



แนวทางการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพด้วยระบบใบอนุญาตสโมสร Guidelines for the Development of Professional Football Clubs through a Club Licensing System

ปิยพันธุ์ ชะบา* สุภกร ตันวรารุณชัย** และ วัฒนา ตรงเที่ยง***

Piyapan Chaba, Supakorn Tunvaravuttichai and Wattana Trongthieng

*, **, วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University

*** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยชินวัตร

Faculty of education Shinawatra University

Email: supakorn.tu@ssru.ac.th

Received September 24, 2024 Revise April 05, 2025 Accepted Revise April 30, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา 1) ข้อมูลเกี่ยวกับระบบใบอนุญาตสโมสร ว่าสามารถพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพได้อย่างไร และ 2) แนวทางการพัฒนาสโมสรฟุตบอล เพื่อความเป็นเลิศในฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ การวิจัยนี้เน้นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของระบบใบอนุญาตสโมสรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกีฬา ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล ด้านกฎหมาย และด้านการเงิน รวมถึงวิธีการที่สโมสรสามารถดำเนินงานเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ของระบบใบอนุญาตสโมสร ความพึงพอใจและประโยชน์จากการปฏิบัติตามระบบ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบใบอนุญาตสโมสรในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า ระบบใบอนุญาตสโมสรมีบทบาทสำคัญในการยกระดับมาตรฐานของสโมสรฟุตบอล โดยช่วยให้สโมสรมีการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งด้านกีฬา โครงสร้างพื้นฐาน การบริหารจัดการ กฎหมาย และการเงิน ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการปฏิบัติตามระบบนี้สามารถช่วยเพิ่มความเป็นมืออาชีพให้กับสโมสร และเสนอแนะให้มีการตรวจสอบความเป็นจริงในการปฏิบัติตามเกณฑ์เพิ่มเติมในอนาคต เพื่อให้การพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้งานสโมสรฟุตบอลควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบพัฒนาเยาวชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกสอน นักกีฬาฟุตบอลที่มีมาตรฐานและมีแผนการพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อสร้างฐานนักเตะที่มีคุณภาพสำหรับทีมชุดใหญ่ ซึ่งจะช่วยให้สโมสรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันในระดับอาชีพ

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, สโมสรฟุตบอล, ใบอนุญาตสโมสร

Abstract

This research aims to investigate 1) how the club licensing system can develop football clubs into professional clubs, and 2) strategies for advancing football clubs towards excellence in professional football in Thailand. The study involved interviews with 11 experts with experience in managing professional football clubs. The research focuses on exploring the significance of the club licensing system across its five criteria sporting, infrastructure, personal and administrative, legal, and financial. It also examines how clubs can operate to meet these licensing requirements, the satisfaction and benefits of compliance, and recommendations for future improvements to the licensing system.

The findings indicate that the club licensing system plays a crucial role in enhancing the standards of football clubs by promoting comprehensive development in all five criteria. Experts believe that adherence to this system can significantly increase the professionalism of clubs and recommend further verification of compliance in the future to ensure sustainable and effective development of professional football clubs in Thailand. Recommendations for applying the research results Football clubs should focus on creating a concrete youth development system by establishing a football training center with standards and a continuous development plan to create a quality player base for the senior team, which will help the club grow sustainably and have the ability to compete at the professional level.

Keywords: Development strategies, Football clubs, Club licensing

บทนำ

กีฬาฟุตบอลถือเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั่วโลกและในประเทศไทยเองก็เช่นกัน จากประวัติศาสตร์การพัฒนาของกีฬาฟุตบอลในประเทศไทยซึ่งเริ่มต้นในสมัยรัชกาลที่ 5 และการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) เมื่อปี พ.ศ. 2468 ส่งผลให้ประเทศไทยเป็นประเทศแรกในเอเชียที่เข้าร่วมเป็นสมาชิก FIFA กีฬาฟุตบอลในประเทศไทยมีความนิยมอย่างต่อเนื่องและได้มีการก่อตั้งลีกฟุตบอลอาชีพขึ้นเพื่อพัฒนากีฬาฟุตบอลให้มีมาตรฐานและมีศักยภาพในระดับโลก (วัลลภ ทองย้อย, 2566)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดตั้งลีกฟุตบอลและพัฒนาลิเก้ฟุตบอลในประเทศไทยมาเป็นเวลานาน แต่ยังคงพบว่ามีหลายสโมสรในประเทศไทยยังไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในระบบใบอนุญาตสโมสร (Club Licensing System: CLS) ซึ่งเป็นระบบที่ออกแบบโดยสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) และสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC) เพื่อยกระดับมาตรฐานของสโมสรฟุตบอลทั่วโลก การไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์

ดังกล่าวทำให้สโมสรฟุตบอลในประเทศไทยยังขาดการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในด้านกีฬา การบริหารจัดการ การเงิน และโครงสร้างพื้นฐาน (เนตร ยิ่งเจริญ และณัฐวิทย์ บุญนาค, 2562)

ปัญหาสำคัญที่พบคือ ในปี 2567 มีเพียง 4 สโมสรจากทั้งหมด 16 สโมสรในไทยพรีเมียร์ลีกที่ผ่านเกณฑ์ของระบบใบอนุญาตสโมสร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสโมสรฟุตบอลทั้งในแง่ของศักยภาพการแข่งขันในระดับประเทศและระดับนานาชาติ นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อโอกาสในการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลระดับสโมสรของทวีปเอเชียอย่าง AFC Champions League ซึ่งเป็นการแข่งขันที่มีความสำคัญในการพัฒนาสโมสรทั้งในด้านกีฬาและการเงิน ดังนั้น การพัฒนาสโมสรฟุตบอลผ่านระบบใบอนุญาตสโมสรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับศักยภาพของสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยให้มีความยั่งยืน แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และเพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้จากการสนับสนุนของสปอนเซอร์และการซื้อขายนักเตะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับระบบใบอนุญาตสโมสร ว่าสามารถพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพได้อย่างไร
- 2) เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาสโมสรฟุตบอล เพื่อความเป็นเลิศในฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ทฤษฎีการพัฒนา กีฬา แนวทางการพัฒนาฟุตบอลอาชีพต้องเริ่มต้นจากการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งตั้งแต่ระดับท้องถิ่น สร้างสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และเชื่อมต่อกับระบบกีฬาระดับชาติ รวมถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการส่งเสริมกีฬาในระยะยาว (ทรัพย์ วิเศษรัมย์ และสาลิ สมาม, 2559)

ทฤษฎีการจัดการกีฬา การจัดตั้งและพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพต้องการระบบการบริหารที่ชัดเจน ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการและการตลาด ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาทั้งระบบการฝึกซ้อม การจัดการแฟนคลับ และการสร้างรายได้จากการขายบัตรเข้าชม การตลาด และการถ่ายทอดสด (บงกช จันทรสุขวงศ์, 2562)

ทฤษฎีการสร้างค่านิยมในกีฬา ฟุตบอลจะต้องเป็นที่นิยมในสังคม โดยการเพิ่มความสนใจและการสนับสนุนจากแฟนบอล ทำให้สามารถเก็บค่าบัตรเข้าชมและสร้างรายได้จากการแข่งขัน รวมถึงการสร้างสตาร์นักเตะที่มีอิทธิพลต่อแฟนบอล (Govan, A. Y. 2008)

ทฤษฎีการบริหารองค์กรกีฬา สโมสรฟุตบอลอาชีพต้องดำเนินการในรูปแบบนิติบุคคล มีการบริหารงานอย่างมืออาชีพ และปฏิบัติตามมาตรฐานระดับสากล เช่น มาตรฐานของ AFC เพื่อให้สโมสรสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ (ไพรวรรณ ชำนาญจันทร์, 2565)

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนานักกีฬา โค้ช และบุคลากรในสโมสรฟุตบอลให้มีความสามารถและมีรายได้เพียงพอในการยึดเป็นอาชีพ ต้องผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่าง

ต่อเนื่องตามมาตรฐานระดับนานาชาติ เช่น การอบรมโค้ชตามหลักเกณฑ์ของ AFC และ FAT (FA Thailand, 2566)

2. หลักเกณฑ์เกี่ยวกับระบบใบอนุญาตสโมสร

1) แนวคิดพื้นฐานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ CAS (Club Licensing System)

ทฤษฎีการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ ระบบใบอนุญาตสโมสรมีความสำคัญในการกำกับดูแลและพัฒนาการบริหารงานสโมสรฟุตบอลให้มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อให้สโมสรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งในด้านกีฬา โครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร การบริหาร กฎหมาย และการเงิน การกำกับดูแลนี้ช่วยสร้างความโปร่งใสและเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้ชมและผู้สนับสนุน (Lawrence, 2018)

ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพองค์กร ใบอนุญาตสโมสรเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับปรุงมาตรฐานของสโมสรในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อให้สโมสรมีความพร้อมในการจัดการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ (Faucheux, Amado, & Laurent, 1982)

ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน หลักเกณฑ์ด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตสโมสรช่วยให้มั่นใจว่าสโมสรมีการจัดการการเงินอย่างรอบคอบ ไม่มีหนี้ค้างชำระ และสามารถรับประกันความมั่นคงทางการเงินของสโมสรได้ ทำให้สโมสรมีความพร้อมในการดำเนินงานระยะยาว (บริษัทสตาร์สไมโครอิเล็กทรอนิกส์, 2562)

2) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับระบบใบอนุญาตสโมสร (CAS Criteria)

ระบบใบอนุญาตสโมสร (CAS) กำหนดมาตรฐานในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้รับสิทธิ์ในการเข้าร่วมการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการคุ้มครองความน่าเชื่อถือของการแข่งขัน และพัฒนาความเป็นมืออาชีพในสโมสรฟุตบอลในทุกด้าน โดยหลักเกณฑ์แบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก (FA Thailand, 2564)

2.1) หลักเกณฑ์ด้านกีฬา ต้องมีโครงสร้างการพัฒนาผู้เล่น โครงการพัฒนาเยาวชน และการดูแลสุขภาพนักกีฬา รวมถึงแผนการพัฒนากีฬาระดับเยาวชนและโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ตารางที่ 1 หลักเกณฑ์ด้านกีฬา

No.	หลักเกณฑ์ของ AFC	รายละเอียด
S.01	A	โครงสร้างการพัฒนานักกีฬา
S.02	A	โครงการพัฒนาเยาวชน (YPD)
S.03	A	บริการทางการแพทย์สำหรับนักกีฬาที่มีสัญญา
S.04	B	โครงการสำหรับนักกีฬาที่เป็นเด็กเล็ก (Grassroots programme)
S.05	B	โครงการด้านการศึกษา

S.06	C	โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR programme)
S.07	C	อคาเดมีเยาวชนของสโมสร
S.08	C	การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันทางเชื้อชาติ

2.2)หลักเกณฑ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สโมสรต้องมีสนามแข่งขันที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน รวมถึงสนามซ้อมและการรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม

ตารางที่ 2 หลักเกณฑ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

No.	หลักเกณฑ์ ของ AFC	รายละเอียด
I.01	A	สนามแข่งขันที่ได้รับการอนุมัติสำหรับการแข่งขัน
I.02	A	หนังสือรับรองความปลอดภัยสนามแข่งขัน
I.03	A	แผนอพยพสำหรับสนามแข่งขัน
I.04	A	สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อม
I.05	A	ความปลอดภัยของสนามแข่งขัน
I.06	B	สถานที่ฝึกซ้อมเพื่อการพัฒนาทักษะ
I.07	B	ข้อบังคับทั่วไปในการใช้งานสนามแข่งขัน
I.08	B	ผู้ชมทุกพลภาพ
I.09	C	ป้ายประกาศและป้ายบอกทางของสนามแข่งขัน

2.3)หลักเกณฑ์ด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล สโมสรต้องมีบุคลากรและผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น ผู้จัดการสโมสร แพทย์ นักกายภาพ และโค้ชที่ได้รับการรับรองจาก AFC และ FAT

ตารางที่ 3 หลักเกณฑ์ด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล

No.	หลักเกณฑ์ ของ AFC	รายละเอียด
P.01	A	สำนักงานสโมสร
P.02	A	ผู้จัดการทั่วไป
P.03	A	เจ้าหน้าที่การเงิน
P.04	A	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย
P.05	A	เจ้าหน้าที่สื่อสารมวลชน
P.06	A	แพทย์

P.07	A	นักกายภาพบำบัด
P.08	A	หัวหน้าผู้ฝึกสอนสำหรับทีมชุดใหญ่
P.09	A	ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนสำหรับทีมชุดใหญ่
P.10	A	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาเยาวชน
P.11	A	ผู้ฝึกสอนเยาวชน
P.12	A	เจ้าหน้าที่บริการด้านความปลอดภัย
No.	หลักเกณฑ์ ของ AFC	รายละเอียด
P.13	A	สิทธิ ความรับผิดชอบ และหน้าที่
P.14	A	หน้าที่ในการเปลี่ยนตัวบุคลากรระหว่างฤดูกาลที่ได้รับใบอนุญาต
P.15	A	หน้าที่ในการแจ้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
P.16	C	เจ้าหน้าที่ด้านการขอใบอนุญาตสโมสร
P.17	C	ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย
P.18	C	ผู้อำนวยการฝ่ายเทคนิค
P.19	C	ผู้ฝึกสอนผู้รักษาประตูของทีมชุดใหญ่
P.20	C	ผู้ฝึกสอนฟิตเนสของทีมชุดใหญ่

2.4)หลักเกณฑ์ด้านกฎหมาย สโมสรต้องมีเอกสารทางกฎหมายที่แสดงความเป็นเจ้าของ และสัญญานักกีฬาที่ชัดเจน รวมถึงการยอมรับกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน

ตารางที่ 4 หลักเกณฑ์ด้านกฎหมาย

No.	หลักเกณฑ์ ของ AFC	รายละเอียด
L.01	A	หนังสือยินยอมสำหรับการเข้าร่วมการแข่งขันของสโมสร
L.02	A	เอกสารกฎหมาย
L.03	A	กรรมสิทธิ์และการควบคุมสโมสร
L.04	A	สัญญาการว่าจ้างนักกีฬาอาชีพ
L.05	C	กระบวนการทางวินัยและหลักปฏิบัติสำหรับนักกีฬาและเจ้าหน้าที่

2.5)หลักเกณฑ์ด้านการเงิน สโมสรต้องมีการเงินที่ได้รับการตรวจสอบ ไม่มีการค้างจ่าย เงินเดือนหรือค่าภาษี และมีระบบการเงินที่มั่นคงเพื่อความโปร่งใส

ตารางที่ 5 หลักเกณฑ์ด้านการเงิน

No.	หลักเกณฑ์ ของ AFC	รายละเอียด
F.01	A	งบการเงินประจำปีที่ผ่านมาการตรวจสอบแล้ว
F.02	A	งบการเงินระหว่างกาลที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว
F.03	A	ไม่มีหนี้ค้างชำระกับสโมสรฟุตบอลจากธุรกรรมที่เกิดจากการโอนย้าย
F.04	A	ไม่มีหนี้ค้างชำระแก่พนักงานหน่วยงานของรัฐ/ภาษีอากร
F.05	A	หนังสือรับรองเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนการพิจารณาออกใบอนุญาต
F.06	A	ข้อมูลทางการเงินในอนาคต
F.07	B	หน้าที่ในการแจ้งเหตุการณ์ที่ตามมา
F.08	B	หน้าที่ในการปรับปรุงข้อมูลทางการเงินในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร คือ ประธานสโมสรหรือตัวแทนของสโมสร และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ประธานสโมสรหรือตัวแทนของสโมสร จำนวน 9 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน รวมทั้งหมด 11 คน ซึ่งถูกเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 6 คำถาม ได้แก่ 1) ท่านทำงานตำแหน่งอะไรในสโมสรหรือเคยทำงานด้านใดมาบ้าง 2) ระบบใบอนุญาตสโมสรมีความจำเป็นแค่ไหน และทั้ง 5 ด้าน แต่ละด้าน ท่านคิดว่าจะสามารถพัฒนาสโมสรของท่านอย่างไร 3) สโมสรของท่านมีวิธีดำเนินงานอย่างไรให้ผ่านเกณฑ์ของระบบใบอนุญาตสโมสร (บอกทั้ง 5 ด้าน) 4) ประโยชน์ในการที่สโมสรปฏิบัติตามระบบใบอนุญาตสโมสรในความเห็นของท่านเป็นอย่างไร 5) แนวโน้มของระบบใบอนุญาตสโมสรกับวงการฟุตบอลไทย ในความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างไร 6) ข้อเสนอแนะในเรื่องระบบใบอนุญาตสโมสรสำหรับวงการฟุตบอลไทยท่านมีความเห็นอย่างไร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ (1) ผู้วิจัยขอความร่วมมือ และอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาภายในแบบสอบถามรวมทั้งวิธีการตอบแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกสรรมาโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่วิจัย หรือผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับหัวข้อวิจัย และ (3) รวบรวมเก็บแบบสอบถาม และประเมินจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับมามีความสมบูรณ์และมีจำนวนครบตามที่ได้ออกแบบไว้ คือ 11 ชุดหรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนด กลุ่มตัวอย่างสำหรับที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากประธานสโมสรหรือตัวแทนของสโมสรและผู้ทรงคุณวุฒิ ในเรื่องแนวทางการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพด้วยระบบใบอนุญาตสโมสร ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแนวทางการความคิดของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพด้วยระบบใบอนุญาตสโมสร ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็น ประธานสโมสรหรือตัวแทนของสโมสร จำนวน 9 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน รวมทั้งหมด 11 คน ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ เพียงพอในการให้ข้อมูลได้ (Marshall, 1996) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสโมสรฟุตบอลในประเทศไทย และ 2) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการของสโมสรฟุตบอล

ผลการวิจัย

1. ท่านทำงานตำแหน่งอะไรในสโมสรหรือเคยทำงานด้านใดมาบ้าง พบว่า

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ พบว่า เป็นผู้จัดการทีมทั่วไป อดีตประธานฝ่ายจัดการแข่งขันและอดีตผู้จัดการทีม ประธานฝ่ายจัดการแข่งขัน ผู้จัดการทีมเจ้าหน้าที่ด้านใบอนุญาตสโมสร

2. ระบบใบอนุญาตสโมสรมีความจำเป็นแค่ไหนและทั้ง 5 ด้าน แต่ละด้าน ท่านคิดว่ามีสามารถพัฒนาสโมสรของท่านอย่างไร พบว่า

1) หลักเกณฑ์ด้านกีฬา (Sporting Criteria)

- ความจำเป็น หลักเกณฑ์ด้านกีฬาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สโมสรฟุตบอลมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเยาวชนและการดูแลนักกีฬาอย่างเป็นระบบ
- การพัฒนาเยาวชน กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาเยาวชนให้มีมาตรฐานสูง เป็นกระบวนการที่เหมือนการผลิตที่มีคุณภาพ ทำให้สโมสรสามารถปลูกฝังนักกีฬาในอนาคตได้ดีขึ้น

การดูแลนักกีฬา สร้างมาตรฐานการดูแลนักกีฬาอย่างมืออาชีพ ซึ่งทำให้สโมสรสามารถรักษานักกีฬาและยกระดับการทำงานของทีมได้

2) หลักเกณฑ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Criteria)

- ความจำเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐานช่วยให้สนามแข่งขันปลอดภัยและสะดวกสบายสำหรับแฟนบอลและนักกีฬา และสามารถช่วยเสริมภาพลักษณ์ของสโมสร
- การพัฒนา การปรับปรุงสนาม การยกระดับสนามให้ตรงตามมาตรฐาน AFC ช่วยให้สโมสรมีสนามที่เป็นสากลและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง และการสร้างสนาม การพัฒนาสนามและสิ่งอำนวยความสะดวกสามารถดึงดูดแฟนบอลและสร้างประสบการณ์ที่ดีในการชมการแข่งขัน

3) หลักเกณฑ์ด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล (Personal and Administration Criteria)

- ความจำเป็น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของสโมสรให้เป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ
- การพัฒนา การจัดหาและการพัฒนาบุคลากร สร้างทีมงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน AFC ช่วยให้สโมสรมีการบริหารที่ดีและตอบสนองความต้องการของการทำงานในระดับมืออาชีพ และการ

ฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องช่วยให้สโมสรมีบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ที่ทันสมัย

4) หลักเกณฑ์ด้านกฎหมาย (Legal Criteria)

- ความจำเป็น การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่ช่วยให้สโมสรดำเนินงานอย่างมีระเบียบและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

- การพัฒนา การปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องช่วยให้สโมสรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย และการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ด้านกฎหมายช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

5) หลักเกณฑ์ด้านการเงิน (Financial Criteria)

- ความจำเป็น การควบคุมและตรวจสอบการเงินอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้สโมสรมีความโปร่งใสและสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสม

- การพัฒนา การควบคุมงบประมาณ การจัดการทางการเงินอย่างมีระบบช่วยให้สโมสรมีความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และการตรวจสอบ การตรวจสอบและรายงานทางการเงินช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในความโปร่งใสและความรับผิดชอบทางการเงินของสโมสร

3. สโมสรของท่านมีวิธีดำเนินงานอย่างไรให้ผ่านเกณฑ์ของระบบใบอนุญาตสโมสร พบว่า

1) หลักเกณฑ์ด้านกีฬา (Sporting Criteria)

การดำเนินงาน เน้นในเรื่องพัฒนาเยาวชน สโมสรต้องมีการจัดการพัฒนาเยาวชนอย่างมีระเบียบ โดยการจัดคัดเลือกเยาวชนที่มีคุณภาพและการพัฒนาที่เป็นมาตรฐาน เช่น การจัดการฝึกอบรม และการติดตามผลการพัฒนาของเยาวชน และดูแลนักกีฬา สโมสรจะต้องมีมาตรฐานในการดูแลนักกีฬาอย่างครบถ้วน ซึ่งรวมถึงการมีโค้ชที่มีความเชี่ยวชาญ, การจัดการด้านสุขภาพและฟิตเนสของนักกีฬา, และการมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน

2) หลักเกณฑ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Criteria)

การดำเนินงาน เน้นในเรื่อง การตรวจสอบและปรับปรุงสนาม สโมสรต้องดำเนินการตรวจสอบสนามให้ตรงตามมาตรฐานของ AFC โดยการใช้เช็ค리스트เพื่อระบุข้อบกพร่องและทำการปรับปรุงสนามให้ครบถ้วน และวางแผนและจัดการ การวางแผนการปรับปรุงสนามให้มีโซนที่ครบถ้วนและสะดวกต่อการใช้งาน รวมถึงการขอการตรวจสอบจากฝ่ายจัดการแข่งขันเพื่อตรวจสอบและรับรองความพร้อมของสนาม

3) หลักเกณฑ์ด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล (Personal and Administration Criteria)

การดำเนินงาน เน้นในเรื่อง การคัดเลือกบุคลากร สโมสรต้องทำให้แน่ใจว่าการคัดเลือกและการจ้างงานบุคลากรตรงตามข้อกำหนดของระบบใบอนุญาต โดยมีการกำหนดมาตรฐานชัดเจนและมีการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม และการบริหารงบประมาณ การจัดการงบประมาณอย่างมีระเบียบ เพื่อไม่ให้กระทบกับค่าใช้จ่ายในการทำทีม รวมถึงการวางแผนการจัดจ้างและการฝึกอบรมบุคลากรตามข้อกำหนด

4) หลักเกณฑ์ด้านกฎหมาย (Legal Criteria)

การดำเนินงาน เน้นในเรื่อง ปฏิบัติตามกฎหมาย สโมสรต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเคร่งครัด โดยการจัดทำเอกสารและการดำเนินงานให้ถูกต้องตามที่กำหนด และการติดตามและตรวจสอบ ต้องมีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นไปตามมาตรฐาน

5) หลักเกณฑ์ด้านการเงิน (Financial Criteria)

การดำเนินงาน เน้นในเรื่อง การควบคุมการเงิน สโมสรต้องจัดการการเงินให้มีความโปร่งใส โดยการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างสม่ำเสมอและการตรวจสอบบัญชี และการจัดทำงบประมาณ การวางแผนและจัดทำงบประมาณอย่างรัดกุมเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายและรักษาความโปร่งใสในการใช้เงิน

4. ประโยชน์ในการที่สโมสรปฏิบัติตามระบบใบอนุญาตสโมสรในความเห็นของท่านเป็นอย่างไร พบว่า

การปฏิบัติตามระบบใบอนุญาตสโมสรมีประโยชน์หลายประการสำหรับสโมสรฟุตบอลอาชีพ ซึ่งรวมถึงการยกระดับมาตรฐานและความเป็นมืออาชีพของสโมสร โดยช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของการดูแลนักกีฬาและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ยังช่วยให้สโมสรสามารถพัฒนาสนามแข่งขันให้ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ และสนับสนุนให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน เช่น การที่สโมสรแบ่งค็อก ยูไนเต็ตและสุพรรณบุรี เอฟ ซี ซึ่งการปฏิบัติตามระบบใบอนุญาตสโมสรมีส่วนช่วยให้พวกเขาเป็นที่รู้จักและประสบความสำเร็จในวงการฟุตบอลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ การปฏิบัติตามระบบยังช่วยให้สโมสรสามารถเข้าถึงการแข่งขันระดับสูงและรับการสนับสนุนจากสถาบันฟุตบอลที่มีมาตรฐานสูงขึ้น

5. แนวโน้มของระบบใบอนุญาตสโมสรกับวงการฟุตบอลไทยในความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างไร

แนวโน้มของระบบใบอนุญาตสโมสรในวงการฟุตบอลไทยมีทิศทางที่ดีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 2015 โดยระบบนี้มีการปรับปรุงและสนับสนุนการจัดทำเอกสารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งช่วยให้สโมสรฟุตบอลไทยสามารถยกระดับคุณภาพของตนเองได้ดีขึ้น ระบบใบอนุญาตสโมสรไม่เพียงแต่ช่วยให้สโมสรสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สอดคล้องกับมาตรฐานนานาชาติ แต่ยังมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมฟุตบอลในประเทศไทยให้ทันสมัยและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เมื่อสโมสรมีการปรับปรุงและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ก็จะส่งผลดีต่อการพัฒนาของวงการฟุตบอลไทยในระยะยาว โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้สโมสรไทยสามารถแข่งขันในระดับสูงขึ้นและมีโอกาสรับการสนับสนุนจากองค์กรระดับนานาชาติ

6. ข้อเสนอแนะในเรื่องระบบใบอนุญาตสโมสรสำหรับวงการฟุตบอลไทยท่านมีความเห็นอย่างไร พบว่า

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบใบอนุญาตสโมสรสำหรับวงการฟุตบอลไทยเน้นที่การพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติจริงของสโมสรหลังจากจัดทำเอกสารเรียบร้อยแล้ว การขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามมาตรฐานที่แท้จริงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้สโมสรไม่ได้แค่ผ่านเกณฑ์ตามกระบวนการเอกสารเท่านั้น แต่ยังสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนตรวจสอบและกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนใน official timeline ของระบบใบอนุญาตสโมสรจะช่วยยกระดับมาตรฐานฟุตบอลไทยได้อย่างยั่งยืน ข้อเสนอแนะยังเน้นถึงความจำเป็นในการพัฒนาเชิงลึกและต่อยอดสู่การตรวจสอบภาคปฏิบัติในทุกด้านของระบบใบอนุญาต

อภิปรายผล

ข้อมูลเกี่ยวกับระบบใบอนุญาตสโมสร ว่าสามารถพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพ พบว่า ระบบใบอนุญาตสโมสร เป็นกลไกสำคัญที่สามารถพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดการใน 5 ด้านหลัก ซึ่งแต่ละด้านมีบทบาทในการสร้างรากฐานที่มั่นคงและยั่งยืนสำหรับสโมสรฟุตบอล ดังนี้ 1) หลักเกณฑ์ด้านกีฬา การพัฒนาเยาวชนเป็นนักกีฬาฟุตบอลอาชีพเป็นหัวใจสำคัญของการเติบโตของสโมสร ระบบนี้จะกำหนดมาตรฐานในการคัดเลือกและพัฒนาผู้เล่นผ่านโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกสอนและการดูแลนักกีฬา ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพของนักกีฬาฟุตบอลและสร้างนักเตะอาชีพรุ่นใหม่ให้กับสโมสรอย่างต่อเนื่อง 2) หลักเกณฑ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สนามกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสโมสร ระบบใบอนุญาตจะกำหนดมาตรฐานในการปรับปรุงและพัฒนาสนามกีฬาให้ตรงตามข้อกำหนดระดับสากล ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสบการณ์ของแฟนบอลเท่านั้น แต่ยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสโมสรทั้งในและนอกประเทศ 3) หลักเกณฑ์ด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล การมีทีมบริหารและทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนสโมสรให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการสากลจะช่วยให้สโมสรดำเนินการได้อย่างมืออาชีพ ระบบนี้จะช่วยให้สโมสรสามารถวางโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการจัดการทีมงานและการจัดสรรงบประมาณ 4) หลักเกณฑ์ด้านกฎหมาย ระบบใบอนุญาตกำหนดให้สโมสรต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ทั้งในประเทศและระดับสากล ซึ่งช่วยให้สโมสรดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย 5) หลักเกณฑ์ด้านการเงิน ความโปร่งใสทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้สนับสนุนและนักลงทุน ระบบใบอนุญาตสโมสรจะกำหนดมาตรฐานการจัดการและตรวจสอบทางการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่าสโมสรมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาสโมสรฟุตบอล เพื่อความเป็นเลิศในฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย พบว่า มีหลายปัจจัยสำคัญที่สโมสรต้องพิจารณาและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและยั่งยืนในวงการฟุตบอลอาชีพ ปัจจัยเหล่านี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาเยาวชนและนักกีฬา สโมสรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างระบบพัฒนาเยาวชนที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการคัดเลือก

และฝึกสอนนักกีฬารุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างฐานนักเตะที่มีคุณภาพและสามารถก้าวขึ้นสู่ทีมชุดใหญ่ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สโมสรมีนักเตะที่มีศักยภาพต่อเนื่องในระยะยาว 2) โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก สนามแข่งขันและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงตามมาตรฐานสากล เช่น การปรับปรุงสนามแข่งขันให้เหมาะสมกับการแข่งขันระดับอาชีพ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความสะดวกสบายของผู้ชมและนักกีฬา ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการยกระดับภาพลักษณ์และความเป็นมืออาชีพของสโมสร 3) การบริหารจัดการและบุคลากร การสร้างทีมบริหารที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม และสโมสรต้องมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ 4) ความโปร่งใสทางการเงิน สโมสรฟุตบอลต้องมีการบริหารจัดการทางการเงินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้สนับสนุน นักลงทุน และแฟนบอล นอกจากนี้ การจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้สโมสรมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว 5) การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ สโมสรต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสโมสร ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อให้สโมสรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้งาน

สโมสรฟุตบอลควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบพัฒนาเยาวชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกสอนนักกีฬาฟุตบอลที่มีมาตรฐานและมีแผนการพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อสร้างฐานนักเตะที่มีคุณภาพสำหรับทีมชุดใหญ่ ซึ่งจะช่วยให้สโมสรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันในระดับอาชีพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามระบบใบอนุญาตสโมสรอย่างลึกซึ้งในแต่ละเกณฑ์ เพื่อให้ทราบถึงความท้าทายและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของสโมสรฟุตบอลในการผ่านเกณฑ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ทรัพย์ วิเศษรัมย์, และ สาลี สมาธ. (2559). รูปแบบการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศในสถาบัน

การพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย. มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

วิทยาเขตสุโขทัย.

- เนตร ยิ่งเจริญ, & ณัฐวีณ์ บุนนาค. (2562). สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยกับใบอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในระดับเอเอฟซีแชมเปียนส์ลีก. **วารสารสุขศึกษาพลศึกษาและสันทนาการ**, 45(1), 45-56.
- บงกช จันทร์สุขวงศ์. (2562). รูปแบบการจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในโรงเรียนกีฬาสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา(วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บริษัท สตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). (2562).**การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)** [PDF]. <https://investor.starsmicro.com/wp-content/uploads/2021/05/cg-risk-2019-th.pdf>.
- ไพรวรรณ ชำนาญจันทร์. (2565). รูปแบบการจัดการกีฬาของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วัลลภ ทองย้อย. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการเข้าชมการแข่งขันฟุตบอลของ สโมสรเกษตรศาสตร์ เอฟซี (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการฟุตบอลอาชีพ). บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- Faucheux, C., Amado, G., & Laurent, A. (1982). Organizational development and change. **Annual review of psychology**, 33(1), 343-370.
- Govan, A. Y. (2008). Ranking Theory with Application to Popular Sports.
- Lawrence, I. (2018). **Football Club Management: insights from the field**. Routledge.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. **Family practice**, 13(6), 522-526.