การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ณรงค์ฤทธิ์ ขุนทิพย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการกีฬา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

.....

นายณรงค์ฤทธิ์ ขุนทิพย์

ผู้วิจัย

.....

อาจารย์วรรณชลี โนริยา, ปร.ด.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐไชย สุขสอาด, ค.ด.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์นักรบ ระวังการณ์, ศศ.ด.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ

พ.บ., ว.ว. ออโธปิดิคส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

อาจารย์วรรณชลี โนริยา, ปร.ด.

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการกีฬา

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการกีฬา)
วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2557

.....
นายณรงค์ฤทธิ์ ขุนทิพย์
ผู้วิจัย

.....
อาจารย์จุฑา ติงศภัทิย์, P.E.D.
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
อาจารย์วรรณชลี โนริยา, ปร.ด.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐไชย สุขสอาด, ค.ด.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์นักรบ ระวังการณ์, ศศ.ด.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ
พ.บ., ว.ว. ออร์โธปิดิคส์
คณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรโณ, Ph.D.
คณบดี
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วรรณชลี โนริยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักของผู้วิจัย ที่กรุณาให้คำปรึกษา การชี้แนะ คำแนะนำ สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยมาโดยตลอด และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นักรบ ระวังการณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และอาจารย์ ดร.จุฑา ติงศภัทริย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการจัดการการกีฬา ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประศาสตร์วิชาความรู้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้และเติบโตทางด้านความคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือใช้ในการศึกษาต่อไป ขอขอบคุณบุคลากรภาควิชาศึกษาศาสตร์ และบุคลากรคณะสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและคอยชี้แนะแนวทางต่างๆ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ในสาขาการจัดการการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จ และขอขอบคุณ ผู้บริหาร ทีมงานผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ และนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร เอสซีจี เมืองทองยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสนับสนุนข้อมูลประกอบการในการทำวิจัยครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบคุณสำหรับคุณแม่นงนุต คุณพ่อเสรี ที่ท่านได้ให้โอกาสในการศึกษา และโอกาสในการเล่นกีฬา ทั้งยังอบรมสั่งสอนและปลูกฝังสิ่งที่ถูกที่ควรตลอดมาและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาเล่าเรียนและทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องที่มิได้กล่าวนามทุกท่าน ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการศึกษาจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ณรงค์ฤทธิ์ ขุนทิพย์

การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย
MANAGEMENT IN YOUTH FOOTBALL ACADEMY OF SUCCESSFUL PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB IN THAILAND

ณรงค์ฤทธิ์ ขุนทิพย์ 5537112 SHSM/M

ศศ.ม. (การจัดการการกีฬา)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : วรรณชลี โนริยา, ปร.ด. (วิทยาศาสตร์การกีฬา), ประเสริฐ ไชย สุขสอาด, ค.ด. (พลศึกษา), นักรบ ระวังการณ์, ศศ.ด. (อาชีวศึกษา)

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการและสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน และใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 171 คน โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (sheffe analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยประเด็นหลักด้านการจัดการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ หลักสูตร บุคลากร งบประมาณ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และการคัดเลือกตัวนักกีฬา ส่วนประเด็นรองด้านการจัดการ ประกอบด้วย โครงสร้าง กระบวนการการจัดการ การลงทะเบียน ความรู้และการจัดการความรู้ การศึกษาและสวัสดิการ และการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย 2) การสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ในด้านการจัดการมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกประเด็น และ 3) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพกับปัจจัยด้านการจัดการ ซึ่งสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับสโมสรชลบุรี เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านวัตถุประสงค์และหลักสูตร ส่วนสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัย ในประเด็นหลักด้านการจัดการ ด้านวัตถุประสงค์ ควรมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ด้านหลักสูตร ควรร่วมกันพัฒนาระบบการเล่นและวิธีการเล่นเป็นทีมในทิศทางเดียวกัน ด้านบุคลากร ผู้บริหารควรมีการวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านงบประมาณ อาจใช้การคำนวณค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน 1 คนต่อปี ในการกำหนดงบประมาณ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรมีการกำหนดมาตรฐานของอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกขึ้นมา ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ควรมีช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนจากสโมสรฟุตบอลเครือข่าย ส่วนประเด็นรองด้านการจัดการ ด้านโครงสร้าง ควรมีผู้ประสานงานในทุกรุ่นอายุของโครงสร้างการฝึกซ้อม ด้านกระบวนการจัดการ ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการลงทะเบียน ควรมีการวางระบบโครงสร้างการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ควรมีการถ่ายทอดความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ ควรมีการจ้างครูมาสอนพิเศษภาษาต่างประให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย ควรมีการทำงานร่วมกันในการพัฒนานักฟุตบอลในระดับรากหญ้า

คำสำคัญ : การจัดการ/ สถาบันฟุตบอลเยาวชน / สโมสรฟุตบอลอาชีพ / ประสบความสำเร็จ

284 หน้า

MANAGEMENT IN YOUTH FOOTBALL ACADEMY OF SUCCESSFUL PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB IN THAILAND

NARONGRID KHUNTIP 5537112 SHSM/M

M.A. (SPORTS MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: WANCHALEE NORIYA, Ph.D. (SPORTS SCIENCE), PRASERTCHAI SUKSA-ARD, Ph.D. (PHYSICAL EDUCATION), NUG-ROB RAWANGKARN, Ph.D. (VOCATIONAL EDUCATION)

ABSTRACT

The aim of this research is to study management and survey the opinions of those involved in management in the youth football academy of a successful professional football club in Thailand using mixed method research. In-depth interviews with the 9 interviewees were used for qualitative research and questionnaires were used to for survey the opinions of those involved (a total of 171 persons). Data collected was analyzed for mean ($\overline{X}$), Standard Deviation (S.D.) and One-Way analysis of variance, with the approach of Scheffe analysis.

The results of the research showed that, 1) Management in the youth football academy of a successful professional football club in Thailand had as management's main issues, objectives, curriculum, personnel, budgets, facilities, and recruitment. Management's secondary issues, consisted of structure, management process, registration, knowledge and knowledge management, education and welfare, and the academy promoting and interacting with the network. 2) The opinions of those involved with the management in the youth football academy of a successful professional football club, were in the opinion of management, which produced many levels of opinion overall on all issues. 3) To compare the differences between the opinions of those involved in the management in the youth football academy of a successful professional football club with the management factors. SCG Muangthong United and Chonburi FC, have different opinions on the objectives and the curriculum. And SCG Muangthong United and Bangkok Glass FC, have different opinions regarding personnel.

Suggestions for further research: The management's main issues are as follow: Objective, should be clearly defined targets. Curriculum should be jointly developed both for systems of play and teamwork (playing in the same direction). Personnel, executives should implement human resource management. Budgets, may be used to calculate the cost of youth football players while developing 1 person per year in order for budget setting. Facilities, Should use a standard definition of equipment, places and facilities. Recruitment, there should be a channel in the recruitment and selection process of youth football players from the network of football clubs. Finally, the management's secondary issues: Structure, there should be a coordinator at each of the ages in the training structure. Management process, should allow personnel to participate in strategic management. Registration, there should be a registration system for youth football players. Knowledge and knowledge management, should contain knowledge transfers with in the youth football academy on a regular basis. Education and welfare, a tutor should be employed to teach foreign language to youth football players. The academy should be promoting and interacting with the network, and should be interacting with the development of youth football players at the grassroots level.

KEY WORDS: MANAGEMENT / YOUTH FOOTBALL ACADEMY / PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB / SUCCESSFUL

284 pages

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ค**
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)		**ง**
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)		**จ**
สารบัญตาราง		**ซ**
สารบัญแผนภาพ		**ฎ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามการวิจัย	5
	1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
	1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
	1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	8
บทที่ 2	**วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**11**
	2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการกีฬา	11
	2.2 การจัดการสถาบันฟุตบอล	43
	2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	80
	2.4 การพัฒนากรอบแนวคิด	88
บทที่ 3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**91**
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	91
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	96
	3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	98
	3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	99
	3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	100

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**101**
	4.1 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย	101
	4.2 ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย	159
	4.3 ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย กับปัจจัยด้านการจัดการ	173
บทที่ 5	**อภิปรายผลการวิจัย**	**177**
	5.1 การศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย	177
	5.2 การสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย	191
บทที่ 6	**สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ**	**203**
	6.1 สรุปผลการวิจัย	203
	6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	214
	6.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	217
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย		**218**
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ		**239**
บรรณานุกรม		**262**
ภาคผนวก		**266**
ประวัติผู้วิจัย		**284**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอฟซี บาร์เซโลน่า และอาแจ็กซ์ เอฟซี	64
2.2	โครงร่างของโครงสร้างเยาวชนในยุโรป	65
2.3	การจัดตำแหน่งสถาบันที่มีทีมงานมืออาชีพและงบประมาณสถาบัน	66
2.4	สรุปภาพรวมของสถาบันและการจบการศึกษาในฤดูกาล 2010-2011	66
2.5	ทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะ และความสามารถ	68
2.5	ทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะ และความสามารถ (ต่อ	69
2.5	ทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะ และความสามารถ (ต่อ)	70
2.6	ขอบเขตของความสามารถ/ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันได้ประสบความสำเร็จ มีการแข่งขัน และความยั่งยืน	71
2.7	ลักษณะกลยุทธ์ที่มีการทำงานในสถาบันฟุตบอลเอฟซี บาร์เซโล่นา และอาแจ็กซ์ เอฟซี	72
2.7	ลักษณะกลยุทธ์ที่มีการทำงานในสถาบันฟุตบอลเอฟซี บาร์เซโล่นา และอาแจ็กซ์ เอฟซี (ต่อ)	73
2.8	การวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย	89
3.1	การวิเคราะห์การเลือกประชากรที่ใช้ในการวิจัย	92
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	146
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	147
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	148
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	149
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	150
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	151
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	152
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	153
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	154
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	155

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	156
4.1	สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)	157
4.2	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย	158
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน	159
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน (ต่อ)	160
4.4	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านโครงสร้าง	161
4.5	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านวัตถุประสงค์	162
4.6	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านกระบวนการการจัดการ	163
4.7	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านหลักสูตร	164
4.8	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านบุคลากร	165
4.9	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านงบประมาณ	166
4.10	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	167

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.11	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา	168
4.12	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการลงทะเบียน	169
4.13	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ความรู้และการจัดการความรู้	170
4.14	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการศึกษาและสวัสดิการ	171
4.15	ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย	172
4.16	การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร	173
4.17	การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร (ต่อ)	174
4.18	การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร (ต่อ)	175

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ		หน้า
2.1	แผนภาพพีรามิดแสดงขั้นลำดับความรู้	36
2.2	แผนภาพ The SECI Model	40
2.3	แนวนโยบายของกรมพลศึกษาในการจัดหลักสูตรพัฒนาการทางการกีฬา	49
2.4	แนวนโยบายของกรมพลศึกษาในการพัฒนาทักษะและความสามารถทางการกีฬา	50

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การกีฬา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งในด้านสุขภาพและพลานามัย และด้านจิตใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประชาชนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ กีฬาถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวและชุมชน ในประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลกจะอาศัยกระบวนการของกีฬาเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างเครือข่ายชุมชน ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการดำรงชีวิตที่มีคุณธรรม มีวินัย และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่น เป็นรากฐานที่ดีของสังคม จึงได้มีการสนับสนุนให้ใช้การกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการ เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชากรของประเทศของตน (พีระศักดิ์ วิลัยรัตน์, 2556) กีฬาฟุตบอล (Football) เป็นกีฬาที่มีผู้สนใจที่จะชมการแข่งขันและเข้าร่วมการแข่งขันมากที่สุดในโลก ชนชาติใดเป็นผู้กำเนิดกีฬาชนิดนี้อย่างแท้จริงนั้นไม่อาจจะยืนยันได้แน่นอน เพราะแต่ละชนชาติต่างยืนยันว่าเกิดจากประเทศของตน อันเป็นการหาข้อยุติไม่ได้เพราะขาดหลักฐานยืนยันอย่างแท้จริง ดังนั้นประวัติของกีฬาฟุตบอลที่มีหลักฐานที่แท้จริงสามารถจะอ้างอิงได้ เพราะเป็นการเล่นที่มีกติกาการการแข่งขันที่แน่นอน คือ ประเทศอังกฤษ เพราะในประเทศอังกฤษในปีพ.ศ. 2398 ได้มีการก่อตั้งสโมสรฟุตบอลขึ้นมาเป็นครั้งแรก คือ เชฟฟิลด์ เอฟซี (Sheffield FC) จากนั้นได้มีการก่อตั้งสมาคมฟุตบอลขึ้นในปี พ.ศ. 2406 และก่อตั้งฟุตบอลอาชีพของอังกฤษขึ้นในปีพ.ศ. 2431 ในเวลาต่อมาได้มีการก่อตั้งสมาพันธ์ฟุตบอลระหว่างประเทศ มีชื่อย่อว่า ฟีฟ่า และเขียนเป็นภาษาอังกฤษว่า “Federation International De Football Association” ใช้อักษรย่อว่า F.I.F.A เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2447 ที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2555) ฟีฟ่า ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน จึงได้ริเริ่มดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลโลกเยาวชนอายุไม่เกิน 20 ปี เขียนเป็นภาษาอังกฤษว่า FIFA U-20 World Cup หรือชื่อเดิมว่า FIFA World Youth Championship ขึ้นมา มีการจัดการแข่งขันขึ้นเป็นครั้งแรกในปีพ.ศ. 2520 ที่ประเทศตูนีเซีย และได้ดำเนินจัดการแข่งขันฟุตบอลโลกเยาวชนอายุไม่เกิน 17 ปี เขียนเป็นภาษาอังกฤษว่า FIFA U-17 World Cup ขึ้นมาอีกรายการ มีการจัดการการแข่งขันขึ้นเป็นครั้งแรกในปีพ.ศ. 2528 ที่สาธารณรัฐประชาชนจีน

(สารานุกรมเสรี, 2555) ทีมฟุตบอลเยาวชนทีมชาติไทยสามารถผ่านรอบคัดเลือกเข้าไปร่วมแข่งขันฟุตบอลโลกเยาวชนได้ 2 ครั้ง นั้นคือ การแข่งขันฟุตบอลโลกเยาวชนอายุไม่เกิน 17 ปี ในปีพ.ศ. 2540 ที่ประเทศอียิปต์ และในปีพ.ศ. 2542 ที่ประเทศนิวซีแลนด์

อย่างไรก็ตาม การเริ่มต้นของการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนและการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลในต่างประเทศโดยเฉพาะในทวีปยุโรป ไม่มีหลักฐานปรากฏที่ชัดเจนว่าสโมสรไหนหรือประเทศใดเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งสถาบันฟุตบอลขึ้นมาเป็นที่แรก แต่สำหรับประเทศเนเธอแลนด์ ได้มีการคิดค้นปรัชญาการเล่นฟุตบอลที่เรียกว่า “โททัล ฟุตบอล” (Total Football) ซึ่งเป็นศาสตร์ฟุตบอลเฉพาะทีมชาติฮอลแลนด์และสโมสรอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม ที่มี ไรนุส มิเชลส์ (Rinus Michels) ผู้ที่คิดค้นและสร้างสรรค์ปรัชญาการเล่นนี้ขึ้นมา และมีหลายๆ สโมสรในประเทศเนเธอแลนด์ที่มีชื่อเสียงในการผลิตนักฟุตบอลเยาวชน ที่มีทักษะและความสามารถที่ดี อย่างเช่น อาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม พีเอสวี ไอน์โฮเฟ่น หรือเฟเยนูร์ด ร็อตสเตอร์ดัม เป็นต้น ส่วนประเทศสเปนนั้น สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลบาร์เซโลน่า ได้รับการยอมรับว่าเป็นสถาบันที่ดีที่สุดในโลก ได้มีการก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2522 โดยใช้ชื่อว่า “ลา มาเซีย” (La Masia) จากการแนะนำของ “โยฮัน ครัฟฟ์” สถาบันฟุตบอลเยาวชนของบาร์เซโลน่าได้มีการนำปรัชญาการเล่นฟุตบอลแบบ “โททัล ฟุตบอล” ตามที่ครัฟฟ์แนะนำ มารวมกับการเล่นฟุตบอลจังหวะเดียวแบบที่คนสเปนชอบเล่น ทำให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนของบาร์เซโลน่ามีปรัชญาการเล่นฟุตบอลที่เรียกว่า “ติกิ-ตากะ” (Tiki-Taka) และยังมีอีกหลายๆ สโมสรในประเทศสเปนที่มีชื่อเสียงในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่มีชื่อเสียง เช่น รีล มาดริด แอตเลติโก มาดริด และแอธเลติก บิลเบา เป็นต้น ส่วนในประเทศฝรั่งเศสนั้น เชราร์ อุลลิเย่ร์ เป็นผู้วางรากฐานการฝึกซ้อมนักฟุตบอลเยาวชนให้กับฝรั่งเศส โดยการสร้างศูนย์ฝึกฟุตบอลเยาวชนทั่วประเทศด้วยการเน้นความสามารถเฉพาะตัว มีการดำเนินการโดยการคัดเลือกสรรหานักฟุตบอลที่ดีที่สุดที่มีอายุระหว่าง 13-15 ปี เมื่อมีนักฟุตบอลคนใดโดดเด่นขึ้นมาจะมีการพามาที่ศูนย์ฝึกหลักที่เดียว ซึ่งเขาเรียกที่แห่งนี้ว่า “ศูนย์ฝึกก่อนเข้าสถาบันฟุตบอลอาชีพ” ต่อมามีหลายประเทศได้นำวิธีการของฝรั่งเศสไปใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของตนเอง รวมถึงเยอรมัน ซึ่งเยอรมันประสบปัญหาการขาดผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ที่ดีพอสำหรับทีมชาติ และการเพิ่มจำนวนของนักฟุตบอลต่างชาติในฟุตบอลอาชีพในประเทศมากถึง 60 เปอร์เซ็นต์ในปีพ.ศ. 2545-2546 สมาคมฟุตบอลเยอรมันจึงได้หันไปมองวงการฟุตบอลของฝรั่งเศส และตัดสินใจนำรูปแบบมาเป็นแบบอย่าง ในเดือนพฤษภาคม ปีพ.ศ. 2540 ประธานสมาคมฟุตบอลเยอรมัน ฟร้านซ์ เบ็คเค่นบาวเออร์ (Franz Beckenbauer) ผู้จัดการทีมชาติชุดใหญ่ เอริค ริคเบ็ค (Erich Ribbeck) ผู้จัดการทั่วไปสโมสรไบเออร์ เลเวอร์คูเซ่น ไรเนอร์ คาลมุลด์ (Riener Calmund) และผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเยาวชน ดีทริช วีเซ่ (Dietrich Weise) ได้นำเสนอ

รูปแบบพัฒนาเยาวชนแบบใหม่ คือ สมาคมฟุตบอลเยอรมันจะสร้างศูนย์ฝึกฟุตบอลเยาวชนแห่งชาติ 121 แห่งทั่วประเทศสำหรับนักฟุตบอลเยาวชนอายุระหว่าง 10-17 ปี โดยเน้นเรื่องความสามารถเฉพาะตัวด้วยผู้ฝึกสอนมืออาชีพ โดยมีค่าใช้จ่าย 15.6 ล้านเหรียญยูเอส ตลอด 5 ปี ในขณะเดียวกันได้มีการบังคับให้สโมสรฟุตบอลอาชีพในบุนเดสลีกา และบุนเดสลีกา 2 สร้างศูนย์ฝึกฟุตบอลเยาวชนร่วมกับสมาคมฟุตบอลเยอรมัน จากการเปลี่ยนแปลงนี้เยอรมันประสบความสำเร็จในการคว้าแชมป์ฟุตบอลเยาวชนชิงชนะเลิศแห่งชาติยุโรป (EURO) รุ่นอายุต่ำกว่า 17 ปี, 19 ปี และ 21 ปี (ดันมอร์, 2554) ที่ได้กล่าวมานั้นเป็นการจัดการกับปัญหาและการหาแนวทางในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลในต่างประเทศ เพื่อให้ได้นักฟุตบอลอาชีพที่มีคุณภาพเข้ามาสู่ระบบของฟุตบอลอาชีพ และทำให้ทีมฟุตบอลทีมชาติของพวกเขาแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

สำหรับในประเทศไทยนั้น นักฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก จะเป็นนักฟุตบอลที่อยู่ในโครงการช้างเผือกของโรงเรียนต่างๆ ที่ส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนในรายการต่างๆ เช่น ฟุตบอลนักเรียนกรมพลศึกษาในรุ่นอายุไม่เกิน 12 ปี, 14 ปี, 16 ปี และ 18 ปี ทั้งในระดับถ้วย ก, ถ้วย ข, ถ้วย ค และถ้วย ง เป็นต้น และยังมีการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนรายการต่างๆ ในรุ่นอายุต่างๆ อีกมายมาย เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนในด้านฟุตบอล อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศไทยจะมีการส่งเสริมแต่และจัดการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนอย่างเป็นระบบ แต่นักฟุตบอลเยาวชนก็ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร เนื่องจากการแข่งขันฟุตบอลที่มีมากเกินไปทำให้นักฟุตบอลไม่มีเวลาในฝึกซ้อมเพื่อทบทวนทักษะและความสามารถเฉพาะตัวของตัวเอง เพราะทำการแข่งขันฟุตบอลให้กับโรงเรียนสัปดาห์ 2-3 นัด และโดยส่วนใหญ่แล้วผู้ฝึกสอนจะทำการฝึกซ้อมโดยเน้นไปที่การฝึกซ้อมกลยุทธ์ (Tactics) เพื่อการแข่งขันเพียงอย่างเดียวเพื่อต้องการให้ได้รับชัยชนะ และอีกประเภท คือจะเป็นนักฟุตบอลเยาวชนในต่างจังหวัดที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของจังหวัดให้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลรายการต่างๆ เช่น การแข่งขันฟุตบอลเยาวชนชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย “โค้ก คัพ” หรือการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย “แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด พรีเมียร์ คัพ” เป็นต้น มีการฝึกซ้อมกลยุทธ์ (Tactics) ที่จะใช้ในการแข่งขัน และการฝึกความแข็งแกร่งของร่างกายก่อนการแข่งขันประมาณ 1 เดือน เมื่อการแข่งขันจบลงก็จะไม่มีการฝึกซ้อมจนกว่าจะมีรายการแข่งขันต่อไป จึงเกิดการฝึกซ้อมทักษะและความสามารถเฉพาะตัวที่ไม่ต่อเนื่องของการพัฒนา ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นปัญหาที่วงการฟุตบอลของประเทศไทยกำลังประสบอยู่ และยังไม่มีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งทำให้นักฟุตบอลเยาวชนไม่พัฒนาเท่าที่ควร จึงเป็นเหตุให้ฟุตบอลอาชีพภายในประเทศมีนักฟุตบอลอาชีพที่มีคุณภาพในจำนวนที่ไม่มากนัก แต่ในปีพ.ศ. 2552 เอเอฟซี ได้จัดทำโครงการวิชั่นเอเชีย (Vision Asia) ขึ้นเพื่อพัฒนาฟุตบอลในทวีปเอเชีย โดยให้สมาคมฟุตบอลแต่ละประเทศ

มีการออกใบอนุญาตให้สโมสรฟุตบอลตามมาตรฐานเอเอฟซี (AFC Club Licensing Manual) สำหรับเกณฑ์ในส่วนของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเป็นเกณฑ์ด้านการกีฬา (Sporting Criteria) ในข้อ 1 และ 2 ระดับ A คือ สโมสรมีแผนโครงสร้างพัฒนาเยาวชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และมีทีมเยาวชนในรุ่นอายุต่างๆ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันฟุตบอลในประเทศไทยได้กลายเป็นอาชีพแล้วมีหลายๆ สโมสรให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และมีปรัชญาในการพัฒนาการเล่นฟุตบอลที่เป็นของสโมสรที่ชัดเจน มีการนำรูปแบบของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของต่างประเทศมาประยุกต์ใช้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอง และมีการเซ็นสัญญากับผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากต่างประเทศมาเป็นผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร แต่ก็มีอีกหลายสโมสรที่ยังไม่มีการดำเนินงานใดๆ เกี่ยวกับโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเลย โดยส่วนใหญ่จะเป็นสโมสรในระดับกลางและระดับล่าง และเป็นสโมสรที่มีงบประมาณในการทำทีมที่มีอย่างจำกัด ในปัจจุบันยังไม่มีการจัดทำการออกใบอนุญาตให้สโมสรฟุตบอลในประเทศไทย แต่ก็มีสโมสรฟุตบอลระดับแนวหน้าของประเทศไทย และเป็นสโมสรที่มีงบประมาณในการทำทีมที่ค่อนข้างสูงเท่านั้น มีการลงทุนในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนและมีการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างเป็นรูปธรรม มีการสร้างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนและนักฟุตบอลกับสโมสรในต่างประเทศที่เป็นพันธมิตรกัน มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติทั้งในนามของสโมสร และในนามตัวแทนของประเทศไทย เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีการสร้างสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งที่พักอาศัย สนามฟุตบอล เสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬา ไว้สำหรับนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอง และมีการคัดเลือกเยาวชนที่มีความสามารถในการเล่นฟุตบอลจากทั่วประเทศให้ได้เข้ารับการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะทางด้านฟุตบอลกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ที่ได้กล่าวมาข้างต้นที่เกี่ยวกับโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับแนวหน้าของประเทศไทย เป็นการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของประเทศไทย ซึ่งจะเป็นการสร้างนักฟุตบอลที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบฟุตบอลอาชีพของประเทศ จะส่งผลดีต่อฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยและทีมชาติไทยในอนาคต

นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศโดยเฉพาะในทวีปยุโรป ที่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศนั้นมีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการเงิน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ด้านการประสานงาน และด้านการศึกษา เป็นต้น ในต่างประเทศนั้นได้ให้ความสำคัญในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนอย่างมาก ซึ่งเห็นได้จากฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศที่

ทุกทีมจะมีโครงการในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเองในทุกระดับของการแข่งขันฟุตบอลที่เป็นการแข่งขันในระดับอาชีพ คือสโมสรฟุตบอลที่อยู่ในระดับสูงสุดของฟุตบอลอาชีพและในระดับที่รองลงมาของในแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศเล็กๆ ที่มีฟุตบอลอาชีพภายในประเทศ ก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ดังที่เห็นได้ในปัจจุบันที่หลายๆ ประเทศมีชื่อเสียงอย่างมากในด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และมีบางประเทศที่มีชื่อเสียงในด้านผลการแข่งขันฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งทีมชาติญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ ก็ได้มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนจำนวนมากไปทำการฝึกซ้อมฟุตบอล และฝึกการใช้ชีวิตในประเทศต่างๆ ที่มีชื่อเสียงด้านฟุตบอล เช่น บราซิล สเปน หรือเนเธอแลนด์ เป็นต้น สำหรับการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยเฉพาะการแข่งขันฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีก ซึ่งเป็นลีกอาชีพที่สโมสรฟุตบอลใหญ่ๆ เข้าร่วมการแข่งขัน โดยหลายสโมสรได้มีการพัฒนานักฟุตบอลเยาชนขึ้นมาเพื่อเตรียมตัวสำหรับการเป็นนักฟุตบอลอาชีพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ ลีก ประจำปี 2556 ซึ่งเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับแนวหน้าของประเทศไทยที่มีการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอง และมีการสร้างความร่วมมือกับสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ โดยมีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนและนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ทางด้านฟุตบอลกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชนในต่างประเทศ ทั้งในนามของสโมสรและตัวแทนของประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสบการณ์การแข่งขัน และมีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพในทีมชุดใหญ่ของสโมสร

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยเป็นอย่างไร

1.2.2 ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยเป็นอย่างไร

1.2.3 ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการมีความแตกต่างกันอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

1.3.2 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

1.3.3 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยศึกษาภายในขอบเขตดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาการจัดการสถาบันเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้ทำการสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) โครงสร้าง 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการการจัดการ 4) หลักสูตร 5) บุคลากร 6) งบประมาณ 7) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก 8) การคัดเลือกตัวนักกีฬา 9) การลงทะเบียน 10) ความรู้และการจัดการความรู้ 11) การศึกษาและสวัสดิการ 12) การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย คือสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยการสร้างความร่วมมือโดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ให้เข้าร่วมทำการฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ และการส่งทีมเยาวชนของสโมสรเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ พร้อมทั้งเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ลงทำการแข่งขันฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีก แล้วได้รับรางวัลอยู่ในอันดับที่ 1-5 ในฤดูกาลที่ผ่านมา นอกจากนั้นยังมีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนที่อยู่ภายในสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพในทีมชุดใหญ่ของสโมสร ในช่วงระยะเวลา 3 ฤดูกาลที่ผ่านมา ทั้งหมด 3 สโมสร ประกอบด้วย สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี และสโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี

ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ ประกอบไปด้วย

1.4.2.1 ผู้อำนวยการสโมสรและผู้จัดการทีมของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

1.4.2.2 ประธานพัฒนาเทคนิคของสโมสรหรือผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

1.4.2.3 ผู้ฝึกสอน และผู้ช่วยผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

1.4.2.4 นักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

1.4.2.5 เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การเก็บข้อมูลการวิจัยอยู่ระหว่าง มกราคม พ.ศ. 2557 ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2557

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทำให้ทราบถึงการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

1.5.2 ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

1.5.3 ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการที่แตกต่างกัน

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ หมายถึง การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่ใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนของสโมสร โดยมีการจัดการในด้านต่างๆ ดังนี้

1) โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างการจัดการภายในสถาบันฟุตบอลเยาวชน และสอดคล้องกับโครงสร้างของสโมสรฟุตบอลอาชีพทั้งในด้านการจัดการและการฝึกสอนฟุตบอล

2) วัตถุประสงค์ หมายถึง วัตถุประสงค์สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในการดำเนินการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร

3) กระบวนการการจัดการ หมายถึง กระบวนการการจัดการของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 1. การวางแผน (Plan) 2. การปฏิบัติตามแผน (Do) 3. การตรวจสอบ (Check) และ 4. การปรับปรุงแก้ไข (Act)

4) หลักสูตร หมายถึง หลักสูตรของการฝึกสอนฟุตบอล ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร

5) บุคลากร หมายถึง คนหรือกลุ่มที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นที่ต้องการของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ทีมงานผู้ฝึกสอน นักฟุตบอลเยาวชน และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน

6) งบประมาณ หมายถึง งบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

7) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร

8) การคัดเลือกตัวนักกีฬา หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถทั่วทั้งประเทศไทย เป็นการสรรหาและคัดเลือกโดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

9) การลงทะเบียน หมายถึง การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนกับสโมสรฟุตบอลอาชีพ สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC)

10) ความรู้และการจัดการความรู้ หมายถึง การนำเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า ศึกษาและประสบการณ์การฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชน เก็บรวบรวมแล้วจัดทำเป็นข้อมูลความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน เพื่อให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีประสิทธิภาพมากที่สุด

11) การศึกษาและสวัสดิการ หมายถึง การจัดสวัสดิการและการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรตามหลักการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับโรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม สโมสรชลบุรี เอฟซี กับโรงเรียนท่าข้ามพิทยาคม และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี กับโรงเรียนธัญบุรีและโรงเรียนวัดเขียนเขต

12) การส่งเสริมและเป็นสถาบันร่วมทำงานกับเครือข่าย หมายถึง การทำงานร่วมกันของสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศและสโมสรฟุตบอลที่เป็นเครือข่าย ในการทำงานร่วมกันพัฒนาฟุตบอลระดับรากหญ้า (Grassroots) ในเมืองหรือจังหวัดที่สโมสรฟุตบอลนั้นตั้งอยู่

1.6.2 สถาบันฟุตบอล หมายถึง สถาบันหรือศูนย์ฝึกฟุตบอลที่ใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนของสโมสรของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ในการวางรากฐานทางด้านทักษะฟุตบอลที่ถูกต้องและการพัฒนาเยาวชนไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพของสโมสร ซึ่งเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรด้วยการฝึกสอนของสโมสร

1.6.3 นักฟุตบอลเยาวชน หมายถึง นักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่มีอายุระหว่าง 12-18 ปี ที่อยู่ในโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ประกอบไปด้วย สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี และสโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี

1.6.4 สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย หมายถึง สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่มีการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน และมีประสบการณ์ในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างน้อยเป็นเวลา 3 ปี และสร้างความร่วมมือในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ ประกอบไปด้วย สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี และสโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี

1.6.5 ประสบความสำเร็จ หมายถึง สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่สามารถผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนที่อยู่ภายในสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพในทีมชุดใหญ่ของสโมสร ในช่วงระยะเวลา 3 ฤดูกาลที่ผ่านมา

1.6.6 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสโมสร ผู้จัดการทีม ประธานพัฒนาเทคนิคหรือผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน นักฟุตบอลเยาวชน และเจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการวิจัยเรื่อง “การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการและแนวคิดที่เกี่ยวกับสถาบันฟุตบอล จากเอกสารและงานที่วิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดแบ่งออกเป็นหัวข้อดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการกีฬา

2.1.1 ความหมายของการจัดการ

2.1.2 กระบวนการของการจัดการ

2.1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1.4 ความรู้และการจัดการความรู้

2.2 การจัดการสถาบันฟุตบอล

2.2.1 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย

2.2.2 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 ในประเทศไทย

2.4.2 ต่างประเทศ

2.4 การพัฒนากรอบแนวคิด

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการกีฬา

2.1.1 ความหมายของการจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 18) กล่าวว่า คำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการ หรือการบริหาร หรือการบริหารจัดการก็ได้ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้จะใช้คำว่า “การบริหารจัดการ” ส่วนคำว่า “Administration” จะมีความหมายแตกต่างจากคำว่า “Management” ดังนี้

1. คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐ หรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, 1999: G-2)

2. คำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์การซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรหรือกิจกรรมงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ผลประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล (Effective) หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1997 : 4)

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ (Certo, 2000 : 555) หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ (Management) มีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้

2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร

3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficient) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effective) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด)

4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ

สมคิด บางโม (2550 : 59-60) ให้ความเห็นว่า การจัดการคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่าการจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน

2. การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์

3. การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

ในทางธุรกิจ มีแนวคิดว่า **การบริหาร** คือการกำหนดนโยบายและแผน **การจัดการ** คือการนำนโยบายและไปปฏิบัติ

เดลล์ (Dale, 1968 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2550 : 59) กล่าวว่า การจัดการคือกระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ดรักเกอร์ (Drucker, 1974 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2550 : 59) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า การจัดการคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

คูนตซ์ (Koontz, 1972 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2550: 59) ให้ความหมายว่า การจัดการหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

2.1.2 กระบวนการของการจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 18) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การนำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ (Schermerhorn. 1999: G-6) ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547 : 41-42) ได้กล่าวถึงกระบวนการการจัดการประกอบด้วย

ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4M’s ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) วิธีการ/การจัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าในระบบเพื่อประมวลผลหรือแปรรูป ต่อมาเมื่อเศรษฐกิจของสังคมโลกพัฒนาและก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงได้เพิ่ม

อีก 2M's เป็น 6M's ได้แก่ เครื่องจักรเครื่องกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญหรือคุณค่าของจิตใจผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7M's และเมื่อก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัฒน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายคลอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วขึ้น ผู้ที่ไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในทางธุรกิจ จึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Massage) เข้าไปรวมเป็น 8M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่าย และการบริการยังคงพัฒนาและก้าวหน้าไปไม่หยุดยัง

กระบวนการ (Process) คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Coltrolling) (Robbins และ Coulter, 1999a: 11-12) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของฟาโยล (Fayol อ้างถึงในธงชัย, 2540ก: 14) ปีค.ศ.1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizaing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Coltrolling) ต่อมาในปีค.ศ. 1937 กูลิกและเออวิก (Gulick และ Urwick อ้างถึงในธงชัย, 254ข: 15) เห็นว่ากระบวนการการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และงบปนะมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกว่า POSDCoRB ครั้งเมื่อล่วงเข้าปีค.ศ. 1972 คูนตซ์ (Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการ คือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวคิดของเขาได้เปลี่ยนไปอย่างชัดเจน โดยในปีค.ศ. 1988 คูนตซ์และเวียห์ริช (Koontz และ Weihrich, 1988: 13) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจาก D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาการด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางที่ในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการแปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าให้เป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

ผลลัพธ์ (Output) คือ เป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งอย่างง่ายๆ ได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มี

เป้าหมายไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร (Non-profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า (Products) กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546 : 2) ได้กล่าวถึงหน้าที่การจัดการ (The Management Process: Management Functions) ประกอบด้วยกระบวนการการจัดการดังต่อไปนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร

2) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

3) การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

โฮดเกทส์ (Hodgetts, 1990) กล่าวว่า หน้าที่การจัดการประกอบด้วย 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดการองค์การ (Organizing) 3. การควบคุม (Controlling)

สมคิด บางโม (2550 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) กล่าวว่า การจัดการหรือการบริหารงานต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมี 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนาม 4 M’s เป็นแนวคิดทฤษฎีการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการองค์กร ได้แก่

1. ด้านการจัดการบุคคล (Man)
2. ด้านการจัดการงบประมาณ (Money)
3. ด้านการจัดการอุปกรณ์และสถานที่ (Material)
4. ด้านการจัดการ (Management)

การจัดการองค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีและองค์ประกอบในทฤษฎี 4 M’s เป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการ ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาในองค์กรปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

1. ด้านบุคลากร (Man)

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 184) กล่าวว่า คำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ในองค์การทุกองค์การซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์กลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์การ ดังนั้น หากจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน คือการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึงการใช้ “คน” เพื่อสร้าง พัฒนา และปรับปรุง ผลิตภัณฑ์เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ นั่นคือหากพนักงานในองค์การสามารถปฏิบัติงานของตนเองตรงตามเป้าหมายการทำงานได้อย่างดีที่สุด องค์การจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรจำนวนน้อย (Werther และ Davis, 1996: 6-7) เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เหนือคู่แข่งด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4M’s) อันประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ดังนั้น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงหมายถึงการใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การดังกล่าว อย่างไรก็ตามแนวคิดในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนไป โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่ช่วยหรือร่วมกันรังสรรค์องค์การมากกว่าที่จะมองเป็นเพียงทรัพยากรหนึ่งใน 4M’s เท่านั้น เพราะถึงที่สุดแม้เป็นทรัพยากรที่มีค่าเพียงใด หากองค์การประสบภาวะวิกฤติ องค์การก็ยังยอมสละทรัพยากรที่มีค่านั้นเพื่อให้องค์การอยู่รอดได้อยู่ดี แต่หากมองมนุษย์ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือหุ้นส่วนขององค์การที่เท่าเทียมกันแล้ว ก็ควรหาทางเลือกอื่นที่ดีกว่าสำหรับสมาชิกในองค์การเมื่อยามที่องค์การประสบปัญหา เช่น การให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การลดเงินเดือนลง การลดสวัสดิการบางอย่างลง การหยุดงานในบางวันหรือทำงานสลับวัน การให้พนักงานที่สมัครใจลาออกโดยได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า เป็นต้น

ทรัพยากรมนุษย์มีอยู่อย่างจำกัดในความหมายข้างต้น หมายถึง “คน” หรือ “กลุ่มคน” ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถที่องค์การปรารถนาอย่างยิ่งที่จะได้เข้าช่วยกันทำงาน คนที่มีคุณภาพก็คือคนที่มี KASH ได้แก่ ความรู้ (Knowledge), ทัศนคติ (Attitude) ที่ดี, มีทักษะ (Skill) ในหลากหลายมิติ และมีอุปนิสัย (Habits) ที่ดีไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น ซึ่งแน่นอน “คน” หรือ “กลุ่มบุคคล” ที่มีคุณสมบัติครบทั้งสี่ประการดังกล่าวย่อมมีอยู่อย่างจำนวนจำกัดและหาได้ยาก

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547 : 130-132) กล่าวว่า ถ้าเปรียบเทียบทรัพยากรทางการบริหาร (Management Resources) ต่างๆ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) และวิธีการ (Method) เราจะเห็นว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องใช้คนให้ทำงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และคนจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ ให้ทำงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของคนจะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์การธุรกิจ เพราะปัจจุบันองค์การต่างๆ สามารถจัดหาเงินทุน เครื่องมือ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ได้ใกล้เคียงกัน แต่ถ้าคนไม่มีความสามารถ และผู้บริหารไม่สามารถบริหารคนให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและมีศักยภาพเหนือคู่แข่งขันได้ ธุรกิจก็อาจจะประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันและอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและคาดเดายาก คนจึงไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากร แต่เป็นสินทรัพย์ที่องค์การต้องธำรงรักษาและต้องพัฒนาให้งอกงามอยู่เสมอ ดังนั้นการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) จึงไม่ใช่แค่ขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวางแผนและจัดการองค์การเท่านั้น แต่เป็นลำดับขั้นที่สำคัญขั้นหนึ่งในกระบวนการจัดการ และเป็นการจัดหาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของลักษณะงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า การจัดคนเข้าทำงานเป็นการจัดการคนให้เหมาะสมกับงานและระยะเวลา (Put the right man on the right job at the right time.) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ในทุกองค์การ

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุกๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุ โดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบัน (เมธี ปิลันธนานนท์, 2539 : 3)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการ สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และในขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้มีการจัดกิจกรรมบำรุงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี, 2534 : 3)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษาอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างจูงใจใน

การปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีภายในองค์การ (Begch, 1956)

จากความหมายดังกล่าว เราสามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management Administration) หมายถึง กระบวนการในการบริหารคนขององค์การผ่านการวางแผน นโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการดำเนินการเกี่ยวกับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม จูงใจ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการจัดบุคลากรเข้าทำงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่สำคัญๆ คือ

1. การสรรหาบุคคล (Personnel Recruitment) และการคัดเลือกบุคคล (Personnel Selection)
2. การจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary)
3. การจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal and Management)
4. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย (Promotion and Transfer)

2. ด้านงบประมาณ (Money)

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 134-135) กล่าวว่า งบประมาณ (Budgets) เป็นแผนที่อยู่ในรูปของตัวเลขที่แสดงถึงศักยภาพในการใช้เงินขององค์การ ในอีกลักษณะหนึ่งงบประมาณอาจมองในรูปของการจัดสรรทรัพยากรให้แก่กิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใด เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารขององค์การมีหน้าที่ในการเตรียมจัดทำการประมาณการหรืองบประมาณไม่ว่าจะเป็นงบประมาณรายได้ งบประมาณรายจ่าย งบประมาณกำไร งบประมาณเงินสด งบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน งบประมาณที่ผันแปรและคงที่ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่างบประมาณเป็นเครื่องมือทรงอานุภาพที่มีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผนและควบคุมการดำเนินกิจการกิจกรรมของหน่วยงานด้านต่างๆ ขององค์การให้สามารถใช้เงินได้เกิดประโยชน์สูงสุด งบประมาณแบ่งออกเป็น 6 ประเภทด้วยกัน คือ

1. งบประมาณรายได้ (Revenue Budgets) เป็นการจัดทำแผนประมาณการล่วงหน้าเกี่ยวกับยอดขายซึ่งสัมพันธ์กับราคาขาย หากกำหนดได้แน่นอนก็สามารถประมาณการรายได้ถูกต้องแม่นยำ ซึ่งเป็นไปได้ยากที่จะกำหนดราคาขายและยอดขายล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ อย่างไรก็ตามองค์การควรมีการกำหนดรายได้ที่ต้องการในรอบระยะเวลาหนึ่งขององค์การไว้เป็นการล่วงหน้า

2. งบประมาณรายจ่าย (Expense Budgets) คือ การนำภารกิจหรือกิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติมาดำเนินการแตกเป็นหน่วยหรือรายการย่อยๆ เพื่อคำนวณค่าใช้จ่าย และจัดสรรงบประมาณให้ในแต่ละรายการ องค์การทุกองค์การจำเป็นต้องจัดทำไม่ว่าจะเป็นองค์การที่มุ่งหวังผลกำไรหรือไม่ก็ตาม เพื่อให้ทราบรายจ่ายโดยประมาณในรอบระยะเวลาหนึ่งขององค์การ

3. งบประมาณกำไร (Profit Budgets) คือ งบประมาณที่รวมเอาประมาณการรายได้และรายจ่ายเข้าไว้ในงบเดียวกัน เพื่อแสดงยอดรวมและกำไรสุทธิโดยประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการวางแผนและควบคุม

4. งบประมาณเงินสด (Cash Budgets) คือ งบประมาณซึ่งคาดคะเนล่วงหน้าว่าองค์การควรมีเงินสดอยู่ในมือมากน้อยเพียงใด งบประมาณเงินสดยังเป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงสถานะด้านการหมุนเวียนกระแสเงินสด (Cash Flow) ขององค์การในรอบระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์การมีเงินเพียงพอต่อการใช้จ่ายต่างๆ ได้อย่างเพียงพอ เพราะหากองค์การมีการหมุนเวียนของกระแสเงินสดตลอดเวลา (เงินรายรับและเงินรายจ่าย) ย่อมหมายถึงสถานะในความสามารถด้านรายรับและรายจ่ายที่มั่นคงขององค์การ

5. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Capital Expenditure Budgets) คือ งบประมาณซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนในการคาดคะเนล่วงหน้าถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนในสินทรัพย์คงที่ (Fixed Asset) เช่น ที่ดิน อาคาร หรืออุปกรณ์เครื่องไม้เครื่องมือ เครื่องจักรกล ฯลฯ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนความต้องการด้านการลงทุนในอนาคตว่าควรจะดำเนินการต่อหรือควรลงทุนในเรื่องใด

6. งบประมาณผันแปรและคงที่ (Variable or Fixed Budgets) งบประมาณคงที่คือการประมาณการระดับยอดขายหรือการผลิตที่คงที่ องค์การส่วนใหญ่ไม่สามารถคาดคะเนหรือประมาณการยอดขายหรือยอดการผลิตได้อย่างถูกต้อง เพราะต้นทุนด้านแรงงาน วัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายด้านการจัดการ เป็นตัวแปรที่ไม่แน่นอน ส่วนงบประมาณผันแปรคือรูปแบบของงบประมาณซึ่งกำหนดต้นทุนที่คาดคะเนตามระดับศักยภาพของผลผลิตที่แตกต่างกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการประมาณการต้นทุนที่แปรผันไปตามยอดขายหรือยอดการผลิตนั่นเอง เครื่องมือชนิดนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารวางแผนต้นทุนที่ผันแปรตามยอดการผลิตหรือยอดขายได้อย่างมีประสิทธิผล

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547: 72-73) กล่าวว่า งบประมาณ (Budget) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้การตั้งเป้าหมายและการควบคุมการดำเนินการด้วยตัวเลขทางการเงินเป็นสำคัญ ปกติผู้จัดการจะเตรียมวางแผนงบประมาณทั้งด้านรายรับและรายจ่ายในการดำเนินงาน ค่าแรงงานโสหุ้ยรวมถึง

เครื่องจักรและอุปกรณ์ และก็จะครอบคลุมแผนที่ไม่สามารถอธิบายได้ในรูปของตัวเงิน เช่น ชั่วโมงการทำงาน กำลังคน ความสามารถ และกำลังการผลิต เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ปกติการตั้งงบประมาณจะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการวางแผนและควบคุมการทำกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละส่วนภายในองค์การ ซึ่งผู้จัดการและบุคลากรในระดับต่างๆ จะช่วยกันประมาณต้นทุน รายได้ และกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้สามารถบริหารได้ตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยเราจะสามารถจำแนกประเภทของงบประมาณได้ดังนี้

1. งบประมาณรายได้และค่าใช้จ่าย (Revenue and Expense Budgets)
2. งบประมาณ เวลา เนื้อที่ วัสดุ และผลิตภัณฑ์ (Time, Space, Material and Product Budgets)
3. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Capital Expenditure)
4. งบประมาณเงินสด (Cash Budgets)
5. งบประมาณสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน (Balance Sheet and Budgets)
6. งบประมาณสรุป (Budget Summaries)

ถึงแม้ว่าการวางแผนงบประมาณจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแนวทางและการควบคุมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ได้รับความสนใจและนิยมนำไปใช้ในองค์การต่างๆ อย่างมาก แต่การจัดทำงบประมาณก็มีข้อจำกัดที่ต้องระวัง คือ

1. การจัดทำงบประมาณที่มีความละเอียดและสมบูรณ์จะมีต้นทุนสูง ทำให้ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการจัดทำและนำไปใช้งาน
2. การทำงบประมาณที่ตายตัวจะทำให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
3. การทำงบประมาณอาจจะไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง
4. การทำงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงอาจจะก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงเกินไป
5. การทำงบประมาณอาจจะทำให้พนักงานพยายามทำงานให้ได้ตามเป้าหรือยอดเงินที่ตั้งไว้ แต่อาจจะไม่ส่งเสริมเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินงานขององค์การ

เราจะเห็นว่าข้อจำกัดของงบประมาณจะเกิดขึ้นจากการนำระบบงบประมาณไปใช้อย่างไม่เข้าใจ โดยให้ความสนใจกับเครื่องมือหรือรายละเอียดในการดำเนินงานมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือมองภาพของเครื่องมือจนลืมภาพที่แท้จริงของงานทั้งหมด ดังนั้นถ้าผู้จัดการมีความรู้

ความและเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการและเทคนิคในการจัดทำงบประมาณแล้ว ก็จะสามารถใช้งานระบบงบประมาณได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงแก่องค์การ

3. ด้านอุปกรณ์และสถานที่ (Material)

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) กล่าวถึงวัสดุอุปกรณ์ว่า เป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและวัตถุสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิต หรือสร้างบริการตลอดเวลา เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

สถานที่และวัสดุอุปกรณ์เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จได้สมบูรณ์เป็นการบริหารอย่างแท้จริงในด้านการใช้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

2. ใช้ให้ได้ผลคุ้มค่า

3. ใช้อย่างประหยัดทั้งแรงงาน เงิน และเวลา ก่อนใช้วัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรมีการทดลองใช้เสียก่อนว่าใช้ได้ดีสะดวกและเหมาะสมกับเวลา

ปิยธิดา ตรีเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช (2536 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) กล่าวว่า วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จำเป็นต้องดูแลให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดคือ ต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ตามที่หน่วยงานต้องการใช้อย่างเพียงพอ ทันต่อความต้องการ ขณะเดียวกันมีการซื้อ จัดทำพัสดุที่จำเป็นจริงๆ เพื่อไม่ให้เป็นภาระต่อการ เก็บบริการพัสดุมากเกินจำเป็น

อนิวัช แก้วจำนง (2550) กล่าวว่า อุปกรณ์เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจัดมาให้พร้อม รวมทั้งต้องสามารถจัดหาได้เมื่อยามขาดแคลน ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการผลิตสินค้า ให้บริการ หรือเพื่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตและดำเนินงาน เนื่องจากต้องมีการจัดหา จัดจ้าง หรือจัดซื้อเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและกิจกรรมขององค์กร

4. ด้านการจัดการ (Management)

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546 : 2) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร หากพิจารณาในมุมกว้างแล้วจะพบว่าการจัดการประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

2. เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารเข้าด้วยกัน

พัชสิรี ชมภูคำ (2552 : 5) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินการในการวางแผนตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ อันได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547 : 18) กล่าวว่า การจัดการเป็นความสามารถของบุคลากรที่จะทำการกำหนดเป้าหมาย จัดระเบียบ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ และใช้งานบุคคลอื่นๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2544 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556: 34-36) กล่าวว่า การทำงานตามวงจร PDCA เป็นกิจกรรมพื้นฐานการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินการ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) ปฏิบัติงาน (Do) ตรวจสอบ (Check) ปรับปรุง (Act) การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องหมุนเวียนไปเรื่อยๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น วงจร PDCA นี้ได้พัฒนาโดย ดร.ชิวฮาร์ท ต่อมา ดร.เดมมิ่ง ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งรู้จักกันในชื่อวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของวงจร PDCA มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Plan)

การวางแผน หมายความรวมถึงการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงาน หรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ไปพร้อมกันด้วย 10 ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพราะใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่

2. การปฏิบัติตามแผน (Do)

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานต่างๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจจะใช้วิธีการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวม บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

3. การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check)

การตรวจสอบหรือการประเมินเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากในการดำเนินงานใดๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามการตรวจสอบและการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป ในการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องตรวจสอบด้วยว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

4. การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act)

การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วย สรุปได้ว่าการบริหารในระดับต่างๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กสุด คือการปฏิบัติงานประจำวันของบุคคลคนหนึ่งจนถึงโครงการในระดับใหญ่ที่ต้องใช้กำลังคนและเงินงบประมาณจำนวนมาก ย่อมมีกิจกรรม PDCA เกิดขึ้นเสมอ โดยมีการดำเนินกิจกรรมที่ครบวงจรบ้าง ไม่ครบวงจรบ้าง แตกต่างกันตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในแต่ละองค์กรจะมีวงจร PDCA อยู่หลายๆ วง วงใหญ่สุด คือ วงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่นี้อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผล การผลักดันให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติ (D) โดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร แผนการปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจร PDCA ของหน่วยงานขึ้นใหม่ หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ก็จะต้องแบ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดวงจร PDCA เพิ่มขึ้นอีกหลายๆ วงโดยมีความเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งหมดจะรวมกันเป็นการปฏิบัติ (D)

ขององค์กรนั้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหา หรืออาจต้องปรับแผนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้น ปรากฏเป็นจริง ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

สมคิด บางโม (2550: 73-74) กล่าวว่า ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง ได้ประยุกต์กระบวนการจัดการของกูลิกและเออร์วิกให้สั้นลง เรียกว่า วงจรเดมมิ่ง (Demimg Cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้

Plan – การวางแผน

Do – การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ

Check – การตรวจสอบ เมื่อปฏิบัติไประยะหนึ่งต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไร แล้วแก้ไขเสีย

Action – การนำแผนที่แก้ไขแล้วไปปฏิบัติใหม่

ในการบริหารงานถ้าวงจร PDCA หมุนได้หลายรอบ การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งวงจรเดมมิ่งนี้สามารถนำมาใช้กับกิจกรรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

2.1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1.3.1 ความหมายของกลยุทธ์

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547: 82) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2525) เป็นความหมายที่มีมุมมองด้านการรบและการสงคราม ซึ่งก็เป็นแนวคิดเริ่มต้นที่การบริหารธุรกิจได้ยืมแนวความคิดทางการทหารมาใช้ เพราะคำว่า *Strategic* ก็มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า *Strategia* ซึ่งหมายถึงศาสตร์และศิลปะในการรบ โดยการบริหารธุรกิจได้นำหลักการนี้มาใช้และให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง *แนวทางในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ* ซึ่งมักจะเป็นความอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน ศักยภาพในการดำเนินงาน และการเจริญเติบโตขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ (2548: 16-18) กล่าวว่าคำว่า “Strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the Total Organization ” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการอะไร ให้สำเร็จ และทำอย่างไร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 145-146) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของวิธีการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell. 1999: G-5) หรือเป็นแผนการปฏิบัติการซึ่งเป็นการอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว นักวิชาการให้ลักษณะสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า เป็นตัวกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการ [จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective)] และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น (โดยใช้นโยบาย กลยุทธ์ และแผน) ดังนั้นกลยุทธ์ (Strategy) จึงหมายถึง การพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic Long-Term Objective) ขององค์การ วิธีการที่ใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ โดยการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ทั้งเงินทุนและบุคลากรในการดำเนินงาน (ณัฐพล และปราโมทย์, 2545: 69) กลยุทธ์ถือเป็นแผนปฏิบัติการซึ่งอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 : 190) ในปัจจุบันมีศาสตร์ว่าด้วยเรื่องการบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) โดยเฉพาะ ซึ่งจะกินความหมายที่กว้างกว่า “กลยุทธ์” โดยทั่วไป การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจการต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ (สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2544: 9)

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทาง แท้จริงแล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์

โคลเธอร์ (Coulter, 2005: 5) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภยันตรายต่างๆขององค์กร

โกพินาท และ ไซซิลเลียโน (Gopinath and Siciliano. 2005: 7-8) ได้นำคำนิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์ของ เฮนรี มินซ์เบอร์ก (Henry Mintzberg) ซึ่งเรียกว่า “Five P’s” ดังนี้

กลยุทธ์หมายถึงแผน (Strategy as a Plan)

กลยุทธ์หมายถึงวิธีการ (Strategy as a Ploy)

กลยุทธ์หมายถึงรูปแบบ (Strategy as a Pattern)

กลยุทธ์หมายถึงตำแหน่ง (Strategy as a Position)

กลยุทธ์หมายถึงมุมมอง (Strategy as a Perspective)

พิชชส์ และ เล (Pitts and Lei, 2006: 8) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง แนวความคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

อับราฮัม (Abraham, 2006: 7) สรุปว่า กลยุทธ์คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง

เดวิด (David, 2007: 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่ การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ

สรุปได้ว่ากลยุทธ์หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.1.3.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ธิดา หนูแดง (2556) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goals) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 152) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์การ ในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการโดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาว ที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งองค์กรโดยรวม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจหลักเบื้องต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เป้าหมายสำคัญการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอด ค่านิยม และการเจริญเติบโตขององค์การ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 110) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ลักษณะและกระบวนการวางแผนทางธุรกิจในปัจจุบันนิยมกระบวนการวางแผนแบบกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ก่อน ต่อจากนั้นจึงกำหนดพันธกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์การ (Goals) แล้วจึงดำเนินการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน (Strategies and Plans) ที่เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ต่อไป

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547: 87) กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการในการประเมินสภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และวิธีการปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ ตลอดจนการดำเนินงานและการควบคุมให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ

พัชสิรี ชมพูคำ (2552: 99-100) กล่าวว่า ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในปัจจุบันคือ การให้ผู้จัดการจากทุกส่วนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและดำเนินการตามเป้าหมาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งคู่แข่งจะไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบในสิ่งที่องค์การทำได้โดยง่าย โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวางแผนในระยะยาวเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมทั้งวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกและประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติการขององค์การ

2.1.3.3 ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นการการมุ่งเน้นหรือผลักดันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่งโดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จนั้นจะต้องมีการจัดทำแผนและการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 152) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาว ที่เน้นองค์กรทั้งหมดโดยภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารพิจารณาแต่ละหน่วยแต่ละแผนกทั้งหมดในภาพรวม ในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547: 63) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) จะเป็นแผนที่นำมาใช้กับองค์การ ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายรวม ภารกิจ และตำแหน่งขององค์การ โดยพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมและความสามารถขององค์การธุรกิจ ซึ่งจะเป็นเป้าหมายและกรอบแนวทางให้หน่วยงานต่างๆ นำไปปฏิบัติต่อไป

สมคิด บางโม (2550: 84) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์(Strategic Plan) มีลักษณะเป็นแผนแม่บท เป็นแผนซึ่งกำหนดทิศทางและเป้าหมายแนวทางปฏิบัติของบริษัทในระยะยาวหรือ

ปานกลาง กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เปิดโอกาสให้สามารถปรับแผนได้หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เช่น แผนการจำหน่ายรถยนต์ของบริษัทในช่วงระยะ 3 ปี เป็นต้น

การวางแผนกลยุทธ์ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ และต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ เป็นการวางแผนที่สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 112) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) คือ ขั้นตอนในการปฏิบัติที่จะนำองค์การไปสู่จุดหมาย แผนกลยุทธ์จะเป็นพิมพ์เขียวหรือต้นฉบับทางกิจกรรมขององค์การในการกำหนดวิธีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งได้แก่ เงินทุน บุคลากร สถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย แผนกลยุทธ์มักจะเป็นแผนระยะกลางถึงแผนระยะยาวจาก 2 ถึง 5 ปีข้างหน้า วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ คือ การทำให้เป้าหมายของบริษัทเป็นจริงในระยะเวลาที่กำหนดไว้

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 88) กล่าวว่า แผนเชิงกลยุทธ์ (Strtegic Plan) สะท้อนถึงเป้าหมายหลักขององค์การที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ แผนชนิดนี้มีกรอบระยะเวลายาว (5 ปี หรือมากกว่า) และขอบเขตที่กว้างครอบคลุมทั้งองค์การผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนระดับนี้คือผู้จัดการระดับสูง แผนเชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่วางแนวทางขององค์การ การตัดสินใจในเรื่องการจัดการทรัพยากร ลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำและแนวทางในการดำเนินงานที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

แบล็ค และ พอร์เตอร์ (Black & Poter, 2000: 4) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ก็คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนและการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

อับราฮัม (Abraham, 2006: 9) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการของบุคคลที่พัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย

โอลเซน (Olsen, 2007: 12) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์คือ ตัวแบบแผนที่แสดงถึงหรืออธิบายว่าทำอย่างไรที่จะนำกลยุทธ์มาใช้กับบริษัทอย่างได้ผล

2.1.3.4 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กรมนักเรียนนายเรือรักษาพระองค์ (2556) การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. กำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการ

ดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ขั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goals) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารรถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปเรียกว่าการวิเคราะห์แบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์การนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency)

1.1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ

1.2) การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value Chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์การ โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์การได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์การ

1.3) การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์การ และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์การ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์การ

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

2.1) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์ตเตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะทำให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การ

ระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

2.2) การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์การ โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่

ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

ความแตกต่างของสินค้า (Differentiation) หรือ ขนาดของทุน (Capital Requirement) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

2.3) การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

2.4) การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

2.5) การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

2.6) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ มาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่นBoston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนกงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร

2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ

เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

2.1.4 ความรู้และการจัดการความรู้

ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลที่อยู่ในตัวคนหรืออยู่ในสมอง ซึ่งการฝึกอบรมที่ดี ก็คือการทำให้ข้อมูลเข้าไปอยู่ในสมองของผู้รับการฝึกมากที่สุด ทำให้ผู้รับการฝึกเกิดการเรียนรู้มากที่สุด

2.1.4.1 ความหมายของความรู้

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2556) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ว่า “ความรู้” คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

ความรู้ คือ สารสนเทศผนวกกับประสบการณ์ บริบท การตีความ และการไตร่ตรอง ความรู้เป็นรูปแบบที่มีมูลค่าสูงของสารสนเทศ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ดาเวนพอร์ต และคณะ (Davenport and Other, 1998)

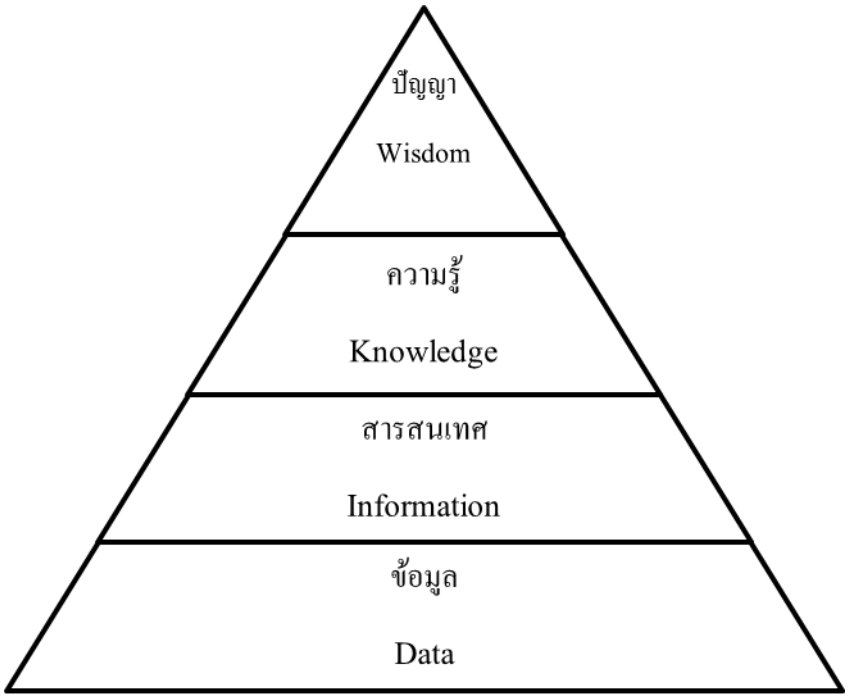
ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือที่เขียนระบุไว้ หมายถึงความรู้ที่สามารถถ่ายโอนในภาษาที่เป็นทางการและเป็นระบบ ในทางกลับกันความรู้ฝังลึกนั้นมีลักษณะที่ขึ้นกับบุคคล ซึ่งทำให้การระบุอย่างเป็นทางการและการสื่อสารทำได้ลำบาก โนนากะ (Nonaka, 1994)

บลูม (Bloom อ้างถึงในอักษร สวัสดี 2542, 26-28) ได้ให้ความหมายของความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่างๆ รวมถึงแบบกระสวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ

คำว่าความรู้นั้น ในทัศนะของฮอสเปอร์ (อ้างถึงในมาโนช เวชพันธ์ 2532, 15-16) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยินหรือได้ฟัง ความรู้นี้ เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ฮอสเปอร์ชี้ให้เห็นว่าเป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในชั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่าง ๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือเขียน แล้วแสดงออกมาในรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่าง ๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมาโดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (อ้างถึงในอักษร สวัสดี 2542, 26) ได้ให้คำอธิบายว่า ความรู้ เป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้เพียงแต่เกิดความจำได้ โดยอาจจะเป็นการนึกได้หรือโดยการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ในชั้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ โครงสร้างและวิธีแก้ไขปัญหา ส่วนความเข้าใจอาจแสดงออกมาในรูปของทักษะด้าน “การแปล” ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเขียนบรรยายเกี่ยวกับข่าวสารนั้นๆ โดยใช้คำพูดของตนเอง และ “การให้ความหมาย” ที่แสดงออกมาในรูปของความคิดเห็นและข้อสรุป รวมถึงความสามารถในการ “คาดคะเน” หรือการคาดหมายว่าจะเกิดอะไรขึ้น

ยามาซากิ (Yamazaki, 2556 อ้างถึงในนันทิพา กงวิไล, 2556) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ในรูปแบบพีรามิด แสดงลำดับขั้นจองความรู้ ดังนี้



แผนภาพที่ 2.1 : พีรามิดแสดงขั้นลำดับความรู้

ความหมายของ “ข้อมูล (Data)” เป็นข้อเท็จจริง เป็นตัวเลขต่างๆ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วน “สารสนเทศ (Information)” หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในขั้นตอนของการตัดสินใจ โดยมีบริบทอันเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตามสารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้ “ความรู้ (Knowledge)” หมายถึง สารสนเทศผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำจัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน และ “ปัญญา (Wisdom)” หมายถึง ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

2.1.4.2 ประเภทของความรู้

แนวคิดในการแบ่งประเภทความรู้ที่น่าสนใจและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเป็นของ มิเชล โปลันยี (Michel Polanyi) และไอคูจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) โดยเป็นแนวคิดที่แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือ

ต่างๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การจัดการความรู้เด่นชัด จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ตรวจสอบ และตีความได้เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป

ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ การจัดการความรู้ซ่อนเร้น จะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

ซึ่งความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit จากความรู้ทั้ง 2 ประเภท สัดส่วนของความรู้ในองค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบฝังลึกมากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง สัดส่วนได้ประมาณ 80:20 ซึ่งเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่พ้นเหนือน้ำสามารถมองเห็นชัดเจนเปรียบได้กับความรู้แบบชัดแจ้งซึ่งเป็นส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำเปรียบได้กับความรู้ฝังลึก

วิจารณ์ พานิช (2556) แบ่งประเภทความรู้เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. Artifact (A) คือ ความรู้ที่อยู่ในวัตถุ เช่น โทรศัพท์มือถือ ปากกา หนังสือ วีซีดี มีความรู้อยู่ในนั้น

2. Skill (S) คือ ทักษะ ในที่นี้หมายถึง ความรู้ที่ได้จากการฝึกฝน ไม่ใช่แค่ความรู้ธรรมดาหรือเพียงท่องจำได้เท่านั้น

3. Heuristics (H), commonsense คือ สามัญสำนึก เป็นความรู้อย่างหนึ่งซึ่งหลายๆ ครั้งเราไม่แน่ใจว่าถูกหรือผิด ก็ต้องลอง

4. Experience (E) คือ ประสบการณ์ เป็นความรู้อย่างหนึ่ง เป็นความรู้ tacit ถ้าเราดึงออกมาได้เป็น explicit เราก็จะรู้เข้าใจมันอย่างดี แต่หลายๆ เรื่องเราอธิบายไม่ได้ แต่เรามีประสบการณ์ เวลาทำเรานำประสบการณ์มาใช้เป็นความรู้

5. Natural Talent (T) คือ พรสวรรค์ เป็นความรู้อย่างหนึ่ง คนบางคน จะเล่นดนตรีได้เก่งมากเพราะหูดีมาแต่กำเนิด อย่างเช่น Mozart

กล่าวได้ว่า ความรู้ 4 ข้อแรกเป็นพรแสวง ส่วนข้อสุดท้ายเป็นพรสวรรค์

จะเห็นว่าความรู้นั้นมีหลายประเภท แล้วแต่ผู้ใดจะมีความรู้มากหรือน้อยเพียงใด อย่างไร และนำไปใช้หรือไม่ เราไม่ควรปล่อยให้เมล็ดพันธุ์แห่งความรู้ที่เรามี หรือได้รับ

จากการศึกษาในสถานศึกษาสูญหายไป ดังคำกล่าวที่ได้ยินว่า “เอาความรู้คืนครูหมดแล้ว” แต่ควรนำความรู้ที่มีอยู่และเรียนรู้เพิ่มเติม สู่การสร้างความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้ความรู้เป็นฐานที่มีคุณธรรมนำหน้า และมุ่งที่ยกระดับความรู้ สติปัญญา ความสามารถของตนเอง ใช้ปัญญาพัฒนาตนเอง ชุมชน และสังคม เพื่อให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้าต่อไป

2.1.4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ (Knowledge Process)

เป็นแนวความคิดของกระบวนการความรู้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547: 54-59) ได้สรุปไว้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

เป็นการค้นหาว่าองค์กรของเรามีความรู้อะไรอยู่บ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย การค้นหาความรู้ สามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge mapping หรือการทำและแผนที่ความรู้ เพื่อจัดอันดับความสำคัญ ทำให้มองเห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรบุคลากรทราบว่ามีความรู้อะไรและสามารถหาได้จากที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

องค์กรจะต้องมีวิธีการดึงดูดความรู้จากแหล่งต่างๆ รวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม มีการสร้างความรู้ใหม่การนำความรู้จากภายนอกมาใช้ มีการพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ หัวใจสำคัญคือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้ดังกล่าวให้ได้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ และเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็วมีการแบ่งประเภทของความรู้ อย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน วางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์ การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้นั้นสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

5.1) การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับโดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือเรียกว่า Supply - based เช่น หนังสือเวียน การฝึกอบรม

5.2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกใช้แต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการซึ่งช่วยให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องการใช้ เรียกอีกอย่างว่า Demand-based เช่น Web board

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งใช้หลักการของ SECI ความรู้ชัดแจ้งสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้นเกิดการแลกเปลี่ยนได้ยากขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กรและต้องเลือกใช้วิธีให้เหมาะสม

7. การเรียนรู้ (Learning)

การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ตัดสินใจในการทำงานโดยการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรให้มากขึ้นเรื่อยๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า วงจรแห่งการเรียนรู้

2.1.4.4 การจัดการความรู้

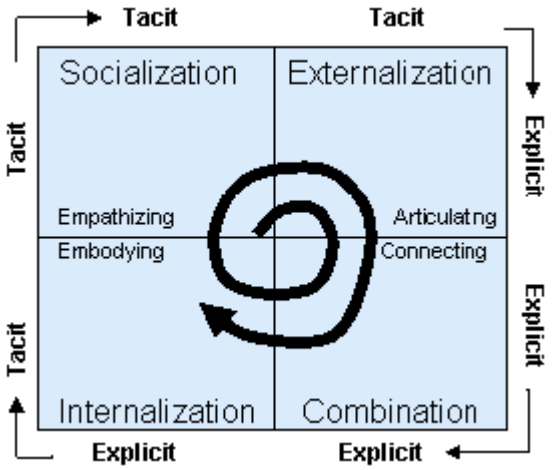
วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้าง ไม่สามารถนิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นตัวช่วย

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้พฤติกรรมในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรมและวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง

3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนั้น กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน การพัฒนาคน การดึงดูดคนที่มีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรการจัดการความรู้มีขึ้นมาเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จการประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีที่บอกว่าองค์กรใช้การจัดการความรู้ได้ผลหรือไม่



แผนภาพที่ 2.2 : The SECI Model

กระบวนการการจัดการความรู้ที่ได้รับความนิยมที่ทุกคนต้องรู้จัก คือ SECI Model ของ โนนากะ และทาเคอุชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าความรู้ของคน สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ฝังลึก (Tacit) ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน หากมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้หรือเปลี่ยนให้เป็นความรู้ใหม่ขึ้นและเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่ง SECI Model จะเป็นการอธิบายการถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้งสองประเภท เกิดเป็นความรู้ใหม่

Socialization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน สร้างเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลขึ้นมาผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสังเกต การลอกเลียนแบบ และการลงมือปฏิบัติความรู้ฝังลึกนี้อาจจะเป็น กระบวนการคิดซึ่งเป็นการยากที่จะอธิบายออกมาเป็นคำพูด การที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้สามารถเรียนรู้ได้

Externalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบการตั้งสมมติฐาน กรอบความคิด ในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งทำได้ยากอาจทำได้โดยผ่านการพูดคุย การเล่าเรื่อง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างความรู้

Combination เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้สามารถจับต้องได้นำไปใช้ได้และใช้งานร่วมกันได้สามารถทำได้โดยการแยกแยะ แบ่งประเภท และทำให้อยู่ในรูปเอกสาร เป็นการจัดระบบความรู้

Internalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit) เกิดจากการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น โดยผ่านการอ่านหนังสือ เอกสารแล้วทำความเข้าใจ หรือผ่านการฝึกปฏิบัติ การนำเอาความรู้ไปใช้

กระบวนการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น นั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ยิ่งสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วเท่าไหร่ก็จะทำให้เกิดความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น

2.1.5 เครือข่ายการเรียนรู้

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2557) โรงเรียนและสถาบันการศึกษาในระบบอื่นๆ เป็นเพียงบริบทหนึ่งของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เพราะทรัพยากรการเรียนรู้ของสังคมหนึ่งๆ มีความกว้างขวางกว่าและลึกซึ้งกว่าการศึกษาในระบบ บุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากในครอบครัว ในโบสถ์ มัสยิด ห้องสมุด โรงภาพยนตร์ จากการทำงาน จากการเล่น การดื่มน้ำชากาแฟ จากจอคอมพิวเตอร์ จากการร่วมวงสนทนา ดังนั้น การเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการที่มีความหมาย และเกี่ยวข้องกับบริบทที่หลากหลายตลอดช่วงชีวิตของบุคคล การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ เมื่อบุคคลได้รับประสบการณ์และมีส่วนร่วมในการรับการแปลความ การปรับปรุงและสื่อสารประสบการณ์ของตน

แนวความคิดเครือข่ายการเรียนรู้ได้รับความสนใจและมีความสำคัญตั้งแต่ปี 2531 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการทบทวนแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 และการศึกษาแนวทางสำหรับการพัฒนาการศึกษาในอนาคตให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ที่จัดโครงสร้างของระบบการศึกษาในลักษณะที่ยืดหยุ่น และเป็นเครือข่ายของการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมหลักการการจัดการศึกษาที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความกว้างขวางและเป็นธรรม ความสมดุล ความสอดคล้องและความหลากหลาย

2.1.51 ความหมายของเครือข่าย

เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ และการเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ และแหล่งความรู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน ส่งผลให้เกิดการเผยแพร่และการประยุกต์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพหรือทางสังคม

2.1.5.2 แนวความคิด

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนต้องเป็นผู้จัดกระทำต่อสิ่งเร้าหรือสาระการเรียนรู้ มิใช่เพียงรับสิ่งเร้าหรือสาระเข้ามาเท่านั้น ผู้เรียนต้องเป็นผู้สร้างความมายของสิ่งเร้าหรือข้อความความรู้ ที่รับเข้ามาด้วยตนเอง กระบวนการสร้างความหมายของสิ่งเร้าที่รับเข้ามาที่เป็นประสบการณ์เฉพาะตน (Personal Experience) ซึ่งมีความแตกต่างกันและมีกระบวนการคิดที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเรียนรู้ของบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่แต่ละบุคคลต้องดำเนินการเอง เพราะกระบวนการสร้างความหมายเป็นกระบวนการเฉพาะตน

2.1.5.3 หลักสำคัญของเครือข่ายการเรียนรู้

การเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเริ่มจากการมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กรและชุมชนในการตระหนักถึงปัญหาและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างเสริมประสบการณ์ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้สรุปหลักการสำคัญของเครือข่ายการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1) การกระตุ้นความคิด ความใฝ่แสวงหาความรู้ จิตสำนึกในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

2) การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน การกระจายความรู้ทั้งในส่วนของวิทยากรสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

3) การแลกเปลี่ยนข่าวสารกับหน่วยงานต่างๆ ของทั้งในภาครัฐและเอกชน

4) การระดมและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อการพัฒนาและลดความซ้ำซ้อน สูญเปล่าให้มากที่สุด

การเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้นสำหรับบุคคลและความเจริญของชาติ ด้วยการเรียนรู้เป็นสื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้และทักษะซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ การเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จก็คือ การที่แต่ละบุคคลสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหา และแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้ก็เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต เครือข่ายเป็นระบบการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล หน่วยงาน องค์กรสถาบันเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร ตลอดจนส่งเสริมการภารกิจให้มีผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 การจัดการสถาบันฟุตบอล

การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย และการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่างประเทศ ดังนี้

2.2.1 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย

2.2.1.1 สถาบันฟุตบอล (Football Academy)

อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า สถาบันที่ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อการใดการหนึ่ง ในที่นี่หมายถึงสถาบันฝึกสอนฟุตบอล ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ภารกิจ (Mission) เพื่อวางรากฐานที่ถูกต้อง (Basic Techniques) ในความรู้ทางด้านฟุตบอลทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติให้แก่เยาวชน โดยยึดถือแนวคิดและการเพิ่มพูนสติปัญญาภายใต้ขอบเขต และพิสัยในปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดพัฒนาการของนักฟุตบอลอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ระดับยุวชน (Juvenile) เยาวชน (Junior) จนก้าวไปถึงระดับอาชีพ ภายใต้วิธีการที่กำหนดเอาสิ่งที่ดีที่เหมาะสมที่สุดมาผสมผสานกับความเป็นตัวตนของนักฟุตบอลมาใช้ปฏิบัติ ดังที่เราเห็นได้จากปรัชญาการสอนของสถาบันฟุตบอลบาร์เซโลน่า (Barcelona Football Academy) ที่ประยุกต์เอาสิ่งที่ดีที่สุดของ “โททัลฟุตบอล (Total Football)” ของโยฮัน ครัฟฟ์ (Johan Cruyff) มารวมกับการเล่นฟุตบอลจังหวะเดียว (One-Touch Play) ที่ชาวสเปนนิยมเล่นกัน จนเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นฟุตบอลสเปนมาช้านาน และบาร์เซโลน่าได้ค้นพบว่าการส่งลูกบอลและการเคลื่อนที่ (Pass and Move) คือหัวใจสำคัญแห่งความสำเร็จ การที่เมสซี่ (Messi), ซาบี (Xavi) และอินเนียสต้า (Ineista) ได้ถูกรับเลือกให้เป็นผู้เข้ารอบ 3 คนสุดท้ายเข้าชิงรางวัลบัลลง ดอร์ (Ballon D’OR) เมื่อปี 2010 เป็นข้อพิสูจน์ที่ยืนยันถึงความสำเร็จอย่างแท้จริงของสถาบันฟุตบอลที่พวกเขาทั้ง 3 คนได้เติบโตมา หรือแม้แต่ความสำเร็จของทีมชาติสเปนในฟุตบอลโลก 2010 ก็มีนักฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลนี้ถึง 7 คน

2. การขับเคลื่อนภารกิจเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Objective) องค์กรหรือสโมสรที่สนใจที่จะจัดตั้งสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นมา ควรกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารเชิงปฏิบัติเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1) สรรหานักฟุตบอลเยาวชนในระดับอายุที่แต่ละสโมสรต้องการ โดย

2.1.1) เปิดโอกาสให้นักฟุตบอลเยาวชนสมัครเข้ามาคัดเลือกเอง

2.1.2) มีทีมงานสรรหา ทั้งในและนอกพื้นที่ (การมีข้อตกลงกับสถานศึกษาในการที่จะได้นักฟุตบอลเยาวชนมา เป็นวิธีการต่างตอบแทนที่ได้ผลที่สุด)

2.2) จัดหาบุคลากร (ผู้ฝึกสอน) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีประสบการณ์สูง ทั้งในการจัดการและในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้อย่างถูกต้อง และเป็นสากล (ถ้าได้บุคลากรที่ได้ศึกษามาโดยตรง ก็จะช่วยให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ ผลได้เร็วขึ้น)

2.3) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของนักฟุตบอลเยาวชนให้ถึงซึ่งมาตรฐานสูงสุดด้วยทุกวิถีทาง โดยประยุกต์ทุกเนื้อหาที่สำคัญให้สอดคล้องกับตัวตนที่แท้จริงของเยาวชน อันจะเป็นเหตุจูงใจผลักดันให้เยาวชนได้เรียนรู้และปรับตัวเข้าสู่ความเป็นฟุตบอลได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว (Insightful Learning)

2.4) นำกระบวนการของวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

2.5) รักษาไว้ซึ่งดุลยภาพแห่งประสิทธิผลอันสูงสุดของนักฟุตบอลเยาวชน ด้วยระบบการทดสอบและวัดประเมินผล (Tests and Evalutions)

2.6) นำเอาวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) มาใช้ในทุกขั้นตอนในพัฒนาการของนักฟุตบอลเยาวชน

2.7) ให้คำปรึกษาและแนะแนวเชิงจิตวิทยา เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและดึงเอาความสามารถสูงสุดของนักฟุตบอลเยาวชนออกมาใช้

2.8) จัดให้มีการเพิ่มพูนพัฒนาการของนักฟุตบอลเยาวชน ด้วยการจัดให้เยาวชนมีโอกาสทดสอบความสามารถจากการแข่งขันที่เสมือนจริงและหรือที่เป็นจริง การได้ประสบการณ์ตรงจากการแข่งขันจะทำให้เยาวชนได้ใช้กระบวนการของความคิด และการตัดสินใจจากการฝึกฝนสู่การกระทำจริง

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedure) สถาบันฟุตบอลเปรียบเสมือนโรงเรียนหรือสถาบันที่จะต้องมีการจัดการ โดยบุคลากรจะเป็นคณะทำงานที่มีขนาดเล็กหรือใหญ่ขึ้นอยู่กับภารกิจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยทั่วไปบุคคลต่างๆ จะประกอบด้วย

3.1) ผู้อำนวยการสถาบัน (Academy Director)

3.2) ผู้ฝึกสอนและเทรนเนอร์ (Coaches and Trainers)

3.3) นายแพทย์ (Doctor)

3.4) นักจิตวิทยา (Psychologists)

3.5) ผู้ชำนาญทางสรีรศาสตร์ (Physioligists)

3.6) นักกายภาพบำบัด (Physiotherapists)

3.7) นักโภชนาการ (Nutritionists)

3.8) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (Administratives Officails)

4. หลักสูตร (Curriculum) ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลจะเป็นผู้จัดรวบรวมหลักสูตรที่เป็นศาสตร์ของฟุตบอลทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ฝึกสอนและเทรนเนอร์ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการสอน ศาสตร์ทั้งหมดมาจากการบูรณาการทุกสิ่งที่เป็น“ฟุตบอล”มาผนวกเข้าเป็นหลักสูตรของการเรียนรู้ ดังนั้นผู้อำนวยการคือบุคคลสำคัญที่จะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีประสบการณ์จากการศึกษาหรือผ่านการทำงานทั้งด้านการฝึกสอนและ/หรือการจัดการด้านฟุตบอลในระดับประเทศและต่างประเทศมาพอสมควร

นอกจากนี้ ผู้ฝึกสอนหรือเทรนเนอร์ควรคัดเลือกเอาเฉพาะผู้ที่มีความสามารถอย่างแท้จริง เพราะการวางรากฐานให้แก่นักฟุตบอลเยาวชนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้เนื้อหาและขั้นตอน (Steps) ในการถ่ายทอดอย่างถูกต้อง รวมทั้งมีขีดความสามารถในการเฝ้าสังเกตแก้ไข แนะนำให้เยาวชนได้เกิดพัฒนาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการเรียนรู้ของนักฟุตบอลเยาวชนมิได้ถูกจำกัดอยู่ที่ “ลูกฟุตบอล” เท่านั้น ผู้ถ่ายทอดจะต้องสอนนักฟุตบอลเยาวชนให้ได้รับรู้ว่า เขาจะต้องใช้ร่างกายและสติปัญญาในพื้นที่สี่เหลี่ยมผืนผ้าได้อย่างไร หรือแก้ไขสถานการณ์ที่กดดันในขณะแข่งขันได้ดีแค่ไหน

ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการแข่งขันฟุตบอลในแมตช์หนึ่งๆ ผู้ศึกษาพบว่าในเวลา 90 นาที เวลาที่ใช้ในการแข่งขันจริงๆ มีเพียง 60 นาทีเท่านั้น เวลา 30 นาทีที่หายไป คือเวลาที่ลูกหยุดเล่น ลูกออก ลูกตาย ฯลฯ ใน 60 นาที นักฟุตบอลแต่ละคนมีโอกาสสัมผัสลูกเพียง 3 นาที แล้วเวลาอีก 57 นาที นักฟุตบอลต้องทำอะไรบ้าง คำตอบก็คือการใช้พลกำลังในการเคลื่อนที่ไม่ว่าจะเป็นการเดิน การจ็อก การสปีด การแย่งลูกบอล การยืนให้ถูกตำแหน่ง ฯลฯ กล่าวได้อย่างง่ายๆ ก็คือเป็นกระบวนการลงมือกระทำด้วยร่างกายและสติปัญญา ทีมฟุตบอลใดก็ตามที่มีนักฟุตบอลสามารถใช้เวลา 60 นาทีนี้ได้อย่างชาญฉลาด ทีมฟุตบอลทีมนั้นจะประสบกับความสำเร็จอย่างแน่นอน นอกจากนี้ การวางหลักสูตรควรกำหนดให้มีการสอดแทรกการสอนด้วยภาษาอังกฤษในเทอมของศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับฟุตบอล ไม่ว่าจะเป็นคำศัพท์ วลี และประโยค อย่างน้อยที่สุดในอนาคตนักฟุตบอลเยาวชนจะมีขีดความสามารถในการเล่นฟุตบอลร่วมกับเพื่อนและผู้ฝึกสอนชาวต่างชาติอย่างมีความเข้าใจ จึงกล่าวได้ว่าผู้ฝึกสอนและเทรนเนอร์ควรจะมีคุณลักษณะที่ค่อนข้างเป็นพิเศษ ดังนี้

4.1) รู้เนื้อหาของฟุตบอล (Know the Subject)

4.2) รู้วิธีการสอนอย่างถูกต้อง (Know Hoe Players Learns)

4.3) รู้องค์ประกอบสำคัญในการสอน (Know Key Teaching Factors)

4.3.1) จุดมุ่งหมาย (Purpose)

4.3.2) ลำดับความสำคัญก่อนและหลัง (Priority Order)

4.3.3) วางแผนและจัดเตรียมอุปกรณ์ (Planing and Organizing)

4.3.4) การศึกษาสังเกต (Observation)

4.3.5) การสื่อสาร (Communication)

4.4) เป็นผู้ที่มองเหตุการณ์ในทางดี (Optimistic)

5. เนื้อหาสำคัญที่ใช้ในการเรียนรู้ (Contents)

5.1) เทคนิคขั้นพื้นฐาน (Basic Technique)

5.1.1) การส่งลูกบอล (Passing)

5.1.2) การรับลูกบอล (Recieving)

5.1.3) การใช้ร่างกายบังลูกบอล (Shielding)

5.1.4) การกลับตัวพร้อมลูกบอล (Turning with the Ball)

5.1.5) การเลี้ยงลูกบอล (Dribbling)

5.1.6) การยิงประตู (Shooting)

5.1.7) การแย่งบอล (Challenging the Ball)

5.2) ยุทธวิธีการเล่น (Tactics)

5.2.1) การเล่นเกมรับ (Defensive Play)

5.2.2) การเล่นเกมรุก (Offensive Play)

5.2.3) การเล่นลูกนิ่งทั้งรุกและรับ (Set Plays)

5.2.4) การสร้างระบบการเล่น (System of Play Building)

5.3) พลกำลัง (Physical Fitness)

5.3.1) ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ (Muscular Strength)

5.3.2) ความอดทนของกล้ามเนื้อ (Muscular Endurance)

5.3.3) ความมีประสิทธิภาพของระบบหายใจ (Respiratory Efficiency) ในชเทอมของ Cardiovascular Endurance

5.3.4) ความอ่อนตัวของกล้ามเนื้อและร่างกาย (Flexibility)

5.3.5) พลัง (Power)

5.3.6) ความคล่องแคล่วว่องไว (Agility)

5.3.7) ความสมดุล (Balance)

5.3.8) ปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Time)

5.4) การสร้างพลกำลัง (Physical Fitness Building)

5.4.1) การฝึกการสร้างกล้ามเนื้อโดยใช้กายบริหาร (Calisthenics Training)

5.4.2) การฝึกเป็นคู่ (Buddy Drills)

5.4.3) การฝึกซ้ำๆ (Repetition Training)

5.4.4) การฝึกด้วยน้ำหนัก (Weight Training)

5.4.5) การฝึกแบบหนักสลับเบา (Interval Training)

5.4.6) การฝึกแบบสถานี (Circuit Training)

5.5) ระบบการวางตัวผู้เล่นสมัยใหม่ (Common Modern Formation)

5.5.1) การเล่นกระชับบีบพื้นที่ (Narrow Formation)

5.5.2) การเล่นเปิดพื้นที่กว้าง (Wide Formation)

5.5.3) การเปลี่ยนระบบการรุก เพื่อหวังผลชนะหรือทำประตูคืนโดยเปลี่ยนและไม่เปลี่ยนตัวผู้เล่น

5.5.4) การเปลี่ยนระบบเพื่อการเล่นรับที่เหนียวแน่น เมื่อทีมต้องการคงผลการแข่งขันที่ได้โดยเปลี่ยนและไม่เปลี่ยนตัวผู้เล่น

5.5.5) ระบบที่ไม่สมบูรณ์ (Incomplete Formation)

5.6) การฝึกผู้รักษาประตู (Goalkeeping)

5.6.1) หยุดยั้งการยิงประตู (Shot Stopping)

5.6.2) สนับสนุนการเล่นเกมป้องกัน และเกมรุก

5.6.3) เทคนิคการรับลูกขั้นพื้นฐาน

5.6.4) การสื่อสารกับผู้เล่นอื่นในระหว่างการแข่งขัน

6. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก นอกเหนือจากสนามฝึกซ้อมที่ดีและอุปกรณ์ช่วยฝึกแล้ว สถาบันควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนี้

6.1) ที่พักอาศัย (Dormitory) สำหรับเด็กที่มาจากต่างจังหวัด

6.2) ห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย (Physical Fitness Room)

6.3) ห้องเรียนพร้อมโสตทัศนูปกรณ์ (Audio and Visual Study Room)

6.4) ห้องสันทนาการ (Common and Recreation Room)

6.5) ห้องทานอาหาร พร้อมครัว (Dining Room)

6.6) ห้องพยาบาล (First Aid Room)

7. ยานพาหนะขนส่ง (Transportation)

ที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น เป็นแนวคิดในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่แต่ละสโมสรอาจนำไปใช้ได้ตามความต้องการที่จะให้เป็นสถานที่สร้างนักฟุตบอล เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการซื้อนักฟุตบอลเข้าร่วมทีม หรือเป็นสถาบันฟุตบอลที่ทำเป็นธุรกิจหารายได้จากค่าเล่าเรียน ซึ่งในต่างประเทศหลายสโมสรเปิดดำเนินกิจการทั้งสองรูปแบบไปพร้อมๆ กัน ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนช่วยในการจัดการสถาบันได้เป็นอย่างดี

ในอนาคตอันใกล้นี้ ความเป็นฟุตบอลอาชีพในประเทศจะเข้มแข็งและเติบโตขึ้นตามลำดับ เราปฏิเสธไม่ได้เลยว่าสถาบันฟุตบอลเยาวชน คือจิ๊กซอว์ที่สำคัญชิ้นหนึ่งที่ทำให้รูปภาพของฟุตบอลอาชีพดูเป็นภาพที่สมบูรณ์ สวยงาม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทุกสโมสรจะขาดเสียมิได้เลย

กล่าวโดยสรุป คือ วัตถุประสงค์ กระบวนการการจัดการ บุคลากร หลักสูตร สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การคัดเลือกตัวนักกีฬา และการดำเนินงานด้านธุรกิจสถาบันฟุตบอล เพื่อให้มีงบประมาณในการจัดการสถาบันฟุตบอล เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

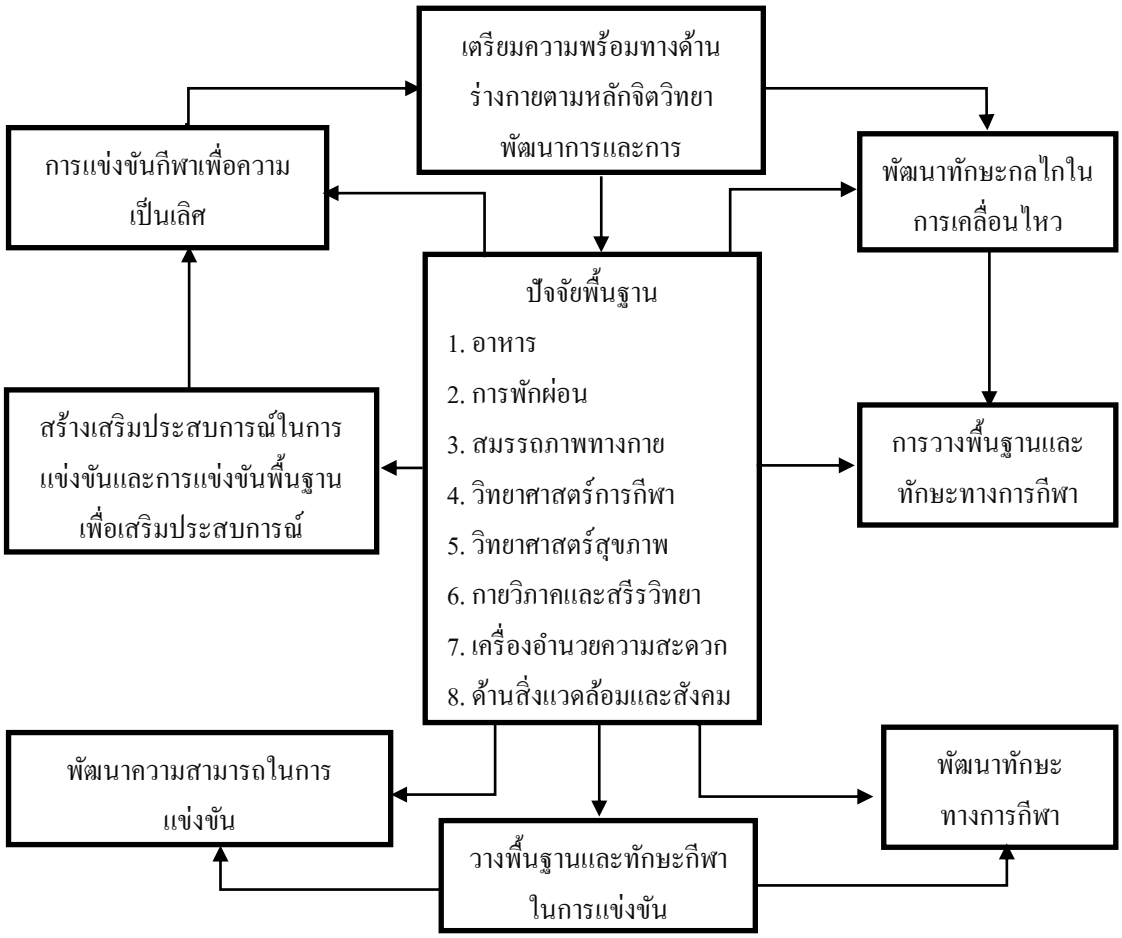
สมบัติ เกตุสม (2555) ได้นำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความสำคัญ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 โครงสร้าง ส่วนที่ 4 การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากร ด้านการคัดเลือกนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย และส่วนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จ

2.2.1.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬาในประเทศไทย

การจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬาในประเทศไทย กรมพลศึกษาได้กำหนดแนวนโยบายในการจัดการหลักสูตรทางการกีฬา เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความสามารถและสมรรถภาพของนักกีฬา ดังนี้

1. การจัดการหลักสูตรทางการกีฬา

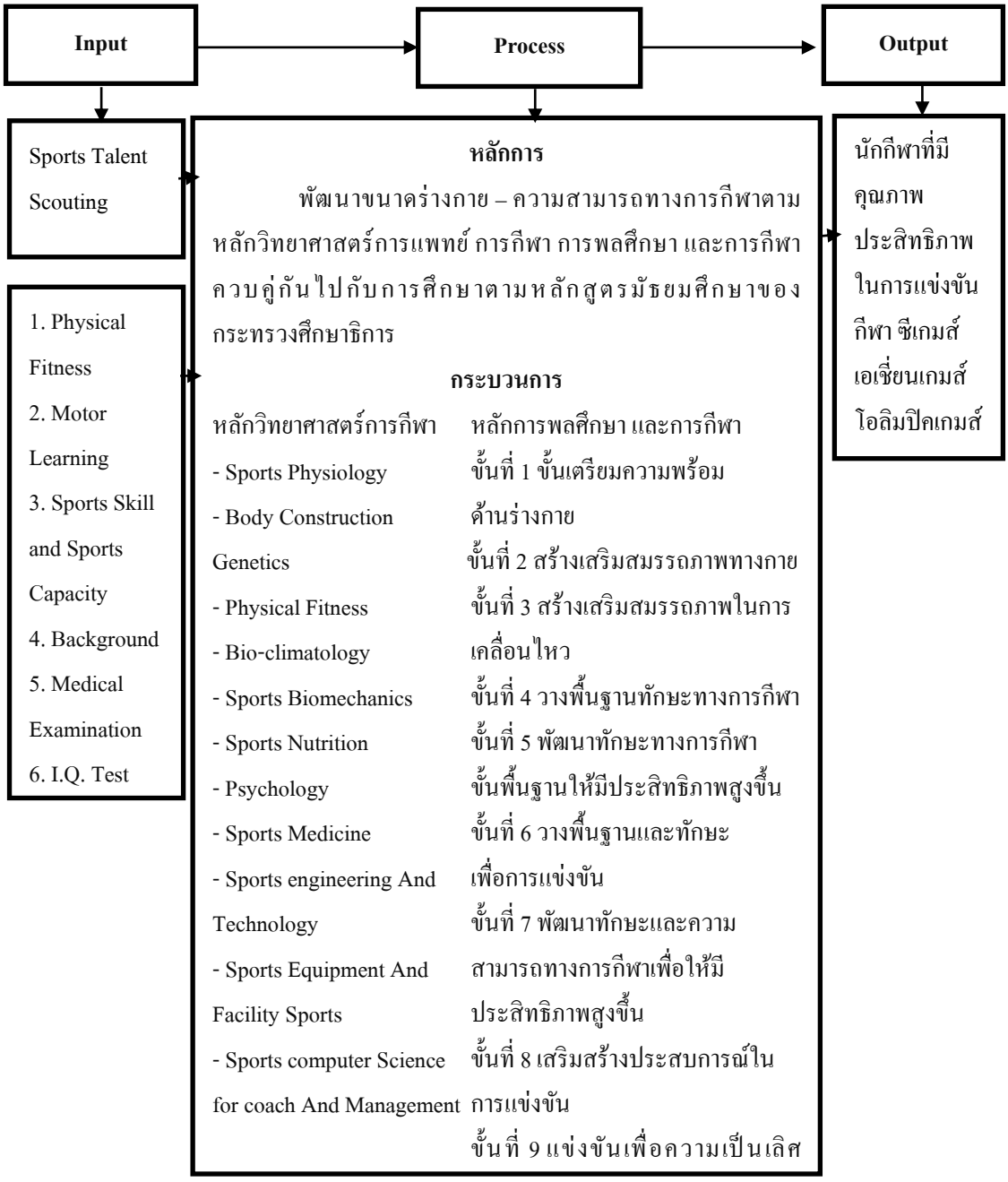
ตั้งแต่อดีต กรมพลศึกษา (2539, อ้างถึงใน จิราวัฒน์ ขจรศิลป์, 2553 : 31) ได้กำหนดแนวนโยบายในการจัดหลักสูตรทางการกีฬา เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถและสมรรถภาพทางการกีฬาของโรงเรียนกีฬา ซึ่งเป็นแนวนโยบายที่ใช้มาตั้งแต่ปี 2539 เมื่อเริ่มจัดตั้งโรงเรียนกีฬาเป็นแห่งแรกในประเทศไทย คือ โรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี ถึงแม้ว่าโรงเรียนกีฬาในปัจจุบันสังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แต่นโยบายดังกล่าวยังเป็นนโยบายที่ใช้กันอยู่ ดังนี้



แผนภาพที่ 2.3 : แนวนโยบายของกรมพลศึกษาในการจัดหลักสูตรพัฒนาการทางการกีฬา (กรมพลศึกษา, 2539 อ้างถึงใน จิราวัฒน์ ขจรศิลป์, 2553 : 32)

จากแผนภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นว่าการจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะทางการกีฬา โรงเรียนกีฬาต้องเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกายตามหลักจิตวิทยาพัฒนาการและการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน คือ อาหาร การพักผ่อน สมรรถภาพทางกาย วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ กายวิภาคและสรีรวิทยา เครื่องอำนวยความสะดวก ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

มีการพัฒนาทักษะกลไกการเคลื่อนไหว การวางพื้นฐานและทักษะทางการกีฬาพื้นฐาน เป็นเบื้องต้น และในขั้นต่อไป จะมีการพัฒนาทักษะทางการกีฬา วางพื้นฐานและทักษะกีฬาในการแข่งขัน พัฒนาความสามารถในการแข่งขัน สร้างเสริมประสบการณ์ในการแข่งขัน หรือการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสบการณ์ เพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ



แผนภาพที่ 2.4 : แนวนโยบายของกรมพลศึกษาในการพัฒนาทักษะและความสามารถทางการกีฬา (กรมพลศึกษา, 2539 อ้างถึงใน จิราวัฒน์ ขจรศิลป์, 2553 : 33-35)

จากแผนภาพที่ 2.4 การพัฒนาทักษะและความสามารถทางการกีฬาเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ การแข่งขันกีฬาซีเกมส์ เอเชี่ยนเกมส์ โอลิมปิคเกมส์ มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือกระบวนการสอบคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬา มีกระบวนการและขั้นตอนรวมทั้งการจัดทักษะทางกีฬา มีลำดับขั้นตอนดังนี้

กระบวนการในการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬา โดยมีการวัดเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 การทดสอบสมรรถภาพทางกาย (Physical Fitness)

1.2 การทดสอบทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Learning)

1.3 การทดสอบทักษะทางด้านการกีฬา และความสามารถทางการกีฬา (Sports Skill and Sports Capacity)

1.4 การศึกษาประวัติภูมิหลังของนักเรียน (Background)

1.5 การตรวจสุขภาพร่างกาย (Medical Examination)

1.6 การวัดทักษะเชาว์ปัญญา (I.Q. Test)

2. กระบวนการผลิต (Process) คือ หลักการพัฒนาขนาดร่างกาย สมรรถภาพ ความสามารถทางการกีฬาตามหลักวิทยาศาสตร์การแพทย์การกีฬา การพลศึกษา และการกีฬาควบคู่ไปกับการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีกระบวนการหลักวิทยาศาสตร์การแพทย์และการกีฬา หลักการพลศึกษาและการกีฬา ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

การสำรวจความถนัดความสามารถทางการกีฬา (Sports Talent Scouting) กระบวนการหลักวิทยาศาสตร์การแพทย์และการกีฬา มีกระบวนการดังนี้

2.1 Sports Physiology คือ กระบวนการสรีรวิทยาการกีฬา เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับผลของการออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาที่มีต่อการทำงานของระบบต่างๆ ของร่างกาย

2.2 Body Construction Genetics คือ กระบวนการโครงสร้างของร่างกาย

2.3 Physical Fitness คือ กระบวนการสมรรถภาพทางกาย เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย

2.4 Bio-climatology คือ กระบวนการทางการปรับอุณหภูมิความชื้นสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการฝึกและการแข่งขันกีฬา

2.5 Sports Biomechanics คือ กระบวนการชีวกลศาสตร์ทางการกีฬาและการเคลื่อนไหว เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับกิจกรรมการเคลื่อนไหวในเชิงกีฬาซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของตำแหน่ง ระยะทาง มุม ความเร็ว ความเร่ง และความแรง อันเป็นปัจจัยทางชีวกลศาสตร์ที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จความสามารถในเชิงกีฬา

2.6 Sports Nutrition คือ การบวนการโภชนาการสำหรับการกีฬา มุ่งเน้นอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ เพื่อพัฒนาขนาดรูปร่างสมรรถภาพทางกายและความสามารถทางการกีฬา

2.7 Sports Psychology คือ กระบวนการจิตวิทยาทางการกีฬา เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างจิตและความสามารถในการกีฬา

2.8 Sports Medicine คือ กระบวนนการเวชศาสตร์การกีฬา การใช้ความสัมพันธ์ทางการกีฬาและการแพทย์

กล่าวโดยสรุป คือ หลักสูตรการพัฒนาการกีฬาและการพัฒนาทักษะทางการกีฬา สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาทางด้านร่างกายของนักฟุตบอลเยาวชน ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยได้

2.2.2 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่างประเทศ

2.2.2.1. บทบาทหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่างประเทศ

สโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศโดยเฉพาะในทวีปยุโรปนั้น ทุกสโมสรได้ให้ความสำคัญกับในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เห็นได้จากการที่ทุกสโมสรในทุกระดับ ต่างก็มีสถาบันฟุตบอลเยาวชนกันทุกสโมสร ซึ่งทุกสโมสรได้ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ดังนี้

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชน

แม็คอิลรอย (McIlroy, 2010) กล่าวไว้ว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีหน้าที่ที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้เล่นเยาวชนสำหรับอนาคต จุดมุ่งหมายสูงสุดคือเพื่อเพิ่มศักยภาพคนที่เข้ามาผ่าน “ประตู” สถาบัน ซึ่งสถาบันเน้นที่การสรรหาผู้เล่นสำหรับการฝึกสอนและ (แก้ไข) เกมการแข่งขันจากรุ่นอายุ 8 ปี มันได้รับการบันทึกไว้เป็นเอกลักษณ์บุคคล และการพัฒนาของผู้เล่นระดับหัวกะทิที่มีต้องการการเข้าหาที่หลากหลาย ซึ่งมั่นใจว่าด้วยศักยภาพของผู้เล่นทุกคนมีโอกาสที่เป็นไปได้ที่สุดที่จะกลายเป็นนักกีฬาที่ยอดเยี่ยม สโมสรฟุตบอลและกีฬาอื่นๆ มาจากส่วนประกอบสำคัญของชุมชน การพัฒนากีฬาที่ประสบความสำเร็จในชุมชนขึ้นอยู่กับบทบาทของโครงสร้าง

สโมสรท้องถิ่น สหพันธ์ฟุตบอลแห่งชาติสามารถประสบความสำเร็จโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาความสามารถของพวกเขาระบายผ่านทางเหล่านี้ ช่วยให้ราบรื่นในการเปลี่ยนแปลงจากลีกพัฒนาเยาวชนให้เป็นระบบมืออาชีพ

การพัฒนาเยาวชนมักจะได้รับการยอมรับว่าเป็นพื้นที่เพาะพันธุ์สำหรับรุ่นต่อไปของนักกีฬาระดับสูงสุด การพัฒนากีฬาเป็นความก้าวหน้า ความก้าวหน้านี้จะมีต้องแนวทางและการจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายเป็นจริงได้และบรรลุเป้าหมาย และความก้าวหน้าที่รวมถึงความสำเร็จของทักษะ วินัยและความมุ่งมั่น การจัดการของวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันจึงจะมั่นใจได้ว่าการพัฒนาที่ดำเนินต่อไปในแบบนั้น จะช่วยให้โรงเรียนกีฬาได้แข่งขันในระดับที่สูงขึ้นและพัฒนาโปรแกรมอย่างต่อเนื่องไปสู่ระดับของความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ภายในของการพัฒนากีฬาได้กลายเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่าตรรกะและการพัฒนาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของการพัฒนาโปรแกรม คือหน้าที่ของการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งให้ทิศทางโดยรวมของการพัฒนาสถาบัน เรารู้ว่าความสำคัญระยะยาวคือจะต้องกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่สิ่งที่ดูเหมือนว่าเห็นได้น้อยคือธรรมชาติของความสำคัญนี้ตลอดการพัฒนา เช่น โครงการระยะยาวต้องมีประสิทธิภาพในการประสานงาน และเมื่อดำเนินการเป้าหมายระยะยาวเหล่านี้จะต้องมีการจัดการและบูรณาการความหลากหลายของปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้เยาวชนบรรลุศักยภาพของพวกเขา

ระบบที่ชัดเจนจะเอื้ออำนวยให้ปรัชญานั้นขับเคลื่อนสู่จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน และการปฏิบัติของการพัฒนาความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ กระบวนการการฝึกสอน เงินทุน ทรัพยากร การประเมินผล การตอบแทนผู้ฝึกสอน การแข่งขันและโครงสร้างสโมสร การดำเนินการตามกลยุทธ์ของโปรแกรม เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับจำนวนของทรัพยากรที่มีศักยภาพ การวางแผนและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และวิสัยทัศน์ระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

สถาบันผลิตสินทรัพย์ที่ต้องการของตลาด ซึ่งเป็นทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับปรุงเยาวชนมืออาชีพ และตระหนักถึงรายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมการโอนย้ายของสถาบันที่ผลิตผู้เล่นเหล่านั้น ที่ไม่สามารถพิสูจน์ตัวเองภายในทีมชุดใหญ่ได้ เอกลักษณ์ความสามารถและการพัฒนาจึงจะช่วยให้สโมสรกีฬามีโอกาสที่จะเติบโต ทั้งในสนามในแง่ของผู้เล่นที่มีอำนาจ หรือทางการเงินผ่านการขายสินทรัพย์ที่ต้องการของตลาด ที่ผลิตผ่านสถาบันที่สโมสรตั้งขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีหน้าที่ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเพื่ออนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาความก้าวหน้าของนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลของสโมสร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายระยะยาวได้

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จ

แม็คอิลรอย (McIlory, 2010) กล่าวไว้ว่า งานทั่วไปของสถาบันฟุตบอลคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาของผู้เล่นที่ยอดเยี่ยม สถาบันปรารถนาที่จะพัฒนาผู้เล่นให้กับทีมชุดใหญ่ หรืออย่างน้อยที่สุดสร้างรายได้จากการขายทรัพย์สินซึ่งซื้อขายได้ อัมสเตอร์ดัม ฟุตบอล คลับ อาแจ็กซ์ หรือที่เรียกว่าเอเอฟซี อาแจ็กซ์ หรืออาแจ็กซ์ เอฟซี เป็นที่รู้จักกันในระดับสากลและได้รับการยอมรับสำหรับการฝึกสอนและการพัฒนาเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษ อาแจ็กซ์ลงทุนอย่างหนักในการฝึกสอนให้กับเยาวชนและเป็นความสำเร็จอย่างมากในการทำเช่นนั้น มืออาชีพหลายคนในฟุตบอลฮอลแลนด์และนานาชาติ มีการใช้เวลา 1 ปีของพวกเขาในการพัฒนาเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนสโมสรฟุตบอลอาแจ็กซ์

สถาบันฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการเงินและความสำเร็จของสโมสรในสนาม นี่คือสิ่งที่ได้มาที่ผ่านความสำเร็จของสถาบันที่ผลิตทรัพย์สินที่ต้องการของตลาดของเยาวชนมืออาชีพที่ได้ขึ้นชุดใหญ่ และตระหนักถึงรายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมการโอนของผู้เล่นเหล่านั้น ที่สถาบันผลิตแล้วไม่สามารถพิสูจน์ตัวเองภายในทีมชุดใหญ่ได้ ทำให้มีผลตอบแทนที่สูงจากการลงทุนด้วยวิธีของการผลิตผู้เล่นเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษ ควรจะเป็นคำสั่งที่ระบุไว้โดยสโมสรฟุตบอล สถาบันฟุตบอลที่มีคุณภาพจะเพิ่มจำนวนของผู้เล่นตัวเองในทีมชุดใหญ่ที่ต้องการได้ จึงทำให้ลดค่าใช้จ่ายของการสรรหาผู้เล่นได้ คุณภาพของสถาบันของคุณจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่ผลลัพธ์ทางกีฬาเท่านั้น แต่ยังเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางการเงินด้วย

เชลซี แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด และทีมอื่นๆ ที่ต่างเป็นทีมชั้นนำในยุโรปมีการใช้จ่ายหลายร้อยล้านปอนด์ ไปกับค่าธรรมเนียมการโอนสำหรับผู้เล่นที่ดีที่สุดของโลกด้วยความหวังของการซื้อความสำเร็จ แต่ทีมที่ดีที่สุดในโลกพึ่งพาผู้เล่นที่สร้างขึ้นมาไม่มีค่าใช้จ่ายในการซื้อตัวผู้เล่น สถาบันฟุตบอลเยาวชนบาร์เซโลน่า เป็นการให้ผลที่ดีกว่าส่วนที่เหลือของโลกในเงื่อนไขของการพัฒนาฟุตบอล ขณะที่พวกเขายังคงผลิตผู้เล่นที่มีความสามารถสูงต่อไป คนที่มีความก้าวหน้าผ่านระดับเยาวชนของพวกเขาจะทำหน้าที่บนเวทีอาชีพสเปนและทั่วโลกได้ อาแจ็กซ์ เอฟซี มีปรัชญาที่คล้ายกัน ในการพัฒนาความสามารถด้วยตัวพวกเขาเองกับผู้เล่น 14 คน จาก 29 คน ของทีมชุดใหญ่ในฤดูกาล 2007/2008 เป็นความสามารถของสถาบันฟุตบอลของพวกเขา

ถึงแม้ว่าความหลากหลายต่างๆ ในกลยุทธ์ของสถาบันฟุตบอลมีอยู่อย่างไม่ต้องสงสัย มันเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างชัยชนะในกลยุทธ์สำหรับสถาบันฟุตบอล ชัยชนะไม่ได้มีครั้งเดียวหรือสิ่งที่เกิดขึ้นตอนนี้ การชนะให้เป็นนิสัย การเป็นผู้ชนะ การสร้างให้มีความหนักแน่นใช้ประโยชน์และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และนี้จะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่เน้นที่ “การชนะ” ประกอบด้วยการพัฒนาของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบันควรจะกำหนด การระบุและการดำเนินการของกลยุทธ์การแข่งขันจะช่วยให้ประสบความสำเร็จทั้งในและนอกสนามฟุตบอลในความพยายามที่จะกลายเป็นผู้ชนะในการพัฒนาความสามารถ การแสดงให้เห็นและการดำเนินการของกลยุทธ์การแข่งขันจะช่วยให้ประสบความสำเร็จทั้งในและนอกสนามฟุตบอล ในความพยายามที่จะกลายเป็น “ผู้ชนะ” ในการพัฒนาความสามารถพิเศษ

ในสถาบันฟุตบอลทุกๆ แห่งมีเอกลักษณ์ความสามารถและการพัฒนาคือการมุ่งเน้น คุณจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ได้รับจากการเป็นผู้นำขององค์กร ด้วยกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของสโมสรฟุตบอล กลยุทธ์อาทิเช่น ของอาแจ็กซ์ เอฟซี เป็นศูนย์กลางของสถาบันฟุตบอลเยาวชน และมันจึงมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการกำหนดเป้าหมายและคุณค่าสำหรับสโมสร สถาบันฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ซิตี้ ตามที่จิม คาสเซลล์ หัวหน้าของการพัฒนาฟุตบอล ไม่เคยมีการได้รับของเอกลักษณ์ที่แตกต่าง การพัฒนาระบบเป็นส่วนหนึ่งของสโมสรและเป็นของทุกคนที่เกี่ยวข้องภายในโครงสร้าง เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดกลยุทธ์โดยสโมสร

กล่าวโดยสรุป คือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ให้ความสำคัญกับการมีเอกลักษณ์ของทักษะความสามารถและการพัฒนาที่เป็นของตนเองที่ชัดเจน และทำให้สโมสรมีประสิทธิภาพทางการเงินที่แข็งแกร่งและส่งผลให้มีผลการแข่งขันในสนามที่ยอดเยี่ยมอีกด้วย

2.2.2.2 สโมสรฟุตบอลอาชีพ

การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีชื่อเสียงที่สุด และได้รับการยอมรับว่าเป็นสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ดีที่สุดมีอยู่ 2 สโมสร ประกอบไปด้วย

1. สโมสรฟุตบอลอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม

แม็คอิลรอย (McIlroy, 2010) ได้อธิบายไว้ว่า สโมสรฟุตบอลอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพจากอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอแลนด์ สโมสรมีประวัติศาสตร์เป็น 1 ใน 3 ของสโมสรที่ได้รับความนิยมจากชาวเนเธอแลนด์ในฟุตบอลลีกแห่งชาติ

โดยเฉพาะสโมสรแห่งนี้ยังมีชื่อเสียงอย่างยิ่ง สำหรับโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนที่มีชื่อเสียง สามารถผลิตนักฟุตบอลชาวเนเธอแลนด์มากมายในช่วงหลายปีที่ผ่านมา

สถาบันฟุตบอลเยาวชนอาแจ็กซ์ตามที่เดวิด เอนท์ คนที่เป็นผู้จัดการทางสถิติในทีมชุดใหญ่ และผู้ที่ยังคลุกคลีอยู่ในบทบาทของนักประวัติศาสตร์ของสโมสรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นที่ที่เป็นหัวใจของชัยชนะสโมสร “คุณสามารถสัมผัสบรรยากาศของสิ่งที่เป็นอาแจ็กซ์ คนที่มาจากสโมสรต่างๆ ทั่วโลกมาเยี่ยมชม และพวกเขามักจะต้องการที่จะรู้ว่าอะไรคือเคล็ดลับ” เดอ ทูคคอมซ์ (De Toekomst) ไม่ได้เป็นที่ที่คุณมาได้ยินมุมมองด้านจินตนาการของกีฬา ไม่มีใครอ้างว่ามันเป็นธุรกิจ มันเป็นมากกว่าสิ่งที่มันเป็น เป็นโรงงานที่ผลิตความสามารถทางฟุตบอล

เมื่อเด็กผู้ชายเริ่มต้นที่สถาบันเยาวชนอาแจ็กซ์ พวกเขากลายเป็นคนที่อยู่ในอุดมคติของอาแจ็กซ์ ซึ่งมีทีมรุ่นพี่ที่สามารถดึงดูดแฟนบอลได้มากกว่า 50,000 คน ที่มันเป็นเกมในบ้าน และยังคงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นตำนานในโลกฟุตบอล เพราะจากรูปแบบนวัตกรรมที่ได้ก่อตั้งขึ้นในปี 1960: การผ่านเร็ว การเปลี่ยนตำแหน่งการบุกโจมตี ที่กลายเป็นที่รู้จักในชื่อโททัลฟุตบอล “โททัล ฟุตบอล” เป็นการสนับสนุนในกลุ่มเยาวชน และมันจะเป็นเพียงแค่จากรุ่นอายุ 16 ปี ที่เป็นแง่มุมทางเทคนิค ทางยุทธวิธี และทางร่างกายที่มีความเข้มข้นขึ้นไป ซึ่งจะจัดหามาให้ผู้เล่นด้วยทักษะที่จำเป็นเพื่อพัฒนาไปสู่เป็นทีมชุดใหญ่ อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปที่สถาบันฟุตบอล จิตใจของพวกเขาจะเข้มแข็งขึ้นเช่นเดียวกับร่างกาย

พวกเขาจะไปได้ไกลเท่าที่จะไปได้เมื่ออยู่ภายในสถาบัน “เด็กผู้ชายตัวเล็กดื่มชาของพวกเขาหมดด้วยถ้วยอาแจ็กซ์ พวกเขานอนในชุดนอนอาแจ็กซ์ภายใต้ผ้าห่มอาแจ็กซ์” ทั้งหมดฝันถึงการเล่นในเอเรดิวิซี่ (ลีกระดับสูงของเนเธอแลนด์) ตราสินค้าของอาแจ็กซ์ เอฟซีได้กลายเป็นเหมือนกับการพัฒนาฟุตบอล อาแจ็กซ์ถือว่านักกีฬาเยาวชนเป็นเหมือนการลงทุนหรือสินทรัพย์ และผลกำไรด้วยการเพิ่มความสามารถและการขายของแต่ละสินทรัพย์ที่ใหญ่กว่า สโมสรร่ำรวยขณะที่สินทรัพย์เติบโตเต็มที่ กีฬาเยาวชนเป็นธุรกิจ 1,000 ล้านดอลลาร์ และสถาบันเยาวชนที่อาแจ็กซ์ ดำเนินงานเหมือนธุรกิจ โดยมีการเข้าถึงธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการพัฒนาเยาวชน

ที่อาแจ็กซ์ เอฟซีผู้เล่นทั้งหมดอาศัยอยู่ภายในรัศมี 35 ไมล์ ของอัมสเตอร์ดัม (บางส่วนของพวกเขามีการย้ายเข้ามาอยู่ในพื้นที่เพื่อเข้าร่วมสถาบันฟุตบอล) อาแจ็กซ์ดำเนินการด้วยกองทัพรถบัส 20 คัน เพื่อไปรับส่งเด็กผู้ชายระหว่างทางผ่านไปโรงเรียนของพวกเขาทุกวันและมีการจ้างครู 15 คนเพื่อสอนพิเศษพวกเขาเมื่อพวกเขามาถึงที่สถาบัน พ่อแม่ไม่ต้องจ่ายอะไรเลยยกเว้นค่าประกันเล็กน้อยที่ 12 ยูโรต่อปี และสโมสรรับผิดชอบส่วนที่เหลือ เงินเดือนสำหรับผู้ฝึกสอน 24 คน ที่เดินทางไปแข่งขัน เครื่องแบบและอุปกรณ์สำหรับผู้เล่นและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย

อาแจ็กซ์ เอฟซี ใช้แมวมองเป็นคนตระเวนสำรวจสำหรับความศักยภาพสามารถพัฒนาได้ หลังจากนั้นผู้เล่นเยาวชนเหล่านี้ได้รับคำเชิญให้ไปที่สถาบันฟุตบอลและเข้าสู่ระบบการพัฒนาของพวกเขา

กล่าวโดยสรุป คือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม ได้มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน โดยการใช้รถบัสของสโมสรในการรับส่งนักฟุตบอลเยาวชนในตอนเช้าของทุกๆ วันและมีการจ้างครูมาสอนพิเศษที่สถาบันฟุตบอล โดยที่พ่อแม่ของนักฟุตบอลเยาวชนไม่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ เลย ยกเว้นค่าประกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม ยังมีการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนโดยการส่งทีมงานแมวมองไปตระเวนหานักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถทั่วทั้งอัมสเตอร์ดัม และจะส่งคำเชิญไปให้ผู้เล่นที่มีความสามารถเข้ามาสู่ระบบการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยานของสโมสร

2. สโมสรฟุตบอลบาร์เซโลน่า

แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้อธิบายไว้ว่า สโมสรฟุตบอลบาร์เซโลน่าเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพของสเปน มีรากฐานอยู่ในบาร์เซโลน่า ประเทศสเปน ที่เล่นอยู่ในลาลีกา (ฟุตบอลลีกอาชีพของสเปน) ได้ก่อตั้งขึ้นเป็นสโมสรบาร์เซโลน่าในปี 1899 เอฟซี บาร์เซโลน่าก้าวหน้าไปจนกลายเป็นหนึ่งในสโมสรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในวงการฟุตบอลสเปนในแง่ของรางวัลรวม ได้รับการบันทึกว่าได้รับชัยชนะ 20 ครั้งใน ลา ลีกา 25 ครั้งในถ้วยสเปนนิส คัพ 9 ครั้งในถ้วยสเปนนิส ซูเปอร์ คัพ และ 2 ครั้งถ้วยลีกคัพ พวกเขาเป็นหนึ่งในสโมสรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในฟุตบอลยุโรป ได้รับชัยชนะในการแข่งขันยูฟ่าถึง 10 ครั้ง

สถาบันฟุตบอลเปิดตัวอย่างเป็นทางการในปี 1966 ในชื่อ La Masia de Planes Can หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า La Masia เป็นชื่อของสถานที่ฝึกสอนฟุตบอลของเอฟซี บาร์เซโลน่าตั้งอยู่ใกล้ Nou Camp ใน Les Corts ย่านบาร์เซโลน่า และมักจะใช้เพื่ออธิบายสถาบันเยาวชนโดยทั่วไปของบาร์เซโลน่า สถาบันเยาวชนของบาร์เซโลน่ามีผู้เล่นเยาวชน 290 คน และได้รับการยกย่องมาตั้งแต่ปี 2002 ว่าเป็นหนึ่งในสถาบันเยาวชนที่ดีที่สุดในโลก และเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของบาร์เซโลน่าในยุโรปเช่นเดียวกับความสำเร็จของทีมชาติสเปนในฟุตบอลโลก 2010

ปรัชญาการพัฒนาของเอฟซี บาร์เซโลน่า คือการพัฒนานักฟุตบอลในขณะที่ไม่ได้มุ่งเน้นกับผลลัพธ์ในกระบวนการของการพัฒนา ผลลัพธ์ถูกกำหนดขึ้นตามเส้นของผลลัพธ์ในสนามที่สัมพันธ์กับการชนะเกมฟุตบอลเยาวชน นี้เป็นทางตรงกันข้ามกับโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ปลูกฝังความคิดที่จะชนะให้เกือบจะในทันทีทันใด ตามที่อเล็กซานโก้ ผู้อำนวยการโครงการเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลของบาร์เซโลน่าและยังเป็นผู้เล่นในระดับอาชีพถึง 13 ปี วัตถุประสงค์ของ

สถาบันคือการพัฒนาผู้เล่นทั้งในทางสังคมและสติปัญญา ตามแนวทางควบคู่ไปกับการพัฒนาฟุตบอลของพวกเขา

สถาบันฟุตบอลที่บาร์เซโลน่านั้นเป็นทีมของเด็กผู้ชาย 15 ทีม อยู่ในส่วนการพัฒนาของพวกเขา ภายในสถาบันแต่ละทีมจะมีผู้ฝึกสอน 2 คนและมีนักฟุตบอล 23 หรือ 24 คนในแต่ละกลุ่มอายุ ซึ่งเป็นการอธิบายถึงจำนวนที่เป็นแบบอย่างที่ดี อย่างน้อยครึ่งหนึ่งของผู้ฝึกสอนมีใบอนุญาตยูฟ่า ระดับโปร (UEFA Pro Licence) เป็นหลักที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในคุณสมบัติการฝึกสอนฟุตบอล สถาบันมีงบประมาณประมาณ 6 ล้านยูโรต่อปี

ผู้ฝึกสอนฟุตบอลมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจภายในและกลยุทธ์สำหรับสถาบัน แต่นี้เป็นการระบุไว้ตามปกติโดยโจเซ่ เรม่อน อเล็กซานโก้ (Jose Remon Alexanco) และสถานที่เหล่านี้ใช้ในการสนทนารอบโต๊ะที่ประชุมตารางการฝึกสอนและโปรแกรมเหล่านี้ เป็นการพูดคุยกันที่สถาบันมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และการพัฒนาผู้เล่นที่วันหนึ่งจะเป็นตัวแทนสีฟ้าและสีแดงของเสื้อฟุตบอลบาร์เซโลน่าที่มีชื่อเสียง ผู้นำทางด้านเทคนิคของสโมสรจัดเตรียมแนวทางสำหรับทุกการฝึกสอนจากการสนทนาเหล่านี้ และเป็นดังเช่นทิศทางกลยุทธ์ของระบบการพัฒนาที่ระบุไว้และวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ซึ่งทั้งหมดสามารถเข้าไปซื้อการพัฒนาผู้ฝึกสอนได้

การประชุมทางเทคนิคนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวกับผู้เล่นเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ของสถาบันด้วย สโมสรพยายามที่จะปรับปรุงผู้ฝึกสอนอยู่เสมอ การเรียนรู้อยู่เสมอทำให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น ผ่าการวิเคราะห์ การศึกษา และคำแนะนำ ผู้ฝึกสอนสามารถที่จะโต้ตอบและเรียนรู้จากการสนทนารอบโต๊ะ ซึ่งช่วยในกระบวนการความรู้จากทีมงานผู้ฝึกสอนลงไปสู่การพัฒนาผู้เล่น ความรู้ ก็จะปรากฏ เป็นรากลึกในกลไกการประสานงานการฝึกและการปฏิบัติของเอฟซี บาร์เซโลน่า การใช้งานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวของความรู้องค์กรเป็นขั้นพื้นฐานที่ดีของความได้เปรียบในการแข่งขันของพวกเขา

ผู้เล่นจะได้รับการฝึกฝน “วิถีบาร์เซโลน่า” ซึ่งใช้ระบบเดียวกันกับทีมชุดใหญ่ ทีมเยาวชนทั้งหมดดำเนินงานเหมือนกับรูปแบบของมืออาชีพ และดังนั้น การพัฒนาของทีมสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกของทีมชุดใหญ่ นี้จะช่วยให้การโจมตีเป็นเครื่องหมายที่มีเสน่ห์ของการพัฒนาฟุตบอลในเยาวชนของพวกเขาให้ก้าวหน้าผ่านโปรแกรม เรื่องนี้อาจจะถือได้ว่าเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันเล็กน้อยในการพัฒนาฟุตบอล มันอาจชี้ให้เห็นว่าระบบการเรียนการสอนผู้เล่นให้เล่นภายในระบบเดียวกัน อย่างไรก็ตามรูปแบบบาร์เซโลน่า คือการประยุกต์จากรูปแบบฟุตบอลฮอลแลนด์ของการพัฒนาฟุตบอลที่มุ่งมั่นเพื่อ“โททัล ฟุตบอล” มุ่งเน้นที่จะช่วยให้เทคนิคฟุตบอลที่

จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ช่วยให้ผู้เล่นทุกคนพอใจกับการเล่นบอล และดังนั้นการวางตำแหน่งถือได้ว่าเกือบจะไม่เกี่ยวข้อง ในการที่ผู้เล่นแต่ละคนจะรู้พอใจในการเล่นได้จหลายตำแหน่ง

ในด้านที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับแอฟริกาใต้ คือในระยะรากหญ้า (Grass-roots) ของสถาบันฟุตบอลบาร์เซโลน่าเป็นการกระจายไปทั่วเป็นวงกลมทางภูมิศาสตร์ของชาวคาตาลันที่มีประมาณ 30 สโมสร ที่เข้าร่วมภายในขอบเขตทางเทคนิคของระบบสถาบัน การแพร่กระจายออกของระบบจะช่วยให้แมวมองระบุเยาวชนที่มีความสามารถจากภูมิภาค และติดตามความก้าวหน้าของพวกเขาก่อนที่จะรายงานพวกเขาให้กับสโมสรฟุตบอล สำหรับการเอาเข้าไปในศูนย์พัฒนาที่เป็นพื้นฐานของการฝึกซ้อม ส่วนแมวมองเป็นส่วนประกอบสำคัญในฟันเฟืองการพัฒนาของสถาบัน และพวกเขาได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับกระบวนการการพัฒนาปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้สโมสรแน่ใจว่าแมวมองมีความตระหนักในมาตรฐานที่สโมสรฟุตบอลได้รับการวางในตำแหน่ง

ทีมชุดใหญ่ของบาร์เซโลน่าในปัจจุบันมีข้อมูลที่น่าอัศจรรย์ของ 10 ผู้เล่นที่มาจากสถาบันที่โด่งดังของพวกเขา ตัวเลขที่ย้ายนี้จะพิจารณาว่าสโมสรฟุตบอลอยู่ในตำแหน่งที่โชคดี เพื่อให้สามารถที่จะใช้จ่ายเงินก้อนใหญ่ของเงินในการจัดซื้อมีความสามารถจากทั่วโลก ทีมที่ใกล้เคียงที่สุดที่สามารถแข่งขันกับตัวเลขเหล่านี้ในปัจจุบันน่าจะเป็นแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดที่ปัจจุบันมีผู้เล่น 7 คน จากสถาบันฟุตบอลของพวกเขาที่อยู่ภายในทีมชุดใหญ่

2.1) การบริหารระบบการพัฒนาผู้เล่น

ดาบีย่า และคณะ (Davila and Other, 2010) ได้อธิบายไว้ว่า การซุ่มดูฟอร์มเพื่อคัดสรร และพัฒนาผู้เล่นที่เปี่ยมทักษะรุ่นใหม่ๆ เป็นวัตถุประสงค์ของระบบการพัฒนาผู้เล่นของบาร์เซโลน่า ตามประเพณีดั้งเดิม ผู้เล่นตัวหลักของทีมส่วนมากได้รับการผลักดันขึ้นมาจากระบบการพัฒนาผู้เล่นของสโมสร แต่นับจากปี 1995 จากกรณีของ บอสแมนในการยื่นฟ้องต่อศาลยุโรป นำมาสู่กฎบอสแมน (Bosman’s Ruling) จำนวนพ่อค้าแข้งต่างชาติในสโมสรของ ลา ลีกา ที่เคยถูกจำกัดไว้ที่ 4 ราย ได้ถูกเปลี่ยนมาเป็นนักเตะที่มีสัญชาติอยู่นอกประชาคมยุโรป (Non-EU) จำกัดอยู่ที่ 4 รายต่อการลงสนามในแต่ละครั้ง (หมายถึง จะมีผู้เล่น Non-EU อยู่ในทีมกี่คนก็ได้ แต่เวลาลงสนามในแต่ละเกม จัดลงสนามได้แค่ 4 คน รวมถึงผู้เล่นตัวสำรอง)

แต่การเปลี่ยนแปลงนี้ก็ไม่ได้ทำให้ความสำคัญของระบบพัฒนานักฟุตบอลของบาร์เซโลน่าลดลงแต่อย่างไร เนื่องจากระบบพัฒนาดังกล่าวสร้างจุดแข็งด้านการเงินให้กับสโมสร มีนักฟุตบอล 10 จาก 26 รายของทีมชุดใหญ่ในฤดูกาล 2005/06 ที่เป็นผลผลิตจากระบบการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เพราะการคว้าตัวนักฟุตบอลจากสโมสรอื่นมีค่าใช้จ่ายในการย้ายสโมสร ที่เรียกว่า “ค่าตัวนักเตะ” ซึ่งอาจจะมีมูลค่าหลายสิบล้านยูโรให้กับสโมสรในปัจจุบันของ

เขา ดังนั้นหากทีมในปัจจุบันไม่สนใจรักษาผู้เล่นไว้และทีมใหม่ก็พร้อมที่จะเซ็นสัญญา ซึ่งหากว่าสโมสรละเลยเรื่องการต่อสัญญากับนักฟุตบอลในทีม เมื่อนักฟุตบอลกลายเป็น Free Agent หลังสัญญาฉบับล่าสุดของพวกเขาหมดลง (หรือมีอายุไม่ถึง 6 เดือน) พวกเขาสามารถย้ายทีมได้โดยไม่มีค่าตัว แต่การเจรจาเรื่องสัญญา และการย้ายตัวเป็นงานของทีมชุดใหญ่ ไม่เกี่ยวข้องกับศูนย์พัฒนานักฟุตบอลเยาวชน

เอฟซี บาร์เซโลน่า มีทีมอาชีพในลีกระดับล่างของสเปน อย่างชุดเยาวชนตั้งแต่ชุดอายุต่ำกว่า 8 ปี (U-8) และอีกหลายทีม ดังนี้แมวมองของสโมสรจึงต้องมีอยู่ทั่วทุกมุมของโลก เพื่อที่จะเฟ้นหานักฟุตบอลดาวรุ่งที่มีทักษะสูงเข้าสู่โรงเรียนฟุตบอลลา มาเชีย (La Masia) ซึ่งก่อตั้งในปี 1979 รองรับนักเรียนได้ 60 คน ตั้งอยู่ติดกับสนามคัมป์ นู (Camp Nou) โดยทางสโมสรอำนวยความสะดวกให้กับนักฟุตบอลเยาวชนเหล่านี้ ไม่ว่าจะเรื่องเรียน รับส่ง และฝึกฝนทักษะเชิงลูกหนัง เป็นที่ทราบกันว่าเพียงร้อยละ 10 ของเยาวชนเหล่านี้เท่านั้นที่จะได้เข้าไปอยู่ในทีมชุดใหญ่ของสโมสร และที่เหลือก็ต้องยุติเส้นทางในวงการฟุตบอลไป แต่อย่างไรก็ดีศักยภาพการฝึกสอนที่ลา มาเชีย ก็ยังสูงอยู่ดี

การแข่งขันสำหรับนักฟุตบอลที่มีความสามารถมีจนถึงลีกเยาวชน (Youth League) ก่อนที่นักเตะจะมีอายุครบ 18 ปี พวกเขาจะยังไม่ได้รับสัญญาระยะยาวกับค่าตัวในการย้ายทีม ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ปกครองทำการเจรจาในนามของลูกชายของพวกเขา ถือว่าเป็นเรื่องปกติของสโมสรที่จะคว้าตัวนักฟุตบอลดาวรุ่งที่มีอนาคตไกล โดยให้ค่าจ้างก้อนโตกว่าที่สโมสรเดิมของนักเตะจะให้ได้ ตัวอย่างสำหรับกรณีนี้ก็คือ เชส ฟาเบรกัส นักฟุตบอลดาวรุ่งอนาคตไกลย้ายไปจากศูนย์ฝึกของบาร์เซโลน่า ไปอาร์เซน่อลโดยในข้อเสนอการย้ายทีมนี้พวกเขาเสนอที่อยู่ในอังกฤษให้กับครอบครัว เป็นข้อเสนอที่บาร์เซโลน่าไม่อาจให้ได้ กฎการย้ายทีมของนักฟุตบอลเยาวชนยังไม่มีความชัดเจน แต่ยูฟ่า (UEFA) ได้กำหนดให้สโมสรที่เซ็นสัญญานักฟุตบอลไปต้องจ่ายเงินชดเชยให้กับสโมสรที่พัฒนานักฟุตบอลคนนั้นขึ้นมา

กล่าวโดยสรุป คือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของบาร์เซโลน่านั้น มีทีมชุดเยาวชนอยู่ 15 ทีม ในแต่ละทีมมีผู้ฝึกสอน 2 คน ซึ่งผู้ฝึกสอนอย่างน้อยครึ่งหนึ่งจะต้องมีใบอนุญาติผู้ฝึกสอนของยูฟ่าในระดับโปร และบาร์เซโลน่ามีความพยายามที่จะปรับปรุงและพัฒนาผู้ฝึกสอนของสถาบันอยู่เสมอ โดยการใช้กระบวนการความรู้ในการพัฒนาผู้ฝึกสอนไปสู่การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน นอกจากนี้ บาร์เซโลน่ามีสโมสรที่เป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในระดับรากหญ้าอยู่ประมาณ 30 สโมสรทั่วทั้งคาตาลัน โดยการใช้แมวมองคอยรายงานความก้าวหน้าของนักฟุตบอลเยาวชนให้สโมสร สำหรับการนำพวกเขาเข้ามาในระบบการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งแมวมองที่บาร์เซโลน่าจะได้รับการฝึกฝนและพัฒนาพัฒนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

เพื่อให้แน่ใจว่าสโมสรจะได้นักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถเข้าสู่ระบบการพัฒนาของสถาบันฟุตบอล สำหรับค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของบาร์เซโลน่าประมาณ 6 ล้านยูโรต่อปี

2.2.2.3 สถาบันฟุตบอลดีเอสเอ็ม (DSM)

กุยเจอร์ (Kuijer, 2007) กล่าวว่า โรด้า เจซี (Roda JC) คือ การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากการสรรหาผู้เล่นจากภายนอกไปสู่การฝึกผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลงของการมุ่งเน้นได้มีการทำอย่างไรกับข้อดีและข้อเสียของทั้งสองการลงทุนในทุนมนุษย์ ส่วนนี้ของวิทยานิพนธ์จะพยายามอธิบายว่าทำไมองค์กรมุ่งเน้นไปที่การฝึกหรือการรับสมัคร โดยการใช้ตัวอย่างของโรงเรียนฟุตบอลดีเอสเอ็ม (DSM)

สถาบันฟุตบอลดีเอสเอ็ม (DSM) จะเริ่มต้นขึ้นในเดือนตุลาคมปี 2007 กับสโมสรฟุตบอลระดับมืออาชีพจากจังหวัดลิมเบิร์กของชาวดัตช์ โรด้า เจซี, วีวีวี เวลโล่, ฟอร์ทูน่า ซิทตาร์ต และ เอ็มวีวี จะเข้าร่วมกองกำลังของพวกเขาเพื่อสร้างโปรแกรมพิเศษที่พยายามที่จะเพิ่มจำนวนของผู้เล่นเยาวชนจากลิมเบิร์กในฟุตบอลอาชีพ ถึงแม้ว่าฟุตบอลของชาวดัตช์เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและในระดับโลก นั่นเป็นเพียงหยิบมือเท่านั้นของผู้เล่นที่เป็นตัวแทนของลิมเบิร์กในทีมชาติที่แตกต่างของประเทศเนเธอร์แลนด์ การมองไปที่ผู้เล่นในปัจจุบัน ชาวลิมเบิร์กเพียงคนเดียว มาร์ค ฟาน บอมเมล ที่มีคุณภาพในระดับที่เป็นตัวแทนของลิมเบิร์กในทีมชาติ เพราะความพร้อมของการแนะนำอาชีพและความสามารถ เป็นผู้เล่นที่เป็นมืออาชีพมากที่สุดที่มาจาก รันสตัดซ์

สถาบันฟุตบอลเยาวชนดีเอสเอ็ม (DSM) พยายามที่จะเปลี่ยนสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการนำเสนอคำแนะนำที่เชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถเด็กหนุ่มจากลิมเบิร์ก ความสามารถที่มีแนวโน้มมากที่สุดจากเยาวชน 4 ระดับของสโมสร จะมารวมกัน 40 ครั้งในหนึ่งปี เพื่อที่จะได้รับการฝึกอย่างเข้มข้น สถาบันจะเสนอโปรแกรมพิเศษด้วยการใช้ผู้เชี่ยวชาญจากสาขาที่แตกต่างกัน การฝึกสอนจะทำโดยผู้ฝึกสอนที่มีชื่อเสียง เช่น ฮุบบ์ สตีเว่นส์ และเบิร์ต ฟาน มาร์ไวค์ ผู้ฝึกสอนเหล่านี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพื้นที่และเคยทำงานร่วมกับผู้เล่นระดับชั้นนำและทีมระดับโลก นอกจากนี้ นักฟุตบอลอาชีพหลายคน เช่น มาร์ค ฟาน บอมเมล และ เบาว์เดอร์ไวน์ เซ็นเด้น จะเยี่ยมชมสถาบันและช่วยเหลือเด็กหนุ่มที่มีความสามารถในการพัฒนาของพวกเขา เช่นเดียวกันผู้เชี่ยวชาญในด้านฟิสิกส์และจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลวิชาการของมาสทริชท์ (UM & AZM) จะช่วยสนับสนุนโปรแกรม โดยการทำแบบทดสอบที่จะเพิ่มความต้านทานทางร่างกายและจิตใจของผู้เล่นเยาวชน ประธานของสถาบันเยาวชนจะเป็น จู สเปรงเกอร์ ประธานคนปัจจุบันของพันธะสัญญาฟุตบอลแห่งชาติ เคเอ็นวีบี (KNVB)

เป้าหมายของสถาบันเยาวชนคือการเพิ่มจำนวนของของชาวลิมเบิร์กในฟุตบอลอาชีพ ภายใน 5 ปี 30 เปอร์เซ็น ของสัญญาผู้เล่นทั้งหมดที่โรด้า เจซี ต้องมาจากลิมเบิร์ก ภายใน 10 ปี เปอร์เซ็นนี้จะต้องเป็น 50 เปอร์เซ็น ที่มีผู้เล่นร้อยละ 2 คน ของผู้เล่นเยาวชนที่โรด้า เจซี วางอยู่รอบๆ ในปัจจุบันนี้ ร้อยละ 8 เปอร์เซ็น

สถาบันฟุตบอลดีเอสเอ็ม (DSM) ยังมีเป้าหมายอื่นที่สำคัญอีก โรด้าต้องการส่งเสริมเยาวชนของตัวเองจากภูมิภาค และทางอ้อมเป็นการเพิ่มความน่าดึงดูดใจของผู้ที่สนับสนุนสโมสร นอกจากนี้ โรด้า ต้องการที่จะกระตุ้นเยาวชนโดยการแสดงตัวอย่างของผู้เล่นจากภูมิภาคที่ทำให้เป็นนักฟุตบอลอาชีพ สถาบันยังมีความหมายที่เป็นการแข่งขันเพื่อเป็นสถาบันฟุตบอลที่รู้จักกันดีจากรันสตัดซ์ โดยเฉพาะที่อาแจ็กซ์ สุดท้าย มันเป็นก้าวแรกไปสู่การทำงานร่วมกันระหว่างสโมสรที่แตกต่างกันในลิมเบิร์ก และการเชื่อมโยงระหว่างฟุตบอลและการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมาสทริชท์

ตามแผนการล่าสุด ค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลดีเอสเอ็ท (DSM) จะอยู่ประมาณ 11,000 ยูโรต่อ 1 ผู้เล่นต่อปี โดยความโชคดี โรงเรียนดึงดูดความสนใจจำนวนมากจากผู้สนับสนุนที่มีความยินดีที่จะลงทุนในภาพลักษณ์ที่ดีที่โรงเรียนดังกล่าวจะสร้าง สปอนเซอร์หลักคือ บริษัท DSM ที่ยินดีที่จะจ่ายเงินนับล้านในการเชื่อมต่อชื่อกับสถาบัน นอกจากนี้ ผู้สนับสนุนรองบางราย อย่างเช่น บริษัท ประกันภัย Aevitea (สปอนเซอร์หลักของ โรด้า) ยังยินดีที่จะลงทุนในความคิด

โดยการแนะนำความสามารถของภูมิภาคในทางที่ดีขึ้นและเป็นมืออาชีพมากขึ้น สถาบันเยาวชนจะต้องทำให้ผลลัพธ์ในจำนวนที่สูงของผู้เล่นที่มีความสามารถ ที่ทำให้ไปสู่การเป็นนักฟุตบอลมืออาชีพ การมุ่งเน้นที่เยาวชน แทนที่ของการใช้การสรรหา เป็นวิธีหลักของการเสริมสร้างทุนมนุษย์ของคุณ มี 2 ข้อของความได้เปรียบสำหรับโรด้า เจซี ประการแรก สถาบันของคุณเองช่วยให้คุณสามารถมีอิทธิพลและควบคุมวิธีการพัฒนาผู้เล่น ผู้เล่นเริ่มคุ้นเคยกับลักษณะของฟุตบอล วัฒนธรรม และบรรทัดฐานและค่านิยมของสโมสรของคุณ สโมสรมีข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องเกี่ยวกับผู้เล่น และดังนั้นจึงรู้ว่าเมื่อไหร่ผู้เล่นที่มีความสามารถพร้อมสำหรับทีมทีมชุดใหญ่ นี่หมายความว่าที่นั่นไม่มีความเสี่ยงของความผิดพลาดการเลือก เช่นในกรณีเดียวกับการสรรหาโดยการมีผู้เล่นผ่านการฝึกของคุณเอง วัฒนธรรมของสโมสรของคุณ โรด้า อยู่จุดที่เป็นที่รู้จักสำหรับผู้ให้การสนับสนุนและการสนับสนุน ความสัมพันธ์กับผู้คนในระดับภูมิภาคจะพัฒนาขึ้นและผู้สนับสนุนมีความยินดีที่จะลงทุนในภาพลักษณ์ที่ดีที่สถาบันดังกล่าวได้สร้างขึ้น นอกจากนี้ผู้เล่นในระดับเยาวชนจะมีแรงจูงใจเป็นพิเศษเพราะจากตัวอย่างของเยาวชนในภูมิภาคที่ทำให้นักเป็นฟุตบอลอาชีพ เปรียบได้กับตัวอย่างที่อาแจ็กซ์ ที่นั่นยังความแน่นอนของความได้เปรียบทางการเงิน

ความสามารถที่ประสบความสำเร็จสามารถนำไปสู่รายได้พิเศษผ่านค่าธรรมเนียมการโอนและมีส่วนร่วมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความได้เปรียบอีกอย่างของสถาบันคือที่ โรด้า จะไม่เป็นการพึ่งพาอาศัยอีกต่อไปเมื่อมีการรับสมัครที่ประสบความสำเร็จของผู้เล่น

ความสำเร็จของสถาบันฟุตบอลดีเอสเอ็ม (DSM) คงเป็นที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว แต่เมื่อกลายเป็นสถาบันที่ประสบความสำเร็จและมีประเมินค่าและการชื่นชมอย่างมากในเนเธอร์แลนด์และยุโรป ผู้เล่นที่มีความสามารถเพิ่มขึ้นจะต้องยินดีที่จะปฏิบัติตามสถาบันที่พิเศษและยอดเยี่ยมนี้ ในที่สุดนี้จะนำไปสู่ความสามารถที่ดีขึ้นและมากขึ้น ทำให้ผู้เล่นไปสู่ฟุตบอลอาชีพมากขึ้น ระดับคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้เล่นที่ โรด้า เจซี และชาวลิมเบิร์กมากขึ้นใน (นานาชาติ) ฟุตบอลอาชีพ จนถึงขณะนี้ โรด้า การได้รับอยู่เสมอๆ ขึ้นอยู่กับการการขายผู้เล่นที่มีค่าที่สุด กับการไหลเข้าอย่างต่อเนื่องของผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ โรด้าไม่ได้จะขึ้นอยู่ในการขายผู้เล่นที่ดีอีกต่อไปและสามารถแข่งขันกับผู้เล่นหลักคนสำคัญในตลาดได้

กล่าวโดยสรุป คือ สถาบันฟุตบอลดีเอสเอ็ม (DSM) เป็นการพัฒนาผู้เล่นเยาวชนใน 4 ระดับของเมืองลิมเบิร์ก โดยการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคุณภาพของนักฟุตบอลเยาวชนที่มาจากภูมิภาค ซึ่งได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากมหาวิทยาลัยมาทริชท์ ซึ่งมีแผนการงบประมาณในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนอยู่ที่ประมาณ 11,000 ยูโรต่อปี ซึ่งการพัฒนาทั้งหมดเป็นการพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพจากภูมิภาคไปสู่ทีมชาติเนเธอแลนด์

2.2.2.4 กรณีศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่างประเทศ

แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรบาร์เซโลน่า และสโมสรอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม เพื่อเป็นแนวทางให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลในประเทศแอฟริกาใต้ เพื่อให้สโมสรต่างๆ ได้มีแนวทางในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน โดยอธิบายไว้ว่า

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของเอฟซี บาร์เซโลน่า และอาแจ็กซ์ เอฟซี เป็นสถาบันระดับชั้นนำที่ผลิตผู้เล่นที่มีทักษะและเทคนิคที่ดี ที่มีความสามารถในการเล่นในลีกที่ดีที่สุดในโลกและกลายเป็นชื่อประจำในอุตสาหกรรมฟุตบอล เพียงครั้งเดียวที่จะต้องมองที่ ฟีฟ่า เวิลด์คัพ รอบสุดท้ายครั้งล่าสุด ในโจฮันเนสเบิร์กจะเข้าใจผลกระทบที่ทั้ง 2 สถาบันฟุตบอลมีกับอุตสาหกรรมฟุตบอล ผู้เล่นหลายคนที่เป็นตัวแทนของประเทศของพวกเขาได้รับการพัฒนาที่สถาบันเหล่านี้และมันเป็นข้อพิสูจน์ถึงสถาบันเหล่านี้ว่า 17 คนของผู้เล่นที่โดดเด่นในรอบสุดท้ายมาจาก 1 ใน 2 สถาบันฟุตบอลเหล่านี้

สำหรับประเทศเนเธอร์แลนด์ สถาบันของอาแจ็กซ์ เอฟซี สามารถดึงดูดความสนใจที่ผลิต 9 คน ของผู้เล่นทั้งทีม รวมทั้งเวสลีย์ ชไนเดอร์ (Wesley Sneijder), ไรอัน บาเบล (Ryan Babel), ราฟาเอล ฟาน เดอ ฟาท (Rafael van der vaart), เอเลโย เอเลีย (Eljero Elia), คลาส แยน ฮุนเตลาร์ (Class jan Huntelaar), เกรกอรี่ ฟาน เดอร์ วีล (Gregory van der wiel), มาร์เท่น สเตเคเลนเบิร์ก (Maarten Stekelenburg), จอห์นนี่ ไฮติงก้า (Johnny Heitinga) และไนเจล เด จอง (Nijel de jong) ทีมสเปนที่มีความแข็งแกร่งของชาวคาตาลัน ต้องขอบคุณต่อบทบาทของสถาบันเยาวชนบาร์เซโลน่า เอฟซี ซึ่งผลิต คาร์เลส ปูโยล (Carles Puyol), ซาบี เฮอร์นันเดส (Xavi Hernandez), อันเดรียส อิเนสต้าร์ (Andres Iniesta), เซอร์จิโอ บุสเก็ตส์ (Sergio Busquets), เจอร์ราด ปิเก้ (Gerard Pique), บิคตอร์ บัลเดส (Victor Valdes), เปโดร โรดิเกซ (Pedro Rodriguez) และเชส ฟาเบรกัส (Cese Fabregas)

เช่นเดียวกับองค์กร บางทีมฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จมากขึ้นกว่าทีมอื่นๆ ในธุรกิจเราจะวิเคราะห์ความแตกต่างประสิทธิภาพในแง่ของกลยุทธ์และประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจดังที่สูงปกติเป็นตัวชี้วัดของความได้เปรียบในการแข่งขัน ในกีฬาฟุตบอล ผู้เล่นและผู้ฝึกสอนเป็นผู้ขับเคลื่อนที่สามารถมองเห็นได้เด่นของความสำเร็จ ขณะที่มนุษย์ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญหลักภายในระบบสถาบัน สภาพแวดล้อมมืออาชีพที่ล้อมรอบด้วยทรัพยากรเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความสามารถพิเศษและความก้าวหน้าของผู้เล่นเยาวชนไปสู่นักฟุตบอลอาชีพ

ตารางต่อไปนี้แสดงสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญที่ผู้เล่นและโค้ชที่สามารถมีส่วนร่วมในระบบของสถาบันที่เอฟซี บาร์เซโลน่า และอาแจ็กซ์ เอฟซี

ตารางที่ 2.1 : สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอฟซี บาร์เซโลน่า และอาแจ็กซ์ เอฟซี

สิ่งอำนวยความสะดวก	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
1. สนามฝึกซ้อม	✓	✓
2. บริเวณการเล่น	✓	✓
3. ห้องเปลี่ยนชุดแต่งตัว	✓	✓
4. ยิมเนเซี่ยม	✓	✓
5. ลานจอดรถ	✓	✓
6. โรงอาหาร	✓	✓
7. ที่พักของนักฟุตบอล	✓	✓
8. ห้องเรียน	✓	✓

สิ่งอำนวยความสะดวกที่ลา มาเชีย (La Marisa) และเดอร์ ทูคคอมซ์ (De Toekomst) (ตารางที่ 2.1) ให้แน่ใจว่าการพัฒนาของผู้เล่นที่เป็นธรรมชาติที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้มีความพร้อมมากขึ้นในการฝึกสอนและพัฒนาทักษะฟุตบอลเฉพาะตัว สิ่งอำนวยความสะดวกให้สโมสรพัฒนาไม่เพียงแต่ทักษะฟุตบอล แต่ยังเป็นการใช้ชีวิตและทัศนคติของพวกเขา การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของนักฟุตบอลที่เข้าร่วมชั้นเรียนนอกสถาบัน เนื่องจากสโมสรรู้สึกว่ามันช่วยให้นักฟุตบอลเรียนรู้ที่มีชีวิตนอกฟุตบอล ห้องเรียนภายในสถาบันได้รับการออกแบบเพื่อให้เด็กทั้งหมดทำการบ้านหรือการศึกษาด้วยความช่วยเหลือของอาจารย์พิเศษ รูปแบบของเนเธอแลนด์และสเปนเป็นการพัฒนาฟุตบอลแบบองค์รวมของการพัฒนาฟุตบอล การเน้นที่เทคนิคความสามารถและการครอบครองบอลของฟุตบอลที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพ โปรแกรมการพัฒนามีโครงสร้างจากอายุ 5 ปี เป็นต้นไป เกมทีมขนาดเล็กในกลุ่มอายุที่มีอายุน้อยช่วยส่งเสริมผู้เล่นให้เล่นกับฟุตบอล จากการสัมภาษณ์อัลเบิร์ต คาเปลยาส ผู้ประสานงานเยาวชนอาวุโสของบาร์เซโลน่า ในกลุ่มอายุที่มีอายุน้อย สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาการควบคุมของลูก ดำเนินการการผ่านและทำความเข้าใจสไตล์ “โททัล ฟุตบอล” ของการเล่น อาแจ็กซ์ เอฟซี ใช้โค้ชที่มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาทักษะเยาวชนของพวกเขาตั้งแต่แรกในแผนงานการพัฒนา โดยใช้รูปแบบ TIPS เป็นทฤษฎีชี้นำ ทักษะทางเทคนิค ความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ และความเร็ว (TIPS) เป็นการพัฒนาตั้งแต่วัยเด็ก

ตารางที่ 2.2 : โครงร่างของโครงสร้างเยาวชนในยุโรป

ระบบเยาวชน (กลุ่มอายุ)	บาร์เซโลน่า เอฟซี	อาแจ็กซ์ เอฟซี
1. อายุต่ำกว่า 6 ปี (4 ผู้เล่น กับ 4 ผู้เล่น)	✓	✓
2. อายุต่ำกว่า 7 ปี (4 ผู้เล่น กับ 4 ผู้เล่น)	✓	✓
3. อายุต่ำกว่า 9 ปี (7 ผู้เล่น กับ 7 ผู้เล่น)	✓	✓
4. อายุต่ำกว่า 11 ปี (11ผู้เล่น กับ 11 ผู้เล่น)	✓	✓
5. อายุต่ำกว่า 13 ปี (11 ผู้เล่น กับ 11 ผู้เล่น)	✓	✓
6. อายุต่ำกว่า 15 ปี (11 ผู้เล่น กับ 11 ผู้เล่น)	✓	✓
7. อายุต่ำกว่า 17 ปี (11 ผู้เล่น กับ 11 ผู้เล่น)	✓	✓
8. อายุต่ำกว่า 19 ปี (11 ผู้เล่น กับ 11 ผู้เล่น)	✓	✓

ทั้งเอฟซี บาร์เซโลน่า และอาแจ็กซ์ เอฟซี มีกลยุทธ์ในการพัฒนาฟุตบอลในรูปแบบบาร์เซโลน่านั้นมียุทธศาสตร์การพัฒนาฟุตบอลซึ่งจะถูกจัดเตรียมโดยผู้นำทางด้าน

เทคนิคของสถาบันฟุตบอล กลยุทธ์ในการพัฒนานี้จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพในสนามของผู้เล่นซึ่งมุ่งเน้นในด้านเทคนิค ยุทธวิธีและความต้องการทางกายภาพของฟุตบอล การใช้ผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ที่อาแจ็กซ์ เอฟซี เป็นกลยุทธ์การพัฒนา สโมสรได้รับการยอมรับให้เป็นศูนย์กลางทรัพยากรในการพัฒนาของผู้เล่น โดยทรัพยากรมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มรายละเอียดการเล่นของสโมสรฟุตบอลและช่วยให้พวกเขาที่จะมีผลรวมที่สำคัญของเงินผ่านค่าธรรมเนียมการโอนผ่านและ/หรือรายได้การตลาด

การวางแนวทางเดียวกับทีมงานมืออาชีพเป็นความสำคัญสำหรับความก้าวหน้าของผู้เล่นผ่านระบบการพัฒนาไปสู่ทีมชุดใหญ่ มันเห็นได้ชัดที่ทั้งสองสโมสรฟุตบอลที่ผู้เล่นความก้าวหน้าไปสู่ทีมชุดใหญ่ได้รับการสนับสนุน ที่อาแจ็กซ์ เอฟซี ผู้เล่นจะได้รับการพัฒนาโดยมีจุดมุ่งหมายของความก้าวหน้าเป็นทีมชุดใหญ่และอาจจะขายออกไปจำนวนมากให้ทีมชั้นนำในยุโรป ในขณะเดียวกันบาร์เซโลน่า เอฟซี ผู้เล่นที่ก้าวหน้าผ่านระบบด้วยวัตถุประสงค์ที่พวกเขาจะสามารถเล่นและยกระดับของทีมชุดใหญ่เพื่อยังคงอยู่และเป็นที่หนึ่งของการแข่งขันในสเปนและยุโรป การพัฒนาของผู้เล่นต้องมีการลงทุนทางการเงิน ซึ่งทำให้สโมสรมีโอกาสที่จะจ้างผู้ฝึกสอนได้เต็มเวลา นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักการศึกษา ผู้บริหาร และการจัดหาให้สิ่งอำนวยความสะดวกระดับโลกเพื่อพัฒนาความสามารถพิเศษ

ตารางที่ 2.3 : การจัดตำแหน่งสถาบันที่มีทีมงานมืออาชีพและงบประมาณสถาบัน

การจัดตำแหน่งสถาบัน	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
1. เป็นโครงสร้างสถาบันที่สอดคล้องกับที่ขององค์กรมืออาชีพ?	✓	✓
2. สถาบันฟุตบอลมีงบประมาณ?	✓ (+- 6 ล้านยูโร)	✓ (4.5 ล้านยูโร)

ตารางที่ 2.4 : สรุปภาพรวมของสถาบันและการจบการศึกษาในฤดูกาล 2010-2011

สรุปภาพรวมของสถาบัน	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
ทีม	15	18
ผู้เล่น	290	180
บุคลากรสถาบัน	110	60
จำนวนของการสำเร็จการศึกษาจากสถาบันในทีมชุดใหญ่ (2010-2011 ฤดูกาล)	10	8

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาความก้าวหน้าจากระบบสถาบันเป็นมืออาชีพตั้งขึ้นไฮไลท์สำคัญของการพัฒนาฟุตบอล จำนวนของผู้ที่สำเร็จการศึกษาก้าวหน้าจากระบบสถาบันไปสู่มืออาชีพที่สร้างขึ้นเน้นความสำคัญของการพัฒนาฟุตบอล และผู้เล่นธรรมดาไปสู่นักฟุตบอลอาชีพ ผู้สำเร็จการศึกษาเหล่านี้เป็นการลงทุนสำหรับสโมสรฟุตบอลที่จะตระหนักถึงผลตอบแทนทั้งกีฬาและการเงิน

กล่าวโดยสรุป คือ จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาสถาบันฟุตบอลเยาวชนของเอฟซี บาร์เซโลน่าและอาแจ็กซ์ เอฟซี เป็นสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่มีพร้อมทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีที่ชัดเจน รวมถึงสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ และมีโครงสร้างการพัฒนาความสามารถที่เหมาะสมกับรุ่นอายุ ทำให้มีจำนวนของผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันที่อยู่ในทีมชุดใหญ่มากพอสมควร ทำให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนของเอฟซี บาร์เซโลน่าและอาแจ็กซ์ เอฟซี เป็นสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ดีที่สุดในโลก

2.2.2.5 แนวทางสำหรับแอฟริกาใต้

1). จุดที่น่าเรียนรู้สำหรับแอฟริกาใต้เกี่ยวกับวิธีการสถาบันฟุตบอลของพวกเขาที่ดีกว่าคู่แข่ง

สถาบันฟุตบอลที่ดีผลิตผู้เล่นที่ดี โดยเน้นที่ผลกระทบทั้งฮอลแลนด์และสเปนที่ฟุตบอลโลกของปีนี้ ข้อความที่ชัดเจนว่าการผ่านสถาบันฟุตบอลที่ดี การผลิตผู้เล่นที่ดีและทีมที่ดี (ทั้งสโมสรและระดับชาติ) จะเกิดขึ้น ในโลกฟุตบอลสมัยใหม่ ที่เงินสามารถหาได้ทำให้สโมสรมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อซื้อผู้เล่น บางทีอาจจะมีการพัฒนาความสามารถอย่างมากมายของสโมสรฟุตบอลบาร์เซโลนาและอาแจ็กซ์ เอฟซี สุดท้ายการมุ่งเน้นการแข่งขันอาจกลับไปเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาฟุตบอล

ตารางต่อไปนี้ระบุถึงทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะและความสามารถของสถาบันฟุตบอลซึ่งจะช่วยให้ เอฟซี บาร์เซโลน่า และอาแจ็กซ์ เอฟซี มีประสิทธิภาพที่สูงกว่าคู่แข่งของพวกเขาในการพัฒนาฟุตบอล

ตารางที่ 2.5 : ทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะ และความสามารถ

พื้นที่	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
โครงสร้างการฝึก	- 2 ผู้ฝึกสอนจะถูกจัดสรรให้แต่ละทีม - 2 ผู้ประสานงานถูกกำหนดให้กับแต่ละทีม - การก้าวข้ามไปของผู้ฝึกสอนช่วยให้ผู้ฝึกสอนได้เรียนรู้คนจากแต่ละคนและได้รับความรู้เกี่ยวกับการก้าวหน้าของผู้เล่นผ่านสถาบัน	- 2 ผู้ฝึกสอนจะถูกจัดสรรให้แต่ละทีม - การแบ่งปันความรู้เป็นกุญแจสำคัญ เช่น ทีมของสถาบันเล่นแบบที่เหมือนกับรูปแบบของทีมอาชีพ หมายความว่าผู้ฝึกสอนสนับสนุนให้แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ของพวกเขา
คุณสมบัติของผู้ฝึกสอน	- อย่างน้อยครึ่งหนึ่งของผู้ฝึกสอนมีใบอนุญาตยูฟ่าระดับโปร (คุณสมบัตินี้เป็นเช่นเดียวกับที่ผู้ฝึกสอนต้องมีในลีกอาชีพ)	- ผู้ฝึกสอนทั้งหมดต้องมีคุณสมบัติของ Koninklijke Nederlandse Voetbal bond (KNVB) การที่ KNVB (สมาคมฟุตบอลฮอลแลนด์) ให้การรับรอง หมายถึง ผู้ฝึกสอนทั้งหมดที่มีทราบถึงสิ่งที่คาดว่าจะมีมาตรฐาน ขณะที่สมาคมฟุตบอลฮอลแลนด์สามารถที่จะเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าของผู้ฝึกสอน
การศึกษาผู้ฝึกสอน	- การศึกษาเป็นผู้ฝึกสอนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การแบ่งปันความรู้คือกุญแจสำคัญของศักยภาพ - การสนทนารอบโต๊ะกับผู้ฝึกสอนช่วยกันแบ่งบันความรู้และการเรียนรู้	- การศึกษาเป็นผู้ฝึกสอนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.5 : ทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะ และความสามารถ (ต่อ)

พื้นที่	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
ผลลัพธ์ไม่ใช่การขับเคลื่อน	- สโมสรพัฒนาผู้เล่นและเป็นการไม่มองที่ผลลัพธ์ “เราพยายามที่จะพัฒนานักฟุตบอลและบุคคล ทั้งในทางสังคมและปัญญา” - ทฤษฎีบาร์เซโลน่า – ทักษะด้านเทคนิคที่เหนือกว่าชัยชนะที่เข้ามา	- อายุที่เกี่ยวข้องในกระบวนการการพัฒนา
ขนาดทีมสถาบัน	- การจำกัดผู้เล่นที่ 23 คน หรือ 24 คน ในแต่ละกลุ่มอายุ	- การจำกัดผู้เล่นที่ 23 คน หรือ 24 คน ในแต่ละกลุ่มอายุ
สรรหาความสามารถพิเศษในภูมิภาค	- ให้ความสำคัญกับผู้เล่นที่อาศัยอยู่ในคาตาโลเนีย	- ให้ความสำคัญกับผู้เล่นที่มีความสามารถ เป็นคนที่อาศัยอยู่ในภูมิภาคอัมสเตอร์ดัม
ระบบการค้นหา	- บาร์เซโลน่าปัจจุบันมีพนักงานที่เป็นแมวมอง 25 คน ที่ตระเวนค้นหาทั่วคาตาโลเนีย สำหรับคนที่มีพรสวรรค์ - มีการฝึกอบรมแมวมองปีละสองครั้งตามมาตรฐาน ความสามารถทางเทคนิคและคุณภาพที่คาดหวังของผู้เล่นเยาวชน	- + - 60 แมวมอง (บางส่วนของบุคคลเหล่าเป็นอาสาสมัคร)
แบรนด์	- แบรนด์ของเอฟซี บาร์เซโลน่า (บาร์เซโลน่ามีมรดกและวัฒนธรรมของการผลิตผู้เล่นที่มีคุณภาพ) “ไม่ว่าอายุใดๆ เมื่อเด็กมาถึงพวกเขารู้ว่าพวกเขามีโอกาสที่จะพัฒนาไม่เพียงแต่เป็นนักฟุตบอลเท่านั้น แต่ยังเป็นคน”	- อาแจ็กซ์ เอฟซีมีชื่อเสียงในการเป็นแบรนด์ฟุตบอลสำหรับการผลิตความสามารถ

ตารางที่ 2.5 : ทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะ และความสามารถ (ต่อ)

พื้นที่	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
วัฒนธรรมฟุตบอล	- ระบบวัฒนธรรมองค์กรของการผลิตความสามารถพิเศษให้กับทีมชุดใหญ่	- ระบบวัฒนธรรมองค์กรของการผลิตความสามารถพิเศษให้กับทีมชุดใหญ่ ซึ่งมีโอกาสขายให้กับทีมในยุโรปเพื่อกำไรทางเศรษฐกิจ
มีส่วนร่วมของสหพันธ์แห่งชาติ	- การมีส่วนร่วมที่สำคัญของสมาคมฟุตบอลสเปน	- การพัฒนาเยาวชนเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาคมฟุตบอลและสโมสรฟุตบอล

กล่าวโดยสรุป คือ จุดที่น่าเรียนรู้สำหรับแอฟริกาใต้นั้นเป็นการเรียนรู้มากจากสถาบันฟุตบอลเยาวชนของเอฟซี บาร์เซโลน่าและอาแจ็กซ์ เอฟซี ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยสามารถนำมาเป็นจุดในการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของประเทศไทยได้ในหลายด้าน ทั้งในด้านของคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนที่ต้องมีใบอนุญาติของสมาคมฟุตบอล การสนับสนุนให้ผู้ฝึกสอนเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ระบบการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนที่ใช้แมวมองในการสรรหาและคัดเลือกผู้เล่นในภูมิภาคที่ตั้งของสโมสร ซึ่งมีการอบรมแมวมองปีละ 2 ครั้งเพื่อให้แน่ใจว่าสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะได้นักฟุตบอลเยาวชนที่เป็นความต้องการของสโมสร โครงสร้างการฝึกสอนที่ทั้ง 2 สโมสรมีขนาดของผู้เล่นทีมละ 23 คน หรือ 24 คนต่อทีม และมีผู้ประสานงานทีมละ 2 คน รวมถึงผู้ฝึกสอนที่จัดให้ในแต่ละรุ่นอายุทีมละ 2 คน และการเน้นไปที่ผลของการพัฒนาที่มีการกำหนดให้ผู้เล่นมีการพัฒนาทักษะความสามารถกับลูกฟุตบอลมากกว่าผลของการแข่งขัน จะช่วยให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยประสบความสำเร็จในการผลิตนักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถ

2). สิ่งที่เป็นขอบเขตของความสามารถ/ทักษะ ที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จ มีการแข่งขัน และความยั่งยืน

ตารางต่อไปนี้แสดงขอบเขตของทักษะและความสามารถที่ได้รับการระบุว่าเป็นกุญแจสำคัญทั้งในสถาบันฟุตบอลทั้งเอฟซี บาร์เซโลน่า และอาแจ็กซ์ เอฟซี

ตารางที่ 2.6 : ขอบเขตของความสามารถ/ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันได้ประสบความสำเร็จ มีการแข่งขัน และความยั่งยืน

พื้นที่	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
ความรู้	- การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นความจำเป็นภายในโรงเรียน	- การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ
การพัฒนาแบบองค์รวม	- การพัฒนาไม่เพียงแต่ในฟุตบอล แต่ยังมีทางร่างกาย จิตใจ และสังคม	- การพัฒนารวมถึงด้านอื่น ๆ ที่มากกว่าฟุตบอล
โครงสร้างการฝึกสอน	- 2 ฝึกสอนจะถูกจัดสรรให้กับแต่ละทีม (ผู้เล่น 6 คนต่อผู้ฝึกสอน 1 คน) - 2 ผู้ประสานงานที่ได้รับมอบหมายให้แต่ละทีม - การก้าวข้ามของผู้ฝึกสอนช่วยให้ผู้ฝึกสอนได้เรียนรู้จากกันและกัน และได้รับความรู้เกี่ยวกับผู้เล่นที่มีความก้าวหน้าผ่านโรงเรียน	- 2 ฝึกสอนจะถูกจัดสรรให้กับแต่ละทีม - การแบ่งปันความรู้กันเรื่อย ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ทีมโรงเรียนจะเล่นรูปแบบเดียวกับที่เป็นของทีมอาชีพ หมายความว่าผู้ฝึกสอนควรจะแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของพวกเขา
วิทยาศาสตร์การกีฬา	- โปรแกรมเฉพาะกีฬาที่สำคัญเป็นจ้างงานในการพัฒนาทางด้านกายภาพและด้านโภชนาการของการพัฒนาผู้เล่น	- โปรแกรมเฉพาะกีฬาที่สำคัญเป็นจ้างงานในการพัฒนาทางด้านกายภาพและด้านโภชนาการของการพัฒนาผู้เล่น
การประเมินผู้ฝึกสอน	- ผู้ฝึกสอนจะได้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง ที่จะช่วยสำหรับการสร้างของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้	- ผู้ฝึกสอนจะได้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง ที่จะช่วยสำหรับการสร้างของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

สิ่งที่เป็นกลยุทธ์ด้านแง่มุม/ระบบ เป็นการทำงานภายในสถาบันที่ตั้งขึ้นเพื่อมีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม

ตารางต่อไปนี้เป็นการแสดงลักษณะกลยุทธ์ที่มีการทำงานในรูปแบบสถาบันฟุตบอลเอฟซี บาร์เซโล่นา และอาแจ็กซ์ เอฟซี

ตารางที่ 2.7 : ลักษณะกลยุทธ์ที่มีการทำงานในสถาบันฟุตบอลเอฟซี บาร์เซโล่นา และอาแจ็กซ์ เอฟซี

กลยุทธ์การแข่งขัน	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
การเชื่อมโยงกับทีมอาชีพ	- การเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งกับทีมชุดใหญ่	- การเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งกับทีมชุดใหญ่
ช่วงการฝึกซ้อม	- 6 ช่วงการฝึกซ้อมต่อสัปดาห์ (มี 1 เกม) ช่วงระยะเวลาละ 2 ชั่วโมง	- 6 ช่วงการฝึกซ้อมต่อสัปดาห์ (มี 1 หรือ 2 เกม)
ความเป็นผู้นำ	สำหรับการพัฒนาฟุตบอลได้รับการรับรอง	
โครงสร้าง	- โครงสร้างกระบวนการ ผู้เล่นได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้ผ่านกิจกรรม; ผู้ฝึกสอนผ่านสภาพแวดล้อมการแบ่งปันความรู้ซึ่งได้รับการสร้างขึ้น	- กระบวนการ (ไม่ใช่ผลลัพธ์) เน้นวัตถุประสงค์โปรแกรม เช่นการเคลื่อนไหวของผู้เล่นผ่านระบบการพัฒนา
คุณสมบัติผู้ฝึกสอน	- อย่างน้อยครึ่งหนึ่งของผู้ฝึกสอนมีใบอนุญาตยูฟ่า ระดับโปร (คุณสมบัตินี้เป็นเช่นเดียวกับที่ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องใช้ในลีกอาชีพ)	- ผู้ฝึกสอนทั้งหมดต้องมีคุณสมบัติของ Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) การที่ KNVB (สมาคมฟุตบอลฮอลแลนด์) ให้การรับรอง หมายถึง ผู้ฝึกสอนทั้งหมดที่มีทราบถึงสิ่งที่คาดว่าจะมีมาตรฐาน ขณะที่สมาคมฟุตบอลฮอลแลนด์สามารถที่จะเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าของผู้ฝึกสอนได้ - ระดับต่ำสุดของข้อกำหนด (คุณสมบัติเบื้องต้นระดับ B เพื่อเป็นผู้ฝึกสอนในระดับเยาวชน)

ตารางที่ 2.7 : ลักษณะกลยุทธ์ที่มีการทำงานในสถาบันฟุตบอลเอฟซี บาร์เซโล่นา และอาแจ็กซ์ เอฟซี (ต่อ)

กลยุทธ์การแข่งขัน	เอฟซี บาร์เซโลน่า	อาแจ็กซ์ เอฟซี
การศึกษาผู้ฝึกสอน	- ผู้ฝึกสอนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความก้าวหน้า	- ผู้ฝึกสอนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งของคุณสมบัติของพวกเขา ใบอนุญาตเบื้องต้นระดับ B ยูฟ่าระดับ A และหลักสูตร A จะเน้นให้

กล่าวโดยสรุป คือ สิ่งที่เป็นขอบเขตที่ของทักษะและความสามารถที่ช่วยให้สถาบันฟุตบอลประสบความสำเร็จในการแข่งขันและยั่งยืน รวมทั้งลักษณะกลยุทธ์ที่ใช้ในการทำงานในสถาบันฟุตบอลเยาวชนของเอฟซี บาร์เซโลน่าและอาแจ็กซ์ เอฟซีนั้น สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งนั้นได้ เพื่อช่วยให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมีทักษะและความสามารถที่จะช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนและช่วยสถาบันประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งลักษณะของกลยุทธ์ที่ใช้ในการทำงานภายในสถาบันเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยสามารถที่จะเรียนรู้กลยุทธ์ด้านการแข่งขันเหล่านี้ได้ เพื่อให้เป็นสถาบันที่ประสบความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่งและมีความยั่งยืนในการแข่งขันในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย

2.2.3 คู่มือการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลมาตรฐาน เอเอฟซี (AFC Club Licensing Manual) (บุณฑริกา อุดมผล และคณะ, 2553)

เป็นมาตรฐานของการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตอาชีพในทวีปเอเชีย ซึ่งกำหนดมาตรฐานโดยสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC) ซึ่งผู้วิจัยได้นำระเบียบการออกใบอนุญาตให้กับสโมสรฟุตบอลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ประกอบด้วย

1. ข้อ S. 01 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย มีแผนโครงสร้างการพัฒนาเยาวชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : สโมสรฟุตบอลอาชีพไม่ควรมีเพียงแค่จัดตั้งทีมเยาวชนเท่านั้น แต่ยังจำเป็นต้องให้การศึกษาและฝึกเยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ประสิทธิผล มีการวางแผนโครงสร้างการพัฒนาเยาวชน เพื่อสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพและเป็นการพัฒนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสโมสร รวมถึงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เล่นระดับเยาวชนในทุกระดับ ทั้งในด้านการบริหาร, ด้านเทคนิค, โครงสร้าง และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายพัฒนาเยาวชนและฟุตบอลรากหญ้าของเอเอฟซี จะร่วมมือกับผู้ออกใบอนุญาตจัดทำเอกสารเป็นเครื่องมือการตรวจสอบแผนโครงสร้างการพัฒนาเยาวชน (Toolkit) ในระดับสโมสร โดยสโมสรสามารถใช้เอกสารเครื่องมือนี้เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างที่สามารถนำไปใช้พัฒนาเยาวชนของตน เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของ เอเอฟซี โดยสโมสรจะต้องตรวจสอบแผนการพัฒนาเยาวชนของตนเองอยู่เสมอและทำให้โครงการเป็นไปตามแผน รวมถึงโปรแกรมการศึกษาเกี่ยวกับ กติกาการแข่งขันมีวัตถุประสงค์เดียวกับใน ข้อ S.04

กระบวนการประเมิน เพื่อให้ไดการรับรอง : ผู้ออกใบอนุญาตต้องจัดตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ ในการให้การรับรองแผนโครงสร้างพัฒนาเยาวชน โดยคณะกรรมการควรประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคของสมาคมฟุตบอล, ผู้จัดการฝ่ายการศึกษาของสมาคมฟุตบอลของประเทศ เพื่อให้แผนโครงสร้างเป็นที่ยอมรับและอยู่บนเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำสุดที่กำหนดไว้ รวมถึงควรมีการติดตามการดำเนินงานของแต่ละสโมสรอยู่เสมอ แผนโครงสร้างการพัฒนาเยาวชนอาจมีระยะเวลาตั้งแต่ช่วง 3 ปีขึ้นไป แต่ไม่ควรเกิน 7 ปี โดยขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่สโมสรต้องการ ระยะเวลาของแผนโครงสร้างฯ ที่ยื่นส่งเพื่อขออนุมัติ อาจมีผลต่อการตัดสินใจการออกใบอนุญาตในครั้งต่อๆไป ซึ่งในกรณีดังต่อไปนี้ ผู้ขอรับใบอนุญาตไม่จำเป็นต้องยื่นแผนโครงสร้างการพัฒนาเยาวชนเดิมให้ผู้ออกใบอนุญาต ในกรณีต้องการต่ออายุหรือขอใบอนุญาตในครั้งต่อไป

1) ถูกถอดถอนการรับรองแผนเดิม เนื่องจากสโมสรไม่ดำเนินงานหรือปฏิบัติตามแผนโครงสร้างที่ได้ยื่นมา

2) สิ้นสุดการดำเนินงาน ของแผนโครงสร้างเดิมก่อนที่จะยื่นต่ออายุใบอนุญาต

3) มีการเปลี่ยนเนื้อหาของแผนโครงสร้างฯ ในช่วงที่ยื่นขอใบอนุญาตรอบใหม่

2. ข้อ S. 02 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย มีทีมเยาวชนในรุ่นอายุต่างๆ

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : ผู้ขอใบอนุญาตต้องยื่นแสดงแผนการสนับสนุนทีมเยาวชน ทั้งทางด้านเทคนิคและการเงินในรอบปีที่ยื่นขอใบอนุญาต หากว่าผู้ขอฯ มีการพัฒนาทีมเยาวชนในรูปแบบพันธมิตรของสโมสร องค์กรหรือทีมพันธมิตรนั้นจะต้องตั้งอยู่ภายในประเทศของสมาคมฟุตบอลของประเทศของผู้ขอใบอนุญาตเท่านั้น

ข้อแนะนำในเรื่องจำนวนแมตช์การแข่งขันต่อปีของทีมเยาวชน โดยเอเอฟซี

1). U-21, U-19 และ U-17 ไม่ควรลงทำการแข่งขันเกินกว่า 40 แมตช์ ต่อคน/ต่อปี

2). U-15 และ U-13 ไม่ควรลงทำการแข่งขันเกินกว่า 30 แมตช์ ต่อคน/ต่อปี

AFC ยังส่งเสริมให้มีการศึกษาด้านฟุตบอลกับเยาวชนในช่วงนี้ซึ่งเป็น “วัยสำคัญแห่งการเรียนรู้” (เช่น เด็กอายุต่ำกว่า 13 ปี) เพิ่มข้นด้วย

กระบวนการประเมินเพื่อให้ได้การรับรอง (Recommended Assessment Process) : หน่วยงานรับผิดชอบหรือผู้ออกใบอนุญาต จะเป็นผู้ให้ออกหลักเกณฑ์ให้ผู้ยื่นใบขออนุญาตทำตามดังข้อต่อไปนี้

1) กำหนดจำนวนทีมในกลุ่มอายุต่างๆ โดยเริ่มที่จำนวนขั้นต่ำที่สุด

2) จำนวนการแข่งขัน ซึ่งทีมต้องเข้าร่วมทำการแข่งขัน (การแข่งขันที่จัดโดยสมาคมฟุตบอลของประเทศ หรือหน่วยงานที่ได้รับอนุญาต)

3) จำนวนนักกีฬาเยาวชนที่ลงทะเบียน (ตรวจสอบจากรายชื่อนักกีฬาที่ลงทะเบียน รวมถึงวัน เดือน ปี เกิด สำหรับขอมูลนี้ผู้ขอใบอนุญาตต้องส่งมาในรูปแบบ เช่น แผงรายชื่อนักกีฬา, หน้าเว็บไซต์ และ/หรือ ในรูปแบบอื่นๆ)

3. ข้อ S. 03 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย การดูแลด้านการแพทย์แก่นักกีฬา

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : ผู้ออกใบอนุญาตจะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำและขั้นตอนเกี่ยวกับการตรวจสอบสุขภาพร่างกายของผู้เล่นของสโมสร โดยเฉพาะผู้เล่นชุดใหญ่ของทีมก่อนที่จะสามารถขึ้นทะเบียนได้ ในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดช่วงเวลาที่สโมสรจะต้องทาการตรวจรางกายผู้เล่น เพื่อให้ผู้ออกใบอนุญาตสามารถติดตามผลได้ตามเวลาที่กำหนด หากว่าสโมสรได้มีการลงทะเบียนผู้เล่นใหม่ (ไม่ว่าจะโอนย้ายผู้เล่นภายในประเทศหรือระหว่างประเทศ) อาจมีบังคับให้มีการยื่นผลการตรวจร่างกายก่อนการโอนย้ายด้วย ผู้ออกใบอนุญาตอาจให้มีการตรวจสุขภาพร่างกายผู้เล่นในทุกๆ ชุดของสโมสรในขณะที่ ยื่นขอรับใบอนุญาตฝ่ายการแพทย์ของ เอเอฟซี จะร่างเอกสารเครื่องมือ หรือ “Toolkit” พร้อมด้วยคำอธิบายขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อให้มีการออกพาสปอร์ตสุขภาพแก่นักกีฬา ซึ่งอาจจะนำมาใช้เป็นเอกสารสำคัญในการลงทะเบียนนักกีฬาต่อไป เนื่องจาก

พาสปอร์ตสุขภาพนี้จะสามารถรับประกันได้ว่าผู้เล่นได้รับการตรวจร่างกายโดยแพทย์และสถาบันที่มีคุณภาพ และได้รับการรับรองผลการตรวจสอบสุขภาพนี้ จะต้องรายงานผลไปยังตัวนักกีฬาและสโมสรที่เกี่ยวข้องโดยเป็นความลับที่สุด

สโมสรมีหน้าที่รับผิดชอบในการลดความเสี่ยงการบาดเจ็บของผู้เล่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เล่นในระดับทีมอาชีพ สำหรับผู้เล่นเยาวชนการดูแลทางการแพทย์ได้รับการครอบคลุมตามเกณฑ์โครงสร้างพัฒนาเยาวชน จากข้อ. S.01

ผู้ออกใบอนุญาตอาจเตรียมแบบฟอร์มมาตรฐาน ซึ่งแจ้ง วันที่ เนื้อหาการตรวจสุขภาพ รวมทั้งจัดหาแพทย์ที่รับผิดชอบในการตรวจในลักษณะนี้ให้กับสโมสรได้

กระบวนการประเมินเพื่อออกใบรับรอง : ผู้ออกใบอนุญาตต้องจัดตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถด้านการแพทย์ โดยคณะกรรมการชุดนี้จะเป็นผู้กำหนดว่า นักกีฬาแต่ละคนของสโมสรได้ผ่านการตรวจสอบทางการแพทย์ รวมทั้งการตรวจสอบการทำงานของกล้ามเนื้อหัวใจภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยแพทย์สามารถออกเอกสารอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้

1) ลงชื่อเอกสารรับรองนักกีฬาว่าเป็นแพทย์ที่รับผิดชอบต่อการตรวจร่างกาย พร้อมทั้งลงวันที่และเนื้อหาการตรวจตามที่กำหนด หรือ

2) ออกสำเนา พาสปอร์ตนักกีฬาที่ไดรับการรับรอง หรือ

3) ลงชื่อในเอกสารหรือแบบฟอร์มอื่นๆ ของสโมสร (เช่น แบบฟอร์ม ที่ออกแบบโดยผู้ออกใบอนุญาต)

4. ข้อ S. 04 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย สัญญานักกีฬาอาชีพ

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : สโมสรต้องมีการทำเอกสารสัญญาที่มีผลทางกฎหมายกับนักกีฬา ซึ่งสอดคล้องและอยู่ภายใต้กฎหมายของประเทศนั้นๆ และมีข้อสำคัญที่ FIFA, AFC และสมาคมของประเทศนั้นกำหนดขึ้นด้วย สัญญานี้จัดทำขึ้นเพื่อปกป้องสิทธ์ของทั้งสโมสรและนักกีฬาเพื่อช่วยให้ลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด และถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อนำมาอ้างอิงเมื่อมีความขัดแย้ง สิ่งสำคัญของสัญญาจ้างของนักกีฬาฟุตบอลอาชีพควรจะมีความเป็นสากลและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก โดยผู้ออกใบอนุญาตจะตรวจสอบเนื้อหาของสัญญานักกีฬาสโมสร ซึ่งจะต้องมีเนื้อหาตามข้อกำหนดขั้นต่ำที่ถูกกำหนดโดย FIFA เพื่อให้สัญญาจ้างครอบคลุมและรักษาสิทธิต่างๆ ที่จำเป็น รวมถึงข้อตกลงและการทำงานของทั้งสองฝ่าย (นักกีฬาอาชีพ และสโมสร)

กระบวนการประเมินเพื่อการรับรอง : ผู้ออกใบอนุญาตดำเนินการตรวจสอบสโมสรเพื่อเป็นการพิสูจน์ว่านักกีฬาอาชีพแต่ละคนของสโมสรมีสัญญาที่ได้ลงนามไว้ ซึ่งมีหัวข้อหรือเนื้อหาสำคัญประกอบในเอกสารดังต่อไปนี้

1) กำหนดจำนวนขั้นต่ำของนักกีฬาอาชีพที่ต้องมีสัญญากับสโมสร

2) ทำสำเนาสัญญาจ้างของนักกีฬาอาชีพแต่ละคนของสโมสร

3) ตรวจสอบสัญญาที่ได้ เพื่อให้แน่ใจว่ามีข้อกำหนดขั้นต่ำในสัญญาที่สอดคล้องกับกฎหมายของประเทศ, FIFA, AFC และสมาคมฟุตบอลของประเทศ

5. ข้อ I.09 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย ความพร้อมทั้งด้านสนามซ้อมและอุปกรณ์การฝึกสำหรับทีมเยาวชน

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : จากการตรวจสอบโครงการพัฒนาเยาวชนของสโมสร ในข้อ S.01 ผู้ออกใบอนุญาตต้องกำหนดจำนวนและเกณฑ์ขั้นต่ำของอุปกรณ์การฝึกของเยาวชน ทั้งการฝึกในร่มและกลางแจ้ง ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว ห้องพยาบาล และอาจกำหนดในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ ที่คิดว่าการเหมาะสม

กระบวนการประเมินเพื่อให้ได้การรับรอง : ผู้ออกใบอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบว่าสโมสรได้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่ฝึกซ้อมของเยาวชนได้ตามจำนวนและเกณฑ์ขั้นต่ำหรือไม่ ถ้าสโมสรไม่สามารถทำตามเกณฑ์ขั้นต่ำได้ ออกใบอนุญาตจะสามารถปฏิเสธการอนุมัติใบอนุญาตให้แก่สโมสรตามขั้นตอนที่ว่าด้วยการแทรกแซงและดำเนินการ(ef.2.2.4)

6. ข้อ P.06 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย แพทย์ประจำทีม

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : สโมสรจะต้องมีแพทย์ประจำทีม เพื่อทำการรับผิดชอบในด้านการพยาบาลให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่และนักกีฬาชุดใหญ่ รวมทั้งมีนโยบายป้องกันการใช้สารกระตุ้นภายในสโมสร แพทย์ต้องประจำหน้าที่ในระหว่างการแข่งขันและดูแลผู้เล่นระหว่างการฝึกซ้อมอยู่เสมอ (แพทย์ประจำทีมไม่จำเป็นต้องอยู่ในระหว่างการฝึกซ้อมทุกครั้ง หากว่าสโมสรมีการเตรียมการรองรับในกรณีที่มีเรื่องฉุกเฉินของนักกีฬาในช่วงซ้อมแล้ว) ผู้ออกใบอนุญาตจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของแพทย์ประจำทีม โดยปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในด้านสาธารณสุขของประเทศ รวมถึงการสนับสนุนทางการแพทย์ให้แก่ทีมเยาวชนของสโมสร ดังที่ได้ระบุไวในข้อ S.01

กระบวนการประเมินเพื่อให้ได้การรับรอง : เพื่อพิสูจน์ว่าสโมสรได้ทำตามเกณฑ์ขั้นต่ำ ผู้ออกใบอนุญาตจะทำการตรวจสอบว่า

1) แพทย์ประจำทีม ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารของสโมสรหรือไม่

2) บุคคลนี้มีหน้าที่และทำหน้าที่แพทย์ให้กับสโมสรจริง

3) บุคคลนี้มีคุณสมบัติเหมาะสมและได้รับการรับรอง รวมทั้งมีใบอนุญาตประกอบอาชีพแพทย์

4) บุคคลนี้ได้ลงทะเบียนเป็นหนึ่งในเจ้าหนาที่ของสโมสรไว้กับสมาคมฟุตบอลของประเทศหรือผู้จัดการแข่งขันฟุตบอลลีก

7. ข้อ P.07 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย นักกายภาพบำบัด

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : นักกายภาพบำบัด (หรือบุคคลใดที่ทำหน้าที่นี้) มีความรับผิดชอบในการบำบัดทางการแพทย์และให้การดูแลนักกีฬา โดยนักกายภาพบำบัดต้องทำหน้าที่ประจำในระหว่างการแข่งขันของสโมสรและต้องรับประกันได้ว่ามีการ ให้บริการระหว่างการฝึกและดูแลผู้เล่นระหว่างการฝึกซ้อมอยู่เสมอ (นักกายภาพบำบัดประจำทีมไม่จำเป็นต้องอยู่ในระหว่างการฝึกซ้อมทุกครั้ง หากว่าสโมสรมีการเตรียมการรองรับในกรณีที่มีเรื่องฉุกเฉินของนักกีฬาในช่วงซ้อมแล้ว) ผู้ออกใบอนุญาตจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของนักกายภาพบำบัดประจำทีม โดยปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในด้านสาธารณสุขของประเทศ รวมถึงการสนับสนุนทางการแพทย์ให้แก่ทีมเยาวชนของสโมสร ดังที่ได้ระบุไว้ในข้อ S.01

กระบวนการประเมินเพื่อให้ได้การรับรอง : เพื่อพิสูจน์ว่าสโมสรได้ทำตามเกณฑ์ขั้นต่ำ ผู้ออกใบอนุญาตจะทำการตรวจสอบว่า

1) นักกายภาพบำบัดประจำทีม ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารของสโมสรหรือไม่

2) บุคคลนี้มีหน้าที่และทำหน้าที่นักกายภาพบำบัดให้กับสโมสรจริง

3) บุคคลนี้มีคุณสมบัติเหมาะสมและได้รับการรับรอง รวมทั้งมีใบอนุญาตประกอบอาชีพนักกายภาพบำบัด

4) บุคคลนี้ได้ลงทะเบียนเป็นหนึ่งในเจ้าหนาที่ของสโมสรไว้กับสมาคมฟุตบอลของประเทศหรือผู้จัดการแข่งขันฟุตบอลลีก

8. ข้อ P.10 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย หัวหน้าโครงการพัฒนาเยาวชน

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : หัวหน้าโครงการพัฒนาเยาวชนมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาทีมเยาวชนของสโมสร ในส่วนของเทคนิคและการบริหารงาน สร้างความเข้าใจระหว่างสโมสร นักกีฬาเยาวชนและผู้ปกครอง รวมทั้งทำงานขึ้นตรงกับหัวหน้าผู้ฝึกสอนของสโมสร เพื่อการทำงานการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ในกรณีที่ทีมเยาวชนของสโมสรนั้นถูกบริหารหรือดำเนินงานโดยสโมสรพันธมิตร โรงเรียน หรือหน่วยงานอื่น ตำแหน่งหัวหน้าโครงการพัฒนา

เยาวชนจากองค์กรพันธมิตรก็จำเป็นต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ขั้นต่ำเช่นกัน หัวหน้าโครงการพัฒนาเยาวชน อาจทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งในการเป็นผู้ฝึกสอนเยาวชน (cf.p.11) หรือผู้ช่วยผู้ฝึกสอนของทีมชุดใหญ่ (cf.p09) ของสโมสรเดียวกันได้

สมาคมของประเทศควรจัดหลักสูตรให้การอบรมแก่ผู้ฝึกสอนในทุกระดับเท่าที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการประเมินเพื่อให้ได้การรับรอง : เพื่อพิสูจน์ว่าสโมสรได้ทำตามเกณฑ์ขั้นต่ำ ผู้ออกใบอนุญาตจะทำการตรวจสอบว่า

1) หัวหน้าโครงการพัฒนาเยาวชน ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารของสโมสรหรือไม่

2) บุคคลนี้มีหน้าที่และทำหน้าที่หัวหน้าโครงการพัฒนาเยาวชนให้กับสโมสรจริง

3) บุคคลนี้มีคุณสมบัติเหมาะสมและได้รับการรับรอง รวมทั้งมีใบอนุญาตประกอบอาชีพผู้ฝึกสอน

4) บุคคลนี้ได้ลงทะเบียนเป็นหนึ่งในเจ้าหน้าที่ของสโมสรไว้กับสมาคมฟุตบอลของประเทศหรือผู้จัดการแข่งขันฟุตบอลลีก

9. ข้อ P.11 เกณฑ์ระดับ A คำอธิบาย ผู้ฝึกสอนเยาวชน

ข้อชี้แจงจาก เอเอฟซี : ตามมาตรฐานของ FIFA มี 3 กลุ่มอายุที่สำคัญของเยาวชน ทำให้สโมสรจำเป็นต้องจัดหาผู้ฝึกสอน เยาวชนที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่แตกต่างกัน

1) กลุ่มอายุ 15 – 21 ปี

2) กลุ่มอายุ 10 – 14 ปี

3) กลุ่มอายุต่ำกว่า 10 ปี

ผู้ออกใบอนุญาตจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนเยาวชนในประเทศนั้นๆ ว่าควรได้รับใบอนุญาตระดับใด (C,B,A,PRO) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนเยาวชนของสโมสรอาชีพ

อย่างไรก็ตาม เอเอฟซี มีข้อแนะนำในเรื่องคุณสมบัติขั้นต้นดังนี้

1) ทีมเยาวชนกลุ่มอายุ U-21 ถึง U-17 ปี ผู้ฝึกสอนเยาวชนควรได้รับใบอนุญาตอย่างน้อย ระดับ A – ไลเซนส์

2) ทีมเยาวชนกลุ่มอายุ U-15 ถึง U-11 ปี ผู้ฝึกสอนเยาวชนควรได้รับใบอนุญาตอย่างน้อย ระดับ B – ไลเซนส์

3) ทีมเยาวชนกลุ่มอายุต่ำกว่า 10 ปี ผู้ฝึกสอนเยาวชนควรได้รับใบอนุญาตอย่างน้อย ระดับ C – ไลเซนส์

4) ผู้ออกใบอนุญาตควรประสานงานร่วมกับเอเอฟซี เพื่อจัดการอบรมใบอนุญาตสำหรับการฝึกอบรมเยาวชนโดยเฉพาะ

ผู้ฝึกสอนเยาวชนยังสามารถทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนของทีมชุดใหญ่ (cf.p.10) หรือหัวหน้าโครงการพัฒนาเยาวชน (cf.p.10) ภายในสโมสรเดียวกันก็ได้

กระบวนการประเมินเพื่อให้ได้การรับรอง : เพื่อพิสูจน์ว่าสโมสรได้ทำตามเกณฑ์ขั้นต่ำ ผู้ออกใบอนุญาตจะทำการตรวจสอบว่า

1) ผู้ฝึกสอนเยาวชน ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารของสโมสรหรือไม่

2) บุคคลนี้มีหน้าที่และทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนเยาวชนให้กับสโมสรจริง

3) บุคคลนี้มีคุณสมบัติเหมาะสมและได้รับการรับรอง รวมทั้งมีใบอนุญาตประกอบอาชีพผู้ฝึกสอน

4) บุคคลนี้ได้ลงทะเบียนเป็นหนึ่งในเจ้าหน้าที่ของสโมสร ไว้กับสมาคมฟุตบอลของประเทศหรือผู้จัดการแข่งขันฟุตบอลลีก

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

ปานทอง สมุทรประภูมิ (2532) ได้กล่าวว่า การที่จะพัฒนาทีมฟุตบอลทีมชาติไทยให้มีมาตรฐานการเล่นที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเล่นนั้น จะต้องมีการวางแผนในระยะสั้น และระยะยาวอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาฟุตบอลอาชีพด้วย สำหรับการพัฒนาทีมฟุตบอลฟุตบอลทีมชาติไทยในระยะสั้น ได้แก่ การปรับปรุงทีมฟุตบอลทีมชาติไทยโดยเปิดการคัดเลือกนักฟุตบอลชุดใหม่ขึ้นมาแทนที่นักฟุตบอลชุดเก่า และปรับปรุงคุณภาพของนักฟุตบอลทีมชาติไทยให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ประสบสัมฤทธิผลในด้านการแข่งขันมากขึ้น ส่วนการพัฒนาทีมฟุตบอลทีมชาติไทยในระยะยาว ได้แก่ การพัฒนาทีมระดับเยาวชนอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยการสร้างทีมเยาวชนของสมาคมฟุตบอลฯแบ่งตามระดับอายุ คือ 16 ปี, 18 ปี, 20 ปี และ 23 ปี นอกจากนี้สมาคมฟุตบอลฯควรกำหนดแนวทางและรูปแบบการสร้างทีมให้แก่ผู้ฝึกสอนทุกระดับอายุของสมาคมฟุตบอลฯเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและต่อเนื่อง พร้อมกับเชิญผู้ฝึกสอนของสโมสรต่างๆ

ภายในประเทศมาร่วมประชุมกับผู้ฝึกสอนของทีมชาติไทยชุดใหญ่ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทีมฟุตบอลทีมชาติไทยต่อไป

สมบัติ เกตุสม (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า การนำเสนอรูปแบบสถาบันฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความสำคัญ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 โครงสร้าง ส่วนที่ 4 การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากร ด้านการคัดเลือกนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย และส่วนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จ

จิราวัฒน์ ขจรศิลป์ (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบโรงเรียนกีฬาต้นแบบในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบโรงเรียนกีฬาต้นแบบในประเทศไทยเป็นรูปแบบเชิงข้อความที่มีคุณภาพดี สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบโรงเรียนกีฬาในประเทศไทยได้มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ 2. คุณภาพการศึกษา และ 3. คุณภาพการกีฬา

สุพิตร สมาหิโต ชัย นิมากร และนนชัย ศานติบุตรกุล (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนานักกีฬาอาชีพภายใต้การสนับสนุนและส่งเสริมของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นระบบ: กรณีศึกษากีฬาเทนนิสอาชีพและกีฬาฟุตบอลอาชีพ” เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนานักเทนนิสและนักฟุตบอลเพื่อไปสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ และเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนานักเทนนิสและฟุตบอลอาชีพภายใต้การสนับสนุนและส่งเสริมของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่า สภาพของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานักเทนนิสและนักฟุตบอลไปสู่การเป็นอาชีพนั้น จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคลากร เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้ปกครอง นักกีฬา ผู้ชม และสื่อมวลชน เป็นต้น ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารจัดการ สำหรับการกำหนดแนวทางในการพัฒนานักเทนนิสและนักฟุตบอลอาชีพภายใต้การสนับสนุนและส่งเสริมของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นระบบนั้น จะต้องมีขั้นตอนของการพัฒนา 3 ระดับ คือ การพัฒนาระดับเยาวชนไปสู่ระดับท้องถิ่น การพัฒนาระดับท้องถิ่นไปสู่ระดับชาติ และการพัฒนาระดับชาติไปสู่ระดับอาชีพ ซึ่งการพัฒนาในแต่ละระดับจะต้องมีการบูรณาการกันอย่างต่องเนื่อง โดยที่รัฐจะต้องเป็นศูนย์กลางในการให้การสนับสนุนในระยะต้น โดยมีภาคเอกชนเป็นเครือข่าย โดยที่รัฐบาลจะต้องเข้าใจว่า ความเป็นนักกีฬาอาชีพของนักเทนนิสและนักฟุตบอลนั้น จะเปรียบเสมือนเป็นสินค้านำออกที่ไปสู่ตลาดในระดับสากลได้ ซึ่งองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และธนาคารเพื่อการส่งเสริม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น จะต้องเข้ามามีส่วนผลักดันทำให้การดำเนินการตามภารกิจของกระทรวงอุตสาหกรรมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น ผลที่ได้รับคือ การมีรายได้เข้าสู่ประเทศ ส่วนผลพลอยได้ เช่น ได้มีการประชาสัมพันธ์โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไปยังทั่วโลก

ชัชวิทย์ พุ่มสงวน (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย” ผลวิจัยพบว่า การศึกษาสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยทั้ง 3 สโมสร มีการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ ประกอบไปด้วย ด้านบุคลากรซึ่งมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบไปด้วย 1) บุคลากรผู้บริหาร 2) บุคลากรบริหารจัดการทีมฟุตบอล 3) เจ้าหน้าที่สโมสร ด้านทรัพยากร สถานที่ตั้งได้รับมาตรฐานจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย ด้านนวัตกรรมและความคิดมีการดำเนินงานด้านระบบช่องทางการติดต่อสโมสรได้หลายช่องทาง อีกทั้งมีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ภายในสโมสร ด้านการตลาดมีการดำเนินงานทางด้านการตลาดโดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด ประกอบไปด้วย สินค้าและการบริการ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ด้านการปฏิบัติการมีโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีการสั่งงานเป็นลำดับขั้นตอนมีการติดตามและประเมินผลงาน และด้านการเงินมีการวางแผนและมีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในการดำเนินงานต่างๆภายในสโมสร

สัญญา ศุภนิกร (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การจัดการทีมสโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษในการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกดิวิชั่น 1 ประจำปี 2550” พบว่า ผลการศึกษาค้นคว้า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดดำเนินการจัดการทีมสโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษ ปรากฏดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) บุคลากรของสโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษ จะได้มาจาก การคัดเลือก สรรหา และการทดสอบภาคปฏิบัติ และภาคทฤษฎี ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น จะมีการอบรมและฝึกซ้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนา และสโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษ มีบุคลากรในการบริหารจัดการได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสมในการดำเนินงานตามตำแหน่งที่ได้รับ

2. ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) สโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษ จะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากฝ่ายจัดการแข่งขัน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และการขายสินค้าที่เป็นสัญลักษณ์ของสโมสรฟุตบอล โดยมีการจัดการงบประมาณออกเป็นหมวดหมู่ ดังนี้ เงินเดือน สวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง และค่าเดินทาง ตลอดการแข่งขันทั้งฤดูกาล ซึ่งสโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษประสบปัญหาด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอในการบริหารจัดการ

3. ปัจจัยด้านอุปกรณ์ และสถานที่ (Materials) สโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษ ไม่มีสนามแข่งขันและฝึกซ้อมเป็นของตนเอง การดำเนินการจัดการแข่งขันและการฝึกซ้อมตลอดจนสถานที่เก็บตัวที่พักนักกีฬาจะใช้วิธีการขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ในการดำเนินงาน ในส่วนของสนามแข่งขันและฝึกซ้อม จะอยู่ภายในบริเวณสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตศรีสะเกษ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน มีการบำรุงดูแลรักษาไว้เป็นอย่างดี

4. ปัจจัยด้านการจัดการ (Management) สโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษ มีโครงสร้างแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ในการดำเนินงานทั้งหมด จะมอบหมายให้ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษในฐานะเลขาธิการรับผิดชอบ และสโมสรได้มีการวางแผนแนวทางการพัฒนา ตลอดจนการสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่นต่อแฟนบอล เพื่อพัฒนาสโมสรไปสู่อาชีพมากขึ้น

โดยสรุป การจัดการทีมสโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษในการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกดิวิชั่น 1 ประจำปี 2550 นั้น พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้านนั้น มีการบริหารจัดการมีทั้งด้านดีและไม่ดี โดยปัจจัยที่มีการจัดการที่ดีคือ ด้านบุคลากร มีการคัดเลือก สรรหา บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้กับสโมสรฟุตบอล เพราะจะได้บุคลากรตรงตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้านสถานที่และอุปกรณ์ สโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษมีความพร้อม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน แต่สโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษควรมีการแก้ไขปรับปรุงในเรื่องงบประมาณ ซึ่งจะต้องจัดหางบประมาณให้เพียงพอในการบริหารจัดการสโมสร ตลอดจนการจัดการยิ่งจัดการได้ไม่ดีเท่าที่ควร แม้จะมีการวางโครงสร้างบทบาทหน้าที่ชัดเจน แต่การปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จของนายกสมาคมกีฬา และเลขาธิการสมาคมกีฬา

เทวิล ศรีสองเมือง (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า ผลการวิจัยประเด็นแรก เรื่ององค์ประกอบของเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านโครงสร้างของเครือข่าย วัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก กิจกรรมของเครือข่าย ผลลัพธ์ที่เกิดจากเครือข่าย และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ประเด็นที่ 2 บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบ รวมทั้งความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างองค์ประกอบของเครือข่ายในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยการกำหนดกรอบการประสานงานและความร่วมมือของสมาชิกเครือข่าย กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของเครือข่าย ภารกิจหรืองานที่สมาชิกในเครือข่ายร่วมกันทำ แนวทางการดำเนินกิจกรรม ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ให้การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ มีการประสานงานและสื่อสารกันในเครือข่าย

อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ประเด็นที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนการสอน พบว่า รูปแบบเครือข่ายที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในระดับมาก มีลักษณะของเครือข่ายแบบกระจาย หากมีการดำเนินงานในระยะหนึ่งจะสามารถขยายตัวออกเป็นเครือข่ายกระจายเชิงซ้อน การนำรูปแบบไปใช้ต้องปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นๆ และการพัฒนาจากกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดอาจสนองความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค ดังนั้น การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาสู่สังคมในรูปแบบเครือข่ายส่งผลให้ครู บุคลากร นักเรียน มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน บูรณาการการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ชุมชนดำเนินชีวิตบนทางสายกลาง มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี บนเงื่อนไขของความรอบรู้และคุณธรรม

2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

อโดนิส (Adonis, 2011) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดการของโปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลยุวชนในสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เลือกไว้ในกัวเต็ง” พบว่า โปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลที่ดูผู้เล่นเป็นรายบุคคลแบบองค์รวมและดังนั้นจึงปฏิบัติตามขั้นตอนแบบองค์รวมในการพัฒนานักฟุตบอล โปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลต่างๆ ได้ถูกนำมาใช้ในการค้นคว้าสำหรับความเป็นเลิศทางการกีฬา การใช้งานของโปรแกรมดังกล่าวเป็นแนวโน้มสากลที่เป็นหัวใจของการพัฒนาฟุตบอล อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกสโมสรฟุตบอลที่มีโปรแกรมการพัฒนา การพัฒนาฟุตบอลยุวชน (Junior) ในแอฟริกาใต้เป็นความรับผิดชอบของสโมสรและโปรแกรมการพัฒนาฟุตบอล กับคณะกรรมการพัฒนาของสมาคมฟุตบอลแอฟริกาใต้เท่านั้นที่รับผิดชอบสำหรับการปรับปรุงฟุตบอล โปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลในแอฟริกาใต้ไม่ได้เป็นมาตรฐานและมีการควบคุมในทางใดทางหนึ่ง จุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นการประเมินการจัดการโปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลยุวชน (Junoir) ในสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เลือกในกัวเต็ง (Gauteng) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนี้ การศึกษามุ่งเน้นไปที่การระบุแนวทางของโปรแกรมการพัฒนาผู้เล่นที่สโมสรฟุตบอลอาชีพในกัวเต็ง (Gauteng) เพื่อระบุการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ วรรณกรรมที่เกี่ยวกับโครงการพัฒนาฟุตบอลเยาวชนของโปรแกรมการพัฒนาเยาวชนต่างประเทศคือการสำรวจ ความแตกต่างของการจัดการทางทฤษฎีและการจัดการหน้าที่และการปฏิบัติทำให้ทราบถึงกรอบแนวคิดสำหรับการอธิบายบริบทและการวิเคราะห์ โปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลเป็นการอธิบายด้วยการอ้างอิงถึงการจัดการหน้าที่และการปฏิบัติของโครงการพัฒนาเยาวชน ระเบียบวิธีการรวมถึงการทบทวนวรรณกรรม โครงสร้างการบริหารตนเอง ดำเนินการสัมภาษณ์กับหัวหน้าฝ่ายบริหารและหัวหน้าของโครงการพัฒนาเยาวชนที่

สโมสรฟุตบอลอาชีพที่เลือกไว้ในกัวเต็ง (Gauteng) ตามมาด้วยการบริหารนี้จากแบบสอบถามที่เสร็จสมบูรณ์ด้วย 30 นักฟุตบอลที่มีการจบการศึกษาจากโปรแกรมการพัฒนาเยาวชน และ 40 ผู้เล่นที่กำลังอยู่ในโปรแกรมการพัฒนาเยาวชน สโมสรฟุตบอลอาชีพนำเสนอโอกาสสำหรับการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาผู้เล่นที่น่าพอใจสำหรับการพัฒนาในระยะยาวของนักฟุตบอล โปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลจ้างผู้ฝึกสอนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสโมสรจ้างผู้เล่นอายุได้สูงขึ้นในการทำงานบริหาร ผู้ฝึกสอนมืออาชีพจึงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดูแลโปรแกรมการพัฒนาของสโมสรและด้วยเหตุนี้เป็นการเตรียมความพร้อมผู้เล่นยุวชน (Junior) สำหรับบทบาทการเป็นนักฟุตบอลอาชีพของพวกเขา การจัดการสโมสรฟุตบอลจึงควรจะรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาของระบบและโครงสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกการดูแลและการพัฒนาของผู้เล่นในโปรแกรมการพัฒนายุวชน (Junior) สโมสรฟุตบอลมีการนำโปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลสู่โครงสร้าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาฟุตบอลและประกันความยั่งยืนของสโมสรที่แตกต่างกัน พวกเขาจะมุ่งสู่การพัฒนาแบบองค์รวมและสวัสดิการของนักฟุตบอลภายในโครงการ โปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลควรจะออกแบบในแนวเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมของสโมสร การพัฒนาฟุตบอลภายในแอฟริกาใต้ไม่ได้รับการควบคุมโดยสมาคมฟุตบอลแอฟริกาใต้ เพราะฉะนั้นมันเป็นความรับผิดชอบของแต่ละสโมสร ข้อจำกัดจะมีการอธิบายและข้อเสนอแนะสำหรับการนำเสนอการศึกษาในอนาคต

โซโลม่อน (Solomon, 2008) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดการของโปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลในกัวเต็ง” พบว่า แอฟริกาใต้เป็นเจ้าภาพที่น่าภาคภูมิใจของฟุตบอลโลก ฟีฟ่า 2010 และสมควรได้รับดังนั้น ความพยายามอย่างมีนัยสำคัญได้รับการไว้วางใจในการชนะการเสนอราคาและความต่อเนื่องนี้ยังคงดำเนินต่อไปถึงสถานการณ์การก่อสร้างและโครงสร้างพื้นฐานที่จะถูกวางเป็นสถานที่สำหรับจัดกิจกรรม เวลาที่เป็นไปอย่างรวดเร็วกลายเป็นข้อจำกัด ขณะนี้ด้วยเวลาที่น้อยกว่าสามปีที่จะถึง การพัฒนาที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็น ภายนอกรีบเร่งและกดดันเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการแข่งขันนี้และผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจนั้นเป็นสิ่งที่ตามมา โอกาสมีอยู่เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจบางส่วนของแรงผลักดันว่าเป็นสิ่งที่จะมีอายุเกินปี 2010 โปรแกรมการพัฒนาเยาวชนและสโมสรฟุตบอลที่ยั่งยืน นี่เป็นรายละเอียดว่าการพัฒนาระดับรากหญ้าและโปรแกรมพัฒนาฟุตบอลเยาวชนเป็นโครงสร้างและความยั่งยืนเพื่อให้รอบบริเวณที่ดี การพัฒนาที่ดี ผู้เล่นจะจบการศึกษาในรูปแบบมันเป็นเวลาหลายปีที่เข้ามา การศึกษาครั้งนี้ได้ออกเดินทางไปตรวจสอบข้อเท็จจริงขอบเขตที่ซึ่งหลักการการจัดการธุรกิจที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของฟุตบอล เช่นเดียวกับการสำรวจความพร้อมและการบังคับใช้ของนโยบายและโครงการที่กำหนดโดยรัฐบาลและสมาพันธ์แห่งชาติ ขนาดของประชากรที่ไม่แน่นอนเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการกำหนด ส่วนมากเนื่องจากความไม่เพียงพอและไม่เป็นศูนย์เก็บรักษาการบันทึกโดยผู้บริหารใน

ระดับชาติและระดับภูมิภาค ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ 30 (n = 30) นั่นเป็นตัวแทนตามภูมิศาสตร์ของกัวเต็ง เป็นการดึงดูด นักวิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยแบบสอบถามที่ถูกนำมาใช้ในการค้นหาความจริง ข้อมูลเชิงลึกที่มีความหมายถูกกำหนดให้มีความเป็นจริงอยู่ร้อยละ 33 ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการรับรู้ของกระดาษสีขาวบนกีฬาและนันทนาการแอฟริกาใต้ และชี้ให้เห็นว่ามีระดับของการจัดตำแหน่งให้กับมัน การศึกษาที่เน้นความจริงที่ว่าจะเป็นเอกสารนี้ และนโยบายอื่นๆ ที่ควบคุมและสนับสนุนการกีฬาและการพัฒนากีฬาของชาติที่มีอยู่ ผู้ตอบแบบสอบถามชี้ให้เห็นว่าการขาดทั่วไปของความรู้ของเครื่องมือเหล่านี้ทำใช้ได้โดยแอฟริกาใต้ฝ่ายเพื่อการกีฬาและนันทนาการและพันธมิตร สมาพันธ์แห่งชาติ, สมาคมฟุตบอลแอฟริกาใต้ (SAFA) ความพยายามทุ่มเทเพียงเล็กน้อยเพื่อโปรแกรมการพัฒนาฟุตบอลและในขณะที่ความก้าวหน้าเป็นการกำลังทำในเรื่องนี้ การเพิ่มขึ้นของความสำเร็จมีขนาดเล็กมากและผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นไม่เป็นรูปธรรม อีกแง่มุมหนึ่งที่ได้ข้อสรุปจากการศึกษาคือการขาดความเข้าใจที่ชัดเจนของสิ่งที่กีฬาพัฒนา และฟุตบอลโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ครอบคลุม และดังนั้นสิ่งที่โปรแกรมการพัฒนาควรจะรวมถึง โปรแกรมฟุตบอลปัจจุบันพบว่าจะขาดในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาแบบองค์รวมของผู้เล่นเช่นเดียวกับผู้ฝึกสอน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ในพื้นที่ที่ขยายเกินแง่มุมทางเทคนิคและยุทธวิธีของฟุตบอล

แม็คอิลรอย (McIlroy, 2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การสร้างความยั่งยืน ความได้เปรียบในการแข่งขันภายใน ‘การชนะ’ รูปแบบฟุตบอลสถาบันในประเทศแอฟริกาใต้” พบว่า “สถาบันฟุตบอลของชาวแอฟริกาเป็นเขตข้อมูลที่ถูกละเลยอย่างจริงจังของการวิจัย แต่เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างสูงในการวิวัฒนาการของฟุตบอล การศึกษามีแรงจูงใจจากความไม่เพียงพอของงานวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างสถาบันฟุตบอลในแอฟริกาใต้โดยเฉพาะ เป้าหมายหลักของการวิจัยคือการพัฒนาฟุตบอลในแอฟริกาใต้ ในขณะเดียวกันยังมีการทบทวนงานวรรณกรรมมากมายที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ของการพัฒนากีฬาที่ยอดเยี่ยมที่สุดเพื่ออธิบายการเคลื่อนไหวซึ่งล้อมรอบโครงสร้างสถาบันฟุตบอล การศึกษาระบุประเด็นส่วนประกอบที่สำคัญภายในรูปแบบฟุตบอลในปัจจุบันและการนำเสนอรูปแบบ “การชนะ” สำหรับแอฟริกาใต้ ศึกษาเอามาจากสองกรอบแนวคิดทฤษฎีในการทำความเข้าใจถึงผลกระทบของความได้เปรียบในการแข่งขันภายในสถาบันฟุตบอล ผ่านกลุ่มข้อมูลเชิงลึกสู่รูปแบบกลยุทธ์การจ้างงานภายในระบบสถาบันเป็นการวิจัยที่ต่างกัน การศึกษานี้แสดงถึงทรัพยากรที่สำคัญ สมรรถนะ และความสามารถภายในสถาบันฟุตบอล การวิเคราะห์เผยให้เห็นแนวโน้มบางอย่างและข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับการตอบของคำถามการวิจัย จากนี้ไปขอบเขตทั่วๆ ไปซึ่งมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจปรากฏการณ์การพัฒนาฟุตบอล งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อำนาจผู้บริหารและการจัดการของสโมสรฟุตบอลในแอฟริกาใต้ด้วยความรู้

เชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะให้สถาบันมีการแข่งขันและมีความยั่งยืนผ่านการพัฒนาผู้เล่น ซึ่งสามารถช่วยทีมชาติของเราได้ กระบวนการแบบไดนามิกที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาฟุตบอล สามารถทำให้รูปแบบการชนะสำหรับสถาบันฟุตบอลในประเทศแอฟริกาใต้ ซึ่งจะสามารถทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับสถาบันฟุตบอล”

เทอร์เนอร์ (Turner, 2001) “ได้ศึกษากลวิธีการให้การศึกษาเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผู้ฝึกสอน: การศึกษาประสบการณ์การเรียนรู้” ในปัจจุบันมีเยาวชนนักกีฬาฟุตบอล (Soccer) ในสหรัฐอเมริกาที่จดทะเบียนแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ล้านคน ส่วนใหญ่จะเล่นกีฬาชนิดนี้เพื่อนันทนาการ โดยมีผู้ฝึกสอนที่เข้ามาสู่วงการนี้เพราะความเป็นญาติพี่น้อง มิใช่เพราะการเป็นครูอาชีพหรือเพราะมีทักษะเชี่ยวชาญในกีฬาชนิดนี้แต่อย่างใด โครงการพัฒาการฝึกสอนในกีฬาประเภทนี้ในสหรัฐอเมริกาจึงขึ้นอยู่กับวิธีการตามสมมติฐานว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยทำหน้าที่สร้างผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความเชี่ยวอย่างเพียงพอ การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทำความเข้าใจในธรรมชาติของผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอลขั้นฝึกหัดและพัฒนาทักษะการหยั่งรู้ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิจัยนี้มุ่งที่จะทำความเข้าใจว่า 1. ข้อมูลเฉพาะทางด้านใดที่ไม่มีความจำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอนใหม่ 2. ความรู้ทางการปฏิบัติและประสบการณ์ด้านใดที่จะช่วยให้ผู้ฝึกสอนใหม่พัฒนาตนเป็นผู้ฝึกสอนจริงได้ 3. ข้อมูลความรู้ส่วนใดที่ควรรู้เพื่อบ่งบอกการเป็นผู้ฝึกสอน 4. ผู้ฝึกสอนใหม่จะซึมซับเอาความรู้และคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีได้อย่างไร และ 5. ผู้ฝึกสอนใหม่ควรใช้คำถามใดกับผู้ฝึกสอนมืออาชีพซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้ร่วมในการวิจัยปฏิบัติการในครั้งนี้เป็นกลุ่มผู้ฝึกสอนชาย 3 คน ใช้เวลาในกดารเก็บรวบรวมข้อมูล 8 สัปดาห์ เพื่อสังเกตการณ์ปฏิบัติ โดยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่กำหนดทิศทางประกอบกับการอภิปรายในการประชุมสัมมนา การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามก่อนทำการศึกษาและบันทึกสะท้อนผลการสังเกตร่วมกับการประยุกต์ใช้เกมการสอน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาวิเคราะห์โดยวิธีการเชิงคุณภาพ ผู้ฝึกสอนใหม่ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านกรีฑาและได้รับการยอมรับในวงการผู้ร่วมงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ว่าการพัฒนาให้ผู้ฝึกสอนมีความรู้ในวิชาชีพการสอนมีความสำคัญและจำเป็นมากกว่าความรู้เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล ซึ่งแต่ละคนยังมีความรู้ในเชิงกลวิธีอย่างจำกัด ขีดการพัฒนาของผู้ฝึกสอนรายคนขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมและงานวิชาชีพโดยที่ประสบการณ์ทางปฏิบัติมีผลต่อการเรียนรู้ เช่นเดียวกับความรอบรู้ในด้านที่คุ้นเคยมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาการเรียนรู้ใหม่โดยที่การมีพี่เลี้ยงเป็นการช่วยให้ผู้ฝึกสอนใหม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับการมีส่วนร่วมกับผู้เรียนและการจัดลำดับขั้นการปฏิบัติเป็นวิธีการและเครื่องมือการสอนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ฝึกสอนใหม่ ความประทับใจในนักกีฬาฟุตบอลชั้นแนวหน้าเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความซาบซึ้งในคุณค่าและมุ่งหมายของการเล่นกีฬา

แคช (Cash, 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย : การพัฒนาและตรวจสอบความตรง” (The Cash Competency Inventory for Intercollegiate Directors : Development and Validation) แบบสอบถามประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับกีฬา ซึ่งประกอบด้วย หลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับกีฬา ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจและการเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชน บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารเกี่ยวกับการกีฬาแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารการกีฬาดิวิชั่น 1 และดิวิชั่น 3 ของสมาคมผู้บริหารกีฬาระดับมหาวิทยาลัยแห่งสหรัฐอเมริกา ปี 1981-1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการกีฬาคือ การจัดการด้านธุรกิจและการเงิน และการจัดการด้านการบริหารบุคคล

กล่าวโดยสรุป คือ การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยนั้น จะต้องมีการกำหนดรูปแบบของการดำเนินงานและโปรแกรมการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่ชัดเจน มีการวางแผนในระยะสั้น ระยะยาว และกำหนดกลยุทธ์สำหรับสถาบันฟุตบอลเยาวชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนนั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เช่น ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ผู้ฝึกสอน หรือผู้ช่วยผู้ฝึกสอน เป็นต้น และสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการศึกษาขั้นพื้นฐานของนักฟุตบอลเยาวชนของตนเอง ดังนั้น การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ จะสามารถผลักดันให้นักฟุตบอลเยาวชนพัฒนาไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพ สร้างความได้เปรียบทางการเงินของสโมสร ทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนบริเวณที่ตั้งของสโมสร และเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนของฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

2.4 การพัฒนากรอบแนวคิด

ในการศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนากรอบแนวคิด จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

ตารางที่ 2.8 : การวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

ประเด็นด้านการจัดการ	สมบัติ เกตุสม	อนันต์ อมรเกียรติ	McIlroy (2010)
1. โครงสร้าง	✓		✓
2. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓
3. การบวนการการจัดการ	✓	✓	
4. หลักสูตร	✓	✓	✓
5. บุคลากร	✓	✓	✓
6. งบประมาณ	✓	✓	✓
7. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	✓	✓	✓
8. การคัดเลือกตัวนักกีฬา	✓	✓	✓
9. การลงทะเบียน	✓		
10. ความรู้และการจัดการความรู้	✓	✓	
11. การศึกษาและสวัสดิการ	✓		✓
12. การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย	✓		✓

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ประเด็นหลักด้านการจัดการข้อที่นักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความเห็นสอดคล้องกันทั้ง 3 ท่าน ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์
2) หลักสูตร
3) บุคลากร
4) งบประมาณ
5) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
6) การคัดเลือกตัวนักกีฬา

และประเด็นรองด้านการจัดการข้อที่นักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ภายใต้กรอบแนวคิดจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประกอบด้วย

1) โครงสร้าง
2) กระบวนการการจัดการ
3) การลงทะเบียน
4) ความรู้และการจัดการความรู้
5) การศึกษาและสวัสดิการ
6) การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การทำวิจัยเรื่อง “การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน(Mixed Method Research) โดยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เพื่อให้ทราบถึงการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรและใช้การแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร โดยที่สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยได้มีการสร้างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนและนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ให้ได้เข้าร่วมทำการฝึกซ้อมและเรียนรู้ในด้านต่างๆ กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ และสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ทั้งในนามของสโมสรและตัวแทนประเทศไทยเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ และยังเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่ลงทำการแข่งขันในฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีก แล้วได้รับรางวัลอยู่ในอันดับที่ 1-5 ในฤดูกาลการแข่งขันที่ผ่านมา และมีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนที่อยู่ภายในสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพในทีมชุดใหญ่ของสโมสร ในช่วงระยะเวลา 3 ฤดูกาลที่ผ่านมา ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 : ตารางการวิเคราะห์การเลือกประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อสโมสร	อันดับ 1-5 ในฤดูกาลการแข่งขันที่ผ่านมา	ส่งเยาวชนไปทำการฝึกฝน/แข่งขันในต่างประเทศ	ผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนสู่ทีมชุดใหญ่
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	✓	✓	✓
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	✓	✓	✓
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	✓	✓	✓

ดังนั้น โดยผู้วิจัยได้เลือกสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น 3 สโมสร ดังนี้

1. สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด ได้ส่งนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ให้เข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลแอตเลติโก มาดริด (Atletico de Madrid) ในประเทศสเปน ในปี พ.ศ. 2555 โดยใช้ชื่อโครงการว่า “Rising Star to Atletico Madrid”

2. สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี มีการส่งทีมฟุตบอลเยาชนของสโมสรในรุ่นอายุต่างๆ เข้าร่วมทำการแข่งขันในระดับนานาชาติหลายรายการ เช่น การแข่งขันฟุตบอล “ดาน่อน เนชั่น คัพ” (DANONE Nation Cup 2011) ณ กรุงมาดริด ประเทศสเปน ซึ่งเป็นการแข่งขันในรุ่นอายุไม่เกิน 12 ปี เป็นต้น

3. สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี ได้ทำการส่งนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ให้เข้าร่วมทำการฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรไบเออร์ เลเวอร์คูเซ่น (Byer Leverkusen) และสโมสรไกเซอร์สเลาเทิร์น (Kaiserslautern) ในประเทศเยอรมัน ในปี พ.ศ. 2552

3.1.1.1 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพเป็นเวลา 3 ปีขึ้นไป และผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทยเป็นเวลา 3 ปีขึ้นไป โดยผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามคุณสมบัติที่กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด

1. ผู้อำนวยการสโมสร จำนวน 1 คน

2. ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 1 คน
3. ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำนวน 1 คน

สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี

1. รองประธานสโมสร จำนวน 1 คน
2. ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 1 คน
3. ประธานพัฒนาเทคนิคของสโมสร จำนวน 1 คน

สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี

1. รองประธานสโมสร จำนวน 1 คน
2. ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 1 คน
3. ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำนวน 1 คน

รวมทั้งหมด จำนวน 9 คน

เนื่องจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพมีจำกัด ผู้วิจัยจึงได้ใช้กลุ่มประชากรเชิงคุณภาพทั้งหมดในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้

3.1.1.2 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด

1. ผู้ฝึกสอน จำนวน 6 คน
2. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน จำนวน 6 คน
3. นักฟุตบอลเยาวชน จำนวน 145 คน
4. เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำนวน 5 คน

รวมทั้งหมด จำนวน 162 คน

สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี

1. ผู้ฝึกสอน จำนวน 6 คน
2. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน จำนวน 6 คน
3. นักฟุตบอลเยาวชน จำนวน 62 คน
4. เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำนวน 6 คน

รวมทั้งหมด จำนวน 80 คน

สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี

1. ผู้ฝึกสอน	จำนวน 2 คน
2. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน	จำนวน 2 คน
3. นักฟุตบอลเยาวชน	จำนวน 47 คน
4. เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน	จำนวน 5 คน
รวมทั้งหมด	จำนวน 56 คน
รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณทั้งหมด	จำนวน 298 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1967) โดยกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

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

โดย n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

N = ขนาดประชากร

e = ระดับคลาดเคลื่อนของการสุ่ม เท่ากับ 0.05

นำจำนวนประชากรที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยทั้งหมดจำนวน 298 คน มาคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$n = \frac{298}{1 + 298\ (0.05)^2}$$

$$= 170.77364$$

$$n = 171$$

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด

$$\frac{162 \times 171}{298} = 93 \text{ คน}$$

2. สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี

$$\frac{80 \times 171}{298} = 46 \text{ คน}$$

3. สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี

$$\frac{56 \times 171}{298} = 32 \text{ คน}$$

เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงเลือกทีมงานผู้ฝึกสอนและนักฟุตบอลเยาวชน รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของแต่ละสโมสร ดังนี้

สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด

1. ผู้ฝึกสอน	จำนวน 6 คน
2. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน	จำนวน 6 คน
3. นักฟุตบอลเยาวชน	จำนวน 76 คน
4. เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน	จำนวน 5 คน
รวมทั้งหมด	จำนวน 93 คน

สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี

1. ผู้ฝึกสอน	จำนวน 6 คน
2. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน	จำนวน 6 คน
3. นักฟุตบอลเยาวชน	จำนวน 29 คน

4. เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำนวน 5 คน

รวมทั้งหมด จำนวน 46 คน

สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี

1. ผู้ฝึกสอน จำนวน 2 คน

2. ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน จำนวน 2 คน

3. นักฟุตบอลเยาวชน จำนวน 23 คน

4. เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำนวน 5 คน

รวมทั้งหมด จำนวน 32 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพทั้งหมด จำนวน 171 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาจัดทำเป็นกรอบในการสัมภาษณ์และสร้างเป็นแบบในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยได้ประยุกต์แนวคิด ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก เช่น ชื่อ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการและประสบการณ์ในการทำงานด้านฟุตบอลที่เกี่ยวกับการฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชน เป็นต้น

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่เกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. โครงสร้าง
2. วัตถุประสงค์
3. กระบวนการการจัดการ
4. หลักสูตร

5. บุคลากร

6. งบประมาณ

7. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

8. การคัดเลือกตัวนักกีฬา

9. การลงทะเบียน

10. ความรู้และการจัดการความรู้

11. การศึกษาและสวัสดิการ

12. การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยดำเนินการใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสำรวจความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยในแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือกตอบโดยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้วิธีแบบลิเคิร์ท (Likert's Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความคิดเห็นระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความคิดเห็นระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความคิดเห็นระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความคิดเห็นระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

และเกณฑ์การประมวลค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้ (Best, 1977)

ค่าเฉลี่ย1.00-1.49 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่อข้อความน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย1.50-2.49 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่อข้อความน้อย

ค่าเฉลี่ย2.50-3.49 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่อข้อความปานกลาง

ค่าเฉลี่ย3.50-4.49 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่อข้อความมาก

ค่าเฉลี่ย4.50-5.00 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนต่อข้อความมากที่สุด

<u>ส่วนที่ 3</u> ข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาและค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน และทำการสังเคราะห์ออกมาเพื่อเป็นข้อคำถามในการวิจัย

3.3.2 รวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้ มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามการวิจัย

3.3.3 ขอคำปรึกษากับคณะกรรมการ และอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อสร้างแบบสอบถามการวิจัย

3.3.4 สร้างแบบสอบถามการวิจัย และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถาม

3.3.5 จัดทำเอกสาร และโครงร่างวิทยานิพนธ์ (Proposal) เพื่อยื่นต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน (IRB) สาขา สังคมศาสตร์ เพื่อเสนอขอรับพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในคน (IRB)

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.4.1.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content-Validity)

3.4.1.2 นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try - Out) กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่ไม่ใช่ประชากรจริงเพื่อศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และอื่นๆ จำนวน 2-3 คน

3.4.1.3 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ (Try-out) มาหาวิธีการสัมภาษณ์เพื่อให้การสัมภาษณ์ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ

3.4.2.1. การตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยใช้ IOC (Index of item-objective congruence)

หลังจากที่ออกแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นแล้ว ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง หรือ IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้

3.4.2.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) ความเที่ยง (Reliability) ก่อนการนำไปปฏิบัติจริงกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 ท่าน หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟ่า ของคอนบาช (Conbach Alpha - Coefficient) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า เท่ากับ .95

3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสรุปในรูปความเรียง

3.5.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยนำข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรมแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. เปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการกับสโมสรทั้ง 3 สโมสร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างต่าง จะเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการเชฟเฟ่ (Scheffe Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน และสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยการนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักนำมาสรุปในรูปแบบความเรียง และการนำผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็น ของสโมสรฟุตบอลอาชีพทั้ง 3 สโมสร ประกอบด้วย สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี

4.1 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 คน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสโมสรหรือรองประธานสโมสร ผู้จัดการทีมหรือผู้จัดการทั่วไป และประธานพัฒนาเทคนิคหรือผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพของสโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี และสโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลักมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ผู้อำนวยสโมสร ของสโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด มีประสบการณ์ในการด้านการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพตั้งแต่ที่สโมสรลงทำการแข่งขันในระดับดิวิชั่น 2 ในปีพ.ศ. 2550 เป็นครั้งแรกในชื่อ สโมสรเมืองทอง หนองจอก ยูไนเต็ด

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ผู้จัดการทั่วไป สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด มีประสบการณ์ด้านการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพเป็นเวลา 7 ปี เริ่มตั้งแต่ที่สโมสรได้ลงทำการแข่งขันฟุตบอลในระดับดิวิชั่น 2 ครั้งแรกในนามสโมสรเมืองทอง หนองจอก ยูไนเต็ด และมีประสบการณ์ด้านการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเป็นเวลา 3 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 หัวหน้าผู้ฝึกสอน สถาบันฟุตบอลเยาวชนสโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด ซึ่งคอยทำงานควบคู่กับผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพมาเป็นเวลา 7 ปี ในด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเป็นเวลา 5 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 รองประธานสโมสร ของสโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี มีประสบการณ์ด้านการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพตั้งแต่ปีพ.ศ. 2549 ที่สโมสรชลบุรี เอฟซี ลงทำการแข่งขันฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2006 เป็นครั้งแรก

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 ผู้จัดการทั่วไป สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนมาก่อน และมีการประสบการณ์ในด้านการจัดการสโมสรชลบุรี เอฟซี ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2549 พร้อมทั้งมีประสบการณ์ในการจัดการทีมฟุตบอลของจังหวัดชลบุรีในการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลโปรวินเชียล ลีก และดิวิชั่น 1 รวมทั้งหมดเป็นเวลา 20 กว่าปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6 ประธานพัฒนาเทคนิค สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี มีประสบการณ์ด้านการจัดการทีมฟุตบอลอาชีพหลังจากเลิกเล่นฟุตบอลอาชีพในยุโรป ตั้งแต่อายุ 35 ปี มาจนถึงปัจจุบัน และมีประสบการณ์การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศไม่ว่าจะเป็น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ เยอรมัน รวมทั้งหมดเป็นเวลา 30 กว่าปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7 รองประธานสโมสร ของสโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี มีประสบการณ์ในการด้านการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ และด้านการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน เป็นเวลา 6 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 ผู้จัดการทั่วไป สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี มีประสบการณ์ในด้านการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ และเกี่ยวกับการจัดการในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเป็นเวลา 5 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 9 ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี มีประสบการณ์ในการจัดการทีมชุดใหญ่ของสโมสรฟุตบอลอาชีพเป็นเวลากว่า 40 ปี กับสโมสรฟุตบอลระดับบุนเดสลีก้า ในประเทศเยอรมัน และมีประสบการณ์ในด้านการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี เป็นเวลา 6 ปี

4.1.2 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยของ สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

4.1.2.1 ผลจากการสัมภาษณ์ประเด็นหลักด้านการจัดการ ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสรุปในรูปความเรียง ได้ดังนี้

สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด

1) วัตถุประสงค์

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า วัตถุประสงค์หลักของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนพร้อมทั้งผลักดันขึ้นสู่ทีมใหญ่ของสโมสร นอกจากนี้ สโมสรต้องการที่จะพัฒนาระบบไปสู่การเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน เพราะฉะนั้นวิธีการที่สโมสรนำมาใช้ในการพัฒนาระบบฟุตบอลอาชีพของสโมสรคือการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยใช้การพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนให้สอดคล้องกับกระบวนการสรรหานักฟุตบอลอาชีพที่มีคุณภาพที่ดีและมีพรสวรรค์ และที่สำคัญการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน ถ้าทุกๆ สโมสรนำวิธีการพัฒนาระบบสถาบันฟุตบอลเยาวชนมาใช้ในการพัฒนาเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน ก็จะช่วยพัฒนาวงการฟุตบอลของไทยได้ ทำให้ให้วงการฟุตบอลของไทยพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เติบโตขึ้น ต่อไปจะทำให้ศักยภาพของวงการฟุตบอลไทยเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ดังคำกล่าวที่ว่า

“วัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอล คือเน้นการพัฒนานักฟุตบอลขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ชัดเจนแน่นอน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“การพัฒนาการเป็นระบบฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน เพราะฉะนั้นการมีระบบฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืนก็ต้องมีเยาวชนมาสอดรับกับการเฟ้นหา” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“การพัฒนาระบบของสถาบันฟุตบอลเป็นวิธีการที่เราได้นำมาใช้ และอีกอย่างหนึ่งเราเชื่อว่ามันจะมาช่วยพัฒนาวงการฟุตบอลไทย” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“หลายๆ สโมสรถ้าสามารถทำด้วยวิธีนี้ได้ มันจะทำให้วางการฟุตบอลมันจะดีขึ้น เติบโตขึ้น อีกหน่อยศักยภาพฟุตบอลไทยมันจะสูงขึ้นในอนาคต” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า เป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรคือ ภายใน 1 ปี ต้องมีผลผลิตจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้อย่างน้อย 1 หรือ 2 คนต่อปี ถึงแม้ว่าจะขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ได้เพียง 1 หรือ 2 คนต่อปี ก็จะพยายามผลักดันผลผลิตจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นไปให้ได้ทุกๆ ปี ซึ่งที่ผ่านมาสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และในส่วนของการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน สโมสรเชื่อว่านักฟุตบอลเยาวชนที่เติบโตขึ้นมาจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชน แม้ว่าไม่สามารถขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ แต่สามารถพัฒนาไปสู่ทีมชุดใหญ่ของสโมสรอื่นๆ ได้ ซึ่งสามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นรายได้ให้กับสโมสรได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน โดยวัตถุประสงค์หลักกับเป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด มีความสอดคล้องกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

“เราตั้งเป้าหมายไว้แล้วใน 1 ปี จะต้องมีจากสถาบันฟุตบอลขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้อย่างน้อย 2 คนต่อปี ถึงแม้ว่าจะส่งขึ้นไป 1 คนหรือ 2 คนต่อปีก็จะพยายามส่งผลผลิตขึ้นไปให้ได้ทุกๆ ปีให้ได้ ซึ่งที่ผ่านมาก็ยังทำได้ตามเป้าหมายอยู่” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ในส่วนของตรงนี้เราเชื่อว่าเยาวชนทุกคนเติบโตขึ้นมาถึงแม้ว่าจะไม่ขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่เมืองทองได้ แต่ก็สามารถขึ้นสู่ทีมอื่นได้ ซึ่งสามารถแปรผันมาเป็นรายได้ได้เหมือนกัน”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“วัตถุประสงค์กับเป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลมีความสอดคล้องกัน”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

2). หลักสูตร

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรอันดับแรกคือ เรื่องของบุคลากร สโมสรจะส่งบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนฟุตบอล (License) ซึ่งจะมีการเรียงลำดับขั้นลงมา ตั้งแต่ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ต้องมีใบอนุญาตระดับโปร (Pro license) แล้วเรียงลำดับลงมาในระดับเอ (A license), ระดับบี (B license) และ

ระดับซี (C license) ดังนั้นผู้ฝึกสอนทุกคนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เพราะสโมสรเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนได้เป็นอย่างดี อันดับที่สองคือ เรื่องของการพัฒนารูปแบบการเล่นฟุตบอล โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้วางแผนและพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลเป็นหนังสือขึ้นมา 1 เล่ม สำหรับใช้เป็นคู่มือในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยผู้ฝึกสอนทุกคนจะดูรูปแบบการฝึกซ้อมจากหนังสือหลักสูตรที่ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลได้วางแผนและพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้มีการพัฒนาเป็นแบบแผนของการฝึกซ้อมที่เป็นรูปธรรม ดังคำกล่าวที่ว่า

“อันดับแรกคือ บุคลากร เราจะส่งบุคลากรให้ไปเรียนใบอนุญาต (License) มันก็จะมีกี่ระดับขั้น ก็จะไล่ลงมาตั้งแต่ผู้อำนวยการ (Director) จะต้องมีใบอนุญาตระดับโปร (Pro License) แล้วก็จะไล่ลงมาในระดับ A license, ระดับ B license และระดับ C license ผู้ฝึกสอนทุกคนจะต้องมีใบอนุญาต (License) เพราะเราเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“อันดับที่สองรองลงมาคือ ในเรื่องของการที่จะพัฒนารูปแบบของการเล่นฟุตบอล ก็จะมีผู้อำนวยการ (Director) วางแผนพร้อมกับเขียนหลักสูตร เขาจะเขียนหลักสูตรขึ้นมาเล่มหนึ่ง แล้วให้ทุกคนได้ดูรูปแบบการฝึกซ้อมจากหลักสูตรที่เขาเขียนขึ้น” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า รูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของทักษะความสามารถเฉพาะตัวเป็นอันดับแรก เพื่อให้นักฟุตบอลเยาวชนมีความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการเลี้ยงลูกฟุตบอล ทักษะการรับ-ส่งลูกฟุตบอล ทักษะการโหม่งลูกฟุตบอล ทักษะการควบคุมลูกฟุตบอล และทักษะการยิงประตู ตามหลักขั้นพื้นฐานที่ถูกต้อง จนทำให้นักฟุตบอลเยาวชนเกิดความชำนาญในเรื่องของทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวมากขึ้น และหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการจัดทำเอกสารหลักสูตรออกมาเป็นรูปเล่มที่ชัดเจน โดยได้รับการอนุมัติหลักสูตรไปที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) และสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ด้วย นอกจากนั้น หลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรได้มีการนำมาปฏิบัติจริง ซึ่งเห็นได้จากการนำรูปแบบการฝึกซ้อมมาจากหลักสูตรการฝึกสอนของสถาบัน และให้ความสำคัญกับรายละเอียดการฝึกซ้อมตามหนังสือหลักสูตรที่วางแผนและพัฒนาโดยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ดังคำกล่าวที่ว่า

“เน้นเรื่องของเทคนิคก่อน เพื่อให้นักฟุตบอลเข้าใจว่าการเลี้ยงบอล การรับ-ส่งบอล การโหม่งบอล การยิงประตู ตามหลักพื้นฐานก่อน ให้นักฟุตบอลชำนาญตรงนี้ก่อน”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“หลักสูตรที่มีการพัฒนาแล้วก็จะมีการ Approve ไปที่ เอเอฟซี และสมาคมฟุตบอลด้วย”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีหนังสือหลักสูตรมาจากผู้อำนวยการ (Director) แล้วก็จะมีการฝึกซ้อมตามนั้น จะเน้นตามหลักสูตรตามที่ผู้อำนวยการ (Director) ได้เขียนไว้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

3). บุคลากร

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการเชิญผู้ฝึกสอนมาทดสอบการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะทำการเซ็นสัญญาเข้ามาปฏิบัติงานกับทีมงานผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งมีการพิจารณาว่าผู้ฝึกสอนสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนกำหนดไว้หรือไม่ และต้องได้รับการประเมินจากผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลและหัวหน้าผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน หลังจากผ่านการประเมินจะได้รับการอนุมัติการเซ็นสัญญา นอกจากนั้น คุณสมบัติของบุคลากรที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด มีความต้องการอันดับแรกคือ ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ มีความสามารถ โดยเฉพาะใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับต่างๆ อันดับที่สองคือ ต้องมีความอดทน มีวิสัยทัศน์ และมีทัศนคติที่ดี เพราะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำการฝึกซ้อมให้กับนักฟุตบอลเยาวชน พร้อมทั้งการปลูกฝังนักฟุตบอลเยาวชนในเรื่องของความรับผิดชอบ เรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อที่จะสามารถพัฒนานักฟุตบอลให้เป็นมืออาชีพที่ดีมีคุณภาพ ตามที่สโมสรต้องการได้กำหนดไว้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“เราจะเน้นโดยการที่เราจะเรียกมาทดสอบงานก่อนจะมีการเซ็นสัญญากับทางทีมงานผู้ฝึกสอน ดูว่าเขาทำตามเป้าหมายเราได้หรือไม่ จะต้องมีการประเมินจากผู้อำนวยการ (Director) และหัวหน้าผู้ฝึกสอน หลังจากนั้นก็เซ็นสัญญา” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“อย่างแรกเลยคือ ต้องการคนที่ความรู้ความสามารถ ต้องมีความรู้ความสามารถเรื่องใบอนุญาต (License) อย่างที่สองคือต้องมีความอดทน แล้วก็วิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดี เพราะต้องอยู่กับเยาวชน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“เพราะนอกจากที่จะสอนเรื่องฟุตบอล ยังต้องสอนไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม ให้เยาวชนโตขึ้นอย่างมีคุณภาพ พวกเขาจะได้ไปเป็นนักฟุตบอลอาชีพที่ดีได้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยการส่งผู้ฝึกสอนให้เข้ารับการฝึกอบรมใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนทุกๆ ระดับ ทั้งใบอนุญาตระดับเอ (A license) ระดับบี (B license) และระดับซี (C license) และมีการส่งไปศึกษาหาความรู้ในต่างประเทศทุกครั้งที่มีโอกาส ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการส่งผู้ฝึกสอนไปหาความรู้กับสโมสรพันธมิตรที่ประเทศสเปนจำนวน 2 คน พร้อมทั้งมีการส่งทีมงานผู้ฝึกสอนให้เข้าร่วมปฏิบัติงานกับทีมฟุตบอลทีมชาติไทยและสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับต่างๆ ในประเทศ เพื่อฝึกฝนการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ซึ่งสโมสรมองว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกทางหนึ่งเช่นกัน นอกจากนั้น ในส่วนของทีมงานผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ไม่ว่าจะเป็นนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักโภชนาการ หรือนักกายภาพ สโมสรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่โดยการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมทุกๆ ครั้ง ที่มีหน่วยงานจัดการฝึกอบรมขึ้นมา ซึ่งการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชน สโมสรจะเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด ดังคำกล่าวที่ว่า

“มีการส่งไปเรียน A license, B license และ C license” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการส่งไปประเทศสเปน 2 คน เป็นการส่งไปในที่ที่สามารถไขว่คว้าหาความรู้ได้ เพราะฉะนั้นการส่งไปต่างประเทศถ้ามีโอกาสก็จะส่งกันไป” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการส่งไปให้สโมสรอื่นยืม เพื่อที่จะได้ฝึกการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอน รวมทั้งการส่งไปให้ทีมชาติโดยการส่งไปเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนทีมชาติ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“การส่งเสริมส่วนอื่นๆ เพราะทีมงานผู้ฝึกสอนเรามีครบ ไม่ว่าถ้ามีที่ไหนเปิดเมื่อเชิญมาเราก็จะยินดีที่มีการส่งไปเรียนอยู่แล้ว” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“สโมสรเป็นผู้สนับสนุน (Support) งบประมาณต่างๆ ทั้งหมด” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2256)

4). งบประมาณ

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายไว้ประมาณ 20-30 ล้านบาทต่อปี ซึ่งเป็นการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในทุกๆ ปี โดยการกำหนดได้มีการกำหนดในปริมาณที่สูงเกินไปบ้าง เพื่อสามารถนำงบประมาณดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรได้อย่างเพียงพอ ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็ขึ้นอยู่กับจำนวนนักฟุตบอลเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลได้คัดเลือกเข้ามา ซึ่งงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนส่วนใหญ่เป็นงบประมาณที่ได้รับจากผู้สนับสนุนของสโมสร เช่น เอสซีจี (SCG), โตชิบา (Toshiba), โคคา-โคล่า (Coca-Cola), ยามาฮ่า (Yamaha), ไอ-โมบาย (I-mobile), แกรนด์ สปอร์ต (Grand Sport), โรงแรมโนโวเทล (Novotel Hotel), โรงพยาบาลกรุงเทพ, ประกันชีวิตเอไอเอ (AIA), แอร์ เอเชีย (Air Asia), ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์ (L H Bank), เครื่องดื่มเกลือแร่สปอนเซอร์ (Sponsor), ผลิตภัณฑ์ตราสิงห์ (Singha) เป็นต้น และอีกส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณที่มาจากรายได้ของสโมสรจากการขายบัตรเข้าชมการแข่งขัน สินค้าที่ระลึก เสื้อผ้าชุดแข่งขันของสโมสร ค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดการแข่งขันฟุตบอล และอุปกรณ์การเชียร์ของสโมสร รวมถึงรายได้ที่มาจากการปล่อยตัวนักฟุตบอลให้กับสโมสรอื่น ดังคำกล่าวที่ว่า

“มีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจน แต่ก็ Over ไปบ้าง การที่ Over ไปบ้างนั้น ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับจำนวนเยาวชนในแต่ละปีที่เราคัดเข้ามา” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ประมาณปีละ 20-30 ล้านบาท” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“งบประมาณส่วนใหญ่ได้มาจากทางสปอนเซอร์ หรือว่าจากทางเมืองทองเอง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“งบประมาณมาจากผู้สนับสนุน (Sponsors) ซึ่งเป็นผู้สนับสนุน (Sponsors) ให้กับสโมสร ซึ่งบางส่วนมันจะเป็นผู้สนับสนุน (sponsors) ด้วย เป็นส่วนตัวของสโมสรด้วยแล้วก็ลงมายังชุดเยาวชน ซึ่งมาจากการให้ยืม การขายด้วย” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

5). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนี้ 1) สนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง 2) สนามฝึกซ้อมในร่ม (หญ้าเทียม) 3) ศูนย์เสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย 4) ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว 5) ห้องพยาบาล 6) ที่พัก 7) โรงอาหาร 8) ห้องเรียนพิเศษ 9) ลานจอดรถ 10) สระว่ายน้ำ

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีเพียงพอต่อความต้องการ สามารถใช้ในการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพได้ และปัจจุบันทางสโมสรกำลังก่อสร้างสนามฝึกซ้อมกลางแจ้งเพิ่มขึ้นจำนวน 4 สนาม ส่วนในด้านของมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ยังไม่มีผู้จัดทำมาตรฐานออกมาเป็นแบบแผนที่ชัดเจน นอกจากนั้น การจัดการสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นการจัดการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ตัวอย่างเช่น สนามฝึกซ้อมสำหรับนักฟุตบอลเยาวชนทีมชุดเล็กจะใช้สนามซ้อมที่เล็กลงมา ถ้านักฟุตบอลเยาวชนมีจำนวนมากขึ้นสนามฝึกซ้อมก็จะมีขนาดใหญ่ขึ้น และขึ้นอยู่กับโปรแกรมการฝึกซ้อมในแต่ละวัน เป็นต้น สำหรับความเหมาะสมของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกกับอายุของนักฟุตบอลเยาวชน ในส่วนนี้สถาบันฟุตบอลเยาวชนยังมีข้อจำกัดในเรื่องของสนามฝึกซ้อมในร่ม (หญ้าเทียม) ที่มีขนาดเล็กกว่ามาตรฐาน ซึ่งปัจจุบันสถาบันฟุตบอลเยาวชนกำลังรอการก่อสร้างสนามฝึกซ้อมใหม่เสร็จเรียบร้อยอยู่ คาดการว่าอีก 3 เดือนน่าจะแล้วเสร็จทั้งหมด 4 สนาม ในอนาคตข้างหน้าคงจะเหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอสซีจี เมืองทองยูไนเต็ด มากกว่าในปัจจุบัน ดังคำกล่าวที่ว่า

“ทุกอย่างที่มันมีส่วนใหญ่มันเป็นสิ่งที่เราจำเป็นต้องใช้อยู่แล้ว ทุกอย่างที่มีสามารถใช้จัดการแข่งขันไทยพรีเมียร์ ลีกได้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/25556)

“ตอนนี้เรากำลังสร้างสนามฝึกซ้อมอยู่ กำลังทำ 4 สนามกลางแจ้ง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มันยังไม่มีมาตรฐาน ยังไม่มีคนจัดทำมาตรฐานออกมา” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการจัดโดยรวม แต่จะมาแบ่งในบางเรื่อง อย่างเช่นว่า สนามซ้อมชุดเล็กก็จะใช้สนามเล็กหน่อย ถ้าเยาวชนมากขึ้นสนามซ้อมมันก็ใหญ่ขึ้น และขึ้นอยู่กับโปรแกรมการฝึกซ้อมในแต่ละวัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ตอนนี้เรามีจำกัดในเรื่องของสนามหญ้าเทียม มันเล็กกว่ามาตรฐาน เพราะว่าตอนนี้เรากำลังรอสร้างสนามซ้อมใหม่อยู่ คาดว่า 3 เดือนน่าจะเสร็จทั้งหมด 4 สนาม ต่อไปคงเหมาะสมกับเยาวชนในสถาบันฟุตบอลของเมืองทอง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

6). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ทีมงานผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน โดยผู้ฝึกสอนแต่ละคนจะมีเกณฑ์มาตรฐานในพิจารณานักฟุตบอลเยาวชน ดังนี้ 1) มีทักษะฟุตบอลขั้นพื้นฐานที่ดี อย่างเช่น ทักษะการเลี้ยงลูกฟุตบอล ทักษะการรับ-ส่งลูกฟุตบอล และทักษะการยิงประตู เป็นต้น โดยการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนทางสถาบันฟุตบอลจะให้ความสำคัญกับการพิจารณาด้านทักษะความสามารถก่อน ซึ่งจะไม่ให้ความสำคัญกับสรีระมากนัก ทำให้สามารถพัฒนาต่อยอดศาสตร์ทางด้านฟุตบอลให้กับนักฟุตบอลเยาวชนในอนาคตได้ 2) มีทักษะด้านความเร็ว และ 3) มีความเข้าใจในการเล่นฟุตบอล เป็นเกณฑ์การพิจารณาในการเล่นร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งทางสถาบันฟุตบอลมองว่าสำคัญอย่างมากกับการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนในปัจจุบัน ดังคำกล่าวที่ว่า

“มีเกณฑ์มาตรฐานของโค้ชโดยรวม เป็นมาตรฐานที่โค้ชแต่ละคนจะมามองเยาวชน ทักษะฟุตบอลที่มี มีทักษะด้านความเร็ว มีความเข้าใจในการเล่นฟุตบอล” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ดูจากทักษะก่อน สรีระไม่สำคัญ ถ้ามีทักษะที่เราก็สามารถต่อยอดได้ ไม่ว่าจะเป็นการเลี้ยงบอล การรับ-ส่งบอล การยิงประตู” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการกำหนดมาตรฐานก็คือหนึ่งดูจากการเล่นร่วมกับคนอื่น (Condition Play) ซึ่งฟุตบอลตอนนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีวิธีการหรือช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน 3 แบบ คือ 1) การเปิดคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ ซึ่งมีวิธีการคือ ประชาสัมพันธ์โดยการประกาศผ่านทางสื่อต่างๆ จากนั้นก็จะมีเยาวชนจากทั่วประเทศมาทำการคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ส่วนใหญ่นักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลที่มีอยู่ในปัจจุบันก็มาจากการเปิดคัดเลือกจากทั่วประเทศ 2) การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน เป็นวิธีการ

คัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชน โดยการตระเวนดูตามสนามฟุตบอลในรายการแข่งขันต่างๆ ทั่วประเทศ จากนั้นก็เชิญตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีทักษะความสามารถที่ดีมาทดสอบที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งการทดสอบจะใช้เวลา 1-2 อาทิตย์ ถ้าหากว่าผ่านการประเมินจากทีมงานผู้ฝึกสอนก็จะได้รับการเซ็นสัญญาเป็นนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร และ 3) จากเครือข่ายของสโมสรที่เป็นตัวแทนนักกีฬา ซึ่งนำนักฟุตบอลเยาวชนที่มีอายุประมาณ 15 ปี, 16 ปี และ 17 ปี จากสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่มีความสามารถมาเสนอให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน จากนั้นก็จะมีการประเมิน แล้วร่วมกันพิจารณาว่าจะมีการเซ็นสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชนคนนั้นหรือไม่ ดังคำกล่าวที่ว่า

"ประการแรกมีการประกาศก่อน แล้วก็จะมีเยาวชนมาคัดเลือก ส่วนใหญ่มาจากการประกาศที่มาคัดเลือกเป็นส่วนแรก" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

"ประการที่สองมีทีมงานซุ่มดูฟอร์ม (Scouting) คอยคัดเลือกที่จะไปดูตามสนามแข่งขันต่างๆ แล้วก็ดึงเข้ามา ส่วนมากก็จะเรียกมาคัดเลือกตัว ถ้าผ่านก็จะเซ็นสัญญา การทดสอบก็จะใช้เวลา 1-2 อาทิตย์" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

"ประการที่สามคือ มาจากเครือข่าย (Connections) อย่างพวกเอเย่นต์ (Agent) นำมาเสนอจากต่างประเทศ จะมานำเสนอเยาวชนที่อายุยังน้อยๆ ประมาณ 15 ปี, 16 ปี และ 17 ปี เราก็จะดูแล้วเรามาพิจารณาร่วมกัน" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

สโมสรชลบุรี เอฟซี

1). วัตถุประสงค์

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า วัตถุประสงค์หลักของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมี 2 วัตถุประสงค์คือ 1) การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลให้มีคุณภาพที่ดีและมีศักยภาพสูง เพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนให้สามารถเล่นฟุตบอลอาชีพที่มีมาตรฐานระดับที่สูงได้ในอนาคตได้ ซึ่งการประเมินคุณภาพของนักฟุตบอลเยาวชนนั้น สถาบันฟุตบอลเยาวชนนำมาตรฐานการประเมินมาจากฟุตบอลยุโรป เพราะฉะนั้นสถาบันฟุตบอลเยาวชนจึงได้ให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูง 2) ความพยายามที่จะทำให้นักฟุตบอลเยาวชนหลงใหลในเกมกีฬาฟุตบอล และมีความเข้าใจในการเล่นเกมมากกว่าปัจจุบัน เนื่องจากว่า อนาคตข้างหน้าจะมีเรื่องของการแย่งชิงนักฟุตบอลเยาวชนที่มีคุณภาพและมีพรสวรรค์เกิดขึ้น เพราะว่าปัจจุบันประเทศ

ไทยมีปัญหาในเรื่องของนักฟุตบอลอาชีพไม่มีคุณภาพที่ดีพอ และมีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับการเล่นฟุตบอลอาชีพในระดับสูงของประเทศไทย ดังคำกล่าวที่ว่า

"การผลิตนักฟุตบอลที่มีคุณภาพ แล้วไปเล่นในระดับสูง ซึ่งมาตรฐานตรงนี้ เรานำมาตรฐานมาจากยุโรปเลย เพราะฉะนั้นเราเน้นมาตรฐานที่สูงมาก (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"อนาคตมันจะเป็นการแย่งชิงนักฟุตบอลที่มีคุณภาพอยู่แล้ว นักฟุตบอลที่มีพรสวรรค์"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"ปัจจุบันในเมืองไทยมันก็มีปัญหาตรงนี้ว่านักฟุตบอลไม่มีคุณภาพ ไม่เพียงพอสำหรับการเล่นในระดับสูง" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"พยายามที่จะให้เยาวชนหลงใหลในเกมฟุตบอล และมีความเข้าใจในเกมมากกว่านี้"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า เป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร คือการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเพื่อส่งไปเล่นฟุตบอลอาชีพในทวีปยุโรป ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย หรือประเทศที่ฟุตบอลอาชีพที่มีความเจริญก้าวหน้ามากกว่าประเทศไทย ถึงแม้ว่าไม่สามารถเล่นฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศได้ แต่ยังสามารถเล่นอยู่ในประเทศไทยได้ ไม่ว่าจะเป็นกับชลบุรี เอฟซี ศรีราชา-บ้านบึง เอฟซี หรือพัทยา ยูไนเต็ด ซึ่งจังหวัดชลบุรีมีสโมสรฟุตบอลอาชีพอยู่ 2-3 สโมสร นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรจะทำการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนต่อไปทุกๆ ปี และพยายามผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 คน ซึ่งในปัจจุบันสถาบันฟุตบอลเยาวชนสามารถผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่ได้ปีละ 3-4 คน ทุกๆ ปี ดังคำกล่าวที่ว่า

"ในอนาคต แน่นอนเราผลิตนักฟุตบอลเพื่อส่งไปเล่นในยุโรป ถ้าไม่ได้มันก็จะอยู่ในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นชลบุรี เอฟซี ศรีราชา หรืออยู่พัทยา ซึ่งชลบุรีมีทีมอยู่ 2-3 ทีมอยู่แล้ว"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“เป้าหมายคือไปเล่นต่างประเทศอย่าง ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ หรือออสเตรเลีย หรือประเทศที่ฟุตบอลเจริญกว่า” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 30/1/2557)

“เป้าหมายในอนาคตก็ทำไปแบบนี้เรื่อยๆ ซึ่งเราคิดว่ามันน่าจะทำได้ คือผลักดันขึ้นชุดใหญ่ปีละคนนั้น เราดันผลักขึ้นทุกๆ ปี ปีละ 3-4 คน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 30/1/2557)

2). หลักสูตร

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอล โดยการนำหลักสูตรฟุตบอลมาจากจากหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเยอรมัน เนเธอแลนด์ สเปน ฝรั่งเศส โปรตุเกส รวมทั้งญี่ปุ่น ซึ่งนำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมสำหรับการเล่นฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งเนื้อหาสาระสำคัญที่ใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนนั้น สถาบันฟุตบอลเยาวชนจะให้ความสำคัญใน 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นในส่วนของทักษะพื้นฐาน อย่างเช่น การเล่นเกมรับ ก็จะมีการเล่นเกมรับแบบเฉพาะตัว การเล่นเกมรับแบบเป็นกลุ่ม และการเล่นเกมรับแบบเป็นทีม ซึ่งการฝึกซ้อมการเล่นเกมรับ นักฟุตบอลเยาวชนแต่ละคนต้องผ่านการฝึกซ้อมอย่างน้อย 3 ปี เป็นต้น ส่วนที่ 2 ในส่วนของความแข็งแกร่งของสภาพร่างกาย ส่วนที่ 3 ในส่วนของสภาพจิตใจ และในส่วนที่ 4 ในส่วนของจิตวิทยาต่างๆ ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรจะให้ความสำคัญกับเรื่องของจิตวิทยาเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกสอนฟุตบอลมีเอกสารเป็นหนังสือคู่มือที่ใช้สำหรับการฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชนที่ชัดเจน และหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอที่พัฒนาขึ้นมีการนำมาใช้จริง โดยแต่ละปีจะมีการใช้วิธีการและรูปแบบการฝึกซ้อมแต่ละรุ่นอายุ ตามที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้ออกแบบและวางแผนหลักสูตรการฝึกสอนไว้ ตัวอย่างเช่น วิธีการและรูปแบบการฝึกซ้อมในปีนี้ เป็นการฝึกทักษะที่เรียกว่า Helping Skill ทักษะการเล่นเกมรับเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น ดังคำกล่าวที่ว่า

“เรานำหลักสูตรมาจากหลายๆ ประเทศ ไม่ว่าจะเป็นของเยอรมัน ฮอลแลนด์ สเปน ฝรั่งเศส รวมทั้งในโปรตุเกสด้วย แล้วก็ญี่ปุ่นด้วย ซึ่งเราก็นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมสำหรับฟุตบอลในบ้านเราด้วย” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“เราจะเน้นใน 4 ส่วนคือ ส่วนแรกในส่วนของทักษะพื้นฐานแน่นอน ส่วนที่ 2 คือในเรื่องของความแข็งแกร่งของสภาพร่างกาย ส่วนที่ 3 ในส่วนของจิตใจ ส่วนที่ 4 ในเรื่องของจิตวิทยาต่างๆ ซึ่งตรงนี้เราจะเน้น” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“เป็นในเรื่องของ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของเกมรับ ก็จะมีการเล่นเกมรับของเฉพาะตัว เกมรับเป็นกลุ่ม เกมรับเป็นทีม โดยเฉพาะเกมรับที่เราจะฝึกกัน แต่ละคนจะต้องผ่านการฝึกเกมรับอย่างน้อย 3 ปี” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีเอกสารเป็นคู่มือ (Manual) สำหรับการฝึกสอน (Coaching)” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“แต่ละปีมันก็จะเป็นรูปแบบฝึกที่เราวางไว้อยู่แล้ว อย่างในปีนี้ก็จะเป็นในเรื่องของทักษะ ที่เรียกว่า Helping Skill เกมรับเป็นทีม การสื่อสาร” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

3). บุคลากร

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ต้องมีคุณสมบัติคือ 1) ความรู้ ผู้ฝึกสอนแต่ละคนที่สถาบันฟุตบอลรับเข้ามาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอน อย่างน้อยต้องผ่านการอบรมใบอนุญาตในระดับ C (C License) ถ้าผู้ฝึกสอนไม่มีใบอนุญาต สโมสรจะไม่รับเข้ามาปฏิบัติงานกับสถาบันฟุตบอลเยาวชน 2) ทัศนคติ สถาบันฟุตบอลเยาวชนจะต้องรู้ว่าผู้ฝึกสอนแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานกับนักฟุตบอลเยาวชนได้ มีความเข้าใจนักฟุตบอลเยาวชน มีความเข้าใจในการฝึกสอนฟุตบอล และมีใจรักในการฝึกสอนฟุตบอล 3) ทักษะความสามารถ ผู้ฝึกสอนต้องมีทักษะความสามารถของฟุตบอล เพราะรูปแบบหรือวิธีการที่ผู้ฝึกสอนแสดงหรือสาธิตให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เห็น สำคัญกว่าการพูดให้ฟัง ทำให้นักฟุตบอลเยาวชนสามารถเรียนรู้จากการมองได้มากกว่าเรียนรู้จากการฟัง นอกจากนั้น สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ โดยการส่งบุคลากรของสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นทีมงานผู้ฝึกสอน นักกายภาพ หรือนักจิตวิทยา ให้เข้ารับการฝึกอบรมทุกๆ ปี อีกทั้งยังมีการส่งผู้ฝึกสอนไปเรียนรู้ในต่างประเทศทุกๆ ปี อย่างน้อยชุดละ 2-3 คน และมีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนจากต่างประเทศให้มาช่วยเหลือให้คำแนะนำกับบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรชลบุรี เอฟซี ซึ่งเป็นผู้ฝึกสอนที่มาจากสโมสรอาชีพที่เป็นพันธมิตรกับสโมสร ดังคำกล่าวที่ว่า

“ผู้ฝึกสอนแต่ละคนต้องมีดีกรีอยู่แล้ว อย่างน้อยก็ต้องจบ C license ซึ่งพื้นฐานตรงนี้ถ้าผู้ฝึกสอนไม่มีเราก็ไม่รับอยู่แล้ว” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“ผู้ฝึกสอนแต่ละคนเราต้องรู้ว่าเขาทำงานกับเยาวชนได้หรือไม่ เข้าใจเยาวชนหรือไม่ แล้วก็รักที่จะสอนและมีความเข้าใจในการสอนดีแค่ไหน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“ผู้ฝึกสอนแต่ละคนต้องมีทักษะด้วย เพราะว่าสิ่งที่ผู้ฝึกสอนจะแสดงให้เยาวชนดูมันสำคัญกว่าการพูด จะทำให้เยาวชนเรียนรู้จากการมองมากกว่าการเรียนรู้จากการฟังอีก”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีการส่งไปอบรมทุกๆ ปีแน่นอนอยู่แล้ว เราส่งและผู้ฝึกสอนไปเรียนรู้ในต่างประเทศอยู่แล้วทุกๆ ปี ก็อย่างน้อยชุดละ 2-3 คน มีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนจากต่างประเทศด้วย ให้มาช่วยเหลือดูแลสถาบัน ซึ่งทีมที่เราเป็นพันธมิตร” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

4). งบประมาณ

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายไว้จำนวน 2 ล้านบาทต่อปี เป็นการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในทุกๆ ปี ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรได้รับการสนับสนุนงบประมาณมาจาก 2 ส่วนคือ 1) สโมสรชลบุรี เอฟซี ซึ่งเป็นรายได้ทั้งหมดของสโมสรชลบุรี เอฟซี ที่มาจากการขายบัตรเข้าชมการแข่งขัน ของที่ระลึกของสโมสร เสื้อผ้าชุดแข่งขันของสโมสร ค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดการแข่งขันของสโมสร และอุปกรณ์การเชียร์ของสโมสร รวมถึงผู้สนับสนุนของสโมสร อย่างเช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ช้าง, ไนกี้ (Nike), ซีทีเอช (CTH), บิ๊ก โคลา (Big Cola), ไดกิ้น (Daikin), ยามาฮ่า (Yamaha), ไอ-โมบาย (i-Mobile), แอร์ เอเชียร์ (Air Asia), ประกันชีวิต เอไอเอ AIA, อีออน ธนสินทรัพย์ (EAON), 3 เค แบตเตอรี่ (3K Battery), แคนน่อน (Canon), โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีราชา เป็นต้น ซึ่งเป็นการแบ่งจากรายได้ทั้งหมดของสโมสรมาให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี และ 2) งบประมาณที่มาจากต่างประเทศ อย่างสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ในการให้ความช่วยเหลือสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ อาจจะไม่ได้เป็นงบประมาณที่มากมายเท่าไหร่ แต่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ก็ให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็น ดังคำกล่าวที่ว่า

“ปีหนึ่งงบประมาณของสถาบันตกปีละ 2 ล้าน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“งบประมาณมาจากสโมสรชลบุรี ก็คงเป็นรายได้ของชลบุรีอย่างน้อย 10 % จากการขายบัตร หรือรายได้ของชลบุรีทั้งหมด ก็คงจะมีสปอนเซอร์จากของชลบุรีบ้างที่แบ่งเข้ามา”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“ต่างประเทศด้วย อย่างเอเอฟซี ก็จะช่วยเหลือในส่วนของที่ต้องช่วยเหลือ แต่ก็คงจะไม่ได้มากมายอยู่แล้ว” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

5). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลจาการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนี้ 1) สนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง 2) ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว 3) ห้องพยาบาล 4) ที่พัก 5) โรงอาหาร 6) ห้องเรียนพิเศษ 7) ลานจอดรถ 8) สระว่ายน้ำ

ผลจาการสัมภาษณ์ พบว่า มาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรยังไม่มีการจัดทำรูปแบบออกมา ซึ่งสถาบันฟุตบอลมองถึงสิ่งที่มีความจำเป็นต้องใช้ และสถาบันฟุตบอลเยาวชนเชื่อว่าสถานที่และสิ่งอำนวยความที่มีอยู่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งมีสนามฝึกซ้อมอยู่ 2 สนาม นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาประมาณปลายปีนี้จะมีอีก 3-4 สนามที่จะต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการมากยิ่งขึ้น สำหรับการฝึกซ้อมในทุกๆ สภาพอากาศ รวมถึงโครงการก่อสร้างสนามฝึกซ้อมในร่ม (หญ้าเทียม) ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีเหมาะสมสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนแต่ละรุ่นอายุ ดังคำกล่าวที่ว่า

“เรื่องของมาตรฐาน มันอยู่ที่เราว่าอะไรจำเป็นมากแค่ไหน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีสนามซ้อม 2 สนาม แต่จริงๆ แล้วก็มีอีก 3-4 สนาม ซึ่งในอนาคตเราต้องปรับปรุง ต้องมีสนามหญ้าเทียมด้วย เพื่อฝึกซ้อมถ้าหากว่าสภาพอากาศไม่ดีอะไรอย่างนี้ อันนี้ก็เป็นโครงการในปลายปีนี้อยู่แล้ว” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีอุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับนักฟุตบอล ในแต่ละรุ่นอายุอยู่แล้ว” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

6). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกดังนี้ 1) การทดสอบทักษะขั้นพื้นฐาน โดยการให้เวลากับนักฟุตบอลเยาวชนอย่างน้อย 5 เกมการแข่งขัน เกมละ 30 นาทีในการแสดงความสามารถด้วยทักษะขั้นพื้นฐานที่มี 2) มีการพิจารณาสรีระของนักฟุตบอลเยาวชนและสรีระของพ่อแม่ด้วย และ 3) พิจารณาประวัติภูมิหลังของนักฟุตบอลเยาวชน ไม่ว่าจะเป็นประวัติการเล่นฟุตบอล หรือผลงานการเล่นฟุตบอล นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรชลบุรี เอฟซี ไม่มีการเปิดคัดเลือกตัวนักนักฟุตบอลจากทั่วประเทศ เพราะฉะนั้นสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีวิธีการหรือช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนดังนี้ 1) นักฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ที่เข้ามาทดสอบด้วยตนเอง และ 2) มีทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน เป็นผู้ติดตามการเล่นของนักฟุตบอลเยาวชนทุกสนามแข่งขันในต่างจังหวัด จากนั้นก็จะเชิญตัวเข้ามาทดสอบที่สถาบันฟุตบอล ซึ่งทั้ง 2 ช่องทางมีวิธีการในการคัดเลือกคือ เมื่อมีนักฟุตบอลเยาวชนเข้ามาทำการทดสอบ สถาบันฟุตบอลมีการพิจารณาทักษะความสามารถของนักฟุตบอลในการทดสอบการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชน ดังคำกล่าวที่ว่า

“ส่วนใหญ่จะทดสอบในเรื่องของทักษะพื้นฐาน เราให้เวลาเขาอย่างน้อย 5 เกม เกมละ 30 นาที เราก็จะดูในเรื่องของสรีระด้วย ประวัติภูมิหลัง สรีระของพ่อแม่ก็จะดูด้วย”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“เป็นเรื่องของการทดสอบตัวผู้เล่นมากกว่า ส่วนใหญ่ชลบุรีไม่ได้เปิดคัดเลือก ส่วนใหญ่นักฟุตบอลจะเดินเข้ามาเอง หรือแมวมองของเราไปดูตามในต่างจังหวัดแล้วก็ส่งเข้ามา”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีการส่งเข้ามาเราจะต้องทดสอบเขา เราให้เวลาเขาอย่างน้อย 5 เกม เกมละ 30 นาที”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี

1). วัตถุประสงค์

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า วัตถุประสงค์หลักของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีดังนี้ 1) เป็นการสร้างโอกาสให้กับนักฟุตบอลเยาวชนในทุกด้าน 2) การพัฒนา

นักฟุตบอลเยาวชนให้ขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่ หรือนักฟุตบอลเยาวชนคนไหนที่ไม่สามารถขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ได้ ก็สามารถไปลงเล่นในทีมชุดใหญ่ของสโมสรอื่นที่ต้องการได้ แต่วัตถุประสงค์หลักคือการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนพร้อมทั้งผลักดันขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ นอกจากนี้ เป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีดังนี้ 1) การผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ โดยไม่มีการกำหนดจำนวนของนักฟุตบอลเยาวชนที่จะขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ในแต่ละปี ขึ้นอยู่กับความสามารถของนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งในปัจจุบันนี้ มีนักฟุตบอลเยาวชนจำนวน 2 คน ที่มาจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ที่สามารถขึ้นไปเล่นฟุตบอลอาชีพในระดับดิวิชั่น 2 กับสโมสรรังสิต เอฟซี ซึ่งเปรียบเสมือนทีมสำรองของสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี แต่ยังไม่สามารถทะลุขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่ของสโมสรได้ 2) การเป็นสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ติดอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศในด้านการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน ดังคำกล่าวที่ว่า

"วัตถุประสงค์คือ สร้างโอกาสให้เยาวชน และสร้างเพื่อเข้าสู่ทีมชุดใหญ่ หรือถ้าบางคนไปทีมชุดใหญ่ไม่ได้ก็จะเป็นทีมอื่น แต่วัตถุประสงค์หลักคือ พัฒนาเยาวชนต้องขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"เป้าหมายในอนาคต ขึ้นอยู่กับความสามารถของเยาวชน ไม่มีการกำหนดว่าแต่ละปีต้องขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่กี่คน คือตอนนี้มี 2 คนที่มาจากสถาบันฟุตบอลที่ขึ้นไปเล่นดิวิชั่น 2 แต่ยังไม่ขึ้นไปทีมใหญ่"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"เป็นสถาบันฟุตบอลติด 1 ใน 3 ของประเทศในด้านการพัฒนาสถาบันฟุตบอล"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

2). หลักสูตร

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนคือ การพัฒนามาจากประสบการณ์ของผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล ที่เคยมีประสบการณ์การเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพอยู่ในประเทศเยอรมัน ซึ่งรูปแบบการฝึกซ้อมและแบบฝึกต่างๆ ก็จะมาจากผู้อำนวยการ ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอล มีการแบ่งเป็นช่วงอายุคือ ช่วงอายุ 11 ปี และ 12 ปี เป็นระยะของการฝึกสอนที่ให้ความสำคัญในการเล่นกับลูกฟุตบอล ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในระดับรากหญ้า (Grassroots) เมื่ออายุ 13 ปี และ 14 ปี เป็นระยะของการฝึกสอนทักษะพื้นฐาน ซึ่งมีการฝึกทักษะในรูปแบบต่างๆ เพิ่มเข้า

มา เมื่ออายุ 15 ปี และ 16 ปี เป็นระยะของการฝึกสอนความเข้าใจในเกม เป็นการเรียนรู้ระบบการเล่นหรือวิธีการเล่นให้เกิดความเข้าใจ และอายุ 17 ปี และ 18 ปี เป็นระยะของการฝึกสอนขั้นก้าวหน้า ซึ่งเป็นการเรียนรู้กลยุทธ์หรือวิธีการเล่นที่สามารถขึ้นไปเล่นในทีมชุดใหญ่ นอกจากนี้หลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันมีความเหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอล ดังที่เห็นได้จากหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบัน และในหลักสูตรมีการกำหนดขนาดสนามที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชน คือถ้าเป็นทีมชุดเล็กก็จะกำหนดขนาดสนามให้มีขนาดเล็ก ซึ่งให้ความสำคัญกับการสัมผัสที่มากขึ้น ทั้งการเลี้ยงลูกฟุตบอลและการรับ-ส่งลูกฟุตบอล พร้อมทั้งมีเอกสารหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกสอนฟุตบอลที่ชัดเจน และมีการนำมาปฏิบัติได้จริง ดังคำกล่าวที่ว่า

“คือหลักสูตรมาจากผู้อำนวยการ คือแบบฝึกมาจากผู้อำนวยการเอง รูปแบบ แบบฝึกต่างๆ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“สถาบันฟุตบอลแบ่งเป็นช่วงอายุ อย่าง 11 ปี 12 ปี จะเล่นกับบอลอย่างเดียว อายุ 13 ปี 14 ปี ขั้นทักษะพื้นฐาน ก็จะมีรูปแบบเข้ามา อายุ 15 ปี 16 ปี ขั้นความเข้าใจในเกม เป็นความเข้าใจระบบการเล่น อายุ 17 ปี 18 ปี เป็นขั้นก้าวหน้า ก็จะเป็นแท็คติค” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“คือถ้าเป็นชุดเล็กก็จะเป็นในพื้นที่เล็ก แล้วก็เน้นให้มันได้เล่นบอลเยอะขึ้น คือเน้นการเลี้ยงบอลส่งบอลให้เยอะขึ้น” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“มีเอกสารหลักสูตรที่ชัดเจน และนำมาใช้จริง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

3). บุคลากร

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรคือ บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถที่ถูกต้อง และมีความเข้าใจในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน สำหรับผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอล ก็ต้องมีทั้งความรู้ในเรื่องของใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอน และทัศนคติในเรื่องของการสื่อสารกับนักฟุตบอลเยาวชนเข้าใจ ซึ่งต้องมีทั้ง 2 อย่างพร้อมกัน นอกจากนี้ เรื่องความรู้ทั่วไปก็ต้องรู้ด้วย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถหลายอย่างมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อทำให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงสถาบันฟุตบอลเยาวชนยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยทางสโมสรก็ส่งบุคลากรให้เข้าฝึกอบรม เมื่อมีการเปิดอบรมหลักสูตร

ต่างๆ ทั้งการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรในอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับซี (C License) ระดับบี (B License) หรือระดับเอ (A License) และการเปิดอบรมหลักสูตรสำหรับนักวิทยาศาสตร์การกีฬา หรือนักกายภาพบำบัด ทางสโมสรให้การสนับสนุน ซึ่งการฝึกอบรมนั้น ก็ขึ้นตัวกับตัวบุคคลที่มีความกระตือรือร้นที่อยากจะเพิ่มเติมความรู้ โดยบางหลักสูตรมีแค่ 1 คน และบางหลักสูตรอาจจะมี 2 คน ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรเองด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

"มีความรู้พื้นฐานที่ถูกต้อง มีความเข้าใจในการพัฒนาเยาวชน" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"ผู้ฝึกสอนมันต้องมีทั้ง 2 อย่าง ทั้งความรู้และทัศนคติ เรื่องความรู้ทั่วไปมันก็ต้องรู้ด้วย มันก็ต้องเอาความรู้ความสามารถหลายๆ อย่าง" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"มีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามรถของบุคลากร คือมันจะมีอบรม A, B และ C License คือสโมสรจะส่งไป นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกายภาพ ก็จะมีการส่งไปหมด ก็มันขึ้นอยู่ตัวบุคคล บางคอร์ส 1 คน บางคอร์สก็ 2 คน ประมาณนี้" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

4). งบประมาณ

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการกำหนดงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายในสถาบันฟุตบอลเยาวชนในแต่ละปีที่ชัดเจน ซึ่งงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอยู่ที่จำนวน 3-5 ล้านบาทต่อปี โดยงบประมาณของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรที่ได้มีการกำหนดไว้ มีเพียงพอต่อการบริหารจัดการและการใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลเยาวชน สำหรับงบประมาณส่วนใหญ่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมาจากการจัดสรรของสโมสร ซึ่งเป็นงบประมาณที่ได้มาจากผู้สนับสนุน เช่น ลีโอ, น้ำดื่มตรา สิงห์, บีอิ้ง (B-ing), ยูเมะ พลัส (Umay Plus), ประกันชีวิต AIA (เอไอเอ), ไนกี้ (NIKE), โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท เป็นต้น และรายได้ของสโมสรที่มาจากการขายบัตรเข้าชมการแข่ง ชุดแข่งขันของสโมสร ค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดการแข่งขัน แล้วจัดสรรมาเป็นงบประมาณของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ดังคำกล่าวที่ว่า

"งบประมาณสถาบันฟุตบอลของบางกอก กล๊าส มีค่าใช้จ่ายทั้งหมดประมาณ 3-5 ล้านบาทต่อปี กำหนดชัดเจนว่าหนึ่งปี ต้องใช้งบประมาณปีละเท่าไหร่" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“มีงบประมาณอยู่ เพียงพอต่อการบริหารจัดการ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“ส่วนใหญ่มากจากผู้สนับสนุน จากรายได้ของสโมสร” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

5). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนี้ 1) สนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง 2) ศูนย์เสริมสร้างสมรรถภาพทางการ 3) ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว 4) ห้องพยาบาล 5) ที่พัก 6) โรงอาหาร 7) ลานจอดรถ

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรไม่เพียงพอต่อความต้องการสำหรับการพัฒนาเยาวชน และสถานที่ในปัจจุบันมีสภาพที่ค่อนข้างคับแคบ ซึ่งในอนาคตสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะพยายามขยายให้เพียงพอต่อความต้องการ สำหรับการตรวจสอบมาตรฐานนั้น มีการประเมินและตรวจสอบมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกตามเกณฑ์การประเมินของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC) ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินโดยภาพรวมทั้งสโมสร ไม่ได้ประเมินเฉพาะสถาบันฟุตบอลเยาวชน นอกจากนี้ การจัดการสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน มีการจัดการแยกกับทีมชุดใหญ่ ถ้าหากว่าทีมชุดใหญ่ทำการฝึกซ้อมในสนามหญ้าจริง นักฟุตบอลเยาวชนจะทำการฝึกซ้อมที่สนามหญ้าเทียมในสนามลีโอ (Leo Stadium) แต่ถ้าหากว่าทีมชุดใหญ่ซ้อมที่สนามหญ้าเทียมในสนามลีโอ ทีมชุดเยาวชนก็จะทำการฝึกซ้อมที่สนามฝึกซ้อมที่มีขนาดเล็ก ซึ่งอยู่ข้างหลังสนามลีโอ ซึ่งจะมีการสลับสับเปลี่ยนกันไปสำหรับการฝึกซ้อมในแต่ละวัน ดังคำกล่าวที่ว่า

“ไม่เพียงพอต่อความต้องการ สถานที่ค่อนข้างคับแคบ ซึ่งพยายามจะขยายในอนาคต” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“มีการตรวจสอบในส่วนของมาตรฐาน มีการตรวจสอบตามที่เอเอฟซีกำหนด เอเอฟซีประเมินทั้งสโมสร” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“สถาบันฟุตบอลแบ่งไม่ได้รวมกับชุดใหญ่ คือแยกกันเลย ถ้าหากทีมชุดใหญ่ซ้อมสนามหญ้าจริง เยาวชนก็สามารถใช้สนามหญ้าเทียมได้ ถ้าชุดใหญ่ซ้อมสนามหญ้าเทียม ชุดเยาวชนก็จะไปซ้อมสนามเล็ก วนกันไป” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

6). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการคัดเลือกตัวนักกีฬาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรดังนี้ 1) การคัดเลือกตัวนักฟุตบอลจากทั่วประเทศ โดยการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ 3 ปี ซึ่งทำการคัดเลือกที่สนามลีโอ (Leo Stadium) และการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนจากต่างจังหวัด ซึ่งในการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน ทางสโมสรจะทำการประกาศผ่านทางเว็บไซต์ของสโมสร ประกาศทางหนังสือพิมพ์ว่าทางสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะทำการเปิดคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน โดยเป็นรูปแบบของการเปิดค่ายฤดูร้อนสำหรับฝึกสอนฟุตบอล จากนั้นก็มองหาว่านักฟุตบอลเยาวชนที่มีทักษะดีและมีพรสวรรค์ แล้วคัดเลือกเข้ามาสู่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร 2) การเปิดโอกาสให้นักฟุตบอลเยาวชนเข้ามาคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยการให้ผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำการทดสอบที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งสถาบันฟุตบอลก็จะเปิดโอกาสให้เข้ามาทำการฝึกซ้อมกับทีมชุดเยาวชนของสถาบัน หากว่านักฟุตบอลคนนั้นมีทักษะที่ดีและมีผลงานในการคัดเลือกที่ดี ทางสถาบันฟุตบอลเยาวชนก็จะรับเข้ามาเป็นนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน และ 3) การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน แต่ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่นของนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีแค่บางพื้นที่เท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวนักกีฬา สถาบันฟุตบอลเยาวชนให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐานที่ดีของนักฟุตบอล และสรีระที่เหมาะสมของนักฟุตบอลเยาวชน ดังคำกล่าวที่ว่า

“มีการคัดเลือกทกๆ 3 ปี มาคัดเลือกตัวที่สนามลีโอ และคัดเลือกจากต่างจังหวัด ในการคัดเลือกก็จะมีการประกาศ คือถ้าทุกๆ 3 ปี จะมีการประกาศทางเว็บไซต์ ทางหนังสือพิมพ์ด้วยว่าเราจะเปิดคัดเลือก ไม่เชิงเปิดคัดเลือก คือมีค่ายฤดูร้อน แต่ถ้าใครดีก็จะดึงเข้าสโมสร เป็นแบบนี้”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“ถ้าสมมุติว่าคัดเลือกได้แล้ว อาจจะมีนักฟุตบอลบางคนมาขอทดสอบ ถ้ามีทักษะดีก็เก็บเอาไว้ คือมีติดต่อเข้ามา มาทดสอบมาคัดเลือก มาลองซ้อมดู สำหรับการชุ่มดูฟอร์ม (Scouting) มีเป็นบางที่”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“โดยต้องมีพื้นฐานที่ดี และสรีระที่เหมาะสมกับการเป็นนักกีฬา” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

4.1.2.2 ผลจากการสัมภาษณ์ประเด็นรองด้านการจัดการ ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์แล้วสรุปในรูปความเรียง ได้ดังนี้

สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด

1) โครงสร้าง

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า โครงสร้างการบริหารจัดการของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งคุณสมบัติตามที่สโมสรต้องการ ดังนี้ 1) เป็นส่วนของการพัฒนาทางด้านเทคนิค ทำหน้าที่ในการดูแลเรื่องของการฝึกซ้อมประจำวัน การติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชนภายนอกที่เชิญเข้ามาร่วมทีมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชน การจัดการแข่งขันฟุตบอลรายการแข่งขันต่างๆ หรือการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันรายการต่างๆ 2) เป็นส่วนของการบริหารงานสถาบันฟุตบอลเยาวชน ทำหน้าที่ในการจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเอกสารต่างๆ ของนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ คน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเอกสารการศึกษา หรือการจัดการเอกสารเงินเดือน และ 3) เป็นส่วนของการอำนวยความสะดวกให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ทำหน้าที่ในการดูแลความเป็นอยู่ของนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ คน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอาหาร การจัดรถรับ-ส่งไปโรงเรียน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกซ้อมประจำวัน นอกจากนั้น โครงสร้างในส่วนของการพัฒนาทางด้านเทคนิคของสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเป็นชาวอังกฤษและมีหัวหน้าผู้ฝึกสอนชาวไทยร่วมกันทำงานในการกำหนดแผนงานและกลยุทธ์การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยมีการจัดการโครงสร้างของทีมชุดเยาวชนรุ่นอายุต่างๆ แบ่งออกเป็นรุ่นอายุต่ำกว่า 12 ปี, 13 ปี, 14 ปี, 15 ปี, 16 ปี, 17 ปี, 18 ปี และทีมชุดสำรอง (Reserve Team) ซึ่งทีมชุดเยาวชนแต่ละรุ่นอายุมีนักฟุตบอลเยาวชนจำนวน 18 คน และมีทีมงานผู้ฝึกสอนรุ่นอายุละ 2 คน ดังคำกล่าวที่ว่า

“แบ่งเป็น 3 ส่วนในเรื่องของการที่จะคัดเลือกคุณสมบัติมา ก็จะมีเรื่องในส่วนของเทคนิคก็จะมีเรื่องการฝึกซ้อม ในเรื่องของการซุ่มดูฟอร์ม (Scouting) ในเรื่องของการจัดการแข่งขันต่างๆ”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ในส่วนของการบริหารงานก็จะมีเรื่องของเอกสารต่างๆ เรื่องของการเรียน เรื่องของเงินเดือน”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ในส่วนของคนที่จะดูแลเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวก ในส่วนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ก็จะคอยดูแลในเรื่องของความเป็นอยู่ เรื่องของอาหารการกิน ในการจัดรถรับ-ส่งไปโรงเรียน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ตอนนี้มีทีมงานผู้ฝึกสอน มีผู้อำนวยการเป็นชาวอังกฤษ มีหัวหน้าผู้ฝึกสอนของผู้ฝึกสอนไทย ซึ่งทำงานร่วมกัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการแบ่งเป็นรุ่นอายุไล่ลงมาตั้งแต่ชุด 12 ปี, 13 ปี, 14 ปี, 15 ปี, 16 ปี, 17 ปี, 18 ปี และ ทีมสำรอง (Reserve team)” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“จำนวนนักฟุตบอลแล้วแต่ในแต่ละรุ่น ซึ่งมีอยู่ประมาณ 18 คน มีทีมงานผู้ฝึกสอนรุ่นละ 2 คน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า โครงสร้างในการดำเนินงานด้านฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ เนื่องจากเป็นนโยบายหลักที่นำมาจากทีมชุดใหญ่ของสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด ซึ่งให้ความสำคัญกับรูปแบบการเล่นที่ทำให้แฟนฟุตบอลของสโมสรชมแล้วเกิดความสนุก ตื่นเต้น และเร้าใจ ดังนั้นจึงต้องมีการนำรูปแบบและวิธีการเล่นของทีมชุดใหญ่มาเป็นต้นแบบ เพราะว่าการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนนั้น ถ้านักฟุตบอลเยาวชนไม่ได้รับการเรียนรู้หรือการฝึกซ้อมในรูปแบบและวิธีการเล่นแบบเดียวกันทีมชุดใหญ่ จะทำให้เกิดความยากลำบากเมื่อถึงเวลาที่มีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่ ทำให้การต่อยอดศาสตร์ทางด้านฟุตบอลเป็นไปได้ยาก เพราะฉะนั้นเมื่อมีรูปแบบและวิธีการจากทีมชุดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการเล่น ระบบการเล่น วิธีการเล่นตั้งแต่ชุดสำรองลงมาจนถึงชุดเยาวชนก็จะมีรูปแบบและวิธีการเหมือนกันกับทีมชุดใหญ่ของสโมสรทั้งหมด ดังคำกล่าวที่ว่า

“เป็นนโยบาย เวลาทำฟุตบอลเราต้องมีนโยบายมาจากชุดใหญ่ก่อน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ฟุตบอลเมืองทองเน้นการเล่นฟุตบอลที่ดูสนุก” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ยึดชุดใหญ่เป็นหลักเพราะการสร้างสถาบันฟุตบอลถ้าเล่นไม่ได้เหมือนชุดใหญ่เวลานักฟุตบอลขึ้นชุดใหญ่ก็จะต่อยอดไม่ได้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“เพราะฉะนั้นเวลามีรูปแบบจากชุดใหญ่ ระบบการเล่น วิธีการเล่นเป็นยังไง เพราะฉะนั้นทุกชุดก็จะเล่นเหมือนกันหมดจนมาถึงชุดเยาวชน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“เพราะฉะนั้นโค้ชทุกคนก็จะมีรูปแบบอยู่แล้วว่าต้องเล่นรูปแบบไหน”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

2). กระบวนการการจัดการ

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า กระบวนการการจัดการของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งวางแผนการดำเนินงานออกมาเป็นนโยบายเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานของสโมสร เมื่อมีนโยบายลงมาสู่สถาบันฟุตบอลเยาวชนก็จะเป็นหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้มอบนโยบายให้กับผู้ฝึกสอนในแต่รุ่นอายุให้สอดคล้องกับนโยบายที่มาจากบอร์ดบริหารของสโมสร ซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินงานผู้ฝึกสอนทุกคนจะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน โดยแต่ละคนจัดทำโปรแกรมการในการปฏิบัติงานของตนเอง โปรแกรมการจัดการแข่งขัน โปรแกรมการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขัน ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน รวมถึงขั้นตอนของการตรวจสอบแผนการดำเนินงานจะใช้วิธีการปรึกษาร่วมกัน ประชุมร่วมกัน มีการรายงานเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นจากแผนการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเหตุเกิดจากอะไร ทำไมถึงไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นต้น ในส่วนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลและหัวหน้าผู้ฝึกสอนจะเป็นผู้ทำการประเมินการดำเนินงานร่วมกัน พร้อมทั้งทำการปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงาน ซึ่งสโมสรจะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนการดำเนินงาน นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงานประจำปี โดยมีการประชุมเพื่อพิจารณาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแต่ละเดือนจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อที่จะสามารถติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้วางไว้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“มีการวางแผนก่อน ขณะที่มีการวางแผนกันเราต้องรู้ก่อนว่าเป้าหมายคืออะไร หลังจากวางเป้าหมายเสร็จแล้ว ก็จะกำหนดเป็นนโยบายจากบอร์ดบริหารมา แล้วไล่ลงลงมาว่าแผนงานเราเป็นอย่างนี้ทำให้สอดคล้องกัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“เน้นแผนที่จะมาจากผู้อำนวยการ (Director) คือให้นโยบาย ให้กับผู้ฝึกสอนแต่ละรุ่นๆ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ผู้ฝึกสอนทุกคนก็จะเริ่มการทำงาน แล้วก็จะเริ่มจัดโปรแกรมการทำงาน แล้วก็จะเริ่มจัดโปรแกรมการแข่งขัน การส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันให้มันสอดรับสอดคล้องกัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการพูดคุยกัน มีการรายงานถึงอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการสถาบันฟุตบอลมันเกิดจากอะไร ทำไมถึงเป็นไปไม่ได้ตามเป้าหมาย” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการตรวจสอบจากหัวหน้าผู้ฝึกสอนและผู้อำนวยการ (Director) ร่วมกัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“จากนั้นเราก็จะมีการแก้ไขกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผน (Planning)” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“เรื่องแผนประจำปี (Year Plan) ที่ต้องมีการมานั่งคุยพิจารณาร่วมกัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ในปีต่อปีก็จะมาประชุมกัน นั่งคุยกัน เป็นเหมือนอำนาจการควบคุม (Mastery) ที่เราต้องมานั่งคุยกันเดือนต่อเดือน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

3). การลงทะเบียน

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลกับสโมสร เป็นการลงทะเบียนประวัติส่วนตัว ประวัติผลงานของนักฟุตบอลเยาวชน

รวมถึงการเซ็นสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชนด้วย ซึ่งนักฟุตบอลเยาวชนแต่ละคนจะมีเอกสารทุกอย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็น เอกสารประวัติส่วนตัว ประวัติผลงาน ประวัติภูมิหลัง และเอกสารที่มีรายละเอียดของการเซ็นสัญญา แต่สำหรับการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ยังไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจนในเรื่องของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับออกมาจากทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งสโมสรก็มีการจัดการส่งเอกสารต่างๆ ในการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนตามข้อบังคับการออกใบอนุญาตให้กับสโมสร (Club licensing) ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ซึ่งการที่สโมสรจะผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับเอ (A) ได้นั้น ผู้ประเมินจะทำการตรวจสอบมายังสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ด้วยว่าสโมสรมีการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนหรือไม่ และมีการตรวจสอบการเซ็นสัญญาและรายละเอียดของสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชนด้วย ซึ่งในส่วนนี้จะมีเจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลที่คอยจัดการเอกสารของนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ คน โดยเป็นเจ้าหน้าที่ชุดเดียวกับที่จัดการเอกสารของทีมชุดใหญ่ ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการจัดเรียงเอกสารที่เกี่ยวกับนักฟุตบอลเยาวชนตามรุ่นอายุที่มี ดังคำกล่าวที่ว่า

“มีประวัติทั่วไป ผลงาน ก็จะมีการลงทะเบียนประวัติ ประวัติผลงานด้วย รวมถึงการเซ็นสัญญา ก็จะมีเอกสารทุกอย่าง มีเอกสารภูมิหลังนักฟุตบอล รวมถึงเอกสารการเซ็นสัญญา”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีทีมงานดูแลซึ่งเป็นของทีมงานชุดใหญ่ ในส่วนของสถาบันฟุตบอลก็จะจัดเรียงลำดับตามรุ่นต่างๆ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ในส่วนของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ตรงนี้ผมคิดว่าสมาคมฟุตบอลฯ เองยังไม่ชัดเจนในส่วนของตรงนี้ แต่เราก็ยังส่งไป ส่งตามหลักของเอเอฟซี ต้องมีการออกใบอนุญาตให้กับสโมสร (Club Licensing)” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการลงทะเบียนกับสมาคมฟุตบอล และทางเอเอฟซี ก็จะถามมายังสมาคมว่ามีสัญญาหรือไม่ การที่สโมสรจะผ่านการประเมินเกรด A ได้ ก็จะมีการถามว่ามีสถาบันฟุตบอลหรือไม่ มีการเซ็นสัญญาหรือไม่ สัญญาเป็นยังไง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

4). ความรู้และการจัดการความรู้

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีกระบวนการการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมและจัดเก็บรูปแบบการฝึกซ้อมเอาไว้ ตามที่ได้มีการระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชน นอกจากนี้ การนำความรู้ของสถาบันมาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ทางสถาบันฟุตบอลได้กำหนดไว้ว่าผู้ที่จะมาเป็นผู้ฝึกสอนคนใหม่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ต้องผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนเพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานมาก่อน ซึ่งเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอน พร้อมทั้งผู้ฝึกสอนแต่ละคนต้องมารับความรู้จากหนังสือหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลไปใช้ในการฝึกซ้อมประจำวัน โดยผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะเป็นผู้ออกแบบการฝึกซ้อมให้กับผู้ฝึกสอนทุกคน ซึ่งผู้ฝึกสอนจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชน จากนั้น ก่อนการฝึกซ้อมประจำวันผู้ฝึกสอนจะเรียกนักฟุตบอลเยาวชนมาประชุมถึงรูปแบบการฝึกซ้อม ทำความเข้าใจรูปแบบการฝึกซ้อม ต้องการที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกซ้อมในส่วนใดบ้าง ซึ่งยังทำให้นักฟุตบอลเยาวชนได้ความรู้จากการฝึกซ้อมด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

“คนที่จะขึ้นมาเป็นผู้ฝึกสอนใหม่ทุกคนจะต้องเคยเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนมาก่อนทุกคน ก็มาเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนศึกษางานกันไป” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ผู้ฝึกสอนแต่ละรุ่นจะมีการเก็บรูปแบบการฝึกซ้อมไว้ ตามที่ได้บอกไว้ว่าหลักสูตร” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“เป็นหน้าที่ของผู้ฝึกสอนแต่ละคนมารับความรู้จากตรงนี้ไปในส่วนของการฝึกซ้อม ในแต่ละวันผู้อำนวยการ (Director) จะเขียนไว้ว่าทำอะไร แต่ว่าโค้ชก็ต้องมาประยุกต์ใช้ (Applies) ได้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีการเรียกนักฟุตบอลมาประชุมว่าวันนี้เราจะซ้อมอะไรบ้าง แล้วส่วนของสมาธิของการฝึกซ้อมในแต่ละวันก็จะมีการสนใจในส่วนของอะไรบ้าง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

5). การศึกษาและสวัสดิการ

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียน

โพธินิมิตวิทยาคม ซึ่งค่าใช้จ่ายทางสโมสรจะเป็นผู้ออกค่าให้ทั้งหมด โดยการเข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม ของนักฟุตบอลเยาวชนแต่ละคนขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ได้มีการระบุรายละเอียดไว้ในการเซ็นสัญญากับสโมสร นอกจากนั้น มีการจัดการสวัสดิการในเรื่องของประกันชีวิตให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทุกๆ คน ถ้านักฟุตบอลเยาวชนได้รับการบาดเจ็บสโมสรจะส่งไปรักษาที่โรงพยาบาลกรุงเทพ และสโมสรยังมีเงินเดือนให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลในแต่ละรุ่น เรียงลำดับมาตั้งแต่เดือนละ 3,000 บาท 5,000 บาท ตามลำดับ โดยค่าใช้จ่ายทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนหนังสือ ในเรื่องของอาหารการกินและความเป็นอยู่ และในเรื่องของการประกันชีวิตและสุขภาพ สโมสรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด โดยที่ผู้ปกครองของนักฟุตบอลเยาวชนไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ดังคำกล่าวที่ว่า

“มีการส่งเข้าเรียนในโรงเรียน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ตอนนี้นักฟุตบอลเราก็เรียนที่โรงเรียนโพธินิมิตก็เรียนฟรี” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“การศึกษามันก็จะขึ้นอยู่กับระยะเวลาสัญญา ก็คือจะเซ็นสัญญากันเป็นช่วง ช่วงละ 3 ปี บางคนก็เป็นปีต่อปี” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“มีประกันชีวิตให้ ถ้าเกิดได้รับบาดเจ็บก็จะส่งไปโรงพยาบาลกรุงเทพ”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“เราก็จะมีเงินเดือนให้ในแต่ละรุ่น ก็ไล่มาตั้งแต่ 3000 บาท 5000 บาท”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“จ่ายค่าเล่าเรียนให้ จ่ายค่าอาหารให้ ก็คือจ่ายให้ทุกอย่างครบหมด” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

6). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด มีเครือข่ายภายในประเทศคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ ธนบุรี และโรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม เครือข่ายของสโมสรที่มีในต่างประเทศคือ สโมสรแอตเลติโก มาดริด (Atletico Madrid) เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพชั้นนำที่อยู่ในประเทศสเปน นอกจากนี้ การส่งเสริมและการทำงานร่วมกับเครือข่ายของสโมสรทั้ง 3 แห่ง

มีดังนี้ 1) โรงเรียนอัสสัมชัญ ธนบุรี เป็นการทำงานร่วมกันในการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถเข้าสู่สโมสร 2) โรงเรียนโพธินิตวิทยาคม เป็นการทำงานร่วมกันในเรื่องของการให้การศึกษากับนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร เป็นการส่งเสริมให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน ทำให้นักฟุตบอลเยาวชนได้มีความรู้ และมีการจัดกิจกรรมร่วมกัน อย่างเช่น การเปิดกิจกรรมคลินิกสอนฟุตบอลให้กับนักเรียนของโรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม ที่ได้มีการขอความอนุเคราะห์มายังสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร และ 3) สโมสรแอตเลติโก มาดริด (Atletico Madrid) ซึ่งเป็นการส่งเสริมและการทำงานร่วมกัน โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันไปทดสอบครั้งละ 20-30 คน กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรแอตเลติโก มาดริด ที่ประเทศสเปน และมีโครงการแลกเปลี่ยนกันไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนกัน การแลกเปลี่ยนนักฟุตบอลกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่างๆ กัน นอกจากนั้น สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งผู้ฝึกสอนไปศึกษาหาความรู้กับทีมชุดใหญ่ของสโมสรแอตเลติโก มาดริด ด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

"เรามีทีมที่เป็นพันธมิตรกัน ไม่ว่าจะเป็นแอต.มาดริด แล้วก็อัสสัมชัญ ธนบุรี"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

"โรงเรียนโพธินิมิต เราก็จะเอานักฟุตบอลเข้าไปเรียน" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

"มีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนแลกเปลี่ยนนักเตะกัน เข้าร่วมในเรื่องของตัวผู้เล่น ในเรื่องของความรู้"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

"มีโครงการแลกเปลี่ยนมีการส่งเยาวชนเข้าไปทดสอบที 20-30 คน ก็มีการส่งไปที่ แอต.มาดริด ส่วนสถาบันฟุตบอลก็จะมีการส่งผู้ฝึกสอนไป" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

"โรงเรียนโพธินิมิตก็เป็นในส่วนของเรื่องการศึกษา ก็ได้ส่งให้มีการศึกษาที่ถูกต้องตามหลักการ ตัวนักฟุตบอลได้มีความรู้" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

"เน้นกิจกรรมเวลาเปิดคลินิก โรงเรียนที่ได้ร้องขอมา" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

สโมสรชลบุรี เอฟซี

1). โครงสร้าง

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า โครงสร้างการบริหารจัดการของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีประธานพัฒนาเทคนิคเป็นผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งเป็นผู้ออกแบบและวางแผนโครงสร้างการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชนแต่ละชุดที่ใช้ในการฝึกซ้อมแต่ละปี โดยสโมสรชลบุรี เอฟซี มีทีมชุดเยาวชนตั้งแต่รุ่นอายุต่ำกว่า 10 ปี ไปจนถึงรุ่นอายุต่ำกว่า 16 ปี ซึ่งมีนักฟุตบอลเยาวชนตั้งแต่อายุ 10 ปี, 11 ปี, 12 ปี, 13 ปี, 14 ปี, 15 ปี และ16 ปี ในแต่ละช่วงอายุมีการแบ่งนักฟุตบอลเยาวชนออกเป็นทีมชุดต่างๆ ดังนี้ 1) รุ่นอายุต่ำกว่า 12 ปี ประกอบด้วย รุ่นอายุ 10 ปี, 11 ปี และ12 ปี 2) รุ่นอายุต่ำกว่า 14 ปี ประกอบด้วย รุ่นอายุ 13 ปี และ14 ปี และ 3) รุ่นอายุต่ำกว่า 16 ปี ประกอบด้วย รุ่นอายุ 15 ปี และ 16 ปี รวมเป็น 3 รุ่นอายุ โดยแต่ละรุ่นอายุมีการแบ่งสนามในการฝึกซ้อมกัน ซึ่งมีทีมงานผู้ฝึกสอนรุ่นอายุละ 2-3 คน เป็นผู้ดูแลการฝึกซ้อม และมีนักโภชนาการ มีนักจิตวิทยา มีนักกายภาพบำบัด มีนักพัฒนาสมรรถภาพของร่างกาย และยังมีที่ปรึกษาคอยแนะนำนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันที่มีปัญหาในเรื่องของสภาพจิตใจ นอกจากนั้น โครงสร้างการทำงานในด้านการฝึกซ้อมฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนไม่สอดคล้องกับโครงสร้างด้านการฝึกซ้อมฟุตบอลของทีมชุดใหญ่ เนื่องจากระบบการเล่น ไม่ว่าจะเป็นระบบ 4-4-2, 4-4-3 หรือ 3-5-2 หรือรูปแบบวิธีการเล่นต่างๆ เป็นเพียงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ผู้ฝึกสอนเป็นผู้กำหนดขึ้นมาใช้ในการเล่น แต่พื้นฐานที่สำคัญของฟุตบอลคือ การพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จะต้องทำให้นักฟุตบอลเยาวชนเกิดความชำนาญ ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะให้ความสำคัญกับการทำงานในส่วนนี้ก่อน ดังคำกล่าวที่ว่า

“ประธานพัฒนาเทคนิคเป็นหัวหน้าที่จะคอยออกแบบโครงสร้างการฝึกของผู้เล่นแต่ละชุด ในแต่ละปี” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีทีมเยาวชนตั้งแต่อายุ 10 ปีไปจนถึง 16 ปี จะมีนักฟุตบอลตั้งแต่อายุ 10 ปี, 11 ปี, 12 ปี, 13 ปี, 14 ปี, 15 ปี และ16 ปี ในแต่ละช่วงอายุก็จะแบ่งนักฟุตบอลอายุ 12 ปี ก็จะมีอายุ 10 ปี, 11 ปี และ12 ปี รวมกัน รุ่นอายุ 14 ปี ก็จะเป็นอายุ 13 ปี และ14 ปี มี 15 ปี และ16 ปี อีกทีม รวมเป็น 3 รุ่น ซึ่งในแต่ละรุ่นก็จะแบ่งสนามฝึกซ้อม ในแต่ละรุ่นก็จะมีผู้ฝึกสอนรุ่นละ 2-3 คน ดูแล”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 30/1/2557)

“เจ้าหน้าที่ด้านอื่นในเรื่องของนักจิตวิทยา เรื่องของนักกายภาพบำบัด ฟิตเนส” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 30/1/2557)

“เราจะมีนักโภชนาการ มีนักจิตวิทยา นักจิตวิทยานี้สำคัญมากๆ นอกจากนักจิตวิทยาแล้วเรายังมีที่ปรึกษาจะคอยแนะนำผู้เล่นที่มีปัญหา” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“วิธีการเล่น ไม่ว่า 4-2-4, 4-3-3, 3-5-2 หรือวิธีต่างๆ มันเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการที่ผู้ฝึกสอนกำหนด แต่พื้นฐานที่สำคัญของฟุตบอลคือทักษะพื้นฐานมันต้องเป็นก่อน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

2). กระบวนการการจัดการ

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า กระบวนการการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร โดยการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเป็นหลักการทำงานของสโมสร ซึ่งสโมสรได้จัดทำนโยบายในการปฏิบัติงานออกมา มีการวางโปรแกรมการฝึกซ้อมในระยะยาวไว้ตั้งแต่ปี 2010-2018 และการวางแผนการดำเนินงานในระยะสั้นแต่ละรุ่นอายุในแต่ละปี ซึ่งสถาบันฟุตบอลจะมีโปรแกรมสำคัญให้กับนักฟุตบอลเยาวชน โดยเฉพาะโปรแกรมในต่างประเทศ ซึ่งเป็นเกมการแข่งขันระดับสูงที่นักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ คนต้องมีโปรแกรมการแข่งขันในระดับนานาชาติเท่ากับจำนวนอายุของนักฟุตบอล ตัวอย่างเช่น รุ่นอายุ 10 ปี มีเกมการแข่งขันในระดับนานาชาติ 10 ครั้งต่อปี ตามอายุของนักฟุตบอลเยาวชน ถ้าเป็นรุ่นอายุ 16 ปี ก็มีเกมการแข่งขันในระดับนานาชาติ 16 ครั้งต่อปี เป็นต้น และสำหรับนักฟุตบอลเยาวชนที่มีพรสวรรค์ สถาบันฟุตบอลเยาวชนก็มีโปรแกรมการฝึกซ้อมแบบพิเศษ คือการเข้าร่วมฝึกซ้อมกับทีมชุดใหญ่ของสโมสรชลบุรี เอฟซี รวมถึงการเดินทางไปฝึกซ้อมกับสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ นอกจากนั้น สถาบันฟุตบอลมีการตรวจสอบและประเมินนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ 3 เดือนและ 6 เดือน และรายการแข่งขันที่สำคัญ ๆ สถาบันฟุตบอลก็จะออกใบประเมินนักฟุตบอลเยาวชนในเรื่องของข้อบกพร่อง ข้อดี ข้อเสียต่างๆ ให้กับนักฟุตบอลเยาวชน และการแข่งขันในต่างประเทศ สถาบันฟุตบอลจะได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับนักฟุตบอลเยาวชนจากผู้ฝึกสอนในต่างประเทศกลับมาด้วย จากนั้นก็จะมีการแก้ไขข้อบกพร่องและติดตามพัฒนาการของนักฟุตบอลเยาวชนตามที่สถาบันฟุตบอลได้รับคำแนะนำมา อีกทั้งยังมีการประเมินโปรแกรมการฝึกซ้อมกันเป็นประจำทุกๆ วัน และมีการแก้ไขปรับปรุงแผนการดำเนินงาน โดยปีที่ผ่านมาสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีข้อบกพร่องตรงส่วนไหนของแผนการดำเนินงาน ก็จะนำข้อบกพร่องนั้นเข้ามาแก้ไขและเพิ่มเติมในปีต่อไป ดังคำกล่าวที่ว่า

"เราทำงานตรงนี้มันเป็นหลักการของเรา ซึ่งสโมสรออกเป็นนโยบายตรงนี้ขึ้นมา"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"เราจะมีโปรแกรมตั้งแต่ปี 2010-2018 ในแต่ละปีในแต่ละรุ่นซึ่งโปรแกรมในแต่ละรุ่นจะมีการฝึกในแต่ละปี เราจะมีโปรแกรมสำคัญให้กับเขา โดยเฉพาะโปรแกรมในต่างประเทศ เกมระดับสูงในต่างประเทศ" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"ผู้เล่นทุกๆ รุ่นจะมีโปรแกรมการเล่นที่เป็นเกมนานาชาติ เท่ากับจำนวนอายุของเขา อย่างอายุ 10 ปี เราจะเล่นเกมนานาชาติ 10 เกมต่อปี ตามอายุของเขา ถ้าเป็น 16 ปีก็ 16 ครั้งต่อปี ซึ่งเกมในระดับสูง รวมทั้งผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ เราก็จะมีโปรแกรมพิเศษสำหรับเขา คือการเข้าร่วมซ้อมกับทีมชุดใหญ่ของชลบุรี เดินทางไปฝึกกับทีมอาชีพในต่างประเทศ" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"เราตรวจสอบผู้เล่นทุกๆ 3 เดือน 6 เดือนอยู่แล้ว โดยเฉพาะรายการสำคัญๆ เราก็จะออกใบประเมินผู้เล่นในเรื่องของข้อบกพร่องต่างๆ ข้อดีข้อเสียต่างๆ ให้พวกเขาอยู่แล้ว โปรแกรมการฝึกจะมีการประเมินทุกๆ วัน" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"การไปต่างประเทศกลับมา เราก็จะได้คำแนะนำจากผู้ฝึกสอนในต่างประเทศเขา ซึ่งตรงนี้เราก็ติดตามการพัฒนาของพวกเขา ในเรื่องที่เขายังบกพร่องอยู่" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"คือในปีที่ผ่านมาบกพร่องตรงไหน เราจะนำมาเสริมในปีต่อไปด้วย" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

3). การลงทะเบียน

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลมีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ คนกับสโมสร โดยการเซ็นสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชนที่มีอายุครบ 16 ปี ส่วนนักฟุตบอลเยาวชนที่มีอายุต่ำกว่า 16 ปี ไม่มีการเซ็นสัญญา นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ฯ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC) ซึ่งเป็นการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนตามหลักการปฏิบัติของเอเอฟซี คือเมื่อนักฟุตบอลเยาวชนมีอายุครบ 16 ปี สโมสรต้องมีการเซ็นสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชน ตามกฎข้อบังคับของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ดังคำกล่าวที่ว่า

“นักฟุตบอลอายุต่ำกว่า 16 ปี เราก็จะมีการลงทะเบียนพวกเขาอยู่แล้ว แต่ไม่มีการเซ็นสัญญา พออายุ 16 ปีแล้วเราต้องเซ็นสัญญา” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“การลงทะเบียนสมาคมฟุตบอลและเอเอฟซี แน่นอนว่าเป็นหลักการอยู่แล้ว พออายุ 16 ปีพอเราเซ็นสัญญากับสโมสรเป็นกฎข้อบังคับของเอเอฟซี สมาคมฟุตบอลอยู่แล้ว”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

4). ความรู้และการจัดการความรู้

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการเก็บรวบรวมรูปแบบและวิธีการในการฝึกซ้อมเมื่อปีที่ผ่านมาที่นักฟุตบอลเยาวชนยังฝึกซ้อมได้ไม่ดีพอเอาไว้ จากนั้นสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะมีการนำกลับรูปแบบและวิธีที่จัดเก็บไว้มาใช้ฝึกซ้อมเพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนอีกครั้งในปีต่อไป ซึ่งความรู้ในเรื่องของรูปแบบและวิธีการที่ต้องใช้สำหรับการฝึกซ้อม มีอยู่ในโครงสร้างการฝึกซ้อมที่สถาบันฟุตบอลได้มีการออกแบบและวางแผนไว้ ซึ่งรูปแบบและวิธีการจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่มีการเพิ่มขึ้นในทุกปี นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการจัดทำข้อมูลทางสถิติของนักฟุตบอลเยาวชนทุกคนเก็บไว้ ไม่ว่าจะเป็นปฏิกิริยาตอบสนอง สภาพจิตใจ ทักษะความสามารถต่างๆ และสมรรถภาพของร่างกาย นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการนำความรู้ของสถาบันที่ได้มีการรวบรวมและจัดเก็บไว้มาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งแต่ละปีมีการใช้รูปแบบและวิธีการในการฝึกซ้อมของทีมชุดเยาวชนแต่ละรุ่นอายุ ตามที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้ออกแบบและวางแผนไว้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“การฝึกในแต่ละปี มันก็จะอยู่ในโครงสร้างการฝึกที่เราวางไว้อยู่แล้ว ไม่มีการเปลี่ยนไปตลอดทุกปี แต่มีการเพิ่มขึ้นทุกปี” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีการทำสถิตินักฟุตบอลไว้ทุกๆ คน เราต้องมีข้อมูลของนักฟุตบอลทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปฏิกิริยา ในเรื่องของจิตใจ ในเรื่องของทักษะต่างๆ และก็ในเรื่องของสภาพร่างกาย”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีของปีที่แล้วที่นักฟุตบอลยังทำไม่ได้ เราก็นำมาฝึกซ้อมในปีนี้อีกครั้งหนึ่ง”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“แต่ละปีมันก็จะเป็นรูปแบบฝึกที่เราวางไว้อยู่แล้ว” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

5). การศึกษาและสวัสดิการ

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งทุกคนจะต้องเข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนท่าข้ามพิทยาคม โดยนักฟุตบอลเยาวชนต้องไปโรงเรียนในตอนเช้า จากนั้นก็จะกลับมาฝึกซ้อมฟุตบอลต่อในตอนบ่าย พร้อมทั้งการจ้างครูสอนพิเศษ ให้มาสอนภาษาต่างประเทศที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเพิ่มเติม นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการจัดการสวัสดิการด้านอื่นๆ ให้กับนักฟุตบอลเยาวชนคือ การทำประกันชีวิตให้กับนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ คน และเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นค่าที่พัก ค่าอาหารการกิน ค่าเล่าเรียนหนังสือ ค่าเสื้อผ้าชุดนักเรียน ให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งผู้ปกครองไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น แต่สถาบันฟุตบอลไม่มีการจ่ายเงินเดือนให้นักฟุตบอลเยาวชน ดังคำกล่าวที่ว่า

“นักฟุตบอลเหล่านี้จะไปโรงเรียนตอนเช้า ซึ่งทุกคนจะไปโรงเรียนที่เดียวกันหมด ที่โรงเรียนท่าข้ามพิทยาคม แล้วก็ตอนบ่ายกลับมาแล้วซ้อมบอลเลย” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“มีการจ้างครูพิเศษมาสอนภาษาต่างประเทศ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“นักฟุตบอลเหล่านี้ยังไม่ได้เงินเดือน แต่มีประกันชีวิตทั้งหมด” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“ค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นค่าที่พัก ค่าอาหารการกิน ค่าเล่าเรียน ค่าเสื้อผ้าชุดนักเรียน เราออกให้หมดทุกคน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

6). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรชลบุรี เอฟซี มีเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรภายในประเทศคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา, โรงเรียนชลราษฎรอำรุง และโรงเรียนท่าข้ามพิทยาคม นอกจากนี้ มีเครือข่ายในต่างประเทศคือ สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศสหรัฐอเมริกา, สโมสรวิสเซล โกเบ ในประเทศญี่ปุ่น และสโมสรพีเอสวี ไฮด์โอเฟ่น ประเทศเนเธอแลนด์แลนด์ ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับเครือข่ายในต่างประเทศ โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอล

เยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ และมีนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนจากสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ เดินทางมาฝึกซ้อมฟุตบอลกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรชลบุรี เอฟซี พร้อมทั้งการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนกัน โดยการให้ผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนเครือข่ายต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันฟุตบอลเยาวชนจากประเทศเนเธอแลนด์ หรือประเทศญี่ปุ่น เข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรชลบุรี เอฟซี ดังคำกล่าวที่ว่า

"ชลบุรี ก็จะมีเครือข่ายในประเทศก็คงจะมีโรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา แล้วโรงเรียนชลราษฎรอำรุง (ชลชาย) และรวมทั้งในส่วนของท่าข้ามพิทยาคม" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"ในต่างประเทศก็จะมีที่สหรัฐอเมริกา ที่ซาน ดิเอโก้ แล้วก็ในญี่ปุ่นก็มีวิสเซล โกเบ ในฮอลแลนด์ก็เป็นพีเอสวี ไฮด์โอเฟ่น" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"นักฟุตบอลในต่างประเทศก็เดินทางมาฝึกที่เรา เราก็ส่งนักฟุตบอลไปฝึกที่เขา มีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนด้วย" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

"มีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนจากต่างประเทศด้วย ให้มาช่วยเหลือดูแลสถาบัน ซึ่งทีมที่เราเป็นพันธมิตร ไม่ว่าจากฮอลแลนด์ หรือญี่ปุ่น" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี

1). โครงสร้าง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า โครงสร้างการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นชาวเยอรมันเป็นผู้ที่วางแผนการดำเนินงานโครงสร้างของการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอล และทำหน้าที่เป็นหัวหน้าผู้ฝึกสอนทีมชุดเยาวชนรุ่นอายุอายุต่ำกว่า 14 ปี อีกด้วย และมีในส่วนของการติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน และโครงสร้างของทีมชุดเยาวชนของสถาบันฟุตบอลมีทีมชุดเยาวชนอยู่ 2 รุ่นอายุคือ ทีมชุดเยาวชนรุ่นอายุต่ำกว่า 14 ปี และรุ่นอายุต่ำกว่า 17 ปี ในแต่ละรุ่นอายุมีทีมงานผู้ฝึกสอนและนักพัฒนาสมรรถภาพทางกายเป็นผู้ดูการฝึกซ้อม ซึ่งจำนวนนักฟุตบอลเยาวชนทั้ง 2 รุ่นอายุในปัจจุบันมีจำนวน 48 คน นอกจากนั้น โครงสร้างการทำงานในด้านการฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนกับทีมชุดใหญ่ปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกัน สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการ

ปรับวิธีการให้มีปรัชญาการเล่นที่เหมือนกับทีมชุดใหญ่ อย่างเช่น เน้นการเล่นฟุตบอลกับพื้น และการส่งบอลสั้น เป็นต้น ซึ่งคาดว่าน่าจะใช้เวลาอีก 1-2 ปี ที่จะทำให้โครงสร้างด้านการฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ ดังคำกล่าวที่ว่า

"โครงสร้างของสถาบันฟุตบอลเยาวชนก็จะมีผู้อำนวยการเป็นชาวเยอรมัน ซึ่งเป็นผู้วางแผนการดำเนินงานในโครงสร้างการฝึกของสถาบัน แล้วก็จะมีในส่วนของการซุ่มดูฟอร์ม (scouting) ของสถาบัน ซึ่งผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเป็นหัวหน้าผู้ฝึกสอนทีมชุด 14 ด้วย และผู้ช่วยผู้ฝึกสอนและฟิตเนส" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"สโมสรบางกอก กล๊าส มีนักฟุตบอล 2 รุ่น คือ U17 ปี กับ U14 ปี ทั้ง 2 รุ่นรวมกัน ตอนนี้มีประมาณ 48 คน โดยมีผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ดูแลในแต่ละรุ่นแบบมืออาชีพ"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"โครงสร้างการฝึกซ้อม มีการปรับการเล่นให้มีปรัชญา (Philosophy) เหมือนกับทีมชุดใหญ่ เช่น การเล่นบอลกับพื้น และการต่อบอลสั้น น่าจะใช้เวลาอีก 1-2 ปี ที่จะสอดคล้องกับทีมชุดใหญ่"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

2). กระบวนการการจัดการ

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลมีกระบวนการการจัดการ โดยสถาบันฟุตบอลมีการวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งการแบ่งช่วงอายุของนักฟุตบอลเยาวชนเป็นช่วงอายุละ 3 ปี คือ ช่วงอายุ 13-15 ปี และ 16-18 ปี โดยให้ความสำคัญในการฝึกซ้อมกับลูกฟุตบอลเป็นหลัก นอกจากนี้ มีการนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติ โดยสถาบันฟุตบอลจะให้ความสำคัญเรื่องของทักษะพื้นฐาน ซึ่งทำให้นักฟุตบอลเยาวชนมีทักษะพื้นฐานที่ดีและถูกต้อง จากนั้นสถาบันฟุตบอลก็จะไปให้ความสำคัญกับเรื่องของรูปแบบการเล่น และในเรื่องของกลยุทธ์และวิธีการเล่นต่างๆ ซึ่งการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนก็จะเป็นการปฏิบัติไปตามขั้นตอนของแผนการดำเนินงานของสถาบัน พร้อมทั้ง มีการตรวจสอบแผนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล โดยใช้การประเมินการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทุก 6 เดือน ซึ่งมีรูปแบบที่เป็นฟอร์มของการประเมินนักฟุตบอลเยาวชนที่ชัดเจน และมีการแจ้งผลของการฝึกซ้อมอยู่เป็นระยะ ซึ่งทุกรูปแบบของการฝึกซ้อม ต้องมีผลโดยตรงกับนักฟุตบอลเยาวชนสำหรับการนำลงไปใช้ได้จริงในสนามฝึกซ้อมและเกมการแข่งขัน แต่สำหรับการปรับปรุงแก้ไข

แผนการดำเนินงานมีน้อย เนื่องจากรูปแบบการฝึกซ้อมทุกอย่างมีการกำหนดขึ้นมาตั้งแต่นักฟุตบอลเยาวชนรุ่นแรกของสถาบันฟุตบอล หรือว่ารุ่นอายุที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งรุ่นอายุ 17 ปี และ 14 ปี รูปแบบการฝึกซ้อมก็จะเหมือนกันทั้งหมด นอกจากนั้น ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรคือ บุคลากรของสถาบันฟุตบอลทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน โดยผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ซึ่งบุคลากรของสถาบันฟุตบอลมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามเท่านั้น ซึ่งไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันฟุตบอล แต่รูปแบบและรายละเอียดของการฝึกซ้อมมีการให้สิทธิกับผู้ฝึกสอนอย่างเต็มที่ ในการออกแบบและดูแลการฝึกซ้อมในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ดังคำกล่าวที่ว่า

“คือแผนของสถาบันแบ่งเป็นช่วง 3 ปี คือเราจะเว้นช่วง 3 ปี เน้นให้เล่นกับฟุตบอล เน้นในเรื่องของเทคนิค ช่วงระยะห่าง 3 ปี” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“เน้นในเรื่องของเทคนิค ซึ่งให้มีพื้นฐานที่ดี จากนั้นก็จะไปในเรื่องของรูปแบบการเล่น ในเรื่องของแท็คติคต่างๆ คือการพัฒนามันจะเป็นไปตามขั้นตอน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“ประเมินผลทุก 6 เดือนสำหรับนักกีฬาระดับเยาวชน มีแบบฟอร์มการประเมินที่ชัดเจน มีการแจ้งผลการฝึกซ้อมเป็นระยะ และทุกการฝึกสอน จะต้องมีผลโดยตรงในการลงใช้ในสนามจริง หรือการแข่งขัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“คือทุกอย่างเหมือนกันหมด ตั้งแต่รุ่นแรก หรือว่ารุ่น 17 ปี 14 ปี คือเหมือนกันหมดทุกอย่างแบบฝึกเหมือนกันหมด” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“มีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการปฏิบัติตามอย่างเดียว แต่ให้สิทธิทางผู้ฝึกสอน เป็นผู้ออกแบบและดูแลการฝึกซ้อม” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

4). การลงทะเบียน

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน โดยการเซ็นสัญญาระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน และมีการทำเป็นแฟ้มเก็บข้อมูลทั่วไปของนักฟุตบอลเยาวชน ประกอบด้วย ข้อมูลประวัติส่วนตัว ข้อมูลน้ำหนักส่วนสูง รวมทั้งมีข้อมูลประวัติผลงานของนักฟุตบอลเยาวชนด้วย อย่างเช่น ตั้งแต่มาอยู่ใน

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีรายการแข่งขันมาแล้วกี่รายการ มีโอกาสได้ลงทำการแข่งขันไปกี่นัด ผลการแข่งขัน หรือมีชื่อติดเยาวชนทีมชาติ เป็นต้น ซึ่งนักฟุตบอลเยาวชนแต่ละคนจะมีทะเบียนเป็นแฟ้มข้อมูล 1 คนต่อ 1 เล่ม พร้อมทั้งมีสัญญาการเป็นนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรอยู่ทะเบียนประวัติของนักฟุตบอลเยาวชนแต่ละคนด้วย นอกจากนี้ การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับทางสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC) สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ไม่มีการลงทะเบียนใดๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ มีเพียงฐานข้อมูลของสโมสรเท่านั้น ซึ่งสโมสรเป็นผู้ดำเนินงานเองทั้งหมด ดังคำกล่าวที่ว่า

"มีการทำสัญญาระหว่างนักกีฬากับสโมสร" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"มีแฟ้มเก็บข้อมูล ก็จะเป็นข้อมูลทั่วไป น้ำหนักส่วนสูง ประวัติส่วนตัว คือประมาณว่า มาอยู่ที่บางกอก กล๊าส มีรายการแข่งขัน ผลงานเป็นอย่างไร ได้ลงเล่นกี่นัด ติดทีมชาติหรือไม่ ก็จะเป็นเล่มของนักฟุตบอลแต่ละคนเลยว่า" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"ไม่มีการลงทะเบียนกับเอเอฟซี สมาคมฟุตบอลก็ไม่ชัดเจน สโมสรเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

5). ความรู้และการจัดการความรู้

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการจัดเก็บรูปแบบการฝึกซ้อมเอาไว้ ซึ่งเป็นการจัดเก็บรูปแบบตามที่ระบุไว้ในหลักสูตร ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดเก็บในเรื่องของรูปแบบการฝึกซ้อมทักษะขั้นพื้นฐานตามที่ระบุไว้ในหลักสูตร และมีการทดสอบนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทุกคน แล้วบันทึกข้อมูลสถิติเก็บเอาไว้ นอกจากนี้ การนำความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนคือ มีทั้งรูปแบบที่จัดเก็บไว้แล้วนำไปใช้พัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในปีต่อไป และรูปแบบการฝึกที่นักฟุตบอลเยาวชนยังทำได้ไม่ดีพอในวันนี้ ก็จะนำเอารูปแบบการฝึกที่ยังทำได้ไม่ดีกลับมาใช้อีกครั้งในวันถัดไป รวมถึงการนำข้อมูลสถิติของการทดสอบต่างๆ ที่เก็บไว้ทุกรายละเอียดนำมาพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เช่น ข้อมูลทางด้านร่างกาย ข้อมูลโภชนาการ ประสิทธิภาพ ข้อมูลการลงสนามแข่งขัน การทดสอบต่างๆ เป็นต้น เพื่อพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า

“รูปแบบการฝึกซ้อมก็จะมีการเก็บรวบรวมเอาไว้ มีการจัดเจ็บรูปแบบตามหลักสูตร คือหลักสูตรในส่วนของทักษะพื้นฐานก็จะเก็บในส่วนนี้ไว้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“ซึ่งการจะเอามาใช้ในปีต่อไป บางรูปแบบที่เคยซ้อมแล้ว ถ้าวันนี้นักฟุตบอลยังทำไม่ได้ พรุ่งนี้ก็จะเอามาซ้อมใหม่อีกครั้ง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“มีการบันทึกทุกรายละเอียด เช่น การลงสนามแข่ง ประสิทธิภาพ ข้อมูลทางร่างกาย โภชนาการ เกี่ยวกับการทดสอบ สถาบันจะทดสอบนักฟุตบอล ก็จะจดบันทึกไว้ นำข้อมูลสถิติที่เก็บไว้นำมาพัฒนาเยาวชนให้ดีขึ้น” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

5). การศึกษาและสวัสดิการ

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการจัดสวัสดิการด้านศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนคือ ทีมชุดเยาวชนรุ่นอายุต่ำกว่า 14 ปี ส่งให้นักฟุตบอลเยาวชนเข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนวัดเขียนเขต ส่วนทีมชุดเยาวชนรุ่นอายุต่ำกว่า 17 ปี ส่งให้เข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนธัญบุรี นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรยังมีการจัดสวัสดิการด้านอื่นๆ ให้กับนักฟุตบอลเยาวชนอีกด้วย เช่น มีประกันชีวิตให้ มีการดูแลสุขภาพ ถ้าหากว่านักฟุตบอลเยาวชนบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย ระหว่างทำการฝึกซ้อมหรือระหว่างทำการฝึกซ้อมก็จะส่งไปรักษาที่โรงพยาบาลที่เป็นเครือข่ายกับสโมสร เป็นต้น แต่สโมสรไม่มีการจ่ายเงินเดือนหรือเบี้ยเลี้ยงให้กับนักฟุตบอลเยาวชน เนื่องจากสโมสรเป็นผู้ออกค่าใช่จ่ายในเรื่องของอาหารการกิน เรื่องของที่พักให้กับนักฟุตบอลเยาวชน สำหรับค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสถาบันฟุตบอลเยาวชนสโมสรเป็นผู้ที่ออกค่าใช้จ่าย ผู้ปกครองของนักฟุตบอลเยาวชนไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ดังคำกล่าวที่ว่า

“ทีมชุดเล็ก U14 เรียนที่โรงเรียนวัดเขียนเขต ส่วนชุด U17 เรียนที่โรงเรียนธัญบุรี”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“มีประกันชีวิต ดูแลสุขภาพ หากบาดเจ็บจากการแข่งขันหรือการฝึกซ้อม ก็สามารถส่งไปได้ ส่งไปที่เป็นเครือข่ายอยู่ ไม่มีเงินเดือนให้ เพราะสโมสรจ่ายให้หมด กินฟรี อยู่ฟรี เบี้ยเลี้ยงไม่มี”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี ออกค่าใช้จ่ายให้หมด ผู้ปกครองไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น"
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

6). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี มีเครือข่ายในประเทศคือ โรงเรียนสตรีวิทยา 2 มีเครือข่ายในต่างประเทศคือ สโมสรไบเออร์ เลเวอร์คูเซ่น สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศเยอรมัน กับสโมสรเซเรโซ โอซาก้า สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศญี่ปุ่น และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับเครือข่ายคือ 1) การพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนร่วมกันกับโรงเรียนสตรีวิทยา 2 โดยทางสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี จะส่งบุคลากรและทีมงานผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ให้เข้ามาช่วยดูแลการฝึกซ้อมในทุกรุ่นอายุ นอกจากนี้ ยังมีการวางแผนที่จะนำนักฟุตบอลเยาวชนในรุ่นอายุ 16 ปี จากสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มารวมกับนักฟุตบอลเยาวชนจากโรงเรียนสตรีวิทยา 2 เพื่อส่งเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชนในรายการต่างๆ 2) การส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าร่วมทำการฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ โดยการคัดเลือกผู้เล่นที่มีทักษะที่ดี ซึ่งดูได้จากหนังสือที่มีการเก็บข้อมูลของการทดสอบทักษะต่างๆ ของแต่ละคนไว้เป็นเล่ม จากนั้นก็จะส่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไปเปรียบเทียบนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศคือ สโมสรไบเออร์ เลเวอร์คูเซ่น กับสโมสรเซเรโซ โอซาก้า ถ้าหากว่านักฟุตบอลเยาวชนมีผลการทดสอบของทักษะต่างๆ ที่ดี ทางสโมสรก็จะส่งไปเข้าร่วมทำการฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ ทั้งสโมสรไบเออร์ เลเวอร์คูเซ่น และสโมสรเซเรโซ โอซาก้า ดังคำกล่าวที่ว่า

"บางกอก กล๊าส ทำ MOU กับ โรงเรียนสตรีวิทยา 2 เพื่อร่วมกันพัฒนาโครงการเกี่ยวกับฟุตบอลระดับเยาวชนไปด้วยกัน ทางสโมสรจะส่งบุคลากร รวมทั้งทีมงานผู้ฝึกสอนมาช่วยดูแลทีมในทุกรุ่นอายุ และยังมีแผนการที่จะนำนักเตะเยาวชนในรุ่น 16 ปี จากสถาบันของ บางกอก กล๊าส และจากโรงเรียนสตรีวิทยา 2 มารวมกัน เพื่อส่งทีมเข้าแข่งขันในรายการต่างๆ" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

"ในต่างประเทศก็จะมี ไบเออร์ เลเวอร์คูเซ่น กับเซเรโซ โอซาก้า" (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“สโมสรก็จะมีการส่ง คนที่ทักษะดีไปในสถาบันของเลเวอร์คูเช่นกับเซเรโซ โอซาก้า ของเซเรโซ ของเลเวอร์ ซึ่งจะมีการเก็บข้อมูลการทดสอบต่างๆ ไว้เป็นเล่ม มีการส่งไปที่เลเวอร์คูเซ่น กับเซเรโซ โอซาก้า คือเอามาเปรียบเทียบกับเด็กในรุ่นเดียวกันว่าเป็นยังไง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

4.1.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยของ สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี สามารถสรุปได้ดั้งนี้

สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จ อันดับแรกคือ ความตั้งใจจริง เนื่องจากการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนต้องใช้เวลานานหลายปี นั่นหมายความว่า ถ้าคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนเข้ามาตั้งแต่อายุ 12 ปี ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างน้อย 7 ปี เพราะฉะนั้นภายในระยะเวลา 7 ปี สถาบันฟุตบอลเยาวชนต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ดี มีงบประมาณในการบริหารจัดการที่ดีและเพียงพอ และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องมีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุนเพื่อให้มีการจัดการแข่งขันรายการแข่งขันที่มีมาตรฐานมารองรับในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งการพัฒนาไปสู่ระบบฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน ไม่ใช่เพียงแค่การวางรากฐานที่ระบบการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนเท่านั้น ทุกภาคส่วนต้องเข้ามาร่วมมือกันวางรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน ต้องมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาแบบปีต่อปีและระยะยาว ต้องมีกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่ใช้ในการแข่งขัน ทุกสโมสรจำเป็นต้องมีสถาบันฟุตบอลเยาวชนหรือไม่ และจำเป็นต้องเข้าร่วมรายการแข่งขันรายการไหนบ้าง เพื่อการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน เพราะฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็นสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องเข้ามาให้การสนับสนุนการพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชน โดยการทำให้มีรายการแข่งขันที่มีมาตรฐานสูงเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้สะดวกต่อการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่เหมาะสมกับรุ่นอายุ ดังคำกล่าวที่ว่า

“อย่างแรก คือในเรื่องของความตั้งใจจริง เพราะว่าในเรื่องของสถาบันฟุตบอลมันต้องใช้เวลา หมายความถ้าคุณคัดเยาวชนเข้ามาตั้งแต่อายุ 12 ปี ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 7 ปี ในการพัฒนา เพราะฉะนั้นในเวลา 7 ปี ต้องมีแผนงานที่ดี มีงบประมาณในการบริหารที่ดี ต้องทำให้ต่อเนื่อง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ควรที่จะมีภาครัฐและภาคเอกชนต้องเข้ามา เพื่อที่จะมีการจัดการแข่งขันที่ได้มาตรฐานซึ่งจะมารองรับในส่วนนี้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“การที่มีการพัฒนาเป็นฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืนผมว่าเราต้องไม่ใช่วางรากฐานที่ระบบแค่ที่สถาบันฟุตบอล ต้องเป็นทุกภาคส่วนต้องเข้ามาร่วมมือกันว่า” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“การวางมาตรฐานมันต้องมีระบบเป็นรูปแบบ ควรจะต้องมีกลยุทธ์ปีต่อปี ควรที่จะมีกฎ ระเบียบข้องบังคับที่ใช้ในการแข่งขัน ทำให้ทุกสโมสรต้องมีหรือไม่ สถาบันฟุตบอล และต้องส่งเข้าร่วมการแข่งขันรายการไหน เพื่อเป็นการพัฒนาให้มันถูกแนวทาง” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“สมาคมฟุตบอลฯ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องเข้ามาสนับสนุนเรื่องนี้ ที่จะทำให้มีรายการแข่งขันที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น ก็จะทำให้ง่ายต่อการพัฒนานักกีฬาในรุ่นอายุที่เหมาะสม” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนไม่ใช่การพัฒนาเพียงแค่ทักษะความสามารถเท่านั้น ต้องพัฒนาในด้านอื่นๆ ด้วย ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติการเล่นฟุตบอล การฝึกซ้อมอย่างถูกวิธี และการเอาใจใส่กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน นอกจากนี้ ควรที่จะมีวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปีเอาไว้ เพื่อให้นักฟุตบอลเยาวชนได้ทำการฝึกซ้อมอย่างเต็มที่ มีการจัดการฝึกซ้อมตามแผนที่ได้วางไว้ การช่วยให้นักฟุบอลเยาวชนได้รับความรู้จากการฝึกซ้อม มีการเพิ่มโปรแกรมการฝึกซ้อมต่างๆ เข้าไป และการเพิ่มเป้าหมายการเล่นฟุตบอลอย่างมืออาชีพให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน อีกทั้งการสร้างให้นักฟุตบอลเยาวชนมีบุคคลแรงบันดาลใจในการเล่นฟุตบอล ซึ่งในส่วนตรงนี้สามารถสร้างขึ้นมาได้ โดยการปลูกฝังให้นักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันแต่ละมีนักฟุตบอลอาชีพที่เป็นแรงบันดาลใจของตนเอง แล้วทำตามฝันในการเป็นนักฟุตบอลอาชีพโดยการเจริญรอยตามนักฟุตบอลที่เป็นแรงบันดาลใจให้ได้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติของการเล่นฟุตบอลของเยาวชน การฝึกซ้อมอย่างถูกวิธี การเอาใจใส่นักฟุตบอลของเรา ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญที่สุดอย่างยิ่ง”
(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“แผนงานแต่ละปีที่เราวางเอาไว้เพื่อให้เยาวชนได้ทำการฝึกซ้อมอย่างเต็มที่ แล้วได้มีการจัดการฝึกซ้อม ได้ความรู้จากการฝึกซ้อม ใส่โปรแกรมให้เขาไป แล้วก็พยายามใส่เป้าหมายอย่างมืออาชีพเข้าไปให้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

“ในเรื่องของคนที่เป็นแบบอย่าง ตรงนี้เราสามารถทำได้ เพราะตรงนี้เป็นส่วนสำคัญมาก เราปลูกฝังให้เยาวชนของเรามีคนที่เป็นแบบอย่างของเขาเองในแต่ละคน แล้วให้เขาเดินตามฝันของเขาเดินตามคนที่เป็นแบบอย่างของเขาได้” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16/12/2556)

สโมสรชลบุรี เอฟซี

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยคือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่สโมสรฟุตบอลในประเทศควรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นสนามฝึกซ้อมที่มีคุณภาพสำหรับเยาวชน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีคุณภาพ และที่สำคัญคือ โปรแกรมการแข่งขันจะต้องมีคุณภาพมากกว่าในปัจจุบันนี้ เนื่องจากการจัดการแข่งขันในประเทศไทยในปัจจุบันยังไม่คำนึงถึงความปลอดภัยของนักฟุตบอลเยาวชนเท่าที่ควร อย่างเช่น การจัดการแข่งขันในเวลา 10.00 น. เวลา 11.00 น. หรือเวลา 13.00 น. ซึ่งเป็นอันตรายและไม่เหมาะสมกับนักฟุตบอลเยาวชน เป็นต้น นอกจากนั้น สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนอย่างจริงจัง ไม่ใช่เพียงแค่จัดตั้งสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นมา แต่จะต้องมีการทำงานอย่างจริงและมีรูปแบบ มีระบบ มีโปรแกรม และมีโครงสร้างที่ดี ซึ่งการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ถ้าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยทุกๆ สโมสรมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน จะสามารถพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของประเทศไทยให้มีคุณภาพที่ดีในอนาคต ดังคำกล่าวที่ว่า

“สิ่งอำนวยความสะดวก ที่บ้านเรายังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นสนามฝึกซ้อมที่มีคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“โปรแกรมการแข่งขันจะต้องมีคุณภาพมากกว่านี้ ในบ้านเรายังไม่คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้เล่นเท่าที่ควร อย่างการแข่งขันตอน 10 โมง 11 โมง บ่ายโมง ซึ่งไม่เหมาะกับนักฟุตบอลอยู่แล้ว” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเยาวชน อย่างจริงจัง ไม่ใช่ว่ามีแค่สถาบันขึ้นมาแล้วก็ทำงานโดยไม่มีรูปแบบ ระบบ โปรแกรม มีโครงสร้างที่ไม่ดีเลย” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

“ประเทศไทยถ้าทุกๆ ทีม มีโครงสร้างที่เหมือนกันหมด เราก็จะมีนักฟุตบอลที่มีคุณภาพที่ดีในอนาคตด้วย ไม่ใช่ว่ามีแค่ที่ชลบุรีอย่างเดียว ต้องมีทั่วประเทศเลย” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 13/3/2557)

สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จคือ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนไปในแนวทางและทิศทางเดียวกัน รวมถึงการพัฒนาไปในรูปแบบเดียวกันทั้งระบบ นอกจากนี้ ในเรื่องของรายการแข่งขันระดับเยาวชน ถ้าหากว่าในประเทศมีรายการแข่งขันของนักฟุตบอลเยาวชนที่มีการแข่งขันเป็นระบบลีกแบบเหย้า-เยือน ซึ่งใช้เวลาในการทำการแข่งขัน 7-8 เดือน ก็จะเป็นเรื่องที่ดี เพราะจะช่วยพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนของไทยในทิศทางที่ดี ซึ่งนอกจากจะมีรายการแข่งขันที่ดีแล้ว ก็จะต้องพัฒนารายการแข่งขันให้ดีและมีคุณภาพที่ดีต่อไปในอนาคตด้วย ซึ่งทำให้การพัฒนามีทิศทางที่ดีขึ้นไปในอนาคตด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

“คือการพัฒนาฟุตบอลเยาวชนมันก็มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียว พัฒนาไปรูปแบบเดียวกัน” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

“ในเรื่องของรายการแข่งขันด้วย ถ้าหากมีรายการแข่งขันของเยาวชนที่เป็นลีก 7-8 เดือนก็จะดี มันจะช่วยพัฒนาเยาวชนได้ดีมากๆ การพัฒนามันต้องมีรายการแข่งขันที่ดี แล้วดีขึ้นไปเรื่อยๆ” (สัมภาษณ์ ณ วันที่ 6/5/2557)

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านโครงสร้าง	- มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลและหัวหน้าผู้ฝึกสอนชาวไทย คอยทำงานร่วมกัน ในการวางแผนการดำเนินงาน - โครงสร้างการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) เป็นส่วนของการพัฒนาทางด้านเทคนิค 2) เป็นส่วนของการบริหารงานสถาบันฟุตบอลเยาวชน 3) เป็นส่วนของการอำนวยความสะดวกให้กับนักฟุตบอลเยาวชน - โครงสร้างในการดำเนินงานด้านฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่	- มีประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้ออกแบบและวางแผนโครงสร้างการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชนแต่ละชุดที่ใช้ในการฝึกซ้อมแต่ละปี - โครงสร้างการทำงานในด้านการฝึกซ้อมฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนไม่สอดคล้องกับโครงสร้างด้านการฝึกซ้อมฟุตบอลของทีมชุดใหญ่	- มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ที่วางแผนการดำเนินงาน - โครงสร้างการทำงานในด้านการฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนกับทีมชุดใหญ่ปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกัน ซึ่งคาดว่าน่าจะใช้เวลาอีก 1-2 ปี ที่จะทำให้โครงสร้างด้านการฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกับทีมชุดใหญ่

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านวัตถุประสงค์	- ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนพร้อมทั้งผลักดันขึ้นสู่ทีมใหญ่ - สโมสรต้องการที่จะพัฒนาระบบไปสู่การเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน - ภายใน 1 ปี ต้องมีผลผลิตจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้อย่างน้อย 1 หรือ 2 คนต่อปี - ซึ่งที่ผ่านมาสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ -โดยวัตถุประสงค์หลักกับเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีความสอดคล้องกัน	- สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมี 2 วัตถุประสงค์ คือ 1) การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลให้มีคุณภาพที่ดีและมีศักยภาพสูง 2) ความพยายามที่จะทำให้นักฟุตบอลเยาวชนหลงใหลในเกมกีฬาฟุตบอล และมีความเข้าใจในการเล่นเกมมากกว่าปัจจุบัน - เป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชน คือการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเพื่อส่งไปเล่นฟุตบอลอาชีพต่างประเทศ และในประเทศไทย - พยายามผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 คน	- วัตถุประสงค์หลักของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีดังนี้ 1) เป็นการสร้างโอกาสให้กับนักฟุตบอลเยาวชนในทุกด้าน 2) การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนให้ขึ้นไปสู่ทีมชุดใหญ่ - เป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีดังนี้ 1) การผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ 2) การเป็นสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ติดอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศในด้านการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านกระบวนการการจัดการ	- มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งวางแผนการดำเนินงานออกมาเป็นนโยบายเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานของสโมสร - ในการดำเนินงานผู้ฝึกสอนทุกคนจะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน โดยแต่ละคนจัดทำโปรแกรมในการปฏิบัติงานของตนเอง - การตรวจสอบแผนการดำเนินงาน มีประชุมร่วมกัน มีการรายงานเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น - ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนการดำเนินงาน - บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงาน	- สโมสรได้จัดทำนโยบายในการปฏิบัติงานออกมา มีการวางโปรแกรมการฝึกซ้อมในระยะยาวไว้ตั้งแต่ปี 2010-2018 - สถาบันฟุตบอลมีการตรวจสอบและประเมินนักฟุตบอลเยาวชนทุก 3 เดือน และ 6 เดือน และรายการแข่งขันที่สำคัญสถาบันฟุตบอลก็จะออกใบประเมินนักฟุตบอลเยาวชน - มีการแก้ไขปรับปรุงแผนการดำเนินงาน โดยปีที่ผ่านมาสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีข้อบกพร่องตรงส่วนไหนของแผนการดำเนินงาน ก็จะนำข้อบกพร่องนั้นเข้ามาแก้ไขและเพิ่มเติมในปีต่อไป	- มีการวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน - มีการดำเนินงาน โดยการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนของแผนการดำเนินงานของสถาบัน - มีการตรวจสอบแผนการ โดยการประเมินนักฟุตบอลเยาวชนทุก 6 เดือน - แต่การปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานมีน้อย เนื่องจากรูปแบบการฝึกซ้อมทุกอย่างมีการกำหนดขึ้นมาตั้งแต่นักฟุตบอลเยาวชนรุ่นแรกของสถาบันฟุตบอล - บุคลากรมีหน้าที่ในการปฏิบัติตาม ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านหลักสูตร	- อันดับแรกคือ เรื่องของบุคลากรสโมสรจะส่งบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอน - อันดับที่สองคือ เรื่องของการพัฒนารูปแบบการเล่นฟุตบอล โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้วางแผนและพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอล - รูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญในหลักสูตร มุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว - หลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลมีการจัดทำเอกสารหลักสูตรออกมาชัดเจน และมีการนำมาปฏิบัติจริง	- สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอล โดยการนำหลักสูตรฟุตบอลมาจากจากหลายประเทศ มาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมสำหรับการเล่นฟุตบอลในประเทศไทย - ซึ่งเนื้อหาสาระสำคัญของหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอล มี 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นในส่วนของทักษะพื้นฐาน ส่วนที่ 2 ในส่วนของความแข็งแกร่งของสภาพร่างกาย ส่วนที่ 3 ในส่วนของสภาพจิตใจ และในส่วนที่ 4 ในส่วนของจิตวิทยา - หลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลมีเอกสารเป็นหนังสือคู่มือที่ใช้สำหรับการฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชนที่ชัดเจน และมีการนำมาปฏิบัติจริง	- พัฒนามาจากประสบการณ์ของผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล ที่เคยมีประสบการณ์การเป็นผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพอยู่ในประเทศเยอรมัน - ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอล มีการแบ่งตามช่วงอายุ - หลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันมีความเหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอล - เอกสารหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกสอนฟุตบอลที่ชัดเจน และมีการนำมาปฏิบัติได้จริง

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านบุคลากร	- มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการเชิญผู้ฝึกสอนมาทดสอบการปฏิบัติงาน -อันดับแรกคือ ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ มีความสามารถ โดยเฉพาะใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอน - อันดับที่สองคือ ต้องมีความอดทน มีวิสัยทัศน์ และมีทัศนคติที่ดี - มีการส่งผู้ฝึกสอนเข้ารับการฝึกอบรมใบอนุญาตผู้ฝึกสอน และมีการส่งไปศึกษาหาความรู้ในต่างประเทศ รวมถึงการส่งทีมงานผู้ฝึกสอนให้เข้าร่วมปฏิบัติงานกับทีมฟุตบอลอื่นๆ - สโมสรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ซึ่งสโมสรเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด	- การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จะต้องมีคุณสมบัติคือ 1) ความรู้ ผู้ฝึกสอนแต่ละคนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนอย่างน้อยในระดับC (C License) 2) ทัศนคติ 3) ทักษะความสามารถ ผู้ฝึกสอนต้องมีทักษะความสามารถของฟุตบอล - สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ โดยการส่งบุคลากรของสถาบัน ให้เข้ารับการฝึกอบรมทุกๆ ปี และมีการส่งผู้ฝึกสอนไปเรียนรู้ในต่างประเทศทุกๆ ปี อย่างน้อยชุดละ 2-3 คน	- บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถที่ถูกต้อง และมีความเข้าใจในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน - ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอล ก็ต้องมีทั้งความรู้ในเรื่องของใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอน และทัศนคติที่ดี - ความรู้ทั่วไปก็ต้องรู้ด้วย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถหลายอย่างมาบูรณาการเข้าด้วยกัน - สถาบันฟุตบอลเยาวชนยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยทางสโมสรก็ส่งบุคลากรให้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านงบประมาณ	- มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายไว้ประมาณ 20-30 ล้านบาทต่อปี - มีการกำหนดในจำนวนที่สูงเกินไปบ้างเพื่อให้สามารถใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนได้อย่างเพียงพอ - งบประมาณค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลได้รับจากผู้สนับสนุนของสโมสร เช่น เอสซีจี (SCG) ยามาฮ่า (Yamaha) ไอ-โมบาย (I-mobile) เป็นต้น - เป็นงบประมาณที่มาจากรายได้ของสโมสร เช่น การขายบัตรเข้าชมการแข่งขัน สินค้าที่ระลึก เป็นต้น รวมถึงรายได้จากการปล่อยตัวนักฟุตบอลให้กับสโมสรอื่น	- สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายไว้จำนวน 2 ล้านบาทต่อปี - สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรได้รับการสนับสนุนงบประมาณมาจาก 2 ส่วนคือ 1) สโมสรชลบุรี เอฟซี ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจากการขายบัตรเข้าชมการแข่งขัน เสื้อผ้าชุดแข่งขันของสโมสร รวมถึงผู้สนับสนุนของสโมสร เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ช้าง, บิ๊ก โคลา (Big Cola) เป็นต้น ซึ่งแบ่งจากรายได้ทั้งหมดของสโมสรให้กับสถาบันฟุตบอลร้อยละ 10 ต่อปี 2) งบประมาณที่มาจากต่างประเทศอย่างสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC)	- มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอยู่ที่จำนวน 3-5 ล้านบาทต่อปี - งบประมาณของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรที่ได้มีการกำหนดไว้มีเพียงพอต่อการบริหารจัดการและการใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลเยาวชน - งบประมาณของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมาจากสโมสร ซึ่งเป็นงบประมาณที่ได้มาจากผู้สนับสนุน เช่น ลีโอ, น้ำดื่มตราสิงห์, บีอิ้ง (B-ing), ยูเมะ พลัส (Umay Plus) เป็นต้น และมาจากรายได้ของสโมสร แล้วจัดสรรมาเป็นงบประมาณของสถาบันฟุตบอลเยาวชน

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	- สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีเพียงพอต่อความต้องการ - ยังไม่มีผู้จัดทำมาตรฐานออกมาเป็นแบบแผนที่ชัดเจน - การจัดการสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันให้มีความความเหมาะสมกับสถานการณ์ - สถาบันฟุตบอลเยาวชนยังมีข้อจำกัดในเรื่องของสนามฝึกซ้อมในร่ม (หญ้าเทียม) ที่มีขนาดเล็กกว่ามาตรฐาน - สโมสรกำลังก่อสร้างสนามฝึกซ้อมเพิ่มขึ้นจำนวน 4 สนาม เพียงพอต่อความต้องการและเหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชน มากขึ้น	- มาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ยังไม่มีการจัดทำรูปแบบออกมา - สถาบันฟุตบอลเยาวชนเชื่อว่าสถานที่และสิ่งอำนวยความที่มีอยู่เพียงพอต่อความต้องการ - สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีอุปกรณ์สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีเหมาะสมสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนแต่ละรุ่นอายุ - ในช่วงระยะเวลาปลายปีนี้จะมี 3-4 สนามที่จะต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการมากยิ่งขึ้นและสำหรับสำหรับการฝึกซ้อมในทุกสภาพอากาศ	- สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรที่มีพื้นที่ที่ค่อนข้างคับแคบ - มีการประเมินและตรวจสอบมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกตามเกณฑ์การประเมินของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC) ซึ่งเป็นการประเมินโดยภาพรวมทั้งสโมสร - การจัดการสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน มีการจัดการแยกกับทีมชุดใหญ่

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา	- สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน โดยมีเกณฑ์มาตรฐานในพิจารณานักฟุตบอลเยาวชน ดังนี้ 1) มีทักษะฟุตบอลขั้นพื้นฐานที่ดี 2) มีทักษะด้านความเร็ว 3) มีความเข้าใจในการเล่นฟุตบอล - สถาบันฟุตบอลเยาวชนวิธีการหรือช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน 3 แบบ คือ 1) การเปิดคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ 2) การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) 3) จากเครือข่ายของสโมสรที่เป็นตัวแทนนักกีฬา	- การสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกดังนี้ 1) การทดสอบทักษะขั้นพื้นฐาน 2) มีการพิจารณาสรีระของนักฟุตบอลเยาวชน 3) พิจารณาประวัติภูมิหลังของนักฟุตบอลเยาวชน - สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีวิธีการหรือช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนดังนี้ 1) นักฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ที่เข้ามาทดสอบด้วยตนเอง 2) มีทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน	- มีการคัดเลือกตัวนักกีฬาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรดังนี้ 1) การคัดเลือกตัวนักฟุตบอลจากทั่วประเทศ โดยการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนทุก 3 ปี ทำการคัดเลือกที่สนามลีโอ (Leo Stadium) และการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนจากต่างจังหวัด 2) เปิดโอกาสให้นักฟุตบอลเยาวชนเข้ามาคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน 3) การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน - เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวนักกีฬาคือทักษะพื้นฐานที่ดี และสรีระที่เหมาะสมของนักฟุตบอลเยาวชน

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านการลงทะเบียน	- การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนเป็นการลงทะเบียนประวัติส่วนตัว ประวัติผลงานของนักฟุตบอลเยาวชน รวมถึงการเซ็นสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชนด้วย นักฟุตบอลเยาวชนแต่ละคนจะมีเอกสารทุกอย่างครบถ้วน - การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรกับสมาคมฟุตบอลฯ ยังไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจนในเรื่องของกฎระเบียบ และข้อบังคับ แต่มีการจัดการส่งเอกสารการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนตามข้อบังคับของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) - มีเจ้าหน้าที่คอยจัดการเอกสารทุกอย่างของนักฟุตบอลเยาวชนทุกคน	- มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนทุกคนกับสโมสร โดยการเซ็นสัญญากับ นักฟุตบอลเยาวชนที่มีอายุครบ 16 ปี ส่วนคนที่อายุต่ำกว่า 16 ปี ไม่มีการเซ็นสัญญา - สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ฯ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ซึ่งเป็นการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนตามหลักการปฏิบัติของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC)	- การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนโดยการเซ็นสัญญาระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน - การทำเป็นแฟ้มเก็บข้อมูลทั่วไปของนักฟุตบอลเยาวชน เช่น ประวัติส่วนตัว น้ำหนักส่วนสูง เป็นต้น - การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ไม่มีการลงทะเบียนใดๆ ทั้งสิ้น ซึ่งสมาคมฟุตบอลฯ ไม่มีความชัดเจนในเรื่องของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ - มีเพียงฐานข้อมูลของสโมสรเท่านั้น ซึ่งสโมสรเป็นผู้ดำเนินงานเองทั้งหมด

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านความรู้และการจัดการความรู้	- มีกระบวนการการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมและจัดเก็บรูปแบบการฝึกซ้อมเอาไว้ ตามที่ได้มีการระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอล - ทางสถาบันฟุตบอลได้กำหนดไว้ว่าผู้ที่จะมาเป็นผู้ฝึกสอนคนใหม่ของสถาบันฟุตบอล ต้องผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนมาก่อน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอน - การนำความรู้ของสถาบันมาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ผู้ฝึกสอนแต่ละคนต้องมารับความรู้จากหนังสือหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลไปใช้ในการฝึกซ้อมประจำวัน โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้ออกแบบการฝึก	- มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการเก็บรวบรวมรูปแบบและวิธีการในการฝึกซ้อมเมื่อปีที่ผ่านมาที่นักฟุตบอลเยาวชนยังฝึกซ้อมได้ไม่ดีพอไว้ แล้วนำกลับมาใช้ฝึกซ้อมอีกครั้งในปีต่อไป - สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการจัดทำข้อมูลทางสถิติของนักฟุตบอลเยาวชนทุกคนเก็บไว้ - สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการนำความรู้ของสถาบันที่ได้มีการรวบรวมและจัดเก็บไว้มาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ตามที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้ออกแบบและวางแผนไว้	- มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการจัดเก็บรูปแบบการฝึกซ้อมเอาไว้ ซึ่งเป็นการจัดเก็บรูปแบบตามที่ระบุไว้ในหลักสูตร - มีการทดสอบนักฟุตบอลเยาวชน แล้วบันทึกข้อมูลสถิติเก็บเอาไว้ - มีการนำความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนคือ มีทั้งรูปแบบที่จัดเก็บไว้แล้วนำไปใช้พัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในปีต่อไป และรูปแบบการฝึกที่ยังทำได้ไม่ดีกลับมาใช้อีกครั้งในวันถัดไป - การนำข้อมูลสถิติของการทดสอบต่างๆ ที่เก็บไว้ทุกรายละเอียดนำมาพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านการศึกษาและสวัสดิการ	- มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชน โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม - มีการจัดการสวัสดิการในเรื่องของประกันชีวิตให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทุกคน - สโมสรมีเงินเดือนให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลในแต่ละรุ่น เรียงลำดับมาตั้งแต่เดือนละ 3,000 บาท 5,000 บาท ตามลำดับ -โดยค่าใช้จ่ายสวัสดิการที่กล่าวข้างต้น สโมสรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด โดยที่ผู้ปกครองของนักฟุตบอลเยาวชนไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น	- มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งทุกคนจะต้องเข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนท่าข้ามพิทยาคม - มีการจ้างครูสอนพิเศษ ให้มาสอนภาษาต่างประเทศที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเพิ่มเติม - มีการจัดการสวัสดิการด้านอื่นๆ ให้กับนักฟุตบอลเยาวชนคือ การทำประกันชีวิตให้กับนักฟุตบอลเยาวชนทุกคน - สถาบันฟุตบอลไม่มีการจ่ายเงินเดือนให้นักฟุตบอลเยาวชน - สถาบันฟุตบอลเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ทั้งหมด ซึ่งผู้ปกครองไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น	- มีการจัดสวัสดิการด้านศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชน รุ่นอายุต่ำกว่า 14 ปี ส่งให้เข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนวัดเขียนเขต และอายุต่ำกว่า 17 ปี ส่งให้เข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนธัญบุรี - มีการจัดสวัสดิการด้านอื่นๆ ให้กับนักฟุตบอลเยาวชนอีกด้วย เช่น มีประกันชีวิตให้ มีการดูแลสุขภาพ เป็นต้น - ไม่มีการจ่ายเงินเดือนหรือเบี้ยเลี้ยงให้กับนักฟุตบอลเยาวชน - สโมสรเป็นผู้ที่ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด ผู้ปกครองของนักฟุตบอลเยาวชนไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ (ต่อ)

กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย	- มีเครือข่ายภายในประเทศคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ ธนบุรี และโรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม มีเครือข่ายต่างประเทศคือ สโมสรแอตเลติโก มาดริด - การส่งเสริมและการทำงานร่วมกับเครือข่ายของสโมสรทั้ง 3 แห่ง มีดังนี้ 1) การนำตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถเข้าสู่สโมสร 2) การให้การศึกษากับนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร 3) การส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลของแอตเลติโก มาดริด และมีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนกัน การแลกเปลี่ยนนักฟุตบอลกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่างๆ กัน นอกจากนั้น	- มีเครือข่ายในประเทศ คือโรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา, โรงเรียนชลราษฎรอำรุงและโรงเรียนท่าข้ามพิทยาคม มีเครือข่ายต่างประเทศคือ สโมสรฟุตบอลอาชีพที่ซาน ดิเอโก้ ประเทศสหรัฐอเมริกา สโมสรวิสเซล โกเบ และสโมสรพีเอสวี ไฮด์โอเฟ่น - การส่งเสริมและการทำงานร่วมกับเครือข่าย โดยส่งนักฟุตบอลเยาวชนเข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างประเทศ และนักฟุตบอลเยาวชนจากต่างประเทศมาเข้าร่วมฝึกซ้อมกับชลบุรี เอฟซี - การแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนให้เข้ามาช่วยเหลือสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรชลบุรี เอฟซี	- มีเครือข่ายในประเทศคือ โรงเรียนสตรีวิทยา 2 มีเครือข่ายในต่างประเทศคือ สโมสรไบเออร์ เลเวอร์คูเซ่น ในประเทศเยอรมัน และสโมสรเซเรโซ โอซาก้า ในประเทศญี่ปุ่น - มีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับเครือข่ายคือ 1) การพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชนร่วมกันกับโรงเรียนสตรีวิทยา 2 โดยส่งบุคลากรและทีมงานผู้ฝึกสอน ให้เข้ามาช่วยดูแลการฝึกซ้อม และ 2) การส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าร่วมทำการฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ

ตารางที่ 4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน	สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	สโมสร ชลบุรี เอฟซี	สโมสร บางกอก กล๊าส เอฟซี
ข้อเสนอแนะอื่นๆ	- อันดับแรกคือ ความตั้งใจจริง เนื่องจากการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนต้องใช้เวลานานหลายปี - ต้องมีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุนการพัฒนานักฟุตบอลในระดับเยาวชน โดยการทำให้มีรายการแข่งขันที่มีมาตรฐานสูงเพิ่มขึ้น เพื่อการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน - ต้องพัฒนาในด้านอื่นๆ ด้วย ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม - การสร้างให้นักฟุตบอลเยาวชนมีบุคคลแรงบันดาลใจในการเล่นฟุตบอล	- สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่สโมสรฟุตบอลในประเทศควรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นสนามฝึกซ้อมสำหรับเยาวชน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีคุณภาพ - ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนอย่างจริงจัง ไม่ใช่เพียงแค่จัดตั้งสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นมา แต่จะต้องมีการทำงานอย่างจริงและมีรูปแบบ มีระบบ มีโปรแกรม และมีโครงสร้างที่ดี - ที่สำคัญคือ โปรแกรมการแข่งขันจะต้องมีคุณภาพมากกว่าในปัจจุบันนี้	- ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชนไปในแนวทางและทิศทางเดียวกัน รวมถึงการพัฒนาไปในรูปแบบเดียวกันทั้งระบบ - มีรายการแข่งขันของนักฟุตบอลเยาวชนที่มีการแข่งขันเป็นระบบลีกแบบเหย้า-เยือน ซึ่งใช้เวลาในการจัดการแข่งขัน 7-8 เดือน ก็จะเป็นเรื่องที่ดี - จะต้องพัฒนารายการแข่งขันให้ดีและมีคุณภาพที่ดีต่อไปในอนาคตด้วย

4.2 ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 สโมสร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

4.2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.3 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน

ข้อมูลที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
สโมสร		
สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	93	54.4
สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี	46	26.9
สโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี	32	18.7
เพศ		
ชาย	166	97.1
หญิง	5	2.9
อายุ		
12 – 16 ปี	84	49.1
17 – 21 ปี	41	24.0
22 – 26 ปี	17	9.9
27 – 31 ปี	8	4.7
32 ปีขึ้นไป	21	12.3

ตารางที่ 4.3 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน (ต่อ)

ข้อมูลที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น	78	45.6
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	35	20.5
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	5	2.9
ปริญญาตรี	49	29.2
ปริญญาโท	1	0.6
อื่นๆ	2	1.2
สถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน		
ผู้ฝึกสอน	14	8.2
ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน	14	8.2
นักฟุตบอลเยาวชน	128	74.9
เจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน	15	8.8
รวม	**171**	**100**

จากตารางที่ 4.3 แสดงว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 97.1 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 2.9 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 12-16 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 17-21 ปี คิดเป็นร้อยละ 24 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 32 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.3 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 22-26 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.9 และลำดับสุดท้ายอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 27-31 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.7 โดยส่วนใหญ่การศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 20.5 รองลงมาอยู่ในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 2.9 รองลงมาอยู่ในระดับอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.2 และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.6 ซึ่งส่วนใหญ่มีสถานเป็นนักฟุตบอลเยาวชน คิดเป็นร้อยละ 74.9 รองลงมามีสถานภาพเป็นเจ้าหน้าที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน คิดเป็นร้อยละ 8.8

และลำดับสุดท้ายมีสถานภาพเป็นผู้ฝึกสอน คิดเป็นร้อยละ 8.2 และเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอน คิดเป็นร้อยละ 8.2 ตามลำดับ

4.2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.4 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านโครงสร้าง

ด้านโครงสร้าง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน	4.44	0.652	มาก
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับสโมสรอาชีพทั้งด้านการจัดการและการฝึกสอน	4.50	0.663	มากที่สุด
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีแผนภูมิการจัดการองค์การที่ชัดเจน	4.22	0.701	มาก
4. สถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นโครงสร้างส่วนที่สำคัญของสโมสรฟุตบอลอาชีพ	4.60	0.618	มากที่สุด
5. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีชุมชนหรือท้องถิ่นอยู่ในส่วนประกอบของโครงสร้าง	3.81	0.958	มาก
รวม	4.32	0.509	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นโครงสร้างส่วนที่สำคัญของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ($\overline{X}$ = 4.60) รองลงมาคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับสโมสรอาชีพทั้งด้านการจัดการและการฝึกสอน ($\overline{X}$ = 4.50) และประเด็นที่มีความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านวัตถุประสงค์

ด้านวัตถุประสงค์	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.38	0.798	มาก
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านได้มีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์	4.30	0.768	มาก
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านได้มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตไว้อย่างชัดเจน	4.39	0.769	มาก
4. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตได้	4.19	0.840	มาก
5. วัตถุประสงค์กับเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกัน	4.34	0.798	มาก
รวม	4.32	0.591	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านวัตถุประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมาคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.38) และลำดับสุดท้ายคือ วัตถุประสงค์กับเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกัน ($\overline{X}$ = 4.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านกระบวนการการจัดการ

ด้านกระบวนการการจัดการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว	4.39	0.754	มาก
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการนำแผนการดำเนินงานมาปฏิบัติอย่างเต็มที่	4.20	0.756	มาก
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ	4.18	0.852	มาก
4. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระยะๆ	4.21	0.842	มาก
5.ทุกๆ คนในสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีส่วนในการกำหนดแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์	4.23	0.797	มาก
รวม	4.24	0.593	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านกระบวนการการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว ($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมาคือ ทุกๆ คนในสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีส่วนในการกำหนดแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.23) และลำดับสุดท้ายคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระยะๆ ($\overline{X}$ = 4.21) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านหลักสูตร

ด้านหลักสูตร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน	4.47	0.680	มาก
2. มีการจัดการหลักสูตรที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของทีมเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลมีในปัจจุบัน	4.39	0.654	มาก
3. มีการประยุกต์หลักสูตรฟุตบอลของสถาบันมาจากหลักสูตรฟุตบอลในต่างประเทศ	4.46	0.697	มาก
4. มีการพัฒนาหลักสูตรฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอยู่เสมอๆ	4.35	0.723	มาก
5. ผู้ฝึกสอนจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรกับผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน	4.29	0.795	มาก
รวม	4.39	0.542	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน ($\overline{X}$ = 4.47) รองลงมาคือ มีการประยุกต์หลักสูตรฟุตบอลของสถาบันมาจากหลักสูตรฟุตบอลในต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.46) และลำดับสุดท้ายคือ มีการจัดการหลักสูตรที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของทีมเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลมีในปัจจุบัน ($\overline{X}$ = 4.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	4.47	0.738	มาก
2. ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน มีใบอนุญาตของ เอเอฟซี (AFC license)	4.32	0.918	มาก
3. บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และอุปนิสัยที่ดีที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนต้องการ	4.31	0.738	มาก
4. มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากร	4.19	0.821	มาก
5.มีบุคลากรด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การกีฬาประจำอยู่ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน	4.35	0.792	มาก
รวม	4.33	0.550	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.47) รองลงมาคือ มีบุคลากรด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การกีฬาประจำอยู่ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.35) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน มีใบอนุญาตของ เอเอฟซี (AFC license) ($\overline{X}$ = 4.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านงบประมาณ

ด้านงบประมาณ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. มีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีที่ชัดเจน	4.30	0.867	มาก
2. สโมสรเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน	4.32	0.780	มาก
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการจัดทำงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปี อย่างเป็นทางการ	4.12	0.893	มาก
4. มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน	4.29	0.787	มาก
5. มีการคำนวณค่าใช้จ่ายที่ใช้ต่อการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน 1 คน	4.12	0.913	มาก
รวม	4.23	0.645	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ สโมสรเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.32) รองลงมาคือ มีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.30) และลำดับสุดท้ายคือ มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.29) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับรุ่นอายุ	4.35	0.822	มาก
2. อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการรับรองมาตรฐานและมีคุณภาพ	4.27	0.788	มาก
3. อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีเพียงพอต่อความต้องการ	4.22	0.824	มาก
4. มีระบบการจัดการอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี	4.20	0.804	มาก
5. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่เสมอๆ	4.20	0.872	มาก
รวม	4.25	0.683	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ อุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับรุ่นอายุ ($\overline{X} = 4.35$) รองลงมาคือ อุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการรับรองมาตรฐานและมีคุณภาพ ($\overline{X} = 4.27$) และลำดับสุดท้ายคือ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีเพียงพอต่อความต้องการ ($\overline{X} = 4.22$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา

ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากทั่วประเทศ	4.35	0.747	มาก
2. มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนโดยใช้แมวมองของสโมสร	4.22	0.693	มาก
3. มีการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้าทดสอบฝีเท้าที่สถาบันด้วยตนเอง	4.39	0.714	มาก
4. มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากเครือข่ายของสโมสร	4.02	0.917	มาก
5. มีกระบวนการในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน	4.12	0.883	มาก
รวม	4.22	0.585	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ มีการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้าทดสอบฝีเท้าที่สถาบันด้วยตนเอง ($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมาคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากทั่วประเทศ ($\overline{X}$ = 4.35) และลำดับสุดท้ายคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนโดยใช้แมวมองของสโมสร ($\overline{X}$ = 4.22) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการลงทะเบียน

ด้านการลงทะเบียน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร	4.36	0.726	มาก
2. มีการลงทะเบียนที่ถูกต้องตามข้อบังคับของหน่วยงานกีฬาต่างๆ	4.31	0.697	มาก
3. มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ	4.20	0.825	มาก
4. มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนตามกฎข้อบังคับของเอเอฟซี (AFC)	4.20	0.838	มาก
5. มีการส่งหลักฐานการลงทะเบียนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และ เอเอฟซี (AFC)	4.25	0.860	มาก
รวม	4.26	0.610	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการลงทะเบียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร ($\overline{X}$ = 4.37) รองลงมาคือ มีการลงทะเบียนที่ถูกต้องตามข้อบังคับของหน่วยงานกีฬาต่างๆ ($\overline{X}$ = 4.32) และลำดับสุดท้ายคือ มีการส่งหลักฐานการลงทะเบียนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือ เอเอฟซี (AFC) ($\overline{X}$ = 4.25) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านความรู้และการจัดการความรู้

ด้านความรู้และการจัดการความรู้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. มีการศึกษา และค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน	4.29	0.850	มาก
2. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์การฝึกสอนฟุตบอลของผู้ฝึกสอนทั้งหมด	4.25	0.768	มาก
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า และประสบการณ์ของผู้ฝึกสอน มาจัดทำเป็นความรู้ของสถาบันฟุตบอลเพื่อใช้ในการพัฒนานักฟุตบอล	4.22	0.786	มาก
4. มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพภายนอก	4.30	0.789	มาก
5. มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน	4.29	0.838	มาก
รวม	4.27	0.618	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านความรู้และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพภายนอก ($\overline{X}$ = 4.30) รองลงมาคือ มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน และ มีการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.29) และลำดับสุดท้ายคือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์การฝึกสอนฟุตบอลของผู้ฝึกสอนทั้งหมด ($\overline{X}$ = 4.25) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการศึกษาและสวัสดิการ

ด้านการศึกษาและสวัสดิการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการแปลผล
1. มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ได้มีการเซ็นสัญญาไว้กับสโมสร	4.43	0.743	มาก
2. มีการจ้างครูพิเศษมาสอนภาษาต่างประเทศ ที่ใช้ในการสื่อสารสำหรับการเป็นนักฟุตบอลอาชีพ	4.08	1.012	มาก
3. มีการจ่ายเงินเดือน และเบี้ยเลี้ยงให้กับนักฟุตบอลเยาวชน	3.89	1.145	มาก
4. มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและการประกันชีวิตแก่นักฟุตบอลเยาวชน	4.30	0.841	มาก
5. ผู้ปกครองไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและสวัสดิการ	4.42	0.765	มาก
รวม	4.22	0.622	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการศึกษาและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ได้มีการเซ็นสัญญาไว้กับสโมสร ($\overline{X}$ = 4.43) รองลงมาคือ ผู้ปกครองไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและสวัสดิการ ($\overline{X}$ = 4.42) และลำดับสุดท้ายคือ มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและการประกันชีวิตแก่นักฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 : ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับการแปลผล**
1. การเชิญชวนสโมสรและสถาบันมาเป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลระดับเยาวชน	4.25	0.805	มาก
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับสโมสรและสถาบันที่เป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน	4.42	0.773	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายมีความพร้อมในทุกๆ ด้านในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน	4.30	0.719	มาก
4. มีการส่งเสริมให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้ารับการฝึกฝนกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่เป็นเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ	4.42	0.693	มาก
5. การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนร่วมกับเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ	4.33	0.867	มาก
รวม	4.34	0.581	มาก

จากตารางที่4.15 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมากคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับสโมสรและสถาบันที่เป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และมีการส่งเสริมให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้ารับการฝึกฝนกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่เป็นเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.42) รองลงมาคือ การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนร่วมกับเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.33) และลำดับ

สุดท้ายคือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายมีความพร้อมในทุกๆ ด้านในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.30) ตามลำดับ

4.3 ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย กับปัจจัยด้านการจัดการ

ตารางที่ 4.16 : การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร

ประเด็นด้านการจัดการ	$\overline{X}$	S.D.	F	P-value	การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ่
โครงสร้าง	4.32	0.509			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.25	0.545	2.851	0.061	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.32	0.495			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.50	0.366			
วัตถุประสงค์	4.32	0.591			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.20	0.625	4.476	0.013	1-2*
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.49	0.539			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.42	0.486			
กระบวนการการจัดการ	4.24	0.593			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.14	0.595	3.125	0.047	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.36	0.632			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.38	0.476			

* p < value 0.05

ตารางที่ 4.16 : การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร (ต่อ)

ประเด็นด้านการจัดการ	$\overline{X}$	S.D.	F	P-value	การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ่
หลักสูตร	4.39	0.542			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.25	0.583	8.043	0.00	1-2*
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.61	0.426			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.50	0.446			
บุคลากร	4.33	0.550			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.21	0.595	6.267	0.002	1-3*
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.40	0.508			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.57	0.344			
งบประมาณ	4.23	0.645			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.19	0.694	0.503	0.605	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.25	0.628			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.32	0.513			
สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	4.25	0.683			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.19	0.669	2.994	0.053	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.19	0.818			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.51	0.416			
การคัดเลือกตัวนักกีฬา	4.22	0.585			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.18	0.558	0.679	0.509	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.22	0.666			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.33	0.544			

* p < value 0.05

ตารางที่ 4.16 : การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย จำแนกตามสโมสร (ต่อ)

ประเด็นด้านการจัดการ	$\overline{X}$	S.D.	F	P-value	การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ่
การลงทะเบียน	4.26	0.610			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.29	0.553	0.690	0.503	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.29	0.633			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.15	0.731			
ความรู้และการจัดการความรู้	4.27	0.618			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.22	0.627	0.739	0.479	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.34	0.599			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.31	0.620			
การศึกษาสวัสดิการ	4.22	0.622			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.22	0.577	0.149	0.862	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.20	0.732			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.27	0.594			
การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย	4.34	0.581			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.28	0.577	1.912	0.151	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.37	0.600			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.51	0.545			
รวม	4.28	0.465			
1. สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	4.22	0.492	2.201	0.114	-
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี	4.34	0.458			
3. สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี	4.40	0.362			

* p < value 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการ จำแนกตามสโมสรโดยภาพรวม พบว่า สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value มากกว่า 0.05) เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านการจัดการเป็นรายด้าน โดยจำแนกตามสโมสร พบว่า สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับ สโมสรชลบุรี เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันด้านวัตถุประสงค์และด้านหลักสูตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value น้อยกว่า 0.05) และสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับ สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value น้อยกว่า 0.05) นอกจากนั้น สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการการจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value มากกว่า 0.05)

บทที่ 5
อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการจัดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ มาเป็นกรอบในการอภิปรายผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยทั้ง 3 สโมสร ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1.2 ผลการวิจัยประเด็นหลักด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1). วัตถุประสงค์

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในวัตถุประสงค์ของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เพื่อพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีคุณภาพที่ดีและมีศักยภาพที่สูงขึ้น พร้อมทั้งมีการผลักดันขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ และถึงแม้ว่านักฟุตบอลเยาวชนไม่สามารถขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ของสโมสรได้ แต่การปล่อยตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่ได้พัฒนาขึ้นมาให้กับสโมสรอื่น ก็สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นรายได้ให้กับสโมสรได้ โดยมีสโมสรฟุตบอลอาชีพ 1 สโมสรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการพัฒนาระบบฟุตบอลอาชีพของสโมสร ไปสู่การเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน โดยใช้วิธีการของการพัฒนาระบบสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้สอดรับกับการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลอาชีพที่มีคุณภาพที่ดีและมีพรสวรรค์ เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนคือ การพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีศักยภาพที่สูงขึ้น ทำให้สถาบันฟุตบอลได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ทั้งผลงานในสนามและ

ประสิทธิภาพทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีหน้าที่ที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้เล่นเยาวชนสำหรับอนาคต จุดมุ่งหมายสูงสุดคือ เพื่อเพิ่มศักยภาพคนที่เข้ามาผ่าน“ประตู”สถาบัน และสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า สถาบันฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการเงินและความสำเร็จของสโมสรในสนาม นี่คือสิ่งที่ได้มาที่ผ่านความสำเร็จของสถาบันที่ผลิตทรัพย์สินที่ต้องการของตลาดของเยาวชนมืออาชีพที่ได้ขึ้นชุดใหญ่ และตระหนักถึงรายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมการโอนของผู้เล่นเหล่านั้น ที่สถาบันผลิตแล้วไม่สามารถพิสูจน์ตัวเองภายในทีมชุดใหญ่ได้

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในการวางเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน โดยการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนที่มาจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้ทุกปี นอกจากนี้ มีสโมสรฟุตบอลอาชีพ 1 สโมสรที่มีเป้าหมายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เพื่อส่งไปเล่นฟุตบอลอาชีพที่มีมาตรฐานในระดับสูง อย่างทวีปยุโรป ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย หรือประเทศที่ฟุตบอลอาชีพมีมาตรฐานที่สูงกว่าประเทศไทย และมี 1 สโมสรที่ต้องพัฒนาสถาบันฟุตบอลสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรให้เป็นสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ดี 1 ใน 3 ของประเทศไทยในด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรต้องมีการวางเป้าหมายของสถาบันฟุตบอล เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า การพัฒนากีฬาเป็นความก้าวหน้า ความก้าวหน้านี้จะมีต้องแนวทางและการจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายเป็นจริงได้และบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับ กรมนักเรียนนายเรือรักษาพระองค์ (2556) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านวัตถุประสงค์หลักกับเป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ที่มีความสอดคล้องกัน เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นการวางแผนการดำเนินให้สอดคล้องกันทั้งระบบ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า ระบบที่ชัดเจนจะเอื้ออำนวยให้ปรัชญานั้นขับเคลื่อนสู่จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน

2). หลักสูตร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบัน ซึ่งมีผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลขึ้นมา และการพัฒนาหลักสูตรของสถาบันเป็นการประยุกต์มาจากการฝึกสอนฟุตบอลในต่างประเทศให้เหมาะสมกับการเล่นฟุตบอลในประเทศไทย เนื่องจากผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพ 2 สโมสร เป็นชาวต่างประเทศ โดยการพัฒนาหลักสูตรของสถาบันฟุตบอลเป็นการประยุกต์มาจากประสบการณ์การพัฒนาฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศ และมี 1 สโมสรที่ประธานพัฒนาเทคนิคมีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการพัฒนาหลักสูตรโดยการประยุกต์มาจากหลักสูตรการพัฒนาฟุตบอลของเนเธอแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน สเปน โปรตุเกส รวมถึงญี่ปุ่น เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันเป็นการประยุกต์มาจากหลักสูตรฟุตบอลต่างประเทศเป็นเรื่องที่ดี เพราะเป็นการนำสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละประเทศมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับนักฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับ อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลจะเป็นผู้จัดรวบรวมหลักสูตรที่เป็นศาสตร์ของฟุตบอลทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ฝึกสอนได้ใช้เป็นเครื่องมือในการสอน และสอดคล้องกับ อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า ดังที่เราเห็นได้จากปรัชญาการสอนของสถาบันฟุตบอลบาร์เซโลน่า (Barcelona Football Academy) ที่ประยุกต์เอาสิ่งที่ดีที่สุดของ “โททัลฟุตบอล (Total Football)” ของโยฮัน ครัฟฟ์ (Johan Cruyff) มารวมกับการเล่นฟุตบอลจังหวะเดียว (One-Touch Play) ที่ชาวสเปนนิยมเล่นกัน จนเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นฟุตบอลสเปนมาช้านาน และบาร์เซโลน่าได้ค้นพบว่าการส่งลูกบอลและการเคลื่อนที่ (Pass and Move) คือหัวใจสำคัญแห่งความสำเร็จ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันกับรูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนคือ การให้ความสำคัญกับเรื่องของทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว ตามหลักขั้นพื้นฐานที่ถูกต้อง ให้นักฟุตบอลเยาวชนเกิดความชำนาญในเรื่องของทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวมากขึ้น รวมถึงเรื่องความแข็งแกร่งของสภาพร่างกาย เรื่องของสภาพจิตใจ เรื่องของจิตวิทยา เพราะสถาบันฟุตบอลเยาวชนได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนแบบองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า รูปแบบของเนเธอแลนด์และสเปนเป็นการพัฒนาฟุตบอลแบบองค์รวมของการพัฒนาฟุตบอล การเน้นที่เทคนิคความสามารถและการครอบครองบอลของฟุตบอลที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพ และสอดคล้อง

กับ อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า เนื้อหาสำคัญที่ใช้ในการเรียนรู้คือ เทคนิคขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การส่งลูกบอล การรับลูกบอล การเลี้ยงลูกบอล การยิงประตู และสอดคล้องกับ กรมพลศึกษา (2539 อ้างถึงใน จิราวัฒน์ ขจรศิลป์, 2553) ได้กล่าวว่า Physical Fitness คือ กระบวนการสมรรถภาพทางกาย เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย และ Sports Psychology คือ กระบวนการจิตวิทยาทางการกีฬา เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างจิตและความสามารถในการกีฬา

3). บุคลากร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ดังนี้ 1) ความรู้ ผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับต่างๆ ซึ่งอย่างน้อยต้องผ่านการอบรมใบอนุญาตในระดับ C (C License) 2) ทัศนคติ ผู้ฝึกสอนต้องมีทัศนคติที่ดี เพราะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำการฝึกซ้อมให้กับนักฟุตบอลเยาวชน มีความเข้าใจนักฟุตบอลเยาวชน มีความเข้าใจในการฝึกสอนฟุตบอล และมีใจรักในการฝึกสอนฟุตบอล 3) ทักษะความสามารถ ผู้ฝึกสอนต้องมีทักษะความสามารถของฟุตบอล เพราะรูปแบบหรือวิธีการที่ผู้ฝึกสอนแสดงหรือสาธิตให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เห็น ทำให้นักฟุตบอลเยาวชนสามารถเรียนรู้จากการมองได้มากกว่าเรียนรู้จากการฟัง เนื่องจากบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) ได้กล่าวว่า “คน” หรือ “กลุ่มคน” ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถที่องค์การปรารถนาอย่างยิ่งที่จะได้เข้าช่วยกันทำงาน คนที่มีคุณภาพก็คือคนที่มี KASH ได้แก่ ความรู้ (Knowledge), ทัศนคติ (Attitude) ที่ดี, มีทักษะ (Skill) ในหลากหลายมิติ และมีอุปนิสัย (Habits) ที่ดีไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น และสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า ขณะที่มนุษย์ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญหลักภายในระบบสถาบัน

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยการส่งผู้ฝึกสอนให้เข้ารับการฝึกอบรมใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนทุกๆ ระดับ ทั้งใบอนุญาตระดับเอ (A license) ระดับบี (B license) และระดับซี (C license) และการส่งทีมงานผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ไม่ว่าจะเป็นนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักโภชนาการ หรือนักกายภาพ ให้เข้ารับการฝึกอบรมทุกปี อย่างน้อยหลักสูตรชุดละ 2-3 คน เนื่องจากการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ฝึกสอนอยู่ตลอดเวลาจะเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้อง

กับ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และในขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้มีการจัดกิจกรรมบำรุงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี, 2534: 3)

4). งบประมาณ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในด้านการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย เป็นการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในทุกๆ ปี โดยมี 1 สโมสรที่กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลอยู่ที่จำนวน 20-30 บาทต่อปี มี 1 สโมสรที่มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายอยู่ที่จำนวน 3-5 ล้านบาทต่อปี และมีอีก 1 สโมสรที่มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายอยู่ที่จำนวน 2 ล้านบาทต่อปี ซึ่งมี 1 สโมสรที่มีการกำหนดในงบประมาณในปริมาณที่สูงเกินไปบ้าง เพื่อสามารถนำงบประมาณดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรได้อย่างเพียงพอ ซึ่งการกำหนดงบประมาณให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ในแต่ปีละสโมสรฟุตบอลอาชีพจะต้องมีการกำหนดเป็นงบประมาณเป็นตัวเลขที่ชัดเจนทุกปีสำหรับสถาบันฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า สถาบันฟุตบอลของเอฟซี บาร์เซโลน่า มีงบประมาณอยู่ที่ 6 ล้านยูโรต่อปี และอาแจ็กซ์ เอฟซี มีงบประมาณอยู่ที่ 4.5 ล้านยูโรต่อปี และสอดคล้องกับ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) ได้กล่าวว่า งบประมาณรายจ่าย (Expense budgets) คือ การนำภารกิจหรือกิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติมาดำเนินการแตกเป็นหน่วยหรือรายการย่อยๆ เพื่อคำนวณค่าใช้จ่าย และจัดสรรงบประมาณให้ในแต่ละรายการ องค์การทุกองค์การจำเป็นต้องจัดทำ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่มุ่งหวังผลกำไรหรือไม่ก็ตาม เพื่อให้ทราบรายจ่ายโดยประมาณในรอบระยะเวลาหนึ่งขององค์การ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความสอดคล้องกันในด้านของงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนส่วนใหญ่เป็นงบประมาณที่ได้รับจากผู้สนับสนุนของสโมสร และเป็นงบประมาณที่มาจากรายได้ของสโมสร ซึ่งเป็นการแบ่งจากรายได้ทั้งหมดของสโมสรมาให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณจากสโมสรมาให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยการนำรายได้มา

คำนวณเป็นร้อยละ แล้วจัดสรรมาให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์การมีหน้าที่ในการเตรียมจัดทำการประมาณการหรืองบประมาณไม่ว่าจะเป็นงบประมาณรายได้ งบประมาณรายจ่าย งบประมาณกำไร งบประมาณเงินสด งบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน งบประมาณที่ผันแปรและคงที่ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่างบประมาณเป็นเครื่องมือทรงอานุภาพที่มีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผนและควบคุมการดำเนินกิจการกิจกรรมของหน่วยงานด้านต่างๆ ขององค์การให้สามารถใช้เงินได้เกิดประโยชน์สูงสุด

5). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ดังนี้ 1) สนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง 2) ศูนย์พัฒนาสมรรถภาพทางร่างกาย 3) ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว 4) ห้องพยาบาล 5) ที่พัก 6) โรงอาหาร 7) ห้องเรียนพิเศษ 8) ลานจอดรถ 9) สระว่ายน้ำ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งมี 1 สโมสรที่มีสถานที่ที่ค่อนข้างคับแคบ เนื่องจากสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่มีเพียงพอต่อความต้องการจะช่วยให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านของการจัดทำมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ยังไม่มีผู้จัดทำเป็นรูปแบบที่ชัดเจนออกมา เนื่องจากสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่มีการกำหนดมาตรฐาน แต่มีการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกจากการประเมินของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย ซึ่งสอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า จากการตรวจสอบโครงการพัฒนาเยาวชนของสโมสร ในข้อ S.01 ผู้ออกใบอนุญาตต้องกำหนดจำนวนและเกณฑ์ขั้นต่ำของอุปกรณ์การฝึกของเยาวชน ทั้งการฝึกในร่มและกลางแจ้ง ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว ห้องพยาบาล และอาจกำหนดในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ ที่คิดว่าการเหมาะสม และสอดคล้องกับ อนิวัช แก้วจำนง (2550) ได้กล่าวว่า อุปกรณ์เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจัดมาให้พร้อม รวมทั้งต้องสามารถจัดหาได้เมื่อยามขาดแคลน ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการผลิตสินค้า ให้บริการ หรือเพื่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตและดำเนินงาน เนื่องจากต้องมีการจัดหา จัดจ้าง หรือจัดซื้อเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและดำเนินทุกกิจกรรมขององค์กร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกมีความเหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งเป็นการทำให้นักฟุตบอลเยาวชนมีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (McIlory, 2010) ได้กล่าวว่า งานทั่วไปของสถาบันฟุตบอลคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาของผู้เล่นที่ยอดเยี่ยม

6). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน โดยมีเกณฑ์มาตรฐานในพิจารณานักฟุตบอลเยาวชนคือ 1) มีทักษะฟุตบอลขั้นพื้นฐานที่ดี อย่างเช่น ทักษะการเลี้ยงลูกฟุตบอล ทักษะการรับ-ส่งลูกฟุตบอล และทักษะการยิงประตู เป็นต้น 2) มีทักษะด้านความเร็ว และ 3) มีความเข้าใจในการเล่นฟุตบอล เป็นเกณฑ์การพิจารณาในการเล่นร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งมี 1 สโมสรที่เกณฑ์การคัดเลือกตัวนักกีฬาโดยการศึกษาประวัติภูมิหลังของนักฟุตบอลเยาวชนด้วย ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาสำหรับการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีทักษะความสามารถในการเล่นฟุตบอล และทักษะการเคลื่อนไหวของร่างกาย ซึ่งสอดคล้องกับ กรมพลศึกษา (2539 อ้างถึงใน จิราวัฒน์ ขจรศิลป์, 2553) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถทางด้านกีฬา โดยมีการวัดเป็นรายด้านดังนี้ 1) การทดสอบสมรรถภาพทางกาย (Physical Fitness) 2) การทดสอบทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Learning) 3) การทดสอบทักษะทางด้านการกีฬา และความสามารถทางการกีฬา (Sports Skill and Sports Capacity) 4) การศึกษาประวัติภูมิหลังของนักเรียน (Background)

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านวิธีการหรือช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนคือ 1) การเปิดคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ ซึ่งมีจะมีเยาวชนจากทั่วประเทศมาทำการคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร 2) นักฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ที่เข้ามาทดสอบด้วยตนเอง และ 3) การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน เป็นการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชน โดยการตระเวนดูตามสนามฟุตบอลในรายการแข่งขันต่างๆ ทั่วประเทศ ที่จะเชิญตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีทักษะความสามารถที่ดีมาทดสอบที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งมี 1 สโมสรมีทีมงานติดตามดูผลงานการเล่นของนักฟุตบอลเยาวชนแค่บางพื้นที่เท่านั้น เนื่องจากเป็นวิธีการของการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยส่วนใหญ่นักฟุตบอลเยาวชนที่มีอยู่ในสถาบันฟุตบอลมาจาก 3 วิธีการหรือช่องทางในการคัดเลือกนี้

ซึ่งสอดคล้องกับ อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า สรรหานักฟุตบอลเยาวชนในระดับอายุที่แต่ละสโมสรต้องการ โดย 1) เปิดโอกาสให้นักฟุตบอลเยาวชนสมัครเข้ามาคัดเลือกเอง 2) มีทีมงานสรรหา ทั้งในและนอกพื้นที่ และสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า อาแจ็กซ์ เอฟซี ใช้แมวมองเป็นคนตระเวนสำรวจสำหรับความศักยภาพสามารถพัฒนาได้ หลังจากนั้นผู้เล่นเยาวชนเหล่านี้ได้รับคำเชิญให้ไปที่สถาบันฟุตบอลและเข้าสู่ระบบการพัฒนาของพวกเขา และสอดคล้องกับ ปานทอง สมุทรประภูมิ (2532) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงทีมฟุตบอลทีมชาติไทยโดยเปิดการคัดเลือกนักฟุตบอลชุดใหม่ขึ้นมาแทนที่นักฟุตบอลชุดเก่า

5.1.2 ผลการวิจัยประเด็นรองด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1). โครงสร้าง

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ส่วนของการพัฒนาเทคนิค 2) ส่วนของการบริหารจัดการสถาบัน 3) ส่วนของการดูแลและสวัสดิการ ซึ่งมีผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้ออกแบบและวางแผนการดำเนินงานสำหรับโครงสร้างการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านโครงสร้างของการพัฒนาทางด้านทางเทคนิค ซึ่งในส่วนของการฝึกซ้อม มีหน้าที่ในการดูแลการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน นักพัฒนาสมรรถภาพทางกาย นักกายภาพบำบัด และนักโภชนาการ โดยมีนักฟุตบอลเยาวชนในแต่ละรุ่นอายุอยู่ที่จำนวน 18-24 คน ต่อรุ่นอายุ ซึ่งทีมชุดเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนนั้นมี 1 สโมสรที่มีนักฟุตบอลเยาวชนตั้งแต่รุ่นอายุ 12 ปี ไปจนถึงรุ่นอายุ 18 ปี รวมถึงทีมสำรอง (Reserve team) ด้วย มี 1 สโมสรที่มีนักฟุตบอลเยาวชนตั้งแต่อายุ 10 ปี ไปจนถึงรุ่นอายุ 16 ปี ซึ่งแบ่งเป็น 3 รุ่นอายุ และมี 1 สโมสรที่มีนักฟุตบอลเยาวชนอยู่ 2 รุ่นอายุคือ รุ่นอายุต่ำกว่า 14 ปี และรุ่นอายุต่ำกว่า 17 ปี รวมทั้งมีทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน ที่คอยตะเวนดูผลงานการเล่นของนักฟุตบอลเยาวชนที่จะเชิญมาเข้าเป็นนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน โดยมีหน้าที่ในการตระเวนดูนักฟุตบอลเยาวชนตามสนามฟุตบอลที่มีการแข่งขันฟุตบอลรายการต่างๆ ทั่วประเทศ ซึ่งโครงสร้างของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความใกล้เคียงกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศ เนื่องจากผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศ จึงได้นำเอาโครงสร้างการบริหารจัดการมา

ประยุกต์ให้เหมาะสมกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในไทย ซึ่งสอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า หัวหน้าโครงการพัฒนาเยาวชนมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาทีมเยาวชนของสโมสร ในส่วนของเทคนิคและการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า โครงสร้างการฝึกสอน 2 ผู้ฝึกสอนจะถูกจัดสรรให้แต่ละทีม ขนาดทีมสถาบัน การจำกัดผู้เล่นที่ 23 คน หรือ 24 คน ในแต่ละกลุ่มอายุ วิทยาศาสตร์การกีฬา โปรแกรมเฉพาะกีฬาที่สำคัญเป็นการจ้างงานในการพัฒนาทางด้านกายภาพและด้านโภชนาการของการพัฒนาผู้เล่น และสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า อาแจ็กซ์ เอฟซี ใช้แมวมองเป็นคนตระเวนสำรวจสำหรับศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ หลังจากนั้นผู้เล่นเยาวชนเหล่านี้ได้รับคำเชิญให้ไปที่สถาบันฟุตบอลและเข้าสู่ระบบการพัฒนาของพวกเขา

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านโครงสร้างการดำเนินงานด้านฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอล ที่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ เนื่องจากเป็นนโยบายหลักที่นำมาจากทีมชุดใหญ่ของสโมสร ซึ่งโครงสร้างในการดำเนินงานด้านการฝึกซ้อมที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเมื่อถึงเวลาที่มีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นมาสู่ทีมชุดใหญ่ จะทำให้สามารถพัฒนาต่อยอดศาสตร์ทางด้านฟุตบอลได้ และช่วยให้นักฟุตบอลเยาวชนสามารถปรับตัวในทีมชุดใหญ่ได้ง่าย สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า ผู้เล่นจะได้รับการฝึกฝน “วิถีบาร์เซโลน่า” ซึ่งใช้ระบบเดียวกันกับทีมชุดใหญ่ ทีมเยาวชนทั้งหมดดำเนินงานเหมือนกับรูปแบบของมืออาชีพ และดังนั้น การพัฒนาของทีมสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกของทีมชุดใหญ่

2). กระบวนการการจัดการ

ด้านกระบวนการการจัดการของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งวางแผนการดำเนินงานโดยการกำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานออกมา เมื่อมีนโยบายลงมาสู่สถาบันฟุตบอลเยาวชน ก็จะมีการวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในระยะสั้นและระยาว เนื่องจากนโยบายมาจากบอร์ดบริหารของสโมสร ลงมาสู่สถาบันฟุตบอลเยาวชน แล้วมีการวางแผนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสโมสรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ วรภัทร์ ภู่เจริญ (2544 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) ได้กล่าวว่า การวางแผน หมายความรวมถึงการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ในการวางแผนจะต้องทำความ

เข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยที่ผู้ฝึกสอนทุกคนจะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดทำโปรแกรมการในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน สอดคล้องกับ วรภัทร์ ภู่เจริญ (2544 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวม บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในขั้นตอนของการตรวจสอบแผนการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการปรึกษาร่วมกัน ประชุมร่วมกัน ซึ่งมีการรายงานเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นจากแผนการดำเนินงาน และสถาบันฟุตบอลมีการตรวจสอบและประเมินนักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ 3 เดือนและ 6 เดือน เนื่องจากเป็นการรายงานปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และยังสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการตรวจสอบและประเมินการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนอยู่เป็นระยะ เพื่อดำเนินการแก้ไขแผนการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วรภัทร์ ภู่เจริญ (2544 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบหรือการประเมินเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามการตรวจสอบและการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงาน ซึ่งสโมสรจะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนการดำเนินงาน โดยปีที่ผ่านมาสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีข้อบกพร่องตรงส่วนไหนของแผนการดำเนินงาน ก็จะนำข้อบกพร่องนั้นเข้ามาแก้ไขและเพิ่มเติมในปีต่อไป ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะร่วมกันปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานร่วมกัน มีการแก้ไขโดยการนำข้อพกพร่องที่เกิดจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมามาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแผนการดำเนินงานในปีถัดไป สอดคล้องกับ วรภัทร์ ภู่เจริญ (2544 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อ

แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วย

3). การลงทะเบียน

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน โดยการเซ็นสัญญาระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน และมีการทำเป็นแฟ้มทะเบียนข้อมูลทั่วไปของนักฟุตบอลเยาวชน ประกอบด้วย ข้อมูลประวัติส่วนตัว ข้อมูลน้ำหนักส่วนสูง ข้อมูลประวัติผลงานของนักฟุตบอลเยาวชน และเอกสารที่มีรายละเอียดของการเซ็นสัญญาด้วย เนื่องจากเป็นการทำสัญญาระหว่างสโมสรฟุตบอลกับนักฟุตบอลเยาวชน เพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีสโมสรอื่นมาเซ็นสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร ซึ่งสอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า สโมสรต้องมีการทำเอกสารสัญญาที่มีผลทางกฎหมายกับนักกีฬา ซึ่งสอดคล้องและอยู่ภายใต้กฎหมายของประเทศนั้นๆ และมีข้อสำคัญที่ FIFA, AFC และสมาคมของประเทศนั้นกำหนดขึ้นด้วย สัญญานี้จัดทำขึ้นเพื่อปกป้องสิทธ์ของทั้งสโมสรและนักกีฬา เพื่อช่วยให้ลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด และถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อนำมาอ้างอิงเมื่อมีความขัดแย้ง

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการจัดการส่งเอกสารการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ตามข้อบังคับการออกใบอนุญาตให้กับสโมสร (Club licensing) ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ซึ่งผู้ประเมินการออกใบอนุญาตจะทำการตรวจสอบการเซ็นสัญญาและรายละเอียดของสัญญากับนักฟุตบอลเยาวชนด้วย เนื่องจากการตรวจสอบการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน ผู้ออกใบอนุญาตจะต้องตรวจสอบเอกสารต่างๆ กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งสอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า โดยผู้ออกใบอนุญาตจะตรวจสอบเนื้อหาของสัญญานักกีฬาสโมสร และจำนวนนักกีฬาเยาวชนที่ลงทะเบียน (ตรวจสอบจากรายชื่อนักกีฬาที่ลงทะเบียน รวมถึงวัน เดือน ปี เกิด สำหรับขอมูลนี้ผู้ขอใบอนุญาตต้องส่งมาในรูปแบบ เช่น แผงรายชื่อนักกีฬา, หน้าเว็บไซต์ และ/หรือ ในรูปแบบอื่นๆ)

4). ความรู้และการจัดการความรู้

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านกระบวนการการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมและจัดเก็บรูปแบบการฝึกซ้อม เป็นการรวบรวมและจัดเก็บตามที่ได้มีการระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชน นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลทางสถิติที่ได้จากการทดสอบทักษะต่างๆ ของนักฟุตบอลเยาวชนเก็บไว้ทุกคน เนื่องจากการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนจากการฝึกซ้อมในแต่ละวัน และข้อมูลทางสถิติที่ได้มีการทดสอบนักฟุตบอลเยาวชนจัดเก็บเอาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ยามาซากิ (Yamazaki, 2556 อ้างถึงใน นันทิพา กงวิไล, 2556) ได้กล่าวว่า ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การจัดการความรู้เด่นชัด จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ตรวจสอบ และตีความได้เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการนำความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน โดยการนำรูปแบบและวิธีการในการฝึกซ้อมที่นักฟุตบอลเยาวชนยังทำได้ไม่ดีพอนำกลับมาใช้ฝึกซ้อมเพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนใหม่อีกครั้ง รวมถึงการนำข้อมูลสถิติของการทดสอบต่างๆ ที่เก็บไว้ทุกรายละเอียดนำมาพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เพื่อพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการนำข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการรวบรวมและจัดเก็บไว้ มาใช้เพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลให้มีคุณภาพที่ดีและศักยภาพที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ได้แก่ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นตัวช่วย

5). การศึกษาและสวัสดิการ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนที่ได้มีการทำสัญญาไว้กับทาง

สโมสร ซึ่งมี 1 สโมสรที่มีการจ้างครูสอนพิเศษ ให้มาสอนภาษาต่างประเทศที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเพิ่มเติม

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการจัดการสวัสดิการในเรื่องของประกันชีวิตและสุขภาพให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทุกคน ถ้านักฟุตบอลเยาวชนเจ็บป่วยหรือมีการบาดเจ็บสโมสรจะส่งไปรักษาที่โรงพยาบาลที่เป็นพันธมิตรกับทางสโมสร โดยที่สโมสรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ผู้ปกครองของนักฟุตบอลเยาวชนไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ซึ่งมี 1 สโมสรที่มีการจ่ายเงินเดือนให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลด้วย เนื่องจาการศึกษาและสวัสดิการเป็นส่วนของการดูแลนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน ซึ่งในส่วนของการสวัสดิการและการดูเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับ อโดนิส (Adonis, 2011) ได้กล่าวว่า การจัดการสโมสรฟุตบอลจึงควรจะรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาของระบบและโครงสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกการดูแลและการพัฒนาของผู้เล่น และสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม ได้มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน โดยการใช้รถบัสของสโมสรในการรับส่งนักฟุตบอลเยาวชนในตอนเช้าของทุกๆ วันและมีการจ้างครูมาสอนพิเศษที่สถาบันฟุตบอล โดยที่พ่อแม่ของนักฟุตบอลเยาวชนไม่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ เลย ยกเว้นค่าประกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

6). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายในประเทศ โดยการทำงานร่วมกันในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถเข้าสู่สโมสร โดยสโมสรเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณและบุคลากรให้กับโรงเรียนที่มีโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ที่เป็นพันธมิตรกับทางสโมสร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการส่งเสริมและการเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายในต่างประเทศคือ 1) มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ 2) มีการส่งผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนไปศึกษาหาความรู้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ และ 3) มีโครงการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนกันระหว่างสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ เนื่องจากเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกับเครือข่าย

เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้สำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งสอดคล้องกับ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2557) ได้กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ และการเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ และแหล่งความรู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน ส่งผลให้เกิดการเผยแพร่และการประยุกต์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพหรือทางสังคม และสอดคล้องกับ เทวิล ศรีสองเมือง (2551) ได้กล่าวว่า การกำหนดกรอบการประสานงานและความร่วมมือของสมาชิกเครือข่าย กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของเครือข่าย ภารกิจหรืองานที่สมาชิกในเครือข่ายร่วมกันทำ แนวทางการดำเนินกิจกรรม ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย

5.1.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้ง 3 สโมสร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านข้อเสนอแนะการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จคือ ต้องมีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุนรายการแข่งขันในระดับเยาวชน เพื่อให้มีการจัดการแข่งขันรายการแข่งขันที่มีมาตรฐานมารองรับในส่วนการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ถ้าหากสามารถจัดการแข่งขันเป็นระบบลีกแบบเหย้า-เยือน ใช้เวลาในการทำการแข่งขันเป็นระยะเวลา 7-8 เดือนก็จะเป็นเรื่องที่ดี นอกจากนี้ ต้องทำให้มีรายการแข่งขันที่มีมาตรฐานสูงยิ่งๆ ขึ้นไป เพื่อการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน และในเรื่องของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการจัดการแข่งขัน ต้องมีมาตรฐานที่ดีและมีคุณภาพ เนื่องจากการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนไม่ใช่เพียงพัฒนาระบบสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นมาเท่านั้น ต้องมีองค์ประกอบอีกหลายที่จะทำให้การพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสมบูรณ์ เพราะฉะนั้นภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องเข้ามาให้การสนับสนุนสำหรับการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งสอดคล้องกับ สุพิตร สมาหิโต และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า สำหรับการกำหนดแนวทางในการพัฒนานักเทนนิสและนักฟุตบอลอาชีพภายใต้การสนับสนุนและส่งเสริมของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นระบบนั้น จะต้องมีขั้นตอนของการพัฒนา 3 ระดับ คือ การพัฒนาระดับเยาวชนไปสู่ระดับท้องถิ่น การพัฒนาระดับท้องถิ่นไปสู่ระดับชาติ และการพัฒนาระดับชาติไปสู่ระดับอาชีพ ซึ่งการพัฒนาในแต่ละระดับจะต้องมีการบูรณาการกันอย่างต่อเนื่อง โดยที่รัฐจะต้องเป็นศูนย์กลางในการให้การสนับสนุนในระยะต้น โดยมีภาคเอกชนเป็นเครือข่าย

5.2 การสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.2.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

เพศ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อย 97.1 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

อายุ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 12-16 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 17-21 ปี คิดเป็นร้อยละ 24 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 32 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.3 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 22-26 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.9 และลำดับสุดท้าย 27-31 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 20.5 รองลงมาอยู่ในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 2.9 รองลงมาอยู่ในระดับอื่นๆ ซึ่งการศึกษานอกโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.2 และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

สถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีสถานในสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นนักฟุตบอล

เยาวชน คิดเป็นร้อยละ 74.9 รองลงมามีสถานภาพเป็นเจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และลำดับสุดท้ายมีสถานภาพเป็นผู้ฝึกสอน คิดเป็นร้อยละ 8.2 และเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอน คิดเป็นร้อยละ 8.2 ตามลำดับ

5.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสำรวจความคิดเห็น

ข้อมูลเกี่ยวกับการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1). โครงสร้าง

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นโครงสร้างส่วนที่สำคัญของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ($\overline{X}$ = 4.60) เนื่องจาก สถาบันฟุตบอลเยาวชนที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่มีศักยภาพ ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายในการสรรหานักฟุตบอลอาชีพที่ดีและที่สโมสรต้องการได้ สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า สถาบันฟุตบอลที่มีคุณภาพจะเพิ่มจำนวนของผู้เล่นตัวเองในทีมชุดใหญ่ที่ต้องการได้ จึงทำให้ลดค่าใช้จ่ายของการสรรหาผู้เล่นได้ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สโมสรต้องการที่จะพัฒนาระบบไปสู่การเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ยั่งยืน เพราะฉะนั้นวิธีการที่สโมสรนำมาใช้ในการพัฒนาระบบฟุตบอลอาชีพของสโมสรคือ การพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน รองลงมาคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการทำงานการที่สอดคล้องกับสโมสรอาชีพทั้งด้านการจัดการและการฝึกสอน ($\overline{X}$ = 4.50) เนื่องจาก การทำงานในด้านการฝึกซ้อมที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ จะช่วยให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนปรับตัวได้ง่ายเมื่อขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า การวางแนวทางเดียวกับทีมงานมืออาชีพเป็นความสำคัญสำหรับความก้าวหน้าของผู้เล่นผ่านระบบการพัฒนาไปสู่ทีมชุดใหญ่ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า โครงสร้างในการดำเนินงานด้านฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ และลำดับสุดท้ายคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.44) เพราะว่า โครงสร้างของการบริหารจัดการ มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติกันอย่างชัดเจน โดยมีผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิคเป็นผู้วางแผนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับ ชัชวิทย์ พุ่มสงวน (2556) ได้กล่าวว่า ด้านการปฏิบัติการมีโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีการสั่งงานเป็นลำดับขั้นตอน

มีการติดตามและประเมินผลงาน และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า โครงสร้างการบริหารจัดการของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร มีผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้กำหนดแผนงานและกลยุทธ์การดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน

2). วัตถุประสงค์

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านวัตถุประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.39) เนื่องจาก เป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและแน่นอน สอดคล้องกับ กรมนักเรียนนายเรือรักษาพระองค์ (2556) ได้กล่าวว่า เป้าหมาย (Goals) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า เป้าหมายในอนาคตคือต้องมีผลผลิตจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้อย่างน้อย 1 หรือ 2 คนต่อปี รองลงมาคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.38) เนื่องจาก วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนคือ การพัฒนาศักยภาพของนักฟุตบอลเยาวชน เพื่อส่งไปเล่นฟุตบอลอาชีพที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า ในขณะเดียวกันที่บาร์เซโลน่า เอฟซี ผู้เล่นที่ก้าวหน้าผ่านระบบด้วยวัตถุประสงค์ที่พวกเขาจะสามารถเล่นและยกระดับของทีมชุดใหญ่เพื่อยังคงอยู่และเป็นที่หนึ่งของการแข่งขันในประเทศสเปนและยุโรป และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า วัตถุประสงค์คือ การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลให้มีคุณภาพที่ดีและมีศักยภาพสูง เพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนให้สามารถเล่นฟุตบอลอาชีพที่มีมาตรฐานระดับที่สูงได้ในอนาคตได้ และลำดับสุดท้ายคือ วัตถุประสงค์กับเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกัน ($\overline{X}$ = 4.34) เนื่องจาก การดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์กับเป้าหมายในอนาคต จะทำให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า ระบบที่ชัดเจนจะเอื้ออำนวยให้ปรัชญานั้นขับเคลื่อนสู่จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า วัตถุประสงค์หลักกับเป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีความสอดคล้องกัน

3). กระบวนการการจัดการ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านกระบวนการการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว ($\overline{X}$ = 4.39) เนื่องจาก มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขึ้นมา จากนั้นก็นำมาจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับ ปานทอง สมุทรประภูมิ (2532) ได้กล่าวว่า การที่จะพัฒนาทีมฟุตบอลทีมชาติไทยให้มีมาตรฐานการเล่นที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเล่นนั้น จะต้องมีการวางแผนในระยะสั้น และระยะยาวอย่างต่อเนื่อง และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการวางโปรแกรมการฝึกซ้อมในระยะยาวไว้ตั้งแต่ปี 2010-2018 และการวางแผนการดำเนินงานในระยะสั้นแต่ละรุ่นอายุในแต่ละปี รองลงมาคือ ทุกๆ คนในสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีส่วนในการกำหนดแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.23) เนื่องจาก ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันฟุตบอลเยาวชน จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน สอดคล้องกับ พัชสิรี ชมพูคำ (2552) ได้กล่าวว่า ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในปัจจุบันคือ การให้ผู้จัดการจากทุกส่วนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและดำเนินการตามเป้าหมาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงานประจำปี และลำดับสุดท้ายคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระยะๆ ($\overline{X}$ = 4.21) เนื่องจาก การปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานอยู่เสมอ จะสามารถช่วยให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้ สอดคล้องกับ วรภัทร์ ภู่เจริญ (2544 อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับแผนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้น ปรากฏเป็นจริง ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการแก้ไขปรับปรุงแผนการดำเนินงาน โดยปีที่ผ่านมาสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีข้อบกพร่องตรงส่วนไหนของแผนการดำเนินงาน ก็จะนำข้อบกพร่องนั้นเข้ามาแก้ไขและเพิ่มเติมในปีต่อไป

4). หลักสูตร

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน ($\overline{X}$ = 4.47) เนื่องจากผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ซึ่งเป็นผู้ที่ออกแบบและวางแผนดำเนินงานในหลักสูตรของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลสอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า ในรูปแบบบาร์เซโลน่านั้นมียุทธศาสตร์การพัฒนาฟุตบอลซึ่งจะถูกจัดเตรียมโดยผู้นำทางด้านเทคนิคของสถาบันฟุตบอล และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้วางแผนและพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลเป็นหนังสือขึ้นมา 1 เล่ม สำหรับใช้เป็นคู่มือในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน รองลงมาคือ มีการประยุกต์หลักสูตรฟุตบอลของสถาบันมาจากหลักสูตรฟุตบอลในต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.46) เนื่องจาก เป็นการนำส่วนที่ดีที่สุดของการฝึกสอนและพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของแต่ละประเทศ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลของสโมสร สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า คือการประยุกต์จากรูปแบบฟุตบอลฮอลแลนด์ของการพัฒนาฟุตบอลที่มุ่งมั่นเพื่อ “โททัล ฟุตบอล” และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลโดยการนำหลักสูตรฟุตบอลมาจากจากหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเยอรมัน เนเธอแลนด์ สเปน ฝรั่งเศส โปรตุเกส รวมทั้งญี่ปุ่น ซึ่งนำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมสำหรับการเล่นฟุตบอลในประเทศไทย และลำดับสุดท้ายคือ มีการจัดการหลักสูตรที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของทีมเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลมีในปัจจุบัน ($\overline{X}$ = 4.39) เนื่องจาก เป็นการจัดการหลักสูตรการพัฒนาฟุตบอลที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทุกรุ่นอายุที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า เกมทีมขนาดเล็กในกลุ่มอายุที่มีอายุน้อยช่วยส่งเสริมผู้เล่นให้เล่นกับฟุตบอล และในกลุ่มอายุที่มีอายุน้อย สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาการควบคุมของลูก และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า นักฟุตบอลเยาวชนทุกๆ คนต้องมีโปรแกรมการแข่งขันในระดับนานาชาติเท่ากับจำนวนอายุของนักฟุตบอล

5). บุคลากร

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.47) เนื่องจากการออกแบบและวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานในด้านการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับอาชีพ (Pro license) สอดคล้องกับ อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการคือ บุคคลสำคัญที่จะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีประสบการณ์จากการศึกษาหรือผ่านการทำงานทั้งด้านการฝึกสอนและ/หรือการจัดการด้านฟุตบอลในระดับประเทศและต่างประเทศมาพอสมควร และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ต้องมีใบอนุญาตระดับอาชีพ (Pro license) รองลงมาคือ มีบุคลากรด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การกีฬาประจำอยู่ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.35) เนื่องจาก บุคลากรด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การกีฬาต้องดูแลนักฟุตบอลเยาวชน ทั้งในระหว่างและหลังการฝึกซ้อม สอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางการแพทย์ให้แก่ทีมเยาวชนของสโมสร และแม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า วิทยาศาสตร์การกีฬา โปรแกรมเฉพาะกีฬาที่สำคัญเป็นจ้างงานในการพัฒนาทางด้านกายภาพและด้านโภชนาการของการพัฒนาผู้เล่น และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีนักโภชนาการ มีนักจิตวิทยา มีนักกายภาพบำบัด มีนักพัฒนาสมรรถภาพของร่างกาย และยังมีที่ปรึกษาคอยแนะนำนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันที่มีปัญหาในเรื่องของสภาพจิตใจ และลำดับสุดท้ายคือ ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน มีใบอนุญาตของ เอเอฟซี (AFC license) ($\overline{X}$ = 4.32) เนื่องจากผู้ฝึกสอนมีหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้การฝึกซ้อมให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับ อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า การจัดหาบุคลากร (ผู้ฝึกสอน) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีประสบการณ์สูง ทั้งในการจัดการและในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้อย่างถูกต้องและเป็นสากล และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ มีความสามารถ โดยเฉพาะใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับต่างๆ

6). งบประมาณ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สโมสรเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.32) เนื่องจาก เป็นการจัดสรรงบประมาณจากสโมสรมาให้กับสถาบัน

ฟุตบอล เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) ได้กล่าวว่า งบประมาณ (Budgets) เป็นแผนที่อยู่ในรูปของตัวเลขที่แสดงถึงศักยภาพในการใช้เงินขององค์การ ในอีกลักษณะหนึ่งงบประมาณอาจมองในรูปของการจัดสรรทรัพยากรให้แก่กิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใด เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้รับการสนับสนุนงบประมาณมาจากสโมสร เป็นรายได้ที่มาจากการขายบัตรเข้าชมการแข่งขัน ของที่ระลึก รวมถึงผู้สนับสนุนของสโมสร ซึ่งเป็นการแบ่งจากรายได้ทั้งหมดของสโมสรมาให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน รองลงมาคือ มีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.30) เนื่องจาก สถาบันฟุตบอลของทั้ง 3 สโมสร มีการกำหนดงบประมาณที่แน่นอน สำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนในแต่ละปี สอดคล้องกับ ชัชวิทย์ พุ่มสงวน (2556) ได้กล่าวว่า ด้านการเงินมีการวางแผนและมีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในการดำเนินงานต่างๆภายในสโมสร และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อปีไว้ ซึ่งเป็นการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในทุกๆ ปี และลำดับสุดท้ายคือ มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.29) เนื่องจาก เป็นการกำหนดงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายในสถาบันฟุตบอลเพื่อให้เพียงพอกับต่อการจัดการในแต่ละปี สอดคล้องกับ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) ได้กล่าวว่า งบประมาณเงินสดยังเป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงสถานะด้านการหมุนเวียนกระแสเงินสด (Cash flow) ขององค์การในรอบระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์การมีเงินเพียงพอต่อการใช้จ่ายต่างๆ ได้อย่างเพียงพอ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการกำหนดในปริมาณที่สูงเกินไปบ้าง เพื่อสามารถนำงบประมาณดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรได้อย่างเพียงพอ

7). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับรุ่นอายุ ($\overline{X}$ = 4.35) เนื่องจาก อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีความเหมาะสมกับรุ่นอายุ จะช่วยให้นักฟุตบอลเยาวชนสามารถพัฒนาทักษะการเล่นฟุตบอลได้ดีขึ้น สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า เกมทีมขนาดเล็กในกลุ่มอายุที่มีอายุน้อยช่วยส่งเสริมผู้เล่นให้เล่นกับฟุตบอล และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีเหมาะสมสำหรับการพัฒนานักฟุตบอล

เยาวชนแต่ละรุ่นอายุ รองลงมาคือ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการรับรองมาตรฐานและมีคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.27) เนื่องจาก เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการกำหนดอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนจำเป็นต้องมีการรับรองคุณภาพและมาตรฐาน แตกต่างกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า ผู้ออกใบอนุญาตต้องกำหนดจำนวนและเกณฑ์ขั้นต่ำของอุปกรณ์การฝึกของเยาวชน และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ยังไม่มีผู้จัดทำมาตรฐานออกมาเป็นแบบแผนที่ชัดเจน และลำดับสุดท้ายคือ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีเพียงพอต่อความต้องการ ($\overline{X}$ = 4.22) เนื่องจาก อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นสิ่งที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนต้องจัดเตรียมให้มีจำนวนที่เพียงพอกับความต้องการ สอดคล้องกับ ปิยธิดา ตรีเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช (อ้างถึงใน กฤษภาค พูลเพิ่ม, 2556) ได้กล่าวว่า ต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ตามที่หน่วยงานต้องการใช้อย่างเพียงพอ ทันต่อความต้องการ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีเพียงพอต่อความต้องการ

8). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้าทดสอบฝีเท้าที่สถาบันด้วยตนเอง ($\overline{X}$ = 4.39) เนื่องจาก เป็นการเปิดโอกาสให้นักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถ และมั่นใจในความสามารถของตนเอง ได้เข้ามาทำการทดสอบที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนด้วยตนเอง สอดคล้องกับ อนันต์ อมรเกียรติ (2555) ได้กล่าวว่า เปิดโอกาสให้นักฟุตบอลเยาวชนสมัครเข้ามาคัดเลือกเอง และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า นักฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ที่เข้ามาทดสอบด้วยตนเอง รองลงมาคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากทั่วประเทศ ($\overline{X}$ = 4.35) เนื่องจาก เป็นช่องทางการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชน โดยประกาศผ่านสื่อต่างๆ จากนั้นก็จะมีนักฟุตบอลเยาวชนเข้ามาทำการคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร สอดคล้องกับ ปานทอง สมุทรประภูมิ (2532) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงทีมฟุตบอลทีมชาติไทยโดยการเปิดคัดเลือกนักฟุตบอลชุดใหม่ขึ้นมาแทนที่นักฟุตบอลชุดเก่า และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การเปิดคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ ซึ่งมีวิธีการคือ ประชาสัมพันธ์โดยการประกาศผ่านทางสื่อต่างๆ จากนั้นก็จะมีเยาวชนจากทั่วประเทศมาทำการคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร และลำดับสุดท้ายคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนโดยใช้แมวมองของสโมสร ($\overline{X}$ = 4.22) เนื่องจาก เป็นการใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน

ที่มีความสามารถ จากการรายการแข่งขันต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อนำนักฟุตบอลเยาวชนเข้าสู่ระบบการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า แมวมองระบุเยาวชนที่มีความสามารถจากภูมิภาค และติดตามความก้าวหน้าของพวกเขาก่อนที่จะรายงานพวกเขาให้กับสโมสรฟุตบอล สำหรับการเอาเข้าไปในศูนย์พัฒนาที่เป็นพื้นฐานของการฝึกซ้อม และผลการสัมภาษณ์พบว่า การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน เป็นวิธีการคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชน โดยการตระเวนดูตามสนามฟุตบอลในรายการแข่งขันต่างๆ ทั่วประเทศ จากนั้นก็เชิญตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีทักษะความสามารถที่ดีมาทดสอบที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน

9). การลงทะเบียน

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการลงทะเบียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร ($\overline{X}$ = 4.37) ซึ่งเป็นการลงทะเบียนโดยการเซ็นสัญญาระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน และมีการจัดทำทะเบียนประวัติของนักฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า สัญญานี้จัดทำขึ้นเพื่อปกป้องสิทธ์ของทั้งสโมสรและนักกีฬา เพื่อช่วยให้ลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด และถูกต้องตามกฎหมาย และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน โดยการเซ็นสัญญาระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน และมีการทำเป็นแฟ้มเก็บข้อมูลทั่วไปของนักฟุตบอลเยาวชน ประกอบด้วย ข้อมูลประวัติส่วนตัว ข้อมูลน้ำหนักส่วนสูง รวมทั้งมีข้อมูลประวัติผลงานของนักฟุตบอลเยาวชนด้วย รองลงมาคือ มีการลงทะเบียนที่ถูกต้องตามข้อบังคับของหน่วยงานกีฬาต่างๆ ($\overline{X}$ = 4.32) เนื่องจาก เป็นการลงทะเบียนตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานกีฬาต่างในประเทศไทย แตกต่างกับ ดาบีย่า และคณะ (Davila and Other, 2010) ได้กล่าวว่า กฎการย้ายทีมของนักฟุตบอลเยาวชนยังไม่มีความชัดเจน แต่ยูฟ่า (UEFA) ได้กำหนดให้สโมสรที่เซ็นสัญญานักฟุตบอลไปต้องจ่ายเงินชดเชยให้กับสโมสรที่พัฒนานักฟุตบอลคนนั้นขึ้นมา และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ยังไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจนในเรื่องของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับออกมา และลำดับสุดท้ายคือ มีการส่งหลักฐานการลงทะเบียนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือ เอเอฟซี (AFC) ($\overline{X}$ = 4.25) เนื่องจาก เป็นข้อบังคับในการผ่านการประเมินในระดับเอ (A) ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC) โดยการให้สโมสรส่งหลักฐานการลงทะเบียนกับสมาคมฟุตบอลประเทศนั้นๆ สอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล

และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า ผู้ออกใบอนุญาตจะตรวจสอบเนื้อหาของสัญญานักกีฬาสโมสร ซึ่งจะต้องมีเนื้อหาตามข้อกำหนดขั้นต่ำที่ถูกกำหนดโดย FIFA และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรมีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ฯ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือเอเอฟซี (AFC) ซึ่งเป็นการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนตามหลักการปฏิบัติของเอเอฟซี (AFC)

10). ความรู้และการจัดการความรู้

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านความรู้และการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพภายนอก ($\overline{X}$ = 4.30) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างประเทศ ในการร่วมมือพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นผู้ฝึกสอนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การแบ่งปันความรู้คือกุญแจสำคัญของศักยภาพ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนจากต่างประเทศ เข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร รองลงมาคือ มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน และ มีการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.29) เนื่องจาก การถ่ายความรู้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนและการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเพิ่มเติม ช่วยให้ผู้ฝึกสอนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ และเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็วมีการแบ่งประเภทของความรู้ อย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน วางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ที่จะมาเป็นผู้ฝึกสอนคนใหม่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ต้องผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนเพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานมาก่อน ซึ่งเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และรูปแบบและวิธีการจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่มีการเพิ่มขึ้นในทุกปี และลำดับสุดท้ายคือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์การฝึกสอนฟุตบอลของผู้ฝึกสอนทั้งหมด ($\overline{X}$ = 4.25) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมความรู้จากการฝึกซ้อมประจำวันในแต่ละรุ่นอายุของผู้ฝึกสอนมาจัดเก็บไว้เป็นความรู้ของสถาบันฟุตบอล สอดคล้องกับ วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2556) ได้กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศผนวกกับประสบการณ์ บริบท การตีความ และการไตร่ตรอง ความรู้เป็นรูปแบบที่มีมูลค่าสูงของสารสนเทศ

ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ดาเวนพอร์ต และคณะ (Davenport and Other, 1998) และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า เก็บรวบรวมรูปแบบและวิธีการในการฝึกซ้อมเมื่อปีที่ผ่านมาที่นักฟุตบอลเยาวชนยังฝึกซ้อมได้ไม่ดีพอเอาไว้ จากนั้นสถาบันฟุตบอลเยาวชนจะมีการนำกลับรูปแบบและวิธีที่จัดเก็บไว้มาใช้ฝึกซ้อมเพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนอีกครั้งในปีต่อไป

11). การศึกษาและสวัสดิการ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการศึกษาและสวัสดิการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ได้มีการเซ็นสัญญาไว้กับสโมสร ($\overline{X}$ = 4.43) โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีการทำข้อตกลงร่วมกันกับสโมสร เนื่องจากสโมสรจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาของนักฟุตบอลเยาวชน สอดคล้องกับแม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของนักฟุตบอลที่เข้าร่วมชั้นเรียนนอกสถาบัน เนื่องจากสโมสรรู้สึกว่ามันช่วยให้นักฟุตบอลเรียนรู้ที่มีชีวิตนอกฟุตบอล และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งทุกคนจะต้องเข้ารับการศึกษาที่สโมสรจัดไว้ให้ โดยนักฟุตบอลเยาวชนต้องไปโรงเรียนในตอนเช้า จากนั้นก็จะกลับมาฝึกซ้อมฟุตบอลต่อในตอนบ่าย รองลงมาคือ ผู้ปกครองไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและสวัสดิการ ($\overline{X}$ = 4.42) เนื่องจาก สโมสรจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวกับสวัสดิการของนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งผู้ปกครองไม่ค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น สอดคล้องกับ แม็คอิลรอย (Mcilroy, 2010) ได้กล่าวว่า พ่อแม่ของนักฟุตบอลเยาวชนไม่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ เลย ยกเว้นค่าประกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สโมสรมีการจัดการสวัสดิการด้านให้กับนักฟุตบอลเยาวชน และเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นค่าที่พัก ค่าอาหารการกิน ค่าเล่าเรียนหนังสือ ค่าเสื้อผ้าชุดนักเรียน ให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งผู้ปกครองไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น และลำดับสุดท้ายคือ มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและการประกันชีวิตแก่นักฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.30) เนื่องจาก เป็นหน้าที่ของสโมสรที่จะเป็นผู้ดูสุขภาพของนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันทุกคน สอดคล้องกับ บุณฑริกา อุดมผล และคณะ (2553) ได้กล่าวว่า สโมสรมีหน้าที่รับผิดชอบในการลดความเสี่ยงการบาดเจ็บของผู้เล่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เล่นในระดับทีมอาชีพ สำหรับผู้เล่นเยาวชนการดูแลทางการแพทย์ได้รับการครอบคลุมตามเกณฑ์โครงสร้างพัฒนาเยาวชน และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการจัดการสวัสดิการในเรื่องของประกันชีวิตให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล ถ้านักฟุตบอลเยาวชนได้รับการบาดเจ็บสโมสรจะส่งไปรักษาตัวที่โรงพยาบาลทันที

12). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับสโมสรและสถาบันที่เป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และมีการส่งเสริมให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้ารับการฝึกฝนกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่เป็นเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.42) เนื่องจาก เป็นการส่งเริมให้มีทำงานร่วมกันในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร โดยการร่วมพัฒนาความสามารถของนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสร และการส่งนักฟุตบอลเยาวชนไปให้เข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างประเทศ สอดคล้องกับ เทวิล ศรีสองเมือง (2551) ได้กล่าวว่า การกำหนดกรอบการประสานงานและความร่วมมือของสมาชิกเครือข่าย กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของเครือข่าย และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีโครงการแลกเปลี่ยนกัน ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนกัน การแลกเปลี่ยนนักฟุตบอลกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่างๆ กัน และมีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างประเทศ รองลงมาคือ การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนร่วมกับเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ ($\overline{X}$ = 4.33) เนื่องจาก เป็นส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอล โดยการส่งผู้ฝึกสอนไปเรียนรู้ศาสตร์ฟุตบอลกับสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างประเทศ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2557) ได้กล่าวว่า เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ และการเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ และแหล่งความรู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการให้ผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนเครือข่ายต่างประเทศ เข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชน และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งผู้ฝึกสอนไปศึกษาหาความรู้กับทีมชุดใหญ่ของสโมสรฟุตบอลอาชีพต่างประเทศ และลำดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายมีความพร้อมในทุกๆ ด้านในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ($\overline{X}$ = 4.30) เนื่องจาก เป็นการส่งเสริมในด้านการทำงานให้กับสโมสรที่เป็นเครือข่าย ให้มีความพร้อมในทุกๆ ด้านสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทย สอดคล้องกับ เทวิล ศรีสองเมือง (2551) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ มีการประสานงานและสื่อสารกันในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า เป็นการทำงานร่วมกันในการคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถเข้าสู่สโมสร

บทที่ 6
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย และเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ประกอบด้วย สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี จำนวน 9 คน และผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 สโมสร นำมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำมาสร้างแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จำนวน 171 คน โดยการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

6.1.1 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ มาเป็นกรอบในการสรุปผล การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1.1.1 ผลจากการศึกษาประเด็นหลักด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งประเด็นหลักด้านการจัดการ ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจำเป็นต้องมี สำหรับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) วัตถุประสงค์

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่ชัดเจนคือ การพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีคุณภาพที่ดีและมีศักยภาพที่สูงขึ้น พร้อมทั้งมีการผลักดันขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนคือ การผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนที่มาจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้ทุกปี ถึงแม้ว่านักฟุตบอลเยาวชนไม่สามารถขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ของสโมสรได้ แต่การปล่อยตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่ได้พัฒนาขึ้นมาให้กับสโมสรอื่น ก็สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นรายได้ให้กับสโมสรได้

นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและเป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพมีความสอดคล้องกัน

2) หลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้น มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล/ประธานพัฒนาเทคนิคเป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลขึ้นมาเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชน เป็นการพัฒนามาจากการฝึกสอนฟุตบอลในต่างประเทศ เป็นการประยุกต์โดยการนำเอาส่วนที่ดีที่สุดของหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลในต่างประเทศ มารวมกับประสบการณ์การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศของผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มาพัฒนาให้เหมาะสมกับการเล่นฟุตบอลในประเทศไทย สำหรับใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน โดยรูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนคือ การให้ความสำคัญกับพัฒนาทักษะความสามารถเฉพาะตัวตามหลักขั้นพื้นฐานที่ถูกต้อง อย่างเช่น การเลี้ยงลูกฟุตบอล การรับ-ส่งลูกฟุตบอล การยิงประตู เป็นต้น เพื่อพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนเกิดความชำนาญในเรื่องของทักษะความสามารถเฉพาะตัว รวมถึงการพัฒนาความแข็งแกร่งของสภาพร่างกาย สภาพจิตใจ จิตวิทยา

3) บุคลากร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้ 1) ความรู้ ผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับต่างๆ ซึ่งอย่างน้อยต้องผ่านการอบรมใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับ C (C License) 2) ทัศนคติ ผู้ฝึกสอนต้องมีทัศนคติที่ดีในการฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชน เพราะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการฝึกซ้อมให้กับนักฟุตบอลเยาวชน รวมถึงการดูแลความอยู่ระเบียบวินัย และทัศนคติของนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งผู้ฝึกสอนต้องมีความเข้าใจนักฟุตบอลเยาวชน มีความเข้าใจในการฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชน และมีใจรักในการฝึกสอนฟุตบอล 3) ทักษะความสามารถ ผู้ฝึกสอนต้องมีทักษะความสามารถด้านเล่นฟุตบอล เพราะรูปแบบหรือวิธีการที่ผู้ฝึกสอนแสดงหรือสาธิตให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เห็น ทำให้นักฟุตบอลเยาวชนเกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น เพราะฉะนั้น ผู้ฝึกสอนเป็นบุคลากรที่สำคัญของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำเป็นต้องมีความรู้ทักษะความสามารถ และทัศนคติที่ดี

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยการส่งผู้ฝึกสอนให้เข้ารับการฝึกอบรมใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนทุกๆ ระดับ ทั้งใบอนุญาตระดับเอ (A license) ระดับบี (B license) และระดับซี (C license) และมีการส่งทีมงานผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ไม่ว่าจะเป็นนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักโภชนาการ หรือนักกายภาพบำบัดให้เข้ารับการฝึกอบรมทุกปี อย่างน้อยหลักสูตรชุดละ 2-3 คน เนื่องจากการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ฝึกสอนและบุคลากรทำให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) งบประมาณ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย เป็นการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในทุกๆ ปี โดยมีการกำหนดในงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งงบประมาณส่วนใหญ่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนได้รับการจัดสรรงบประมาณมาจากสโมสร ซึ่งเป็นรายได้ทั้งหมดของสโมสรที่มาจากผู้สนับสนุนของสโมสร การขายสินค้าและของที่ระลึกของสโมสร การขายบัตรเข้าชมการแข่งขัน ลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดการแข่งขันจองสโมสร แล้วจัดสรรมาให้เป็นงบประมาณของสถาบันฟุตบอลเยาวชนร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมดของสโมสร สำหรับใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

5) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่เหมือนกัน ดังนี้ 1) สนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง 2) ศูนย์พัฒนาสมรรถภาพทางร่างกาย 3) ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว 4) ห้องพยาบาล 5) ที่พัก 6) โรงอาหาร 7) ห้องเรียนพิเศษ 8) ลานจอดรถ 9) สระว่ายน้ำ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ที่เพียงพอต่อความต้องการสำหรับใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชน นอกจากนี้ การจัดทำมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ยังไม่มีผู้จัดทำเป็นรูปแบบที่ชัดเจนออกมา แต่อุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ในสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีสำหรับใช้ในการฝึกซ้อมเพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน

6) การคัดเลือกตัวนักกีฬา

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีวิธีการหรือช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนคือ 1) การเปิดคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ ซึ่งจะมาทำการคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร 2) นักฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ที่เข้ามาทดสอบด้วยตนเอง และ 3) การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน โดยการตระเวนดูตามสนามฟุตบอลในรายการแข่งขันต่างๆ ทั่วประเทศ แล้วเชิญตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีทักษะความสามารถที่ดีมาทดสอบที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยส่วนใหญ่นักฟุตบอลเยาวชนที่มีอยู่ในสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพมาจากวิธีการหรือช่องทางในการคัดเลือกเหล่านี้ ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพมีการพิจารณานักฟุตบอลเยาวชนดังนี้ 1) มีทักษะฟุตบอลขั้นพื้นฐานที่ดี อย่างเช่น ทักษะการเลี้ยงลูกฟุตบอล ทักษะการรับ-ส่งลูกฟุตบอล และทักษะการยิงประตู เป็นต้น 2) มีทักษะด้านความเร็ว และ 3) มีความเข้าใจในการเล่นฟุตบอล เป็นเกณฑ์การพิจารณาในการเล่นร่วมกันกับผู้อื่น

6.1.1.2 ผลจากการศึกษาประเด็นรองด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งประเด็นรองด้านการจัดการ มีบางประเด็นที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยจำเป็นต้องมี และมีบางประเด็นที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนไม่จำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) โครงสร้าง

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทางด้านเทคนิค 2) การบริหารจัดการสถาบัน 3) การดูแลและสวัสดิการ ซึ่งมีผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิคเป็นผู้ออกแบบและวางแผนการดำเนินงานสำหรับโครงสร้างการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งโครงสร้างของการพัฒนาทางด้านทางเทคนิค ประกอบด้วย ส่วนของการฝึกซ้อม ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน นักพัฒนาสมรรถภาพทางกาย นักกายภาพบำบัด และนักโภชนาการ โดยมีนักฟุตบอลเยาวชนในแต่ละรุ่นอายุอยู่ที่จำนวน 18-24 คน ต่อรุ่นอายุ และส่วนของทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน มีหน้าที่ในการติดตามดูผลงานการเล่นของนักฟุตบอลเยาวชนที่จะเชิญมาเข้าเป็นนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน โดยมีหน้าที่ในการตระเวนดูนักฟุตบอลเยาวชนตามสนามฟุตบอลที่มีการแข่งขันฟุตบอลรายการต่างๆ ทั่วประเทศ

โครงสร้างการดำเนินงานด้านฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอล ที่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ เนื่องจากโครงสร้างในส่วนของการดำเนินงานด้านการฝึกซ้อมที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเมื่อถึงเวลาที่มีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นมาสู่ทีมชุดใหญ่ จะทำให้สามารถพัฒนาต่อยอดศาสตร์ทางด้านฟุตบอลได้

2) กระบวนการการจัดการ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการวางแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนโดยการกำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานออกมา ซึ่งเป็นการวางแผนการดำเนินงานการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทั้งในระยะสั้นและระยาว และสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานเป็นระยะๆ ซึ่งจะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนการดำเนินงาน โดยปีที่ผ่านมาสถาบัน

ฟุตบอลเยาวชนมีข้อบกพร่องตรงส่วนไหนของแผนการดำเนินงาน และเกิดปัญหาขึ้นตรงส่วนไหนของการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ก็จะมีการนำข้อบกพร่องที่มีและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเข้ามาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแผนการดำเนินงานในปีต่อไป

3) การลงทะเบียน

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร โดยการเซ็นสัญญาระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน และมีการทำเป็นแฟ้มทะเบียนข้อมูลทั่วไปของนักฟุตบอลเยาวชน ประกอบด้วย ข้อมูลประวัติส่วนตัว ข้อมูลน้ำหนักส่วนสูง ข้อมูลประวัติผลงานของนักฟุตบอลเยาวชน และเอกสารที่มีรายละเอียดของการเซ็นสัญญาด้วย นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการจัดการส่งเอกสารการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ตามข้อบังคับการออกใบอนุญาตให้กับสโมสร (Club licensing) ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ซึ่งผู้ประเมินการออกใบอนุญาตจะทำการตรวจสอบเอกสารการเซ็นสัญญา และรายละเอียดในสัญญาของนักฟุตบอลเยาวชนด้วย

4) ความรู้และการจัดการความรู้

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีกระบวนการการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมและจัดเก็บรูปแบบการฝึกซ้อมตามที่ได้มีการระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชน รวมทั้งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลทางสถิติที่ได้จากการทดสอบทักษะต่างๆ ของนักฟุตบอลเยาวชนเก็บไว้ทุกคน และสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการนำความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน โดยการนำรูปแบบและวิธีการในการฝึกซ้อมที่นักฟุตบอลเยาวชนยังทำได้ไม่ดีพอ นำกลับมาใช้ฝึกซ้อมเพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนใหม่อีกครั้ง รวมถึงการนำข้อมูลสถิติของการทดสอบต่างๆ ที่เก็บไว้ทุกรายละเอียดนำมาพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เพื่อพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น

5) การศึกษาและสวัสดิการ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล โดยการส่งนัก

ฟุตบอลเยาวชนให้เข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานกับโรงเรียนที่ได้มีการทำสัญญาไว้กับทางสโมสร นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการจัดการสวัสดิการในเรื่องของประกันชีวิตและสุขภาพให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทุกคน ถ้านักฟุตบอลเยาวชนเจ็บป่วยหรือมีการบาดเจ็บสโมสรจะส่งไปรักษาที่โรงพยาบาลที่เป็นพันธมิตรกับทางสโมสร สโมสรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ผู้ปกครองของนักฟุตบอลเยาวชนไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ

6) การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายในประเทศ โดยการทำงานร่วมกันในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถเข้าสู่สโมสร ซึ่งทางสโมสรเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณและบุคลากรให้กับโรงเรียนที่มีโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ที่เป็นพันธมิตรกับทางสโมสร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการส่งเสริมและการเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายในต่างประเทศคือ 1) มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ 2) มีการส่งผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนไปศึกษาหาความรู้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ และ 3) มีโครงการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนกันระหว่างสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ

6.1.1.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จคือ ต้องมีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุนการจัดการรายการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน เพื่อให้มีการจัดการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชน รายการที่มีคุณภาพที่ดีและมีมาตรฐานที่สูงมารองรับในส่วนของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ถ้าหากสามารถจัดการแข่งขันเป็นระบบลีกแบบเหย้า-เยือน ใช้ระยะเวลาในการทำการแข่งขันเป็นระยะเวลา 7-8 เดือน ก็จะเป็นเรื่องที่ดี นอกจากนี้ ต้องทำให้รายการแข่งขันที่มีมาตรฐาน

สูงยิ่งๆ ขึ้นไป เพื่อการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน และในเรื่องของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการจัดการแข่งขัน ต้องมีมาตรฐานที่ดีและมีคุณภาพ

6.1.2 ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ มาเป็นกรอบในการสรุปผล การสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) โครงสร้าง

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นโครงสร้างส่วนที่สำคัญของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการทำงานการที่สอดคล้องกับสโมสรอาชีพทั้งด้านการจัดการและการฝึกสอน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2) วัตถุประสงค์

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านวัตถุประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตไว้อย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และลำดับสุดท้ายคือ วัตถุประสงค์กับเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกัน

3) กระบวนการการจัดการ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านกระบวนการการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ทุกๆ คนในสถาบันฟุตบอลเยาวชนมี

ส่วนในการกำหนดแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และลำดับสุดท้ายคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระยะๆ

4) หลักสูตร

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการประยุกต์หลักสูตรฟุตบอลของสถาบันมาจากหลักสูตรฟุตบอลในต่างประเทศ และลำดับสุดท้ายคือ มีการจัดการหลักสูตรที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของทีมเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลมีในปัจจุบัน

5) บุคลากร

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีบุคลากรด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การกีฬาประจำอยู่ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน และลำดับสุดท้ายคือ ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน มีใบอนุญาตของ เอเอฟซี (AFC license)

6) งบประมาณ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสโมสรเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีที่ชัดเจน และลำดับสุดท้ายคือ มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน

7) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับรุ่น

อายุ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการรับรองมาตรฐานและมีคุณภาพ ซึ่งมาตรฐานของอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของจำนวนของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ออกใบประเมินของเอเอฟซี และลำดับสุดท้ายคือ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีเพียงพอต่อความต้องการ

8) การคัดเลือกตัวนักกีฬา

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้าทดสอบฝีเท้าที่สถาบันด้วยตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากทั่วประเทศ และลำดับสุดท้ายคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนโดยใช้แมวมองของสโมสร

9) การลงทะเบียน

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการลงทะเบียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการลงทะเบียนที่ถูกต้องตามข้อบังคับของหน่วยงานกีฬาต่างๆ และลำดับสุดท้ายคือ มีการส่งหลักฐานการลงทะเบียนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือ เอเอฟซี (AFC)

10) ความรู้และการจัดการความรู้

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านความรู้และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพภายนอก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน และมีการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และลำดับสุดท้ายคือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์การฝึกสอนฟุตบอลของผู้ฝึกสอนทั้งหมด

11) การศึกษาและสวัสดิการ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการศึกษาและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ได้มีการเซ็นสัญญาไว้กับสโมสร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้ปกครองไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและสวัสดิการ และลำดับสุดท้ายคือ มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและการประกันชีวิตแก่นักฟุตบอลเยาวชน

12) การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับสโมสรและสถาบันที่เป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และมีการส่งเสริมให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้ารับการฝึกฝนกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่เป็นเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนร่วมกับเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ และลำดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายมีความพร้อมในทุกๆ ด้านในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน

6.1.3 ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย กับปัจจัยด้านการจัดการ

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการ จำแนกตามสโมสรโดยภาพรวม สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งเปรียบเทียบปัจจัยด้านการจัดการเป็นรายด้านโดยจำแนกตามสโมสร สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับ สโมสรชลบุรี เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านวัตถุประสงค์และด้านหลักสูตร ส่วนสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับ สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันด้านบุคลากร นอกจากนี้ สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการการจัดการ ด้านงบประมาณ

ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการศึกษา “การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ ดังนี้

6.2.1 จากการศึกษาประเด็นหลักด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

1) วัตถุประสงค์

ผู้บริหารของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนให้มีความชัดเจน โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นระยะคือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

2) หลักสูตร

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ และสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยทุกๆ สโมสร ควรร่วมกันพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลในเรื่องของระบบการเล่น และวิธีการเล่นเป็นทีม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ

3) บุคลากร

ผู้บริหารของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การจูงใจ และการธำรงรักษา

4) งบประมาณ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ อาจใช้วิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายของนักฟุตบอลเยาวชน 1 คน ต่อปี เพื่อทำให้ง่ายต่อการกำหนดงบประมาณในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในแต่ละปี และเมื่อมีการซื้อขายนักฟุตบอลเยาวชน ก็จะทำให้สโมสรฟุตบอลอาชีพสามารถกำหนดราคาได้ง่ายขึ้น

5) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

1. ผู้บริหารของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการก่อสร้างสนามฝึกซ้อมในร่มเพิ่มเติม เพื่อให้นักฟุตบอลเยาวชนสามารถทำการฝึกซ้อมได้ตลอดทั้งปีในทุกสภาพอากาศ

2. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรมีการจัดทำมาตรฐานของอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกขึ้นมา เพื่อให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานของอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

6) การคัดเลือกตัวนักกีฬา

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชน จากสโมสรฟุตบอลเครือข่ายที่พัฒนานักฟุตบอลเยาวชนร่วมกัน

6.2.2 จากการศึกษาประเด็นรองด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

1) โครงสร้าง

ในโครงสร้างการฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีผู้ประสานงานอย่างน้อยรุ่นอายุละ 1 คน ซึ่งทำหน้าที่ในการประสานงานในส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

2) กระบวนการการจัดการ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรให้บุคลากรของสถาบันฟุตบอล เข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล รวมถึง

ไปการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพด้วย

3) การลงทะเบียน

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรมีการวางระบบโครงสร้างของการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน และควรออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

4) ความรู้และการจัดการความรู้

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการถ่ายทอดความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5) การศึกษาและสวัสดิการ

สโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรจ้างครูมาสอนพิเศษภาษาต่างประเทศให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล เพื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้ฝึกสอนหรือนักฟุตบอลที่เป็นชาวต่างชาติเมื่อนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ หรือไปเล่นฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ

6) การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการส่งเสริมการทำงานร่วมกับเครือข่ายของสโมสร สำหรับการร่วมกันพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในระดับรากหญ้า (Grassroots) ในบริเวณรอบๆ ที่ตั้งของสโมสร

6.2.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรมีการจัดระบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชนอย่างเป็นระบบ และภาคเอกชนต้องเข้ามาให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับใช้ในการจัดการแข่งขัน

ซึ่งเป็นการจัดการแข่งขันเพื่อรองรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

6.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาและการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่อง การจัดการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชนที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย
MANAGEMENT IN YOUTH FOOTBALL ACADEMY OF SUCCESSFUL PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB IN THAILAND

ฉรงค์ฤทธิ์ ขุนทิพย์ 5537112 SHSM/M

ศศ.ม. (การจัดการการกีฬา)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: วรรณชลี โนริยา, ปร.ด. (วิทยาศาสตร์การกีฬา),
ประเสริฐไชย สุขสอาด, ค.ด. (พลศึกษา), นักรบ ระวังการณ์, ศศ.ด. (อาชีวศึกษา)

บทสรุปแบบสมบูรณ์

1. บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการและสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน และใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 171 คน โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Sheffe Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยประเด็นหลักด้านการจัดการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ หลักสูตร บุคลากร งบประมาณ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และการคัดเลือกตัวนักกีฬา ส่วนประเด็นรองด้านการจัดการ ประกอบด้วย โครงสร้าง กระบวนการการจัดการ การลงทะเบียน ความรู้และการจัดการความรู้ การศึกษาและสวัสดิการ และการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย 2) การสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ในด้านการจัดการมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกประเด็น และ 3) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความ

คิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพกับปัจจัยด้านการจัดการ ซึ่งสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับสโมสรชลบุรี เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านวัตถุประสงค์และหลักสูตร ส่วนสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัย ในประเด็นหลักด้านการจัดการ ด้านวัตถุประสงค์ ควรมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ด้านหลักสูตร ควรร่วมกันพัฒนาระบบการเล่นและวิธีการเล่นเป็นทีมในทิศทางเดียวกัน ด้านบุคลากร ผู้บริหารควรมีการวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านงบประมาณ อาจใช้การคำนวณค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน 1 คนต่อปี ในการกำหนดงบประมาณ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรมีการกำหนดมาตรฐานของอุปกรณ์สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกขึ้นมา ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ควรมีช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนจากสโมสรฟุตบอลเครือข่าย ส่วนประเด็นรองด้านการจัดการ ด้านโครงสร้าง ควรมีผู้ประสานงานในทุกรุ่นอายุของโครงสร้างการฝึกซ้อม ด้านกระบวนการจัดการ ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการลงทะเบียน ควรมีการวางระบบโครงสร้างการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ควรมีการถ่ายทอดความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ ควรมีการจ้างครูมาสอนพิเศษภาษาต่างประให้กับนักฟุตบอลเยาวชน ด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย ควรมีการทำงานร่วมกันในการพัฒนานักฟุตบอลในระดับรากหญ้า

2. บทนำ

การเริ่มต้นของการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนและการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลในต่างประเทศโดยเฉพาะในทวีปยุโรป ไม่มีหลักฐานปรากฏที่ชัดเจนว่าสโมสรไหนหรือประเทศใดเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งสถาบันฟุตบอลขึ้นมาเป็นที่แรก แต่สำหรับประเทศฮอลแลนด์ได้มีการคิดค้นปรัชญาการเล่นฟุตบอลที่เรียกว่า “โททัล ฟุตบอล” (Total Football) ซึ่งเป็นศาสตร์ฟุตบอลเฉพาะทีมชาติฮอลแลนด์และสโมสรอาแจ็กซ์ อัมสเตอร์ดัม ที่มี ไรนุส มิเชลส์ (Rinus Michels) ผู้ที่คิดค้นและสร้างสรรค์ปรัชญาการเล่นนี้ขึ้นมา ส่วนประเทศสเปนนั้น สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลบาร์เซโลน่า ได้รับการยอมรับว่าเป็นสถาบันที่ดีที่สุดในโลก ได้มีการก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ.2522 โดยใช้ชื่อว่า “ลา มาเซีย” (La Masia) จากการแนะนำของ “โยฮัน ครัฟฟ์” (Yohan Cruyff) สถาบันฟุตบอลเยาวชนของบาร์เซโลน่าได้มีการนำปรัชญาการเล่นฟุตบอลแบบ “โททัล ฟุตบอล” ตามที่ครัฟฟ์แนะนำ มารวมกับการเล่นฟุตบอลจังหวะเดียวแบบที่คนสเปนชอบ

เล่น ทำให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนของบาร์เซโลน่ามีปรัชญาการเล่นฟุตบอลที่เรียกว่า “ติกิ-ตากะ” (Tiki-Taka) ส่วนในประเทศฝรั่งเศสนั้น เชราร์ อุลลิเย่ร์ เป็นผู้วางรากฐานการฝึกซ้อมนักฟุตบอลเยาวชนให้กับฝรั่งเศส โดยการสร้างศูนย์ฝึกฟุตบอลเยาวชนทั่วประเทศด้วยการเน้นความสามารถเฉพาะตัว มีการดำเนินการโดยการคัดเลือกสรรหานักฟุตบอลที่ดีที่สุดที่มีอายุระหว่าง 13-15 ปี เมื่อมีนักฟุตบอลคนใดโดดเด่นขึ้นมาจะมีการพามาที่ศูนย์ฝึกหลักที่เดียว ซึ่งเขาเรียกที่แห่งนี้ว่า “ศูนย์ฝึกก่อนเข้าสถาบันฟุตบอลอาชีพ” ต่อมามีหลายประเทศได้นำวิธีการของฝรั่งเศสไปใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของตนเอง รวมถึงเยอรมัน ซึ่งเยอรมันประสบปัญหาการขาดผู้เล่นที่มีพรสวรรค์ที่ดีพอสำหรับทีมชาติ และการเพิ่มจำนวนของนักฟุตบอลต่างชาติในฟุตบอลอาชีพในประเทศมากถึง 60 เปอร์เซ็นต์ในปีพ.ศ.2545-2546 สมาคมฟุตบอลเยอรมันจึงได้หันไปมองวงการฟุตบอลของฝรั่งเศส และตัดสินใจนำรูปแบบมาเป็นแบบอย่าง ที่ได้กล่าวมานั้นเป็นการจัดการกับปัญหาและการหาแนวทางในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลในต่างประเทศ เพื่อให้ได้นักฟุตบอลอาชีพที่มีคุณภาพเข้ามาสู่ระบบของฟุตบอลอาชีพ และทำให้ทีมฟุตบอลทีมชาติของพวกเขาแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

สำหรับในประเทศไทยนั้น นักฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก จะเป็นนักฟุตบอลที่อยู่ในโครงการช้างเผือกของโรงเรียนต่างๆ ที่ส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนในรายการต่างๆ เช่น ฟุตบอลนักเรียนกรมพลศึกษาในรุ่นอายุไม่เกิน 12 ปี, 14 ปี, 16 ปี และ 18 ปี ทั้งในระดับถ้วย ก, ถ้วย ข, ถ้วย ค และถ้วย ง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศไทยจะมีการส่งเสริมและจัดการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนอย่างเป็นระบบ แต่นักฟุตบอลเยาวชนก็ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร และอีกประเภท คือจะเป็นนักฟุตบอลเยาวชนในต่างจังหวัด ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของจังหวัดให้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลรายการต่างๆ มีการฝึกซ้อมกลยุทธ์ (Tactics) ที่จะใช้ในการแข่งขัน และการฝึกความแข็งแกร่งของร่างกายก่อนการแข่งขัน เมื่อการแข่งขันจบลงก็จะไม่มีการฝึกซ้อมจนกว่าจะมีรายการแข่งขันต่อไป จึงเกิดการฝึกซ้อมทักษะและความสามารถเฉพาะตัวที่ไม่ต่อเนื่องของการพัฒนา ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นปัญหาที่วงการฟุตบอลของประเทศไทยกำลังประสบอยู่ และยังไม่มีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งทำให้นักฟุตบอลเยาวชนไม่พัฒนาเท่าที่ควร แต่ในปีพ.ศ.2552 เอเอฟซี ได้จัดทำโครงการวิชั่นเอเชีย (Vision Asia) ขึ้นเพื่อพัฒนาฟุตบอลในทวีปเอเชีย โดยให้สมาคมฟุตบอลแต่ละประเทศมีการออกใบอนุญาตให้สโมสรฟุตบอลตามมาตรฐานเอเอฟซี (AFC Club Licensing Manual) สำหรับเกณฑ์ในส่วนของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเป็นเกณฑ์ด้านการกีฬา (Sporting Criteria) ในข้อ 1 และ 2 ระดับ A คือ สโมสรมีแผนโครงสร้างพัฒนาเยาวชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และมีทีมเยาวชนในรุ่นอายุต่างๆ ซึ่งมีหลายๆ สโมสรให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน มีการนำ

รูปแบบของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของต่างประเทศมาประยุกต์ใช้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอง และมีการเซ็นสัญญากับผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากต่างประเทศมาเป็นผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร แต่ก็มีอีกหลายสโมสรที่ยังไม่มีการดำเนินงานใดๆ เกี่ยวกับโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนเลย

นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศโดยเฉพาะในทวีปยุโรป ที่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนในต่างประเทศนั้นมีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการเงิน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ด้านการประสานงาน และด้านการศึกษา เป็นต้น ซึ่งเห็นได้จากฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศที่ทุกทีมจะมีโครงการในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเองในทุกระดับของการแข่งขันฟุตบอลที่เป็นการแข่งขันในระดับอาชีพ สำหรับการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยเฉพาะการแข่งขันฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีก หลายสโมสรได้มีการพัฒนานักฟุตบอลเยาชนขึ้นมาเพื่อเตรียมตัวสำหรับการเป็นนักฟุตบอลอาชีพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ ลีก ประจำปี 2556 ซึ่งเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับแนวหน้าของประเทศไทยที่มีการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรเอง และมีการสร้างความร่วมมือกับสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ โดยมีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนและนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ทางด้านฟุตบอลกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชนในต่างประเทศ ทั้งในนามของสโมสรและตัวแทนของประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสบการณ์การแข่งขัน และมีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันไปสู่การเป็นนักฟุตบอลอาชีพในทีมชุดใหญ่ของสโมสร

3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

3.2 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

3.3 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการ

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาการจัดการสถาบันเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้ทำการสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเลือกประเด็นด้านการจัดการข้อที่นักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความเห็นสอดคล้องกันทั้ง 3 ท่าน นำมาเป็นประเด็นหลักของการศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) หลักสูตร 3) บุคลากร 4) งบประมาณ 5) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก 6) การคัดเลือกตัวนักกีฬา

นอกจากนี้ ผู้ได้นำประเด็นด้านการจัดการข้อที่นักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความเห็นไม่สอดคล้องกันทั้ง 3 ท่าน นำมาเป็นประเด็นรองของการศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิดจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) กระบวนการการจัดการ 3) การลงทะเบียน 4) ความรู้และการจัดการความรู้ 5) การศึกษาและสวัสดิการ 6) การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ทำให้ทราบถึงการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

5.2 ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

5.3 ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการที่แตกต่างกัน

6. ขอบเขตในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย คือสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่มีการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนทั้งหมด 3 สโมสร ประกอบด้วย สโมสรฟุตบอลเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี และสโมสรฟุตบอลบางกอก กล๊าส เอฟซี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสโมสรหรือรองประธานสโมสร ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนหรือประธานพัฒนาเทคนิค และผู้จัดทีมหรือผู้จัดการทั่วไป จำนวน 9 คน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน นักฟุตบอลเยาวชน และเจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำนวน 171 คน

7. วิธีการดำเนินการวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน(Mixed Method Research) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) 2. การเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร จำนวน 9 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสโมสรหรือรองประธานสโมสร ผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอลเยาวชนหรือประธานพัฒนาเทคนิค และผู้จัดทีมหรือผู้จัดการทั่วไป

2.การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จำนวน 171 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน นักฟุตบอลเยาวชน และเจ้าหน้าที่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน

8. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์ไปติดต่อกับสโมสรฟุตบอลอาชีพทั้ง 3 สโมสร

2. ผู้วิจัยติดต่อขอเข้าพบผู้บริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพ และเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนสโมสรฟุตบอลอาชีพ

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

4. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ในการตอบ

5. เมื่อตรวจสอบเสร็จแล้ว นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 171 ชุด มาทำการลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติต่อไป

9. การวิเคราะห์ข้อมูล

9.1 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้ที่ให้ข้อมูลหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสรุปในรูปความเรียง

9.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงสำรวจ

ผู้วิจัยนำข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรมแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. เปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการกับสโมสรทั้ง 3 สโมสร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างต่าง จะเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการเชฟเฟ่ (Scheffe Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

10. ผลการวิจัย

10.1 การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ มาเป็นกรอบในการสรุปผล การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

10.1.1 ผลจากการศึกษาประเด็นหลักด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งประเด็นหลักด้านการจัดการ ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจำเป็นต้องมี สำหรับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1). วัตถุประสงค์

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่ชัดเจนคือ การพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีคุณภาพที่ดีและมีศักยภาพที่สูงขึ้น พร้อมทั้งมีการผลักดันขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนคือ การผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนที่มาจากการพัฒนาของสถาบันฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ให้ได้ทุกปี ถึงแม้ว่านักฟุตบอลเยาวชนไม่สามารถขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ของสโมสรได้ แต่การปล่อยตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่ได้พัฒนาขึ้นมาให้กับสโมสรอื่น ก็สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นรายได้ให้กับสโมสรได้

นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและเป้าหมายในอนาคตของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพมีความสอดคล้องกัน

2). หลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้น มีผู้อำนวยการสถาบันฟุตบอล/ประธานพัฒนาเทคนิคเป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลขึ้นมาเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชน เป็นการพัฒนามาจากการฝึกสอนฟุตบอลในต่างประเทศ เป็นการประยุกต์โดยการนำเอาส่วนที่ดีที่สุดของหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลในต่างประเทศ มารวมกับประสบการณ์การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศของผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มาพัฒนาให้เหมาะสมกับการเล่นฟุตบอลในประเทศไทย สำหรับใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน โดยรูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนคือ การให้ความสำคัญกับพัฒนาทักษะความสามารถเฉพาะตัวตามหลักขั้นพื้นฐานที่ถูกต้อง อย่างเช่น การเลี้ยงลูกฟุตบอล การรับ-ส่งลูกฟุตบอล การยิงประตู เป็นต้น เพื่อพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนเกิดความชำนาญในเรื่องของทักษะความสามารถเฉพาะตัว รวมถึงการพัฒนาความแข็งแกร่งของสภาพร่างกาย สภาพจิตใจ จิตวิทยา

3). บุคลากร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้ 1) ความรู้ ผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับต่างๆ ซึ่งอย่างน้อยต้องผ่านการอบรมใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนในระดับ C (C License) 2) ทัศนคติ ผู้ฝึกสอนต้องมีทัศนคติที่ดีในการฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชน เพราะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการฝึกซ้อมให้กับนักฟุตบอลเยาวชน รวมถึงการดูแลความอยู่ระเบียบวินัย และทัศนคติของนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งผู้ฝึกสอนต้องมีความเข้าใจนักฟุตบอลเยาวชน มีความเข้าใจในการฝึกสอนนักฟุตบอลเยาวชน และมีใจรักในการฝึกสอนฟุตบอล 3) ทักษะความสามารถ ผู้ฝึกสอนต้องมีทักษะความสามารถด้านเล่นฟุตบอล เพราะรูปแบบหรือวิธีการที่ผู้ฝึกสอนแสดงหรือสาธิตให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เห็น ทำให้นักฟุตบอลเยาวชนเกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น เพราะฉะนั้น ผู้ฝึกสอนเป็นบุคลากรที่สำคัญของสถาบันฟุตบอลเยาวชน จำเป็นต้องมีความรู้ทักษะความสามารถ และทัศนคติที่ดี

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยการส่งผู้ฝึกสอนให้เข้ารับการฝึกอบรมใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้ฝึกสอนทุกๆ ระดับ ทั้งใบอนุญาตระดับเอ (A license) ระดับบี (B license) และระดับซี (C

license) และมีการส่งทีมงานผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ไม่ว่าจะเป็นนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักโภชนาการ หรือนักกายภาพบำบัดให้เข้ารับการฝึกอบรมทุกปี อย่างน้อยหลักสูตรชุดละ 2-3 คน เนื่องจากการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ฝึกสอนและบุคลากร ทำให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4). งบประมาณ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย เป็นการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในทุกๆ ปี โดยมีการกำหนดในงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งงบประมาณส่วนใหญ่ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนได้รับการจัดสรรงบประมาณมาจากสโมสร ซึ่งเป็นรายได้ทั้งหมดของสโมสรที่มาจากผู้สนับสนุนของสโมสร การขายสินค้าและของที่ระลึกของสโมสร การขายบัตรเข้าชมการแข่งขัน ลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดการแข่งขันของสโมสร แล้วจัดสรรมาให้เป็นงบประมาณของสถาบันฟุตบอลเยาวชนร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมดของสโมสร สำหรับใช้ในการบริหารจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

5). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชนดังนี้ 1) สนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง 2) ศูนย์พัฒนาสมรรถภาพทางร่างกาย 3) ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว 4) ห้องพยาบาล 5) ที่พัก 6) โรงอาหาร 7) ห้องเรียนพิเศษ 8) ลานจอดรถ 9) สระว่ายน้ำ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถาบันฟุตบอลเยาวชน ที่เพียงพอต่อความต้องการสำหรับใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับรุ่นอายุของนักฟุตบอลเยาวชน นอกจากนี้ การจัดทำมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ยังไม่มีผู้จัดทำเป็นรูปแบบที่ชัดเจนออกมา แต่อุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ในสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีสำหรับใช้ในการฝึกซ้อมเพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน

6). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีวิธีการหรือช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนคือ 1) การเปิดคัดเลือกตัวนักฟุตบอลเยาวชนจากทั่วประเทศ ซึ่งจะมาทำการคัดเลือกตัวที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสร 2) นักฟุตบอลเยาวชนเป็นผู้ที่เข้ามาทดสอบด้วยตนเอง และ 3) การใช้ทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน โดยการตระเวนดูตามสนามฟุตบอลในรายการแข่งขันต่างๆ ทั่วประเทศ แล้วเชิญตัวนักฟุตบอลเยาวชนที่มีทักษะความสามารถที่ดีมาทดสอบที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน โดยส่วนใหญ่นักฟุตบอลเยาวชนที่มีอยู่ในสถาบันฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลอาชีพมาจากวิธีการหรือช่องทางในการคัดเลือกเหล่านี้ ซึ่งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพมีการพิจารณานักฟุตบอลเยาวชนดังนี้ 1) มีทักษะฟุตบอลขั้นพื้นฐานที่ดี อย่างเช่น ทักษะการเลี้ยงลูกฟุตบอล ทักษะการรับ-ส่งลูกฟุตบอล และทักษะการยิงประตู เป็นต้น 2) มีทักษะด้านความเร็ว และ 3) มีความเข้าใจในการเล่นฟุตบอล เป็นเกณฑ์การพิจารณาในการเล่นร่วมกันกับผู้อื่น

10.1.2 ผลจากการศึกษาประเด็นรองด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งประเด็นรองด้านการจัดการ มีบางประเด็นที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยจำเป็นต้องมี และมีบางประเด็นที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนไม่จำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1). โครงสร้าง

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทางด้านเทคนิค 2) การบริหารจัดการสถาบัน 3) การดูแลและสวัสดิการ ซึ่งมีผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิคเป็นผู้ออกแบบและวางแผนการดำเนินงานสำหรับโครงสร้างการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน ซึ่งโครงสร้างของการพัฒนาทางด้านทางเทคนิค ประกอบด้วย ส่วนของการฝึกซ้อม ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลเยาวชน ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน นักพัฒนาสมรรถภาพทางกาย นักกายภาพบำบัด และนักโภชนาการ โดยมีนักฟุตบอลเยาวชนในแต่ละรุ่นอายุอยู่ที่จำนวน 18-24 คน ต่อรุ่นอายุ และส่วนของทีมงานติดตามดูผลงานการเล่น (Scouting) ของนักฟุตบอลเยาวชน มีหน้าที่ในการติดตามดูผลงานการเล่นของนักฟุตบอลเยาวชนที่จะเชิญมาเข้าเป็น

นักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน โดยมีหน้าที่ในการตระเวนดูนักฟุตบอลเยาวชนตามสนามฟุตบอลที่มีการแข่งขันฟุตบอลรายการต่างๆ ทั่วประเทศ

โครงสร้างการดำเนินงานด้านฝึกซ้อมของสถาบันฟุตบอล ที่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่ เนื่องจากโครงสร้างในส่วนของการดำเนินงานด้านการฝึกซ้อมที่สอดคล้องกับทีมชุดใหญ่เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเมื่อถึงเวลาที่มีการผลักดันนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นมาสู่ทีมชุดใหญ่ จะทำให้สามารถพัฒนาต่อยอดศาสตร์ทางด้านฟุตบอลได้

2). กระบวนการการจัดการ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการวางแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนโดยการกำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานออกมา ซึ่งเป็นการวางแผนการดำเนินงานการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทั้งในระยะสั้นและระยาว และสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานเป็นระยะๆ ซึ่งจะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนการดำเนินงาน โดยปีที่ผ่านมาสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีข้อบกพร่องตรงส่วนไหนของแผนการดำเนินงาน และเกิดปัญหาขึ้นตรงส่วนไหนของการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน ก็จะมีการนำข้อบกพร่องที่มีและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเข้ามาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแผนการดำเนินงานในปีต่อไป

3). การลงทะเบียน

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร โดยการเซ็นสัญญาระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน และมีการทำเป็นแฟ้มทะเบียนข้อมูลทั่วไปของนักฟุตบอลเยาวชนประกอบด้วย ข้อมูลประวัติส่วนตัว ข้อมูลน้ำหนักส่วนสูง ข้อมูลประวัติผลงานของนักฟุตบอลเยาวชน และเอกสารที่มีรายละเอียดของการเซ็นสัญญาด้วย นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการจัดการส่งเอกสารการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ตามข้อบังคับการออกใบอนุญาตให้กับสโมสร (Club licensing) ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) ซึ่งผู้ประเมินการออกใบอนุญาตจะทำการตรวจสอบเอกสารการเซ็นสัญญา และรายละเอียดในสัญญาของนักฟุตบอลเยาวชนด้วย

4). ความรู้และการจัดการความรู้

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีกระบวนการการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมและจัดเก็บรูปแบบการฝึกซ้อมตามที่ได้มีการระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชน รวมทั้งสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลทางสถิติที่ได้จากการทดสอบทักษะต่างๆ ของนักฟุตบอลเยาวชนเก็บไว้ทุกคน และสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการนำความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน โดยการนำรูปแบบและวิธีการในการฝึกซ้อมที่นักฟุตบอลเยาวชนยังทำได้ไม่ดีพอ นำกลับมาใช้ฝึกซ้อมเพื่อพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนใหม่อีกครั้ง รวมถึงการนำข้อมูลสถิติของการทดสอบต่างๆ ที่เก็บไว้ทุกรายละเอียดนำมาพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน เพื่อพัฒนาให้นักฟุตบอลเยาวชนมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น

5). การศึกษาและสวัสดิการ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล โดยการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานกับโรงเรียนที่ได้มีการทำสัญญาไว้กับทางสโมสร นอกจากนี้ สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการจัดการสวัสดิการในเรื่องของประกันชีวิตและสุขภาพให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลทุกคน ถ้านักฟุตบอลเยาวชนเจ็บป่วยหรือมีการบาดเจ็บสโมสรจะส่งไปรักษาที่โรงพยาบาลที่เป็นพันธมิตรกับทางสโมสร สโมสรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ผู้ปกครองของนักฟุตบอลเยาวชนไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ

6). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายในประเทศ โดยการทำงานร่วมกันในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่มีความสามารถเข้าสู่สโมสร ซึ่งทางสโมสรเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณและบุคลากรให้กับโรงเรียนที่มีโครงการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน ที่เป็นพันธมิตรกับทางสโมสร

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการส่งเสริมและการเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่ายในต่างประเทศคือ 1) มีการส่งนักฟุตบอลเยาวชนให้เข้าร่วมฝึกซ้อมกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ 2) มีการ

ส่งผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนไปศึกษาหาความรู้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ และ 3) มีโครงการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอนกันระหว่างสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย กับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เป็นเครือข่ายในต่างประเทศ

10.1.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่ประสบความสำเร็จคือ ต้องมีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุนการจัดการรายการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชน เพื่อให้มีการจัดการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชน รายการที่มีคุณภาพที่ดีและมีมาตรฐานที่สูงมารองรับในส่วนของการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ถ้าหากสามารถจัดการแข่งขันเป็นระบบลีกแบบเหย้า-เยือน ใช้ระยะเวลาในการทำการแข่งขันเป็นระยะเวลา 7-8 เดือน ก็จะเป็นเรื่องที่ดี นอกจากนี้ ต้องทำให้รายการแข่งขันที่มีมาตรฐานสูงยิ่งๆ ขึ้นไป เพื่อการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน และในเรื่องของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการจัดการแข่งขัน ต้องมีมาตรฐานที่ดีและมีคุณภาพ

10.2 ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ มาเป็นกรอบในการสรุปผล การสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1). โครงสร้าง

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นโครงสร้างส่วนที่สำคัญของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการทำงานการที่สอดคล้องกับสโมสรอาชีพทั้งด้านการจัดการและการ

ฝึกสอน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2). วัตถุประสงค์

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านวัตถุประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตไว้อย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และลำดับสุดท้ายคือ วัตถุประสงค์กับเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกัน

3). กระบวนการการจัดการ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านกระบวนการการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ทุกๆ คนในสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีส่วนในการกำหนดแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และลำดับสุดท้ายคือ สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระยะๆ

4). หลักสูตร

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการประยุกต์หลักสูตรฟุตบอลของสถาบันมาจากหลักสูตรฟุตบอลในต่างประเทศ และลำดับสุดท้ายคือ มีการจัดการหลักสูตรที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของทีมเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลมีในปัจจุบัน

5). บุคลากร

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก โดยผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีบุคลากรด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การกีฬาประจำอยู่ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน และลำดับสุดท้ายคือ ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน มีใบอนุญาตของ เอเอฟซี (AFC license)

6). งบประมาณ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสโมสรเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีที่ชัดเจน และลำดับสุดท้ายคือ มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน

7). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับรุ่นอายุ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการรับรองมาตรฐานและมีคุณภาพ และลำดับสุดท้ายคือ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีเพียงพอต่อความต้องการ

8). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้าทดสอบฝีเท้าที่สถาบันด้วยตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากทั่วประเทศ และลำดับสุดท้ายคือ มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนโดยใช้แมวมองของสโมสร

9). การลงทะเบียน

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการลงทะเบียน โดยรวมอยู่

ในระดับมาก โดยมีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการลงทะเบียนที่ถูกต้องตามข้อบังคับของหน่วยงานกีฬาต่างๆ และลำดับสุดท้ายคือ มีการส่งหลักฐานการลงทะเบียนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือ เอเอฟซี (AFC)

10). ความรู้และการจัดการความรู้

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านความรู้และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพภายนอก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน และมีการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และลำดับสุดท้ายคือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์การฝึกสอนฟุตบอลของผู้ฝึกสอนทั้งหมด

11). การศึกษาและสวัสดิการ

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการศึกษาและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ได้มีการเซ็นสัญญาไว้กับสโมสร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้ปกครองไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและสวัสดิการ และลำดับสุดท้ายคือ มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและการประกันชีวิตแก่นักฟุตบอลเยาวชน

12). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ประเด็นคำถามด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับสโมสรและสถาบันที่เป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน และมีการส่งเสริมให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้ารับการฝึกฝนกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่เป็นเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนร่วมกับ

เครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ และลำดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายมีความพร้อมในทุกๆ ด้านในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน

10.3 ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย กับปัจจัยด้านการจัดการ

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยกับปัจจัยด้านการจัดการ จำแนกตามสโมสรโดยภาพรวมพบว่า สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านการจัดการเป็นรายด้านโดยจำแนกตามสโมสรพบว่า สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับ สโมสรชลบุรี เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านวัตถุประสงค์และด้านหลักสูตร และสโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด กับ สโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นแตกต่างกันด้านบุคลากร นอกจากนี้ สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี และสโมสรบางกอก กล๊าส เอฟซี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการการจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการคัดเลือกตัวนักกีฬา ด้านการลงทะเบียน ด้านความรู้และการจัดการความรู้ ด้านการศึกษาและสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

11. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการศึกษา “การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน 12 ข้อ ดังนี้

11.1 จากการศึกษาประเด็นหลักด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

1). วัตถุประสงค์

ผู้บริหารของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนให้มีความชัดเจน โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นระยะคือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

2). หลักสูตร

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ และสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยทุกๆ สโมสร ควรร่วมกันพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลในเรื่องของระบบการเล่น และการเล่นเป็นทีม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ

3). บุคลากร

ผู้บริหารของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การจูงใจ และการธำรงรักษา

4). งบประมาณ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ อาจใช้วิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายของนักฟุตบอลเยาวชน 1 คน ต่อปี เพื่อทำให้ง่ายต่อการกำหนดงบประมาณในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในแต่ละปี และเมื่อมีการซื้อขายนักฟุตบอลเยาวชน ก็จะทำให้สโมสรฟุตบอลอาชีพสามารถกำหนดราคาได้ง่ายขึ้น

5). สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

1. ผู้บริหารของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการก่อสร้างสนามฝึกซ้อมในร่มเพิ่มเติม เพื่อให้นักฟุตบอลเยาวชนสามารถทำการฝึกซ้อมได้ตลอดทั้งปีในทุกสภาพอากาศ

2. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรมีการจัดทำมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกขึ้นมา เพื่อให้สถาบันฟุตบอลเยาวชนสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

6). การคัดเลือกตัวนักกีฬา

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชน จากสโมสรฟุตบอลเครือข่ายที่พัฒนานักฟุตบอลเยาวชนร่วมกัน

11.2 จากการศึกษาประเด็นรองด้านการจัดการ ตามกรอบแนวคิดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

1). โครงสร้าง

ในโครงสร้างการฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีผู้ประสานงานอย่างน้อยรุ่นอายุละ 1 คน ซึ่งทำหน้าที่ในการประสานงานในส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

2). กระบวนการการจัดการ

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรให้บุคลากรของสถาบันฟุตบอล เข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานของสถาบันฟุตบอล รวมถึงไปการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพด้วย

3). การลงทะเบียน

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรมีการวางระบบโครงสร้างของการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชน และควรออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรกับทางสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

4). ความรู้และการจัดการความรู้

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการถ่ายทอดความรู้ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5). การศึกษาและสวัสดิการ

สโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรจ้างครูมาสอนพิเศษภาษาต่างประเทศให้กับนักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอล เพื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้ฝึกสอนหรือนักฟุตบอลที่เป็นชาวต่างชาติ เมื่อนักฟุตบอลเยาวชนขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ หรือไปเล่นฟุตบอลอาชีพในต่างประเทศ

6). การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีการส่งเสริมการทำงานร่วมกับเครือข่ายของสโมสร สำหรับการร่วมกันพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนในระดับรากหญ้า (Grassroots) ในบริเวณรอบๆ ที่ตั้งของสโมสร

11.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรมีการจัดระบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลในระดับเยาวชนอย่างเป็นระบบ และภาคเอกชนต้องเข้ามาให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับใช้ในการจัดการแข่งขัน ซึ่งเป็นการจัดการแข่งขันเพื่อรองรับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

12. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาและการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่อง การจัดการแข่งขันฟุตบอลระดับเยาวชนที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันฟุตบอลเยาวชนในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

MANAGEMENT IN YOUTH FOOTBALL ACADEMY OF SUCCESSFUL PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB IN THAILAND

NARONGRID KHUNTIP 5527112 SHSM/M

M.A. (SPORTS MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: WANCHALEE NORIYA, Ph.D. (SPORTS SCIENCE), PRASERTCHAI SUKSA-ARD, Ph.D. (PHYSICAL EDUCATION), NUG-ROB RAWANGKARN, Ph.D. (VOCATIONAL EDUCATION)

EXTENDED SUMMARY

1. Introduction

The starter of management in youth football academy and youth football player development of football club aboard. Especially in Europe, there is no a clear evidence for the presence that the club or any country is founder of the football Academy to be first. However in Holland has developed a philosophy of football playing called “Total Football”. Which is the football science the only national team of Netherlands and Ajax Amsterdam football club. With Rinus Michels those are innovation and creativity in this play philosophy. Whice in spian, youth football academy of Barcelona football club has accepted as the best football academy in the world. Has been founded in 1979 with the called “ La Masia” by the introduction of “ Yohan Cruyff”. Youth football acdemy of Barcelona football club has been adopted the philosophy of playing football called “Total Football” according to introduced of Cruyff. Combined with format single stroke football playing of the Spanish enthusiasts. To make the youth football academy of Barcelona football club have playing football philosophy is called “Tiki-Taka”. Which in France, Gérard Houllier as the founder of a youth football player training to France. By establishing youth football training centers across the country with an emphasis on individual abilities.

Have been implemented with recruiting and selection the best football player aged between 13-15 years old. When there those football player that striking up will be brought to the main training center. Which they called at this that “Training Center before entry the professional football academy”. Later, many countries have adopted the approach of French to use in development of their youth football player, including the Germany. Which Germany suffered a lack of gifted players that are good enough for the national team. And increasing the amount of foreign players in professional football of country up to 60 percent. In season 2002-2003 Deutscher Fussball-Bund has turned to look at football in in France, and decided to bring format to role model. That mentioned is dealing with the problem and find a way to develop youth football player of youth football academy abroad. To obtain a quality professional football player into a system of professional football. And make their national football team an even stronger.

For Thailand, Youth football player is divided into 2 types. First, will be football player at programme in the various schools. That team attended a student football competition in the various tournament, such as Department of Physical Education student football tournament in the youth under age of 12, 14, 16, and 18 year old. Whole in the levels cup A, cup B, cup C, and cup D. However, though in Thailand will have promoted and organization youth football competition systematically. But youth football player has not developed as expected. And second, be a youth football player in the provincial. Has been selected as the representative of the province to attend various football tournament. Has tactic training to be used in competition. And body strength training before the competition. When the competition ended, there would be no training until the next tournament. Therefore the training technique and skills which not a continuation of the development. As mentioned above, is a problem that facing football of Thailand. And there is no clear development approach. Which to makes development of youth football player it not should be. But in 2009, AFC initiated a project Vision Asia to the development of football in Asia. By providing Football Association each country are club licensing follow manual of AFC. For criteria on the part of development of youth football player are Sporting Criteria. In article 1 and 2 which A criteria is, the club has plans for youth development structure that has been approve. And youth teams in various age groups.

Which has many clubs to important the project development of youth football player. Have brought the format of the youth football player development of abroad to application to the football academy themselves. And has signed a contract with coaches from abroad to be youth football academy director. But there are many clubs that do not have any implementation on the project development of youth football academy.

In addition, when compared between management in youth football academy of professional football club in Thailand with the management in youth football academy of football club abroad, Especially in Europe. That have difference is obvious. Which youth football academy of abroad that are ready to aspects, whole money, facility, personnel development, coordination, and education. Which is evident from all professional football club of abroad will have programme in youth football player development of the club at all levels of competition in a professional football competition. Which professional football competition in Thailand, Especially in Thailand Premier League. Many clubs have a youth football player development up to prepare for a professional football player.

Therefore, researcher thus interested in the study of the management in youth football academy of professional football club in Thailand. Attend the Thailand Premier League season 2013. Which as professional football club in at the forefront of Thailand that the development of youth football player of club itself. And establishing partnerships with professional football club abroad. With the exchange of coaches and youth football player of youth football academy of professional football in Thailand. For training skills and experiences of football with the youth football academy of professional football club abroad. Has sending youth football player to joined youth football tournament in abroad, whole behalf of the club and representatives of Thailand. To enhance the competitive experience. And has pushing of a youth football player into a professional football player in the first team of the club.

2. Abstract

The aim of this research is to study management and survey the opinions of those involved in management in the youth football academy of a successful

professional football club in Thailand using mixed method research. In-depth interviews with the 9 interviewees were used for qualitative research and questionnaires were used to for survey the opinions of those involved (a total of 171 persons). Data collected was analyzed for mean ($\overline{X}$), Standard Deviation (S.D.) and One-Way analysis of variance, with the approach of Scheffe analysis.

The results of the research showed that, 1) Management in the youth football academy of a successful professional football club in Thailand had as management's main issues, objectives, curriculum, personnel, budgets, facilities, and recruitment. Management's secondary issues, consisted of structure, management process, registration, knowledge and knowledge management, education and welfare, and the academy promoting and interacting with the network. 2) The opinions of those involved with the management in the youth football academy of a successful professional football club, were in the opinion of management, which produced many levels of opinion overall on all issues. 3) To compare the differences between the opinions of those involved in the management in the youth football academy of a successful professional football club with the management factors. SCG Muangthong United and Chonburi FC, have different opinions on the objectives and the curriculum. And SCG Muangthong United and Bangkok Glass FC, have different opinions regarding personnel.

Suggestions for further research: The management's main issues are as follow: Objective, should be clearly defined targets. Curriculum should be jointly developed both for systems of play and teamwork (playing in the same direction). Personnel, executives should implement human resource management. Budgets, may be used to calculate the cost of youth football players while developing 1 person per year in order for budget setting. Facilities, Should use a standard definition of equipment, places and facilities. Recruitment, there should be a channel in the recruitment and selection process of youth football players from the network of football clubs. Finally, the management's secondary issues: Structure, there should be a coordinator at each of the ages in the training structure. Management process, should allow personnel to participate in strategic management. Registration, there should be a registration system for youth football players. Knowledge and knowledge management, should contain knowledge transfers with in the youth football academy

on a regular basis. Education and welfare, a tutor should be employed to teach foreign language to youth football players. The academy should be promoting and interacting with the network, and should be interacting with the development of youth football players at the grassroots level.

3. Objective

3.1 To study the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand.

3.2 To survey research on the opinion of those are involved to management in youth football academy of successful professional football club in Thailand.

3.3 To compare the differences between the opinions of those are involved to management in youth football academy of successful professional football club in Thailand with management factors.

4. Concept of the research

The study management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. The author conducted a study and literature review of academics both domestic and abroad. And was synthesized as a conceptual framework of the study management in youth football academy of successful professional football club in Thailand which consisted.

1. Structure
2. Objectives
3. Management process
4. Curriculum
5. Personnel
6. Budgets
7. Facilities
8. Recruitment

9. Registration

10. Knowledge and knowledge management

11. Education and welfare

12. The academy promoting and interacting with the network

Which the authors performed a chosen clause management issues that academics and researchers both domestic and abroad have corresponding opinion whole three person. Conduce the main issue of the study. Under a conceptual framework of the study management in youth football academy of successful professional football club in Thailand, which consisted 1) Objectives 2) Curriculum 3) Personnel 4) Budgets 5) Facilities 6) Recruitment.

Furthermore, the authors performed a chosen clause management issues that academics and researchers both domestic and abroad have Inconsistent opinion whole three person. Conduce the secondary issue of the study, under a conceptual framework of the study management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Which consisted 1) Structure 2) Management process 3) Registration 4) Knowledge and knowledge management 5) Education and welfare 6) The academy promoting and interacting with the network.

5. Expected result and benefit

5.1 How to make the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand.

5.2 How to make the survey research on the opinion of those are involved to management in youth football academy of successful professional football club in Thailand.

5.3 How to make the differences between the opinions of those are involved to management in youth football academy of successful professional football club in Thailand with management factors.

6. Research area

The population used in study of Management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Are professional football club in Thailand has management a youth football academy all 3 club. Which consisted SCG Muangthong United Football Club, Chonburi Football Club and Bangkok Glass Football Club. Who has experience in the management a professional football club, Consisted Club director or vice president, Director of youth football academy or Chief Technical Development and a Team Manager or General Manager amount 9 person. And those are involved to management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Consisted, Head Coach, Assistance Coach, Youth Football Player and Staff of youth football academy a total of 171 person.

7. Research method

This research conducting was Mixed Method Research. Which is divided into 2 types. 1) Qualitative Research 2) Quantitative Research as follows:

1. Qualitative Research, using the method In-depth Interview. With key informants on related to the management in youth football academy a total of 9 person. Which consisted, Club director or vice president, Director of youth football academy or Chief Technical Development and a Team Manager or General Manager.

2. Quantitative Research, using the method Survey Research. By using a questionnaire for opinion survey of those are involved with the management in youth football academy in Thailand a total of 171 person. Which consisted, Head Coach, Assistance Coach, Youth Football Player and Staff of youth football academy.

8. Collection of data

1. Researchers led a written request for cooperation in research from the Faculty of social sciences and humanities to catch up with all 3 professional football clubs.

2. Researchers catch up for a meeting with management professional football clubs. And in-depth interviews with key informants of the management in youth football academy of professional football club.

3. Researchers distributed the questionnaires to those are involved with the management in youth football academy of professional football club.

4. Researchers collected questionnaires to examine the validity of the responses.

5. When the examination is finished. Complete the questionnaire was conducted on 1 7 1 sets of codes. In order to analyze and processed the continue statistics.

9. Analysis of data

9.1 Data analysis of qualitative research

Data analysis by using content analysis all of the in-depth interview. Which the interview with a key informant those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Collected interviews analyzed and summarized all information in an essay.

9.2 Data analysis of quantitative research

The researcher bring quantitative data to analyze the data. By using finished program SPSS for Windows, follows.

1. Data analysis of the opinions of those are involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. With data collected were analyzed mean and standard deviation.

2. Compare the difference between opinions of those are involved with the management in youth football academy of successful professional football all 3 clubs with the management factors. By using One-Way analysis of variance. When found were differences will compare the differences are coupled by methods of Scheffe Analysis. Statistically significant at the 0.05 level.

10. Result of research

10.1 Management in youth football academy of successful professional football club in Thailand

Researchers has brought the conceptual framework of management in youth football academy 1 2 items, to framework for the conclusion. Management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. The details are as follows:

10.1.1 Results of studies on management main issues. Under conceptual Management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Which main issues management, that youth football Academy of professional football club in Thailand Required. For the management in youth football academy to successful. The results were research as follows:

1). Objectives

Youth football academy of professional football club have to define objectives a clear of the operation in youth football player developments. With the development of youth football players has a good quality and higher potential, along with the push up into the first team. And youth football academy have targeting a clear in the future. With the pushing youth football player from that development of youth football academy up into first team make get every year. Even though, youth football player cannot up into the first team of the club. But the release of youth football player has developed up to the other club, can be turned into revenue for the club.

Moreover, the objectives of the operations and future targets of youth football academy of professional football club are consistent.

2). Curriculum

The football coaching curriculum development of youth football academy of successful professional football club. With football academy director/chief of technical development, compiled and prepared curriculum football coaching was a handbook for the development of youth football player. Which

football coaching curriculum of youth football academy, the development from the football coaching aboard. To apply by bringing the best part of football coaching curriculum abroad, integrated with development experience youth football player both domestic and abroad of director/chief technical development. Developed to appropriate to football playing in Thailand, for use in the development of youth football player. The format and content in the football coaching curriculum of youth football academy. With the emphasis on skill development, talents under basic conditions such as dribbling, passing and receiving, shooting. To develop an expertise skills in youth football player, talents Include development of physical stamina, mental, and psychology.

3). Personnel

Youth football academy of successful professional football club in Thailand. Have enlisted on the recruitment and selection personnel of youth football academy. With attributes, as follows: 1) Knowledge, coaches youth football academy must have a license of the professions coaching at various levels, which at least must be trained license coaching in C License. 2) Attitude, coaches must have a positive attitude in youth football player coaching. Because it requires spent most of organize in training to youth football player, includes the take care, discipline, and attitude of youth football player. Which the Coaches must have an understanding of youth football player, an understanding of youth football player coaching, and has a passion for football coaching. 3) Ability and skill, Coaches must have the ability and skill to football playing. Because the format or how to that coaches the show or demonstrate to the youth football player have seen, makes youth football player easier learning. Therefore, coaches is the key personnel of the youth football academy. Require a knowledge, skills, and a positive attitude.

Youth football academy of professional football club. Which personnel are encouraged to develop the knowledge and ability, with sending coaches to be trained license in the professions coaches at all levels, whole A license, B license and C license. And sending a team staff of youth football academy, whether it is a sports scientist, nutritionist, or physiotherapist. To attend training every year at least sets 2 -3 person per course. Because of the promoting personnel to developing

knowledge and ability of coaches and team staff, to make development youth football player is more effective.

4). Budgets

Youth football academy of professional football club. Have to set the budget cost set a clear every year. With the approved budget used for administration to sufficient demand of youth football academy. Which majority of the budget of the youth football academy has been allocated from the club. Which the total revenue of the club from the club's sponsors, merchandising and souvenirs of the club, the tickets to the competition, reserved to broadcast live matches of club. Then allocated to the budget of the youth football academy 10 percent of all club's revenue, for use in the management in youth football academy of professional football club.

5). Facilities

Youth football academy of professional football club, has facilities they are as follows: 1) Outdoor training Field 2) Physical Fitness Center 3) Changing Room 4) First Aid Room 5) Accommodation 6) Cafeteria 7) Study Room 8) Parking 9) Swimming Pool

Youth football academy of successful professional football club in Thailand. Has equipment places and facility of youth football academy that sufficient to demand for use in the development of youth football player. And equipment places and facility that youth football academy are currently available, are appropriate to the age of the youth football player. Moreover, Standardization facilities not yet prepared to form a clear. But equipment places and facilities that available in youth football academy of a successful professional football club in Thailand, what is that is required for the training to development youth football player.

6). Recruitments

Youth football academy of successful professional football in Thailand. Has a method or channel of recruitment and selection was youth football player, follow: 1) the opening selection youth football player across the country. Which will make the selection at the youth football academy of professional football

club. 2) Youth football player are those to test themselves. 3) Using the scouting talent to playing monitoring of youth football player. By scouts as tournaments across the country. Then invite the youth football player are great skills and ability to the test at the youth football academy of club. By the majority the youth football player has the youth football academy of professional football club from how to or channels of these selected. Which youth football academy of professional football club have the youth football player considered as follows. 1) Has good basic football skills such as dribbling skill, passing and receiving skill, and shooting skill. 2) Speed skills. 3) Have an understanding of playing football, the criteria of playing together with others.

10.1.2 The study secondary issue management under conceptual framework management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Which secondary issue management. There are some issues to require of youth football academy of professional football club in Thailand, and there are some issues of youth football academy of professional football club is not required. The results of research were as follows.

1). Structure

Youth football academy of successful professional football club in Thailand. Has a clear organization chart consist, 1) the technical development. 2) Academy administration. 3) Welfare systems. Which has academy director / chief of technical development, as a designer and implementation planning for training structure of youth football player. Which structure of the technical development consist training, which is responsible for the training of youth football player. Consist, head coach, assistance coach, fitness coach, physiotherapist, and nutritionists. With youth football player in each age category is the number 18-24 people per aged. And scouting talent, are responsible for monitor the contributions to the game of youth football player will be invited to youth football player of youth football academy. With responsible for the youth football player scouts on football tournament across the country.

Training structure of youth football academy. With operations that corresponds to the first team. Because of the training structure is consistent with

first team is important. When it's time to be pushed up to the first team of youth football player, will can develop the skill and ability of football playing.

2). Management process

Youth football academy of successful professional football club in Thailand. Has implementation planning for the development of youth football player, with the setting is a polities in performance. Which is implementation planning for development of youth football player of youth football academy both the short term and long term. And youth football academy of professional football club, has a corrective action plan periodically. Which will to corrective together in various issue, in particular of the implementation planning. With the last year of youth football academy are defective straight which part of action plan. And Meet was part of the management problems of youth football academy. Brought defects and problems arising from the management of youth football to improve and develop action plan in the next year.

3). Registration

Youth football academy of successful professional football club in Thailand. Has registered youth football player with the club, by a contract was signed between the clubs with youth football player. And has register file as general data of youth football player consist, personal information, weight and height data, portfolio of youth football player, and the document contains details of the signing of the contract. Moreover, youth football academy of professional football club. Having to deal a youth football player registration documents to the Football Association of Thailand. According to the club licensing regulations of AFC. Which the assessment the club licensing will be reviewed documents signed. And details in the contract of the youth football player.

4). Knowledge and knowledge management

Youth football academy of successful professional football club in Thailand. Has the process of knowledge management with the collection and storage format of training. As are listed on football coaching curriculum of youth

football academy. Include the youth football academy of professional football club, the collection and storage of data statistical from the testing skills all youth football player. And youth football player of professional football club, have the knowledge bringing of youth football academy used on developing of youth football player. By bringing forms and methods of training that youth football player is not good does, be reused training again for development of youth football player. Include the brought statistical data of the tests detail that is stored to develop youth football player. For the development of youth football player have the potential to increase.

5). Education and welfare

Youth football academy of successful professional football club in Thailand, have education management to all the youth football player of football academy. By submitting youth football player into get a basic education to a school that has a contract with the club. Moreover, youth football academy of youth football club, having to welfare management in a matter of health and life insurance to all youth football player of Academy. If youth football player an illness or injury, clubs will send to the hospital to partner with the club. The club was the issuer all cost, parents of youth football player do not have any expenses.

6). The Academy promoting and interacting with the network

Youth football academy of successful professional football club in Thailand, have to the academy promoting and interacting with the network in the country. With interaction in the development of youth football player that is capable into the club. Which the club are budget support and personnel to the schools that have the development of youth football player, which partners with the club.

Youth football academy of professional football club. Have to promoting and interacting with the network aboard, as follow. 1) Have been exporting youth football player to training joined with the youth football academy is a network of professional football club abroad. 2) Have send a coaches of youth football academy to learn and education with professional football clubs is a network aboard.

3) Have exchange program between professional football coaches in Thailand, with professional football club is a network abroad.

10.1.3 Suggestions of the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. As suggested in the management of youth football academy to successful. The results are summarized of research were as follows.

Other suggestions

Youth football academy of successful professional football club in Thailand. There is a suggestion in the management of youth football academy to successful. Require both government and private sector to promote the competition organized of youth football tournament. To provide a youth football tournament, have a good quality and high standard to support of the development in youth football player of successful professional football club in Thailand. If can be competition organization as home-away feature football league, spent periods for the competition in a period of 7 -8 months, it would be that good. Moreover, to make the football tournament with a high standard even more. For development in the right and are the same direction. And the facilities used in the football tournament, must have a good standard and quality.

10.2 The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand.

Researchers has brought the conceptual of management in youth football academy 1 2 items to framework for the conclusion, the opinion surveys of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. The details are as follows:

1). Structure

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Structured question issue, the management many levels of overall opinions. With the youth football academy is an important part structures of professional football clubs. And youth

football academy has operations with professional football club that is consistent both the management and coaching, the opinions at the most levels. And youth football academy have a clear organization chart, the opinions at the many levels

2). Objectives

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Objectives question issue, the management many levels of overall opinions. With the youth football academy has set a clear targets for the future, the opinions at the many levels. Followed by the youth football academy has set a clear objectives in performance. And the final sequence is objectives and targets of the youth football academy are consistent.

3). Management process

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Management process question issue, the management many levels of overall opinions. With the youth football academy has planned the implementation both short term and long term, the opinions at the many levels. Followed by everyone in the youth football academy have been involved in youth football a set of guidelines in strategic management. And the final sequence is the youth football academy plan to be updated the operational periodically.

4). Curriculum

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Curriculum question issue, the management many levels of overall opinions. With director/chief technique development compiled and prepared curriculum for development youth football player of academy, the opinions at the many levels. Followed by director of academy/chief of technical development to compiled and prepared curriculum development youth football player of the Academy. And the final sequence is management curriculum that suitable for the age of the youth football team.

5). Personnel

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Personnel question issue, the management many levels of overall opinions. With director/chief technique development have experience in the development of youth football in the country and abroad, the opinions at the many levels. Followed by have personnel medical and sports science at the youth football academy full time. And the final sequence is coaches and assistant coaches have the certificate AFC license.

6). Budgets

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Budgets question issue, the management many levels of overall opinions. With the club are budget allocation to the youth football academy, the opinions at the many levels. Followed by set a clear budget for used in each year. And the final sequence is have sufficient budget to manage the youth football academy

7). Facilities

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Facilities question issue, the management many levels of overall opinion. With equipment place and facilities appropriate for the age of youth football player, the opinions at the many levels. Followed by equipment place and facilities have been certified standard and quality. And the final sequence is equipment place and facilities are sufficient with demand

8). Recruitment

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Recruitment question issue, the management many levels of overall opinion. With an opportunity for youth football player to pace ability test at the academy themselves, the opinions at the many levels. Followed by the recruitment and selection youth football player from across the

country. And the final sequence is the recruitment and selection youth football player using the talent scout.

9). Registration

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Registration question issue, the management many levels of overall opinions. With registered youth football players with club, the opinions at the many levels. Followed by registration youth football player that the correct under the regulations of various sports organizations. And the final sequence is have submitted proof of registration to the Football Association of Thailand and the AFC

10). Knowledge and knowledge management

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Knowledge and knowledge management question issue, the management many levels of overall opinions. With the knowledge exchange of youth football academy with Academy of outside professional football club, the opinions at the many levels. Followed by have the knowledge training and transfer to coaches of the youth football academy, and knowledge education and research about the youth football player development. And the final sequence is have collected data from the coaching football experience of all coach.

11). Education and welfare

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Education and welfare question issue, the management many levels overall opinions. With to education for youth football player with enrolled the schools there signed contract between youth football academy with the school, the opinions at the many levels. Followed by parents do not have the cost for education and welfare. And the final sequence is has welfare the healthcare and life insurance to youth football player.

12). the Academy promoting and interacting with the network

The opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. The academy promoting and interacting with the network question issue, the management many levels of overall opinions. With youth football academy are to promote and collaborate a clubs and youth football academy network in the youth football player development, and promoted to youth football player have been trained with a youth football academy of club network at aboard, the opinions at the many levels. Followed by development and promote coaches conjunction with network clubs at abroad. And the final sequence is promote and support to network has the available in all for youth football player developing.

10.3 The differences between the opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand with management factors

Result of the differences between the opinions of those involved with the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand with management factors. Classified by the club, which overall opinion SCG Muangthong United Football Club Chonburi Football Club and Bangkok Glass Football Club, were opinion do not difference. Upon consideration factors in each aspect management with classified the club. Which SCG Muangthong United Football Club and Chonburi Football Club, were opinions different on the objectives and curriculum. And SCG Muangthong United Football Club and Bangkok Glass Football Club, were opinions different on the Personnel. Furthermore, SCG Muangthong United Football Club Chonburi Football Club and Bangkok Glass Football Club, were opinion do not difference on structure, management process, budgets, facilities, recruitment, registration, knowledge and knowledge management, education and welfare, and the academy promoting and interacting with the network.

11. Suggestions of research

Studies of "management in youth football academy of successful professional football club in Thailand" Researchers have suggested in the research as conceptual framework of management youth football academy 12 items, as follows:

11.1 The study the main issues of management under the conceptual framework of management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Researchers have suggested in the research, as follow:

1). Objectives

Executive of youth football academy of the professional football club. Must have the set a clear targeting in the development of youth football player. With the targeting was a term is short term, medium term and long term.

2). Curriculum

The Football Association of Thailand under Patronage of His the King. And all the professional football clubs in Thailand. Should jointly develop football coaching curriculum on system playing, and teamwork. For whole country was in the same direction.

3). Personnel

Executive of youth football academy of professional football club, there should be a system of human resource management. From recruitment and selection, training and development, evaluate of performance, career advancement, motivation, and maintaining

4). Budgets

Youth football academy of professional football club may be used calculating the cost of youth football player 1 person per year. To make it easier to set budget for the development of youth football player in each year. And when the Transfer youth football, professional football clubs will make it easier to set the price.

5). Facilities

1. Executive of professional football club, Should be the construction of indoor training field more. To make youth football player can training throughout the year in all weather conditions.

2. The Football Association of Thailand under Patronage of His the King, should be has prepared standards of the equipment, places and facilities. To make youth football academy can take to improve and develop, Quality and standard of equipment, places and facilities.

6). Recruitment

Youth football academy of professional football club. Should be channel in the recruitment and selection for youth football player. From the football clubs network on youth football player development partner.

11.2 The study the secondary issues of management under the conceptual framework of management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Researchers have suggested in the research, as follow:

1). Structure

Coaching structure of youth football academy of professional football club. Should have coordinator at least the age of 1 person. Which serves to coordinate the various parts both internal and external.

2). Management process

Youth football academy of professional football club, should be the personnel of the football academy to participate defining the strategies and direction for the management of football academy. Includes participate in the implementation plan of youth football academy of professional football club.

3). Registration

The Football Association of Thailand under Patronage of His the King. Should be placed in the structure of registration for youth football player. And should

be define rules and regulations for the registration of youth football player of football club with the Football Association of Thailand under Patronage of His the King.

4). Knowledge and knowledge management

Youth football academy of professional football club, should have a knowledge transfer of youth football academy regularly. To make development youth football player has guidelines performing in the same direction.

5). Education and welfare

Professional football clubs should hire tutors for teach foreign language to the youth football player of youth football academy. For use in communicate with the coaches or football player are foreigners. When a youth football player up to the first team, or the play professional football abroad.

6). The Academy promoting and interacting with the network

Youth football academy of professional football club, should are promoted to collaborate with network of clubs. For the jointly develop youth football player at the grassroots in the area around the location of the club.

11.3 Suggestions of the management in youth football academy of successful professional football club in Thailand. Researchers have suggested in research, as follow:

Other suggestions

The Football Association of Thailand under Patronage of His the King, Sports Authority of Thailand, and Ministry of Tourism and Sports. Should are organized competition system in the youth level systematically. And the private sector to come in to support the budget for the use in organizing competition. Which competition to support the development in youth football player of youth football academy of professional football club in Thailand.

12. Suggestions for the further research

1. There should be a study on the subject, Factors that affect the management in youth football academy of professional football club in Thailand. To make guideline for the development and management in youth football academy to successful of professional football club in Thailand.

2. There should be a study on the subject, Youth football competition organized that appropriate to the context of Thailand. To development guideline for youth football academy to successful in Thailand.

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมนักเรียนนายเรือรักษาพระองค์. (2556). องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 6 มิถุนายน 2556. http://www.aircadetwing.com

การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2555).กติกาและประวัติกีฬา. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 25 กรกฎาคม 2555. http://www2.sat.or.th/sportslearning

กฤษภาค พูลเพิ่ม. (2556). แนวทางการจัดการแข่งขันวอลเลย์บอลอาชีพ. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการการกีฬา, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม.

จิราวัฒน์ ขจรศิลป์. (2553). การนำเสนอรูปแบบโรงเรียนกีฬาต้นแบบในประเทศไทย. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

ชัชวิทย์ พุ่มสงวน. (2556). การศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการการกีฬา, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). หลักการจัดการ-หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา.

เทวิล ศรีสองเมือง. (2551). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

ธิดา หนูแดง. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นข้อมูล เมื่อ 6 มิถุนายน 2556. http://www.slideshare.net/chamokaka/ss-23606496

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

นันทิพา กงวิไล. (2556). ความรู้ (Knowledge). สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2556.

บุณฑริกา อุดมผล และคณะ. (2553). คู่มือการออกใบอนุญาตให้สโมสรฟุตบอลตามมาตรฐานเอเอฟซี (AFC Club Licensing Manual). ชลบุรี : ชาร์ค 360 องศา สตูดิโอ.

ปานทอง สมุทรประภูมิ. (2532). ฝันเฟื่องฟื้นฟูฟุตบอลไทย. กรุงเทพฯ: สยามกีฬา.

พัชสิรี ชมพูคำ. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพ : แมคกรอ-ฮิล.

พีระศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2556). การกีฬา ความสำคัญของกีฬา. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 2 กรกฎาคม 2556. http://www.pantown.com

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2557). เครือข่ายการเรียนรู้. สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ พรรษา. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 30 พฤษภาคม 2557. https://sites.google.com/site/supoldee/kherux-khay-kar-reiyn-ru

มาโนช เวชพันธ์, นาวาอากาศเอก. (2532). เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่องการมีส่วนร่วมทางการเมืองของข้าราชการประจำ : ศึกษาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน ทหารและตำรวจ. มหาวิทยาลัยปทุมธานี. ปทุมธานี.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และอื่น ๆ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2555). ประวัติการแข่งขันฟุตบอลนานาชาติยุคก่อน. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 25 กรกฎาคม 2555. http://th.wikipedia.org/wiki/ฟุตบอลโลก

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2556). ความรู้. สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2556. www.th.wikipedia.org/wiki/ความรู้

วิจารณ์ พานิช. (2547). สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

สมคิด บางโม. (2550). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมบัติ เกตุสม. (2555). การนำเสนอรูปแบบอะคาเดมี่ฟุตบอลสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

สมฤกษ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2556). คอลัมน์: คลุกวงในบอลไทย: ทำแบบนี้กันเยอะๆ. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 27 มิถุนายน 2556. http://www.siamsport.co.th/Column.

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย. (2555). เกี่ยวกับสมาคม. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 26 กรกฎาคม 2555. www.fat.or.th

สุพิตร สมาหิโต, ชัย นิมากร และนนชัย ศานติบุตรกุล. (2547). แนวทางการพัฒนานักกีฬาอาชีพภายใต้การสนับสนุนและส่งเสริมของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นระบบ: กรณีศึกษากีฬาเทนนิสอาชีพและกีฬาฟุตบอลอาชีพ. รายงานเสนอสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. มหาวิทยาลัยปทุมธานี. ปทุมธานี.

สัญญา ศุภนิกร. (2551). การจัดการทีมสโมสรฟุตบอลจังหวัดศรีสะเกษในการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลลีกดิวิชั่น 1 ประจำปี 2550. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการกีฬาและสุขภาพ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.

อนันต์ อมรเกียรติ. (2555). ฟุตบอลอะคาเดมี่. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 25 กรกฎาคม 2555. http://www.thaipremierleague.co.th/index_th.php

อักษร สวัสดี. (2542). ความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย : กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร. ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2550). หลักการจัดการ. สงขลา: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ภาษาอังกฤษ

Abraham, Stanley C. (2006). Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success. Ohio. USA : Thomson South-Western.

Adonis, Wayne A. (2011) . The management of junior football development programmes in selected professional football clubs in Gauteng. Master Degree of Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg. South Africa.

Best, John W. (1977) . Research in Education. 3rd. ed., Englewood Cliffs, New Jersey. USA : Prentice-Hall, Inc.

Cash, Pamella Ricci. (1983). The Cash Inventory for Intercollegiate Athletic Directors : Development and Validation. USA.

Coulter, Mary. (2005). Strategic Management in Action. New Jersey. USA : Pearson.

David, Fred R. (2007). Strategic management. 11th ed. New Jersey. USA : Prentice-Hall.

Davila, Antonio and Other. (2007). Fotbal Club Barcelona: Globalization Opportunities. Stanford Graduate school of Business. Stanford University. USA.

Dunmore, Thomas J. (2011). Historical Dictionary of Soccer (Historical Dictionaries of Sports). United Kingdom : Scarecrow Press, Inc.

Gopinath, C. and Siciliano, Julie. (2005). Strategize Experiential Exercises in Strategic Management. 2nd ed. Ohio. USA : Thomson South-Western.

Kuijer, T.J.P. (2007) . Human Capital Investment Training and Recruitment in Dutch football. Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht. Netherland.

Mcilroy, Mark. (2010). Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa. Master degree of Business Administration, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria. South Africa.

Olsen, Erica. (2007). Strategic Planning for Dummies. Indiana: Wiley.

Pitts, Robert A. and Lei, David. (2006). Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage. Ohio. USA : Thomson South-Western.

Solomon, Mandy – Lee. (2008). The management of football development programmes in Gauteng. Master Degree of Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg. South Africa.

Turner, Thomas W. (2001). A Constructivist Approach to Coaching Education: A Study of Learning Experience. USA.

Yamane, Taro. (1967). Statistics, An Introductory Analysis, 2nd Ed., New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

เรื่อง การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

Management in Youth Football Academy of Successful Professional Football Club in Thailand

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับรายละเอียดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ส่วนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-นามสกุล ของผู้ให้ข้อมูลหลัก……..
2. เพศ……
3. อายุ…….
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด……..
5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน…….
6. ประสบการณ์ด้านการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพเป็นเวลา……ปี
7. ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นเวลา……ปี
8. วันที่สัมภาษณ์……..…เวลา……สถานที่……

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับรายละเอียดการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ภายใต้กรอบแนวคิด ดังนี้

โครงสร้าง

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีโครงสร้างของการจัดการองค์กรภายในสถาบันฟุตบอลอย่างไร

……

……..

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับสโมสรอาชีพทั้งด้านการจัดการและการฝึกสอนฟุตบอล หรือไม่ อย่างไร

……

……

วัตถุประสงค์

1. วัตถุประสงค์ของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน เป็นอย่างไร

……

……

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีเป้าหมายในอนาคต อย่างไร

……

……

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร

……

……..

กระบวนการการจัดการ

1. ในกระบวนการการจัดการ P (การวางแผน) D (การดำเนินงาน) C (การตรวจสอบ) A (การปรับปรุงแก้ไข) สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีการดำเนินงานตามกระบวนการ PDCA อย่างไร

……

……

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ อย่างไร

……

……

หลักสูตร

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบัน อย่างไร

……

……

2. รูปแบบและเนื้อหาสาระสำคัญที่ใช้ในการเรียนรู้ในหลักสูตรการพัฒนาฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน เป็นอย่างไร และมีเอกสารที่ชัดเจนหรือไม่

……

……

3. หลักสูตรการฝึกสอนฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีการนำมาใช้จริงหรือไม่อย่างไร

……

……

บุคลากร

1. ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีการกำหนดคุณสมบัติ (ความรู้, ทักษะ และทัศนคติ) ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างไร

……

……

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถหรือไม่ อย่างไร

……
……

งบประมาณ

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีการกำหนดงบประมาณประจำปีที่ชัดเจนทุกๆ ปีหรือไม่ กำหนดไว้ประมาณปีละเท่าไหร่

……
……

2. งบประมาณในแต่ละปีของสถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน ได้รับการสนับสนุนจากที่ใดบ้างอย่างไร

……
……

สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรของท่านมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกใดบ้าง

สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	โปรดทำเครื่องหมาย
1. สนามฝึกซ้อมกลางแจ้ง	
2. สนามฝึกซ้อมในร่ม	
3. ศูนย์สร้างเสริมสมรรถภาพทางร่างกาย	
4. ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว	
5. ห้องพยาบาล	
6. ที่พัก	
7. โรงอาหาร	
8. ห้องเรียนพิเศษ	
9. ลานจอดรถ	
10. สระว่ายน้ำ	

ซึ่งมีเพียงพอหรือไม่ อย่างไร และได้รับการรับรองมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร

……

……

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีระบบการจัดการสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างไร และมีความเหมาะสมกับอายุของนักฟุตบอลเยาวชนหรือไม่ อย่างไร

……

……

การคัดเลือกตัวนักกีฬา

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีเกณฑ์มาตรฐาน ในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชนในรุ่นอายุต่างๆ ที่สถาบันฟุตบอลต้องการ ไว้อย่างไร

……

……

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีวิธีการและขั้นตอน ในการสรรหาและคัดเลือกนักฟุตบอลเยาวชน อย่างไร

……

……

การลงทะเบียน

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีวิธีการในการลงทะเบียนระหว่างสโมสรกับนักฟุตบอลเยาวชน อย่างไร

……

……

2. ท่านคิดว่าสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนของสโมสรกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ หรือ AFC หรือไม่ อย่างไร

……

……

ความรู้และการจัดการความรู้

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีกระบวนการการจัดการความรู้ของสถาบันหรือไม่ อย่างไร

……

……

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีการนำความรู้ของสถาบันมาใช้ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน อย่างไร

……

……

การศึกษาและสวัสดิการ

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีการจัดการสวัสดิการด้านศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนหรือไม่ อย่างไร

……

……..

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่าน มีการจัดการสวัสดิการด้านอื่นๆ ให้กับนักฟุตบอลเยาวชนหรือไม่ อย่างไร

……

……

การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย

1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนที่อยู่บริเวณรอบๆ ที่ตั้งของสโมสร หรือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ หรือไม่ อย่างไร

……

……

2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนของท่านมีการส่งเสริมและทำงานร่วมกับเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน อย่างไร

……

……

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

……

……

……

……

……

แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

Management in Youth Football Academy of Successful Professional Football Club in Thailand

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 12 – 16 ปี ☐ 17 – 21 ปี
☐ 22 – 26 ปี ☐ 27 – 31 ปี
☐ 32 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น
☐ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ☐ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ.....(โปรดระบุ)

4. สถานภาพในสถาบันฟุตบอลเยาวชน

☐ ผู้ฝึกสอน ☐ ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน
☐ นักฟุตบอลเยาวชน ☐ เจ้าหน้าที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านที่เป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบข้อมูลให้ครบทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

ความคิดเห็นระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
ความคิดเห็นระดับมาก ให้ 4 คะแนน
ความคิดเห็นระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน
ความคิดเห็นระดับน้อย ให้ 2 คะแนน
ความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

ท่านมีความเห็นต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยอย่างไร	**ระดับความคิดเห็น**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
โครงสร้าง					
1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน					
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการทำงานที่สอดคล้องกับสโมสรอาชีพทั้งด้านการจัดการและการฝึกสอน					
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีแผนภูมิการจัดการองค์การที่ชัดเจน					
4. สถาบันฟุตบอลเยาวชนเป็นโครงสร้างส่วนที่สำคัญของสโมสรฟุตบอลอาชีพ					
5. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีชุมชนหรือท้องถิ่นอยู่ในส่วนประกอบของโครงสร้าง					
วัตถุประสงค์					
1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์					
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนได้มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตไว้อย่างชัดเจน					
4. สถาบันฟุตบอลเยาวชนสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตได้					

ท่านมีความเห็นต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยอย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. วัตถุประสงค์กับเป้าหมายของสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีความสอดคล้องกัน					
กระบวนการจัดการ					
1. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการนำแผนการดำเนินงานมาปฏิบัติอย่างเต็มที่					
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ					
4. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระยะๆ					
5. ทุกๆ คนในสถาบันฟุตบอลเยาวชนมีส่วนในการกำหนดแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์					
หลักสูตร					
1. ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค เป็นผู้รวบรวมและจัดทำหลักสูตรการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนของสถาบัน					
2. มีการจัดการหลักสูตรที่เหมาะสมกับรุ่นอายุของทีมเยาวชนที่สถาบันฟุตบอลมีในปัจจุบัน					
3. มีการประยุกต์หลักสูตรฟุตบอลของสถาบันมาจากหลักสูตรฟุตบอลในต่างประเทศ					
4. มีการพัฒนาหลักสูตรฟุตบอลของสถาบันฟุตบอลเยาวชนอยู่เสมอๆ					
5. ผู้ฝึกสอนจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรกับผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค ของสถาบันฟุตบอลเยาวชน					
บุคลากร					
1. ผู้อำนวยการ/ประธานพัฒนาเทคนิค มีประสบการณ์ในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
2. ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน มีใบอนุญาตของ เอเอฟซี (AFC license)					

ท่านมีความเห็นต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยอย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และอุปนิสัยที่ดี ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชนต้องการ					
4. มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากร					
5. มีบุคลากรด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การกีฬาประจำอยู่ที่สถาบันฟุตบอลเยาวชน					
งบประมาณ					
1. มีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปีที่ชัดเจน					
2. สโมสรเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชน					
3. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการจัดทำงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปี อย่างชัดเจน					
4. มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชน					
5. มีการคำนวณค่าใช้จ่ายที่ใช้ต่อการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน 1 คน					
สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก					
1. อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับรุ่นอายุ					
2. อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการรับรองมาตรฐานและมีคุณภาพ					
3. อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีเพียงพอต่อความต้องการ					
4. มีระบบการจัดการอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี					
5. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่เสมอๆ					
การคัดเลือกตัวนักกีฬา					
1. มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากทั่วประเทศ					
2. มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนโดยใช้แมวมองของสโมสร					
3. มีการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้าทดสอบฝีเท้าที่สถาบันด้วยตนเอง					
4. มีการสรรหาและคัดเลือกเยาวชนจากเครือข่ายของสโมสร					
5. มีกระบวนการในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน					
การลงทะเบียน					

ท่านมีความเห็นต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยอย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสโมสร					
2. มีการลงทะเบียนที่ถูกต้องตามข้อบังคับของหน่วยงานกีฬาต่างๆ					
3. มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ					
4. มีการลงทะเบียนนักฟุตบอลเยาวชนตามกฎ ข้อบังคับของเอเอฟซี (AFC)					
5. มีการส่งหลักฐานการลงทะเบียนให้กับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และ เอเอฟซี (AFC)					
ความรู้และการจัดการความรู้					
1. มีการศึกษา และค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน					
2. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์การฝึกสอนฟุตบอลของผู้ฝึกสอนทั้งหมด					
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า และประสบการณ์ของผู้ฝึกสอนมาจัดทำเป็นความรู้ของสถาบันฟุตบอลเพื่อใช้ในการพัฒนานักฟุตบอล					
4. มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพภายนอก					
5. มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฝึกสอนของสถาบันฟุตบอลเยาวชน					
การศึกษาและสวัสดิการ					
1. มีการจัดการศึกษาให้กับนักฟุตบอลเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ได้มีการเซ็นสัญญา MOU ระหว่างสโมสรอาชีพกับโรงเรียน					
2. มีการจ้างครูพิเศษมาสอนภาษาต่างประเทศ ที่ใช้ในการสื่อสารสำหรับการเป็นนักฟุตบอลอาชีพ					
3. มีการจ่ายเงินเดือน และเบี้ยเลี้ยงให้กับนักฟุตบอลเยาวชน					
4. มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและการประกันชีวิตแก่นักฟุตบอลเยาวชน					

ท่านมีความเห็นต่อการจัดการสถาบันฟุตบอลเยาวชนของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยอย่างไร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ผู้ปกครองไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและสวัสดิการ					
การส่งเสริมและเป็นสถาบันทำงานร่วมกับเครือข่าย					
1. การเชิญชวนสโมสรและสถาบันในบริเวณรอบๆ ที่ตั้งของสโมสรมาเป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน					
2. สถาบันฟุตบอลเยาวชนมีการส่งเสริมและการทำงานร่วมกับสโมสรและสถาบันที่เป็นเครือข่ายในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน บริเวณรอบๆ ที่ตั้งของสโมสร					
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายมีความพร้อมในทุกๆ ด้านในการพัฒนานักฟุตบอลเยาวชน					
4. มีการส่งเสริมให้นักฟุตบอลเยาวชนได้เข้ารับการฝึกฝนกับสถาบันฟุตบอลเยาวชนที่เป็นเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ					
5. การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนร่วมกับเครือข่ายของสโมสรในต่างประเทศ					

<u>ส่วนที่ 3</u> ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

……

……

……

……

Documentary Proof of The Committee for Research Ethics (Social Sciences)

This document is a record of review and approval/acceptance of a study protocol

* * * * * * * * * * *

Protocol Title: SUCCESSFUL MANAGEMENT IN YOUTH FOOTBALL ACADEMY PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB IN THAILAND

Principal Investigator: Mr.Narongrid Khuntip

Protocol No.: MU-SSIRB: 2014/007 (B1)

Type of approval/acceptance: Protocol Amendment:

A. Protocol Title change to 'MANAGEMENT IN YOUTH FOOTBALL ACADEMY OF SUCCESSFUL PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB IN THAILAND'

Date of Approval: 27 August 2014

The Committee for Research Ethics (Social Sciences) is in full compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

(Emeritus Professor Santhat Sermsri)

Office of The Committee for Research Ethics (Social Sciences), Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon District, Nakhon Pathom 73170. Tel.(662) 441 9180 Fax.(662) 441 9181

COA.No.	2014/016.1501

Documentary Proof of The Committee for Research Ethics (Social Sciences)

Title of Project:	Successful Management in Youth Football Academy Professional Football Club in Thailand
Principal Investigator:	Mr.Narongrid Khuntip
Name of Institution:	Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
Approval includes:	1) MU-SSIRB Submission form version received date 15 January 2014 2) Participant information sheet for Questionnaire version 15 January 2014 3) Participant Information sheet for In-depth Interview version 15 January 2014 4) Informed consent form version 15 January 2014 5) Questionnaire Guideline version received date 15 January 2014 6) In-depth Interview Guideline version received date 15 January 2014

The Committee for Research Ethics (Social Sciences) is in full compliance with International Guidelines of Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

Date of Approval:	15 January 2014
Date of Expiration:	14 January 2015

Signature of Chairman:.....

(Emeritus Professor Santhat Sermsri)

Signature of Head of the Institute:.....

(Assoc.Prof.Dr.Wariya Chinwanno)

Dean of Faculty of Social Sciences and Humanities

Office of The Committee for Research Ethics (Social Sciences), Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon District, Nakhon Pathom 73170. Tel.(662) 441 9180 Fax.(662) 441 9181

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นาย ณรงค์ฤทธิ์ ขุนทิพย์
วัน/เดือน/ปี เกิด	วันที่ 6 เดือนมกราคม พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	อ. คลองหอยโข่ง จ. สงขลา ประเทศไทย
การศึกษา	โรงเรียนมหาวชิราวุธ จังหวัดสงขลา, 2547-2549 มหาวิทยาลัยมหิดล, 2550-2553 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการออกกำลังกายและการกีฬา วิชาเอก กีฬาฟุตบอล วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555-2556 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการกีฬา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ที่อยู่ปัจจุบัน	ที่อยู่ 27/4 ม.6 ตำบล คลองหอยโข่ง อำเภอคลองหอโข่ง จังหวัด สงขลา รหัสไปรษณีย์ 90230
โทรศัพท์มือถือ	081-096-4139
Email Address	boy.6130@gmail.com
ประกาศนียบัตร	Coaching Certificate: AFC ‘C’ Coaching Certificate