

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้ฝึกสอนกีฬาและคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑา
  - 2.1.1 คำนียามความหมายของผู้ฝึกสอนกีฬา
  - 2.1.2 ประเภทของผู้ฝึกสอนกีฬา
  - 2.1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้ฝึกสอนกีฬา
  - 2.1.4 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬาโดยทั่วไป
  - 2.1.5 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑา
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 2.2.1 การนิยามความหมายของสมรรถนะ
  - 2.2.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 2.2.3 ตัวแบบและองค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 2.2.4 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา
  - 2.2.5 การประเมินสมรรถนะ
  - 2.2.6 เครื่องมือในการวัดหรือประเมินสมรรถนะ
  - 2.2.7 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้ฝึกสอนกีฬา และคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑา

ในการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑา ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้ 2.1.1 คำนิยามความหมายของผู้ฝึกสอนกีฬา 2.1.2 ประเภทของผู้ฝึกสอนกีฬา 2.1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้ฝึกสอนกีฬา 2.1.4 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬาโดยทั่วไป และ 2.1.5 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑา

### 2.1.1 คำนิยามความหมายของผู้ฝึกสอนกีฬา

**นเรศ กุลธวงค์วัฒนา (2537: 12-14)** ได้ให้ความหมายของคำว่า "ผู้ฝึกสอน" โดยทั่วไปที่เรียกว่า 'Instructor' หมายถึง ผู้ฝึกสอนที่มีเป้าหมายในการสอนในระดับขั้นพื้นฐานทักษะทางกีฬาว่าผู้เรียนจะต้องปฏิบัติอย่างไร เล่นอย่างไร (How to Play) ซึ่งแตกต่างกับ "ผู้ฝึกสอนกีฬา" ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า 'Coach' หมายถึง ผู้ฝึกสอนกีฬาเพื่อการแข่งขัน มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะนำนักกีฬาของตนไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่งงานผู้ฝึกสอนกีฬาเพื่อการแข่งขันเป็นงานหนักจะต้องใช้เวลายาวนาน ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้ฝึกสอนที่เหนือชั้น จึงสามารถนำนักกีฬาไปสู่ชัยชนะได้เพื่อให้เกิดผลดีต่องานการฝึกสอนกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ในสาขาวิชาการต่างๆ เช่น จิตวิทยา กระบวนการเรียนรู้ต่างๆ หลักและวิธีสอน ความรู้ด้านโภชนาการสรีระวิทยาการออกกำลังกาย วิทยาศาสตร์การกีฬา ความรู้ด้านสังคมวิทยา ตลอดจนการมีมาตรฐานทางคุณธรรมสูง เป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

**รังสฤษฎ์ บุญชะลอ (2545: 254-255)** กล่าวว่า "การฝึกสอน" (Coaching) มักจะใช้ในความหมายที่กว้างขวางของกิจกรรมต่างๆ และโดยปกติจะเน้นช่วยบางคนในการเตรียมตัวสำหรับการกระทำสิ่งต่างๆ ในทางด้านกรีฑา การฝึกสอน คือ การจัดเตรียมให้ความช่วยเหลือแก่นักกีฬาคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้ นักกีฬาเหล่านั้นพัฒนา และปรับปรุงการเล่นกรีฑาให้ดีขึ้น ซึ่งบุคคลหลายกลุ่มอาชีพอาจจะทำหน้าที่ในทำนองเดียวกันนี้ ซึ่งได้แก่ พ่อ แม่ ครู ข้าราชการ และผู้ให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ (Sponsors) แต่สำหรับการฝึกสอนแล้วงานที่ทำได้แก่ การสอน การฝึก การให้คำแนะนำ และอื่นๆ อีกหลายอย่างการฝึกสอนไม่เพียงแต่สอนให้คนเรียนรู้เรื่องกีฬา ตลอดจนการปรับปรุงให้นักกีฬามีความสามารถเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงขีดสุดยอดเท่านั้น แต่ยังช่วยให้นักกีฬาเข้าใจตนเอง รู้สึกตัวเอง ตลอดจนเตรียมสิ่งอื่นๆ ที่จำเป็นให้นักกีฬา สิ่งที่เป็นมีหลายอย่าง เช่น ความจำเป็นทางด้านสังคมและด้านอารมณ์ รวมทั้งความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับตัวนักกีฬาและการแข่งขัน

**สนธิยา สีละมาต (2551: 454-455)** ให้ความหมายของคำว่า “ผู้ฝึกสอน” (Coach) เมื่อใช้แทนกริยา (Verb) จะหมายถึง “การให้คำสอนหรือคำแนะนำ” “การฝึกซ้อม” (Train) เมื่อใช้แทนกริยา (Verb) จะอ้างอิงถึงอะไรที่นักกีฬาทำ เช่น การได้มาซึ่งความสามารถทางการกีฬา โดยการออกกำลังกาย และอ้างอิงถึงอะไรที่ผู้ฝึกสอนทำ เช่น การให้การฝึกหัดและคำสอน การฝึกซ้อมการปฏิบัติหรือการออกแบบเพื่อให้เกิดความชำนาญ อาจกล่าวได้ว่าทั้งนักกีฬาและผู้ฝึกสอนเป็นผู้ฝึกซ้อม (Trainers) หรือบุคคลที่ทำการฝึกซ้อม (เพื่อตนเองหรือผู้อื่น) ขณะเดียวกัน คำว่าผู้ฝึกซ้อม (Trainer) เมื่อใช้แทนนาม (Noun) จะสามารถอ้างอิงได้ทั้ง “บุคคลที่ฝึกซ้อม” หรือ “บุคคลที่ทำการฝึกซ้อมให้กับนักกีฬา” อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงไม่มีบุคคลใดที่จะเป็นทั้งผู้ฝึกสอน และนักกีฬาในเวลาเดียวกัน แม้ว่าบางครั้งนักกีฬาบางคนจะสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนที่ดีได้ด้วยก็ตาม นอกจากนี้ คำว่าผู้ฝึกซ้อม (Trainer) ยังสามารถอ้างอิงถึงบุคคลที่ทำงานอยู่ในทีมกีฬา ในการให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้น และการให้การฟื้นฟูสภาพผู้เล่นที่ได้รับบาดเจ็บ และเหมือนกับบุคคลที่ทำหน้าที่ฝึกม้าแข่ง หรือสัตว์สำหรับการประกวด การโชว์ หรือการแสดงได้อีกด้วย และที่สำคัญการเป็นผู้ฝึกซ้อมกีฬาเป็นเพียงบทบาทหนึ่งของการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา การเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาไม่เพียงแต่เป็นผู้พัฒนาศักยภาพสูงสุดทางกาย (Physical Potential) ให้กับนักกีฬาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีความประพฤติเหมาะสมดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี การทำงานร่วมกับนักกีฬาจึงมีบทบาทหลายอย่างที่ควรทำ ฉะนั้น การใช้คำว่าผู้ฝึกสอน (Coach) ในการอ้างอิงถึงบุคคลที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้นักกีฬาให้ก้าวขึ้นไปสู่ความสำเร็จจึงน่าจะมีความเหมาะสม และสื่อความหมายได้ดีกว่าคำว่าผู้ฝึกซ้อม (Trainer)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า “ผู้ฝึกสอน” หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่สอน ฝึก ให้คำแนะนำเพื่อเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และความรู้และเข้าใจตนเองของนักกีฬา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือความสำเร็จในอนาคต ทำให้ผู้สอนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านในหลายด้านนอกเหนือจากความรู้ด้านกีฬานั้นๆ อาทิ เช่น ด้านจิตวิทยา ด้านสังคมวิทยา ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านสรีระวิทยา ด้านโภชนาการ รวมถึงต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน

### 2.1.2 ประเภทของผู้ฝึกสอนกีฬา

ประเภทของผู้ฝึกสอนตามลักษณะของกีฬาสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้ (นเรศ กุลธวงค์วัฒนา, 2537: 14)

- 1) ผู้ฝึกสอนกรีฑาโดยเฉพาะ (Athletic Coach) จะเป็นประเภทลู่วิ่งหรือลานก็ได้

2) ผู้ฝึกสอน (Sport Coach) เป็นครูฝึกแต่ละประเภท เช่น ผู้ฝึกสอนกรีฑา, ผู้ฝึกสอนบาสเกตบอล, ผู้ฝึกสอนเทนนิส ฯลฯ

3) หัวหน้าผู้ฝึกสอน (Head Coach) ถ้ามีครูผู้ฝึกหลายคน ก็ให้มีหัวหน้าเสียคนหนึ่ง รับผิดชอบเต็มที่

4) ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนฝึก (Assistant Coach)

5) ครูพลศึกษา (Teacher or Instructor of Physical education) ครูผู้สอนพลศึกษาที่สอนอยู่ตามชั้นเรียนในชั่วโมง

6) ผู้ควบคุมการฝึกซ้อมประจำ (Trainer)

นอกจากนี้ Rainer Martens (1942: 30) ได้จำแนกประเภทของผู้ฝึกสอนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ผู้ฝึกสอนแบบผู้บังคับบัญชา (Command Style) ผู้ฝึกสอนจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว นักกีฬามีหน้าที่เพียงรับฟัง จดจำ และทำตามคำสั่ง ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้ฝึกสอนนั้นเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านกีฬานั้นๆ จึงทำหน้าที่เป็นแต่เพียงผู้บอก หรือสอนนักกีฬา

2) ผู้ฝึกสอนแบบยอมตาม (Submissive Style) ผู้ฝึกสอนจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจน้อยที่สุด จะให้คำปรึกษาแก่นักกีฬาเฉพาะเมื่อจำเป็น สามารถช่วยแก้ไขกฎระเบียบเพื่อลดขั้นตอนที่อาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการฝึกซ้อมของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนประเภทนี้มักขาดสมรรถนะด้านการสอนหรือการให้คำแนะนำ เป็นผู้ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และมักให้ข้อมูลผิดๆ ในการฝึกสอนนักกีฬา ผู้ฝึกสอนแบบยอมตามนี้มีหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นพี่เลี้ยงเด็กเท่านั้น

3) ผู้ฝึกสอนแบบให้ความร่วมมือ (Cooperative Style) ผู้ฝึกสอนแบบนี้มักยินดีให้นักกีฬามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยจะฝึกให้นักกีฬาที่มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ และกระตุ้นนักกีฬาให้เกิดความมั่นใจในตนเอง เพราะผู้ฝึกสอนแบบให้ความร่วมมือนี้ ทราบดีว่านักกีฬาที่มีอายุน้อยนั้นไม่มีวุฒิภาวะด้านความรับผิดชอบต่อเหมือนกับผู้ใหญ่ หากไม่ได้รับการฝึกฝนด้านการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งทำลายผู้ฝึกสอน ซึ่งจะทำให้เกิดความสมดุระหว่างการเป็นผู้นำนักกีฬา และการให้นักกีฬาเป็นผู้นำตนเอง

### 2.1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้ฝึกสอนกีฬา

ผู้ฝึกสอนกีฬามีบทบาท และหน้าที่อยู่หลายประการ มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ในมุมมองที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยได้เลือกมานำเสนอพอสังเขปดังนี้

Ralph J. Sabock (1979: 54-69) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกสอนไว้ดังนี้

- 1) หน้าที่ความเป็นครู (Teacher) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ในสิ่งที่สอน และควรมีประสบการณ์ตรงในสิ่งที่สอน
- 2) รักษาวินัย (Disciplinarian) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องสามารถปลูกฝังให้นักกีฬา มีวินัยในตนเอง เช่น มีวินัยต่อการฝึกซ้อม ตรงต่อเวลา และสามารถควบคุมตนเองในการฝึกซ้อม แม้ปราศจากผู้ฝึกสอน
- 3) เป็นผู้ขาย (Salesperson) หมายถึง เป็นผู้ขายความคิดให้กับผู้ปกครองนักกีฬา เพื่อให้เข้าใจถึงจุดประสงค์และแนวทางการฝึกซ้อม ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้ปกครองนักกีฬาให้การสนับสนุนตามแผนขั้นตอนการฝึกซ้อมเพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งผู้ฝึกสอนต้องเป็นผู้ขายความคิดให้กับชุมชน หรือองค์กรที่สังกัดอยู่เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป
- 4) เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relations) หมายถึง การทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์ จุดประสงค์เพื่อต้องการให้เกิดความใกล้ชิดกับชุมชน หรือผู้เกี่ยวข้องด้านต่างๆ
- 5) เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Guidance Counselor) หมายถึง การเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่นักกีฬาเมื่อมีปัญหาส่วนตัวที่ไม่สามารถปรึกษาผู้ปกครอง เพื่อน หรือคนใกล้ชิดอื่นๆ ผู้ฝึกสอนควรเป็นผู้รับฟังที่ดี และให้คำแนะนำทั้งด้านบวกและด้านลบ เพื่อให้ นักกีฬาเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ แต่ไม่ควรชี้แนะ สิ่งสำคัญขณะให้คำแนะนำผู้ฝึกสอนต้องให้คำแนะนำด้วยท่าทางที่มั่นคง และมีความเชื่อมั่น เพราะจะทำให้ นักกีฬาเกิดความเชื่อมั่นในคำสอนนั้น
- 6) เป็นนักการทูต (Diplomat) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องมีศิลปะการเจรจาที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่นักกีฬาถูกบังคับให้เล่นกีฬาโดยผู้ปกครอง ผู้ฝึกสอนต้องสามารถอธิบายถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับนักกีฬาที่มีความไม่พร้อม หรือกรณีที่นักกีฬาบาดเจ็บไม่สมควรลงแข่งขันต่อผู้ฝึกสอนต้องสามารถอธิบายให้ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทราบถึงผลเสียที่ตามมาจากการฝืนความสามารถของร่างกายได้
- 7) เป็นนักจัดการ (Organizer) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องมีความสามารถในการจัดการตนเอง คือมีหลักปรัชญาส่วนตัวในการสอน และตัดสินใจว่าจะใช้แนวทางการฝึกซ้อมแบบใดกับนักกีฬาแต่ละบุคคล
- 8) เป็นนักสืบ (Detective) เช่น กรณีที่ทรัพย์สินนักกีฬาหายจากห้องเก็บของส่วนตัว หรือกรณีนักกีฬาแอบหนีเที่ยว ดื่มแอลกอฮอล์ ซึ่งเป็นข้อห้ามของการเป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอนต้อง

สามารถสู้รบรู้ เพื่อป้องกัน หรือลงโทษตักเตือนได้

9) เป็นนักจิตวิทยา (Psychologist) ผู้ฝึกสอนต้องให้เข้าใจบุคลิกลักษณะของนักกีฬาแต่ละบุคคล เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ดี

10) เป็นผู้ตัดสินและผู้พิพากษา (Judge and Jury) หมายถึง การต้องเป็นผู้ตัดสินใจว่า เมื่อใดนักกีฬาควรทำ หรือไม่ควรทำอะไร ซึ่งบทบาทผู้ตัดสินและผู้พิพากษานี้เป็นสิ่งที่ยาก เพราะอาจมีผลกระทบต่อนื่องจากการตัดสินใจนั้นๆ ตามมา ซึ่งในแต่ละการตัดสินใจจะสะท้อนให้เห็นหลักปรัชญาการเป็นผู้ฝึกสอนส่วนบุคคลที่มี

11) มีความเป็นผู้นำ (Leader) ซึ่งแบ่งออกเป็น ผู้นำแบบเรือโยง (Row Boat) คือ ผู้นำที่ยอมทำตามผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า ผู้นำแบบเรือใบ (Sail Boat) คือ ผู้นำที่พร้อมทำตามหากภาวะแวดล้อมต้องการให้ไปในทิศทางใด ผู้นำแบบเรือยนต์ (Motor Boat) คือ ผู้นำที่มีทิศทาง การตัดสินใจของตนเอง และพร้อมสู้ทุกทางเพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่วางไว้

12) ทำหน้าที่ตัวแทนพ่อแม่ (Mother Figure-Father Figure) เนื่องจากโครงสร้างครอบครัวที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้พ่อแม่ ผู้ปกครองไม่มีเวลาให้กับนักกีฬา ดังนั้นพ่อแม่ ผู้ปกครองเหล่านี้ จึงคาดหวังให้ผู้ฝึกสอนทำหน้าที่ดูแลบุตรหลานตนเองแทน เพื่อรับฟังปัญหา และเป็นที่ปรึกษาเมื่อต้องการ ดังนั้นหากผู้ฝึกสอนสามารถทำหน้าที่นี้ได้ดี ก็จะทำให้มีอิทธิพลต่อตัวนักกีฬาอย่างมาก

13) เป็นนักเผด็จการ (Dictator) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องทำการตัดสินใจกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งในกรณีที่ไม่มีความเห็นจากที่ประชุมหรือจากความเห็นของทีม และถือว่าการตัดสินใจนั้นเป็นสิ้นสุด

14) เป็นนักการเมือง (Politician) การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีต้องหลีกเลี่ยงการเป็นศัตรูกับผู้ปกครองนักกีฬา และผู้สัมพันธ์ไมตรี เพราะการสร้าง ความขัดแย้งนั้นอาจส่งผลลุกลามใหญ่โตตามมากับอาชีพผู้ฝึกสอน ดังนั้นผู้ฝึกสอนต้องรู้จักการผูกมิตรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และที่สำคัญ คือต้องมีความสามารถในการประเมินถึงผลการฝึกสอน และความสำเร็จของนักกีฬาได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

15) เป็นนักแสดง (Actor) หมายถึง การที่ผู้ฝึกสอนบางครั้งต้องแสดงออกถึงการกระทำบางอย่าง ซึ่งขัดต่อบุคลิกตนเอง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์แก่นักกีฬาเอง

16) ผู้จัดหากองทุน (Fund Raiser) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องสามารถจัดหา และจัดสรร ทรัพยากรที่เป็นทั้งตัวเงิน และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการฝึกซ้อมแก่นักกีฬาได้อย่างพอเพียง

17) เป็นผู้สั่งการ (Director) ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิก ลักษณะของผู้ฝึกสอน เช่น ความมุ่งมั่นต้องการชัยชนะ แรงกระตุ้นในตนเอง ความยุติธรรม และระดับของการเป็นผู้ฝึกสอน

18) เป็นผู้จัดการในสนามแข่งขัน (Field General) หมายถึง ต้องสามารถประเมินและตัดสินใจในขณะแข่งขันได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว แต่หากการตัดสินใจนั้นผิดพลาดก็ต้องแสดงความสุขุมเยือกเย็น ดังนั้นการวางแผนการแข่งขันที่ดีจะเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าผู้ฝึกสอนนั้นประสบความสำเร็จในด้านนี้หรือไม่

19) ผู้จัดการอุปกรณ์ (Equipment manager) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องมีหน้าที่ตั้งแต่ การจัดซื้อ จัดหา วางกฎกติกาการใช้ และการเก็บรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างมีระบบ

20) เป็นผู้ดูแลและรักษาผลประโยชน์ (Trainer) หมายถึง ผู้ฝึกสอนต้องสามารถปฐมพยาบาลนักกีฬาเบื้องต้นได้เมื่อนักกีฬาได้รับบาดเจ็บ และต้องคอยดูแลรักษาผลประโยชน์ส่วนตัวให้กับนักกีฬา เช่น สวัสดิการต่างๆ ที่ควรได้รับซึ่งเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย

**รังสฤษฎ์ บุญชะลอ (2545: 255-257)** กล่าวว่า ในฐานะผู้ฝึกสอนจะมีงานและหน้าที่หลายอย่าง ซึ่งผู้ฝึกสอนอาจจะไม่อยากทำเลย แต่จำเป็นต้องทำเพราะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้ฝึกสอน เพราะจะทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่บทบาทของการเป็นผู้ฝึกสอนโดยผู้ฝึกสอนจะทำหน้าที่ต่างๆ ดังนี้

- 1) ครู (Teacher) เป็นผู้ให้ความรู้ ทักษะ และความคิดใหม่ๆ
- 2) ผู้ฝึก (Trainer) เป็นผู้สร้างและปรับปรุงให้นักกีฬามีความสมบูรณ์
- 3) ผู้ให้คำแนะนำ (Instructor) เป็นผู้บอกให้ทำกิจกรรมและฝึกหัดกิจกรรมนั้นๆ
- 4) ผู้สร้างแรงกระตุ้น (Motivator) ในการทำกิจกรรมต่างๆ สามารถใช้วิธีการที่เป็นไปในทางบวก และใช้วิธีที่ซื่อสัตย์ไม่หลอกลวง
- 5) สร้างวินัย (Disciplinarian) เป็นผู้สร้างระบบการให้รางวัลและการลงโทษ
- 6) ผู้จัดการ (Manager) เป็นผู้จัดการระบบและการวางแผนเกี่ยวกับชีวิตและสิ่งต่างๆ สำหรับนักกีฬา
- 7) ผู้บริหาร (Administrator) เป็นผู้ดำเนินงานเกี่ยวกับงานเอกสารธุรการ
- 8) ตัวแทนชุมชน (Publicity Agent) เป็นผู้ทำงานกับสื่อมวลชน เพื่อโฆษณาตนเองและงานที่ทำ
- 9) สังคมสงเคราะห์ (Social Worker) เป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือนักกีฬาเมื่อมีปัญหา

- 10) เป็นเพื่อน (Friend) เป็นผู้ให้การอนุเคราะห์และช่วยเหลือเหมือนกับเพื่อน
- 11) เป็นนักวิทยาศาสตร์ (Scientist) เป็นผู้วิเคราะห์ วัด และประเมินผลและแก้ปัญหาของนักกีฬา
- 12) นักเรียน (Student) เป็นผู้เต็มใจที่จะฟัง เรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากนักกีฬาและคนรอบข้าง

ในสถานะของการเป็นผู้ฝึกสอนนั้น บทบาทต่างๆ เหล่านี้จะผสมผสานกัน และผู้ฝึกสอนจะต้องตัดสินใจกระทำบางสิ่งบางอย่างในหลาย ๆ สถานการณ์ การตัดสินใจส่วนใหญ่ในชีวิตประจำวันจะกระทำตามปรัชญาของตน แต่การเป็นผู้ฝึกสอนจะต้องใช้ปรัชญาของการเป็นผู้ฝึกสอนมาตัดสินใจที่เกิดขึ้นในฐานะของการเป็นผู้ฝึกสอน ดังนั้นการฝึกสอนจึงจำเป็นต้องมีทักษะหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความรู้มาช่วยแก้ปัญหา โดยความรู้พื้นฐานอาจหาที่เรียนได้ตามหลักสูตรที่มีอยู่ในที่ต่างๆ แต่ถ้าหากไม่ได้รับการนำไปฝึกใช้ ความรู้นั้นๆ ก็แทบไม่มีความหมายเลย

**นกุล โสติพันธุ์ (2549: 10-11)** ได้ให้ความหมายบทบาทการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬามหาวิทยาลัยตามหลักการอุดมศึกษา (Le Unes and Nation) โดยแบ่งออกเป็น 13 บทบาท ดังนี้

- 1) เป็นครู ให้ความรู้สอนเทคนิคทักษะกีฬาและแนวคิดใหม่ๆ ที่เหมาะสมแก่นักกีฬา การเป็นครูผู้สอนที่ดี ซึ่งหมายถึง ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดเทคนิค ทักษะ ในแต่ละขั้นตอนของการฝึกกีฬาชนิดหรือประเภทนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถประยุกต์ใช้วิธีการฝึกได้ในทุกสถานการณ์ที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ และเป็นผลดีกับนักกีฬา
- 2) เป็นนักสรีรวิทยาที่รอบรู้ ผู้ฝึกสอนกีฬาเป็นผู้ที่กำหนดแผนการฝึกซ้อมให้กับนักกีฬา
- 3) เป็นนักการทูตที่ดี ในการทำหน้าที่ควบคุมดูแลนักกีฬานั้น พ่อแม่ เจ้าหน้าที่ประจำทีม ผู้บริหารกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ตลอดจนสื่อมวลชนทุกแขนง จะต้องทำความเข้าใจ และให้ความเป็นธรรมกับนักกีฬา การพูดหรือเขียนสิ่งใดควรจะเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าที่จะสร้างความกดดันบีบคั้นให้เกิดความรู้สึกท้อแท้หมดกำลังใจ
- 4) เป็นนักจิตวิทยา ที่เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬาทุกคนควรทำตัวเป็นนักจิตวิทยาที่ดี เพราะการทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนกีฬาเป็นการทำงานที่ต้องสร้างความสัมพันธ์กับคน ผู้ฝึกสอนกีฬาควรเป็นผู้ที่สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับนักกีฬาของตน และผู้ร่วมงาน ตลอดจนสร้างความมีชีวิตชีวา และความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นภายในทีม



5) เป็นนักเผด็จการ ทำตัวเป็นนักแสดงให้เข้ากับบรรยากาศ ในบางครั้งผู้ฝึกสอนกีฬาที่ดีจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบุคลิก หรือลักษณะนิสัยของตนเองชั่วคราว เพื่อให้เข้ากับเหตุการณ์หรือบรรยากาศในช่วงเวลานั้น

6) เป็นนักแสดง เป็นนักเผด็จการในบางเวลา ในบางโอกาส ผู้ฝึกสอนกีฬาจำเป็นต้องทำตัวเหมือนนักเผด็จการแต่มีมนุษยธรรม เพราะอาจจะมีบางกรณีที่ผู้ฝึกสอนกีฬาจะต้องตัดสินใจลงไปโดยที่ไม่อาจรอปรึกษาใครได้

7) ทำตัวเป็นนักสืบ ในบางโอกาส หรือบางเวลา ผู้ฝึกสอนกีฬาจำเป็นต้องทำหน้าที่สืบหาข้อมูลบางอย่างด้วยตนเอง ทำไมนักกีฬาจึงมาทำการฝึกซ้อมล่าช้า หรือขาดการฝึกซ้อมบ่อย หรือเพราะเหตุใดนักกีฬาจึงตัดสินใจเลือกเล่นกีฬาประเภทนั้น เป็นต้น

8) เป็นผู้ดูแลวินัย พิจารณาควบคุมระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ การให้รางวัล และการลงโทษ

9) เป็นประชาสัมพันธ์ สามารถติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารกับทุกฝ่าย

10) เป็นนักบริหารจัดการ ผู้จัดการและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ติดต่อประสานงานด้านต่างๆ กับทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11) เป็นนักสังคมสงเคราะห์ คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักกีฬา และบุคคลผู้สนใจทั่วไป

12) เป็นผู้ตัดสิน วิเคราะห์ ประเมิน และแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องในการฝึกซ้อม และดำเนินงาน

13) เป็นผู้ฝึก ช่วยพัฒนาเสริมสร้างสมรรถภาพนักกีฬาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

**นิติพันธ์ สระภักดิ์ (2552)** ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ฝึกสอนควรมีดังต่อไปนี้

1) เข้าใจปรัชญาการแนะแนวและปรัชญาของความเป็นเพื่อน  
2) มีความแม่นยำในด้านความรู้ที่ตนปฏิบัติอยู่จริงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้  
อย่างต่อเนืองตามหลักทฤษฎีและปฏิบัติ

3) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และสามารถนำมาปรับปรุงใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) เข้าใจสถานการณ์ว่าดีหรือเลวร้ายอย่างไร สามารถแสดงออกอย่างชาญฉลาดในการแก้ปัญหาหรือพาทีมหลีกเลี่ยงปัญหานั้นได้อย่างดี

5) มีความเปิดเผย ใจกว้างที่จะแสดงความสามารถนั้น ๆ ได้ทุกเมื่อ เมื่อได้สรุปผลดี ผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นเสียก่อน

6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างระมัดระวังตามที่ได้รับมอบหมายไว้วางใจจากนักกีฬา ไม่เฉพาะเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทีมก็ตาม และขณะเดียวกันจะต้องเข้าใจอย่างแจ่มชัดเรื่องบุญคุณระหว่างกันและกัน

7) ตลอดเวลาของช่วงระยะเวลาการควบคุมทีมผู้ฝึกสอนต้องจริงจังต่อการพัฒนานักกีฬาแต่ละคนให้ถึงที่สุดอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

8) ผู้ฝึกสอนไม่ควรพยายามทดลองเปลี่ยนแปลง หรือนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาทดลองกับนักกีฬาของตนบ่อยๆ เว้นเสียแต่นักกีฬาคอนนั้นไม่เหมาะกับวิธีการฝึกซ้อมนั้น หลังจากได้ทดลองดูเป็นเวลานานแต่ไม่ดีขึ้น

9) ผู้ฝึกสอนไม่ควรแสวงหาผลประโยชน์จากนักกีฬาและทีมที่ตนเองควบคุมอยู่

10) ผู้ฝึกสอนควรมีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่ออาชีพของตน ต่อทีมกีฬาหรือนักกีฬาของตน ต้องมีกลยุทธ์ในการใช้อำนาจสั่งการต่าง ๆ หากมีความจำเป็น

11) ผู้ฝึกสอนเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างในความสามารถเฉพาะกีฬา ความแตกต่างเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ของนักกีฬาที่จะต้องรับผิดชอบ และมีกลยุทธ์ในการจูงใจนักกีฬาของตนให้ขยันหมั่นฝึกซ้อมเพื่อให้ได้มาซึ่ง มาตรฐานสูงสุด

12) ตลอดเวลาฝึกซ้อม ผู้ฝึกสอนต้องพยายามศึกษาทัศนคติของนักกีฬาของตนที่หวังในด้านความก้าวหน้า อนาคตชีวิตและคู่ครอง สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่จะได้มาซึ่งความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและเชื่อฟัง จนกระทั่งความเสียสละให้อย่างถึงที่สุดจากนักกีฬา

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬา จะพบว่าผู้ฝึกสอนจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่สำคัญในหลายด้าน แต่หน้าที่หลักก็คือ การฝึก สอน แนะนำให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่นักกีฬา และยังต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อสร้างและพัฒนานักกีฬาไปสู่ความสำเร็จ และการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี

#### 2.1.4 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬาโดยทั่วไป

ในส่วนการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬา นักวิชาการได้ให้มุมมองเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ฝึกสอน และการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีไว้ดังต่อไปนี้

**วิสูตร กองจินดา (2530: 3) กล่าวว่่า ผู้ฝึกสอน ควรมีคุณสมบัติพิเศษ ดังนี้**

1) รู้จักเทคนิค และวิธีการสอนกีฬา

- 2) มีจิตวิทยาการกีฬา เพื่อที่จะทราบพฤติกรรมของนักกีฬาแต่ละคนในทีม
- 3) จัดดำเนินขั้นตอนการฝึกฝนและช่วงการฝึกซ้อม
- 4) วางแผนขั้นตอนการฝึกซ้อมเป็นขั้นๆ ซึ่งเป็นงานใหญ่ จะต้องเอาใจใส่และรับผิดชอบอย่างดี

**นเรศ กุลธวงษ์วัฒนา (2537: 25 - 26)** กล่าวว่า การปฏิบัติต่อนักกีฬาเป็นรายบุคคลนั้น ผู้ฝึกสอนกีฬาจำเป็นต้องพิจารณาถึงธรรมชาติความต้องการของนักกีฬา ทั้งเป็นส่วนรวม และเป็นรายบุคคล โดยเน้นถึงพฤติกรรมทั่วไปที่จะเป็นแนวทางในการฝึกนักกีฬาให้ได้ผลดี แต่ความสนใจนั้นจะมากหรือน้อย ต้องขึ้นกับความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ และรับผิดชอบในความต้องการของนักกีฬาเป็นรายบุคคล และการปฏิบัติต่อทีมของผู้ฝึกสอนนั้น การที่ทีมกีฬาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ บุคคลแรกที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทีมมากที่สุด คือ ผู้ฝึกสอนกีฬา โดยทั่วไปผู้ฝึกสอนกีฬาของทีมที่ชนะจะพยายามฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาชัยชนะนั้นไว้ตลอดไป

ในขณะที่ผู้ฝึกสอนกีฬาของทีมแพ้ ก็พยายามฝึกซ้อม และเพิ่มเทคนิคที่ถูกต้องให้มากยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือ จะพยายามเพิ่มสิ่งใหม่ๆ ในการฝึกซ้อมเช่น กลวิธีต่างๆ ตลอดจนฝึกสภาพจิตใจให้กับสมาชิกของทีมให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ ผู้ฝึกสอนกีฬาจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักกีฬาเกิดความกระตือรือร้น ก้าวร้าว และเกิดพยายามที่จะได้ชัยชนะ สิ่งเหล่านี้ผู้ฝึกสอนกีฬาอาจสร้างให้มีขึ้น ได้โดยการพูดคุยยุยง หรือส่งเสริมอย่างฉลาด ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่ผู้ฝึกสอนกีฬาควรสร้างให้เป็นนิสัย ผู้ฝึกสอนกีฬาทีมที่ประสบความสำเร็จ ควรจะพยายามทำให้ทีมของเขาประสบความสำเร็จเรื่อยๆ ไป โดยพยายามทำให้นักกีฬาของทีมที่ไม่ประสบความสำเร็จ และเกิดความกระตือรือร้นต่อไป ส่วนผู้ฝึกสอนกีฬาของทีมที่ไม่ประสบความสำเร็จ จะต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมของตน และต้องพยายามสร้างทีมของตนให้ประสบความสำเร็จให้ได้

**รังสฤษฎ์ บุญชะลอ (2545: 257-261)** ได้ให้คุณสมบัติและองค์ประกอบของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีดังต่อไปนี้

- 1) แรงจูงใจ ผู้ที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีได้นั้นต้องมีแรงจูงใจสูงมาก ต้องมีความคิดอยากจะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีจริงๆ จึงจะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีได้ ทั้งนี้เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้
  - 1.1) ได้รับผลตอบแทนเป็นตัวเงินไม่สูง
  - 1.2) ต้องใช้เวลากับการฝึกซ้อม และแข่งขันของนักกีฬาในทีมมานานมาก

- 1.3) ต้องจากครอบครัวยุโรปครั้ง เพื่อควบคุมการฝึกซ้อมหรือแข่งขันในสถานที่ต่าง ๆ
  - 2) ต้องมีความรู้ในกีฬาที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี
    - 2.1) ผู้ฝึกสอนต้องเข้าใจว่าการวางแผนการฝึกซ้อมแต่ละแบบฝึกนั้นจะมีประโยชน์อย่างไรกับนักกีฬา และประโยชน์ดังกล่าวตรงกับความมุ่งหมายของผู้ฝึกสอนหรือไม่ ผู้ฝึกสอนต้องรู้ทันถึงแผนการแข่งขันของคุณต่อสู้อ และรู้ถึงแผนการแข่งขันที่จะชนะคุณต่อสู้อ
    - 2.2) ผู้ฝึกสอนต้องสามารถแสดงทักษะในกีฬานั้นๆ ได้ และเข้าใจวิธีการเสริมสร้างทักษะต่างๆ ให้กับนักกีฬา
  - 3) มีปรัชญาของตนเองในการสร้างทีมให้ไปสู่ชัยชนะ และรักษาปรัชญาของตนเองไว้ได้ตลอด เพื่อให้ให้นักกีฬารู้ถึงปรัชญาของผู้ฝึกสอนในการสร้างทีม
  - 4) มีความเป็นครูที่ดี เพราะการเป็นผู้ฝึกสอนก็คือการสอนนั่นเอง ผู้ฝึกสอนควรสอนนักกีฬาโดยการใช้คำพูดง่ายๆ เพื่อให้ให้นักกีฬาเข้าใจได้ง่าย
  - 5) ทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้ฝึกสอนที่ดีต้องมีการวางแผนการฝึกซ้อม และประเมินผลของการเป็นผู้ฝึกสอนของตนเอง โดยเฉพาะผู้ที่เริ่มต้นเป็นผู้ฝึกสอนใหม่ ต้องมีการประเมินผลเป็นระยะๆ
  - 6) มีความคิดสร้างสรรค์ในแง่บวกตลอดเวลา เช่น พูดถึงนักกีฬาในแง่บวกให้ผู้อื่นฟัง ให้ผลย้อนกลับในแง่บวกแก่นักกีฬา การประเมินผลนักกีฬาก็พูดกับนักกีฬาในแง่บวก อย่างไรก็ตามต้องไม่โกหกกับนักกีฬา
  - 7) มีลักษณะส่วนตัวที่ดี หากมีลักษณะส่วนตัวที่ดีแล้วก็ต้องรักษาลักษณะที่ดีไว้ตลอด เช่นเดียวกับปรัชญาของตนเอง
  - 8) มีการเตรียมนักกีฬาให้ไปสู่ความสำเร็จ นั่นคือการฝึก 6S อันได้แก่สิ่งต่อไปนี้
    - 8.1) ทักษะ (Skill)
    - 8.2) แผนการฝึกหรือกลยุทธ์ของการฝึก (Strategy) สำคัญมากสำหรับกีฬาประเภททีม
    - 8.3) ความเร็ว (Speed)
    - 8.4) ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ (Strength) นักกีฬาจะต้องได้รับการฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับชัยชนะ
    - 8.5) ความอดทนของระบบไหลเวียนเลือด (Stamina) นักกีฬาจะต้องมีความอดทนของระบบไหลเวียนเลือดดี จึงจะสามารถยืนหยัดได้ตลอดเกมการแข่งขัน และสามารถ

ชนะคู่ต่อสู้ได้

8.6) การควบคุมความเครียด (Stress Control) ทั้งก่อนการแข่งขัน และภายหลังการแข่งขัน ซึ่งจำเป็นมากสำหรับกีฬาที่ต้องใช้ระยะเวลาในการแข่งขันสั้นๆ เช่น การกระโดดน้ำ และการวิ่ง 100 เมตร เป็นต้น

9) สอนให้นักกีฬารู้จักโภชนาการที่ถูกต้อง โดยนักกีฬาควรรับประทานคาร์โบไฮเดรตประมาณร้อยละ 60 – 65 โปรตีน ร้อยละ 12 – 15 และไขมันร้อยละ 15 – 20 สำหรับเกลือแร่และวิตามินไม่จำเป็นต้องรับประทานมาก เป็นการเสียเงินโดยใช่เหตุ

10) ไม่ส่งข่าวสารมากเกินไป การส่งข่าวสารมากเกินไปจะทำให้นักกีฬาเกิดความสับสน ซึ่งเป็นผลเสียต่อการแข่งขันและฝึกซ้อม

11) มีการตั้งจุดหมายของการฝึก ทั้งจุดหมายระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะจุดหมายระยะสั้นนั้นนักกีฬาต้องสามารถไปถึงได้ ซึ่งจุดหมายระยะสั้นนั้นมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นตัวที่ทำให้จุดหมายระยะยาวประสบความสำเร็จได้ ผู้ฝึกสอนควรสรุปกับนักกีฬา จำผลจากการแข่งขันในอดีตของนักกีฬาได้ว่าเป็นอย่างไร และจะต้องทำอย่างไรนักกีฬาจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นอีกได้ โดยผู้ฝึกสอนเป็นผู้แนะนำนักกีฬาเป็นผู้ตอบสนอง

12) อุทิศตัวกับการฝึกฝนให้นักกีฬาแต่ละคนเป็นอย่างมาก กว่านักกีฬาจะพัฒนาความสามารถจนถึงระดับเลิศได้นั้น บางคนอาจต้องใช้เวลาถึง 3-4 ปี ก็ได้ ระยะเวลาดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการอุทิศตัวของผู้ฝึกสอนที่มีต่อการฝึกฝนให้นักกีฬา

13) การรู้จักชัยชนะและความพ่ายแพ้ เพื่อให้เกิดชัยชนะในการแข่งขัน ผู้ฝึกสอนต้องเตรียมทีมกีฬาของตนให้ดีที่สุดทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของนักกีฬา และให้นักกีฬาเกิดกำลังใจสำหรับการฝึกซ้อม โดยพยายามฝึกฝนให้สถิติส่วนตัวของนักกีฬาแต่ละคนดีขึ้นเรื่อยๆ ตลอดทั้งจิตใจ ให้นักกีฬาลงแข่งขันเกมที่มีโอกาสชนะบ้าง อย่างไรก็ตามผู้ฝึกสอนต้องสามารถยอมรับความพ่ายแพ้ของทีมได้

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬาโดยทั่วไปต้องมีความรู้ มีทักษะที่ดีของการเป็นผู้ฝึกสอนในกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนมีจิตวิทยาที่ดี มีความเข้าใจในความต้องการของนักกีฬา และต้องมีเทคนิคการสอนที่ดี ที่จะสามารถกระตุ้นให้นักกีฬาเกิดความกระตือรือร้น มุ่งชัยชนะ ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานนับปี ดังนั้นผู้ฝึกสอนจึงต้องเป็นผู้เสียสละ และสามารถอดทนรอคอยความสำเร็จที่อาจมาถึงช้า หรือเร็วได้โดยไม่ย่อท้อ และต้องมีการจัดการที่ดีในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการวางแผนการฝึกซ้อมที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนทั้ง

เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว โดยในการฝึกซ้อมนั้นต้องผนวกความคิดสร้างสรรค์ และทัศนคติการมองโลกในแง่บวกซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติของนักกีฬาต่อไป

### 2.1.5 คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑา

จากบทบาทและภารกิจของการเป็นผู้ฝึกสอน ซึ่งมีหน้าที่สำคัญทั้งด้านการฝึก การสอน ให้ความรู้ ให้คำแนะนำปรึกษา และจัดการเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักกีฬาที่นอกเหนือไปจากการฝึกซ้อม และจากการที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ภารกิจในหลายประการ บางภารกิจต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้าน บางภารกิจมีความละเอียดซับซ้อน ดังนั้นคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีจึงมีความจำเป็นอย่างมาก ในการทบทวนคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑาโดยทั่วไปจะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามกีฬาในแต่ละประเภทย่อมต้องการผู้ฝึกสอนที่มีคุณสมบัติเฉพาะเรื่อง ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑาไว้ดังต่อไปนี้

**ขวัญชัย เชาวสุโข และปริดา รอดโพธิ์ทอง (2516: 4-5)** ได้ให้คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑาไว้ดังนี้

- 1) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องเป็นครู ต้องเข้าใจกระบวนการเรียน และติดตามเกี่ยวกับกฎของการเรียน คือ กฎแห่งความพร้อม กฎแห่งความเป็นผล กฎแห่งการทำตามแบบฝึกหัด (การฝึกซ้อม) ผู้ฝึกสอนต้องสามารถสอนได้อย่างดี สอดคล้องวิธีการต่างๆ เพื่อให้ให้นักกีฬาทำตามได้
- 2) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องรู้ท่วงท่าเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ซึ่งอุปกรณ์นี้จะช่วยสอนได้อย่างดี เช่น ภาพยนตร์ ฟิล์มสตริป แผ่นภาพ รูปภาพ สไลด์ เป็นต้น
- 3) ต้องเคยเรียนจิตวิทยามาก่อน นักกรีฑาส่วนมากมักจะสร้างปัญหาต่อผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกสอนจะต้องทำให้นักกรีฑาเข้าใจ และเชื่อฟัง วิธีที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงทีมกรีฑาให้ดีขึ้น ผู้ฝึกสอนจะต้องปรับปรุงตนเองให้ดีเสียก่อน แต่ผู้ฝึกสอนจะต้องไม่ละเว้นสายตาที่จะต้องเผชิญต่อความจริง ถ้าหากหลักการที่เกิดขึ้นถูกต้องจริงก็เกี่ยวกับผู้ฝึกสอนนั่นเอง
- 4) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องตรงต่อเวลา แต่งกายให้ถูกต้องเมื่อทำการสอน หรือประชุม นักกรีฑา หรือในโอกาสต่างๆ
- 5) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องมีจิตใจมั่นคง มีพลังใจที่ไม่อ่อนไหว จิตใจเข้มแข็ง พยายามแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ไม่เป็นบุคคลบ้าๆ บอๆ หรือพูดไม่ได้ความ
- 6) สำรวมจิตใจในการสอน เพื่อที่จะได้อธิบายหรือสาธิตให้นักกรีฑาเข้าใจ ดึงดูดนักกรีฑาให้มีความสนใจต่อผู้ฝึกสอน

- 7) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องไม่ทำอะไรตามใจชอบ ระหว่างการฝึกต้องมีอารมณ์ สนุกสนาน แต่อย่าเกินเลยเถิดไป พยายามสร้างนิสัยให้นักกรีฑาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการเล่นกรีฑา และรักกรีฑา
- 8) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องอดทน เพราะจะต้องจำใจอยู่กับนักกีฬาซ้ำๆ ซากๆ เสมอ ปีนี้ ผ่านไปปีหน้าก็เริ่มต้นอีก
- 9) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องมีน้ำใจ สรรเสริญ หรือชมให้นักกรีฑาเมื่อเล่นดี และตำหนิ ในทางที่เป็นประโยชน์ และติงามเมื่อเล่นเสีย
- 10) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องส่งเสริมความร่วมมือ – ร่วมใจในทีมกรีฑาให้ดี เพราะแต่ละคนก็เล่นเพียง 1 ประเภท หรือ 2 ประเภท หรือมากกว่า การรวมทีมแต่ละครั้ง ผู้ฝึกสอนจะต้อง เสริมสร้าง Team Work ให้ดีและนักกรีฑาจะต้องมีความเข้าใจ
- 11) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องให้ความรู้ให้นักกรีฑามากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ต้องใกล้ชิด กับนักกรีฑาเสมอ แม้ยามว่างก็พยายามหาโอกาสได้ถามทุกข์ – สุขต่างๆ แม้นักกรีฑาหลงฝึกเอง ในยามว่างก็ควรไปดูอยู่ใกล้ๆ และคอยแนะนำอยู่เสมอ แต่อย่าลืมนำว่าถ้าผู้ฝึกสอนให้ความรู้มาก เกินไป หรือถ่ายทอดให้นักกรีฑาไม่รู้เรื่องก็จะเกิดความลำบากต่อนักกรีฑา ผู้ฝึกสอนบางคนมีความรู้ท่วมหัวแต่เอาตัวไม่รอดก็มี
- 12) ผู้ฝึกสอนกรีฑาอย่าทำลายความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคล นักกรีฑาย่อมแสดง ความคิดเห็นเมื่อผู้ฝึกสอนให้โอกาสแก่เขา นักกรีฑาบางคนมีความคิดก้าวหน้ามีความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี ผู้ฝึกสอนควรรับไว้พิจารณาความคิดริเริ่มต่างๆ จะต้องปราศจากความเห็นแก่ตัว
- 13) การฝึกทักษะเบื้องต้นผู้ฝึกสอนกรีฑาไม่ควรมองข้าม ควรฝึกซ้ำๆ ซากๆ ย้ำแล้ว ย้ำอีก เพื่อให้ให้นักกรีฑาได้รู้พื้นฐาน และจะนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี
- 14) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องจำไว้เสมอว่า ทำอย่างไรถึงจะทำให้ผู้เล่นกระหายที่ อยากจะเข้าร่วมการฝึกเรื่อยๆ หรือที่เราเรียกกันว่า “มัน” สนุกสนานต่อการฝึก

**วิสูตร กองจินดา (2530: 1-2)** กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดีว่าโดย ปกติ ผู้ฝึกสอนกีฬานักกรีฑาใด ถ้าผู้รับหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนย่อมได้รับเกียรติเป็นที่เชื่อถือของ นักกีฬา และบุคคลในวงการกีฬาย่อมให้เกียรติยกย่องโดยทั่วไป แต่เฉพาะการเล่นกรีฑานั้นมี หลายประเภท ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องมีความรอบรู้ทั้งแผนกลยุทธ์และแผนกลาน ฉะนั้นผู้ฝึกสอน จำต้องมีความอดทน ทำหน้าที่ด้วยความยากลำบาก โดยยึดหลักปฏิบัติ 3 ประการ คือ

- 1) ต้องมีคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดี

- 1.1) มีความรู้ทางภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ มีทัศนคติ มีปรัชญา และมีความเข้าใจสภาพสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการเล่นกรีฑาทุกประเภทดีด้วย
  - 1.2) มีความเข้าใจในขบวนการสอน โดยรู้กฎแห่งความพร้อม มีหลักวิชาครู มีหลักจิตวิทยา หลักวิชาสรีรวิทยา และหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา
  - 1.3) มีหลักเกณฑ์วิเคราะห์เป็นรากฐานของเหตุและผล เพื่อการแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ
  - 1.4) มีความคิดริเริ่มค้นคว้าหาวิธีการฝึกซ้อมให้ทันสมัย เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
  - 1.5) มีความพอใจรักในการเล่นกรีฑา มีความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเล่นกรีฑาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
- 2) ต้องทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดี
    - 2.1) ทำการคัดเลือกนักกีฬา ทำประวัตินักกีฬา และบันทึกผลการฝึกซ้อมของนักกีฬา
    - 2.2) จัดทำตารางฝึกซ้อมให้นักกีฬาทุกคน และแต่ละประเภทที่อยู่ในความดูแล
    - 2.3) ต้องทำหน้าที่ฝึกสอนสร้างกำลังกล้ามเนื้อขึ้นพื้นฐานให้แก่ นักกีฬาทุกคน และสอนเทคนิคการเล่นที่ถูกต้องตามท่าทาง และเล่นได้ถูกต้องตามกติกา
    - 2.4) อบรมให้นักกีฬาซาบซึ้งในความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และส่งเสริมให้เกิดมีความมานะอดทน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และสร้างประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ทั้งในเวลาฝึกซ้อม และนอกเวลาฝึกซ้อม
    - 2.5) ต้องทำหน้าที่เป็นผู้เตรียมทุกอย่างให้แก่ นักกีฬาตลอดเวลาฝึกซ้อม และเวลาจะเข้าทำการแข่งขัน
    - 2.6) เป็นผู้ประสานงานบริการให้ความสะดวกแก่นักกีฬาและผู้จัดการทีม
  - 3) ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ
    - 3.1) ต้องยอมรับเสมอว่า ความผิดพลาดหรือความดีในการวางแผนการฝึกให้แก่ นักกีฬา จะปรากฏผลให้เห็นภายหลัง
    - 3.2) การเตรียมนักกีฬาก่อนจะถึงเวลาการแข่งขัน (การฝึกซ้อม การเก็บตัวบำรุง และการระวังรักษาสุขภาพ)
    - 3.3) การดูแลช่วยให้นักกีฬาอยู่ในระเบียบวินัย
    - 3.4) ต้องจัดเรื่องสวัสดิการต่างๆ เกี่ยวกับสิทธิที่นักกีฬาจะมี ฟังได้ ให้เรียบร้อย



**ประโยค สุทธิสง่า (2541: 18-20)** กล่าวว่า การที่จะพัฒนาทีมไปสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดีนั้น จะต้องเข้าใจและมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวทางพลศึกษา เพราะจะทำให้การฝึกนั้นมีประสิทธิภาพและนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งความรู้เกี่ยวกับพลศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนทุกคนที่จะต้องมี เพราะจะต้องมีพื้นฐานเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว และหลักในการฝึกที่ถูกต้อง ผู้ที่มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนจึงควรได้รับการฝึกอบรมทางด้านสรีระการออกกำลังกายและการพลศึกษามาแล้ว หรือเป็นผู้ที่จบวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ที่เตรียมบุคลากรทางด้านนี้โดยตรง เพราะรู้บทบาทและหน้าที่เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้ฝึกสอนกรีฑาจึงต้องมีแบบเป็นที่ยอมรับของสังคมว่าถูกต้องเหมาะสม และผู้ฝึกสอนที่ดีจะต้องมีองค์ความรู้ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรมีความรู้เกี่ยวกับสรีรวิทยา และกายวิภาคศาสตร์ สรีรวิทยาเกี่ยวกับการออกกำลังกาย วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวของ มนุษย์ และรู้จักหลักการปฐมพยาบาลเบื้องต้นที่ถูกต้อง ผู้ฝึกสอนต้องคิดและเฝ้ารู้หาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลาเกี่ยวกับสมรรถภาพทางกายและสมอง โดยจะต้องรู้และเข้าใจเกี่ยวกับท่าฝึกและทฤษฎีการสร้างกำลัง และรู้จักการป้องกันอุบัติเหตุตลอดจนการบาดเจ็บของนักกรีฑา
- 2) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการฝึกซ้อมกีฬาเป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาทักษะให้กับนักกีฬาและทีม ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและทันสมัยสามารถอธิบายประโยชน์ที่ได้รับในการฝึกซ้อมให้นักกีฬาได้เข้าใจ เพื่อให้ นักกีฬา รู้จุดหมายในการฝึกซ้อม
- 3) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องสามารถวิเคราะห์ความสามารถของนักกีฬาในทีมได้ว่าความสามารถอยู่ในระดับใด ทักษะการเคลื่อนไหว และทักษะในการเล่นถูกต้องหรือไม่ แนะนำจุดบกพร่องให้กับนักกีฬาได้ เพื่อที่จะพัฒนาทักษะต่างๆ ให้ดีขึ้น และสามารถทราบว่านักกีฬาพัฒนาถึงจุดสูงสุดหรือยัง และหาวิธีการทำให้นักกีฬาในทีมมีความสามารถถึงจุดสูงสุดได้ และคอยแนะนำพูดคุยให้กำลังใจนักกีฬา ชักจูงให้นักกีฬาเกิดความเข้าใจ ทำให้นักกีฬาฝึกตามรูปแบบที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 4) การสื่อสารต้องทำให้เกิดความเข้าใจภายในทีม ผู้ฝึกสอนจะต้องใช้การสื่อสารกับนักกีฬาให้ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพในการฝึกซ้อมและมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ถ้านักกีฬาในทีมเข้าใจผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนจะทำให้ไม่มีการพัฒนาและจะไม่ทำให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อทีมกรีฑา
- 5) การมีบุคลิกภาพ ท่าทางการวางตัวของผู้ฝึกสอนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องทำให้นักกีฬาเชื่อถือหรือศรัทธาต่อผู้ฝึกสอน เคารพและเชื่อฟังคำสั่ง เป็นที่พึ่ง และให้

คำปรึกษากับนักกีฬาได้ ทำให้นักกีฬารู้สึกเป็นเสมือนพ่อ พี่ และผู้ร่วมงาน นอกจากนั้นผู้ฝึกสอนจะต้องแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รู้จักกาลเทศะ มีร่างกายแข็งแรง กระฉับกระเฉง มีอารมณ์สุขุมรอบคอบ

6) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านกรีฑาหรืออาจร่วมมือกับผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ผู้ให้การสนับสนุน สื่อมวลชนช่วยประชาสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ทีมประสบความสำเร็จได้ รู้จักความสามารถ ความถนัดของนักกีฬา สามารถนำข้อดีของนักกีฬาออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทีม ระบบการเล่นที่เหมาะสมกับทีม จัดผู้เล่นให้เหมาะสมกับตำแหน่ง รู้จักการแก้เกมทำให้นักกีฬามีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้ฝึกสอนจะต้องสามารถใช้บุคลากรหรือฝึกนักกีฬาที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อนำทีมให้ประสบความสำเร็จหรือสู่ความเป็นเลิศได้

7) ผู้ฝึกสอนกรีฑาไม่ควรมุ่งหวังชัยชนะเพียงอย่างเดียว ควรฝึกให้นักกีฬามีคุณธรรม มีความเป็นสุภาพบุรุษ มีน้ำใจนักกีฬา มีระเบียบวินัย เล่นกีฬาอย่างเต็มความสามารถ จริงจังเต็มที่ มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เล่นโกงคู่ต่อสู้ ไม่เล่นผิดกติกา ผู้ฝึกสอนต้องหาข้อบกพร่องข้อผิดพลาดในการแข่งขันนำมาแก้ไขปรับปรุง ชี้แนะให้นักกีฬาได้ทราบเพื่อพัฒนาทีมไปสู่ความสำเร็จ

8) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรมีความคิดสร้างสรรค์ โดยจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาหาหนทางที่จะนำทีมสู่ความสำเร็จ หมั่นหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ มาฝึกฝนให้นักกีฬามีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และต้องเสียสละทุ่มเททั้งกายและใจ มีความอดทน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำทีมไปสู่ชัยชนะ

9) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรมีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา ผู้ฝึกสอนจะต้องรู้จักนิสัยใจคอของนักกีฬา รู้จักความสามารถในการเรียนรู้ นักกีฬาบางคนฝึกง่าย บางคนฝึกยาก ดังนั้นการฝึกและการสอนต้องเป็นที่เข้าใจของนักกีฬา เมื่อนักกีฬาพยายามทำแล้วต้องหาหนทางให้นักกีฬาเกิดความสำเร็จช่วยแก้ปัญหาให้คำปรึกษากับนักกีฬาได้ มีวิธีการกำจัดความตื่นเต้นที่มากเกินไปให้ลดลงได้ ความตื่นเต้นที่พอดีมีประโยชน์ในการแข่งขันด้วย เพราะทำให้ความสามารถดีขึ้น แต่ถ้านักกีฬาเกิดตื่นเต้นมากเกินไปความสามารถก็จะลดลง ในขณะที่แข่งขันไม่ควรสอนมาก ควรสอนเฉพาะประเด็นสำคัญ ผู้ฝึกสอนจะต้องเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักกีฬาเสมอ ทำให้นักกีฬาเกิดความเชื่อมั่น

10) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการเล่นกรีฑา รู้จักกฎกติกาการแข่งขันรอบรู้ในทางเนื้อหาทฤษฎีการเล่น และยุทธวิธีต่างๆ รู้จักเคล็ดลับการฝึก คลุกคลีในวงการแข่งขัน

กรีฑามานาน และรู้จักหนทางที่จะนำทีมไปสู่ความสำเร็จ

11) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรมีความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา สรีรวิทยาการออกกำลังกาย รู้หลักการปฐมพยาบาลเบื้องต้น รู้จิตวิทยาการกีฬา วิชาความรู้ต่างๆ เหล่านี้ทำให้เป็นผู้ฝึกสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะจะช่วยในหลักการฝึก วิธีการเคลื่อนไหวที่ถูกต้อง การใช้แรงและค่านิ่งถึงความปลอดภัยในการเล่น และจิตวิทยาของการกีฬา ที่ผู้ฝึกสอนนำเข้ามาประยุกต์กับการฝึก และการแข่งขันเพื่อความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

12) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน เช่น การตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย อุดมคติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกทีม ให้ความยุติธรรมกับลูกทีมเท่ากัน

13) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรใช้คำพูดที่สุภาพ ไม่ควรใช้วาจาที่ไม่สุภาพกับลูกทีม และเพื่อนร่วมทีม ไม่ควรดูถูกคู่ต่อสู้ ให้กำลังใจลูกทีมเมื่อแสดงความสามารถสูงสุดแล้ว

14) ฝึกให้นัก ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องฝึกให้นักเพื่อที่จะมีกำลังใจเพียงพอในการแข่งขัน สามารถวิ่งได้ตลอด 90 นาที การฝึกจะต้องต่อเนื่องและฝึกอยู่ตลอดเวลา

15) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องอบรมผู้เล่นเป็นประจำหลังการฝึกซ้อมหรือหลังการแข่งขัน เมื่อได้รับชัยชนะหรือแพ้ก็ตาม เมื่อแพ้ก็ควรให้กำลังใจกับนักกีฬาและชี้แนะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ไม่ควรอารมณ์เสียหรือดูด่านักกีฬา

16) ให้ความสำคัญและให้ความยุติธรรมกับทุกคนในทีมเท่าเทียมกัน

17) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องจริงจังกับงาน มีความจริงใจและซื่อสัตย์กับลูกทีมและตนเอง

18) ผู้ฝึกสอนกรีฑาเป็นผู้มีอารมณ์แจ่มใส ร่าเริง มีอารมณ์ขัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการฝึกซ้อม ทำให้นักกีฬาผ่อนคลายความตึงเครียด

19) มีความสุขุมรอบคอบ มีสมาธิ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว

20) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่คุยโอ้อวดเมื่อทีมชนะ ไม่แสดงปฏิกิริยาที่เป็นการเสียมารยาทในที่สาธารณะและที่อื่นๆ

21) ผู้ฝึกสอนกรีฑาจะต้องใช้วิจารณญาณที่ชาญฉลาดในการจัดผู้เล่นลงแข่งขัน

ทั้งนี้ นอกเหนือจากคุณสมบัติในด้านต่างๆ ที่ผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑาควรมีแล้วนั้น

สหพันธ์กรีฑานานาชาติ (International Association of Athletics Federations 1998: หน้า 10)

ได้กำหนด “หลักจริยธรรมสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา” (Coach of Ethics for Coaches) ไว้ดังนี้

- 1) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องเคารพสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานว่าเท่าเทียมกัน ไม่มีการกีดกันจากเรื่องของ เพศ เชื้อชาติ สีผิว ภาษา ศาสนา ความเห็นทางการเมือง จุดกำเนิดทางสังคม การเกี่ยวข้องกับชนกลุ่มน้อย สถานภาพการเกิดหรืออื่นๆ
- 2) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องเคารพในศักดิ์ศรี และตระหนักถึงการช่วยเหลือผู้อื่น รวมถึงการเคารพในสิทธิเสรีภาพ ความเป็นอิสระจากการถูกล่วงเกิน คุกคามทางเพศ และด้านร่างกาย
- 3) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องแน่ใจว่าสภาพแวดล้อมต่างๆ ปลอดภัย และเหมาะสม โดยคำนึงถึงอายุ การเติบโต และทักษะของนักกรีฑาโดยเฉพาะนักกรีฑาที่อายุน้อย หรืออ่อนประสบการณ์
- 4) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องเคารพกฎของการแข่งขัน สปีริต และตัวบทกฎข้อบังคับของการฝึกซ้อม และแข่งขัน เพื่อรักษาความเท่าเทียมกันของโอกาสของนักกรีฑา
- 5) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องแสดงความเคารพเจ้าหน้าที่ บทบาทของเจ้าหน้าที่ในการตัดสินการแข่งขันว่าเป็นไปตามกฎอย่างยุติธรรม
- 6) ผู้ฝึกสอนกรีฑามีความรับผิดชอบในการโน้มน้าวการประพฤติของนักกรีฑา ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริม การพึ่งตัวเอง ความมุ่งมั่นของนักกรีฑาแต่ละคน โดยให้ยอมรับถึงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การปฏิบัติ ของตัวเอง
- 7) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องแสดงบทบาทผู้นำในการป้องกันการใช้อาวุธต้องห้าม รวมถึงการให้ความรู้แก่นักกรีฑาถึงผลกระทบที่เป็นอันตรายของสารต้องห้าม และการกระทำดังกล่าว
- 8) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องยอมรับว่าโค้ชทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการอยากให้นักกรีฑาประสบความสำเร็จแข่งขันภายใต้กฎกติกา การให้ความเห็นวิพากษ์วิจารณ์ควรจะทำให้ถูกกับบุคคลที่เหมาะสม และในที่ส่วนบุคคล
- 9) ผู้ฝึกสอนกรีฑาไม่ควรจะเรียกร้องให้ ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม นักกรีฑาที่สอนอยู่เข้าร่วมกลุ่มตัวเอง
- 10) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรจะรักษาคุณสมบัติของตัวเองให้ได้มาตรฐาน ต้องมีการพัฒนาความรู้โดยการเข้าร่วมคอร์สอบรมต่างๆ และพัฒนาผ่านประสบการณ์การสอน ผู้ฝึกสอนมีความรับผิดชอบที่จะแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ที่มี
- 11) ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องรักษาภาพลักษณ์ของตัวเอง และรักษามาตรฐานความประพฤติ และรูปลักษณ์

12) ผู้ฝึกสอนกรีฑาไม่ควรสูญบุหรือขณะสอน ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ก่อนสอน ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการสอน หรือกลืนแอลกอฮอล์ในปาก

13) ผู้ฝึกสอนกรีฑาควรมีส่วนร่วมกับบุคคลต่างๆ หน่วยงานที่มีบทบาทในการช่วยพัฒนานักกรีฑาที่สอน ทำงานร่วมกับผู้ฝึกสอนกรีฑาอื่นๆ ใช้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกรีฑา และการแพทย์ สนับสนุนสมรรถนะของตนเอง และ IAAF

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑานั้นมีความคล้ายคลึงกับ คุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬาโดยทั่วไป แต่จะมีคุณสมบัติแตกต่างกันก็ตรงเทคนิคเฉพาะด้าน กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการเล่นกีฬากรีฑา และต้องรู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้นั้นได้อย่างถูกต้อง และต้องมีความอดทนต่อการฝึกสอนที่ต้องกระทำซ้ำ ๆ ต้องสามารถวิเคราะห์นักกรีฑาได้เป็นรายบุคคลเพื่อสามารถวางแผนในการพัฒนา และดึงเอาศักยภาพของนักกีฬามาใช้ได้อย่างเหมาะสม ต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งและมีจิตวิทยาที่ดี มีความยืดหยุ่นกับนักกีฬาตามแต่ละสถานการณ์ นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญคือผู้ฝึกสอนต้องมีจริยธรรมทั้งต่อตนเอง ต่อนักกีฬา และส่วนรวม เพราะจริยธรรมนี้จะเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดไปยังนักกีฬาโดยตรง ซึ่งนักกีฬาเหล่านี้จะกลายเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีต่อไปในอนาคต ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญดังกล่าวนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะใช้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอไว้ดังนี้คือ 2.2.1 การนิยามความหมายของสมรรถนะ 2.2.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ 2.2.3 ตัวแบบและองค์ประกอบของสมรรถนะ 2.2.4 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา 2.2.5 การประเมินสมรรถนะ 2.2.6 เครื่องมือในการวัดหรือประเมินสมรรถนะ และ 2.2.7 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2.2.1 การนิยามความหมายของสมรรถนะ

คำว่า Competency ใน Dictionary หลายเล่มจะพบแต่คำว่า Competence ซึ่งในพจนานุกรมไทยจัดให้คำนี้เป็นคำคุณศัพท์ หมายถึง มีความสามารถซึ่งสะท้อนจากความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่นๆ ที่เพียงพอในการทำงาน

David C. McClelland (อ้างถึงใน จูดีทิพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549: 24) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (อ้างถึงในนิสิตารักษ์ เวชยานนท์, 2549: 93) ได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะค่อนข้างกว้างว่าหมายถึง “คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล” (An Underlying Characteristic of a Person) คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงขับ (Motive) บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social Role or Aspect of One's Self Image) หรือองค์ความรู้ (A Body of Knowledge) ที่คนต่างๆ ต้องนำมาใช้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer (1993: 9) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานที่ดีเลิศ หรือความมีประสิทธิภาพในการทำงานในสภาวะการณ์นั้นๆ

Scott Parry (อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 5) “สมรรถนะ คือ องค์ประกอบ Cluster ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม”

David D. Dubois, William J. Rothwell (อ้างถึงใน จูดีทิพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549: 25) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำ

นอกจากนี้นักวิชาการในประเทศไทยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ได้ให้ความหมายไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

**อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์** (2547: 22-23) ได้ให้ความหมายของคำว่า Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดขอพฤติกรรมกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถ หรือ Competency นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)

**ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล** (2549: 12) กล่าวว่า Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานนั้น

**อานนท์ ตักดีวรวิชัย** (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรมบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

**ณรงค์วิทย์ แสนทอง** (2549: 27) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะคุณลักษณะนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยที่แท้จริงของคนๆ นั้นไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแก้งทำได้ชั่วคราวชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนเพียงบางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน** (อ้างถึงใน รัตนานภรณ์ ศรีพิชัยศรี, 2548: 67) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ / ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมี

องค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นๆ แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบาลบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

จากการทบทวนคำจำกัดความของคำว่า สมรรถนะ พอสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทางด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพื้นฐานประจำตัวของบุคคลที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความแตกต่างจากอีกบุคคลหนึ่ง โดยที่หากจะวัดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จะสามารถวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมได้จากผลการปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบที่บุคคลหนึ่งมีผลงานสูงกว่าอีกคนหนึ่ง หรือปฏิบัติได้เหนือกว่าเกณฑ์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competencies) เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดยศาสตราจารย์ David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำ และชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ทำให้พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด (รัชนีวรรณ



วณิชย์ถนอม, 2548: 11) บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้เสนอให้ค้นหาความสามารถของบุคคลมากกว่าการค้นหาแต่เฉพาะความเฉลียวฉลาด โดย McClelland ได้ระบุในบทความไว้ว่าการทดสอบเชาวน์ปัญญา และความรู้้อย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะทำงานได้ ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (Competencies) ต่างหากที่จะชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง (High Performers) (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549: 48)

จากผลการศึกษาของ McClelland และแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้ได้รับความสนใจ และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในนักวิชาการทั้งจากทวีปยุโรป และอเมริกา ต่อมาในปี 1982 Richard Boyatzis เป็นผู้ผลักดันแนวคิดเรื่องสมรรถนะให้เข้ามาอยู่ในสาขาวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Field) ซึ่งงานเขียนที่ทำให้เขามีชื่อเสียง คือ The Competent Manager: A Model for Effective Performance เป็นผลงานที่เขาทำร่วมกับทีมวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา The McBer โดยใช้ระยะเวลาศึกษานานร่วม 8 ปี เพื่อที่จะตอบคำถามว่า คุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง เขาต้องการที่จะอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลงานสูงและโดดเด่น กับผู้บริหารที่มีผลงานธรรมดา เป็นการยกตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นว่าการใช้เครื่องมือในการคัดเลือกที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ได้คนที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการมาทำงาน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549: 94)

ในปี ค.ศ. 1993 Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer ได้เขียนหนังสือชื่อ "Competence At Work : Models for Superior Performance" ซึ่งพวกเขาได้รวบรวมแนวคิด และผลงานของ McClelland ในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา เกี่ยวกับวิธีการประเมินขีดความสามารถที่เรียกว่า JCA (Job Competence Assessment) สำหรับใช้ประเมินพนักงานตามผลงานซึ่งเรียกว่า "ระบบการบริหารผลงานตามสมรรถนะ" (Competency Based Performance Management System)

จากผลงานของ Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer ได้มีการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในหลายสาขาด้วยกัน เช่น Nationwide Insurance ได้นำระบบสมรรถนะไปใช้ในการกำหนดลักษณะตำแหน่งงาน กำหนดระดับความสามารถตามตำแหน่งงาน และใช้เพื่อการประเมินสำหรับการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่พนักงานในองค์กร โดยได้แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะงาน จากการศึกษาตำแหน่งงาน 10,000 ตำแหน่ง แต่ละ

งานนั้นเกี่ยวข้องกับ 6 ปัจจัยหลักด้านการบริหาร คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบด้านการเงิน ด้านบุคคล ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้และการติดต่อประสานงาน ระยะเวลาที่ 2 เป็นการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนนี้เป็นการพัฒนาวิธีการประเมินพนักงานตั้งแต่ การคัดเลือกสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าชดเชย การอบรมและพัฒนา ระยะเวลาที่ 3 การวางแผนกำลังคน เป็นการรวบรวมข้อมูลด้านบุคลากรขององค์กร ในเรื่องของการเข้า-ออก การเกษียณ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงาน สุดท้ายระยะเวลาที่ 4 การวางกลยุทธ์ขององค์กร ข้อมูลด้านบุคลากรจะต้องถูกนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในกิจการด้านสังคม เช่น การวางแผนสมรรถนะแรงงานของกรมการวางแผนกำลังแรงงานของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมากำหนดวางแผน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของแรงงาน โดยมีการกำหนดคุณลักษณะของแรงงานที่เป็นที่ต้องการให้ตอบสนองกับตลาดแรงงานในอนาคต 10 – 20 ปี จากนั้นนำองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องการมากำหนดกรอบที่จะใช้ในการวางแผนพัฒนาแรงงานให้มีคุณสมบัติ หรือสมรรถนะตามต้องการ ได้แก่ สมรรถนะด้านร่างกาย ความรู้ หรือทักษะเฉพาะด้าน สติปัญญาหรือการรู้จักคิด สัมพันธภาพ และแรงจูงใจ (Spencer L.M, and Spencer S.M., 1993: 320-325)

สำหรับประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งที่มีชื่อเสียงได้มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีพนักงานทั้งหมดรวมกันราว 25,000 คน จากบริษัทในเครือทั้งหมด 80 บริษัทโดยประมาณ ได้กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยภายใน 5 ปี หลังจากปี พ.ศ. 2547 จะขยายขนาดธุรกิจจากปัจจุบันให้ไปอยู่ในระดับ Region ดังนั้นบริษัทจึงต้องกำหนดสมรรถนะขององค์กรขึ้นมาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ตัว คือ Organization Competency และ Employee Competency โดยสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency ของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มี 3 ตัว คือ 1) ค่านิยมส่วนตัว (Value) ประกอบด้วย Personal Mastery หมายถึง คนทำงานต้องมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ สามารถเชื่อมโยงความรู้นั้นเข้ากับธุรกิจ หรือนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับงานได้ เพราะถ้าเขาไม่เปิดรับความรู้ใหม่ๆ การ Initiate หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นไม่ได้ Strategic Perspective หมายถึง การเป็นผู้มีความคิดเชิงกลยุทธ์ Innovation หมายถึง การเป็นผู้มีนวัตกรรมใหม่ หรือการเป็นผู้กล้าเปลี่ยนวิถีคิด และกล้าตัดสินใจ 2) การยึดมั่นในความสำเร็จ (Value Drive) ประกอบด้วย Team

Leadership หมายถึง ทักษะในการทำงานเป็นทีม Consulting Skill หมายถึง การมีทักษะในการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานอื่น หรือบริษัทในเครือ Achievement Oriented หมายถึง การมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ 3) ความสามารถปรับตัวทำงานข้ามวัฒนธรรม (Value Mobility) ประกอบด้วย Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว Language Literacy หมายถึง ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือ Employee Core Competency นั้นต้องอาศัยขั้นตอน และเครื่องมือหลายอย่างที่จะเอื้อให้เกิด Value ตัวนี้ได้ โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือก (Recruitment) พนักงาน โดยผ่านโครงการ Cement Thai Career Choice (CCC) จากนั้นจึงเข้ารับการอบรม (Training Program) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ พร้อมทั้งมีการสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้บริหารเพื่อเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนเทรนผู้บริหารระดับโลกอีกด้วย (นิธินา ศรีประเสริฐ, 2548: 54-63)

ธนาคารกสิกรไทย เป็นองค์กรตัวอย่างอีกองค์กรหนึ่งที่มีการบริหารงาน และการพัฒนาพนักงานโดยอิงหลักสมรรถนะ (ณรงคิวิทย์ แสนทอง, 2548: 99-101) ธนาคารกสิกรไทยมีสาขาทั้งในและต่างประเทศราว 500 สาขา มีบุคลากรทำงานทั้งสิ้นประมาณ 10,000 คน มีหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล เน้นที่การสร้างคุณค่าจากทรัพยากรมนุษย์ด้วยการดึงศักยภาพของคนออกมาเพื่อสร้างคุณค่าให้มากที่สุด ต้องชนะคู่แข่ง และมุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitiveness Advantage) ดังนั้นการจัดโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงได้ออกแบบให้สอดคล้องกับธุรกิจเป้าหมาย และมีการปรับเปลี่ยนตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งธนาคารกสิกรไทยได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 5 ประการในการขับเคลื่อนองค์กร ได้แก่ ผู้นำ กลยุทธ์ กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 นี้ต้องตั้งอยู่บนฐานความสามารถ (Competency) และค่านิยมขององค์กร องค์ประกอบทั้งหมดจะต้องผสมผสานศักยภาพ (Synergy) เพื่อขับเคลื่อนองค์กร กล่าวคือ

- 1) ผู้นำ ต้องได้รับการยอมรับ
- 2) กลยุทธ์ มีการใช้เครื่องมือทางการบริหารในกาสร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการปฏิบัติ ปัจจุบันให้ความสำคัญเครื่องมือ Balance Score Card (BSC)
- 3) กระบวนการ ต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กรกระจายสู่ธุรกิจหลักทั้ง 8 สายงาน แล้วกระจายเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน/ฝ่าย โดยใช้ BSC เป็นตัวถ่ายทอด ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น “รากแก้ว” ขององค์กร จากนั้นแปลงเป้าหมายถึงระดับตัวบุคคล ด้วยระบบ PRO (Performance Reward Opportunity) โดยให้กลุ่มงานกำหนดเป้าหมายระดับ

ตัวบุคคลๆ ละประมาณ 4-5 เป้าหมาย ซึ่งเปรียบเสมือน “รากฝอย” กล่าวคือ บุคลากรทุกคนต้องมีเป้าหมายตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงาน ขณะเดียวกันก็ต้องตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งพิจารณาจากผลงานตามเป้าหมายและขีดสมรรถนะ การให้รางวัลและการให้โอกาสก้าวหน้าเติบโต โดยการให้ทำงานที่ท้าทาย

1) เทคโนโลยี จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงาน เนื่องจากธุรกิจซับซ้อน แต่หลายเรื่องทำเองโดยไม่จ้างที่ปรึกษาเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย

2) วัฒนธรรมการทำงาน ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ส่งผ่านจากรากฝอยสู่รากแก้ว และบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

สำหรับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยที่นำระบบสมรรถนะมาใช้ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT) ได้กำหนด Core Competency ไว้ว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตจะเป็นองค์กรที่มีความชำนาญ (Expertise) มีความรู้ (Knowledge) และมีนวัตกรรมใหม่สำหรับการผลิตไฟฟ้า (Innovation) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Loyalty) มีความเป็นเอกภาพ (Integrity) มีความโปร่งใส (Transparency) และตรวจสอบได้ (Accountability) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual Learning) และมีความสามารถในการปรับตัวได้ (Adaptability)

ในภาคราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมกับบริษัท Hay Group จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งมาจากการรวบรวมข้อมูลหลายแหล่ง ได้แก่ 1) ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่งซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน 2) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident 3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท Hay Group ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ โดยข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model (รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์, 2548: 68)

จากความเป็นมาของสมรรถนะ จะพบว่า มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ในการนำ

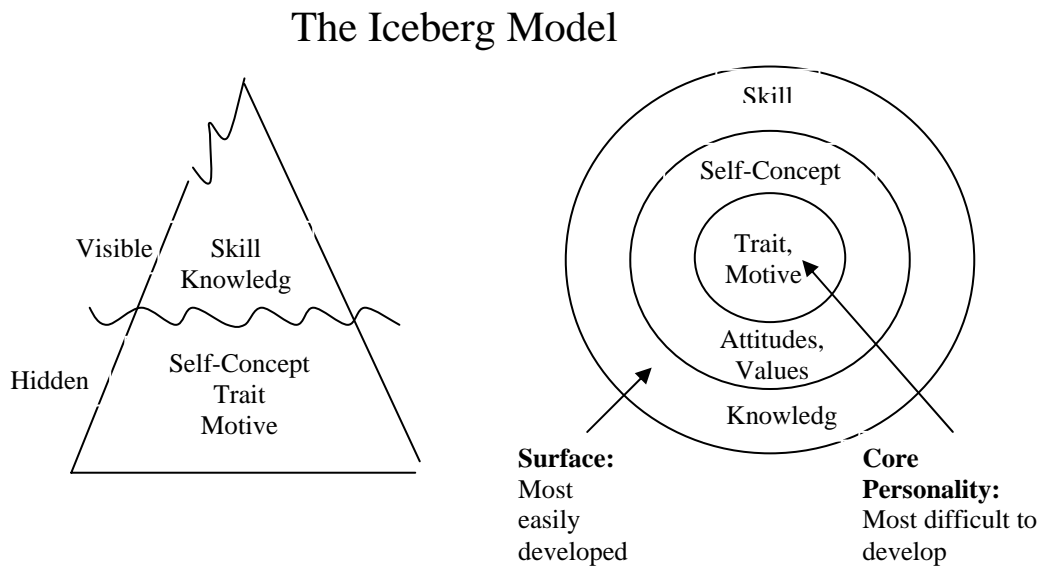
สมรรถนะไปใช้แต่องค์กร จะมีการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.2.3 ตัวแบบและองค์ประกอบของสมรรถนะ

แนวคิดในยุคแรกของการศึกษาสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของMcClelland มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน (Spencer L.M, and Spencer S.M., 1993: 9-11) อธิบายความหมายไว้ดังนี้

- 1) แรงจูงใจ (Motives) คือ สิ่งที่เป็นแรงผลักดัน หรือแรงขับ ที่จะกระตุ้น ชี้ทางให้คนคิด หรือแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา
- 2) คุณลักษณะ (Traits) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะภายในที่บุคคลจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งคุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การเรียนรู้ ประสบการณ์
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ประกอบด้วย ทศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ของตนเอง
- 4) ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาซีพนั้นๆ
- 5) ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการทำงาน ที่ต้องใช้ทักษะทางกาย ทักษะทางความคิด และทักษะทางการควบคุมจิตใจ

ภาพ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง และองค์ประกอบของสมรรถนะ  
(The Iceberg Model and Central and Surface Competencies)



ที่มา : Spencer L.M, and Spencer S.M. (1993: 11)

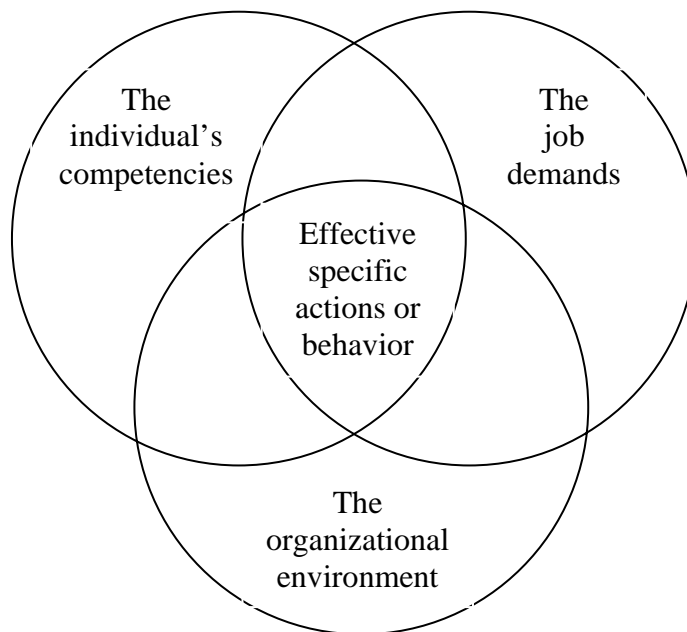
รูปภาพภูเขาน้ำแข็งด้านซ้ายมือแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ลึกเข้ามาภายใน และไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นคือ การรับรู้ตนเอง คุณลักษณะ และแรงขับ และถือว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ค่อนข้างถาวร (Core Personality) ของแต่ละบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

ส่วนรูปที่เป็นวงกลมด้านขวามือ จะเห็นว่าวงกลมตรงกลางเป็นการรับรู้ตนเอง ทศนคติ ค่านิยม องค์ประกอบเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยการพัฒนา การอบรม การกล่อมเกลา และการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ (นิสตรรก์ เวชยานนท์, 2549: 116)

จากแนวคิดของ McClelland ได้มีอิทธิพลต่อผลงานของ Boyatzis ในเวลาต่อมา โดยเขาได้ทำการวิจัยเรื่อง “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” เพื่อหาคำตอบว่าคุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ที่ทำให้ผู้บริหารมีผลงานระดับสูงนั่นก็คือ 1) หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหาร (The Jobs Demands) 2) สภาพแวดล้อมขององค์การ (The

Organizational Environment) 3) ความสามารถของบุคคล (The Individual's Competencies) (Boyatzis, 1982, อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, 2549: 93-103) ดังแสดงในภาพ 2.2

ภาพ 2.2 โมเดลผลงานสูง (A Model of Effective Job Performance)



ที่มา : Boyatzis (1982: 13)

ส่วนขีดความสามารถที่จะทำให้เกิดผลงานประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 2 มิติ คือ

- 1) มิติที่เป็นประเภท (The Types of Competencies) ซึ่งเขาแบ่งไว้ 21 ประเภท เช่น ความสามารถในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง ความสามารถในการมองภาพรวม ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล คิดเชิงรุก เชื้อมั่นในตนเอง เป็นต้น
- 2) มิติของระดับของแต่ละขีดความสามารถ (The Level of Each Competency) ซึ่งมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรงขับ ระดับการมีภาพลักษณ์ตัวเอง และระดับทักษะ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1993 Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer ((Spencer L.M, and Spencer S.M., 1993: 267-270) ได้มีการนำแนวคิดของ McClelland มาประยุกต์และสร้างเป็นตัวแบบการประเมินผลงานจากการวางแผน การจัดการ และการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เรียกว่า “ตัวแบบผสม” (Mixed Model) สำหรับใช้ในการประเมินผลงานพนักงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ร่วมกับสมรรถนะ (Competency) เพื่อให้รางวัล (Rewards) แก่พนักงาน โดยมีการกำหนดสัดส่วนระหว่างผลงานกับสมรรถนะ ซึ่งอาจไม่เท่ากัน ขึ้นกับตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งเรียกระบบนี้ว่า ระบบการบริหารผลงานตามสมรรถนะ (Competency Based Performance Management System)

การนำแนวคิดนี้มาใช้ก็เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงในอนาคต รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีความเปลี่ยนแปลง และเต็มไปด้วยความหลากหลาย ซึ่งขั้นตอนการนำแนวคิด Competency มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารผลงานขององค์กรในหนังสือ Competence At Work เสนอว่าต้องประกอบด้วย

- 1) การค้นหา Competency ที่จำเป็นสำหรับผลงานที่ดีเลิศของตำแหน่งงานในปัจจุบันและอนาคต
- 2) สร้างระบบการบริหารผลงานโดยใช้ตัวแบบผสมในการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงสมรรถนะ ซึ่งจะทำนายถึงผลงาน
- 3) จัดการฝึกอบรมให้หัวหน้างานและพนักงานในเรื่องการบริหารผลงาน ระบบการบริหารงานโดยใช้ผลงานตามสมรรถนะนี้จะเน้นการประเมินผลสำเร็จจากพฤติกรรม และสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นระดับ หากพนักงานขององค์กรมีขีดความสามารถไม่ได้ตามระดับที่กำหนดไว้ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยการอบรม การสอนงาน หรือเข้ารับการพัฒนาด้านอื่นๆ

ในประเทศไทย ได้มีการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในหลายหน่วยงาน เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT) การกำหนดกรอบในการประเมินสมรรถนะนั้นมีความแตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร แต่สำหรับในกลุ่มข้าราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้นำตัวแบบสมรรถนะมาใช้กับข้าราชการพลเรือนไทย โดยกำหนดตัวแบบสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency Model) ตามการศึกษาร่วมกันกับบริษัท Hay Group ซึ่งแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สำหรับแต่ละกลุ่มงาน

แนวคิดที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. นำมาใช้เป็นการประยุกต์ตามตัวแบบของ McClelland ที่นำเสนอองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 5 ประการ และอธิบายได้ด้วยโมเดลของเขา



น้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งแสดงให้เห็นการแบ่งความสามารถของบุคคลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้ ทักษะ และความชำนาญต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย (Visible) ส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” เพราะสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยาก โดยการศึกษา ค้นคว้า และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่สอง คือส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีขนาดใหญ่ แต่สังเกตเห็นได้ยากกว่า (Hidden) เช่น บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลต่อการทำงานของบุคคล และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนอดกลั้น ดังภาพ 2.3

ภาพ 2.3 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : ประยุกต์มาจาก ลูทีพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์ (2549: 28)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ในที่นี้ คือ ความสามารถหลักขององค์การ และต้องการให้พนักงานทุกๆ คนมีความสามารถนั้นๆ เหมือนกัน เพื่อสร้างองค์การให้เป็นเลิศ

และจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายโดยรวมได้ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะขององค์กร เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มี 18 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support) 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support) 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) 4) กลุ่มงานบริหาร (Executive) 5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research) 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation) 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design) 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development) 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services) 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services) 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services) 16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) 17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance) 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดเนื่องจากกลุ่มงานสังกัดสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. มีทั้งสิ้น 18 กลุ่มงาน จึงกำหนดสมรรถนะไว้กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ตัวอย่างเช่น การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, 2548: 15-18)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดของสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. เพื่อนำมา กำหนดสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอน ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดย กำหนดศึกษาสมรรถนะใน 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เพื่อเป็น เกณฑ์ในการพิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีของผู้ฝึกสอนกรีฑา

#### 2.2.4 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา

ในขั้นตอนของการค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา ผู้วิจัยได้ทบทวน ทฤษฎี วรรณกรรม เอกสารต่างๆ เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่และคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑา เพื่อ นำมากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑาก่อน จากนั้นจึงใช้วิธีการและใช้เทคนิคการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมทั้งเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ให้ ข้อมูลหลัก (Key Informants) ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (รายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญตามเอกสารแนบท้ายในภาคผนวก) เพื่อนำมาค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา พบว่าสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑาที่เกี่ยวข้องมีดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่อง ต่างๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- 2) การสอนงาน (Coaching) หมายถึง ความสามารถในการสอนงานผู้อื่น หรือ พัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้อื่น รวมทั้งการจัดวางแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้
- 3) การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การวิเคราะห์ความรู้ และ ความสามารถของผู้รับมอบหมายงานแต่ละคน รวมถึงการอธิบายวิธีการ ขั้นตอน และเป้าหมายที่ คาดหวังจากผู้รับมอบหมายงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับมอบหมายงานใน ปัญหาหรือประเด็นคำถามต่างๆ
- 4) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา เพื่อแสดงถึงความคิด ความรู้สึก การพูดที่ถูกต้องเหมาะสมกับภาพทางกาย น้ำเสียง รวมทั้ง การเคารพในความคิดของผู้อื่น
- 5) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการ ความ คาดหวัง และลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน รวมทั้งความสามารถในการเลือกใช้ เทคนิค และวิธีการในการจูงใจ และชักชวนผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตามได้

- 6) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) หมายถึง การวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาเพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ
- 7) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม
- 8) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (Accountability) หมายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงานทั้งของตนเอง และของทีม/กลุ่มงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 9) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีการค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวม การวิเคราะห์ และการเชื่อมโยงข้อมูลที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness) หมายถึง การใส่ใจในงานที่ทำ โดยการให้ความสำคัญและตรวจสอบรายละเอียดต่างๆ ของงานรวมทั้งความถูกต้องของงาน
- 11) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น
- 12) การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การประเมินข้อมูลและแนวทางเลือก และเลือกแนวทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานการณ์นั้นๆ
- 13) ความกระตือรือร้น (Energetic) หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานของตนให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความรู้สึกร่าเริงในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีม
- 14) ความคิดริเริ่ม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์กร
- 15) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะจัดการหรือบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการ

แสดงความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานที่ทำทนาย และมีความเชื่อมั่นต่อผลของการตัดสินใจ และการนำเสนอความคิดเห็นของตน

16) การสร้างความศรัทธา (Trust Building) หมายถึง การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยสามารถทำให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม และปฏิบัติตาม รวมถึงความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์ แนวคิด หลักการจากผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่น ตลอดจนการรักษาความลับสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น

17) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

18) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

#### 2.2.5 การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นกระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้น เปรียบเทียบกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด (ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549: 55)

โดยทั่วไปการวัดหรือการประเมิน สมรรถนะจะแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม (รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม, 2548: 19) ดังนี้

1) Tests of Performance เป็นแบบทดสอบให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด ในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2) Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกต พฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้อิงเกี่ยวกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกัน ผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

ในการประเมินสมรรถนะ โดยทั่วไปจากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ พบว่า มีองค์ประกอบดังนี้คือ 1) องค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะ 2) วิธีการประเมินสมรรถนะ และ 3) เครื่องมือในการประเมินสมรรถนะ ซึ่งมีรายละเอียดพอสังเขปดังต่อไปนี้

- 1) องค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะ ควรมีลักษณะดังนี้
  - 1.1) การประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
  - 1.2) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินชัดเจน (Objective)
  - 1.3) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
  - 1.4) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)
- 2) วิธีการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์การจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้ที่จะประเมินสมรรถนะได้คือบุคคลต่อไปนี้

- 2.1) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate Supervisor)
- 2.2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- 2.3) เพื่อนร่วมงาน (Peers)

2.4) ประเมินตนเอง (Self Assessment)

2.5) ประเมินโดยลูกค้า (Customer Assessment)

2.6) ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

สำหรับวิธีในการประเมินสมรรถนะ เนื่องจากการประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคคล ทั้งนี้เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังไว้ หรือเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของพนักงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ก็ตาม เหล่านี้ทำให้รูปแบบหรือวิธีในการประเมินสมรรถนะอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ความพร้อมของบุคลากร ทรัพยากร และเวลา โดยทั่วไปที่นิยมใช้คือ

1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด วิธีนี้มีข้อจำกัดคือ ผู้บังคับบัญชา อาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2) การประเมินโดยตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมมาก เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่มีข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาประเมิน อาจมีผลการประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง

3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ

4) การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบนที่พฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรม และนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

5) การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาก่อนหน้านี้ ความรู้ ทักษะและ

พฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6) ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8) การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9) ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ การประเมินโดยบุคคลหลายคน หลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมี ภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกันเป็นต้น

10) การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิค



หลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก

### 2.2.6 เครื่องมือในการวัดหรือประเมินสมรรถนะ

ในการทบทวนเครื่องมือในการวัดสมรรถนะพบว่าเครื่องมือมีอยู่หลากหลายในการนำเสนอครั้งนี้จะนำเสนอเฉพาะเครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์, 2547: 69 – 71)

- 1) ข้อมูลทะเบียนประวัติการทำงาน (Biographic Data) เพื่อประเมินความรู้และทักษะได้อย่างคร่าวๆว่าคนๆนั้นเคยทำงานใดมาบ้าง
- 2) ระเบียนพนักงาน (Employee Record) เป็นระเบียบที่รวมคุณสมบัติบางประการ เช่น ประวัติการทำงาน การลา การมาสาย การขาดงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยชี้ในสั้ยในการทำงานบางอย่างได้
- 3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะความรู้ และความสามารถ และผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Context Performance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ อันได้แก่ การมีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น การทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตน เป็นต้น
- 4) การสัมภาษณ์งาน (Interview) การสัมภาษณ์งานจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลได้มากพอสมควร
- 5) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) เป็นการรวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆอย่างเข้าไว้ด้วยกัน
- 6) In Basket Simulation เป็นเทคนิคที่จำลองจากสถานการณ์ในชีวิตประจำวัน วิธีนี้คล้ายการทำงานจริง แต่ค่อนข้างทำได้ยาก
- 7) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) แบบทดสอบค่านิยม (Value Survey) แบบสำรวจความสนใจ (Interest Inventory) แบบในกลุ่มนี้วัดบุคลิกภาพ ค่านิยม ความสนใจ เนื่องจากงานแต่ละอย่างต้องการบุคคลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน
- 8) แบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Test) และความถนัด (Aptitude Test) ใช้วัดความฉลาด และความโดดเด่น เพื่อใช้คนให้ตรงตามสมรรถนะที่แต่ละคนมี
- 9) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าและตนเอง

10) การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

11) การสุ่มงาน (Work Sample) การสุ่มงานที่ตำแหน่งงานนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบต้องทำ จะช่วยวัดสมรรถนะค่อนข้างดี

โดยสรุปแล้วเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะจะมีลักษณะทั้งที่เป็นแบบทดสอบ (Test: Knowledge and Skill) ซึ่งอาจเป็นแบบปรนัย หรือแบบอัตนัย แบบประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์สำคัญๆ (Critical Incident) การเขียนเรียงความ (Written Essay) การสัมภาษณ์ (Interview) การใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) การประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน การประเมินแบบ 360 องศา และการประเมินแบบศูนย์ทดสอบ ซึ่งแบบสุดท้ายนี้จะใช้เทคนิค และเครื่องมือในการประเมินหลายวิธีร่วมกัน และใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่า สมรรถนะที่ผู้ฝึกสอนพึงจะมี มีทั้งสิ้นจำนวน 18 ด้าน แต่จากแนวคิดของการประเมินสมรรถนะของสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. กำหนดว่า สมรรถนะที่ใช้เพื่อการประเมินควรใช้เป็นสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3-5 ด้าน สมรรถนะทั้งหมดรวมกันควรมีไม่เกิน 10 ด้าน จากสมรรถนะที่ทบทวนได้ 18 ด้าน ต้องมีการคัดเลือกให้เหลือไม่เกิน 10 ด้าน ดังนั้นผู้วิจัยนำร่างสมรรถนะที่ได้ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญของสมาคมกรีฑา โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมทั้งเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อจำแนกสมรรถนะผู้ฝึกสอนกรีฑาออกเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จากนั้นนำสมรรถนะที่ค้นหาได้มาจัดทำรายละเอียดสำหรับการประเมินต่อไป แต่สำหรับการกำหนดวิธีการประเมิน และเครื่องมือในการประเมินไม่รวมในการศึกษาครั้งนี้

### 2.2.7 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้หลายประการ ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์, 2547: 72-74 และอำนาจ วัดจินดา, 2549: 12-14)

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เพื่อเป็นการเตรียม การให้องค์การมีบุคลากรมีศักยภาพ มีสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นในการตอบสนองความต้องการขององค์การ และมีความสามารถในการแข่งขัน เพราะการใช้สมรรถนะทำให้ทราบว่าใน

องค์การมีคนเหมาะสมหรือไม่มีสมรรถนะใดบ้าง มี Talent (ผู้ที่สามารถโดดเด่น) หรือไม่ อย่างไร และทำให้ทราบว่าองค์การจะต้องเตรียมคนที่มีสมรรถนะอย่างไรบ้างให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2) การกำหนดค่างาน และการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation and Wage and Salary Administration) ซึ่งจะทำให้สามารถตีค่างาน และกำหนดปัจจัยที่จำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อลำดับความสำคัญของงาน จากนั้นก็ใช้ในการบริหารเงินเดือนหรือค่าตอบแทนตามสมรรถนะจากค่างาน และลำดับความสำคัญที่แตกต่างกัน

3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควรมีการวัดสมรรถนะว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งงานหรือไม่ โดยเฉพาะต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะในส่วนที่อยู่ได้น้ำ ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือเครื่องมือมาช่วย เช่น การใช้แบบสัมภาษณ์ที่เน้นพฤติกรรม (Behavioral Event Interview) ที่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด หรือเหตุการณ์วิกฤตอย่างละเอียด เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ

4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในการฝึกอบรมสามารถเข้ามาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) และการที่องค์การที่มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรจะทำให้ทราบความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) และสามารถออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาได้อย่างตรงจุด

5) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) การทราบสมรรถนะของบุคลากรในองค์การทำให้องค์การสามารถวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรแต่ละคนว่าหากต้องการที่จะเติบโตในเส้นทางนั้นๆในแต่ละขั้นตอนจะต้องใช้สมรรถนะอะไรบ้าง องค์การก็จะสามารถช่วยเหลือและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนให้เติบโตไปได้ เช่นเดียวกันกับการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ต้องทราบว่าแต่ละตำแหน่งที่จะมีการสืบทอดต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และนอกจากนี้สมรรถนะยังจะช่วยให้ทราบว่าแต่ละคนมีสมรรถนะด้านใดเด่น ทำให้รู้จักตนเอง และทำงานได้ตามสมรรถนะที่เหมาะสมกับตน

6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในการบริหารผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการคำนึงถึงสมรรถนะ ว่าคนมีความเหมาะสมกับงาน

และงานใดต้องใช้ความสามารถแบบใด หากความสามารถไม่พอจะจัดการเพิ่มสมรรถนะอย่างไร และคนๆนั้นได้ใช้ความสามารถหรือสมรรถนะที่มีทุ่มเทเพื่องานได้มากน้อยเพียงใด

7) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งงาน การเลิกจ้าง (Rotation, Promotion, and Termination) เนื่องจากองค์การต้องการคนที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น หากทราบสมรรถนะของแต่ละคน และสมรรถนะแต่ละตำแหน่ง จะช่วยให้การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม รวมทั้งการเลิกจ้างหากคนๆนั้นไม่สามารถทำงานได้ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอ หรือไม่อาจพัฒนาสมรรถนะนั้นๆให้ดีขึ้นได้

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ จะเห็นได้ว่าสมรรถนะเป็นประโยชน์อย่างมากในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตามการนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพนักงานขององค์กรก็ต้องพึงระวังเกี่ยวกับข้อจำกัดของเครื่องมือ รวมถึงเทคนิคในการประเมินสมรรถนะแต่ละแบบ สำหรับการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดศึกษาสมรรถนะของผู้ฝึกสอนกรีฑาจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม และเอกสารต่างๆ จากนั้นนำสมรรถนะที่ได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหาร เพื่อจำแนกได้เป็นสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากตัวแทนผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติ เพื่อคัดเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานให้เหลือเพียง 3 – 5 ด้าน อันจะทำให้ได้มาซึ่งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน รวม 10 ด้าน เพื่อนำไปจัดทำรายละเอียดสำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ผู้ฝึกสอนกรีฑาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต่อไป

ตาราง 2.1 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเทศ	การยึดมั่นในความถูกต้องของบรรณฯ	การทำงานเป็นทีม	การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับงาน	ความสามารภในการรับผิดชอบงาน	การมุ่งเน้นความสำเร็จ	ภาวะผู้นำ	ความคิดริเริ่ม	การสร้างความคิดสร้างสรรค์	การตัดสินใจ	ความกระตือรือร้น	ความมั่นใจในตนเอง	การอดทน	การสื่อสาร	การแก้ไขปัญหา	ความคิดเชิงวิเคราะห์	ความละเอียดรอบคอบ	การจูงใจ	การมอบหมายงาน
เฉลิม บุรืภักดี และคณะ (2520)	●			●								●	●					
นิตยา มีชัย (2530)				●		●					●	●						
ยุทธนา อักขิโสภา (2531)	●											●						
การกีฬาแห่งประเทศไทย (2536)			●										●					
การกีฬาแห่งประเทศไทย (2537)				●													●	●
ธีรชัย บุญมี (2543)	●		●	●		●												
รัชนิพร สุกีน (2545)								●			●	●					●	
มาลีรัตน์ พระสมิง (2545)	●		●	●	●	●		●		●	●	●	●		●	●		
ธนบดี นันตา (2546)			●							●		●			●	●		
นกุล ไสตพันธุ์ (2549)		●	●	●			●	●			●							
ลัดดาวลัยย์ เขื่อนคำ (2551)			●															

ตาราง 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่างประเทศ	การยึดมั่นในความถูกต้องของบรรณฯ	การทำงานเป็นทีม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน	ความสามารถในการรับมือกับผิดชอบงาน	การมุ่งเน้นความสำเร็จ	ภาวะผู้นำ	ความคิดริเริ่ม	การสร้างควมศรัทธา	การตัดสินใจ	ความกระตือรือร้น	ความมั่นใจในตนเอง	การอดทน	การสื่อสาร	การแก้ไขปัญหา	ความคิดเชิงวิเคราะห์	ความละเอียดรอบคอบ	การตั้งใจ	การมอบหมายงาน
Lisa M. Miller (2003)	●					●		●			●					●	●	
Epifania G.Claur (2006)		●	●			●						●						
Sandy Maynard (2006)									●								●	
Bryce Newell (2007)						●												
Christine Scott Nash (2008)									●					●	●			
Jefrey L.Frost (2009)			●									●	●				●	
Andrew Bennie (2009)		●	●	●		●		●	●			●	●		●			●
Mohamad Nizam Bin Hj. Nazarudin (2009)			●			●	●					●	●			●		
Sofia Santos et al. (2010)			●									●						

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

**เจลิยว บุรีภักดี และคณะ** (2520: 77-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ลักษณะของครูที่ดี” โดยกรรมการฝึกหัดครูร่วมกับวิทยาลัยครู 12 แห่ง คือ ยะลา สงขลา ภูเก็ต นครศรีธรรมราช พระนครศรีอยุธยา สอนสุนันทา นครราชสีมา มหาสารคาม อุบลราชธานี สกลนคร อุตรดิตถ์ และเพชรบุรีวิทยาลัยสงฆ์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียน ผู้ปกครอง ครูหรือศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร การศึกษา พระ และผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาพบว่า ครูที่อยู่กลุ่มตัวอย่างชอบมากที่สุด คือ ครูที่ตั้งใจสอน และสอนเข้าใจแจ่มแจ้ง ส่วนลักษณะครูที่ดี คือ ความประพฤติเรียบร้อย ความรู้ดี บุคลิกลักษณะ และการแต่งกายดี สอนดี ตรงเวลา ยุติธรรม หาความรู้เสมอ สุขภาพดี พุดจาและมนุษยสัมพันธ์ดี รักษาชีพครู เมตตาและเข้าใจเด็ก ร่าเริงแจ่มใส ซื่อสัตย์และเสียสละ สำหรับกลุ่มนักเรียนเห็นว่าบุคลิก และการแต่งกายเป็นลักษณะจำเป็นที่สุด รองลงไปคือ การตรงต่อเวลา สอนดี ยุติธรรม วาจาสุภาพ ประพฤติเรียบร้อย ความรู้ดี เป็นกันเอง เข้ากับเด็กได้ เข้าใจเด็ก และมีวิธีการสอนแปลกๆ รับผิดชอบการทำงาน ร่าเริงแจ่มใส เตรียมการสอน เป็นตัวอย่างที่ดี คำนึงว่าอยู่เสมอ ตามลำดับ

**นิตยา มีชัย** (2530: 30-39) ทำการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของครูพลศึกษา โดยวัดเฉพาะคุณลักษณะที่สำคัญที่ครูพลศึกษาจำเป็นต้องมีมากกว่าครูทั่วไปจำนวน 11 ตัว ได้แก่ 1) การมีน้ำใจนักกีฬา 2) การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลักสุขลักษณะ 3) การเป็นผู้นำ 4) การมีระเบียบวินัย 5) การมีมนุษยสัมพันธ์ 6) การตรงต่อเวลา 7) การเสียสละเพื่อส่วนรวม 8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 9) ควบคุมอารมณ์ได้ 10) อุดมคติ 11) ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ โดยใช้เครื่องมือที่มีลักษณะคล้ายกับแบบวัดบุคลิกภาพอีพีพีเอส (Edwards Personality Preference Schedule) ในการวัดครูพลศึกษาจำนวน 108 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูพลศึกษามีคุณลักษณะเรียงอันดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำสูงสุด รองลงมาคือ อุดมคติและควบคุมอารมณ์ได้ การมีน้ำใจนักกีฬา การมีระเบียบวินัย การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลักสุขลักษณะ และการมีมนุษยสัมพันธ์ตามลำดับ

**ยุทธนา อักขิโสภา** (2531: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ตามทรรศนะของผู้บริหาร และนักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา ในด้านส่วนตัว 4 เรื่อง คือ สุขภาพทางกายและจิต บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ คุณธรรมและความ

ประพจน์ และในด้านวิชาชีพ 4 เรื่อง คือ ความสามารถทางการสอน ความสามารถทางวิชาการ ความสามารถทางการปกครอง และความสามารถทางการกีฬา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและ นักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา 17 แห่ง โดยสุ่มแบบแบ่งพวกได้ผู้บริหาร 51 คน และนักศึกษา 270 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาด้านส่วนตัวตาม ทรรศนะของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา อยู่ในเกณฑ์มากทุกเรื่องตามลำดับ คือ คุณธรรมและ ความประพจน์ สุขภาพทางกายและจิต บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ ส่วนตามทรรศนะของ นักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา พบว่าอยู่ในเกณฑ์มากทุกเรื่องเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับคือ คุณธรรมและความประพจน์ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ และสุขภาพทางกายและจิต

ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาด้านวิชาชีพ ตาม ทรรศนะของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา อยู่ในเกณฑ์มากทุกเรื่องตามลำดับ คือ ความสามารถ ทางการกีฬา ความสามารถทางการสอน ความสามารถทางการปกครอง และความสามารถ ทางวิชาการ ส่วนตามทัศนะของนักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา พบว่าอยู่ในเกณฑ์มากทุกเรื่อง เช่นเดียวกันตามลำดับคือ ความสามารถทางการกีฬา ความสามารถทางการสอน ความสามารถทางการปกครอง และความสามารถทางวิชาการ

สำหรับผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ด้านส่วนตัวตามทรรศนะของผู้บริหารและนักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา พบว่าผู้บริหารและ นักศึกษามีทรรศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาแตกต่างกันใน ด้านสุขภาพทางกายและจิต คุณธรรมและความประพจน์ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถทาง วิชาการ ความสามารถทางการปกครอง และความสามารถทางการสอน

**การกีฬาแห่งประเทศไทย** (2536: 44-56) ได้ศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนา ศักยภาพของนักกีฬาไทย : ศึกษากรณีศักยภาพของนักกีฬาในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก พบว่า ความรู้ ความสามารถ ของผู้ฝึกสอนชาวต่างชาติ และผู้ฝึกสอนชาวไทยอยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาอุปสรรคในด้านการสื่อสารระหว่างผู้ฝึกสอนชาวต่างชาติกับนักกีฬา ในการวิจัย ดังกล่าวได้มีข้อเสนอให้พิจารณาเลือกผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ ความสามารถสูง มาปฏิบัติหน้าที่ และ ต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในการสื่อสารระหว่างกัน นอกจากนี้ในงานวิจัยยังพบว่า การจะ พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้สูงขึ้นจะต้องมีการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้ามาช่วย ในการฝึกซ้อม รวมทั้งมีความรู้ในด้านโภชนาการเพื่อจัดเตรียมอาหาร และอาหารเสริมที่มีความ



เหมาะสม และเพียงพอกับการใช้เพิ่มสมรรถภาพด้านร่างกายให้แก่นักกีฬา ดังนั้นผู้ฝึกสอน จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและความรู้ด้านโภชนาการ

**การกีฬาแห่งประเทศไทย (2537: 9-12)** ผลการศึกษาการเตรียมทีมนักกีฬาทีมชาติไทยเข้าแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 12 พบว่า โดยภาพรวมด้านการฝึกซ้อมนักกีฬาของสมาคมต่างๆ มีทักษะความสามารถของนักกีฬาอยู่ในระดับดี ผู้ฝึกสอนมีการวางแผนการฝึกซ้อมส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบหน้าที่ แต่ปัจจัยที่สมาคมกีฬาส่วนใหญ่ดำเนินการได้อยู่ในระดับพอใช้ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจของผู้ฝึกสอนกีฬา และปัจจัยควรปรับปรุง ได้แก่ จำนวนผู้ฝึกสอนกับจำนวนนักกีฬา สำหรับด้านสมรรถภาพและสุขภาพ พบว่าสมาคมกีฬาส่วนใหญ่ดำเนินการอยู่ในระดับพอใช้ ได้แก่ หลักจิตวิทยาการกีฬา ข้อควรปรับปรุง ได้แก่ การให้คำแนะนำด้านโภชนาการแก่นักกีฬา และสุดท้ายด้านสวัสดิการ ขวัญและกำลังใจ พบว่า นักกีฬาได้รับการสนับสนุนจากสมาคมและครอบครัว อยู่ในระดับพอใช้ถึงดี เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของนักกีฬา จะพบว่าในกีฬากรีฑานักกีฬามีความตั้งใจในการฝึกซ้อม และปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนอย่างเคร่งครัด ในขณะที่เดียวกันผู้ฝึกสอนก็ปฏิบัติตนในหน้าที่ของผู้ฝึกสอนได้ดีเช่นกัน ในด้านสมรรถภาพและสุขภาพ ผู้ฝึกสอนมีการฝึกซ้อมนักกีฬา โดยพิจารณาใช้เทคโนโลยีหลายด้านเพื่อช่วยพัฒนาสมรรถภาพและสุขภาพของนักกีฬา

**ธีรชัย บุญมี (2543: 49-52)** ศึกษาความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาโรงเรียนเอกชนในเขตการศึกษา 1 โดยใช้แบบสอบถามในครูพลศึกษาจำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูพลศึกษาต้องการพัฒนาวิชาชีพครูด้านวิชาการโดยต้องการให้อบรมความรู้ด้านการเขียนแผนการสอน การติดตามประเมินผล 2) ด้านความต้องการพัฒนาวิชาชีพครูด้านการสอน ครูพลศึกษาต้องการได้รับการอบรมวิธีการนำทักษะใหม่ๆ มาสอนจากง่ายไปหายาก ต้องการการสัมมนาทางด้านพลศึกษาในเรื่องวิธีการสอน การเขียนแผนการสอน การจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น 3) ด้านความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาเกี่ยวกับด้านการใช้สถานที่ อุปกรณ์ และวัสดุทัศนูปกรณ์ ครูพลศึกษาต้องการมีความรู้ในการสร้างสื่อ และการใช้สื่อใหม่ๆ ให้กับครูพลศึกษา 4) ด้านความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาเกี่ยวกับด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและบริการ ครูพลศึกษาต้องการให้จัดกีฬาประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและได้แสดงความสามารถของตนเอง การประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือ การจัดตั้งองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาในท้องถิ่นอย่างจริงจัง 5) ด้านความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาเกี่ยวกับด้านทักษะและ

ความสามารถทางกีฬา ครูพลศึกษาต้องการรับรู้ความเคลื่อนไหว กฎ กติกาใหม่ๆ การอบรมทักษะทางการกีฬาประเภทต่างๆ การจัดแข่งขันกีฬา การมีส่วนร่วมกับชุมชน 6) ด้านความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพ ครูพลศึกษาต้องการให้ครูพลศึกษามีความสำนึกในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความรู้ การพัฒนาตนเองด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์อยู่เสมอ ตรงต่อเวลา อุทิศตน และเป็นผู้นำ และ 7) ด้านความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาเกี่ยวกับด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ครูพลศึกษาต้องการให้มีการพัฒนาและสร้างคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของครูพลศึกษาให้มากขึ้น ต้องการให้มีสมาคมครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน ความยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ การเอาใจใส่นักเรียนอย่างเสมอภาค

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาในเขตอำเภอเมือง และนอกเขตอำเภอเมือง พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**รัชนิพร สุทิน** (2545: 47-50) ศึกษาการใช้เทคนิคจิตวิทยาการกีฬาของผู้ฝึกสอนของสมาคมกีฬาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า เทคนิคที่ผู้ฝึกสอนนำไปปฏิบัติกับนักกีฬามากที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมความวิตกกังวลและความเครียด และเทคนิคที่ทำให้นักกีฬามีจิตใจเข้มแข็ง ส่วนเทคนิคที่ผู้ฝึกสอนต้องการเรียนรู้ และต้องการนำไปปฏิบัติกับนักกีฬา 4 เทคนิคแรก คือ ทำให้นักกีฬามีจิตใจเข้มแข็ง ความสามารถในการเป็นโค้ช การฝึกจิตใจและจินตภาพ และเทคนิคแรงจูงใจ

**มาลีรัตน์ พระสมิง** (2545: 82-87) ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรทางพลศึกษาและกีฬาที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตการศึกษา 1 โดยเก็บข้อมูลตัวอย่างจากคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตการศึกษา 1 จำนวน 279 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของบุคลากรทางพลศึกษาและกีฬาที่พึงประสงค์ คือ ด้านสถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ เพศชายและเพศหญิงใกล้เคียงกันอายุ 18-30 ปี และอายุ 31-40 ปี สถานภาพโสด การศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีชั้นโท การศึกษาระดับปริญญาตรีวิทยาศาสตร์การกีฬา วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทพลศึกษา ระดับปริญญาโทชั้นโท การศึกษาระดับปริญญาโทวิทยาศาสตร์การกีฬา วุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรชั้นสูง (ปกศ. สูง) พลศึกษา

ด้านบุคลิกภาพของบุคลากรได้แก่ มีความรับผิดชอบติดตามงาน มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่น มานะพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของงานที่

ท้าทายความสามารถ ชอบเอาชนะปัญหาและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีการคิดอย่างพิจารณา มีความสุขุมรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบขั้นต้น เป็นต้น

ด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทางพลศึกษากีฬาและนันทนาการ ได้แก่ ความรู้ในการใช้หลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้อธิบายปรากฏการณ์และกระบวนการของชีวิตและสุขภาพ ความรู้ด้านนันทนาการ การจัดกิจกรรมต่างๆ ความรู้เรื่องจิตวิทยาการสอน การประยุกต์ใช้การกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อป้องกันโรค เป็นต้น

ด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ความรู้เรื่องการฝึกอบรม การพลศึกษา การกีฬา การออกกำลังกาย มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา มีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการแข่งขันกีฬาประเภทต่างๆ และเป็นกรรมการตัดสินกีฬาประเภทต่างๆ เป็นต้น

ด้านความถนัดและความสามารถพิเศษ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานที่ต้องใช้ทักษะในการทำสื่อ และการประชาสัมพันธ์ ความสามารถพูดภาษาท้องถิ่น

และด้านการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหน่วยงาน ได้แก่ ความถนัดหรือความสามารถเฉพาะด้านกีฬามากกว่า 3 ชนิดขึ้นไป เป็นผู้จัดและดำเนินการแข่งขัน เป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมสมรรถภาพทางกาย เป็นผู้นำทางด้านการกีฬา

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางการพลศึกษา และกีฬาที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตการศึกษา 1 แต่ละจังหวัดพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยจังหวัดที่แตกต่างกันได้แก่ ปทุมธานีกับสมุทรสาคร และ ปทุมธานีกับนครปฐม

**ธนบดี นันตา (2546: 51-56)** ศึกษาสมรรถนะของผู้ฝึกสอนตามการรับรู้ และความคาดหวังของนักกีฬาและผู้ฝึกสอนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยสมรรถนะที่ศึกษามี 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการสอน และด้านบุคลิกลักษณะ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะของผู้ฝึกสอนด้านวิชาการโดยรวมอยู่ระดับมาก ด้านการสอนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านบุคลิกลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความคาดหวัง และการรับรู้ของนักกีฬาที่มีต่อสมรรถนะทั้ง 3 ด้านโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แต่แตกต่างกันในรายละเอียด กล่าวคือ ด้านวิชาการ พบว่าความคาดหวัง และการรับรู้ของนักกีฬาที่มีต่อสมรรถนะของผู้ฝึกสอนด้านวิชาการไม่มีความแตกต่างกันในระดับความคิดเห็นในรายละเอียด ด้านการสอน

พบว่ารายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมีดังนี้ มีท่าทางและบทบาทเหมาะสมในขณะฝึกสอน ใช้คำชมเชย ตักเตือน และออกคำสั่งได้เหมาะสม อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเองกับนักกีฬา จิตใจหนักแน่น ควบคุมอารมณ์ในขณะฝึกสอนได้ โดยนักกีฬามีความคาดหวังต่อสมรรถนะของผู้ฝึกสอนด้านการสอนสูงกว่าการรับรู้ของนักกีฬา ด้านบุคลิกลักษณะ พบว่ารายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมีดังนี้ มีเหตุผลมีความมั่นคง สามารถเผชิญปัญหาโดยวิจรรณญาณและความสุขุมรอบคอบ คล่องแคล่วกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักกีฬาและสังคม โดยนักกีฬามีความคาดหวังต่อสมรรถนะของผู้ฝึกสอนด้านบุคลิกลักษณะสูงกว่าการรับรู้ของนักกีฬา

**นกุล โสทธิพันธ์** (2549: 133-153) ศึกษารูปแบบการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ฝึกสอน จำนวน 6 สถาบัน พบว่า ผู้ฝึกสอนควรได้รับการปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ใน 3 มิติ ดังนี้ 1) คุณลักษณะในตัวผู้ฝึกสอน ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ บุคลิกภาพ 2) ทักษะที่ผู้ฝึกสอนมีในความรู้และความสามารถในการฝึกสอน ประกอบด้วย กีฬา วิธีการสอน และการทำงานเป็นทีม และ 3) บทบาทที่ผู้ฝึกสอนแสดงออก ประกอบด้วย นักการทูต ครู และนักจิตวิทยา ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันในตัวผู้ฝึกสอน จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี

**ลัดดาวัลย์ เชื้อนคำ** (2551: 51-79) ได้ศึกษาช่องว่างทางสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนบ้านเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำนวน 59 คน ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่จำเป็น และที่มีในปัจจุบันของครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมรรถนะที่จำเป็นด้านความรู้ ครูมีความเห็นว่าต้องอยู่ในระดับมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านความรู้ในส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านทักษะที่จำเป็น ครูมีความเห็นว่าต้องอยู่ในระดับมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านทักษะนั้นอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่จำเป็น ครูมีความเห็นว่าต้องอยู่ในระดับมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักทางด้านความรู้กับสมรรถนะหลักทางด้านทักษะที่ครูมีตามความเป็นจริงแล้วจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน สมรรถนะหลักด้านทักษะจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากสมรรถนะหลักด้านความรู้ สมรรถนะด้านความรู้ในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับใด สมรรถนะด้านทักษะก็จะอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรมในการลดช่องว่างระหว่างสมรรถนะหลัก

ตามความเป็นจริงกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาตามที่กำหนด คือ ครูที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานสูงควรมีการปรับเปลี่ยนความคิดของบุคลากรครูให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ ให้ความรู้และทักษะที่ครูไม่เพียงพอ โดยการสนับสนุนครูในการศึกษาต่อ ให้ทุนส่งเสริมการวิจัยของครู สนับสนุนให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงาน ภายในประเทศหรือต่างประเทศ และควรมีการให้ทุนเพื่อเสนอผลงานทางวิชาการ ให้มีการไป ปฏิบัติงานบริการวิชาการ มีการฝึกอบรมบุคลากรเฉพาะในประเด็นที่ต้องการอย่างเพียงพอ โดยการฝึกอบรมแบบ In-service Training สำหรับกลุ่มครูที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงาน น้อย ควรให้การสนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น โดยเน้นความรู้ในวิชาที่ตนเองสอนและความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนซึ่งมีเพิ่มเติมอยู่เรื่อยๆ และให้เสรีภาพทางวิชาการ

### 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Lisa M. Miller (2003: 142) ได้ดำเนินการวิจัยคุณภาพเพื่อศึกษารับรู้ต่อความเป็นผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ของผู้ฝึกสอนกีฬาระหว่างมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารับรู้ความเป็นผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม กับความฉลาดทางอารมณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม กับการปฏิบัติตนตามความเป็นผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และบุคลิกภาพของผู้ฝึกสอน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ หัวหน้าผู้ฝึกสอนกีฬามหาวิทยาลัย ในกลุ่มที่ 1 จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ฝึกสอนมีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะ ความสม่ำเสมอ ตรงไปตรงมา ความเท่าเทียม ความเอาใจใส่ และการเสริมพลัง ของผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สำหรับปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ ความสามารถตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมตนเอง ทักษะด้านสังคม การเข้าใจผู้อื่น และแรงจูงใจและกำลังใจมีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ดังนั้นเพื่อให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติที่ดี คณะที่จัดการเรียนการสอนจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาผู้ฝึกสอน ให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ดังกล่าวเพื่อให้ผู้ฝึกสอนมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

Epifania G. Claur (2006: บทคัดย่อ) การประเมินประเภทสมรรถนะ และแบบในการฝึกสอนกีฬาในทัศนะของนักกีฬา ในสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัยของเมืองบาเกียว (Baguio City) และเมืองเบนเกต (Benguet City) ประเทศฟิลิปปินส์ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประเภทของผู้ฝึกสอน สมรรถนะ และแบบในการฝึกสอนของผู้ฝึกสอนในสถาบันการศึกษาในเมืองบาเกียว และเมืองเบนเกต และเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ของ 3 ตัวแปร คือ ประเภท

สมรรถนะ และแบบในการฝึกสอน เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาผู้ฝึกสอน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ฝึกสอนที่อยู่ในโปรแกรมการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัย มีประเภทของการฝึกสอนอยู่ทั้ง 2 ประเภท คือ แบบเผด็จการ และแบบสร้างสัมพันธที่ดี อยู่ในระดับสูงพอๆ กัน และมีลักษณะเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย กับลักษณะนักธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลางใกล้เคียงกัน

แบบในการเป็นผู้ฝึกสอนที่เป็นแบบเผด็จการ ไม่มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอน อายุ เพศ และประสบการณ์การทำทีม แบบในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีความสัมพันธ์กับ อายุ และประสบการณ์การทำทีม แต่มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ผู้ฝึกสอนกีฬา และเพศ แบบในการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความทะเยอทะยานไม่มีความสัมพันธ์กับ สถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอน อายุ เพศ และประสบการณ์การทำทีม แบบในการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีลักษณะเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ไม่มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอน อายุ เพศ และประสบการณ์การทำทีม แบบในการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีลักษณะเป็นนักธุรกิจ ไม่มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอน อายุ เพศ และประสบการณ์การทำทีม

ผลการศึกษายังพบว่าผู้ฝึกสอนในโครงการของสถาบันการศึกษา มีทักษะและสมรรถนะของผู้ฝึกสอนที่ดีในด้านความเป็นครู การสร้างทีม ภาวะผู้นำ และการเป็นที่เลี้ยง การรับรู้ทักษะและสมรรถนะด้านความเป็นครู มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทของกีฬาที่ฝึกสอน และประสบการณ์การทำทีม แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ และเพศของนักกีฬา ในส่วนการรับรู้ทักษะ และสมรรถนะของผู้ฝึกสอนในการสร้างทีม มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทของกีฬาที่ฝึกสอน และประสบการณ์การทำทีม แต่ไม่สัมพันธ์กับอายุ และเพศของนักกีฬา สำหรับการรับรู้ที่ทักษะ และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอนและประสบการณ์การทำทีม แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ และเพศของนักกีฬา

นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่า แบบการนำของผู้ฝึกสอนที่ใช้บ่อย คือ แบบสั่งงาน ขายงาน มีส่วนร่วมในงาน และมอบหมายงาน แต่แบบของผู้ฝึกสอนแบบสั่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอน อายุ เพศ และประสบการณ์การทำทีม ผู้ฝึกสอนแบบขายงานไม่สัมพันธ์กับอายุ และเพศ แต่สัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทกีฬา

ที่ฝึกสอน และประสบการณ์การทำทีม ผู้ฝึกสอนแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับ สถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอน อายุ เพศ และประสบการณ์การทำทีม

สุดท้ายผลการศึกษพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง 1) ประเภทของผู้ฝึกสอน กับ สมรรถนะของผู้ฝึกสอน 2) ประเภทของผู้ฝึกสอนกับแบบในการฝึกสอน และ 3) แบบในการ ฝึกสอนกับสมรรถนะ

Sandy Maynard (2006: บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล และความเป็น มืออาชีพของผู้ฝึกสอน โดยการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษพบว่า การพัฒนาและปรับปรุงผู้ฝึกสอนนั้น แนวคิดหรือทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาหรือทดลอง จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถตนเอง แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ สมรรถนะ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะในการจัดการชีวิต และความยืดหยุ่น ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาทักษะ และสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ และมีผลงานบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้

Bryce Newell (2007: 37-43) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของ ผู้สอน กับความแตกต่างของผลงานระหว่างเพศ และความสำเร็จทางการศึกษาของหัวหน้าผู้ ฝึกสอนบาสเกตบอล วิทยาลัย ในการแข่งขัน NCAA Division II กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้ ฝึกสอนชาย 12 คน และหญิง 4 คน แบบของภาวะผู้นำในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (การฝึกสอน และการสอน) แบบประชาธิปไตย แบบสนับสนุนทางสังคม แบบสะท้อนกลับเชิง บวก และแบบอำนาจนิยม ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมความสัมพันธ์เชิงบวก กับความแตกต่างของผลงานในการโยนลูกเข้าห่วง และการครองบอล ส่วนแบบอื่น รวมทั้งการ ฝึกอบรมและการสอนไม่มีความสัมพันธ์กับผลงาน ผู้ฝึกสอนหญิงมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบ ประชาธิปไตยมากกว่าผู้ฝึกสอนชาย และผู้ฝึกสอนมีแนวโน้มพฤติกรรมแบบอำนาจนิยมมากกว่า ผู้ฝึกสอนหญิง แต่เมื่อทดสอบความสัมพันธ์กลับไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศของผู้ฝึกสอน กับแบบพฤติกรรมของผู้นำ แบบภาวะผู้นำไม่ความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้ ฝึกสอน แต่ก็เป็นที่น่าสนใจว่าแบบการเป็นผู้นำแบบสะท้อนกลับเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงลบ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่การฝึกอบรมและการสอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

อย่างไรก็ตามได้พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างเปอร์เซ็นต์ในการยิงลูกโทษกับจำนวนปีของประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอน และเปอร์เซ็นต์ของการได้ลูกบอล ทั้งนี้เปอร์เซ็นต์ในการยิงลูกโทษมีผู้ฝึกสอน

Christine Scott Nash (2008: 292-298) ศึกษาบทบาทการศึกษาของผู้ฝึกสอนในการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ฝึกสอนในประเทศอังกฤษ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ประวัติชีวิตผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอล ฮอกกี้ และว่ายน้ำ เพื่อตรวจสอบกระบวนการพัฒนามาเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความเชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถาม สอบถามผู้ฝึกสอนกีฬาประเภทต่างๆ จำนวน 621 คน เพื่อประเมินวิธีการเรียนรู้ และการสอน ของผู้ฝึกสอน และใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับบทเรียนในการศึกษาของผู้ฝึกสอน

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการศึกษาของผู้ฝึกสอนต้องสร้างให้ผู้ฝึกสอนมีความรู้และพฤติกรรมในขั้นพื้นฐานก่อน จากนั้นมีการสนับสนุนขั้นตอนการสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้ฝึกสอนมีลักษณะเป็นมืออาชีพ สำหรับโปรแกรมการศึกษาที่มุ่งเน้น คือ การเรียนรู้จากปัญหา การพัฒนาทักษะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการตัดสินใจ ความสามารถในการสะท้อนปัญหา การใช้เหตุผลและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ และการสร้างเครือข่ายผู้ฝึกสอน เพื่อพูดคุย แลกเปลี่ยนการแก้ไขปัญหา การถ่ายทอดความรู้ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน

Jeffrey L. Frost (2009: 1-9) คุณลักษณะของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุคุณลักษณะสำคัญ (ด้านคุณภาพ และความสามารถ) ที่ทำให้ผู้ฝึกสอนประสบความสำเร็จ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือผู้ฝึกสอนจากโรงเรียนมัธยมปลาย 15 แห่ง จากคุณลักษณะ 17 ด้าน และได้แบ่งระดับของผู้ฝึกสอนออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้ฝึกสอนระดับเด็กเล็ก ผู้ฝึกสอนระดับมัธยม และผู้ฝึกสอนระดับวิทยาลัย ซึ่ง 5 อันดับแรกของคุณลักษณะของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จ สามารถจัดลำดับได้ดังนี้ ด้านคุณภาพการสอน ด้านการสื่อสารกับนักกีฬา ด้านการจูงใจนักกีฬา ด้านการพัฒนาทักษะด้านกีฬาของนักกีฬา และด้านความรู้ด้านกีฬาที่สอน ซึ่งทั้ง 5 คุณลักษณะนี้มีคะแนนมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป แต่อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะต่างๆ ของผู้ฝึกสอนที่ได้นั้นไม่ได้เป็นสิ่งรับประกันว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จเสมอไป ผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จนั้นมักหาหนทางในการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้ฝึกสอนที่มีทักษะการสอนต่านั้นสามารถพัฒนาตนเองได้จากกรอบหลักสูตรต่างๆ เพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้ฝึกสอนในทุกระดับควรผ่าน



การสอบใบประกาศตามลำดับขั้นก่อนได้รับการบรรจุให้เป็นผู้ฝึกสอน และผู้ฝึกสอนทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ฝึกสอนระดับเด็กเล็กควรมีความรู้ด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น และการช่วยฟื้นคืนชีพ

**Andrew Bennie (2009: บทคัดย่อ)** ศึกษาการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลใน กีฬาคริกเก็ต รักบี้ลีก และรักบี้ยูเนียน: การศึกษาเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องความเป็นมืออาชีพของผู้ฝึกสอน และนักกีฬา จากประเทศออสเตรเลีย โดยการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลที่เป็นกลยุทธ์สำคัญไปสู่ความเป็นมืออาชีพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เป็นผู้สอน และนักกีฬาคริกเก็ต รักบี้ลีก และรักบี้ยูเนียน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้ฝึกสอน 6 คน และนักกีฬา 25 คน และวิธีการสังเกตผู้ฝึกสอน 16 คน และนักกีฬา 80 คน ในขณะที่ฝึกซ้อมและแข่งขัน จำนวน 41 ช่วง

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความรู้ ด้านกฎระเบียบ กติกา ยุทธวิธีในการเล่น การเข้าถึงนักกีฬา การให้ความไว้วางใจ ความเคารพ ความเห็นอกเห็นใจ โดยทางด้านคุณภาพ และทักษะ จะเช่นเดียวกันกับความมีปรัชญาในการ ฝึกสอน (ความรู้ทั่วไป) หรือมีทิศทางในการฝึกสอน ผู้ฝึกสอนจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน ในด้านกลยุทธ์ของความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การมอบหมายให้รับผิดชอบ การพัฒนาทักษะ เฉพาะด้าน และการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ความจริงใจในการสื่อสาร การเปิด ช่องทางในการสื่อสาร การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการสื่อสารเพื่อการ เรียนรู้และการพัฒนานักกีฬา ด้านการจัดการผู้เล่น (นักกีฬา) ประกอบด้วย สัมพันธภาพ การ จัดการทีม การจัดกลุ่มตามคุณลักษณะของบุคคล และการวางแผนประกอบด้วย การเตรียมการ วางแผนที่เหมาะสมกับผู้เล่น การวางแผนการฝึกซ้อมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละช่วง และด้าน สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การพัฒนาทีมในทางบวก โดยสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การให้ความเท่าเทียมกันในการฝึกสอน การสร้างวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนทีม และการสร้างความกลมเกลียวเหนียวแน่นในทีม ปัจจัยดังกล่าวจะช่วยสร้าง และธำรงรักษาทีมไว้ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาและปรับปรุงผลงาน และการนำไปสู่ชัยชนะในการแข่งขัน กีฬา

**Mohamad Nizam Bin Hj. Nazarudin (2009: 4-10)** ศึกษาแบบความเป็นผู้นำ ของผู้ฝึกสอน และความพึงพอใจของนักกีฬาในทีมบาสเกตบอลของมหาวิทยาลัยมาเลเซีย โดย

ศึกษาจากนักกีฬาบาสเกตบอลจำนวน 101 คน ที่แข่งขันในกีฬาชิงแชมป์มหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย

ผลการศึกษาพบว่า แบบภาวะผู้นำที่นักกีฬาชื่นชอบเรียงลำดับดังนี้ การฝึกสอนและการสอน การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก ความเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจ แรงสนับสนุนทางสังคม ความเป็นประชาธิปไตยและการใช้อำนาจ และสำหรับด้านการฝึกสอนและการสอนซึ่งเป็นด้านที่นักกีฬาพึงพอใจมากที่สุด พบว่า การที่ผู้ฝึกสอนทำเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยากให้กลายเป็นเรื่องง่าย ให้ความสนใจเป็นพิเศษที่จะแก้ไขสิ่งที่นักกีฬาทำผิดให้ถูกต้อง การอธิบายเทคนิคและยุทธวิธีของกีฬา การใช้วิธีการฝึกที่หลากหลาย เน้นการสร้างทักษะสู่ชัยชนะ การสอนและการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม การกำกับการสอนที่ก้าวหน้าขึ้นตามลำดับขั้นตอน การดูแลอย่างใกล้ชิด ความชัดเจนของตารางการฝึกซ้อม และความรู้ที่ดีเกี่ยวกับกีฬาที่เล่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนแบบสั้นๆ ได้ใจความแต่เฉียบคม

Sofia Santos et al. (2010: 62-69) ศึกษาการรับรู้สมรรถนะและความต้องการการอบรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะในวิชาชีพในกลุ่มผู้ฝึกสอนจำนวน 343 คน 22 ชนิดกีฬา โดยจำแนกผู้ฝึกสอนเป็นผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ต่ำ (ต่ำกว่า 5 ปี) ประสบการณ์ปานกลาง (5-10 ปี) และประสบการณ์สูง (มากกว่า 10 ปีขึ้นไป) ผลการศึกษาพบว่าประเด็นการรับรู้สมรรถนะ และความต้องการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะในวิชาชีพที่สำคัญมี 3 ประเด็น คือ สมรรถนะในด้านการวางแผนงานประจำปีและแผนงานที่ต่อเนื่อง สมรรถนะที่เกี่ยวกับการฝึกซ้อมและการแข่งขัน และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและการพัฒนา นอกจากนี้ผลการศึกษาได้พบว่าผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ในการฝึกสอนต่ำ มีความต้องการฝึกอบรม มากกว่า กลุ่มผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์สูง โดยเฉพาะสมรรถนะที่เกี่ยวกับการฝึกสอน และการฝึกอบรม และสมรรถนะด้านการวางแผนประจำปีและการวางแผนงานที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามไม่พบความแตกต่างกับกลุ่มผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ในระดับปานกลาง

ประเด็นค้นพบต่อมาก็คือ การศึกษาของผู้ฝึกสอนที่แตกต่างกันจะมีความแตกต่างของการรับรู้สมรรถนะใน 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการวางแผนงานประจำปีและการวางแผนงานที่ต่อเนื่อง สมรรถนะด้านการฝึกสอนและการแข่งขัน และสมรรถนะส่วนบุคคลและการพัฒนา โดยผู้ฝึกสอนที่จบด้านพลศึกษา และจบการศึกษาในระดับวิทยาลัย มีการรับรู้สมรรถนะตนเองสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า ในขณะที่สมรรถนะด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้

ฝึกสอน ผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์สูงมีความต้องการการฝึกอบรม และการพัฒนาต่ำกว่าผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า และมีประสบการณ์ปานกลาง

โดยสรุปแล้วสมรรถนะ หรือ Competency ของผู้ฝึกสอนควรมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ และเป็นสาระสำคัญ เช่น เทคนิคการเล่นกีฬากรีฑา
- 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะด้านสติปัญญา (Intelligence) ทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) เช่น ผู้ฝึกสอนสามารถอธิบายลักษณะการฝึกซ้อมกีฬาแก่นักกีฬาได้อย่างถูกต้อง และนักกีฬาสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) อันประกอบไปด้วย
  - 3.1) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ซึ่งหมายถึง ทศตนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง เช่น ผู้ฝึกสอนมีความมั่นใจในวิธีการสอนที่จะทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จในการแข่งขัน
  - 3.2) บุคลิกประจำตัว (Trait) หมายถึง บุคลิก ลักษณะนิสัยใจคอ เช่น เป็นผู้ฝึกสอนที่เข้มงวด เป็นนักกีฬาที่ดี
  - 3.3) แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง แรงขับเคลื่อนจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำออกมา เช่น นักกีฬาที่มุ่งความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และแสวงหาวิถีทางเพื่อประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังพยายามปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มาได้จาก 3 ทาง คือ ติดตัวมาตั้งแต่เกิด จากประสบการณ์ และจากฝึกอบรม และจากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเพื่อค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา ซึ่งแบ่งออกเป็น สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

อย่างไรก็ตามในการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผู้ฝึกสอนทั้งสิ้น 18 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสื่อสาร การจูงใจ การแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการรับผิดชอบ

งาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การตัดสินใจ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความมั่นใจในตัวเอง การสร้างความสำเร็จ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งสมรรถนะทั้ง 18 ด้านนี้ จะต้องใช้กระบวนการทางการวิจัยเพื่อคัดเลือกให้เหลือสมรรถนะหลัก จำนวน 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 5 ด้าน ซึ่งจะนำเสนอ ผลการศึกษาในบทต่อไป