0
15.	ท่านมีความสามารถในการกระตุ้นความกล้าหาญของนักกีฬาได้อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.0
	<b>ความเชื่อมั่นในตนเอง</b>						
16.	ท่านรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้นๆ และผลที่จะตามมา	0	1	1	1	1	0.8
17.	ท่านสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องรู้ว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร	1	1	1	1	1	1.0
18.	ท่านสามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงของบุคคลใกล้ชิด	1	1	0	1	1	0.8
19.	ท่านยินดีรับฟังเหตุผลของบุคลากรในสโมสร หากไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ท่านต้องการได้	1	1	0	1	1	0.8
20.	ท่านสามารถแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.0
21.	เมื่อถูกตำหนิต่อหน้า ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้	0	1	1	1	1	0.8
22.	เมื่อคนรอบข้างมีความขัดแย้ง ท่านสามารถจัดการหาข้อยุติได้	1	1	0	1	1	0.8

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
	<b>สมรรถนะด้านความรู้</b>						
23.	ท่านได้รับการฝึกอบรมในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้ฝึกสอน	1	1	0	1	1	0.8
24.	ท่านได้เข้าร่วมอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.0
25.	ท่านได้ไปศึกษาดูในงานต่างประเทศ	1	1	0	1	1	0.8
26.	ท่านได้ศึกษาอบรมในระดับที่สูงขึ้น	1	1	0	1	1	0.8
27.	ท่านมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและสโมสร	1	1	1	1	1	1.0
28.	การเป็นผู้ฝึกสอนถ้าเริ่มต้นจากการเป็นนักกีฬาจะทำให้เข้าใจเกมการแข่งขันมาก	0	1	0	0	1	0.4
29.	รูปแบบการฝึกสอนมีทั้งทฤษฎีและการฝึกในสนามผู้ฝึกสอนต้องเรียนรู้กติกา	1	1	1	1	1	1.0
30.	ผู้ฝึกสอนต้องเรียนรู้และเข้าใจการวางแผนฤดูกาลแข่งขัน	1	1	1	1	1	1.0
	<b>การสนับสนุนจากองค์กร</b>						
31.	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	0	1	0.8
32.	ท่านได้รับมอบหมายจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ปฏิบัติงานในวาระพิเศษหรือรับผิดชอบงานที่สำคัญบ่อยครั้ง	1	1	1	0	1	0.8
33.	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้ความสนใจและยอมรับความคิดเห็นของท่าน	1	1	1	0	1	0.8
34.	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อท่านเกิดอุปสรรคในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0
35.	ประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีม ให้การสนับสนุนท่านในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	1.0

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
36.	ท่านได้รับความไว้วางใจจากประธานสโมสรหรือผู้จัดการทีมในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0
37.	ท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากนักกีฬาในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0
38.	ท่านได้รับการยกย่องนับถือจากนักกีฬาถึงความสามารถในการทำงาน	0	0	0	0	1	0.2
39.	ท่านได้รับกำลังใจจากนักกีฬาเสมอในยามที่รู้สึกท้อแท้ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0
40.	เมื่อท่านประสบกับความช่วยเหลือจากสโมสรท่านได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.0
41.	เพื่อนในกลุ่มผู้ฝึกสอนของท่าน เชิญท่านเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้ฝึกสอนอื่นทำให้ท่านมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก	1	1	0	0	0	0.4
<b>ความผูกพันในอาชีพ</b>							
42.	บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในความสามารถของท่าน	0	1	1	1	1	0.8
43.	การเป็นนักกีฬามาก่อนทำให้รับรู้แนวทางการทำงาน	0	0	0	1	1	0.4
44.	ผู้ฝึกสอนการมีส่วนในการพัฒนาฟุตบอลของประเทศ	1	1	1	0	1	0.8
45.	ท่านทำงานเพราะต้องการเห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นของนักกีฬา	1	1	1	1	1	1.0
46.	ท่านได้รับการยกย่องว่ามีความสามารถเท่าเทียมกับผู้ฝึกสอนต่างชาติ	1	1	1	1	1	1.0
47.	ท่านรู้สึกปลื้มใจเมื่อเห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1.0
48.	งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของท่าน	1	1	1	1	1	1.0
49.	บรรยากาศการทำงานในสโมสรของท่านมี	1	1	1	0	1	0.8

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
	ความเป็นมิตร						
50.	บุคลากรสโมสรของท่านร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่	1	1	1	0	1	0.8
	<b>สมรรถนะด้านแรงจูงใจ</b>						
51.	ท่านมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรของสโมสรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	0	0	1	1	0.6
50.	ท่านรู้สึกว่าการที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน	1	1	1	1	1	1.0
52.	ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบมากขึ้น	1	0	1	1	1	0.8
53.	ท่านได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติในอาชีพผู้ฝึกสอน	1	1	1	1	1	1.0
54.	ท่านมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการจัดการสอนให้เหมาะสมกับนักกีฬา	1	0	1	1	1	0.8
55.	ท่านมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมในการพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากรของสโมสรและผู้เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1.0
	<b>สมรรถนะความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง</b>						
56.	ท่านสามารถนำทฤษฎีจากการศึกษาอบรมไปประยุกต์ใช้ในการสอนได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.0
57.	ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1.0
58.	ท่านมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสโมสร	1	1	1	1	1	1.0
59.	ท่านสามารถจูงใจนักกีฬาให้ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ	1	1	1	1	1	1.0

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
60.	ท่านเป็นตัวกลางในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสโมสร	1	1	1	1	1	1.0
61.	ท่านมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสโมสรได้สำเร็จ คล่อง	1	1	1	1	1	1.0
62.	ท่านสามารถพูดคุย ปรับความเข้าใจกับนักกีฬาได้เป็นอย่างดีเมื่อมีการร้องทุกข์	0	0	0	1	1	0.2
<b>สมรรถนะด้านคุณลักษณะ</b>							
63.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในสโมสรได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.0
64.	ท่านมีส่วนสำคัญในการสร้างความสามัคคีในสโมสร	0	0	0	1	1	0.4
65.	เมื่อบุคลากรในสโมสรมีเรื่องไม่สบายใจท่านเป็นที่ปรึกษาและปรับทุกข์ได้	1	1	1	1	1	1.0
66.	กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ท่านสามารถประสานสัมพันธ์ได้ในเวลาอันรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1.0
67.	บุคลากรในสโมสรมีความเชื่อมั่นในตัวท่านว่าสามารถนำพาสโมสรไปสู่ความสำเร็จได้	1	1	1	1	1	1.0
68.	ผู้ฝึกสอนต้องสร้างแรงกระตุ้นให้นักกีฬามีสมาธิอยู่กับเกมการแข่งขันตลอดเวลา	1	1	1	1	1	1.0
69.	ท่านให้ความสำคัญกับนักกีฬาทุกคน เพื่อให้ นักกีฬาเกิดความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน	1	1	1	1	1	1.0
70.	ท่านมีภาพลักษณ์ที่น่าสนใจ	0	1	1	0	1	0.4
71.	ผู้ฝึกสอนต้องมีบาร์มีมากพอที่จะควบคุมนักกีฬา	1	1	0	1	1	0.8
<b>สมรรถนะด้านทักษะ</b>							
72.	ผู้ฝึกสอนต้องรู้จักจังหวะและโอกาสที่จะควบคุมพฤติกรรมต่างของนักกีฬาเป็นที่เกรงกลัวของนักกีฬา	0	1	1	1	1	0.8

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
73.	ผู้ฝึกสอนที่เก่งก็อาจจะไม่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จเสมอไป	1	1	1	0	1	0.8
74.	หลักในการทำงาน คือ ความตรงต่อเวลา และรับฟังนักกีฬาแต่ไม่ได้เชื่อนักกีฬาทั้งหมด	0	0	1	0	1	0.4
75.	การใช้จิตวิทยากับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องใช้สมาธิในการควบคุมนักกีฬาให้มีสมาธิอยู่กับเกมตลอดเวลา	1	1	1	1	1	1.0
76.	ผู้ฝึกสอนควรบอกแคว้วิธีการหรือแนวทางที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จแต่ความสำเร็จทั้งหมดนั้นขึ้นอยู่กับนักกีฬาเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1.0
77.	ท่านสามารถทราบได้ว่าทักษะอะไรของนักกีฬาสำคัญที่สุด	0	1	1	1	1	0.8
78.	ท่านสามารถทำตัวอย่างที่ถูกต้องให้กับนักกีฬา	1	1	1	1	1	1.0
	ความสำเร็จในอาชีพ						
79.	ท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลตามต้องการ	1	1	1	1	1	1.0
80.	ท่านได้รับผลการประเมินการทำงานจากสโมสรในทางบวก	1	1	1	1	1	1.0
81.	ท่านรู้สึกยินดีเมื่อเห็นทีมชนะเลิศการแข่งขัน	1	1	1	1	1	1.0
82.	งานของท่านส่งผลต่อการพัฒนาวงการฟุตบอลโดยภาพรวมของประเทศไทย	1	1	1	1	1	1.0
83.	ท่านได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากขึ้นตามลำดับ	1	0	1	1	1	0.8
84.	ท่านมักจะพูดถึงอาชีพของท่านในทางบวก	1	1	1	1	1	1.0
85.	ท่านคิดเสมอว่างานที่ทำ เป็นงานที่มีเกียรติ	0	1	1	1	1	0.8
86.	ท่านสามารถทำงานโดยไม่มีความขัดแย้ง	1	1	1	1	1	1.0
87.	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0
88.	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ชีวิตส่วนตัว	1	0	0	1	0	0.4
89.	ท่านมีความรู้สึกเสมอว่างานที่ท่านทำมีความก้าวหน้าตลอดเวลา	1	1	1	1	1	1.0

ข้อรายการ		ความสอดคล้อง					คะแนนเฉลี่ย
		5	4	3	2	1	
90.	ท่านเอาใจใส่ต่อกิจกรรมต่างๆของสโมสรโดยเสมอแม้ว่าจะไม่ใช่การทำงานในหน้าที่	1	1	1	0	1	0.8
91.	ท่านภูมิใจในตนเองและคิดว่าท่านมีคุณค่าต่อนักกีฬาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1.0
92.	ท่านมีสุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	0	1	1	1	1	0.8
93.	ท่านมีส่วนสนับสนุนให้นักกีฬาและสโมสรประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.0
94.	ท่านรู้สึกมีความสุขทางจิตใจ	0	1	1	1	0	0.8

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นาวาเอก เรืองฤทธิ์ แสงแก้ว
วันเดือนปีเกิด	11 กรกฎาคม พ.ศ.2511
สถานที่เกิด	จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	- วิทยาศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายเรือ - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ - Postgraduate Diploma in Logistics and Supply Chain Management: Massey University, New Zealand
ตำแหน่งการทำงาน	- หัวหน้างบประมาณ กองโครงการและ งบประมาณ กรมอุทกหารเรือ - เลขานุการ สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย
สถานที่ทำงาน	อาคารเอนกประสงค์ (ศูนย์ฝึกกีฬาเทควันโด) เลขที่ 286 การกีฬาแห่งประเทศไทย แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240