

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในโลกยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านเงินทุนมาเป็นการแข่งขันในเรื่อง “คน” เนื่องจากบุคลากรที่มีความศักยภาพ หรือความสามารถที่โดดเด่นไม่อาจจะสร้างเลียนแบบกันได้ง่ายๆ เพราะการลงทุนในการพัฒนาคน หรือพนักงานขององค์กร จะทำให้พวกเขาสามารถที่จะทำงานได้ตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ (สุกัญญา รัศมีโชติ, 2550: 13)

จากแนวคิดที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร” องค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรที่อยู่รอดอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท และวิธีการบริหารจัดการองค์กร โดยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารคน ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กรค่อยๆ มีการเปลี่ยนแปลงนับตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา ในขณะที่ช่วงปีก่อนหน้านี้ สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสภาพที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก พนักงานถูกมองว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (Economic Resource) ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น องค์กรใช้วิธีการควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวด มีการกล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เช่น ผลงานที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ Maslow ในปี ค.ศ.1968 หรือของ Herzber ในปี ค.ศ.1966 รวมถึง Ouchi ในปี ค.ศ.1981 แต่ก็เป็นเพียงความต้องการอย่างกว้างๆ ของคน องค์กรจะใส่ใจกับการบริหารตามแนวทางที่ดีที่สุด หรือที่รู้จักกันดีว่าหลักของ ‘The best way of doing things’ ดังนั้นความสามารถ (Competence) จึงถูกมองอยู่ในกรอบของทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2549: 7)

เมื่อสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้แนวคิด และทฤษฎีขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนจากแนวคิดที่เชื่อว่ามีเพียงหนทางเดียว หรือวิธีการเดียวที่ดีที่สุด เป็นการให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยไม่ได้ยึดติดกับแนวทางใดแนวทางหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องการคนที่มีความสามารถที่ยืดหยุ่นมากขึ้น มีความสามารถในการบริหารจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นผู้มีความสามารถสูงจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างรายได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน องค์กรต่างๆจึงพยายามขวนขวายที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) (ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549: 17)

จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน นับว่าเป็นเครื่องมือที่นักบริหารในองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐกิจ เอกชน และภาครัฐ กำลังให้ความสนใจและได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากการมีสมรรถนะสูงของบุคลากรจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะส่งผลต่อการเกิดผลงาน หรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามมา

องค์กรกีฬาของประเทศไทยในปัจจุบันที่ได้รับใบอนุญาตจัดตั้งเป็นสมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬา ตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2528 มี 66 ชนิดกีฬา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นองค์กรด้านกีฬองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่พัฒนาการกีฬาของชาติให้ก้าวไปสู่ระดับสากล เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision) ที่สมาคมกรีฑา ได้กำหนดไว้ คือ “การจัดการมาตรฐาน วิทยาการก้าวไกล ภูมิภาคเข้มแข็ง สู่อันดับโลก” (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553: 1) โดยการให้การสนับสนุนความรู้และวิทยาการให้กับผู้ฝึกสอนส่วนภูมิภาค เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างและค้นหาเยาวชนที่มีความสามารถด้านกรีฑาจากทั่วประเทศ ตามนโยบายฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศการกีฬาแห่งประเทศไทย เป้าประสงค์ที่ 2 คือ บุคลากรกีฬามีความพร้อมอาชีพ และทำให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน เพื่อสนองตอบตามแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะที่สำคัญอย่างยิ่งในขณะนี้ก็คือ กระแสการแข่งขันทางด้านกีฬาที่รุนแรงของประเทศต่างๆ นั้นมีมากขึ้น และเป็นไปอย่างกว้างขวาง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกีฬากรีฑาได้พบว่าในช่วง 10 – 15 ปีที่ผ่านมากรีฑาในระดับโลกได้มีการพัฒนาไปอย่างกว้างขวางทุกๆ ด้าน และมีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้เต็มรูปแบบ สถิติต่างๆ ถูกทำขึ้นใหม่อย่างหลากหลาย การจัดการแข่งขันมีอุปกรณ์รูปแบบใหม่ที่ทันสมัยช่วยให้ตัดสินได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และละเอียดถี่ถ้วน เช่น อุปกรณ์ตัดสิน

เส้นชัยด้วยภาพถ่าย อุปกรณ์วัดระยะทางการตัดสินประเภทลาน และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทำให้การจัดการแข่งขันได้มาตรฐานสากล ในทวีปเอเชีย หลายประเทศสามารถจัดการแข่งขันระดับโอลิมปิกมาแล้ว เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และ สาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนประเทศไทยได้จัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยโลกมาแล้ว ปัจจุบันเหล่านี้ทำให้เกิดกระแสความตื่นตัวในการพัฒนากีฬาในภูมิภาคต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

ผลจากการพัฒนาด้านกรีฑาอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดการแข่งขันทันทีทำสถิติประเภทต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง เช่น นักกรีฑาจากประเทศแคนาดา เชื้อสายจาไมกา Ben Johnson วิ่ง 100 เมตร ในกีฬาโอลิมปิก กรุงโซล ประเทศเกาหลี พ.ศ.2531 และ Linford Christie จากประเทศอังกฤษ ได้เหรียญทองโอลิมปิก วิ่ง 100 เมตร เมืองบาร์เซโลนา ประเทศสเปน พ.ศ. 2535 และล่าสุด Usain Bolt สร้างประวัติศาสตร์ทำสถิติใหม่ของโลกประเภทวิ่ง 100 เมตร วิ่ง 200 เมตร วิ่งผลัด 4X100เมตร ในขณะที่ประเทศที่มีความโดดเด่นในการสร้าง และพัฒนานักกีฬากรีฑาทั้งในอดีตและปัจจุบันด้านการวิ่ง 100 เมตร วิ่ง 200 เมตร และวิ่งผลัด 4X100 ได้แก่ สหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ ฝรั่งเศส อิตาลี บาฮามาส ตรินิแดด และโตเบโกโดยเฉพาะอย่างยิ่งจาไมกา มีความโดดเด่นมายาวนานและมีความเหนือกว่าสหรัฐอเมริกา จ้าวลู่วิ่งระยะสั้น (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553: 6-7)

ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ ครั้งที่ 29 ณ กรุงปักกิ่ง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน พ.ศ. 2551 จากประเภทกีฬาที่ได้รับความนิยม และได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด คือ กรีฑาประเภทวิ่ง 100 เมตร (เร็วที่สุด) เหรียญทองชาย จากประเทศจาไมกา สถิติ 9.69 วินาที และเหรียญทองหญิง จากประเทศจาไมกา สถิติ 10.78 วินาที ประเภทมาราธอน (ไกลที่สุด) เหรียญทองชาย จากประเทศเคนย่า สถิติ 2.06.32 ชั่วโมง และเหรียญทองหญิง จากประเทศโรมาเนีย สถิติ 2.26.44 ชั่วโมง ประเภททศกรีฑาชาย (ทรหดที่สุด) เหรียญทองจากประเทศสหรัฐอเมริกา สถิติ 8791 คะแนน ประเภทสัตตกรีฑาหญิง (ทรหดที่สุด) เหรียญทองจากประเทศยูเครน สถิติ 6733 คะแนน ส่วนกรีฑาประเภทยกน้ำหนัก คือ ประเภทวิ่งผลัด 4x100 เมตร เหรียญทอง จากประเทศจาไมกา สถิติ 37.10 วินาที เหรียญทองหญิง จากประเทศรัสเซีย สถิติ 42.31 วินาที เหรียญทองส่วนประเทศไทยทำได้เพียงสามารถทำสถิติผ่านเข้ารอบไปแข่งขันในกีฬาโอลิมปิกเท่านั้น

ในขณะที่การแข่งขันกรีฑาในระดับเอเชียมีการใช้บุคลากร ผู้ฝึกสอน ผู้เชี่ยวชาญ จากประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และมีความโดดเด่นในแต่ละประเภททั้งสิ้น ปัจจุบันการแข่งขันกรีฑาระดับโลก นักกรีฑาจากเอเชีย มีทั้งผู้ที่มีสัญชาติโดยกำเนิด และผู้โอน

สัญชาติมา มีบทบาทและผลงานในระดับที่น่าพอใจ เช่น สถิติที่เป็นปัจจุบันระดับเอเชีย ประเภท วิ่ง 100 เมตร วิ่ง 200 เมตร วิ่งผลัด 4X100 เมตร ประเทศที่อยู่ในแนวหน้า คือ ญี่ปุ่น ซาอุดีอาระเบีย สาธารณรัฐประชาชนจีน กาตาร์ บาห์เรน ส่วนประเภทวิ่ง 400 เมตร วิ่งผลัด 4X400 เมตร และวิ่งข้ามรั้ว 400 เมตร ประเทศที่มีนักกรีฑาชาย สถิติดีในลำดับต้นๆ คือ ญี่ปุ่น อินเดีย ซาอุดีอาระเบีย บาห์เรน สาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนนักกรีฑาหญิง ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน อินเดีย ญี่ปุ่น สาธารณรัฐคาซัคสถาน (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553: 8-9)

สถิติล่าสุดในระดับเอเชีย กีฬาเอเชียเกมส์ ครั้งที่ 15 เมืองโดฮา ประเทศกาตาร์ พ.ศ. 2549 กรีฑาประเภทวิ่ง 100 เมตร เหรียญทองชาย จากประเทศซาอุดีอาระเบีย สถิติ 10.32 วินาที และเหรียญทองหญิง จากประเทศอุซเบกิสถาน สถิติ 11.27 วินาที ประเภทมาราธอน เหรียญทองชาย จากประเทศกาตาร์ สถิติ 2.12.44 ชั่วโมง และเหรียญทองหญิง จากประเทศจีน สถิติ 2.27.03 ชั่วโมง ประเภททศกรีฑาชาย เหรียญทองจากประเทศคาซัคสถาน สถิติ 8384 คะแนน ประเภทสัตตกรีฑาหญิง เหรียญทองจากประเทศคาซัคสถาน สถิติ 5995 คะแนน ประเภทวิ่งผลัด 4x100 เมตร เหรียญทอง จากประเทศไทย สถิติ 39.21 วินาที เหรียญทองหญิง จากประเทศจีน สถิติ 44.33 วินาที ด้านกรีฑาประเทศไทยในระดับเอเชีย ประเทศไทยจัดอยู่อันดับที่ 7

ส่วนระดับซีเกมส์ซึ่งเป็นการแข่งขันในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การพัฒนากีฬาตั้งแต่กีฬาเชียบเกมส์ ครั้งที่ 1 มีการแข่งขันตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 กีฬาไทยมีความพร้อมดีกว่ามาเลเซีย และสาธารณรัฐสิงคโปร์ หลังจากนั้นการพัฒนากีฬาของมาเลเซีย และสาธารณรัฐสิงคโปร์ ได้นำหน้าไปไกล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 - พ.ศ. 2510 ทีมวิ่งผลัด 4X100 เมตร มาเลเซีย ชนะเลิศเหรียญทองในกีฬาเอเชียเกมส์ ปี พ.ศ. 2509 ต่อมาในปี 2520 ฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเชียบเกมส์ และเปลี่ยนชื่อเป็นกีฬาซีเกมส์ มาเลเซีย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย และ ไทย ผลัดกันเป็นจ้าวซีเกมส์มาโดยตลอด ทีมกรีฑาไทยสามารถครองความเป็นจ้าวซีเกมส์ในปี 2526 2528 2534 2538 และ ตั้งแต่ปี 2542 – 2552 ทีมกรีฑาไทยสามารถครองความเป็นจ้าวซีเกมส์ต่อเนื่องกันถึง 6 ครั้ง

สถิติล่าสุดในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 25 กรุงเวียงจันทน์ ประเทศลาว พ.ศ. 2552 กรีฑาประเภทวิ่ง 100 เมตร เหรียญทองชาย จากประเทศอินโดนีเซีย สถิติ 10.17 วินาที และเหรียญทองหญิง จากประเทศเวียดนาม สถิติ 11.34 วินาที ประเภทมาราธอน เหรียญทองชาย จากประเทศฟิลิปปินส์ สถิติ 2.21.10 ชั่วโมง และเหรียญทองหญิง จากประเทศฟิลิปปินส์ สถิติ 2.46.34 ชั่วโมง ประเภททศกรีฑาชาย เหรียญทองจากประเทศเวียดนาม สถิติ 7558

คะแนน ประเภทสตั๊ดกรีฑาหญิง เหรียญทองจากประเทศไทย สถิติ 5644 คะแนน ประเภท วิ่งผลัด 4x100 เมตร เหรียญทอง จากประเทศไทย สถิติ 39.34 วินาที เหรียญทองหญิง จาก ประเทศไทย สถิติ 44.54 วินาที ด้านกรีฑาประเทศไทยในระดับซีเกมส์ ประเทศไทยจัดอยู่อันดับที่ 1 (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553: 11) สำหรับประเทศไทยแล้วเมื่อ เปรียบเทียบการแข่งขันระดับซีเกมส์แล้วจัดอยู่ในระดับต้น แต่ในระดับเอเชีย และระดับโลกนั้นยัง ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

จากความสำเร็จและสภาพการแข่งขันซึ่งมีตั้งแต่ระดับโลก ระดับทวีป จนถึงระดับ ภูมิภาคที่ประเทศต่างๆ ได้มีการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างเต็มรูปแบบ ประกอบกับการเพิ่ม ความรู้ และทักษะของผู้ฝึกสอน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยมีโครงการพัฒนากีฬาภายใน ประเทศอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง จากการส่งเสริมของภาครัฐในหลากหลายรูปแบบ ในขณะที่โครงสร้างทางกายภาพของนักกีฬากรีฑาที่เป็นผลมาจากชาติพันธุ์ จนเป็นผลให้มีการ นำเข้านักกีฬากรีฑา โดยโอนสัญชาติให้นักกรีฑา สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามมา ทำให้ประเทศที่มีศักยภาพสามารถพัฒนานักกรีฑา จนทำผลงานได้อย่างโดดเด่นดังที่ กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯ จึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงาน และ ปรับเปลี่ยนบทบาทการทำหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ สำหรับในส่วนผู้ เกี่ยวข้องที่แล้ว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนานักกีฬากีฬา คือ ผู้ฝึกสอนกีฬา

ผู้ฝึกสอน โค้ช (Coach) เป็นบุคลากรกรีฑาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานักกีฬาให้เป็นผู้ที่มี ศักยภาพสูงสุดทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม การเป็นผู้ฝึกสอนกีฬานั้นเป็นงาน ที่มี ความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้าน ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสภาพชีวิตความเป็น อยู่ การพัฒนานักกีฬาให้ก้าวขึ้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเชิงกีฬา จึงต้อง อาศัยผู้ที่มีความชำนาญการอย่างแท้จริงในการพัฒนานักกีฬาผู้ฝึกสอนมีหน้าที่หลายประการ การจะปฏิบัติหน้าที่แต่ละอย่างให้สำเร็จ ผู้ฝึกสอนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้หลายด้าน แม้ว่าใน ปัจจุบันการฝึกสอนกีฬากรีฑาผู้ฝึกสอนสามารถได้รับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นักวิทยาศาสตร์การกีฬา แพทย์ประจำทีม หรือนักกายภาพบำบัด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ฝึกสอนยัง เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อตัวนักกีฬามากที่สุด และเป็นผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงใน การพัฒนานักกีฬา ผู้ฝึกสอนจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ และมีความเชี่ยวชาญในการ ฝึกสอนกีฬา ซึ่งการจะได้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการ ฝึกสอนกีฬานั้น หากนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้เพื่อพิจารณาความเป็น

ผู้ชำนาญการของผู้ฝึกสอนกีฬาจะพบว่า ในการฝึกสอนกีฬา ผู้ฝึกสอนจะต้องเป็นผู้ที่มีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างน้อยสามประการ ต่อไปนี้ คือ ความรู้ (Knowledge) ความสามารถหรือทักษะ (Competencies or Skill) และทัศนคติหรือปรัชญา (Attitudes or Philosophies) ในการทำงาน (สนธยา สีละมาต, 2551: 455-458)

สมรรถนะ (Competence) เป็นตัวบ่งชี้สำคัญถึงคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังที่ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550: 13) ได้กล่าวไว้ว่า “บุคลากรที่มีศักยภาพ” นั้นเป็นสิ่งที่คู่แข่งจะสร้างเลียนแบบได้ยาก เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการแข่งขันจึงต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น โดยจะต้องเน้นการลงทุนในการพัฒนาด้านความรู้และความสามารถของพนักงาน สอดคล้องกับคำนิยามของ Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer (1993) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาด้านความเป็นเลิศ และควรมีประสิทธิภาพของงานหรือสถานการณ์นั้นๆ และหากพิจารณาจากคำจำกัดความของ Boyatzis (1982) ที่กล่าวถึงสมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งคุณลักษณะนี้หมายถึง แรงขับ บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร ทักษะ บทบาททางสังคม หรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง หรือองค์ความรู้ที่คนต่างๆ ต้องนำมาใช้ และปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 12) ได้สรุปว่าสมรรถนะประกอบไปด้วย ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ซึ่งจากคำนิยามและขอบเขตของสมรรถนะทำให้พบว่าสมรรถนะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้ฝึกสอนตามที่ สนธยา สีละมาต ได้กล่าวถึงทักษะและความสามารถที่ผู้ฝึกสอนกีฬาอันเป็นองค์ประกอบของผู้ฝึกสอนไว้ข้างต้นแล้ว

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ฝึกสอนได้พบว่า ในขณะที่ความเป็น *วิทยาศาสตร์* จะเกี่ยวข้องกับความรู้ ส่วน *ศิลปะ* จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ การฝึกสอนกีฬาซึ่งเป็นวิทยาศาสตร์สังคมประยุกต์ จึงต้องอาศัยความรู้และทฤษฎีที่เป็นวิทยาศาสตร์เป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ ผู้ฝึกสอนกีฬาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเชิงทักษะเนื่องจากเคยเป็นผู้เล่นมาก่อน หรือจากการศึกษาอบรม ทดลองปฏิบัติ แต่ก็มีผู้ฝึกสอนจำนวนมากที่ขาดความสามารถ หรือทักษะการถ่ายทอดความรู้ทักษะ ที่ตนเองมีอยู่ให้กับนักกีฬา จึงทำ

ให้ไม่สามารถพัฒนาทักษะที่ดีให้กับนักกีฬา และไม่สามารถสร้างความเชื่อให้กับนักกีฬาได้อีกทั้งในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬานอกจากความสามารถหรือทักษะกีฬาที่ตนเป็นผู้ควบคุมดูแลอยู่แล้ว ผู้ฝึกสอนยังจะต้องมีทักษะการสอน ทักษะการสร้าง แรงจูงใจ การสังเกต และการวางแผนเป็นอย่างดีอีกด้วย หรือกล่าวได้ว่าการฝึกสอนกีฬานอกจากผู้ฝึกสอนจะต้องมีความเป็นนักวิทยาศาสตร์แล้ว การฝึกสอนกีฬายังต้องอาศัยความเป็นนักศิลปะอีกด้วย (The Art of Coaching) (สนธยา สีละมาต, 2551: 461-462) จึงเป็นไปตามที่ สมาพันธ์ผู้ฝึกสอนกรีฑานานาชาติ (International Coach Federation-ICF) ได้ให้คำนิยามสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ฝึกสอนว่าควรประกอบไปด้วยจริยธรรมผู้ฝึกสอน ได้แก่ 1) สามารถสร้างข้อคิดเห็นร่วมกัน 2) สามารถเข้าถึงและเป็นที่ไว้วางใจกับนักกีฬา 3) สามารถกระตุ้นให้นักกีฬามีจิตสำนึกได้ 4) สามารถกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็น 5) สามารถเข้าใจถึงปัญหา 6) สามารถสื่อสารได้ทางตรง 7) สามารถสร้างและกระตุ้นการตระหนักรู้ของนักกีฬา 8) สามารถออกแบบและสร้างแผนงานและนำไปปฏิบัติได้ 9) สามารถพัฒนาแผนงานและทำให้นักกีฬาไปสู่เป้าหมายได้ และ 10) สามารถบริหารจัดการให้นักกีฬาก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อแผนงาน (International Coach Federation-ICF: 1999)

ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนของ Christine Scott Nash (Christine Scott Nash, 2008: 292-298) พบว่า กระบวนการในการให้การศึกษาแก่ผู้ฝึกสอนควรให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้และพฤติกรรมขั้นพื้นฐาน การสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ฝึกสอนมีความเป็นมืออาชีพ ส่วนทักษะที่จำเป็น คือ การคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการตัดสินใจ การใช้เหตุผล และการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mohamad Nizam Bin Hj. Nazarudin (Research Journal of International Studies, 2009: 4-5) ที่พบว่านักกีฬาที่มีความพึงพอใจต่อการฝึกสอนในเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก การเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจนักกีฬา การอธิบายเทคนิคและยุทธวิธีการเล่นกีฬาให้ประสบความสำเร็จ การใช้วิธีการฝึกที่หลากหลาย เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าสภาพปัญหาของผู้ฝึกสอนที่พบโดยทั่วไปนั้นเกี่ยวข้องกับการขาดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังเช่น งานวิจัยของ ธีรชัย บุญมี (2543) พบว่า ครูพลศึกษามีความต้องการพัฒนาวิชาชีพด้านวิชาการ ต้องการรับรู้ความเคลื่อนไหว กฎ กติกาใหม่ๆ ทางด้านกีฬา และต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางการกีฬาประเภทต่างๆ พร้อมทั้งต้องการได้รับการพัฒนาด้านการสอน การประยุกต์ใช้วิธีการสอนใหม่ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจได้ง่าย และต้องการได้รับการฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์สื่อการสอนใหม่ๆ

พร้อมทั้งมีความต้องการพัฒนาวิชาชีพด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและบริการ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและได้แสดงความสามารถของตนเองและก่อให้เกิดความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น นอกจากนี้งานวิจัยของการกีฬาแห่งประเทศไทย (2536) ยังพบว่าปัญหาอุปสรรคการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาไทยสอดคล้องกับการพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ฝึกสอนว่าควรพิจารณาเลือกผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ ความสามารถสูง มาปฏิบัติหน้าที่ และต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในการสื่อสารระหว่างกัน ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและความรู้ด้านโภชนาการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ฝึกสอนยังขาดความรู้ และทักษะในการฝึกสอนซึ่งจะส่งผลต่อการฝึกสอน และการพัฒนานักกีฬา เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ Sofia Santos et al. (2010) ศึกษาการรับรู้สมรรถนะของผู้ฝึกสอน ได้พบว่าผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ต่ำมีความต้องการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนงาน ด้านการฝึกสอน และการแข่งขัน และด้านสมรรถนะส่วนบุคคลมากกว่าผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ที่สูงกว่า

จากความสำคัญของสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนที่มีต่อการพัฒนานักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะค้นหาว่าสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑาควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปสร้างเป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การสร้างชุดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ที่จะใช้ในการประเมินระดับของผู้ฝึกสอนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา
- 1.2.2 เพื่อจัดทำรายละเอียดที่บ่งชี้พฤติกรรมรายการสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา

1.3 ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬา กรีฑา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ครอบคลุมเนื้อหาในการศึกษาได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารต่าง ๆ และใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมทั้งเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ของ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อจำแนกสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา ออกเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยอิงแนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (2548)

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ จำนวน 5 คน ผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ จำนวน 7 คน และนักกรีฑาทีมชาติ จำนวน 8 คน ซึ่งมีการกำหนด คุณสมบัติไว้ในรายละเอียดตามบทที่ 3 หัวข้อประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของเวลาเพื่อให้ได้เวลาที่เหมาะสม โดยเริ่มทำ การเก็บข้อมูลรวมระยะเวลาประมาณ 1 เดือน นับแต่วันที่ 1 เมษายน 2554 – 1 พฤษภาคม 2554

1.4 ตัวแปรในการศึกษา

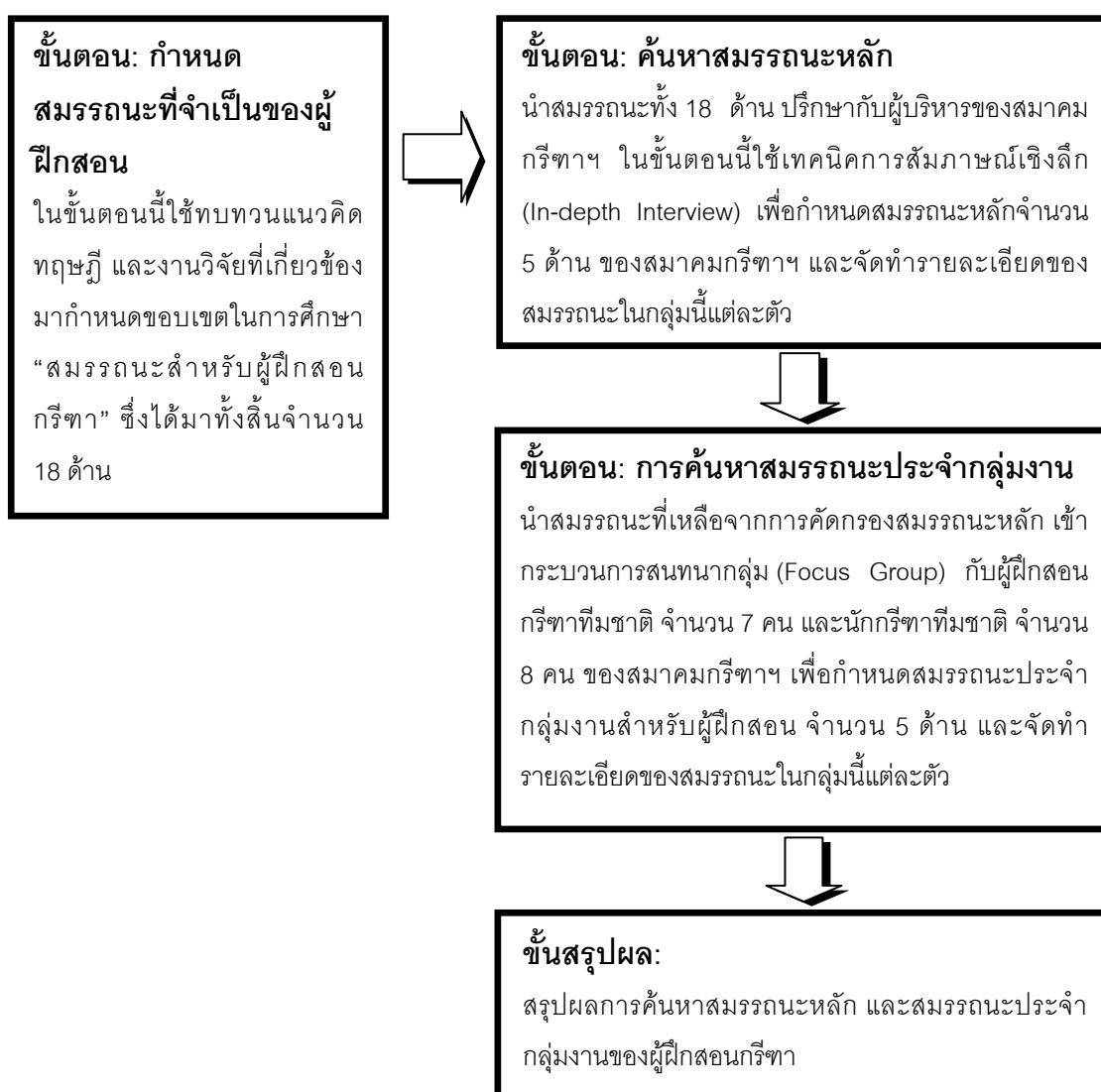
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรในการศึกษาดังต่อไปนี้

1.4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

1.4.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพ 1.1 แนวคิดในการวิจัย



จากภาพ 1.1 แสดงแนวคิดในการวิจัยโดยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบในการศึกษาสมรรถนะ

สำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา พบว่ามีตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวน 18 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) การสอนงาน (Coaching) การมอบหมายงาน (Delegation) การสื่อสารโดยวาจา (Communication of Oral) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (Accountability) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) การตัดสินใจ (Decision Making) ความกระตือรือร้น (Energetic) ความคิดริเริ่ม (Innovation) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) การสร้างความศรัทธา (Trust Building) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) ซึ่งจากตัวแปรดังกล่าว ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องการที่จะค้นหาว่าตัวแปรใดบ้างอยู่ในชุดของสมรรถนะหลัก โดยได้นำสมรรถนะทั้ง 18 ด้านปรึกษากับผู้บริหารของสมาคมกรีฑาฯ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละตัว จากนั้นเป็นขั้นตอนของการค้นหาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยนำสมรรถนะที่เหลือจากการคัดกรองสมรรถนะหลัก เข้ากระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติของสมาคมกรีฑาฯ เพื่อกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะในกลุ่มนี้แต่ละตัว และในขั้นตอนสุดท้าย ผู้วิจัยได้มีการทบทวนผลการศึกษาทั้งในส่วนที่มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มมาสรุปเป็นผลของการศึกษา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ชุดของสมรรถนะซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน รวมทั้งรายละเอียดของรายการตัวชี้วัดในการประเมินผู้ฝึกสอน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเกณฑ์การประเมินผู้ฝึกสอนกรีฑาต่อไป

1.6.2 ได้ชุดของสมรรถนะหลักเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินบุคลากรทุกระดับของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.6.3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายและขอบเขตของคำต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

สมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญ รวมทั้งพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนกรีฑาที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนานักกีฬาและตนเอง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือจุดมุ่งหมายของสมาคมกรีฑาฯ ตามคำจำกัดความของสมรรถนะนั้นจะพบว่าสมรรถนะของผู้ฝึกสอนกรีฑามืออาชีพประกอบด้วย

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การที่ผู้ฝึกสอนมีข้อมูลที่ได้มาจากการเสาะแสวงหา รวบรวม หรือมีข้อมูลจากการสั่งสมประสบการณ์ และมีความรู้ในการเป็นผู้ฝึกสอน โดยการศึกษาหาความรู้ การฝึกอบรม การค้นคว้า และจากประสบการณ์ในการฝึกสอนกรีฑา ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับสูง เช่น ผู้ฝึกสอนระดับต้นจนถึงระดับกลางควรมีประสบการณ์การสอนเป็นระยะเวลา 3-5 ปี และระดับสูงควรมีประสบการณ์การสอนเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป และสามารถที่จะนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ และมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักกีฬา ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการสอนให้เข้ากับนักกีฬาแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการปลูกฝังความมีวินัย และความต้องการที่จะได้รับชัยชนะในการแข่งขัน เช่น การอธิบายรายละเอียดขั้นตอนการฝึกซ้อมได้อย่างถูกต้อง การนำเทคนิคที่ถูกต้องเหมาะสมมาใช้ในการพัฒนานักกีฬา

2) ทักษะ (Skill) หมายถึง การที่ผู้ฝึกสอนมีความสามารถและความชำนาญในการฝึกสอนกรีฑา ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการสั่งสมความรู้ และเทคนิคในการเล่นและฝึกซ้อมกรีฑารวมไปถึงการที่ผู้ฝึกสอนมีความสามารถในการเข้าใจในความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ของนักกีฬา ซึ่งทักษะในส่วนนี้อาจเกิดจากประสบการณ์ หรือเกิดจากพรสวรรค์ เช่น ความสามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการพัฒนานักกรีฑา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้ฝึกสอนที่แสดงออกมา ซึ่งอาจเป็นผลมาจากภูมิหลังของผู้ฝึกสอน เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล อาทิ รูปร่างหน้าตา นิสัยใจคอ รวมไปถึงความคิด ความเชื่อและแรงจูงใจ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ เช่น ลักษณะของการเป็นผู้ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ การสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับนักกีฬา

โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ นี้คาดว่าผู้ฝึกสอนทุกคนจะต้องมี และเป็นองค์ประกอบในการวัดหรือประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) ของผู้ฝึกสอน ซึ่งอ้างอิงตามตัวแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (2548)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถหลักของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ต้องการให้ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักกีฬา และพนักงานของสมาคมกรีฑาฯ ทุกๆ คนมีความสามารถนั้นๆ เหมือนกัน เพื่อสร้างสมาคมกรีฑาฯ ให้เป็นเลิศและทำให้สมาคมกรีฑาฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายโดยรวมได้

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) หมายถึง ลักษณะที่กำหนดเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่การเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนสามารถปฏิบัติหน้าที่ฝึกสอนได้ดียิ่งขึ้น และยังทำให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ฝึกสอนบุคคลนั้นมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำของตนเอง สามารถกำหนดแนวทางการฝึกซ้อมและโน้มน้าวใจให้นักกีฬาปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อมที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ มีความคิดริเริ่ม แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน มีความเชื่อมั่นในการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับนักกีฬาในแนวทางที่จะก่อให้เกิดความศรัทธา สามารถกระตุ้นให้นักกีฬามีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สร้างความเท่าเทียมกันในหมู่นักกีฬา เปิดโอกาสให้มีการระดมสมองในการแก้ไขปัญหาเพื่อหาทางออกร่วมกัน สามารถประเมินสถานการณ์จากข้อมูลที่มีเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักกีฬาและสมาคมกรีฑาฯ

การสอนงาน (Coaching) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่สนใจใฝ่หาความรู้ประกอบการสอน มีวิธีการสอนใหม่ๆ มีการศึกษารายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี โดยสามารถอ้างอิงหลักแนวคิดทฤษฎี และประสบการณ์ของตนเองประกอบการสอน สามารถวางแผนการสอนได้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน พร้อมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสมกับนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้

การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่ศึกษาและเข้าใจในรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ตารางการฝึกซ้อมกรีฑาของนักกรีฑาแต่ละบุคคล สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายรายละเอียด ตอบข้อซักถามของนักกีฬาได้โดยสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการอธิบายได้เหมาะสมกับระดับของนักกีฬาแต่ละบุคคล มีการติดตามและประเมินผลของการฝึกซ้อมนั้น พร้อมทั้งรายงานผลของการฝึกซ้อมต่อหัวหน้าผู้ฝึกสอนกรีฑา

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่สามารถอธิบายขั้นตอนการฝึกซ้อม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย สิ่งที่คาดหวังและเทคนิคการฝึกซ้อมได้อย่างละเอียดเป็นขั้นตอน มีการยกตัวอย่างประกอบให้เห็นภาพ โดยสามารถใช้น้ำเสียงและวิธีการสื่อสารได้เหมาะสมกับนักกีฬาแต่ละบุคคลและสถานการณ์ มีการปรับปรุงทักษะด้านการสื่อสารกับผู้อื่นอยู่เสมอ สามารถเข้าใจและสื่อสารให้นักกีฬาที่มีอคติหรือต่อต้านรับฟังและปฏิบัติตามตามได้

การจูงใจ (Motivating) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่มีความเข้าใจอุปนิสัยของนักกีฬาแต่ละบุคคลโดยละเอียด มีการวางแผนการศึกษาและอาชีพในอนาคตให้กับนักกีฬาเพื่อให้นักกีฬามีความมุ่งมั่นต่อการฝึกซ้อม มีวิธีการสร้างแรงบันดาลใจที่ต้องการเป็นผู้ชนะ โดยกระตุ้นให้นักกีฬามีความกระตือรือร้นในการฝึกซ้อม มีความอดทนอดกลั้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นกว่าเดิม สามารถชี้ให้เห็นถึงรางวัลหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากผลสำเร็จนั้น เป็นผู้เปิดโอกาสให้นักกีฬาในทีมแลกเปลี่ยนความคาดหวังซึ่งกันและกัน และต้องติดตาม ประเมินผลการจูงใจ และต้องมีบทลงโทษกรณีนักกีฬาฝ่าฝืนกฎของทีม

การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่มีทักษะในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา โดยประยุกต์ใช้จากข้อมูลพื้นฐานที่มีอยู่เดิม พร้อมทั้งแสวงหาข้อมูลจากภายนอกเพิ่มเติมเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ สามารถวางแผนและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มักเกิดขึ้นบ่อยๆ ได้อย่างเป็นระบบ เต็มใจรับฟังปัญหาส่วนตัวของนักกีฬา และสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดระหว่างผู้ฝึกสอนและนักกีฬา เพื่อให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่มีความเข้าใจในบุคลิกลักษณะส่วนตัวของนักกีฬาแต่ละคน มีความเป็นกันเองกับนักกีฬาและสามารถปรับตัวให้เข้ากับนักกีฬาได้เป็นอย่างดี ให้โอกาสนักกีฬาแสดงความคิดเห็น และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน สามารถให้คำแนะนำแก่นักกีฬาในแนวทางที่จะลดความขัดแย้ง โดยการ

เสริมสร้างหรือจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อมุ่งให้เกิดความสามัคคีในทีม หาโอกาสชมเชย ยกย่อง นักกีฬาเมื่อฝึกซ้อมหรือแข่งขันได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (Accountability) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่สามารถระบุได้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองโดยละเอียด แสดงออกถึงความเต็มใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ จริ่งจ้งในคำพูดและการกระทำของตนเอง มีความอดทนและยึดมั่นต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีม สามารถควบคุมการฝึกซ้อมของนักกีฬาให้เป็นไปตามแผนการฝึกซ้อม มีการรายงานผลการทำงานของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ยินดีรับฟังข้อติชมเพื่อนำไปปรับปรุงตนเอง

ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่วิเคราะห์ได้ถึงข้อมูลพื้นฐาน จุดแข็ง จุดอ่อน สภาพร่างกาย สภาพแวดล้อมต่างๆ ของนักกีฬา สามารถวางแผนและกำหนดตารางการฝึกซ้อมระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ไว้ล่วงหน้าให้กับนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้ สามารถคาดคะเนศักยภาพนักกีฬาเมื่อสิ้นสุดแผนการฝึกซ้อมได้

ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่มีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการตรวจสอบรายละเอียดตารางการฝึกซ้อมของนักกีฬา มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุง สามารถวิเคราะห์ความพร้อมร่างกายนักกีฬา และรับรู้ได้ถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของนักกีฬาทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Motivation) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละในการทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายในการทำงานของตนเองและนักกีฬา สามารถกดดันนักกีฬาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อกระตุ้นให้นักกีฬาเกิดความทะเยอทะยาน ทำท่าย และมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้หรือสูงกว่า

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่ใช้หลักการและเหตุผลประกอบในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และผลเสียที่อาจได้รับการตัดสินใจ และสามารถระบุได้ถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบในการตัดสินใจนั้น

ความกระตือรือร้น (Energetic) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่แสดงออกถึงความเต็มใจต่อภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ มีความพร้อมในการเผชิญต่อสภาพปัญหา อุปสรรค และการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ พยายามพัฒนาจุดอ่อนของตนเอง ขอคำแนะนำจากผู้อื่นเพื่อปรับปรุงการทำงาน ประเมินผลการทำงานของตนเองและนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง

ความคิดริเริ่ม (Innovation) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่สามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ของตนเองเพื่อพัฒนานักกีฬา สามารถประยุกต์เทคนิคการฝึกซ้อมและข้อเสนอแนะของผู้อื่น เพื่อใช้ปรับปรุงการทำงาน สามารถนำอุปกรณ์ที่หาได้ง่ายในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นอุปกรณ์สำหรับการฝึกซ้อม

ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กล้าแสดงออกหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือกลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยได้ กล้ายอมรับความผิดพลาดหรือรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง

การสร้างความศรัทธา (Trust Building) คือ ผู้ฝึกสอนที่ดำรงตนอยู่ในกรอบวินัยของ ผู้ฝึกสอน มีภาพพจน์ที่ดี มีความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ยั่วยุ มีเทคนิคและวิธีการพูดที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลในระดับที่แตกต่างกัน สามารถใช้ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของตนเพื่อจูงใจนักกีฬา และโน้มน้าวให้นักกีฬาเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นต่อการฝึกซ้อม สามารถให้คำปรึกษาแก่นักกีฬาอันเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดความศรัทธาต่อตัวผู้ฝึกสอนและสมาคมกรีฑาฯ

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่เกรงกลัวอิทธิพลหรือการข่มขู่จากเพื่อนร่วมงานหรือนักกีฬา ไม่ใช้หน้าที่ของตนเองในการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง ไม่คิดลวงละเมิดทางเพศกับนักกีฬา ไม่กล่าวให้ร้ายหรือมีอคติกับนักกีฬา ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรมและจรรยาบรรณ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่หมั่นศึกษาหาความรู้จากการฝึกอบรม จากการศึกษาด้วยตนเอง ประกอบไปด้วยด้านเทคนิคการฝึกซ้อมและความรู้ในด้านอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬา เช่น ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ความรู้ด้านจิตวิทยาการกีฬา ความรู้ด้านสรีรวิทยา ทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ และสามารถนำมาทดลองหรือประยุกต์ปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและนักกีฬาเป็นรายบุคคล

ได้ สามารถคาดคะเนได้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้