

บทที่ 4

ผลการศึกษามรรณะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน สำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ในการศึกษามรรณะของผู้ฝึกสอนกรีฑา ผู้วิจัยกำหนดศึกษามรรณะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาและจัดทำรายละเอียดของรายการสมรรถนะ ทั้ง 2 กลุ่ม ของผู้ฝึกสอน ในบทนี้จึงได้นำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลักของผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ดังมีรายละเอียดการนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลักของผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ในการศึกษามรรณะหลักของผู้ฝึกสอนกรีฑา ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสมาคมกรีฑาฯ ทุกฝ่ายด้วย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการค้นหาสมรรถนะหลัก หรือเป็นความสามารถหลักที่บุคลากรของสมาคมกรีฑาฯ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมกัน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่

- 1) เลขาธิการ
- 2) รองเลขาธิการ และอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน
- 3) อุปนายกอาวุโส
- 4) อนุกรรมการฝ่ายจัดการแข่งขัน
- 5) อนุกรรมการฝ่ายอบรมผู้ฝึกสอน

ดังมีรายละเอียดของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นเพศชาย ส่วนใหญ่อายุ 60 ปีขึ้นไป มีเพียง 1 คนที่อายุ 47 ปี การศึกษาจบปริญญาโทจำนวน 4 คน ปริญญาตรีจำนวน 1 คน มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับคณะกรรมการบริหาร จำนวน 3 คน และอนุกรรมการ จำนวน 2 คน ผู้ให้ข้อมูลนี้มีจำนวน 2 คน ที่ทำงานร่วมกับสมาคมกรีฑาฯ เป็นเวลา 35 ปี ที่เหลือทำงานร่วมกับสมาคมฯ 6-8 ปี ดังรายละเอียดตามตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

รายชื่อผู้ฝึกสอนทีมชาติ	อายุ (ปี)	การศึกษา	ตำแหน่งในสมาคมฯ	ระยะเวลาทำงานร่วมกับสมาคมฯ ในตำแหน่งนี้ (ปี)
พล.ต.ต.สุรพงษ์ อาริยะมงคล	65	ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม	เลขาธิการ	35 ปี
พล.ต.ต.ศุภวณัฐ อาริยะมงคล	65	ปริญญาโท พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	รองเลขาธิการ และ อนุกรรมการ ฝ่ายผู้ฝึกสอน	35 ปี
พ.ต.อ.ศิริวัฒน์ เพ็ชรสกุล	78	ปริญญาโท พานิชยศาสตร์การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	อุปนายกอาวุโส	8 ปี
พล.อ.อาณัติ รัตนพล	64	ปริญญาตรี พลศึกษา มหาวิทยาลัยพลศึกษา	อนุกรรมการ ฝ่ายจัดการแข่งขัน	6 ปี
นายเอกวิทย์ แสงผล	47	ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	อนุกรรมการ ฝ่ายอบรมผู้ฝึกสอน	6 ปี

ในการค้นหาสมรรถนะหลักของบุคลากรสมาคมกรีฑา ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนของประเด็นการสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากการสอบถามถึงจุดแข็งของสมาคมกรีฑา ที่ทำให้สมาคมกรีฑา ดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสมาคมฯ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การค้นหาสมรรถนะหลักที่บุคลากรของสมาคมฯ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักกีฬา และเจ้าหน้าที่สมาคมฯ ต้องมีร่วมกันเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ การบรรลุเป้าหมายสุดท้ายที่สมาคมฯ ต้องการ ทั้งนี้ในขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ทั้งนี้เพื่อไว้ใช้ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลตามเทคนิคสามเส้า ด้านผู้ให้ข้อมูล (Participant Feedback) รวมทั้งให้รายละเอียดหรือให้คำนิยามสมรรถนะที่เลือกมาแต่ละด้านเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมก่อน จากนั้นผู้วิจัยได้นำเอกสารสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรม คาดว่าหากบุคลากรของสมาคมกรีฑา มีสมรรถนะดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสมาคมฯ ให้ประสบความสำเร็จ จำนวน 18 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การมอบหมายงาน (Delegation) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การจูงใจ (Motivating) 6) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) 7) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 8) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (Accountability) 9) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 10) ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness) 11) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Motivation) 12) การตัดสินใจ (Decision Making) 13) ความกระตือรือร้น (Energetic) 14) ความคิดริเริ่ม (Innovation) 15) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) 16) สร้างความศรัทธา (Trust Building) 17) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และ 18) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) ให้ผู้บริหารของสมาคมฯ พิจารณา และให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในสมรรถนะที่ต้องการ เพื่อประกอบการตัดสินใจ และคัดเลือกสมรรถนะหลักจำนวน 5 ด้านที่ต้องการ พร้อมให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ และประเด็นสุดท้ายของการสัมภาษณ์ เป็นการให้ผู้บริหารให้ข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร

สำหรับรายละเอียดตามขั้นตอนของการค้นหาสมรรถนะหลักผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก จุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ การสัมภาษณ์ในประเด็นนี้เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ “จุดแข็ง” ของสมาคมกรีฑาฯ ที่ทำให้สมาคมกรีฑาฯ สามารถดำเนินงานบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของสมาคมกรีฑาฯ ที่กำหนดไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“การจัดการมาตรฐาน วิทยาการก้าวไกล ภูมิภาคเข้มแข็ง ผู้ความเป็นเลิศระดับโลก”

พันธกิจ

- 1) พัฒนาสมาคมกรีฑาฯ ให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
- 2) เสริมสร้างความเข้มแข็ง และยกระดับมาตรฐานกรีฑาส่วนภูมิภาค
- 3) พัฒนาศักยภาพนักกรีฑาสู่ความเป็นเลิศในระดับเอเชีย และระดับโลก
- 4) สร้างศูนย์ฝึกกรีฑาให้เป็นศูนย์ฝึกชั้นนำของเอเชีย

จากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า “จุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ” นั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิตนักกรีฑาที่มีผลงานดีเด่นได้อย่างต่อเนื่อง 2) นโยบายการบริหารงานมีความต่อเนื่องชัดเจนและมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน 3) ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายโดยเฉพาะกลุ่มผู้ฝึกสอน 4) การมีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอดีตทีมชาติ หรืออดีตนักกรีฑาที่มีประสบการณ์คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นด้านต่างๆ ไว้ดังนี้

1) **ความสามารถในการผลิตนักกรีฑาที่มีผลงานดีเด่นได้อย่างต่อเนื่อง** ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่ากรที่สมาคมกรีฑาฯ สามารถผลิตนักกีฬาที่มีความสามารถ และมีผลงานดีเด่นได้อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศ และต่างประเทศนั้น มาจากกระบวนการในสร้างอย่างเป็นขั้นตอนทั้งกลุ่มผู้ฝึกสอน และกลุ่มนักกีฬา เริ่มจากการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาเชิงเทคนิคต่างๆ รวมทั้งการส่งเข้าแข่งขันเพื่อพัฒนานักกีฬาให้มีทักษะ และความชำนาญที่ต่อเนื่องยกระดับครอบคลุมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จึงจะทำให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืนได้ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

“จุดแข็งสมาคมกรีฑาฯ มีหลายจุดด้วยกัน จุดหนึ่งที่เป็นรูปธรรมอย่างมาก คือ สมาคมกรีฑาฯ สามารถสร้างนักกรีฑาทีมชาติรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนอย่างต่อเนื่อง จะสังเกตได้ว่าในระยะเวลา 40 ปี นักวิ่ง Sprint 4x100เมตร มีตัว

ตายตัวแทนอยู่ตลอดเวลา สามารถขึ้นไปต่อกรถึงระดับเอเชีย รับเหรียญ
ระดับเอเชีย เกือบทุกครั้งที่เราแข่งขัน หรือถ้าพลาดก็อยู่ 1 ใน 3 ตลอด.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....ส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ระบบการสร้างนักกรีฑาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง
จากกลุ่มเยาวชน สู่วัยรุ่นทีมชาติ สู่วัยรุ่นทีมชาติชุดใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการ
แข่งขันในรอบหลาย 10 ปีที่ผ่านมา เรามีนักกีฬาหน้าใหม่ๆ เกิดขึ้นแล้วมา
ทดแทนรุ่นพี่ๆ ได้ทันตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เกิดจากการสร้างผู้ฝึกสอนในสวน
ภูมิภาคมีความเข้มแข็งที่ได้สร้างนักกีฬารุ่นใหม่ๆ ขึ้นมา มีระบบการแข่งขันที่
ดี และมีการแข่งในภูมิภาคอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้าง
นักกีฬารุ่นใหม่ระลอกแล้วระลอกเล่า เข้ามาสู่การเป็นทีมชาติชุดใหญ่ สิ่ง
สำคัญที่สุด คือ การบริหารจัดการภายใน การเก็บตัวทั้งปีที่ดี หรือการส่ง
นักกีฬาไปแข่งขันต่างประเทศ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ที่ดี เพราะนักกีฬาคน
หนึ่ง จากเด็กเยาวชนไปสู่แชมป์ซีเกมส์ ต้องใช้เวลาหลายปี และต้องร่วมเกม
แข่งขันมากมายพอสมควร กว่าเด็กคนนั้นจะก้าวเข้ามาสู่การเป็นแชมป์ได้
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกีฬาเอเชียนเกมส์ เราจะเห็นว่าคู่แข่งคนสำคัญ คือ
มหาอำนาจกรีฑาของเอเชีย ไม่ว่าจะเป็น จีน ญี่ปุ่น เกาหลี หรือชาติอื่นๆ ใน
เอเชีย ที่มาจากรัสเซีย 3-4 ประเทศ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น คือ..... เราได้
ต่อสู้กับชาติเหล่านี้ ตลอดระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเราก็สู้ได้ตลอด นี่คือ
จุดแข็งจุดหนึ่งของเรา”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

“เราสามารถทำการเก็บตัวนักกีฬาฝึกซ้อมได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถมี
งบประมาณสนับสนุนการเก็บตัว”

(อ.เอกวิทย์)

“..... ความสามัคคีทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร คณะทำงาน ผู้ฝึกสอน และผู้
ฝึกสอนภูมิภาคทั่วประเทศ เมื่อมีความสามัคคีกลมเกลียว ผลผลิตที่ออกมา
ไม่ขาดตอน อันนี้เป็นเรื่องใหญ่..... ”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

จากมุมมองของผู้บริหารที่เลือก ด้านความสามารถในการผลิตนักกรีฑาที่มีผลงาน
ดีเด่นได้อย่างต่อเนื่อง ให้เป็นจุดแข็งของสมาคมกรีฑา เนื่องจากว่า นักกรีฑาถือเป็นผลผลิตหลัก

ของสมาคม ดังนั้น การที่ได้ผลผลิตที่มีคุณสมบัติตามความต้องการคือ ประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับต่างๆ สมาคมกรีฑาฯ จึงมีกระบวนการสร้างและผลิตนักกรีฑาทีมชาติที่เข้มแข็ง เป็นขั้นตอน และมีความต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจจากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้องอื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม ร่วมกันพัฒนา และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไปอย่างพร้อมเพรียงกัน

2) นโยบายการบริหารงานมีความต่อเนื่องและมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความเห็นว่าจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ อยู่ที่กลุ่มผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง มีทุนทรัพย์ และได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้สามารถสนับสนุน ผลักดัน หรือขอความร่วมมือจากบุคคล/ผู้สนับสนุน หรือองค์กรต่างๆ ภายนอก ให้มาร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ได้ ทำให้สมาคมฯ สามารถที่จะดำเนินนโยบาย และแผนการพัฒนาต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และมีความชัดเจน รวมทั้งมีงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอุปการคุณมาโดยตลอด นอกจากนี้การที่ผู้บริหารสามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี มีนโยบายการบริหารงานที่มีความต่อเนื่อง และจากการที่เป็นผู้ที่มีสถานะทางสังคมที่ดีทำให้สามารถจัดหางบประมาณมาสนับสนุนได้อย่างต่อเนื่องถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานมีความเข้มแข็งและมีทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ตามความเห็นดังนี้

“เรามีคณะกรรมการบริหารต่อเนื่องรุ่นแล้วรุ่นเล่าเข้ามา คณะกรรมการบริหารที่เข้ามามีส่วนสำคัญในการสนับสนุนกิจกรรมของสมาคมกรีฑาฯ ทำให้การบริหารงานมีความต่อเนื่อง และก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“สิ่งสำคัญ คือ เรามีกลุ่มผู้บริหารที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน..... คือ ผู้บริหารมีความต่อเนื่อง การเดินไปข้างหน้า นโยบายก็ดี วิธีคิดก็ดี ไม่เปลี่ยนแปลง สามารถสร้างต่อเนื่องได้..... การได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนที่มีมาอย่างสม่ำเสมอ เช่น บริษัท FBT ก็ช่วยเหลือเรื่องเสื้อผ้าที่ใช้ในการแข่งขันทั้งปี ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่มากพอสมควร CP ก็ช่วยเหลือเรื่องอาหาร Chang ก็ช่วยเหลือเรื่องน้ำดื่มทุกเกมแข่งขัน นอกจากนี้แล้วเรายังได้รับความกรุณาสนับสนุนจากภาครัฐที่ดีกว่าเมื่อก่อน คือ องค์กรประกอบทั้งหลายนี้ หากมีจุดเดียวจะไปไม่รอด ต้องหลายๆ จุดที่ดียกระดับขึ้นตลอดทุกส่วนรอบข้าง”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

“....สมาคมกรีฑาฯ มีคณะกรรมการบริหารที่มีความเข้มแข็งมาก เป็นผู้ใหญ่ในบ้านเมืองที่มีฐานะ แต่ให้ความสำคัญกับกีฬา และให้การสนับสนุนกีฬาเป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น..... นายกสมาคมฯ และกรรมการบริหารสมาคมฯ..... ทำให้สมาคมเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง ทางด้านการบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ.....” (อ.เอกวิทย์)

จุดแข็งอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารเลือก ด้านการมีนโยบายบริหารงานที่มีความต่อเนื่อง และมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน เป็นจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ เพราะการมีนโยบาย และแผนการพัฒนาที่ต่อเนื่องจะส่งผลต่อการพัฒนาในทุกๆด้านให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น สมาคมฯจึงมีระบบการสนับสนุนให้คณะกรรมการบริหารที่มีชื่อเสียง มีทุนทรัพย์ และได้รับการยอมรับจากสังคม และคณะกรรมการทุกคนของสมาคมกรีฑาฯ ล้วนเข้ามาเพื่อสนับสนุนการกีฬาของชาติ โดยแท้จริง เห็นได้จากการที่คณะกรรมการบริหารร่วมกันหางบประมาณเพื่อเข้ามาสนับสนุนกิจกรรมของสมาคมกรีฑาฯ โดยมีได้หวังสิ่งใดตอบแทน ร่วมกันวางแผนการบริหาร และการพัฒนา โดยสานต่อนโยบายรุ่นแล้วรุ่นเล่าอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สมาคมกรีฑาฯ เป็นสมาคมกีฬาที่มีความเข้มแข็งและอยู่ยืนถาวรหน้าของประเทศไทยในปัจจุบัน

3) ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายโดยเฉพาะกลุ่มผู้ฝึกสอน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า การมีผู้ฝึกสอนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคนั้น เปรียบเสมือนขุมกำลังสำคัญในการค้นหา คัดเลือกนักกีฬาที่มีความสามารถ และพัฒนานักกีฬาเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ภาครัฐที่ให้การส่งเสริมด้านการอบรมความรู้พื้นฐานแก่ผู้ฝึกสอนทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้กลุ่มผู้ฝึกสอนมีความเข้มแข็ง สามารถสรรหา คัดเลือก และพัฒนานักกีฬาที่มีความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

“....ในปัจจุบันเรามีทีมงานผู้ฝึกสอนของสมาคมฯ ที่เริ่มเข้มแข็งขึ้น ทั้งผู้ฝึกสอนต่างชาติและผู้ฝึกสอนไทย..... จะเห็นได้ว่าบางประเภทผู้ฝึกสอนไทยทำได้ดีกว่าผู้ฝึกสอนต่างชาติ ปัจจุบันเรามีผู้ฝึกสอน มีองค์กรผู้ฝึกสอนในภาคส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในปริมาณค่อนข้างมาก โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนในต่างจังหวัด คือขุมกำลังในการสร้างนักกีฬาระดับเยาวชนมีความเข้มแข็งมาก จะเห็นได้ว่าจากการแข่งขันชิงแชมป์ประเทศไทย มีนักกรีฑาเข้าร่วมแข่งขันปีหนึ่งไม่ต่ำกว่า 2,000-2,500 คน เป็นประจำทุกปี แล้วก็มีนักกรีฑาใหม่ๆ เพิ่มขึ้นทุกปี นี่เป็นจุดที่มีความเข้มแข็งมากของสมาคมกรีฑาฯ และ

จากการที่เรามีการอบรมผู้ฝึกสอนทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ทั้งในองค์กรภาครัฐ และเอกชน เช่น สพฐ. และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และในส่วนอื่นๆ ทำให้เรามีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าผู้ฝึกสอนต่างจังหวัดสามารถทำผลงานในบางประเภทได้ทัดเทียมกับผู้ฝึกสอนที่อยู่ในส่วนกลาง ถือว่าสมาคมฯ มีความเข้มแข็งขึ้น โดยภาพรวมถือว่าสมาคมกรีฑาฯ มีความเข้มแข็งในแทบทุกด้านเหลือแต่เพียงจุดๆ หนึ่งที่เรายังเข้าสู่ความสำเร็จไม่ได้ คือ การเข้า Final หรือการได้เหรียญในการแข่งขันโอลิมปิก หรือชิงแชมป์โลก ถ้าเราทำได้ จะถือว่าเราเข้าสู่จุดที่มีความสมบูรณ์พร้อม”

(อ.เอกวิทย์)

จากมุมมองอีกด้านที่ผู้บริหารได้คัดเลือก ด้านความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย โดยเฉพาะกลุ่มผู้ฝึกสอน ให้เป็นจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ เนื่องจากว่า การค้นหาและผลิตนักกรีฑาที่มีความสามารถได้อย่างต่อเนื่องนั้น ประการแรก จะต้องเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาจำนวนมากและกระจายอยู่ทุกจุดทั่วประเทศ และต้องมีความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬา ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์สั่งสมมา ต้องมีการแบ่งปันความรู้ ซึ่งความรู้ที่ได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐในการสนับสนุน เพื่อให้ความรู้ของผู้ฝึกสอนกรีฑาทั่วประเทศ มีความทั่วถึงและทัดเทียมกับผู้ฝึกสอนส่วนกลาง เหล่านี้ คือจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ ที่ทำให้สามารถผลิตนักกรีฑาที่มีความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง

4) การมีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอดีตทีมชาติ หรืออดีตนักกรีฑาที่มีประสบการณ์คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่นักกรีฑาทีมชาติที่เลิกเล่นกรีฑาไปแล้วจากทุกยุคทุกสมัยนั้น ยังคงมีการติดต่อสานสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือกิจการต่างๆ ของสมาคมกรีฑาฯ อย่างต่อเนื่องโดยไม่หวังผลตอบแทนนั้นแสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร ซึ่งการอุทิศตนนี้จะกลายเป็นวัฒนธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลังต่อไป ตามความเห็นดังนี้

“.....สมาคมกรีฑาฯ คือจุดรวมของอดีตนักกรีฑาทีมชาติทั้งหมด นักกีฬาทีมชาติที่เลิกกรีฑาไปแล้ว หลายยุคหลายสมัย ทุกคนเมื่อมีกิจกรรมก็จะกลับเข้ามาช่วยกิจกรรมของสมาคมฯ อย่างต่อเนื่อง จะเห็นถึงสายสัมพันธ์ของนักกรีฑาทีมชาติในอดีตกับองค์กรสมาคมกรีฑาฯ นี่คือนวัตกรรมอีกประการหนึ่ง..... การที่สมาคมกรีฑาฯ สามารถสร้างผลงานอย่างต่อเนื่องทำให้เวลาร้องขอความ

ช่วยเหลือ จากหน่วยงานภาครัฐก็ดี ภาคเอกชนก็ดี จะได้รับความร่วมมือ
 อย่างดียิ่ง คือเป็นองค์ประกอบหลายๆ ส่วนเข้ามา ทำให้องค์กร สามารถ
 บริหารอย่างมีผลงาน และอย่างต่อเนื่อง”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

จุดแข็งอีกด้านที่ผู้บริหารได้คัดเลือก คือ ด้านการมีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอดีตทีมชาติ หรือ
 อดีตนักกรีฑาที่มีประสบการณ์คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง จุดแข็งด้านนี้เป็น
 ส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของสมาคมกรีฑาฯ เป็นไปอย่างเรียบร้อย เนื่องจากอดีตนัก
 กรีฑาทีมชาตินั้นมีจำนวนมาก และอยู่ในหน่วยงานทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยเฉพาะ
 ในส่วนภูมิภาค ซึ่งกลายเป็นแรงสนับสนุนสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมกรีฑาฯ ในการช่วย
 ฝึกสอน สรรหา คัดเลือกนักกีฬาเข้าสู่ระบบของสมาคม เป็นตัวอย่างที่ดีในการประสบความสำเร็จ
 และช่วยผลักดันและหาเครือข่ายในการช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมฯ

ประเด็นที่สอง การค้นหาสมรรถนะหลักจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลโดยตรง ผล
 การสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาสมรรถนะหลักจากการสอบถามความคิดเห็น โดยผู้วิจัยยังไม่ได้ให้ผู้ถูก
 สัมภาษณ์พิจารณารายการสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้ทบทวน และจัดทำไว้ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องการ
 ได้คำตอบตามความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูลก่อน ซึ่งจะสะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการเห็น หรือต้องการ
 ให้บุคลากรมีการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ เป็นลำดับแรกๆ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูล
 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่บุคลากรในองค์กรต้องมีร่วมกัน เมื่อพิจารณาจาก
 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสมาคมกรีฑาฯ โดยเห็นว่าสมรรถนะหลักที่บุคลากรทุกคนต้องมีร่วมกัน
 ลำดับแรก จะประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
 ในงาน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
 4) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน ซึ่งสมรรถนะหลักที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความเห็นไว้
 ใกล้เคียงกันดังนี้

1) **การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน** ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะมองความเชี่ยวชาญ
 ในงานโดยเน้นไปที่การมีความรู้ และทักษะเฉพาะด้านของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีภารกิจ
 ต่างกัน ซึ่งจะมีความชำนาญแตกต่างกันออกไป ผู้ให้ข้อมูลมีเหตุผลที่สนับสนุนความคิดเห็นก็คือ
 การที่บุคลากรทุกคนมีความรู้ ทักษะ และการรอบรู้ในงาน โดยเฉพาะงานด้านที่ตนเองรับผิดชอบ
 จะทำให้การปฏิบัติงาน หรือดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ สัมฤทธิ์ผลบรรลุเป้าหมาย หรือทำ
 ผลงานได้ดีกว่าเดิม ตัวอย่างของความคิดเห็น เช่น

“ในรายบุคคลผมคิดว่าเรื่องแรกที่ต้องมีคือความรู้พื้นฐานแต่ละคนที่มีต้องมีความรู้แต่ละด้านนั้นๆ เช่น วิทยาศาสตร์กีฬา อะนาโตมี ความรู้อีกด้านหนึ่งที่สอดคล้องกับการปฏิบัติการ ดำเนินการ อย่างที่สองต้องยอมรับว่า บางคนมีความรู้เยอะ ต้องมีความสามารถที่นำไปใช้ในภาคปฏิบัติให้เกิดผลยกตัวอย่าง ผู้ฝึกสอนบางคนมีความรู้ที่ดีมากแต่ในทางปฏิบัติไม่ชัดเจนและไม่สามารถที่จะนำไปสู่ภาคปฏิบัติให้นักกีฬาเข้าใจและปฏิบัติตามได้..... ผู้ตัดสินต้องมีทักษะการดำรงความยุติธรรมให้กับเกมแข่งขันให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บางครั้งนักกีฬาทำผิด ไม่ถูก ทำฟาล์ว ก็ไม่กล้าตัดสินใจเพราะตนเองก็ไม่แน่ใจว่ามันใช่หรือไม่ใช่ แต่ถ้ามีทักษะดี มีประสบการณ์สูง ถ้าเห็นก็จะสามารถเข้าไปแก้ไขได้ทันที แต่ถ้าเขาไม่รู้หรือไม่แน่ใจปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไป ก็จะเกิดการประท้วงขึ้น.....ความรู้ทักษะของทีบุคคลมีแต่ละด้านนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาภารกิจที่มีอยู่ให้ประสบความสำเร็จ”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

ทั้งนี้ได้มีผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานที่สำคัญเกิดขึ้นมาจากการสั่งสมประสบการณ์เป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“.....งานในหน้าที่ถ้าทำไประยะหนึ่งเขาก็จะเกิดความชำนาญในหน้าที่นั้น สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุน ทั้งองค์ความรู้ในภาคส่วนต่างๆ ทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักกีฬา นอกจากการฝึกซ้อมแล้วเพื่อจะให้เกิดความชำนาญก็ต้องส่งเข้าแข่งขันบ่อยๆ”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....ประสบการณ์ของผู้ฝึกสอน หากเป็นผู้ฝึกสอนใหม่ๆ แล้วนักกีฬาทำผิด เขาจะยังดูไม่ออก แต่ถ้ามีประสบการณ์เขาก็จะบอกได้ว่าทำผิด.....”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

“ในการที่จะหาความรู้และประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอน เช่น เมื่อเลิกเป็นนักกีฬาทีมชาติแล้ว ก็ไปเป็นผู้ฝึกสอนให้กับโรงเรียนกีฬา หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อหาประสบการณ์ในการเป็นผู้ฝึกสอน การเป็นนัก

กรีฑาทีมชาติเก่าแล้วจะมาเป็นผู้ฝึกสอนเลยนั้นบางครั้งไม่ได้ เพราะเนื่องจากความรู้ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนนั้นยังไม่เพียงพอ อาจได้เพียงประสบการณ์การแข่งขัน ได้วิธีการวิ่ง ได้เบสิก แต่วิธีการที่จะทำอย่างไรให้นักกีฬาประสบความสำเร็จได้จะต้องศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งจุดนี้มีความสำคัญมาก”

(พล.ต.อาณัติ)

โดยสรุปด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเพื่อเป็นสมรรถนะหลักของสมาคมกรีฑาฯ คือ การที่บุคลากรมีความรู้งานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ อีกทั้งสามารถนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในงานของตนเพื่อให้งานที่ทำนั้นมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จต่อไป

2) **การทำงานเป็นทีม** ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือ และความร่วมมือกันของกลุ่มสมาชิกในการดำเนินภารกิจ รวมไปถึงความสมัครสมานสามัคคีของบุคลากร โดยที่การทำงานเป็นทีมจะทำให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างดียิ่งได้ จะต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำของผู้บังคับการ ดังตัวอย่างของความคิดเห็น

“.....ต้องมีความร่วมมือภายในองค์กร เพราะจะก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องมีการทำงานเป็นทีม..... ความร่วมมือกันระหว่างคนในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ผู้นำองค์กรต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในภาพความเป็นผู้นำจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานทำงาน แต่ความเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นไม่ใช่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เพราะว่าการเป็นผู้นำในการทำงาน หมายถึงคุณต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพด้วย.....”

(อ.เอกวิทย์)

“.....ไม่ใช่ว่าตนเองจะทำงานเก่ง แต่ทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้จึงทำงานคนเดียว เพราะว่างานใหญ่ๆไม่มีใครทำคนเดียวได้สำเร็จ.....”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

โดยสรุปด้านการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเพื่อเป็นสมรรถนะหลักของสมาคมกรีฑาฯ นั้น สิ่งสำคัญคือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับ เนื่องจากกิจกรรมหรืองานของสมาคมกรีฑาฯ นั้นมีขนาดใหญ่ ต้องมีการประสานงาน และทำงานร่วมกัน จากบุคลากรที่มาจากหลากหลายภาคส่วน ซึ่งตัวบุคลากรนั้นก็ต้องมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานด้วย คือ มุ่งทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และภาวะผู้นำนั้นต้องเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแต่ละสถานการณ์ จะทำให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมของสมาคมกรีฑาฯ เป็นไปอย่างมีความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

3) ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในประเด็นนี้ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าสมรรถนะหลักที่ต้องมีร่วมกันประการหนึ่งคือ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน และความมีระเบียบวินัย เสียสละ อุทิศตน พุ่มเทให้กับงานขององค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน และมีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมถึงความมีจริยธรรมว่า สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการปลูกฝังตั้งแต่เป็นเด็ก หรือเยาวชน เพื่อให้ทุกคนมีระเบียบวินัย มีความเคารพต่อกฎระเบียบ กติกา เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“..... ต้องเข้าใจว่าตนเองมีภารกิจอะไร ต้องมีวินัย และความรับผิดชอบในภารกิจ มีการทำงานเป็นทีมที่สำคัญคือ ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซื่อสัตย์ต่อผู้ร่วมงาน คือ ทำงานแล้วต้องรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่เอาตัวรอดคนเดียว.....”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

“.....ในองค์กรหนึ่งๆ จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบสำคัญหลายภาคส่วนของบุคคลต่างๆ ในองค์กรต้องมีเป้าหมายเดียวกัน คือต้องสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ได้ และบุคลากรต้องรับผิดชอบในภารกิจที่มี ต้องซื่อสัตย์ต่อองค์กร ต้องรอบรู้ในหน้าที่หรือมีความชำนาญ มีความทุ่มเท อุทิศเวลาให้กับงานที่รับผิดชอบ และการประสานงานกับกลุ่มต่างๆ ในองค์กร เพราะการทำงานในองค์กรทำงานไปก็ต้องประสานงานกัน เดินไปด้วยกัน.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....ส่วนเรื่องจริยธรรมต่างๆ นั้น เราได้ปลูกฝังตั้งแต่ระดับเยาวชน อย่างนักกีฬาмаาเก็บตัวก็จะมีกฎระเบียบมาบังคับ เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้ ผู้ฝึกสอนต้องมีความละเอียดรอบคอบ อย่างในเรื่องการแก้เกม ในขณะที่แข่งขันต้องคิดว่าทำอย่างไรจึงจะปลูกฝังให้เด็กต้องการได้รับชัยชนะ ที่สำคัญที่สุดกีฬาทุกชนิดมีกติกาทุกคนต้องปฏิบัติตาม นั่นคือการสอนให้ทุกคนเคารพในกติกา นี่คือการสอนนักกีฬาทางอ้อมเหมือนกัน.....”

(พล.ต.อาณัติ)

โดยสรุปด้านความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ที่ผู้บริหารคัดเลือกตามความคิดเห็นในรอบแรกเพื่อเป็นสมรรถนะหลักของสมาคมกรีฑาฯ คือ การที่บุคลากรทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ยึดมั่นในกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ปฏิบัติใช้ร่วมกัน มีความรอมชอมในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ต้องสามารถอุทิศตนและอุทิศเวลาที่มีให้กับงานได้อย่างแท้จริง คุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

4) ความสามารถในการรับผิดชอบ ในประเด็นนี้มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความสามารถในการรับผิดชอบงานโดยมองว่าจะทำให้งานที่รับผิดชอบมีคุณภาพ และยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคม

“.....การมีความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ คนเราเมื่อมีความรับผิดชอบในงานจะส่งผลอื่นๆ ตามมา เช่น ผลสัมฤทธิ์ และคุณภาพของงาน.....”

(อ.เอกวิทย์)

“.....อย่างห้องน้ำส่วนรวมที่ห้องอาหาร มั่นสกปรก คือผมพูดไปแต่ก็ยังหาคนรับผิดชอบตรงนี้ไม่ได้ คือถ้าในบ้านเราก็คือว่าไม่ค่อยเรียบร้อยเท่าไรหรอกแต่หากเทียบประเทศที่ล้ำหลังหากเราเห็นแบบนี้ ก็รู้สึกไม่ดี ทำนองเดียวกัน ขณะนี้ชาวต่างชาติที่มาอยู่กับเรา เห็นแบบนี้ ก็อาจมีการคุ้ยระหว่างผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศด้วยกัน จะทำให้ภาพลักษณ์เสียหาย อย่างนี้ใครเป็นผู้รับผิดชอบก็ต้องมารับผิดชอบไปตามนั้น และเมื่อได้รับมอบหมายงานก็ต้องติดตามผลงาน หากตนเองไม่มีเวลาไปดู ก็ต้องให้คนอื่นไปดูแทน ไม่ใช่เกี่ยงกัน.....”

(พ.ต.อ.ศิริวัฒน์)

โดยสรุปด้านความสามารถในการรับผิดชอบ ในมุมมองของผู้บริหาร คือ ความสามารถที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดีนั้น ยังสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ มีความเรียบร้อย ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคมกรีฑาฯ ซึ่งเป็นองค์กรตัวแทนของประเทศชาติต่อไป

ประเด็นที่สาม การยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากร ในขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ถัดมาผู้วิจัยต้องการค้นหาสมรรถนะหลัก โดยให้ผู้ให้ข้อมูลเทียบเคียงความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์กับประเด็นสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้ทบทวนมาทั้งสิ้น 18 ด้าน ซึ่งในขั้นตอนก่อนที่จะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พิจารณาประเด็นสมรรถนะ 18 ด้านที่ได้ทบทวนมา และจากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักที่บุคลากรของสมาคมกรีฑาฯ ต้องมีร่วมกันอย่างแท้จริง จำนวน 5 ด้าน ซึ่งเปิดโอกาสให้ยืนยันสมรรถนะที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงๆ แก่บุคลากร ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าสมรรถนะหลักของบุคลากร จำนวน 5 ด้าน ควรประกอบด้วย

- 1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (มีความเห็นตรงกัน 5 คน)
- 2) การทำงานเป็นทีม (มีความเห็นตรงกัน 4 คน)
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน (มีความเห็นตรงกัน 4 คน)
- 4) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (มีความเห็นตรงกัน 3 คน)
- 5) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (มีความเห็นตรงกัน 3 คน)

ซึ่งสมรรถนะที่เลือกมานั้นจะเป็นประเด็นเดียวกับที่ให้ข้อคิดเห็นไว้ตั้งแต่แรกจำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านความสามารถในการรับผิดชอบงาน ซึ่งในประเด็นที่สามนี้ ได้มีการเพิ่มเติมสมรรถนะด้านที่ 5 คือ สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ภายหลังจากพิจารณาข้อมูลจากผู้วิจัยแจกเอกสารให้

ดังมีรายละเอียดของผลการศึกษา ดังนี้

1) **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม** ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นในการเลือกสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากว่าประเด็นดังกล่าวนี้เป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ การประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในการทำงานร่วมกัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข รวมทั้งยังสะท้อนถึงการมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์การต่อผู้อื่นด้วย ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ผมว่าองค์กรจะเข้มแข็งได้ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร การดำรงความถูกต้อง ธรรมาภิบาล นั่นคือความเข้มแข็งขององค์กร ไม่คิดหาผลประโยชน์จาก องค์กร นั่นคือความเข้มแข็ง.....ความซื่อสัตย์ต่อเพื่อน ต่อตนเอง ต่อองค์กร เป็นเรื่องของความจริงใจตรงไปตรงมา มีจริยธรรม มีธรรมภิบาลในตัวเอง ก็ จะสนับสนุนให้สังคมที่เองอยู่ดีขึ้น ไม่ว่าจะองค์กรเล็ก องค์กรใหญ่ หรือ ประเทศชาติ.....”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์ภูงษ์)

“....การอยู่ในตำแหน่งเลขาธิการ ที่มีปัญหาหลากหลายเข้ามา เราต้องยึดใน หลักของคุณธรรมและจริยธรรม ในการพิจารณาปัญหาต่างๆ เพราะเราเป็น จุดรวมของทุกฝ่าย อย่างเอาผู้ตัดสินมาทำงาน เราก็ให้นโยบายว่า ต้องให้ผู้ ตัดสินมีการหมุนเวียน ห้ามให้ใครคนใดคนหนึ่งไปทุกงาน คนอีกกลุ่มหนึ่ง ไม่ได้ไป อันที่สองต้องสร้างกลุ่มใหม่มารองรับเอาคนใหม่ๆ อายุน้อยมา ทำงาน ส่วนในสำนักงานหากผู้บริหารออกกฎอะไรแล้วก็ต้องใช้เท่าเทียม เสมอภาคกัน คือมาตรฐานเดียวกัน ไม่ใช่สองมาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้ไม่มี ความแตกแยกในสำนักงาน ไม่มีพวกเขาพวกเรา อีกส่วนผู้บริหารก็ต้อง ทำงานให้โปร่งใสตรวจสอบได้ การใช้เม็ดเงินสมาคมฯ ต้องใช้จ่ายอย่าง ประหยัดและเห็นคุณค่า เราต้องดูแลวิธีการบริหารจัดการต่างๆ อย่าง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสูง.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“ผมว่าความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ให้เป็นเรื่องแรกเพราะว่าจะ ครอบคลุมถึงเรื่องของการอยู่ร่วมกัน แบบมีการยอมรับกัน คือให้มีความ สบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกันได้ เหมือนกับการมีสิ่งของที่จะต้องได้ก็ต้องได้ ทัดเทียมกัน ไม่ว่าจะเรื่องของการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ทุกคนปรับให้อยู่ ด้วยกันได้ ในลักษณะ "ติเพื่อก่อ" เพื่อให้ทุกคนได้รับฟังแล้วนำมาแก้ไข.....”

(พล.ต.อาณัติ)

ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์แต่ละท่านได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรมในบุคลากรแต่ละกลุ่มว่ามีความแตกต่างกันไปตามภารกิจ ดังนี้

ในกลุ่มผู้บริหาร การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จะเกี่ยวกับการมี ธรรมาภิบาลในฝ่ายบริหารที่จะต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เห็นแก่ประโยชน์ของ

สมาคมฯ สำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้อง รวมทั้งการให้ความเป็นธรรม เท่าเทียม และ ความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกกลุ่ม โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“เรื่องการให้ความเป็นธรรม ในฐานะผู้บริหาร ผมมองถึงความสามารถในการ ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร ให้ความเท่าเทียมและ ทัดเทียมซึ่งกันและกัน มีความสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกวันนี้ ผู้บริหารทำได้ดีอยู่แล้ว แต่น่าจะทำให้ครอบคลุมกับทุกฝ่ายมากกว่านี้”

(อ.เอกวิทย์)

“เลขาธิการมีหน้าที่ในการดูแลนโยบาย งบประมาณ และบุคลากรของ สมาคมฯ ด้านนโยบายไม่ว่าจะออกนโยบายอะไรก็แล้วแต่ต้องเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรและประเทศชาติทุกเรื่อง นี่คือนั่งในจริยธรรมของผู้บริหาร ด้านที่ สอง คือ บุคลากร เราต้องสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมมาอยู่ กับองค์กรของเรา ไม่ใช้การเล่นพวก เพราะเล่นพวกพ้องเมื่อไหร่องค์กรจะ “ปรรัลย.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ในกลุ่มผู้ฝึกสอน การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เป็นการมองเรื่อง จริยธรรมเป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กรที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อนักกีฬาด้วยความเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือมีอคติต่อ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อสร้างความศรัทธาและแบบอย่างที่ดีต่อนักกีฬา นอกจากนี้ยังต้องไม่ทำเรื่อง เสื่อมเสียในด้านฉันทาสวาระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ กับประเด็นนี้ ตัวอย่างเช่น

“ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และภารกิจที่มีอยู่ คือมุ่งมั่น สองคือมีความซื่อสัตย์ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต้องมีความจริงใจต่อกัน ปัญหาระหว่างผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาจะไม่เกิด แต่ถ้าเขาไม่ซื่อสัตย์ต่อกัน ลับหลังพูดให้นักกีฬาเข้าใจผิดผู้ ฝึกสอนอีกคนหนึ่งตลอดเวลา ปัญหาภายในทีมจะเริ่มเกิด ความซื่อสัตย์ ระหว่างตัวเองกับเพื่อนร่วมงานและตัวเองกับองค์กร ผมว่ามันโยงใยในการ สร้างความเข้มแข็งขององค์กร ในทุกจุดทุกหน่วยให้เดินไปด้วยความราบรื่น ไปสู่ความสำเร็จ”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

“ในส่วนของผู้ฝึกสอนต้องไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ทั้งเรื่องของความรู้ที่ต้องให้ทัดเทียมกัน เพื่อไม่ให้นักกีฬาขาดความศรัทธา ความเชื่อถือต่อผู้ฝึกสอน และผู้ฝึกสอนต้องมีความเข้าใจในเรื่องของบุคคลด้วย อย่างเช่น ในกลุ่มนักกีฬาผู้หญิง อาจมีการชิงดีชิงเด่นอยู่ตลอดเวลา ผู้ฝึกสอนต้องมีจิตวิทยา หรือการในการจับเวลาขณะแข่งขันกันตอนฝึกซ้อม เวลาอาจไม่เท่ากัน ห่างกัน แต่ผู้ฝึกสอนก็ต้องบอกว่าใกล้เคียงกัน เพื่อไม่ให้นักกีฬาเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ แต่ผู้ฝึกสอนต้องบันทึกข้อเท็จจริงไว้เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข แนวทางการพัฒนาเราก็พยายามสอดแทรกในการฝึกอบรม แต่ก็ต้องแล้วแต่ว่าผู้ฝึกสอนคนใดจะรับได้แค่ไหน”

(พล.ต.อาณัติ)

“....ต้องไม่ Bias นักกีฬา ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แบ่งพรรคแบ่งพวก อันนี้ไม่ได้ นักกีฬาหญิงในทีมต้องคิดเหมือนน้องตัวเอง เหมือนลูกหลานตัวเอง ไปยุ่งเกี่ยวข้องกับแวนซ์ผู้สาวไม่ได้เด็ดขาดจะทำให้เสียหายต่อองค์กร ต่อระบบการบริหารองค์กรด้วย ในเรื่องอื่นๆ การเป็นผู้ฝึกสอนต้องให้ความยุติธรรมกับนักกีฬา การคัดเลือกนักกีฬาให้เข้ามาเป็นทีม หรือเลือกมาให้ลงในทีม วิ่งผลัด ต้องวางมาตรการหรือหลักการให้ชัดเจน และต้องมีการพิจารณาความสามารถ โดยไม่เล่นพวก ผู้ฝึกสอนต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์มีคณับหน้าถือตา เพราะการเป็นผู้ฝึกสอนก็เหมือนครู มีอะไรที่มากกว่าการเป็นครูอีก ครูเมื่อสอนนักเรียนเราทุ่มเทให้กับการสอนเต็มที่นักเรียนสอบผ่านหรือไม่ก็เป็นเรื่องของเขา แต่ผู้ฝึกสอนต้องมีความรับผิดชอบสูงกว่านั้นอีก สอนนักกีฬาฝึกเด็กคืออย่างไรหากไม่ชนะผู้ฝึกสอนต้องรับผิดชอบ หากบังเอิญมีผู้ฝึกสอนชาติอื่นดีกว่าเราและมีนักกีฬาที่เก่งกว่าเรา แต่ผู้ฝึกสอนเราทำให้เด็กไม่ชนะก็ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นการเป็นผู้ฝึกสอนเหมือนกับการแบกอะไรอยู่บนบ่า อย่างการทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนในกีฬาซีเกมส์ เหมือนกับเป็นการเอาคอพาดเชียง “กิโยติน” จะหล่นมาเมื่อไหร่ไม่รู้หากนักกีฬาแพ้เมื่อไหร่ ตายทันที”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“ถ้าในส่วนของผู้ฝึกสอน สิ่งที่ผู้ฝึกสอนควรเรียนคือ “จริยธรรมของผู้ฝึกสอนกีฬา” Coach Ethics ซึ่งเป็นข้อกำหนดของผู้ฝึกสอนกีฬา เช่น มีความ

ชื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา ผู้ฝึกสอนต้องรู้ เพราะต้องรู้ว่าควรมีบทบาทอย่างไรใน การปฏิบัติต่อนักกีฬา”

(อ.เอกวิทย์)

ในกลุ่มผู้ตัดสิน มุมมองของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม จะเกี่ยวกับความถูกต้องชัดเจนในกฎ กติกา และมีความยุติธรรมในการตัดสิน ดังปรากฏในคำให้ สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ผู้ตัดสินก็มีจริยธรรมในส่วนของความเป็นผู้ตัดสิน คือ ความสามารถในการให้ ความถูกต้อง ชัดเจน ในการแข่งขันตัดสินได้อย่างยุติธรรม ที่สำคัญหน้าที่ ของผู้ตัดสินไม่ใช่ไล่นักกีฬาออกจากสนาม แต่ต้องทำให้นักกีฬาแข่งอย่างมี ประสิทธิภาพ ถ้าผู้ตัดสินคนใดไล่นักกีฬาออกจากสนามโดยไม่มีเหตุผลถือว่า ใช้ไม่ได้ กติกาเขียนไว้ว่าต้องทำให้นักกีฬาแข่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี ความเหมาะสม ถูกต้อง และเป็นธรรม นี่คือภาพรวมของผู้ตัดสิน”

(อ.เอกวิทย์)

“กรณีผู้ตัดสินถูกร้องเรียน เช่น ตัดสินไม่เที่ยงธรรม ละเลยหน้าที่ หรือตัดสิน บกพร่องบ่อยๆ ก็ต้องพักงานเพื่อให้ไปแก้ไข....เรามีการตัดสินตลอดเวลา เพราะตัดสินในสนาม หูตาเป็นร้อย แต่กรณีตัดสินบกพร่องนั้นมีไม่มาก แต่ เป็นห่วงอย่างเดียว คือ หัวหน้าผู้ตัดสิน และผู้ตัดสินจะต้องมีความเที่ยงธรรม กลุ่มนี้พวกพ้องกันเลยไม่รายงานปกปิดความผิด อันนี้อันตราย”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“กติกาคือกฎหมาย ทำให้ง่ายต่อการตัดสิน ถ้าใช้กติกาเป็นหลักก็จะมี ปัญหาอะไร ซึ่งก่อนการแข่งขันเราจะมีการประชุมผู้ตัดสิน ซึ่งก็จะชี้แจงให้ผู้ ตัดสินรับทราบว่าเขาควรทำอะไร ถ้าผู้ตัดสินไม่ยุติธรรม เช่น เห็นว่าเป็นลูก คิษฐ์ของเพื่อน โรงเรียนของเพื่อน แล้วตัดสินด้วยความไม่ยุติธรรม เราต้อง นึกถึงความเสียหายที่ตามมาอย่างมากมาย เพราะว่าการที่ผู้ฝึกสอนแต่ละ คนจะสร้างนักกีฬาขึ้นมา จะต้องเสียงบประมาณในการเก็บตัวฝึกซ้อม ต้อง เสียเวลา อย่างอื่นมากมาย ดังนั้นผู้ตัดสินจะต้องตัดสินด้วยความยุติธรรมให้ ได้เพื่อเป็นการพัฒนานักกีฬา เพราะการตัดสินนั้นเราไม่ได้ตัดสินอย่างเดียว เราต้องดูเด็กด้วย เป็นต้นว่า การตัดสินของเราจะตัดสินอย่างไรจะช่วย

พัฒนาผู้ฝึกสอน พัฒนานักกีฬา เพราะบางทีกฎที่ออกมาไม่ยุติธรรม เราต้องสามารถเสนอสมาคมฯ ให้เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้.....”

(พล.ต.อาณัติ)

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งมีมุมมองเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้ตัดสินต้องมีความซื่อสัตย์ และมีเหตุผล ดึงคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“มันเป็นการยากที่จะให้ทุกคนรักกัน 100% บางคนอาจจะไม่ชอบกันบ้าง แต่ความซื่อสัตย์ต่อภารกิจหน้าที่ ไม่แทงคนข้างหลัง ไม่ฉวยโอกาสที่จะทำร้ายคนอื่น ผิดถูกคุยกันด้วยเหตุผล”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

ในกลุ่มนักกีฬา ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่กล่าวในเรื่องความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จะกล่าวตรงกันว่าสมรรถนะที่สำคัญในด้านนี้คือ การมีความซื่อสัตย์ การมีระเบียบวินัย เคารพกฎ กติกา และรักพวกพ้อง ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์

“นักกีฬาต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ในการเป็นนักกีฬา นี่คือจริยธรรมของเขา เพราะเขาเป็นตัวแทนในนามทีมชาติไทย หากมีโอกาสไปแข่งขันแล้วทำหน้าที่ไม่เต็มที่ เช่น แกล้งตกรอบ หรือบางกรณีส่งชื่อแข่งไปแล้วเห็นว่าไม่ชนะแน่ก็แกล้งไม่เอารองเท้าวิ่งไป อันนี้ก็ต้องถูกลงโทษ ด้านอื่นของนักกีฬาก็ เช่น ต้องมีความเคารพผู้ฝึกสอน เชื่อฟัง ไม่ก่อความแตกแยกในกลุ่ม คือต้องมีวินัย ต้องเคารพในกติกา”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“นักกีฬาถ้ามีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง เคารพตนเอง ปฏิบัติตามหน้าที่ นักกีฬาก็จะฝึกซ้อมด้วยความมีวินัย รับผิดชอบในการเก็บตัว ไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่บั่นทอนตนเอง ผู้ฝึกสอนให้ปฏิบัติอย่างไร ก็จะได้รับฟังและตั้งใจปฏิบัติตามมากขึ้น แต่ถ้านักกีฬาไม่รักเพื่อน ไม่เชื่อฟังผู้ฝึกสอน ก็จะทำให้มีปัญหา เพราะความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนต่อตนเองต่อองค์กรนั้นเป็นหัวใจหลักอันหนึ่งที่จะทำให้สังคมอยู่อย่างมีความสุข”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

“นักกีฬาต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตัวเอง เป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้ามีความซื่อสัตย์ต่อตนเองจะทำให้นักกีฬาซ้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น หมายความว่า

มีระเบียบ มีวินัยในตัวเอง ทำให้เวลาฝึกซ้อมเขาจะสามารถดูแลตัวเองได้เป็นอย่างดี”

(อ.เอกวิทย์)

“ในกลุ่มของนักกีฬานั้น ต้องรู้ตัวเองว่าเขาเป็นอะไร ต้องแยกให้ออกว่าหน้าที่ของเขาคือการเป็นนักกีฬา เมื่อผู้ฝึกสอนสั่งให้ทำอะไรก็ต้องทำ แต่ไม่ใช่ว่าผู้ฝึกสอนคือผู้เผด็จการ สมมติว่า วันนี้ผู้ฝึกสอนให้นักกีฬาเล่น Weight แบบนี้ วิ่งแบบนี้ นักกีฬามีสิทธิ์ที่จะถามว่าทำแล้วได้อะไร ผู้ฝึกสอนก็ต้องชี้แจงกับนักกีฬาให้ได้ เพราะว่าการวาง Course มันแตกต่างกัน แล้วแต่การวางแผนของผู้ฝึกสอน ยกตัวอย่างหน้าที่ของนักกีฬา เมื่อผู้ฝึกสอนได้วางแผนในการแข่งขัน เมื่อบอกให้นักกีฬาลงแข่งขันอะไร นักกีฬาต้องฟัง ไม่ใช่บอกไม่เอา ผมไม่วิ่งประเภทนี้ แต่จะวิ่งอีกประเภทหนึ่ง นี่ไม่ใช่ หรือแม้แต่ในสนามฝึกซ้อมผู้ฝึกสอนให้วิ่งเร็วแค่ไหน ก็ต้องฟัง ไม่ใช่คิดว่าตนเองวิ่งได้เร็วกว่านี้ก็จะวิ่ง มันไม่ใช่ เพราะผู้ฝึกสอนเขามีเป้าหมายอยู่ เช่น วันนี้ให้วิ่งเร็วนะ อีกวันให้วิ่งแค่ 70% ดังนั้นหน้าที่ของนักกีฬาคือปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ฝึกสอน แต่สามารถขอเหตุผลได้ นอกจากนี้ นักกีฬาต้องรู้ว่า เป็นนักกีฬาเขาต้องทำอะไร ซ้อม พักผ่อน รับประทานอาหาร นักกีฬาต้องดูแลตัวเองด้วย เพราะผู้ฝึกสอนไม่มีเวลาที่จะไปดูแล ต้องรับผิดชอบตัวเองได้ 100% หากนักกีฬาดีหรือไม่ เชื้อฟัง เราอาจต้องเรียกมาคุย เพื่อดูว่าเขามีปัญหาอะไรอยู่บ้าง อย่างเช่น หากนักกีฬาเกิดอาการบาดเจ็บ หากผู้ฝึกสอนมองในเจตนาไม่ดีก็จะคิดว่าเขามีข้ออ้างที่จะไม่ซ้อม เช่นนี้เราก็ต้องถามให้รู้จริง หากเราไม่ถามแล้วยังให้เขาซ้อม เขาก็อาจจะเจ็บจริงขึ้นมาเลย จะส่งผลเสียหายได้...”

(พล.ต.อาณัติ)

ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สมาคม ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เป็นเรื่องเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ความเสียสละอุทิศตนให้กับองค์กร ตัวอย่างเช่น

“เน้นที่ความซื่อสัตย์ต่อองค์กรเป็นหลัก เช่น มาทำงานตรงเวลา หากมีงานเร่งถึงเกินเวลาทำงาน ก็ต้องช่วยกันทำ ไม่ใช่หมดเวลาทำงานก็กลับบ้าน เพราะบางครั้งเรื่องความรับผิดชอบไม่ใช่อยู่ที่หน้าที่ แต่อยู่ที่งาน ก็ต้องช่วยเสียสละจนงานเสร็จ และจะต้องไม่เอาเวลาทำงานไปทำอย่างอื่น เพื่อรับประโยชน์

จากคนนอก ต้องคิดให้ได้ว่าตนเองสังกัดองค์กรนี้ เพราะพนักงานองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็ง เพราะรายละเอียดด้านเอกสาร การส่งนักกีฬาแข่งขันติดต่อต่างประเทศ ทำพาสปอร์ต วีซ่าต่างๆ ก็มาจากพนักงานในองค์กร

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“โดยภาพรวมของพนักงานถือว่าดีอยู่แล้ว ความสามารถในการให้บริการถือว่าใช้ได้ มีความซื่อสัตย์ ผมไม่เห็นมีใครโกงใคร ผมว่าคนที่นี่โกงมีน้อย..... ผมมองว่าการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จะทำให้สังคมโดยรวมของสมาคมฯ มีความสุข ถ้าทุกคนต่างเก่ง แต่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ก็ไม่มีความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในสมาคมฯ ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นสิ่งที่มีการปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมกันมา สมาคมกรีฑาฯ ถือเป็นสมาคมหนึ่งที่มีความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในส่วนของผู้ฝึกสอน.....”

(อ.เอกวิทย์)

โดยสรุปการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมของบุคลากรของสมาคมกรีฑาฯ ในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันไปตามภารกิจ แต่คำว่าถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ก็คือ ความซื่อสัตย์ การประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสม การเสียสละ อุทิศตน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในการทำงานร่วมกัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการมีธรรมาภิบาลในการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารงานของสมาคม

2) **การทำงานเป็นทีม** ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นต่อการเลือกด้านการทำงานเป็นทีมว่าควรเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของบุคลากรสมาคมกรีฑาฯ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นในสมรรถนะด้านนี้ว่าการทำงานเป็นทีม คือ การที่ผู้เกี่ยวข้องของสมาคมกรีฑาฯ มีเป้าหมายร่วมกัน ทุกภาคส่วนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในภารกิจหน้าที่ของตนเอง ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน โดยมองประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ มีการสร้างสัมพันธภาพภายในทีมงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในทีม การรายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานให้ทีมงานได้รับรู้ ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“....กีฬากีฬามีหลายประเภทแข่งขัน แต่ละกลุ่มก็มีสังคม มีการแข่งขัน การฝึกซ้อม การประชุมของแต่ละกลุ่มบ่อยๆ ในกลุ่มเหล่านี้ผู้ฝึกสอนในแต่ละกลุ่มก็จะมีภาระหรือเรื่องการฝึกซ้อม การพัฒนาต่างๆ แต่สิ่งสำคัญคือ ทุกคนมี Goal เดียวกัน คือ เราต้องเป็นจ้าวซีเกมส์ เป็นจ้าวเหรียญทอง นี่คือทีม เรียกว่า “ร่วมกันคิด แยกกันทำ เป้าหมายเดียวกัน” ไม่จำเป็นต้องมารวมกัน เพราะภารกิจหน้าที่ต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ ชัยชนะให้กับประเทศชาติ อย่างการเป็นจ้าวซีเกมส์ นั่นคือต้องได้เหรียญแต่ละประเภทมารวมกันต้อง 14-15 เหรียญมารวมกัน”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“....การจัดการแข่งขันงานใหญ่ๆ งานหนึ่ง มีภารกิจหลายส่วน และทุกส่วน ต้องทำภารกิจของตนเองให้เสร็จสิ้นตามกรอบเวลา เพื่อรวบรวมไปสู่การจัดการแข่งขันนั้นๆ ให้ลุล่วงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น เมื่อส่งรายชื่อ นักกีฬา มา ฝ่ายทำสูจิบัตรก็ต้องทำ ฝ่ายพิมพ์สูจิบัตรก็ต้องเป็นตัวรองรับจากที่เขาทำมา ต้องคอยติดตามดูแล ในช่วงนั้นเมื่อไม่มีกิจอื่นๆ ก็ต้องมาช่วยกันทำ เก็บข้อมูลจากที่เขาส่งมา เพราะว่าฝ่ายสูจิบัตรอย่างเดียวทำไม่ทัน เพราะว่าบางเกมใหญ่นักกีฬา 2,000-3,000 คน เขาไม่สามารถลงข้อมูลได้ ส่วนอื่นๆ ทีมงานอื่นก็มาช่วยกันทำเพื่อลงข้อมูลเพื่อเข้าสู่กระบวนการทำสูจิบัตรให้เรียบร้อย..... ฝ่ายผู้ตัดสินต้องวางตัวบุคคล เพราะว่าแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญ ลานต่างกัน มีประสบการณ์ต่างกัน ถ้าแข่งระดับนานาชาติก็ต้องเลือก "นาย ก" แข่งภายในประเทศเลือก "นาย ข" เพื่อเป็นหัวหน้าตรงนั้นได้ แล้วเขาก็ต้องตั้งทีมขึ้นมา ก่อนที่จะมีการแข่งขันเขาก็มีการประชุมหารือ เรียกว่ามีการทบทวน ทุกคนก็จะรู้ภารกิจหน้าที่ เพราะจะมีการประชุมช่วงเช้า ช่วงบ่ายร่วมกัน ดังนั้นใครเจอปัญหาอะไรก็จะนำมาเข้าประชุม เพื่อนำแก้ไขปัญหาร่วมกันแก้ไขและให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน นี่คือ ทีมงานทำงานร่วมกัน”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

ในกลุ่มผู้บริหาร ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีมติเห็นชอบร่วมกัน เพื่อส่งเสริม และ

สนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมฯ ให้มุ่งสู่เป้าหมายหลักขององค์กร ดังตัวอย่างความคิดเห็น
เช่น

“....คณะกรรมการบริหารต้องมีเป้าหมายเดียวกัน อย่างมติที่ประชุมเรื่อง
การจัดหาซื้อที่ ทุกคนเห็นด้วยไม่ใช่อยากได้สมาคมฯ แต่อยากได้ที่ซ่อมเก็บ
ตัวให้กับนักกีฬา สร้างความสำเร็จให้กับประเทศชาติ อย่างเอเชียนเกมส์ ไป
เก็บตัวฝึกซ้อมที่นครราชสีมาเพราะที่ นี้ไม่มีที่ซ่อม ในที่ประชุม ท่านนายก
สมาคมฯ สอบถามความเห็นทุกคน กรรมการทุกท่านได้ลงมา ซึ่ง
คณะกรรมการเห็นชอบเป็นเอกฉันท์ทุกคน นี่ก็คือการบริหารงานที่เป็นทีม
เพราะทุกคนเห็นประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ทีมนี้ไม่ได้หมายความว่าสิ่งไม่
ดีก็เห็นด้วยนะ แต่หมายความว่าเห็นประโยชน์ของสมาคมฯ และเห็นชอบ
ร่วมกัน อย่างเวลาต้องการอาหารเลี้ยงนักกีฬา อุปนายกท่านหนึ่งดูแลเรื่อง
อาหารของซีพี ก็อนุมัติเลย นี่คือพลัง การร่วมมือร่วมใจกันของ
คณะกรรมการ หรือกรณีรถตู้ กรรมการก็ขอบริจาครายใ้รายนี้มาช่วยกัน
ซื้อรถตู้แทนคันเก่าของสมาคมฯ....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“....นายกสมาคมหากขาดเหลืออะไร ท่านก็จะจัดหามาให้ เวลาเราจะไป
ฝึกซ้อมต่างจังหวัดอุปนายกอีกท่านหนึ่งที่เป็นนายทหารระดับผู้ใหญ่ก็ติดต่อ
ที่พักฟรีให้เราบนยอดเขา อุปนายกอีกท่านหนึ่งก็หาอาหารมาส่งให้ 6-7
เดือนมาส่งทุกอาทิตย์ หลายล้านบาทส่งให้เรา..... ผมมองว่าที่ผู้บริหารต่าง
คนต่างทำงานกันนั้นไม่ได้เป็นการทำงานเดี่ยวๆ เพราะที่ต่างคนต่างหามา
เมื่อนำมารวมกันแล้วก็คือเป็นการร่วมกันสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง นั่นคือการ
ทำงานเป็นทีม เพราะการจะขออะไรจากใครนั้นนายกสมาคมฯ รู้อยู่แล้วว่า
ต้องการอะไร มีการพูดคุยในที่ประชุม ต้องการอะไร และในช่วงเวลาไหน
แม้แต่เรื่องการสร้างสมาคมฯ มีการแยกกลุ่มการหาที่ดิน อีกกลุ่มแยกกันหา
วิศวกร คือ ทำงานภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

ในกลุ่มผู้ฝึกสอน ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า การเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น
และให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในการแก้ไขปัญหา หรือ
ถ่ายทอดทักษะและความรู้เพื่อยกระดับความสามารถของกลุ่ม มีการสร้างสัมพันธ์ภายใน

ทีมงานในทุกระดับ รวมทั้งการสร้างให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้ฝึกสอนด้วยกัน คือ ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ปัจจุบันผู้ฝึกสอนมีการประชุมพร้อมกัน หัวหน้าผู้ฝึกสอนกรีฑา ถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีมากๆ สำหรับการเป็นผู้นำ คือการรับฟังความคิดเห็นของน้องๆ อย่างผมทำงานกับเขามีข้อเสนอแนะ ก็นำไปปรึกษา เขาก็ยินดีปรับเปลี่ยน คือ การทำงานเป็นทีม ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หลังจากการหารือกันก็เดินลงไปในสนามทิศทางเดียวกัน..... ด้านความสัมพันธ์ของผู้ฝึกสอน ระหว่างผู้ฝึกสอนเยาวชน กับผู้ฝึกสอนทีมใหญ่ ให้ทำงานร่วมกันได้มาก เพราะผู้ฝึกสอนสมาคมฯ ไม่ใช่เฉพาะที่อยู่ที่นี่ แต่รวมถึงผู้ฝึกสอนต่างจังหวัดทั้งหมด เราต้องสร้างความสัมพันธ์ และต้องสร้างความศรัทธาให้มากขึ้น ปัจจุบันนั้นดีอยู่แล้วแต่อยากให้อีกมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนจากต่างจังหวัดนั้น เขาต้องการความสำคัญ ต้องให้ความสำคัญ เรื่องเงินเป็นเรื่องรอง เพราะบางคนทำงานมา 20 ปี โดยไม่เคยได้รับค่าจ้าง เพราะฉะนั้นเงินไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่เรื่องความภาคภูมิใจ และการได้รับความสำคัญจากองค์กรหลัก คือสมาคมกรีฑาฯ นี่สำคัญที่สุด แล้วก็ค่อยๆ กระจายออกไปเมื่อก่อนไม่มี ในปัจจุบันเราให้ผู้ฝึกสอนต่างจังหวัดที่สร้างทีมได้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนทีมชาติกับเราด้วย..... ถ้าต้องการให้ระดับความสัมพันธ์มากขึ้นก็ต้องคุย ต้องสื่อสารกับเขาให้มากขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ คือสมาคมฯต้องมีการทำงานเชิงรุกให้มากขึ้น ให้เขามีความรู้ จัดอบรม เพื่อให้เขามีสมรรถนะที่สูงขึ้นกว่าเดิม”

(อ.เอกวิทย์)

“การทำงานเป็นทีม..... มีผลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผลที่จะตามมา..... สมมติว่าสมาคมมีเป้าหมายว่าปีนี้ซีเกมส์จะต้องเป็นจ้าวซีเกมส์ไม่ต่ำกว่า 18 เหรียญทอง หัวหน้าผู้ฝึกสอนก็ต้องเข้าประชุมกับผู้ฝึกสอนแต่ละกลุ่ม ผู้ฝึกสอนแต่ละกลุ่มก็ต้องนำไปวิเคราะห์ว่า แต่ละกลุ่มมีรายการใดบ้างที่ควรได้เหรียญ..... จะสะท้อนคือตั้งแต่การมีเป้าหมายร่วมกัน ฝึกซ้อมร่วมกัน และสิ่งสำคัญคือเมื่อทำงานเป็นทีม จะต้องมีความกระตือรือร้น มีความไวเนื้อเชื้อใจให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ สิ่งนี้คือทีมเวิร์ค เพราะนักกีฬามีเป้าหมายเดียวกับผู้ฝึกสอน ทุกคนเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน” (พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

ในกลุ่มผู้ตัดสิน ผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวในเรื่องการทำงานเป็นทีมของผู้ตัดสินส่วนใหญ่ ได้ให้ความสำคัญในมุมมองด้านนี้คล้ายกัน คือ ต้องเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน ไม่แบ่งแยกฝ่าย หรือเห็นแก่พวกพ้อง และเป็นการสร้างความศรัทธา และความน่าเชื่อถือในการทำงานของผู้ตัดสิน ดังตัวอย่างความคิดเห็นดังนี้

“.....ผู้ตัดสินมีการทำงานเป็นทีม แต่มันแบ่งออกเป็นหลายทีม ปัญหามันจึงเกิดขึ้น จริง ๆ แล้วคือ ควรทำงานเป็นทีมที่ไม่แบ่งทีมทั้งหมด นั่นคือ ความหมายของผู้ตัดสินของสมาคมฯ แต่หากมองในกลุ่มทีมของพวกเขา ก็มี การทำงานเป็นทีมได้ดี.....”

(อ.เอกวิทย์)

“.....การทำงานเป็นทีมของผู้ตัดสินนี้ไม่ใช่การเล่นพวกนะ อย่าเข้าใจผิด การทำงานเป็นทีมของผู้ตัดสิน คือ การร่วมมือร่วมใจ เวลาทีมงานก็มาร่วมกันทำ Goal คือจัดการแข่งขันแล้วต้องประสบความสำเร็จ ทุกคนต้องทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด ฝ่ายดูแลอุปกรณ์ดูแลให้ดีที่สุด ต้องให้เกิดการประทุงน้อยที่สุด เพราะนี่คือคุณภาพของผู้ตัดสิน ต้องมีดุลยพินิจชัดเจน..... แต่ละคนมีพื้นฐานความคิดต่างกัน ถ้าคนมีพื้นฐานดี คิดดี ทำดี ก็จะไม่มีความคิด เล่นพวกพ้อง คือถ้าเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวก็จะ ไม่มีปัญหาด้านนี้”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ในกลุ่มนักกีฬา ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า การทำงานเป็นทีมของนักกีฬาจะเน้นที่การมีส่วนร่วมกันในกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้เกิดแนวทางในการปรับตัวของแต่ละบุคคล เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน และความสมัครสมานสามัคคีภายในกลุ่มของนักกีฬาด้วยกัน ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ว่า

“.....ปีที่ผ่านมานักกีฬามีการรวบรวมอุปกรณ์กีฬา เสื้อผ้า เงินทอง ไปบริจาค ในต่างจังหวัดกันเอง ทำกันเอง มีความรักความผูกพันกันค่อนข้างดีในกลุ่มของนักกีฬา..... ในด้านการทำงานเป็นทีมของนักกีฬา คือ ความผูกพันในทีม เช่น เขาลงมาซ้อมกีฬาพร้อมๆ กัน กินข้าวด้วยกัน ไปไหนไปด้วยกัน..... ผมว่ามันคือวัฒนธรรม ซึ่งมีมาแต่เดิมแล้ว นักกีฬาใหม่ๆ เข้ามาก็จะถูกกลืนในวัฒนธรรมนี้ ทำให้มีปัญหาการทะเลาะเบาะแว้ง การชกต่อยกัน ไม่ค่อยมี มี

แต่รวมหัวกันหนีเที่ยวด้วยกัน อันนี้ก็เป็นที่ม แล้วก็มี การเก็บความลับไว้เป็นที่ม.....”

(อ.เอกวิทย์)

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้เปรียบเทียบเรื่องการทำงานเป็นที่ม กับเรื่องความสำคัญของแต่ละบุคคลที่จะทำให้การทำงานเป็นที่มขับเคลื่อนไปได้ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“....การไม่ก่อความแตกแยกข้าวฉานในที่ม เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ ถ้าเพียงตัวใดหัก ก็จะทำให้เครื่องยนต์ทำงานไม่ได้ ฉะนั้นถ้าเครื่องยนต์จะเดินได้ เพียงทุกตัวต้องทำงาน....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สมาคม ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในเรื่องการทำงานเป็นที่มว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการอุทิศตน การร่วมกันรับผิดชอบงานในหน้าที่หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีการช่วยเหลือและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และมีการทำงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน ดังนั้นหากมีบุคลากรใดในที่มไม่สามารถปฏิบัติงานได้ คนอื่นในที่มก็สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างทันท่วงที โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“....เวลาทีมงานก็ต้องช่วยกันทำ ทุ่มเทศธิปัญญา อุทิศเวลาในงานที่รับผิดชอบ งานใครล้น หัวหน้าสำนักงานก็ต้องเข้าไปจัดการ ผมจัดให้มีการประชุมมอบหน้าที่ให้รับผิดชอบ ชี้แจงในที่ประชุมให้ทุกคนรู้ การทำงานเป็นที่มในที่นี้หมายถึง มีการทำงานที่เป็นระบบ ตามขั้นตอน.... บางคนถูกป่วยมีความจำเป็นต้องกลับไปดูลูก หรือแม่อยู่บ้านคนเดียวอายุมากแล้ว ก็ต้องมีข้อยกเว้นบางเรื่อง แต่ถ้าจำเป็นก็จะมี การบอก แต่ส่วนใหญ่ทุกคนจะรู้โดยอัตโนมัติหากมีการแข่งขันทุกคนก็จะอยู่ช่วย....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

โดยสรุปการทำงานเป็นที่มของสมาคมกรีฑาฯ หมายถึง การที่บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการระดมความคิดเห็นเพื่อการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน และแต่ละบุคคลมีความเต็มใจที่จะเสียสละ และรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการสร้างสัมพันธภาพ และสร้างความผูกสัมพันธ์ภายในทีม เพื่อก่อให้เกิดความกลมเกลียวกันในหมู่คณะและมีการสานต่อวัฒนธรรมที่ดีงามไม่

แบ่งแยกฝ่าย มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือกันตามวาระ มีการเห็นผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ และมีการรายงานผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคให้ทีมงานได้รับทราบร่วมกัน

3) **ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน** ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายว่า ความเชี่ยวชาญในงานพิจารณาได้จากหลายองค์ประกอบ กล่าวคือ ต้องมีความรู้ และประสบการณ์ในงานนั้นๆ ด้วยตนเองระยะหนึ่ง ต้องช่างสังเกต จะทำให้สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ ความรู้จะคู่กับความสามารถหรือความชำนาญนั้นก็คือ การมีทักษะ สิ่งสำคัญนอกเหนือจากความรู้ในหน้าที่ของตนเองแล้ว ยังต้องให้ความสนใจกับความรู้ในแขนงอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองมี จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ในงานนั้นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“.....ต้องมีความรู้ความชำนาญการ และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ คนที่มีความรู้ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนอย่างเดียวไม่พอต้องมี ความสามารถด้วย เพราะจะพาทีมไปสู่ความสำเร็จไม่ได้ ต้องมีความสามารถในการสอน การแก้ปัญหา หากนักกีฬาเทคนิคไม่ถูกต้อง คนมีความรู้อย่างเดียวแต่ไม่มีความสามารถแบบ “มีความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” ผู้ฝึกสอนที่มีความสำเร็จหรือมีความเชี่ยวชาญจริงๆ จะสามารถฝึกนักกีฬารุ่นแล้วรุ่นเล่าไปสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ฝึกได้คนเดียวแล้วไม่ฝึกใครอีกเลย หรือไม่เคยฝึกใครให้เป็นแชมป์ได้เลย คือ ผู้ฝึกสอนที่มีความรู้แต่ไม่มีความสามารถ.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....อันดับ 1 คือสถิติที่เขาทำได้ คือ ความเชี่ยวชาญของนักกีฬาแบ่งออกเป็น 3 อย่าง หนึ่ง-ความเชี่ยวชาญในเรื่องของเทคนิคและทักษะที่เขาจะต้องใช้ในการแข่งขัน สอง-ความเชี่ยวชาญที่ผู้ฝึกสอนสร้างให้ คือ การมีสมรรถนะทางกายที่เหมาะสมกับการแข่งขันกรีฑาชนิดนั้น สาม-ต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านการควบคุมสภาวะจิตใจให้อยู่ในสภาวะที่ดีในการแข่งขัน นี้คือกระบวนการที่นักกีฬาจะต้องเรียนรู้ จะต้องมีทั้ง 3 ด้าน เทคนิค ทักษะ เขาเรียนรู้อย่างสมบูรณ์หรือเปล่า บางครั้งเทคนิค ทักษะไม่สมบูรณ์ แต่มีร่างกายชดเชย คือมีทักษะการวิ่งที่ไม่ดี แต่เขามีกล้ามเนื้อที่มีความเร็วและ

แรง มันก็จะชดเชยกันได้ กับอีกคนหนึ่งเป็นลักษณะที่ ร่างกายก็ไม่ค่อยดี เทคนิคก็ไม่ค่อยดี แต่มีสภาวะจิตใจที่ดีมากๆ ลงแข่งก็จะสามารถทำได้ดีมาก เพราะฉะนั้นหากนักกีฬาคนใดมีองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ครบเต็มทั้ง 3 องค์ประกอบอย่างสมดุลกัน ความเชี่ยวชาญในการแข่งขันก็จะเกิด..... นักกีฬาต้องเรียนรู้ให้รู้เหมือนที่ผู้ฝึกสอนรู้ คือ ต้องเรียนรู้ในสิ่งที่เขากำลัง ทำอยู่ ไม่ใช่ซ้อมไปวันๆหนึ่งแต่ไม่รู้ว่าจะซ้อมไปเพื่ออะไร และเมื่อเขารู้ว่าเขาทำ ไปเพื่ออะไร ก็จะทำให้เขาซ้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการ ซ้อมที่ดีขึ้นกว่าเดิม”

(อ.เอกวิทย์)

ในกลุ่มผู้บริหาร การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นในเรื่อง นี้ว่าผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารงาน และการบริหารคน มีความรู้ในงานทุกแขนงของ องค์การตนเองเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดในการบริหารงาน และเป็นการบริหารทรัพยากรที่มี อยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังตัวอย่างความคิดเห็นเช่น

“....ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ในการบริหาร 4M ซึ่งจะทำให้เกิดความสมบูรณ์ใน การสนับสนุนหน่วยงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารมีความ เชี่ยวชาญทั้ง 4 ด้านนี้ ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ..... สิ่งหนึ่งที่ผมเห็น ว่าจะต้องดำเนินการคือ เรื่องของการลงทุน ซึ่งจะต้องลงทุนให้ครอบคลุมทุก ด้าน ซึ่งจะทำให้สมาคมฯ สามารถพัฒนาไปในหลายๆ ด้านพร้อมๆ กัน.....”

(อ.เอกวิทย์)

“ผู้บริหารต้องรู้ทุกซอกทุกมุมของสมาคมฯ ต้องควบคุม ไม่ว่าจะด้านผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ด้านวิทยากรต่างๆ ต้องรู้ทั้งหมด ทุกคนมาคุยอะไรเราต้องรู้ไม่ใช่ให้ เขามาหลอกเราได้ เราต้องรู้ทุกเรื่องเพราะเราเกิดและโตตรงนี้ หน้าที่ผู้ตัดสิน เราก็อำนาจมาก่อน ผู้ฝึกสอนเราก็อำนาจมาก่อน วิทยากรเราก็อำนาจมาก่อน คือเราเป็น นักกีฬามาก่อน เป็นผู้ฝึกสอน เป็นผู้ตัดสิน เป็นวิทยากร..... เพราะฉะนั้นจึง บอกได้ว่าเรารู้ภารกิจหน้าที่ของในองค์กรเราเอง.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ในกลุ่มผู้ฝึกสอน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นในสมรรถนะด้านนี้ของผู้ฝึกสอนว่า การสั่ง สมความเชี่ยวชาญในงาน คือ นอกจากจะมีความรู้พื้นฐานในการเป็นผู้ฝึกสอนแล้ว จะต้องมีการ ค้นคว้า และหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้านกรีฑา และความรู้ในแขนงต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง

พร้อมทั้งต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติจริง และมีอายุการทำงานในหน้าที่ของการเป็นผู้ฝึกสอน ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีความเอาใจใส่ ช่างสังเกต มีความละเอียดรอบคอบ และมีปฏิภาณไหวพริบที่ดี สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับนักกีฬาได้ ต้องสามารถนำมาผสมผสานกับประสบการณ์ที่มี และนำไปประยุกต์ใช้ รวมถึงการพัฒนาหรือต่อยอดความรู้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จของการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานของผู้ฝึกสอนประการสำคัญก็คือ ความสามารถในการสร้างนักกีฬาให้มีผลงานที่ดีขึ้น และมีผลงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....ความรู้ทักษะของทีบุคคลมีแต่ละด้านนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาภารกิจที่มีอยู่ให้ประสบความสำเร็จ.... เมื่อนักกีฬาฝึกซ้อมก็ต้องมีทักษะในการสามารถอธิบายขั้นตอน และสิ่งที่ต้องการให้เข้าใจเหมือนกับเรา เพื่อให้การฝึกซ้อมเดินไปด้วยกัน.... ทักษะตัวนี้เริ่มตั้งแต่ การกำหนดแผน วางโปรแกรมการฝึก นำนักกีฬามาสู่โปรแกรมการฝึก แม้กระทั่งว่าเมื่อนักกีฬาฝึกซ้อมไม่ถูกต้องก็ต้องรู้ เพราะกีฬากรีฑามีการฝึกต่างกัน อย่างนักกรีฑาระยะสั้น เทคนิคการเคลื่อนที่เป็นเรื่องใหญ่ ความแข็งแรงพื้นฐาน และจะต้องรู้ว่าตอนนี้ถึงขั้นไหนแล้ว และขั้นตอนต่อไปต้องทำอะไร.... เมื่อเรามอบหมายภารกิจและอธิบายไปแล้วว่าเราต้องการอะไร ถ้าเขามีทักษะเขาจะรู้ ถ้าคนไม่มีทักษะเลยเขาจะไม่รู้ว่าก้าวต่อไปผิดหรือถูก แต่คนที่ มีทักษะเขาจะรู้ว่าผิดหรือถูกแล้วเขาก็จะกลับมาถามเราว่าเป็นแบบนี้แล้วจะทำอย่างไรดี....

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์ภูงษ์)

“....ผู้ฝึกสอนเราดูจากผลงาน อย่างที่บอกว่าผู้ฝึกสอนคนใดคนหนึ่งสร้างนักกีฬาให้เป็นแชมป์เพียงคนเดียวไม่พอหรอก ต้องสร้างรุ่นแล้วรุ่นเล่าต่อไปเรื่อยๆ นี่ก็คือถือว่ามีความเชี่ยวชาญ.... ปัจจุบันมีน้อยคนที่จะสร้างนักกรีฑาไปสู่ความสำเร็จ ถ้าความสำเร็จก็ต้องดูว่าระดับไหน ซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ หรือได้ Quality ไปโอลิมปิก ถ้าแค่ซีเกมส์ ถือว่าเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความสำเร็จระดับหนึ่งถ้าเทียบ 100% เท่ากับ 60-65% ถ้าระดับเอเชียนเกมส์ ผมให้ 90% หรือได้เหรียญใดเหรียญหนึ่งในชิงแชมป์เอเชียก็ได้ ถ้าถึงระดับ Quality ไปโอลิมปิก ต้องเชี่ยวชาญในงานตัวเองเต็ม 100% เพราะการ Qualify ไป

โอลิมปิก นั้นถูกกำหนดโดยสหพันธ์กรีฑานานาชาติ ซึ่งเป็นระดับโลก เราต้องแข่งกับคนทั่วโลก 200 กว่าประเทศ นี่คือเครื่องบ่งชี้.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....ผู้ฝึกสอนที่จะสำเร็จได้ต้องฝึกเริ่มตั้งแต่ฝึกเด็กนกกีฬาก่อน ที่ให้ฝึกเด็กก่อนเพราะว่า หากเป็นผู้ฝึกสอนใหม่ๆ จะฝึกนกกีฬาที่โตแล้ว หรือฝึกทีมชาติ เขาจะไม่สามารถประเมินได้ว่าสิ่งที่เขาสอนนั้นถูกหรือผิด เพราะผู้ใหญ่มีผลข้างเคียงเยอะ เช่น นอนดึก ไม่เก็บตัว ภารกิจเยอะ ปล่อยตัว สิ่งเหล่านี้จะทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ประเมินไว้ ที่คิดว่าเก็บตัวแบบนี้ ซ้อมแบบนี้ ผลจะออกมาแบบนี้ แต่ผลที่ออกมาไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย ที่คิดไว้ ทำให้ประเมินไม่ได้ว่าเราไม่มีความสามารถหรือนกกีฬาไม่เก็บตัว ถึงได้แนะนำว่าผู้ฝึกสอนที่จะมาเป็นผู้ฝึกสอนทีมชาตินั้นควรเริ่มต้นจากการเป็นผู้ฝึกสอนเด็กก่อน เด็กหมายถึงอายุตั้งแต่ระหว่าง 14-16 ปี เด็กเหล่านี้ไม่มีผลข้างเคียง เด็กเหล่านี้เหมือนครูใหญ่ของผู้ฝึกสอน เพราะผู้ฝึกสอนให้อะไรมันก็จะสะท้อนกลับมากลายเป็นองค์ความรู้ให้กับผู้ฝึกสอนเอง ทำให้สร้างสมประสบการณ์การฝึกคน พอมีประสบการณ์ระดับหนึ่ง จากนกกีฬาเด็ก ไปเป็นผู้ฝึกสอนเด็กโต แต่ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามที่เคยประสบมา ก็ต้องไปตามดูว่าเด็กเก็บตัวดีไหม นอนดึกไหม ปล่อยตัวไหม เพราะสิ่งที่ได้ทำมาทั้งชีวิตนั้น ได้พิสูจน์แล้วว่ามันใช่ แต่ผลทดลองที่ได้นั้นไม่ใช่ แสดงว่าไม่ใช่ผลจากการสอนของเรา แต่เป็นผลจากตัวนกกีฬาเอง ผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์มากๆ จะสังเกตนกกีฬาในการฝึกซ้อม การวิ่งต่อเที่ยว จะพักกี่นาทีต้องฟื้น ถ้าไม่ฟื้นแสดงว่าพักผ่อนไม่เพียงพอ หรือไม่เก็บตัว หรือคนนอนดึกบ่อยขอบตาจะดำ ผู้ฝึกสอนต้องเป็นช่างสังเกตด้วย การที่นกกีฬาไม่เก็บตัว ปล่อยตัว หรือการมีเพศสัมพันธ์มากๆ จะทำให้เกิดอันตราย กล้ามเนื้อจะเปราะ ฮอรโมนร่างกายจะสูญหาย กล้ามเนื้อจะไม่แข็งแรง กล้ามเนื้อฉีกขาดง่าย ผู้ฝึกสอนต้องรอบรู้ หากนกกีฬาเจ็บ ต้องมามองย้อนหลังว่าเราให้ Course ฝึกซ้อมถูกไหม พักกี่นาที แล้วฟื้นตัวไหม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ คือต้องฝึกเด็กมาก่อน ความรู้ตนเองต้องแน่น ทฤษฎีที่นำมาใช้นั้นได้รับการพิสูจน์แล้วว่าใช้ฝึกเด็กกลุ่มหนึ่งพัฒนาได้ แต่อีกกลุ่มหนึ่งไม่ใช่แสดงว่ากลุ่มนี้มีผลข้างเคียงอื่น ถ้าผู้ฝึกสอนไม่มีปฏิภาณ ก็จะไม่มีความรู้เหล่านี้ คือต้องมีความรู้ทางที่สาม หรือมี Sense ต้องมีวิธีคิดต่างๆ มากกว่าความรู้ทางทฤษฎี

มีประสบการณ์แล้วก็ต้องมี Sense ผสมผสานเพื่อให้เกิดแนวคิดแบบนี้ขึ้นมาได้ หากมีแต่ประสบการณ์ไม่มี Sense ก็ไม่สามารถ Apply หรือตรวจสอบอะไรไม่ได้ อย่างรู้่านักกีฬาเจ็บก็รู้ว่าเจ็บ แต่ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าทำไมถึงเจ็บ หากมีความรู้ทางที่สาม ต้องรู้แล้วว่าแสดงว่ามีอะไรผิดพลาดไม่ใช่ เพราะผู้ฝึกสอนแน่ ต้องมาจากนักกีฬา ก็ต้องกลับไปดูว่าอะไรที่เป็นอุปสรรคหรือปัญหานั้น อย่างผู้ฝึกสอนที่มีอยู่ตอนนี้คนหนึ่งเป็นผู้ฝึกสอนเด็กมาก่อนฝึกเด็กรุ่นแล้วรุ่นเล่าก็สามารถทำให้อยู่ในระดับมาตรฐานได้ เขาเป็นคนมีความเอาใจใส่ ถ้าถามถึงนักกีฬาของเขา เขาจะมีข้อมูลอย่างละเอียด เด็กคนนี้ทำสถิติได้เท่านี้ อยู่กับพ่อแม่ พ่อแม่มีปัญหา เลยต้องมาอยู่กับญาติ ซึ่งปัญหานักกีฬาอย่างนี้เราต้องรู้ เพราะว่ามันมาอยู่กับรากก็ต้องรู้ว่าเรามีปัญหาส่วนตัวอย่างไร และต้องคอยช่วยเหลือแก้ปัญหาชีวิตส่วนตัวให้เขาด้วย.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“..... ผู้ฝึกสอนนั้นมีหน้าที่สี่อย่าง หนึ่ง คือ “สร้าง” ต้องเสริมสร้างนักกีฬาให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น สอง คือ “ตรวจสอบ” คุณต้องตรวจสอบได้ว่านักกีฬาของคุณซ้อมไปแล้วดีขึ้นกว่าเดิม หรือว่ายังพ่ายเรืออยู่ในอ่าง สาม “ซ่อมแซม” คือ เมื่อนักกีฬาบาดเจ็บจะซ่อมแซมรักษาอย่างไร ในส่วนที่สี่ คือ ความสามารถของผู้ฝึกสอนที่จะ “หาผู้สนับสนุน” เพื่อให้ผู้ฝึกสอนได้ทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ยกตัวอย่างเช่น หากนักกีฬาบาดเจ็บเราไม่สามารถช่วยได้ เราต้องดูองค์ประกอบอื่นๆ ว่ามีใครบ้างที่สามารถช่วยเราได้ แต่โดยงานหลักของผู้ฝึกสอน คือการพัฒนาให้นักกีฬาให้มีความสามารถในการไปแข่งขันสูงขึ้น มีสถิติดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผลสัมฤทธิ์ของผู้ฝึกสอนคือเหรียญทอง แต่คือการทำให้นักกีฬาทำสถิติได้ดีขึ้นกว่าเดิม ตัวอย่างเช่น แข่งซีเกมส์แล้วเราทำลายสถิติ ซีเกมส์ แต่เราไม่ได้เหรียญทอง เพราะคนอื่นเก่งกว่า แต่นี่ก็ถือว่าผู้ฝึกสอนสอนได้ผลสัมฤทธิ์ ความเชี่ยวชาญในงาน คือ นักกีฬาซ้อมกับผู้ฝึกสอนแล้วต้องเก่งขึ้น แต่ถ้าไม่เก่งขึ้นแสดงว่าต้องมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นในการฝึกซ้อม.... อีกอันหนึ่งคือ ความสามารถในการคัดเลือกนักกีฬา นักกีฬาที่เราปล่อยให้ทำให้เก่งขึ้นกว่าเดิมได้ แต่ถ้าเลือกคนที่มีความสามารถไม่ดีมาเขาสามารถเก่งขึ้นกว่าเดิม แต่ไม่ชนะคนอื่น ความสามารถในการคัดเลือกนักกีฬานั้นก็มาจากความสามารถในการคัดเลือกของ

ผู้ฝึกสอนแต่ละคน..... การสอนที่มึนใหญ่กับการสอนเยาวชนนั้นแตกต่างกัน เยาวชนเป็นช่วงที่ยากที่สุด แต่นักกีฬาเยาวชนจะมาติดทีมชาตินั้นมันมีรอยต่อ บางคนก็ก้าวข้ามสะพานนี้มาได้ บางคนก็ข้ามมาได้ครึ่งสะพาน บางคนก็สะพานหักกลางคัน สิ่งนี้สำคัญ เพราะฉะนั้นผู้ฝึกสอนเยาวชนจึงมีความสำคัญมาก จึงต้องใกล้ชิดมากกว่าทีมใหญ่ เด็ก ๆ ต้องดูแลใกล้ชิด ตั้งแต่การเรียนของเขา เพิ่งกลับจากบ้าน พ่อแม่ของเขาเป็นอย่างไร ผู้ฝึกสอนเดิมเขามีบุคลิกลักษณะอย่างไร เขาให้งานอะไรแก่เด็กมาบ้าง ให้ซ้อมอะไรมาบ้าง ผู้ฝึกสอนต้องรู้ทั้งหมด ถ้าไม่รู้ก็แย่มาก ถ้าไม่รู้ว่าเขาซ้อมอะไรมาบ้าง แล้วการให้งานอย่างที่เรารู้ เด็กก็ไปไม่ได้.....”

(อ.เอกวิทย์)

“.....เราต้องให้เขามีความรู้เพิ่มเติม เช่น เมื่อมีคอร์สอบรมใหม่ๆ ก็ต้องให้เขาเข้าร่วม หรือเมื่อมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาทำงาน ก็ต้องเข้ามาทำงานร่วมด้วย โดยเป็นการจัดการอบรมของสมาคมกรีฑาฯเอง ซึ่งเรามีแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว เมื่อมีการฝึกอบรมเราจะเปิดโอกาสให้ผู้ฝึกสอนประเภทอื่นมานั่งฟังการอบรมที่ไม่ใช่ประเภทของตัวเองได้ ตามแผนการพัฒนาในอนาคตเราจะมีฝึกอบรมทุกเดือนกระจายตามภาคต่างๆ ผู้ฝึกสอนที่มีผลงานดีแล้วจะให้เข้าฝึกภาคปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชำนาญในภาคปฏิบัติ “เพราะความสำเร็จนั้นไม่ใช่ทฤษฎีในหนังสือ แต่มาจากภาคปฏิบัติ” ดังนั้นภาคปฏิบัติจึงต้องเข้มข้นและจริงจังสามารถแก้ปัญหาได้ในระหว่างการฝึกซ้อม เพราะฉะนั้นการพัฒนาผู้ฝึกสอนจึงต้องประกอบไปด้วยหลายด้านด้วยกัน ด้านที่ 1 คือการฝึกเด็ก เพราะเด็กคือแบบเรียนให้ผู้ฝึกสอนเรียนรู้เก็บเกี่ยวประสบการณ์มากขึ้น ๆ คนที่มาเป็นผู้ฝึกสอนใหม่ๆ ไม่ใช่ว่าจะสอนได้ถูกต้อง 100% ตามหลักการฝึก ต้องค่อยๆ เรียนรู้เก็บเกี่ยวประสบการณ์เพื่อให้ วันข้างหน้า 5 ปี 7 ปี 10 ปี จะได้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้นนักกีฬาจึงเหมือนครูที่เป็นผู้ฝึกสอนเขา ด้านที่ 2 ผู้ฝึกสอนเมื่อมีการอบรม ควรต้องเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ด้านที่ 3 ต้องร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่เราจ้างมาจากต่างประเทศ ด้านที่ 4 การร่วมสนทนากับกลุ่มย่อย เมื่อพบปัญหาที่มาพูดคุยกัน.....”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

ในกลุ่มผู้ตัดสิน ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นถึงความหมายของการสังฆสมาคม เชี่ยวชาญ ในงานว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความแม่นยำในกฎกติกา มีทักษะการใช้ดุลยพินิจโดย ยึดกติกาเป็นกรอบในการตัดสิน ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ในการตัดสินกรีฑา การระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในการแก้ไขปัญหา หรือการกระจายข้อมูลใหม่ๆ ในกลุ่มผู้ตัดสินให้ รับรู้ข้อมูลทั่วถึงกันในระยะเวลาที่สั้นที่สุดนั้นมีความสำคัญมาก นอกจากนี้การตรวจสอบสภาพ สนาม และอุปกรณ์การแข่งขันให้อยู่ในสภาพปลอดภัยก็เป็นสิ่งสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้ตัดสิน ด้วยเช่นเดียวกัน ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“.....ผู้ตัดสินทฤษฎีเก่งอย่างเดียวไม่ได้ ต้องปฏิบัติเก่งด้วย ต้องแม่นกติกา แม่นในการตัดสิน ดุลยพินิจต้องแม่นยำชัดเจน และต้องยึดมั่นในจริยธรรม ไม่ใช่พวกตัวเองมาขอผ่อนผันก็ให้หมด..... ต้องให้มีการปฏิบัติหน้าที่ใน สนามแข่งขันจริงบ่อยๆ นานๆเข้าก็จะเกิดความชำนาญขึ้น แต่ต้องพัฒนา ตัวเองด้วย ไม่ใช่ตัดสินไปแบบนี้ ต้องรู้จักต่อยอด เพราะวากติกาการตัดสิน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ผู้ตัดสินที่ชำนาญของยุโรป มีการสัมมนาบ่อยๆ และ เห็นข้อบกพร่องก็จะมีการพัฒนาไปเรื่อยๆ ไม่ใช่ปล่อยให้ฝรั่งคิดแล้วทำตาม เขาอย่างเดียว ทำไม่ไม่คิดเองบ้าง คือต้องรู้จักคิด..... ทุกวันนี้ยังไม่มี การสัมมนาอย่างจริงจัง มีแต่เพียงการพูดคุยกันบ่อยๆ ในกลุ่มระดับหัวกะทิ เช่น มีปัญหาก็นำมาคุยกันและหาข้อสรุปร่วมกัน เพราะการพิจารณานั้นต้องใช้ กฎกติกาหรือดุลยพินิจจะเทียบข้อบังคับเป็นตัวจับ ถ้าคนที่ไม่เคยเรียน กฎหมายมา ก็จะไม่แม่นในการพิจารณา อย่างกรณีคาบูกคาบอดอกจะทำ อย่างไร แต่ถ้าเรียนด้านกฎหมายมา และมีประสบการณ์ก็จะสามารถบอกได้ ว่าอะไรได้ อะไรไม่ได้ ซึ่งก็คือการใช้ดุลยพินิจ แต่ต้องรู้ว่าการใช้ดุลยพินิจนั้น กติกา คือ “กรอบ” แต่การตัดสินใจต้องมีความละเอียดอ่อน”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....คนตัดสินไม่ใช่รู้แต่เรื่องกติกาอย่างเดียว แต่ต้องเข้าใจองค์ประกอบของ การแข่งขันทั้งหมด คุณต้องเป็นคนตรวจสอบดูแลสภาพสนาม สนามต้อง ถูกต้องตามกติกา ต้องตรวจอุปกรณ์การแข่งขัน รักษาความปลอดภัยให้กับ นักกีฬา เพื่อให้ให้นักกีฬาแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....”

(อ.เอกวิทย์)

“กลุ่มนี้ต้องมีการสัมมนาประจำปี มีวาระ มีเกมการแข่งขันใหญ่ๆ เช่น ชิงแชมป์ประเทศไทย ดาวรุ่งมุ่งโอลิมปิก หรือกีฬาแห่งชาติ ผู้ตัดสินที่ร่วมประชุมต้องนำปัญหามาพูดคุยกัน อะไรคือกติกาใหม่ๆ ต้องนำมาพูดคุยกัน ไม่ใช่รู้คนเดียวแล้วเก่ง รู้คนเดียวไม่บอกใคร เวลาเกิดปัญหาขึ้นแล้วบอกว่าตนเองถูก เพราะตนเองนั้นรู้กติกา ซึ่งรู้อยู่คนเดียว อันนี้ไม่ได้..... เมื่อมีการสัมมนาระหว่างกลุ่มผู้ตัดสินต้องนำข้อผิดพลาดระหว่างที่ทำงานอยู่ทั้งหมด เช่น ทำงานเข้ามีข้อผิดพลาดต้องบันทึกไว้ และเมื่อมีการสัมมนาก็นำมาพูดคุยกัน เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ความเชี่ยวชาญต้องมาจากการปฏิบัติบ่อยๆ หมายถึง เมื่อมีแข่งกีฬาคัดเลือกภาค กีฬาใหญ่ๆ เราจะให้โอกาสอาสาสมัครในพื้นที่และจังหวัดใกล้เคียงมาเป็นผู้ช่วยกับผู้ตัดสินเก่า เพื่อให้เรียนรู้ในทางปฏิบัติ”

(พล.ต.ต.ศุภวณิชกุล)

ในกลุ่มนักกีฬา ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นถึงความหมายของการสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานนั้น หมายถึง ความรู้ด้านกรีฑาที่ได้รับจากการฝึกฝน และการอบรมสั่งสอนของผู้ฝึกสอน พร้อมทั้งมีทักษะอันเนื่องมาจากประสบการณ์จากการลงแข่งขันบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญ จนมีความมั่นใจในตนเอง โดยผู้ให้ข้อมูลได้ยกตัวอย่างไว้ดังนี้

“.....นักกีฬาที่เล่นกีฬาดังแต่เด็กจนโต วันแรกที่มาคัดทีมชาติมือไม้สั่นหมด ก้าวขาไม่ออก ซึ่งต้องสร้างตะบะบารมี ต้องใช้เวลา พอสัก 1 ปีก็จะคุ้นเคย พอไปแข่งต่างประเทศ อาการนี้ก็กลับมาอีก แต่อาจไม่มากเหมือนตอนแรก อาจจะไม่ประหม่า ออกบอลก็ไม่ค่อยดี ผู้ฝึกสอนก็ต้องเข้าใจเพราะประสบการณ์ไม่มี แต่พอแข่งบ่อยๆ จะเกิดความชำนาญ พอชนะบ่อยๆ ก็จะเกิดบารมีในตัวเอง ไปแข่งชาติอื่นมาเจอเราก็จะกลัว แค่เห็นชื่อลงแข่งก็สั่นแล้ว ชีวิตการเป็นนักกีฬาก็คือการสร้างสมบารมีให้ตัวเอง ถ้านักกีฬาติดทีมชาติมา 10 ปีแต่ไม่เคยชนะใครเลยนี่ก็ไม่มีบารมี..... เราถึงได้ส่งไปแข่งขันต่างประเทศบ่อยๆ ส่งแข่งเป็นรุ่นๆ ไป ความถี่ในการส่งแข่งขันนั้นเราดูจากพรสวรรค์ของนักกีฬา ถ้าเป็นนักกีฬาที่มีความหวังว่าจะเป็นทีมชาติในอนาคตเราก็ส่งแข่งถี่มากขึ้น เพราะลงทุนแล้วคุ้มค่า เพราะการเก็บตัวนักกีฬาส่งเข้าแข่งขันก็คือการลงทุนในมุมมองของผู้บริหาร แต่ผลที่กลับมาไม่ใช่เม็ดเงินหรือกำไร แต่คือความสำเร็จที่จะสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติ

ในอนาคต..... ผมหมายถึง ความถี่ในการแข่งขันอย่างเหมาะสมตามวงรอบการพัฒนา ไม่ใช่ซ้อมกำลังตั้งไข่อายุจะไปแข่งไม่ได้ เพราะอยู่ในช่วงการปูพื้นฐาน และในขณะที่ฝึกซ้อมนักกีฬาจะซึมซาบ ว่าผู้ฝึกสอนให้ฝึกแบบนี้แล้วนักกีฬาจะได้อะไร การเก็บตัวจะได้อะไร การพักผ่อนที่เพียงพอจะได้อะไร ผู้ฝึกสอนต้องทำหน้าที่อธิบายให้นักกีฬาเข้าใจในสิ่งที่เขาทำว่าทำแล้วได้อะไร ก่อนวิ่ง Course ต้องอธิบายแล้วว่าต้องทำอะไรบ้าง ก่อนจะวอร์ม อันนี้จะทำให้นักกีฬาไม่กลัว ทุ่มเทให้กับการฝึกซ้อม เป็นการสร้างความมุ่งมั่น หากซ้อม ไม่ครบจะขาด จะเสียเปรียบเพื่อน จะแพ้เพื่อน ซึ่งผู้ฝึกสอนต้องมีวิธีการทางจิตวิทยาในการชี้แจงอธิบายให้นักกีฬาเข้าใจ” (พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....สำหรับนักกีฬาความเชี่ยวชาญได้จากการฝึกซ้อม โดยการที่ผู้ฝึกสอนชี้ให้เห็นว่าอะไรคือถูกผิด จะทำให้ได้จากการจดจำจากการปฏิบัติ ผมสังเกตจากนักกีฬาทีมชาติที่เลิกเล่นไป เมื่อเข้าไปเป็นผู้ฝึกสอนให้กับโรงเรียนกีฬาสามารถสร้างนักกีฬาได้เยอะ เดี่ยวนี้มีเสียงตอบรับว่าอยากได้นักกีฬาทีมชาติให้ไปเป็นอาจารย์สอน เพราะผู้ที่จะไปเป็นครูสอนที่จบจากสถาบันการศึกษาอย่างเดียวไม่สามารถสร้างเด็กนักกีฬาได้เพราะขาดประสบการณ์ตรง.....”

(พล.ต.ต.ศุภวณิชกุล)

ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สมาคม ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นถึงความหมายของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานในมุมมองที่ต่างกันไป ประเด็นสำคัญ คือต้องมีความรู้ความชำนาญในงานของตนเอง ต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร การสอนงาน และการถ่ายทอดความรู้ของตนเอง เพื่อประโยชน์ในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“.....อย่าลืมนะระดับล่างถ้าเขามีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านนั้น บางครั้งเขาก็สามารถอธิบายให้คนในสำนักงานที่ไม่ได้อยู่ในด้านนั้นเข้าใจได้ หมายถึงว่า ในสำนักงานหนึ่งแต่ละคนมีหน้าที่แตกต่างกันแต่บางครั้งในบางภารกิจ หลายคนต้องมาช่วยกันทำในอีกภารกิจหนึ่ง ซึ่งคนระดับล่างทำมาตลอดเขารู้ ดังนั้นเขาจะเป็นผู้อธิบายให้ฟังได้ เช่น เจ้าหน้าที่คนหนึ่งหน้าที่โรเนียวเอกสาร วันหนึ่งมีงานเยอะเจ้าหน้าที่อีกฝ่ายที่ไม่เคยจับเครื่องเลยต้องมาช่วยระดับล่างที่ชำนาญกว่าก็ต้องสอนงานกัน” (พล.ต.ต.ศุภวณิชกุล)

“.....ใหม่ๆ อาจจะไม่ชำนาญ ทำงานไปสักระยะก็ไม่ต้องบอก ทุกวันนี้ก็เชี่ยวชาญในระดับหนึ่ง ค่อนข้างดี วางใจได้ ที่สำคัญตอนนี้ต้องให้ความรู้เสริม..... เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญมากขึ้นหากมีการอบรมความรู้ที่ก้าวหน้ากว่าปัจจุบัน ก็ต้องส่งไปอบรม แต่เมื่อมีความรู้แล้วก็ต้องถ่ายทอดให้คนในสำนักงานได้รู้ด้วย เพราะเราไม่สามารถส่งทุกคนไปอบรมได้ และสิ้นเปลืองงบประมาณ.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“ออฟฟิศเป็นส่วนสนับสนุนแต่มีความสำคัญ แม้แต่แม่บ้านในครัว หากขาดก็ทำให้องค์กรเราเดินต่อไปไม่ได้..... ความเชี่ยวชาญในงานของเจ้าหน้าที่สมาคมฯ ซึ่งมีหลายฝ่ายด้วยกัน แต่ละฝ่ายก็มีความรู้ความสามารถในงานของตัวเอง แต่ไม่ได้หมายความว่า ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้ของตัวเองแล้วจะประสบความสำเร็จ แต่ละฝ่ายต้องมีการสื่อสาร ประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนมากขึ้น..... ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ทั้งเรื่องการทำเว็บไซต์ การบริหารองค์กร อย่างแม่ครัวก็ควรให้เขามีความรู้ด้านโภชนาการในการทำอาหาร ควรจะมีนักวิชาการมาคุยกับแม่ครัวมากกว่าที่จะคุยกับนักกีฬาหรือผู้ฝึกสอน เพราะทุกคนต้องกินอาหารในครัว ถ้าเขาทำถูก ทุกคนก็กินถูกหมด”

(อ.เอกวิทย์)

โดยสรุปการสังสมความเชี่ยวชาญในงาน ของบุคลากรทุกกลุ่มของสมาคมกรีฑาฯ นั้น ในภาพรวมส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงมีความรอบรู้ ความชำนาญ หรือมีทักษะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งความเชี่ยวชาญชำนาญในงานของตนนั้น เกิดมาจากประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้จากการทำงานอย่างต่อเนื่องมาระยะหนึ่ง สามารถที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ นอกจากนี้บุคลากรต่างๆ ของสมาคมฯ จะต้องมีทักษะด้านอื่นที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบในการทำงาน อาทิเช่น การเป็นคนช่างสังเกต มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ในงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี ความสามารถในการสอนงาน หรือถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ได้ เป็นผู้ใฝ่หาหรือแสวงหาความรู้ด้านอื่นๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในสมาคมฯ เกิดความเชี่ยวชาญในงานของตน นอกจากนี้ต้องสามารถนำความเชี่ยวชาญที่มีมาพัฒนาแก้ไขปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้

4) **ความสามารถในการรับผิดชอบงาน** ผู้ให้ข้อมูลได้ลงความเห็นว่าคุณสามารถในการรับผิดชอบงาน สมควรเป็นสมรรถนะหลัก ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มของสมาคมกรีฑาฯ ควรมี เนื่องจากในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของตนเองให้เสร็จสิ้น ซึ่งการทำหน้าที่ของตนเองให้ดีนั้นจะเป็นสิ่งที่นำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“.....ทุกคนมีหน้าที่ที่ฝึกซ้อม ก็ต้องทำหน้าที่ของตนเองที่มีอยู่ เหมือน "มด" ทุกตัวมีหน้าที่ของตัวเอง.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....ความสามารถในการรับผิดชอบงาน คือ เมื่อคนเราได้รับมอบภารกิจไปแล้วต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น.....”

(พล.ต.อาณัติ)

“.....ความรับผิดชอบในงาน น่าจะเป็นตัวกลางที่ทุกฝ่ายควรต้องมี เพราะความรับผิดชอบในงานเป็นหลักสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ถ้าบุคลากรหรือผู้ฝึกสอนขาดความรับผิดชอบในงาน อะไรที่หวังไว้ก็จะไม่สำเร็จตามเป้าหมาย”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

“.....ด้านความรับผิดชอบหากขาดจะทำให้การกีฬานั้นมีปัญหา แต่ถ้ามีความรับผิดชอบ และหากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญอยู่แล้วก็จะสามารถดำเนินการให้ลุล่วงได้จากเดิม 70-80% เป็น 90-100%.....”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

ในกลุ่มผู้บริหาร ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้แสดงความเห็นถึงสมรรถนะด้านความสามารถในการรับผิดชอบงาน ว่าเป็นเรื่องของการแสดงความเข้าใจถึงขอบเขตภาระหน้าที่ในงานที่ตนรับผิดชอบ ด้านการวางแผน ควบคุมกำกับกับการดำเนินงานของสมาคม ทั้งด้านการบริหารงาน บริหารบุคลากร และบริหารงบประมาณ เพื่อให้มีทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของสมาคมกรีฑาฯ หรือมติที่ประชุมอย่างเคร่งครัด โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมทั้งต้องเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อการรับผิดชอบร่วมกัน มีการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงานใน

หน้าที่ให้บรรลุผล รวมทั้งการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....งานเลขาธิการ นั้นต้องรับผิดชอบทุกด้านรองลงมาจากนายกสมาคมฯ แต่เลขาธิการ เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด นายกเป็นคนรับผิดชอบคนแรก เลขาธิการ รับผิดชอบเป็นคนที่สองร่วมกับคณะกรรมการบริหาร ความสำเร็จก็เป็นผลงานของสมาคมฯ ความล้มเหลวก็เป็นผลงานของสมาคมฯ เพราะฉะนั้น แล้วความสำเร็จของนักกีฬาหรือไม่นั้นก็ประสบความสำเร็จของสมาคมฯ ดังนั้น เลขาธิการ ต้องเดินไปดูฝ่ายเทคนิคของสมาคมฯ ด้วยไม่ใช่ปล่อยให้เขาทำงานเพียงลำพัง เพราะเลขาธิการ ดูแล นโยบาย บุคลากร และงบประมาณ ดังนั้น จัดการแข่งขันแต่ละครั้งต้องใช้เงินสมาคมฯ ฝ่ายเทคนิคผู้ตัดสินต้องเสนอว่า การตัดสินแต่ละครั้งจะใช้คนกี่คน ทำหน้าที่อะไรบ้าง ให้เลขาธิการ เห็นชอบ เลขาธิการ ก็ต้องประเมินว่ามีเงินในกระเป๋าเท่าไร จะใช้เงินอย่างไร บริหาร จัดการอย่างไร แม้แต่ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ก็ฟ้าสีเกมส์ของบไปเท่าไร ตั้งงบประมาณอย่างไร ต้องปรึกษาฝ่ายเทคนิคของผู้ฝึกสอนก่อน แล้วจึงตั้งงบประมาณไปต่อรอง เวลาไปฟรีเซ็นต์ต้องไปด้วยตัวเอง เพื่อไปต่อรองเพื่อให้ได้ตาม เป้าหมายหรือใกล้เคียงเป้าหมายที่สุด เมื่อได้ผลอย่างไรก็ต้องแจ้งให้ฝ่ายผู้ฝึกสอนทราบ เพื่อจะได้จัดเจ้าหน้าที่มาให้พอดีกับงบประมาณ การจัดบุคลากรนั้นจะให้ฝ่ายประธานผู้ฝึกสอนเป็นผู้ทำหน้าที่ ดีหรือไม่ก็ต้อง รับผิดชอบ เราจะไม่ก้าวท้าว แต่อาจให้ข้อคิดเห็นกลับไปว่าคนนี่เหมาะสมหรือไม่ คือเลขาธิการ จะต้องไม่เลือก ผู้ตัดสินแทนประธานผู้ฝึกสอน ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน แม้แต่การคัดเลือกนักกีฬาก็ให้ทำหน้าที่นี้....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“ต้องมองถึงการพัฒนาองค์กรในภาพรวม พัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ผู้ฝึกสอนและพนักงาน ต้องเพิ่มพูนความรู้ด้านต่างๆ นักกีฬาต้องพัฒนา นักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีรายละเอียดทางด้านเทคนิค อีกอย่างหนึ่ง คือ ต้องจัดหางบประมาณที่จะมาเกื้อหนุนโครงการการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ข้างต้น ทุกอย่างนี้ต้องเดินคู่กันไปทั้งหมด ไม่สามารถพัฒนาด้านหนึ่งด้านใด ถ้าเรามีเงินเยอะ แต่ด้านการพัฒนาด้วยประสิทธิภาพ ก็ไม่เกิดผล หลากๆ ด้านต้องเดินพร้อมๆ กัน”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

ในกลุ่มผู้ฝึกสอน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะด้านความสามารถในการรับผิดชอบงานในฐานะที่เป็นผู้ฝึกสอน ว่าจะต้องเป็นผู้ตรงต่อเวลา มีความเคร่งครัด มีระเบียบวินัยในการดูแลนักกีฬา สามารถวางแผนและกำหนดการฝึกซ้อม ควบคุมการฝึกซ้อมของนักกีฬาให้เป็นไปตามตารางที่กำหนดได้ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่นักกีฬาเมื่อเกิดปัญหา ทำหน้าที่เปรียบเสมือนหมอจิตวิทยา ต้องทุ่มเทความสามารถ และอุทิศเวลาในการทำงานทั้งในสนาม และนอกสนามกีฬาได้ ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“....ผู้ฝึกสอนที่อยู่ใกล้ต้องเป็น Model เพราะผู้ฝึกสอนเป็นเหมือนพ่อแม่ที่อยู่ใกล้ชีวิตนักกีฬา..... อยู่ในกรอบตรงไปตรงมา เป็นพี่เลี้ยงที่ดี.....”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

“....การเป็นผู้ฝึกสอนก็เหมือนครู มีอะไรที่มากกว่าการเป็นครูอีก ครูเมื่อสอนนักเรียนเราทุ่มเทให้กับการสอนเต็มที่นักเรียนชอบผ่านหรือไม่ก็เป็นเรื่องของเขา แต่ผู้ฝึกสอนต้องมีความรับผิดชอบสูงกว่านั้นอีก สอนนักกีฬาฝึกเด็กดีอย่างไรหากไม่ชนะ ผู้ฝึกสอนต้องรับผิดชอบ หากบังเอิญมีผู้ฝึกสอนชาติอื่นดีกว่าเราและมีนักกีฬาที่เก่งกว่าเรา แต่ผู้ฝึกสอนเราทำให้เด็กไม่ชนะก็ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นการเป็นผู้ฝึกสอนเหมือนกับการแบกอะไรอยู่บนบ่า.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“....ผู้ฝึกสอนจะต้องใกล้ชิดกับนักกีฬามากๆ เพื่อให้ให้นักกีฬาเกิดความไว้วางใจ ทั้งด้านความสามารถของผู้ฝึกสอน คือ ทำให้นักกีฬามั่นใจได้ว่าผู้ฝึกสอนสามารถทำให้เขาไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้ฝึกสอนต้องเป็นที่พึ่งทางใจทุกเรื่อง เป็นทั้งพ่อ ทั้งแม่ ทั้งพี่ ทั้งผู้ฝึกสอน และเป็นทั้งคนใช้ด้วย คือต้องทำให้ทุกอย่าง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัย..... ผู้ฝึกสอน คือผู้ที่ใกล้ชิดที่สุด ต้องเรียกมาคุย ต้องรู้ปัญหา หากผู้ฝึกสอนไม่ใกล้ชิด เพียงแต่ดูอยู่ห่างๆ ถึงแม้ผู้ฝึกสอนเก่งแต่ก็จะไม่ไว้วางใจผู้ฝึกสอนในเรื่องอื่นๆ เพราะผู้ฝึกสอนต้องทำหน้าที่ “หมอจิตวิทยา” ให้กับนักกีฬาด้วย คือ ต้องทำให้นักกีฬาคิดว่า ไม่ว่าจะปัญหาอะไรเดินมาหาผู้ฝึกสอนดีกว่า เพราะว่าสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ทั้งด้านการเรียน ด้านปัญหาครอบครัว ปัญหาส่วนตัว หรือแม้แต่เรื่องเงินทอง เช่น นักกีฬาไม่มีค่าเทอมเรียนหนังสือ แต่มีเบี้ยเลี้ยงจะผ่อนให้ ผู้ฝึกสอนก็ต้องดูแล ต้องแก้ปัญหา ผู้ฝึกสอนเหมือนหมอจิตวิทยา อย่างนักจิตวิทยาที่ส่วนกลางการกีฬาแห่งประเทศไทยให้มากก็ช่วยไม่ได้ เพราะไม่ได้มากินนอน

ไม่ได้มารู้ใจนักกีฬา ใกล้ชิดคลุกคลี นักกีฬาก็ไม่ไว้ใจ เป็นเหมือนคนแปลกหน้ามาถามเรื่องส่วนตัว ก็จะไม่มีการบอกหรือยอมพูดคุยด้วย คนๆ นั้นต้องรับฟังทุกเรื่อง และแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำกับเขาทุกเรื่องได้ คือ ต้องสร้างความไว้วางใจ ไม่ใช่แต่คุณมีการฝึกซ้อมแล้วก็แยกย้ายกลับบ้าน แต่ต้องทำหน้าที่ดูแลนักกีฬาเหมือนกับดูแลลูกตนเองเมื่ออยู่บ้าน ดูแลลูกตนเองดีอย่างไรก็ต้องดูแลนักกีฬาดีอย่างนั้นเสมอ ถ้าทำไม่ได้ตามนี้ก็ฝึกนักกีฬาให้เป็นแชมป์ไม่ได้....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“หัวหน้าผู้ฝึกสอนต้องเป็นตัวอย่างด้านความรับผิดชอบให้กับทุกคน เช่น นัดนักกีฬาฝึกซ้อม หัวหน้าผู้ฝึกสอนต้องมาถึงก่อนเวลา 5-10 นาที เพื่อจะตรวจสอบได้ว่าผู้ฝึกสอนคนใดมาเรียน ทำให้เห็นว่าผู้ฝึกสอนคนใดมีความทุ่มเทบ้าง และจะรู้ว่านักกีฬาคนใดมาสายบ้าง หากผู้ฝึกสอนคนใดมาสายกว่านักกีฬา ก็ต้องเรียกมาตักเตือน ถ้าบ่อยๆ ต้องถามตรงๆ ว่าทำงานได้ไหม ผู้บริหารก็ต้องมีความเด็ดขาด ต้องไม่อ้อมทุกคนเหมือนลูก เหมือนครอบครัวไม่ได้ เพราะนี่เป็นองค์กร “จะให้ความรักเหมือนครอบครัวได้ แต่อ้อมเหมือนครอบครัวไม่ได้” ต้องมีกรอบระเบียบมาควบคุม และต้องทำให้ได้ถึงจะอยู่ได้....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“..... เราต้องให้เขาร่วมทำงานกับกลุ่มที่มีความรับผิดชอบดีๆ เพื่อให้เขาเดินตาม ระหว่างทำงานร่วมกันไป สิ่งที่เขาเรียนรู้จากภาคปฏิบัติหลายๆ ส่วน อย่างเมื่อก่อนเขามาทำงานเช้า ก็จะไม่รู้ว่าจะไม่ได้แล้ว ต้องตรงเวลาหรือมาก่อนเวลา ต้องดูแลนักกีฬาจนฝึกซ้อมเสร็จจึงออกจากสนามได้ กลุ่มที่เป็นหัวหน้าดูแลต้องคอยกระตุ้นให้เขารู้ว่าเขาต้องทำอะไร ถ้าเขาทำได้ สิ่งที่สูงใจเขาไม่จำเป็นต้องเป็นเงินทอง เพียงแค่คำชมจากหัวหน้างานก็จะทำให้เขามีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฐ)

ในกลุ่มผู้ตัดสิน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายของความสามารถในการรับผิดชอบงานว่า เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ และมีการตรวจสอบงานในภารกิจที่รับผิดชอบให้ครบถ้วนสมบูรณ์ มีการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานลุล่วง รวมทั้งการ

ดำเนินการตามกฎกติกา ระเบียบต่างๆ ที่ถูกกำหนดไว้ได้ เช่น ต้องสามารถตรวจสอบรายละเอียด และดูแลงานของตนเองได้อย่างครบถ้วนรอบด้าน พร้อมทั้งตั้งใจทำหน้าที่ของตนเองโดยไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทน โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....เมื่อมีกำหนดการแข่งขัน ผู้ตัดสินก็ต้องตรงต่อเวลา ไม่ใช่ถึงเวลาแข่งขันแล้วเพิ่งมา ต้องรู้ว่าต้องมาก่อนการแข่งขันกี่ชั่วโมง ต้องเช็คอุปกรณ์การแข่งขันด้วยว่าครบไหม ก่อนแข่ง 1 วันควรมีการ Test อุปกรณ์การแข่งขันก่อน ว่ามีครบถ้วนตามกติกาการแข่งขันไหม พร้อมแข่งขันไหม ไม่ใช่วันแข่งขันค่อยมาวิ่งหาอุปกรณ์ เพราะหน้าที่ผู้ตัดสินต้องเช็คทั้งหมด และก่อนแข่งขันต้องมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดเตรียมอุปกรณ์ผู้ตัดสินก็ต้องประสานงานกับเขา ในสนามแข่งขันก็ต้องไปจุดแข่งขันก่อนนักกีฬา ไม่ใช่ให้นักกีฬามาแล้วต้องมารอผู้ตัดสิน นี่คือการรับผิดชอบต่อผู้ตัดสิน ไม่ใช่ว่ารับผิดชอบต่อฉัน ที่ยังธรรมดาอย่างเดียวนั้นไม่ได้ แต่ต้องรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ คือ ต้องลงสนามก่อนนักกีฬา เมื่อนักกีฬามาแล้วก็ต้องเช็ครายละเอียดต่างๆ ให้นักกีฬาปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินการของผู้ตัดสินที่สหพันธ์กำหนด”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“....อย่างเกมเล็ก เราก็ทำเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จ ไม่ใช่เกมเล็กเราไม่ทำ ทำแต่เกมใหญ่เพื่อเป็นการสร้าง Power หรืออะไรก็แล้วแต่ แต่ผมไม่เห็นด้วยไม่ว่าจะเกมไหนก็แล้วแต่เราต้องทำเต็มที่ ทำด้วยความศรัทธาที่จะทำงานให้สำเร็จ ไม่ได้ทำด้วยความมุ่งหวังที่จะได้ผลประโยชน์ตอบแทน....”

(พล.ต.อาณัติ)

ทั้งนี้นอกจากจะต้องรับผิดชอบต่อและดำเนินการในภารกิจแล้ว ผู้ตัดสินยังจะต้องมีความรับผิดชอบต่อพฤติกรรมของตนเอง โดยประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การไม่ดื่มสุรา ไม่แบ่งพวกพ้องฝักฝ่าย ตรงไปตรงมา เป็นต้น

“....ต้องมีการคัดเลือกพฤติกรรมส่วนตัวด้วย ไม่ใช่กินเหล้าเมาเข้าก็มาตัดสิน นี่คือการรับผิดชอบต่อผมเสนอว่าควรต้องให้มีการตรวจสอบได้ เช่น ให้ตอบคำถาม ให้สอบ เพราะบางครั้งคำตอบนั้นจะบอกได้ว่าผู้ตัดสินคิดอย่างไร”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

“.....ผู้นำของผู้ตัดสินจะต้องไม่ Bias ไม่เลือกเขาเลือกเรา ดูความเหมาะสม ความสามารถของคนทำงานว่าเขาทำได้จริงไหม หากมีปัญหาผู้นำของผู้ตัดสินต้องเรียกผู้ตัดสินนั้นมาตักเตือนมาพูดคุยกัน ต้องไม่แบ่งพวกแบ่งฝ่าย..... เขาควรต้องมีจิตใจกว้างครับ และมีความเป็นนักเลงพอ..... หากมีปัญหาจริงก็ต้องพูดคุยกันตรงๆ ถ้าเราคิดว่าบุคลากรนั้นยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เขาอยู่ แต่ถ้าคิดว่าไม่จำเป็นต้องใช้เขาก็ตัดออกไปได้”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ในกลุ่มนักกีฬา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นด้านความสามารถในการรับผิดชอบงานคล้ายคลึงกัน ในประเด็นของการมีวินัยต่อตนเอง ว่าเป็นหัวใจหลักของการเป็นนักกีฬา ซึ่งนักกีฬาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองในด้าน การมีวินัยต่อการฝึกซ้อม การมีวินัยด้านโภชนาการ และการพักผ่อน รวมทั้งการมีวินัยด้านการศึกษา และการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ อย่างเคร่งครัด ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“.....ในที่นี้ความรับผิดชอบ คือ วินัย มีวินัยในการฝึกซ้อม คือมาตรงเวลา มีวินัยในโภชนาการ คือ ไม่บริโภคเหล้าเบียร์ แต่กินอาหารที่เหมาะสมและมีประโยชน์ต่อร่างกาย มีวินัยในการพักผ่อน 3 ส่วนนี้สำคัญ..... ความรับผิดชอบต่อเรื่องเรียน ก็เป็นการฝึกวินัยให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ถ้าเรียนดีสอบผ่านตลอด ก็จะทำให้การฝึกซ้อมดีด้วย คำว่า “วินัยในตัวเอง” คือเรื่องใหญ่ ส่วนการสร้างแบบอย่างที่ดีนั้น เวลาเรามีการประชุมทุกอาทิตย์ จะให้ดูตัวอย่างรุ่นพี่ว่า แม้ว่าจะเรียนปริญญาโท ปริญญาเอก เก็บตัวอยู่ในค่าย ฝึกด้วยก็ยังสามารถฝึกซ้อมได้อย่างเป็นปกติ เมื่อเราเป็นรุ่นน้องใหม่เข้ามา ก็ต้องรับผิดชอบต่อตัวเองให้ได้ อีกส่วนหนึ่งผู้ฝึกสอนก็จะมอบหมายให้รุ่นพี่ดูแลรุ่นน้อง เอานักกีฬาใหม่ๆ ไปอยู่กับรุ่นพี่ที่นิสัยดีๆ เพื่อให้เป็นตัวอย่างเมื่อนักกีฬาอยู่ในกลุ่มนอนด้วยกัน แล้วก็คอยบอกรุ่นพี่เมื่อในนักกีฬาใหม่มีปัญหา เมื่อรุ่นพี่รู้ปัญหาของเด็กก็จะช่วยกันดูแล..... เราจะเลือกรุ่นพี่ที่มีความสำเร็จระดับเอเชียนเกมส์ นิสัยดีๆ สื่อสัต์ต่อตนเอง ตรงไปตรงมา มีวินัย ให้รุ่นน้องที่มีปัญหาไปอยู่กับเขาเพื่อเรียนรู้..... ต้องมีจิตวิทยาการกีฬากับนักกีฬาที่มีวินัยดี ตั้งใจดี เช่น นักกีฬาในกลุ่มที่มีความตั้งใจดี เราก็คงจะให้มาเป็นตัวอย่างกับเพื่อน บางครั้งเป็นนักกีฬาใหม่ เขาก็เกิดความภูมิใจ.....”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

“....เรื่องวินัยเป็นเรื่องที่ใหญ่มาก ถ้ามีวินัยดี รู้กฎเกณฑ์ รู้ระเบียบ รู้หน้าที่ สิ่งที่เป็นการทำงานของตัวเองจะไม่ทำ จะไม่เที่ยวเตร่ คือ ต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้อธิบายถึงสภาพปัญหาที่พบของนักกีฬาในปัจจุบัน ในเรื่องของการขาดความรับผิดชอบต่อตนเอง ที่อาจส่งผลกระทบต่อตรงต่อนักกีฬา เมื่อสิ้นสุดสภาพการเป็นนักกีฬาแล้ว ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“....ทุกวันนี้ผมว่านักกีฬาขาดความรับผิดชอบต่อตนเอง คือ นักกีฬาได้รับการสนับสนุน จากหลายส่วน คือ “ได้มาจ่ายจนขาดความรับผิดชอบต่อตนเอง” ยกตัวอย่าง นักกีฬาปัจจุบัน ได้โอกาสเรียนฟรี ได้เงินตอบแทน แต่ถามหน่อยว่าเขาได้เข้าเรียนบ้างไหม เหมือนกับไม่ใส่ใจต่อสิ่งสำคัญของตนเองในอนาคต เพราะนักกีฬาจะมีชีวิตอยู่กับกีฬาเพียงไม่กี่ปี เนื่องจากการพัฒนา กีฬาและวิทยาศาสตร์กีฬาในปัจจุบันเร็วมาก เพราะฉะนั้น Hero หรือคนเก่ง นั้นจะอยู่ได้ไม่กี่ปี รุ่นน้องก็จะสามารถมาชนะได้ง่าย เพราะความรู้ที่ติดเทียมกันหมด ฉะนั้นการพัฒนาเด็กให้ชนะรุ่นพี่นี้ง่ายมาก หากรุ่นพี่แค่ Drop มาชนิดเดียวก็เสร็จแล้ว ที่พูดนี้หมายถึง เรามีโอกาสอยู่ในวงการกีฬาเพียงไม่กี่ปี แต่เมื่อมีโอกาสที่จะศึกษา แต่ทำไมเขาถึงไม่พยายามขวนขวาย “เรียนก็ฟรี บางแห่งก็จ้างให้ไปเรียน” นี่คือการขาดความรับผิดชอบต่อตนเอง ทุกครั้งที่มีโอกาสคุยกับผู้ฝึกสอน หรือนักกีฬา ผมจะเน้นย้ำเสมอถึงเรื่องของความมีระเบียบ ความมีวินัย โดยเฉพาะในเรื่องของการศึกษาระดับเยาวชน เราต้องปลูกฝังเขาให้มากตั้งแต่เป็นนักกีฬารุ่นเล็ก เพราะเมื่อโตขึ้นอีกระดับหนึ่ง ก็เหมือนกิ่งไม้ มันดัดยาก ผู้ฝึกสอนปัจจุบันเยอะมากที่เข้าใจเรื่องนี้ และพยายามทำอยู่”

(พล.ต.อาณัติ)

ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สมาคม ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวถึงด้านความสามารถในการรับผิดชอบต่องานของพนักงาน ว่าสิ่งสำคัญคือ การตรงต่อเวลา สามารถทำงานได้เสร็จทันตามกำหนดเวลา และไม่เบียดบังเวลาการทำงาน ดังตัวอย่างความคิดเห็นดังนี้

“.....ต้องตรงต่อเวลา เช่น หากจะมาทำงานสาย ก็ต้องทำงานล่วงเวลา ชดเชยกับเวลาที่หายไป คืองานต้องไม่เสีย เราจะมีสวัสดิการที่พักรัก และ อาหารให้พนักงานสมาคม กรณีเดินทางไปกลับเราก็จะให้เงินพิเศษเพิ่มเติม เจ็บป่วยเพิ่มเติมนอกเหนือประกันสังคมเราก็ดูแลให้..... ต้องไม่เอางานนอก เวลาทำในออฟฟิศ นอกจากนี้เราต้องมีการกระตุ้นพนักงานไม่ให้เกิด ความเฉื่อยชาเป็นระยะๆ เช่น ผู้บริหารเห็นพนักงานคนใดทำดีก็ต้องชื่นชมใน ที่ประชุม ใครหย่อนยานก็ต้องกระตุ้นโดยการเตือนในที่ประชุม ทุกคนจะมี กรอบหน้าที่การทำงานของตนเองถ้าเป็นงานประจำก็ดำเนินการไปได้ แต่ถ้า มีการแข่งขันเขาก็จะรู้หน้าที่ตนเองโดยอัตโนมัติ.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....ต้องเสร็จในเวลาที่กำหนด ต้องไม่มีงานค้าง ต้องไม่มีเอกสารตกหล่น อย่างบอกว่า “อู๊ย ลืมทำเอกสารขอตัว” หรือลืมส่งชื่อแข่งขันต่างประเทศ อย่างนี้ไม่ได้ เขาต้องรับผิดชอบให้ได้ ต้องมีการเตรียมการ มีความพร้อม มี การตื่นตัวตลอดเวลา เช่น ฝ่ายดูแล VISA Passport เขาต้องรู้ว่าช่วง 3 เดือนนี้มีไปแข่งขันกี่กลุ่ม แล้วกลุ่มไหนต้องทำ VISA บ้าง ก็ต้องมีตารางสรุป ออกมาเลย จะได้ไม่ลืม.....”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

โดยสรุปความสามารถในการรับผิดชอบงาน ของบุคลากรทุกกลุ่มในสมาคมกรีฑาฯ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ต้องเป็นผู้ยึดมั่นตามกฎระเบียบของสมาคมกรีฑาฯ มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา รู้ขอบเขตภาระหน้าที่ของตนเอง สามารถชี้แจงขั้นตอนและเป้าหมายการดำเนินงาน อุตสาหณในการทำงาน สามารถทำงานให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลาและบรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นที่ปรึกษาที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการ ทำงานกับคนรุ่นต่อไป คือ ความสำเร็จของการเป็นผู้มีความสามารถในการรับผิดชอบงาน

5) การมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลได้ลงความเห็นต่อการเลือกสมรรถนะด้านการ มุ่งเน้นความสำเร็จ โดยเห็นว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายหลักในการทำงาน จากนั้นจึงหาวิธี ดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“สมาคมฯ ต้องตั้งเป้าไว้..... แล้วมาดูว่าในแต่ละขั้นนั้นมีกลุ่มใดเกี่ยวข้องบ้าง ต้องมีการแจ้ง เน้นบุคลากรทุกฝ่ายให้รับรู้ เพื่อให้รู้ว่าเขาต้องดำเนินการ

อย่างไร..... ด้านความมุ่งมั่นความสำเร็จ เป็นความมุ่งหมายของบุคคลากรที่
รับงานมาแล้วต้องพาเดินไปได้.....”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฏฐ์)

ในกลุ่มผู้บริหาร ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายของการมุ่งเน้นความสำเร็จ ว่าจะต้อง
เริ่มต้นที่การวางเป้าหมายหลักร่วมกันก่อน จากนั้นจึงกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการทำงาน
แล้วแปลงไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้นโยบายต่างๆ ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์และ
ประเมินความเป็นไปได้ของเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่
อาจเกิดขึ้นได้ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“...ผู้บริหารนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สิ่งที่จะทำหรือ
เป้าหมายที่จะทำนั้นทำได้ไหม จึงสามารถกำหนดนโยบายการทำงาน การจะ
นำพาความสำเร็จ หรือมุ่งเน้นความสำเร็จได้นั้นมาจากนโยบาย การมุ่งเน้น
ความสำเร็จนั้นเป็นนามธรรมจึงต้องมีนโยบายแล้วจึงแปลงเป็นแผนงาน และ
จากแผนงานสู่ภาคปฏิบัติ..... ไม่ใช่แต่ผู้บริหารสมาคมฝ่ายเดียว มันเกี่ยวโยง
กับ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักกีฬา และพนักงาน เหมือนใยแมงมุม ต้อง
ไม่มีเส้นใดเส้นหนึ่งขาด หรือเหมือนกับแผงวงจรไฟฟ้า ต้องไม่มีเส้นใด
ลัดวงจร เพราะจะทำให้ทางเดินไฟฟ้าติดขัด”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....ผู้บริหารต้องมองได้ว่ากีฬากรีฑานั้นเป็นกีฬาที่ไม่มีรุ่นไม่มีน้ำหนัก ต้อง
มองว่าระดับไหนเราถึงสู้เขาได้ ระดับเอเชียประเภทลู่อูเราสู้ได้ อย่างโอลิมปิกก็
ต้องดู หาก Qualify ได้ไปแข่ง หรือบางรายการได้เข้า Final ก็ถึงว่า
Maximum ของเราแล้ว ต้องดูว่ารายการไหนที่ร่างกายเราสามารถทำได้ เช่น
บางรายการตัวใหญ่เสียเปรียบ ตัวเล็กได้เปรียบ ก็คือ มาราธอน หรือเดิน
แล้วเราก็ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดผลจริงๆ เพื่อสร้างให้เป็นจุดขายของ
สมาคมได้.....”

(พล.ต.ต.ศุภวณัฏฐ์)

ในกลุ่มผู้ฝึกสอน ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นสมรรถนะด้านการมุ่งเน้น
ความสำเร็จว่า ผู้ฝึกสอนจะต้องมีเป้าหมายของตนเองในการทำงาน โดยแบ่งเป็น เป้าหมายระยะ
สั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในการทำงาน เพื่อเป็นการกำหนด และวัดผลเส้นทางแห่ง
ความสำเร็จในหน้าที่ของตนเอง โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....การเป็นผู้ฝึกสอนนั้นไม่ใช่เพียงฝึกนักกีฬาไปเรื่อยๆ จะต้องมึเป้าหมายว่าจะเดินไปอย่างไร เหมือนมี Road Map มีแผนการเดินทางว่าจะเดินไปทางไหนก็เปอร์เซ็นต์ เพื่อจะไปให้สูงสุดในปีนี้ที่ไหน..... ก็ฟากกรีทานั้นเป็นกีฬาที่ไม่มีน้ำหนัก ไม่มีรุ่น โดยสรีระร่างกายคนไทยนั้นเสียเปรียบชาวยุโรปมาก ถ้า นักกีฬาไทยได้เข้าสู่อันดับสุดท้าย Final Olympic ติด 1 ใน 8 ของโลกซึ่งกีฬา กรีทานั้นมีมากถึง 200 กว่าประเทศ เราถือว่าเป็นสุดยอดของทีมชาติไทย แล้ว เพราะกีฬาทุกชนิดไม่ว่ากีฬาอะไรถ้าเข้ารอบสุดท้ายในกีฬา Olympic แล้ว เราถือว่าเป็น Olympic Star ถือว่าเป็นที่สุดของโลกแล้ว ถึงแม้ Qualify ได้แข่งรอบ 16 ทีมสุดท้ายหรือรองชิงชนะเลิศ Semi-Final นี้ก็ถือเป็น Silver Star แล้ว เพราะในปี 2508 จีนได้ไปแข่งทีมเดียว ญี่ปุ่นได้ไปแข่งทีมเดียว แต่ ทีมไทยได้ไปทั้งชายและหญิง เนื่องจากกรีทเป็นกีฬาที่ไม่มีรุ่นไม่มีน้ำหนักจึง เป็นการยากที่จะเอาเหรียญเพราะสรีระที่ต่างกัน.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“....ผู้ฝึกสอนต้องรู้ว่าเกมการแข่งขันแต่ละปีมีอะไรบ้าง เกมไหนเป็นหลัก เกมไหนเป็นรอง อย่างในปี 2554 มีการแข่งขันซีเกมส์ เอเชียเกมส์ ซีเกมส์ แชมป์เอเชีย ในการแข่งขันระดับนานาชาติ ผู้ฝึกสอนต้องรู้ว่า จะสร้างนักกีฬา ให้มีประสิทธิภาพ (Peak) สูงสุดในช่วงเวลาไหน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องมองที่เป้าหมาย อย่างปีนี้อเอเซียเกมส์ นักกีฬาได้ Qualify ไประดับ World ถ้าไปใน World แล้วทำสถิติดีได้ ก็จะสามารถไปโอลิมปิกได้ เป็น เหมือนบันไดก้าวไปที่ละขั้น รายการสุดท้ายคือเอเซียเกมส์ หลังเดือนนั้นอีก สองเดือน เพราะฉะนั้นหากต้องการสร้างทีมให้ Peak up ผู้ฝึกสอนต้องมี เป้าหมายว่าจะ Peak up ที่ World แล้วจะสร้างทีมให้ Qualify ก็เปอร์เซ็นต์ ที่เอเซียเกมส์ก็เปอร์เซ็นต์ 90% ไปชิงแชมป์เอเซียงานใหญ่ขึ้นก็ 95% หรือเกือบ 100% แล้ว Peak up 100% ที่ World ต้องได้เข้าไปเรื่อยๆ เพราะ เป้าหมายใหญ่คือ ได้ Qualify ไป โอลิมปิกปีหน้า แต่การสามารถเข้าไปในชิง แชมป์โลก และหากสามารถทำสถิติติด 1 ใน 10 ของโลกจะสามารถเข้าไป แข่งในโอลิมปิก เพราะโอลิมปิกนั้นจะเอาทีมที่มีสถิติที่ดีที่สุดของโลก 16 ทีม ไปแข่งขัน การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดึนั้นไม่ใช่แต่เพียงฝึกนักกีฬาเท่านั้น จะต้อง วางแผนการพัฒนาด้วย.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ในกลุ่มผู้ตัดสิน ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นถึงความหมายของการมุ่งเน้นความสำเร็จในงานว่า นอกจากจะอาศัยความรู้ที่แม่นยำในกฎกติกาแล้วนั้น ผู้ตัดสินต้องมีความละเอียดรอบคอบในการจัดเตรียมสนามแข่งขัน รวมถึงอุปกรณ์การแข่งขัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและเกิดความยุติธรรมในการแข่งขันกับนักกีฬาอย่างสูงสุด มีการพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ความเชี่ยวชาญชำนาญที่เกิดขึ้น ผู้ตัดสินต้องสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขงานของตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“กลุ่มผู้ตัดสินนั้นทำหน้าที่เหมือนผู้พิพากษา การจะมุ่งเน้นความสำเร็จในสนามแข่งขัน คือ จะทำอย่างไรให้มีการประท้วงน้อยที่สุด เพราะผู้ตัดสินนั้นต้องตัดสินด้วยความเป็นธรรม นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาผู้ตัดสินในส่วนภูมิภาคให้มีความเข้มแข็ง ให้ตัดสินระดับจังหวัดได้ และพัฒนาให้สามารถตัดสินระดับภูมิภาคได้ และตัดสินในระดับชาติได้ ซึ่งเราจะมีการแบ่งเป็น PTO Province Technician Officer คือระดับจังหวัด RTO Region Technician Officer คือระดับภูมิภาค NTO National Technician Officer คือ ระดับชาติในประเทศไทย NTO ที่มีความชำนาญแล้ว เมื่อเราจัดเอเชียนเกมส์ ซีเกมส์ ก็สามารถมาปฏิบัติงานได้เลย นอกจากนี้ จะมีระดับ ATO Asia Technician Officer ผู้ตัดสินนานาชาติระดับเอเชีย กลุ่มนี้ต้องไปสอบกับสหพันธ์กรีฑาเอเชีย IAAF ถ้าผ่านก็เป็นผู้ตัดสินของเอเชียได้ เมื่อมีการแข่งขันเอเชียนเกมส์ ชิงแชมป์เอเชีย เอเชียนกรังปรีซ์ ก็สามารถเข้าไปตัดสินในเกม เหล่านี้ได้..... เราจะให้การอบรมพื้นฐาน ผู้ที่ผ่านการอบรม Level 1 ของผู้ตัดสินแล้วและมีภาษาอังกฤษดี มีทางเลือก 2 ทาง คือสามารถไปสอบเป็นผู้ตัดสิน ATO หรือสอบเป็น Lecturer ของสหพันธ์ คือเป็นวิทยากร อย่างทุกวันนี้เราก็มีบุคลากรที่เป็นทั้งผู้ตัดสิน ATO และเป็น Lecturer ด้วย เมื่อเป็น ATO แล้วก็สามารถสอบเป็น ITO International Technician Officer อันนี้คือสำหรับผู้ตัดสินระดับชิงแชมป์โลก ระดับโอลิมปิก แต่ ณ วันนี้ ประเทศไทยมีอยู่แค่ระดับ ATO”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“กลุ่มผู้ตัดสินแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ “ฝ่ายจัดการแข่งขัน” ที่สามารถจัดการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่สอง คือ “กลุ่มผู้ตัดสิน” สามารถตัดสินกรีฑาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สองส่วนนี้แยกออกจากกันโดย

สิ้นเชิง ในฝ่ายของการจัดการแข่งขัน จะต้องสามารถเข้าใจในองค์ประกอบของการจัดการแข่งขันกรีฑาทั้งหมด..... ยกตัวอย่างในการประสานงานการแข่งขันนานาชาติ มีนักกีฬาต่างชาติที่ส่งมาแข่ง มีจำนวนเท่าไร การจัดกลุ่มจัดพวก จัดกรรมการให้ลงในแต่ละฝ่ายเพียงพอไหม พร้อมไหม สนามแข่งขันจองหรือยัง วันแข่งขันมีใครใช้หรือเปล่า มีองค์ประกอบมากมาย ซึ่งฝ่ายนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การตัดสินประสบความสำเร็จ หากฝ่ายจัดการแข่งขันไม่ประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้การตัดสินประสบความสำเร็จด้วยยากมากๆ แล้วก็จะมีความตามมาอีกเป็นทอดๆ..... ในกลุ่มของฝ่ายตัดสิน ก็ต้องศึกษาเรียนรู้กฎกติกา หน้าที่ของผู้ตัดสินไม่ใช่ทำให้ให้นักกีฬาที่ทำผิดกติกาออกจากการแข่งขัน แต่หน้าที่คือ ทำให้นักกีฬาแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่เขาทำได้ โดยอยู่ในความยุติธรรมและให้นักกีฬาสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรมการศึกษากติกา ก็เพื่อให้นักกีฬาสามารถแข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยที่ไม่มีใครโกงใคร ดังนั้นระเบียบหรือข้อบังคับที่สหพันธ์ออกมาไม่ได้ทำมาเพื่อไล่นักกีฬาออกจากสนาม แต่ทำมาเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกคน และทำให้นักกีฬาเกิดความสามารถสูงสุดในการแข่งขันกีฬา.....”

(อ.เอกวิทย์)

ในกลุ่มของนักกีฬา สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความสำคัญในเรื่องความทะเยอทะยาน มีความใฝ่ฝัน หรือมีเป้าหมายที่ต้องการเป็นแชมป์กรีฑาก่อนเป็นอันดับแรก จะทำให้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจในการฝึกซ้อม ซึ่งจะทำให้ประสบผลสำเร็จในอาชีพนักกีฬาได้ ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“.....การเป็นนักกีฬาทิมชาตินั้นต้องมีเป้าหมายของชีวิตก่อนว่าต้องการอะไร ยกตัวอย่าง ในชีวิตการเป็นนักเรียนของผม Goal ของผมคือการเป็นนักกีฬาโรงเรียน ซึ่งปีแรกเขาไม่ให้เป็น ก็ซ้อมเองข้ามปีจนแข่งชนะได้เป็นตัวแทนโรงเรียน วันที่เป็นตัวแทนโรงเรียน Goal ของผม คือเป็นแชมป์กรีฑานักเรียน หลังจากแชมป์ผมก็อยากเป็นทีมชาติ อีก 3 ปีต่อมาผมก็ติดทีมชาติ แต่พอติดทีมชาติแข่งปีแรกแพ้ ก็มามองว่าทำไมถึงแพ้ 4x100ม. ต้องไปแข่งกับเขมร แข่งที่ 3 กัม ปีนั้น ที่ 1 มาเลเซีย ที่ 2 สิงคโปร์ ที่ 3 ไทย ทั้งที่ไทยประเทศใหญ่กว่า 2 ประเทศนี้ตั้งเยอะ จึงมามองและเห็นว่ารุ่นพี่ๆ ในทีมนั้น

ไม่ยอมซ้อม จะซ้อมเมื่ออีก 3 เดือนจะไปแข่ง เหมือนงานวัด เมื่อมีงานวัดก็มาเล่นที่หนึ่ง จึงมองหาเด็กรุ่นใหม่ที่อยู่ใกล้เคียงกับเรามาเก็บตัวฝึกซ้อมด้วยกัน จากนั้นอีก 2 ปีต่อมาเราก็ได้เป็นแชมป์เซียปเกมส์ (ซีเกมส์) ได้เหรียญทอง ได้เป็นเจ้าของสถิติเซียปเกมส์ พอเป็นแชมป์เราก็ไม่กลัวแล้วมองข้ามไปเพราะเราเป็นเจ้าของสถิติแล้วและมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ อีก 3-4 ปีข้างหน้าเป็นกีฬาเอเชียนเกมส์ อยากได้เหรียญทอง ก็หาทีมซ้อมตั้งกลุ่มเพื่อนมาซ้อมด้วยกัน คือ ต้องมุ่งมั่น ต้องมีวินัยฝึกซ้อม ต้องเสียสละ ต้องเป็นแกนกลางในทีมดึงเพื่อนมาซ้อม.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....แม้ว่าวันนี้วันเวลาจะเปลี่ยนไป ความคิดอ่านจะเปลี่ยนไป กรอบวัฒนธรรมก็เปลี่ยนไป สำหรับนักกีฬา แต่ก็มีกรอบใหม่ๆ ที่เสริมเข้ามาในอดีตเมื่อเป็นนักกีฬาเชื่อว่าเข้าเรียนที่ไหนก็ได้ ไม่มีใครรับ แต่ปัจจุบันหากเป็นนักเรียนแข่งขันชนะ มีใบประกาศของสมาคมกรีฑาฯ จะไปเรียนต่อที่มัธยมไหนเขาก็รับ ได้ทุนนักกีฬาโรงเรียน อย่างมหาวิทยาลัยก็มีทุนเรียนฟรีเกือบทุกมหาวิทยาลัย หรือโครงการข้างเผือก ดังนั้นหากอยากได้ที่เรียนได้ทุน เขาก็ต้องเล่นกีฬา ในขณะเดียวกันปัจจุบันรัฐบาลก็ให้เงินรางวัลนักกีฬาเยอะ ระดับซีเกมส์เหรียญทอง 2 แสนได้ทุกคน กีฬามหาวิทยาลัยโลก เอเชียนเกมส์ เหรียญทองละ 1 ล้านบาท ซึ่งสิ่งนี้ก็ถือเป็นการสร้างความมั่นคงพื้นฐานให้กับชีวิตนักกีฬา เมื่อนักกีฬามีชีวิตมั่นคงมากขึ้นขณะเรียนหนังสือและเล่นกีฬาอยู่ ก็มีการบรรจุเข้าหน่วยงาน มีเงินเดือนทุกเดือน นั่นคือ รากฐานความมั่นคงของชีวิต จูงใจให้นักกีฬาอยากเล่นกีฬา หากรับราชการตำรวจ เมื่อชนะเกมใหญ่ๆ มากก็จะได้รับการเลื่อนขั้นปรับให้เป็นสัญญาบัตร ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ดีมากเป็นตัวอย่างให้น้องๆ อยากจะเป็นตามเพราะเขาเป็นฮีโร่ในหัวใจของคนไทยทั้งประเทศ อย่างสมาคมกรีฑาฯก็จูงใจใครมีพรสวรรค์ก็มากินนอนฝึกซ้อมที่ฟรี “หลักการ คือ มีโมเดลนำ แล้วก็มีตัวสนับสนุนตาม” แต่หากมีโมเดลนำ แต่ไม่มีใครสนับสนุนก็ไปไม่ได้ เช่นโรงเรียนต่างๆ ให้ผู้ฝึกสอนผลิตนักกีฬา หากเล่นดีสมาคมฯก็รับมาดูแลต่อคือมีบันไดให้เขาเดินต่อขึ้นมาสู่ความสำเร็จของชีวิต.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“....เรื่องความไฝฝืนที่อยากจะเป็นแชมป์ คือต้องมี Goal เช่น สมาคมฯ มี Goal ว่าต้องไปโอลิมปิก นักกีฬาที่ต้องการไปโอลิมปิก ซึ่งก็คือ Goal อันเดียวกัน คือ ทั้งสมาคม ทั้งผู้ฝึกสอน ทั้งนักกีฬา ต้องมีเป้าหมายเดียวกัน “เหมือนกับกลางเรือทุกคนพายไปทางเดียวกันถึงจะไปถึงฝั่งได้ ไม่ใช่ นักกีฬาเอาเท้าราน้ำ” หรือผู้ฝึกสอนพายไปคนละทิศทาง ถ้าผู้บริหารดี ผู้ฝึกสอนดี นักกีฬามุ่งมั่น ก็เดินไปสู่เป้าหมายได้ “พายไปทิศทางเดียวกัน เรือก็จะถึงฝั่งเร็วขึ้น” การพายตรงนี้คือ ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กำหนดงบประมาณ ต่อสู้ทุกอย่างมาให้ ผู้ฝึกสอนก็ต้องกำหนดโปรแกรมฝึกซ้อม วางแผนการฝึกซ้อมว่าจะได้ไประดับต่างๆ อย่างไร นักกีฬาก็ต้องมุ่งมั่นเก็บตัวฝึกซ้อม รู้จักวินัย ไม่หนีเที่ยว มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน โดยเฉพาะทีมวิ่งผลัดต้องเป็นหนึ่งเดียวกัน.... สำหรับนักกีฬาการมีวินัย มุ่งมั่นเก็บตัวฝึกซ้อม เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จ เท่านั้นก็เพียงพอแล้ว....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สมาคม ผู้ให้ข้อมูลได้ยกตัวอย่างการมุ่งเน้นความสำเร็จคือการ ทำงานสำเร็จทันตามกำหนดเวลา และสามารถประสานงานกับหน่วยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสมาคมกรีฑาฯ ได้เป็นอย่างดี โดยขั้นตอนการทำงานต่างๆ ผู้บริหารต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง ในการวางแผนการทำงาน เพื่อกระชับขั้นตอนการทำงาน และให้เกิดความผิดพลาดขึ้นน้อยที่สุด โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....ภารกิจแต่ละจุดของสมาคมกรีฑาฯ นั้นไม่เหมือนกัน เช่นจุดนี้เป็นแผนกขอตัวนักกีฬา เมื่อรับนโยบายจากเลขาธิการผ่านหัวหน้าสำนักงาน เขาก็ต้องทำงานให้ทันตามกำหนด เพราะบางหน่วยงานขอตัวล่วงหน้าน้อยกว่า 3 สัปดาห์เขาก็จะไม่อนุมัติ ซึ่งเขาก็ต้องเช็คกับหน่วยงานต่างๆ หากไม่มีปัญหา เขาก็สามารถทำงานไปได้ตามปกติ หากมีปัญหาหัวหน้าสำนักงานก็ต้องแจ้งเลขาธิการเพื่อให้แก้ปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้ประสานหน่วยงานเหล่านั้นโดยตรง บางครั้งต้องเดินทางไปต่างประเทศฉุกเฉิน ใกล้เคียงเดินทางแล้วเกินระยะเวลาขอตัว เลขาธิการก็ต้องประสานงานกับหน่วยงาน ชี้แจงเหตุผลให้ทราบ เลขาธิการจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคเกิดขึ้นต่อการทำงาน ส่วนพนักงานด้านอื่น เราจะมีเจ้าหน้าที่ตัวแทน กกท.มาทำงานอยู่กับเรา จะทำหน้าที่เบิกจ่าย รายงานการทำงานของสมาคมฯ ที่เกี่ยวกับ

การกีฬาทั้งหมด เตรียมเอกสารทางการเงินที่ต้องใช้กับการกีฬาทั้งหมด ซึ่งเอกสารนั้นต้องมีการเซ็นชื่อเบิกเงินบ่อย ต้องเซ็นทุกเดือน แต่การจะให้คนเป็นร้อยมาเซ็นทุกเดือนนั้นมันลำบาก เลขาก็จะให้คำปรึกษาว่าควรให้ทำลงนามเบิก 1 ปี แล้วมารวมออกแบบฟอร์มด้วยกัน เพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น.....”

(พล.ต.ต.สุรพงษ์)

“.....การมุ่งเน้นความสำเร็จของพนักงานนั้น ผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายการทำงานให้เขา..... ต้องมีการวางแผนทาง เพื่อให้เขาคิดต่อได้ วันหลังเขาจะได้ทำเองเป็น คือ ต้องรู้ว่าอย่างน้องใหม่ๆ ที่มาทำงานบางคนขาดประสบการณ์การทำงาน ต้องคิดให้ได้ว่าทำอะไรให้เขาเดินด้วยตนเองได้ เพราะการทำงานนั้นมันเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ หรือควรเกิดน้อยที่สุด แต่ที่สำคัญคือไม่ผิดเลย”

(พล.ต.ต.ศุภวัฒน์)

โดยสรุปการมุ่งเน้นความสำเร็จ ในความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็น ก็คือ การสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงาน และวิเคราะห์หาวิธีการในการทำให้ไปถึงเป้าหมายการทำงานที่วางไว้ สามารถกำหนดแผนงานหลัก คิดค้นกลยุทธ์ และจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน โดยต้องยึดมั่นต่อเป้าหมายหลักขององค์กร สามารถพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ และสามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่การทำงานแก่ผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานได้ สามารถโน้มน้าวใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนสำเร็จลุล่วงตามภารกิจที่ได้รับ รวมถึงสามารถหาวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายการทำงานของผู้ร่วมงานตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กรได้

ประเด็นสุดท้าย การสรุปสมรรถนะหลักของสมาคมกรีฑาฯ จากผลการศึกษา พบว่าสมรรถนะหลักของสมาคมกรีฑาฯ ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 2) การทำงานเป็นทีม
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน
- 4) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน
- 5) การมุ่งเน้นความสำเร็จ

ในแต่ละด้านของสมรรถนะหลักมีรายละเอียดของรายการในการประเมินสมรรถนะหลัก ดังนี้

- 1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รายการของพฤติกรรมที่บ่งชี้ คือ
 - การปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ
 - ความซื่อตรงต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร
 - ความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
 - มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน
 - ไม่ลำเอียงหรือมีอคติต่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
 - ไม่มีเรื่องเสื่อมเสียฉันทู้สาวระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา
 - มีระเบียบวินัย เคารพ กฎ กติกา มีความยุติธรรม
 - มีความเสียสละ และอุทิศตนให้แก่องค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ
 - เห็นแก่ประโยชน์ของสมาคมกรีฑาฯ เป็นสำคัญ
- 2) การทำงานเป็นทีม รายการของพฤติกรรมที่บ่งชี้ คือ
 - มีการระดมความคิดเห็นเพื่อวางแผนการดำเนินงานโดยเป็นมติร่วมกัน
 - มีความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ร่วมกัน โดยบุคลากรในทีม มีความเต็มใจ และเสียสละที่จะทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี
 - มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี อันจะส่งผลให้เกิดความรัก ความผูกพัน และมีความสมัคประสานสามัคคีต่อกัน
 - การไม่สร้างความขัดแย้ง หรือการทะเลาะเบาะแว้งกัน
 - มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวาระ
 - การเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ ไม่แบ่งแยกฝ่ายหรือพวกพ้อง
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน รายการของพฤติกรรมที่บ่งชี้ คือ
 - มีความรู้พื้นฐานในงานที่ตนรับผิดชอบ
 - มีการปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง
 - มีความเข้าใจในประเด็นความรู้สำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ให้งานเกิดผลดีเพิ่มขึ้นได้
 - มีการแสวงหาความรู้เพื่อสร้างทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

- สามารถถ่ายทอดความรู้ในงานได้ และมีทักษะการสร้างคนให้มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับตนได้

- สามารถพัฒนาและต่อยอดความรู้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง
- มีความละเอียดรอบคอบ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด

4) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน รายการของพฤติกรรมที่บ่งชี้ คือ

- แสดงความเข้าใจถึงขอบเขตภาระหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบ
- แสดงความมุ่งมั่นหรือตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ตามที่กำหนดไว้

- มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีวินัยในตนเอง ด้วยการปฏิบัติตามระเบียบ

กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่กำหนดไว้

- ต้องตรงต่อเวลาในการปฏิบัติหน้าที่
- ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในทีมงานอย่างใกล้ชิด
- กำหนดแผน และสามารถควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- ชี้แจงให้สมาชิกในทีมทราบถึงความต้องการการบรรลุเป้าหมาย หรือ

ความสำเร็จที่คาดหวังไว้

- กระตือรือร้น และปลุกจิตสำนึกในบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นต่อ

เป้าหมายของการทำงาน

5) การมุ่งเน้นความสำเร็จ รายการของพฤติกรรมที่บ่งชี้ คือ

- กำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายการทำงานของตนประสบความสำเร็จ

ตนประสบความสำเร็จ

- สามารถกำหนดแผนงานหลัก และคิดค้นกลยุทธ์การทำงานให้ตอบสนองต่อ

เป้าหมายหลักขององค์กร

- การจัดลำดับความสำคัญของความสำเร็จ เพื่อจะได้วางแผนการดำเนินงาน

ก่อน-หลัง

- ชี้แจงเป้าหมายและปัจจัยวัดผลสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกในทีม
- ปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองให้สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายที่กำหนด

ได้

- กำหนดขอบเขตหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่จะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ความสำเร็จโดยไม่เกิดข้อผิดพลาด

- มีการจูงใจเพื่อให้บุคลากรพยายามปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจ
- มีการพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญและนำพาตนเองไปสู่เป้าหมาย
- ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในทีม
- หาวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายของทีมตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

ส่วนที่ 2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

การนำเสนอผลการศึกษาศมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในการค้นหาและจำแนกสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา โดยมีผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทั้งสิ้นจำนวน 15 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้ฝึกสอนทีมชาติ จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้ฝึกสอนระยะสั้น จำนวน 3 คน ผู้ฝึกสอนระยะกลาง จำนวน 2 คน ผู้ฝึกสอนประเภทลาน จำนวน 2 คน และกลุ่มนักกรีฑาทีมชาติ จำนวน 8 คน ได้แก่ นักกรีฑาระยะสั้น จำนวน 6 คน และนักกรีฑาประเภทลาน 2 คน ดังมีรายละเอียดของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ดังรายละเอียดตามตาราง 4.2 และตาราง 4.3

ตาราง 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม : กลุ่มผู้ฝึกสอนทีมชาติ

รายชื่อผู้ฝึกสอนทีมชาติ	อายุ (ปี)	การศึกษา	ประเภท กรีฑา	ระยะเวลาทำงาน ร่วมกับสมาคมฯ ใน ตำแหน่งนี้ (ปี)
พ.ต.ท.นิธิ ปิยะพันธ์	45 ปี	ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม	ระยะสั้น (1)	9 ปี
จ.อ.เหรียญชัย สีหะวงษ์	35 ปี	ปริญญาตรี การจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	ระยะสั้น (2)	4 ปี
ร.อ.คงเดช เนตรวี	36 ปี	ปริญญาตรี พลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ระยะสั้น (3)	4 ปี
พ.ท.(หญิง) ศศิธร รัตนราศรี	47 ปี	ปริญญาตรี พลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ระยะกลาง (1)	10 ปี
น.ต.เชื่อน ศรีจุคาน	45 ปี	ปริญญาตรี พลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ระยะกลาง (2)	7 ปี
ส.ต.อ.กิตติศักดิ์ สุขคนธ์	27 ปี	ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม	ประเภทลาน (1)	5 ปี
ร.ต.อ.วันสว่าง สวัสดิ์	35 ปี	ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	ประเภทลาน (2)	3 ปี

ตาราง 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม : กลุ่มนักกรีฑาทีมชาติ

รายชื่อนักกรีฑาทีมชาติ	อายุ (ปี)	การศึกษา	ประเภทกรีฑา	ระยะเวลาการเป็นนักกรีฑาทีมชาติ (ปี)
ร.ต.ณีนุช กล่อมดี	31 ปี	ปริญญาโท นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	ระยะสั้น 100ม., 4x100ม. (1)	15 ปี
น.ส.ภัศรา จักขุนิลกร	27 ปี	ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม	ระยะสั้น 4x100ม. (2)	11 ปี
น.ส.นงนุช แสนราช	28 ปี	ปริญญาตรี ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	ระยะสั้น 4x100ม. (3)	10 ปี
น.ส.ลภัสกร ถาวรเจริญ	30 ปี	ปริญญาโท นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย รังสิต	ระยะสั้น 4x100ม.(4)	13 ปี
นายวัชร สอนดี	28 ปี	ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ระยะสั้น 100ม., 4x100ม.(5)	11 ปี
น.ส.เสาวลี แก้วช่วย	30 ปี	ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล	ระยะสั้น-ระยะกลาง 400ม., 4x400ม., 800ม. (1)	13 ปี
ร.ต.บัวบาน ผามั่ง	28 ปี	ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	ประเภทลาน ฟันแหลน (1)	10 ปี
นายธีรยุทธ พิลาคง	27 ปี	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสุโขทัย	ประเภทลาน เขย่งก้าวกระโดด (2)	9 ปี

ในการนำเสนอผลของการสนทนากลุ่ม ได้กำหนดประเด็นในการนำเสนอ โดยเริ่มจากการค้นหาสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสมาคมกรีฑาฯ จากนั้นดำเนินการคัดเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน ต่อมาคือการให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับสมรรถนะโดยทั่วไปของผู้ฝึกสอนกรีฑา และสุดท้ายเป็นการสรุปสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา ในแต่ละประเด็นผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

ประเด็นแรก การค้นหาสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสมาคมกรีฑาฯ สมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่การเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑา ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนสามารถปฏิบัติหน้าที่ฝึกสอนได้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสมาคมกรีฑาฯ ที่กำหนดไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“การจัดการมาตรฐาน วิทยาการก้าวไกล ภูมิภาคเข้มแข็ง สู่ความเป็นเลิศระดับโลก”

พันธกิจ

- 1) พัฒนาสมาคมกรีฑาฯ ให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
- 2) เสริมสร้างความเข้มแข็ง และยกระดับมาตรฐานกรีฑาส่วนภูมิภาค
- 3) พัฒนาศักยภาพนักกรีฑาสู่ความเป็นเลิศในระดับเอเชีย และระดับโลก
- 4) สร้างศูนย์ฝึกกรีฑาให้เป็นศูนย์ฝึกชั้นนำของเอเชีย

ในขั้นตอนนี้เป็นการระดมความคิดเห็นจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัยยังไม่ได้ให้ผู้ร่วมสนทนาพิจารณารายการสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้ทบทวนและจัดทำไว้ เนื่องจากผู้วิจัยต้องการให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีตามความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูลก่อน ทั้งนี้เพื่อใช้ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลตามเทคนิคสามเส้าด้านผู้ให้ข้อมูล (Participant Feedback) ซึ่งจะสะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ฝึกสอนมีพฤติกรรมนั้นๆก่อน ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรากฏว่า ประเด็นสมรรถนะที่ต้องการให้ผู้ฝึกสอนมีหรือแสดงออกมากที่สุด ที่กล่าวถึงมีอยู่ 2 เรื่อง คือ 1) การสอนงาน และ 2) ความมั่นใจในตนเอง โดยผู้ร่วมสนทนาให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจเสนอสมรรถนะดังกล่าวเป็นเรื่องที่จำเป็นหรือสำคัญสำหรับผู้ฝึกสอน ดังนี้

1) การสอนงาน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสิ่งแรกที่ผู้ฝึกสอนกรีฑาพึงมี คือ ความรู้ เพื่อสามารถทำหน้าที่ในการสอนได้เป็นอย่างดี และต้องมีความสามารถในการอธิบาย ข้อมูลที่มีนั้นให้กับนักกีฬาเข้าใจได้โดยละเอียด และสามารถจัดเวลาการสอนได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างของความคิดเห็น เช่น

“.....สิ่งที่สำคัญมากที่สุด ของการเป็นผู้ฝึกสอนหรือ Coach คือ การสอน หรือ Coaching ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ ความสามารถ ถ้าขาดตรงนี้ก็ไม่น่า ทำหน้าที่ผู้ฝึกสอนได้”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“มีบางครั้งถามแต่ผู้ฝึกสอนตอบไม่ได้ ทำให้เมื่อได้โปรแกรมมาเราก็ต้องเล่น ไป อยากรู้ว่าเบสิกแต่ละท่านั้น จะนำไปช่วยในการวิ่งอย่างไร อยากได้สิ่งนี้ จากผู้ฝึกสอน เพราะเหมือนได้แต่ซ้อมไป โดยไม่รู้ว่าเมื่อซ้อมไปแล้วจะ นำไปใช้งานได้อย่างไรบ้าง”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

“การเป็นผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ ความสามารถอยู่แล้ว แต่ต้องมีลักษณะการ สอนที่เหมาะสม คือ ต้องไม่ใช้เวลาในการสอนงานมากเกินไป ควรลดน้อยลง ในบางครั้ง เพราะเราเน้นการปฏิบัติมากกว่า”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะกลาง-2)

จากข้อคิดเห็นร่วมกันของผู้ฝึกสอนทีมชาติและนักกรีฑาทีมชาติ ที่ลงความเห็นเลือก สมรรถนะด้านการสอนงานให้เป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานในเบื้องต้นนี้ เป็นเพราะนักกีฬาจะ ประสบความสำเร็จในอาชีพนักกีฬาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการอบรมฝึกฝนจากผู้ฝึกสอนโดยตรง ซึ่งมีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่างๆ แก่นักกีฬา ดังนั้นความรู้ของผู้ฝึกสอนจะต้อง มีความแม่นยำและครอบคลุมหลายด้าน ต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ สอน การอธิบายความ และการสาธิตที่เหมาะสมกับนักกีฬาแต่ละบุคคลได้

2) ความมั่นใจในตนเอง ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมถึงลักษณะของผู้ฝึกสอน กรีฑาว่า การสร้างความเชื่อถือในตัวผู้ฝึกสอนนั้น ผู้ฝึกสอนต้องมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง เพราะความมั่นใจในตนเองสะท้อนได้ถึงความมีภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอน นั่นคือสิ่งสำคัญที่ทำให้

สามารถฝึกซ้อมได้ตามแผน และจะสามารถนำพาให้นักกีฬาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ดังที่มีผู้ให้ข้อมูลให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“ผู้ฝึกสอนต้องกล้าพูด กล้าคิด กล้าตัดสินใจ”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-2)

“ผู้ฝึกสอนเมื่อสั่งให้นักกีฬาริ่ง จะบอกนักกีฬาว่า วันนี้คุณจะวิ่ง 15 โลด 12 โลด หรือ 10 โลด ไม่ได้ จะต้องสั่งไปเลยว่าวันนี้คุณวางแผนงานไว้ให้นักกีฬาซ้อมอะไร 10 โลดคือ 10 โล ไม่ใช่ไปถามความเห็นเด็ก อย่างนี้ไม่ได้ ขาดภาวะผู้นำ เด็กก็จะมองว่ามาถามเราแบบนี้ทำไม”

(ผู้ฝึกสอนทิมชาติ-ระยะกลาง-1)

“....สำหรับผู้ฝึกสอนต้องมีความมั่นใจ โดยเฉพาะผู้ฝึกสอนที่ได้รับคัดเลือกมาให้เป็นผู้ฝึกสอนทิมชาติ ทางสมาคมฯ ต้องเล็งเห็นแล้วว่า ผู้ฝึกสอนคนนั้น ต้องมีความมั่นใจและต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ถึงจะสามารถทำทีม หรือปั้นนักกีฬาให้ประสบความสำเร็จได้”

(ผู้ฝึกสอนทิมชาติ-ระยะกลาง-2)

“..... ถ้าหากผู้ฝึกสอนไม่มีความมั่นใจในตนเอง ผู้ฝึกสอนก็จะไม่สามารถควบคุมนักกีฬาได้”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ประเภทลาน-2)

ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่าสมรรถนะด้านความมั่นใจในตนเองนั้น มีความสำคัญสำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนกรีฑาทิมชาติ เนื่องจากว่า การเป็นผู้ฝึกสอนนั้นจะต้องมีความเด็ดขาด เชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของตนเอง สามารถตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาขณะทำการสอนได้ เพื่อพัฒนาความสามารถที่แตกต่างกันของนักกีฬาแต่ละคน ได้อย่างเหมาะสม

สรุป ในการสอบถามความคิดเห็นผู้ร่วมสนทากลุ่มส่วนใหญ่เห็นว่า สมรรถนะเรื่อง การสอนงาน และความมั่นใจในตนเอง เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ฝึกสอน และผู้ร่วมสนทนา ยังไม่มีความเห็นเพิ่มเติมเป็นอย่างอื่น

ประเด็นที่สอง การคัดเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนหัวข้อการสนทนากลุ่ม เป็นการให้ผู้ร่วมสนทนาได้พิจารณาประเด็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่แจกให้พิจารณา โดยผู้วิจัยให้ผู้ร่วมสนทนาพิจารณาเป็นเวลา 20 นาที ทั้งนี้ให้มีการพิจารณาประเด็นสมรรถนะตามเอกสาร กับความคิดเห็นที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นในเรื่องของการสอนงาน และความมั่นใจในตนเองประกอบกันด้วย ในขั้นตอนนี้ผู้ดำเนินการได้ชี้แจงว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ฝึกสอน หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ควรมี 5 – 7 ตัว ดังนั้นจึงให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็นว่าควรเลือกตัวใดบ้าง เมื่อผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้พิจารณาเรียบร้อยแล้วจึงให้แสดงความคิดเห็นว่าจากสมรรถนะ 13 ประเด็น ตามเอกสารสมรรถนะ ด้านใดมีความสำคัญน้อยที่สุดก่อน ผลปรากฏว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑา ประเภทลาน เห็นว่าควรเป็นประเด็น “การมอบหมายงาน” มีความสำคัญน้อยที่สุด เนื่องจากเห็นว่าสมรรถนะดังกล่าวนี้ น่าจะมีรายละเอียดที่บ่งชี้ไว้ในเรื่องการสอนงานอยู่แล้ว โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“.....การมอบหมายงานน่าจะเป็นตัวที่สำคัญน้อยที่สุด เพราะการมอบหมายงานผมมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหัวข้อการสอนงาน การสอนงาน คือ ขั้นตอนที่พูดคุยกับนักกีฬา หรืออธิบายให้เข้าใจ และการสื่อสารนั้นก็สำคัญไม่ใช่สอนก็จริงแต่สื่อสารไม่รู้เรื่อง พูดไปแล้วนักกีฬาต้องไปตีความเอาเอง”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้มีความเห็นว่าสมรรถนะตามเอกสารที่แจกให้พิจารณานั้น เนื่องจากทุกตัวมีความสำคัญต่อการฝึกสอน ซึ่งถ้าหากต้องคัดเลือกให้เหลือ 5 – 7 ตัว ก็ขอให้ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะบางตัวมาบูรรวมกัน จะส่งผลดีต่อการนำไปใช้มากกว่า ซึ่งประเด็น “ภาวะผู้นำ” ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่า มีความสำคัญมากสำหรับผู้ฝึกสอน เนื่องจาก

1) **ภาวะผู้นำ** ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนนั้น จะต้องเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้ฝึกสอนต้องเป็นผู้มีความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลให้นักกีฬาเกิดความศรัทธาในตัวผู้ฝึกสอนได้

“ภาวะผู้นำ คือการสั่งการได้ บอกนักกีฬาได้ทุกอย่าง เมื่อบอกแล้วต้องสร้างความศรัทธาให้กับเด็กได้ เหมือนกับที่เราแจ้งให้เขาทราบแล้วผู้ฝึกสอนก็สามารถทำได้ตามนั้น..... การสร้างความศรัทธาของผู้ฝึกสอนขึ้นอยู่กับว่านักกีฬา ศรัทธาเราแค่ไหน เราต้องแสดงให้เห็น ทั้งด้านความรู้และการปฏิบัติ

ให้เห็น เมื่อนักกีฬาเห็นแล้วตรงกับสิ่งที่ผู้ฝึกสอนบอก ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกศรัทธา อันนี้รวมถึงทั้งด้านการดำรงชีวิตประจำวัน ว่าเป็นนักกีฬาต้องทำอะไรบ้าง สิ่งไหนดีไม่ดี เราต้องดักเตือนเขาได้ บางครั้งผู้ฝึกสอนก็ต้องเป็นผู้ตามบ้าง เพื่อจะได้รู้ความต้องการของนักกีฬา แล้วผู้ฝึกสอนจึงกลับมาเป็นผู้นำเขา เพื่อจะพาเขาไปต่อไปได้ ทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงได้เสนอว่าภาวะผู้นำนั้นต้องประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยอื่นๆ หลายด้านประกอบกันจึงจะมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ได้ ซึ่งสมรรถนะย่อยดังกล่าวควรประกอบด้วยสมรรถนะตามเอกสารที่แจกไว้ใน 5 ด้าน ด้วยกันได้แก่ ความคิดริเริ่ม การสร้างความศรัทธา การตัดสินใจ ความกระตือรือร้น และความมั่นใจในตนเอง โดยมีเหตุผลประกอบการอธิบายพฤติกรรมหรือบทบาทของผู้ฝึกสอนที่บ่งชี้ถึงสมรรถนะย่อยที่เป็นส่วนประกอบในรายละเอียดของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำในแต่ละด้านตามลำดับ ดังนี้

1.1) **ความคิดริเริ่ม** ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นในการเลือกสมรรถนะด้านนี้ผนวกไว้ในรายละเอียดย่อยของภาวะผู้นำ เนื่องจากการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬานั้นจะต้องมีการนำความรู้หรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาสอน หรือเพื่อปรับใช้ในการพัฒนานักกีฬาแต่ละบุคคลมีการเรียนรู้ข้อบกพร่อง หรือความสำเร็จเพื่อนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงการฝึกซ้อมให้ดีขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และดึงศักยภาพของนักกีฬาที่มีออกมาใช้ได้อย่างสูงสุด ตามคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ความคิดริเริ่มนี้สำคัญมาก อย่างผู้ฝึกสอนเมื่อมีนักกีฬาของตนเอง ก็ต้องรู้ว่านักกีฬาตนเองมีข้อเสียตรงไหน มีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน เมื่อผู้ฝึกสอนรู้จักต้องแก้ไขจุดอ่อน เพื่อที่จะหาเทคนิค..... ไม่ใช่ทุกคนจะซ้อมเหมือนกัน บางคนด้านนี้ดีอยู่แล้วก็ไม่ต้องทำ อันไหนไม่ดี เราต้องมีความคิดริเริ่มว่าจะเอาอะไรมาช่วยให้นักกีฬาคนนี้พัฒนาขึ้นไปได้ ผู้ฝึกสอนต้องวิเคราะห์ให้ได้”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

ในส่วนนี้ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักกีฬาที่มีความเห็นว่า ความคิดริเริ่มของผู้ฝึกสอน โดยการนำเทคนิควิธีการฝึกสอน หรืออุปกรณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการฝึกซ้อมจะช่วยในการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องของการฝึกซ้อมได้ ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ความคิดริเริ่มของผู้ฝึกสอน คือ การที่ผู้ฝึกสอนเอาเทคนิคใหม่ๆ มาสอน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง Weight เรื่อง Jump..... บางอย่างที่ผ่านมาเราไม่เคยมี เช่น การให้ดู VDO จากการแข่งขันเสียเป็นส่วนใหญ่ การวิ่งจากรอบคัดเลือก แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อแข่งในรอบชิง ดูเรื่องการรับไม้แก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งการให้ดู VDO ที่เราทำนี้เป็นเรื่องที่ดีมากๆ ไม่ใช่แค่แก้ไขแต่เบสิกอย่างเดียว.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

“หลังจากที่ผู้ฝึกสอนต่างชาติเข้ามาให้ความรู้ เขาได้ให้เราดู VDO ในสิ่งที่เราทำ เช่น เบสิก มันเป็นการสะท้อนตัวเราเองว่าเราทำดีหรือเปล่า อันนี้เป็นสิ่งที่ดีมาก เห็นว่ามันเป็นการเริ่มอะไรใหม่ๆ ที่ดีมาก.... นี่คือการทำท่าทางที่ถูกต้อง เพื่อที่จะได้ฝึกซ้อมไปในทิศทางเดียวกัน.”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

“.....ที่ผ่านมาส่วนใหญ่ทุกคนจะทำท่าเดียวกันแต่จะงง คือ จะไม่สามารถรู้ได้ว่าที่ทำไปถูกหรือผิด แต่ถ้ามีให้ดูแบบนี้เราจะรู้ได้ว่าแบบไหนทำถูก ยกขาแบบไหน แกว่งแขนแบบไหน ซึ่งต่อไปข้างหน้าอาจจะพัฒนาไปด้านอื่นๆ ด้วย แต่คงต้องใช้เวลา และคงต้องมีอุปกรณ์เสริมต่างๆ อีกหลายอย่าง”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านมีความเห็นเพิ่มเติมว่าความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาก็กับนักกีฬาเป็นรายบุคคลนั้นมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อมูลรายละเอียดของสิ่งที่นำไปแก้ไขปัญหา หรือประกอบการสอนนั้นต้องมีความชัดเจน เพื่อสร้างความรู้ขึ้นพื้นฐานที่ถูกต้องให้กับนักกีฬาได้อย่างทัดเทียมกัน เพราะเมื่อมีการนำความรู้ เทคนิค หรือวิธีการใหม่ๆ มาใช้กับนักกีฬา ต้องสามารถประเมินประสิทธิภาพของสิ่งที่นำมาใช้ได้ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“อย่างเบสิกเราวิ่งได้ถูกต้องหมด แต่พอเราไปวิ่งจริงเรากลับไม่ได้เอาไปใช้เลย อยากให้ผู้ฝึกสอนคิดว่าจะทำอย่างไร หรือแก้ไขนักกีฬาอย่างไรเพื่อให้นักกีฬาสามารถเอาไปใช้จริง ๆ อยากให้ผู้ฝึกสอนคอยติงด้วย”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-6)

“อยากให้แจกเอกสารที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการฝึกซ้อม เช่นว่าเล่น Weight ทำนี้แล้วได้อะไร อยากให้ทุกคนมีความรู้ มีข้อมูลที่เหมือนๆ กัน เช่น เล่นแขนทำนี้จะได้กล้ามเนื้อมัดไหน หรือทำนี้ต้องการให้ได้สะโพกแต่นักกีฬาใช้หลังแทน หากพบคณาจารย์ของแต่ละท่าก่อนจะทำให้ให้นักกีฬาทำได้ถูกต้อง”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

“....การเล่น Weight ผู้ฝึกสอนนำท่าใหม่ๆ มาให้เล่นเยอะ แต่สุดท้ายก็ไม่ว่าที่นำมาให้เล่นนั้นได้ถูกต้องจริงหรือเปล่า เช่น อาทิตย์นี้บอกให้เล่นแบบนี้ อีกอาทิตย์หนึ่งบอกว่าไม่ใช่ ให้เล่นอีกแบบ ทำให้เราไม่รู้ว่าที่ให้เล่นนั้นถูกต้องจริงหรือไม่ อยากให้ผู้ฝึกสอนคุยกับนักกีฬาก่อนว่า เล่น Weight ทำนี้ใช้ได้จริงหรือเปล่า”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

นักกรีฑาท่านหนึ่งให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาของผู้ฝึกสอนนั้น บางครั้งนักกีฬาเองก็เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้การฝึกฝนขาดประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างความคิดเห็นดังนี้

“....นักกีฬาเองก็ต้องคิดตลอดเวลาด้วยว่าเมื่อเราวิ่ง เราเคลื่อนที่ ต้องยกเข่าสูง แขนต้องเป็นแบบนี้ นักกีฬาบางคนตอนฝึกเบสิกทำถูก แต่ตอนวิ่งจริงไม่ได้คิดเรื่องนี้ คิดเพียงว่าวิ่งอย่างไรให้เร็วที่สุด ถ้าหากว่าเรามองกลับกันว่า หากเรานำเบสิกนั้นมาใช้กับการวิ่ง การเคลื่อนไหวของเราก็จะดีกว่าให้ผู้ฝึกสอนคอยแก้ ซึ่งเรื่องนี้มันจะอยู่กับตัวนักกีฬาด้วย”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

โดยสรุปภาวะผู้นำด้านความคิดริเริ่มของผู้ฝึกสอนกรีฑาในภาพรวมตามความเห็นของผู้ร่วมสัมมนากลุ่มส่วนใหญ่ คือ การที่นำเทคนิควิธีการ หรืออุปกรณ์ใหม่ๆ มาใช้ประกอบการ

ฝึกซ้อมแก่นักกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพ และแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องให้กับนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้ โดยที่ผู้ฝึกสอนจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในเชิงเทคนิคที่ถูกต้องให้นักกีฬาได้อย่างชัดเจนและทั่วถึง มีความคิดที่จะปรับหรือพัฒนาแนวทางการฝึกซ้อมใหม่ๆ จากการเรียนรู้ความสำเร็จ หรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้และรับข้อมูลของทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาได้อย่างสูงสุด และเมื่อมีการนำเทคนิค หรือวิธีการใหม่ๆ มาใช้ก็สามารถที่จะประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่ตนเองนำมาใช้กับนักกีฬาได้

1.2) การสร้างความศรัทธา ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นในแนวทางเดียวกันว่าการสร้างความศรัทธาของผู้ฝึกสอนนั้นต้องอาศัยเวลาในการสร้าง และพฤติกรรมที่สร้างความศรัทธาเกิดจากความรัก ความผูกพัน ความจริงใจ ความเข้าใจ และความใกล้ชิด ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬาและที่สำคัญ คือ การมีจิตวิทยาในการสื่อสารกับนักกีฬา เช่น การใช้คำพูดจูงใจให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่ผ่านมาเพื่อกระตุ้นให้กำลังใจ หรือแก้ปัญหาให้กับนักกีฬา โดยอาจปฏิบัติ แนะนำ ปรีกษา เจาะลึกเป็นรายบุคคล ในกรณีที่นักกีฬามีปัญหาไม่เหมือนกัน ซึ่งจะส่งผลให้นักกีฬาเกิดความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการฝึกซ้อมได้ ซึ่งปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผู้ฝึกสอนต้องได้ใจนักกีฬา ก็ต้องมาดูว่าจะทำอย่างไร อย่างแรกก็ต้องผูกพันกับเขา ไม่ว่าจะเรื่องการฝึกซ้อม หรือเรื่องต่างๆ อย่างจริงใจ จะทำให้เด็กเกิดความศรัทธากับเรา ซึ่งต้องใช้เวลากับเขา ต้องพูดคุยกับเขาได้ทุกเรื่อง เด็กจะเกิดความศรัทธา”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะกลาง-1)

“.....เรื่องจิตวิทยาการพูดการให้กำลังใจ เวลาซ้อมบางครั้งมีบ้างที่นักกีฬามีความท้อแท้ บางคนก็เข้าใจว่าเราท้อแท้เรื่องอะไร ทำให้เราทำผิด ผลออกมาไม่ดี ขณะเดียวกัน อยากให้ผู้ฝึกสอนมีจิตวิทยาในการพูดทำให้เรามีกำลังใจ โนมิน้าวใจเราให้กลับมาสู้ใหม่ อย่างที่ผ่านมามีเราล้มมาแล้วด้วยกัน อย่างเอเชียนเกมส์ เห็นได้ว่าตรงนี้ผู้ฝึกสอนพยายามสร้างความศรัทธาให้ในหลายเรื่อง คือ ต้องการคำพูดในลักษณะให้กำลังใจจริงๆ ไม่ใช่ลักษณะกดดันเรา”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

“.....คำที่ว่า “ครู เป็นเสมือนพ่อแม่ แต่ผู้ฝึกสอนนั้นเป็นยิ่งกว่า” เพราะว่าเราอยู่ด้วยกันตลอดเกือบ 24 ชั่วโมง กินด้วยกัน ซ้อมด้วยกัน เหนื่อยด้วยกัน

จึงผูกพันยิ่งกว่าการเป็นครู เพราะครูจะทำหน้าที่สอนอย่างเดียว แต่ไม่ได้มา
 เหนื่อยด้วยกัน หากผู้ฝึกสอนทุ่มเทจริงๆ ที่ต้องการให้นักกีฬาคนหนึ่งประสบ
 ความสำเร็จจริงๆ นักกีฬาที่ได้รับคนนั้นก็จะสามารถรู้สึกได้เอง..... จะรู้ว่า
 ผู้ฝึกสอนต้องการทำให้เราได้รับชัยชนะ หรือต้องการให้เราวิ่งแข่ง เราจะ
 รู้สึกได้เอง ซึ่งความรู้สึกเองได้นี้ก็จะทำให้เกิดความศรัทธา แต่ถ้าจะถามนั้น
 ตอบได้ว่ามีหลายอย่าง ผู้ฝึกสอนนั้นต้องรู้อยู่แล้ว แต่บางคนอาจจะละเลย
 หรือวุฒิภาวะของผู้ฝึกสอนแต่ละคนอาจไม่เท่ากัน เพราะผู้ฝึกสอนบางคน
 อาจมี Limit ในการอดทนนักกีฬาได้หลายคน ซึ่งเราก็เข้าใจว่า กับการมี
 นักกีฬาหลายคนกับผู้ฝึกสอนแค่ 2-3 คน มันจึงเป็นเรื่องยากที่จะให้ผู้ฝึกสอน
 สนใจนักกีฬาได้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หรือจะไปเจาะแต่ละคนทำให้คนใด
 คนหนึ่งเก่งขึ้นมา จากการควบคุมนักกีฬาหลายๆ คนพร้อมกัน ยิ่งนักกีฬา
 หลายคนหลายนิสัย การที่ปั้นใครสักคน หรือเอาใจใครสักคนจึงเป็นเรื่องยาก
 อันนี้ก็ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของนักกีฬาด้วย นักกีฬาบางคนโตแล้วก็อาจคิดได้
 ว่าผู้ฝึกสอนต้องการอะไร แล้วก็ทำมันออกมา แต่บางคนยังเด็กอยู่เลยทำให้
 ไม่เห็นภาพนั้นๆ ก็อาจทำให้เขาคิดไปเองว่าผู้ฝึกสอนไม่สนใจ เป็นเพราะเรา
 ยังเด็กอยู่ อย่างน้องเล่น Weight ไม่เป็น ผู้ฝึกสอนก็ต้องคอยบอกอยู่แล้ว แต่
 บางครั้งมองไม่ทั่วถึง ทำให้เขาคิดว่าเขาไม่สำคัญขึ้นมา หรือเพราะยังไม่ได้
 เป็นตัวหลักของทีมเลย ผู้ฝึกสอนเลยดูแลเขาไม่ทั่วถึง เขาจึงเกิดความรู้สึกว่า
 ถูกทอดทิ้ง..... วิธีแก้ที่ดี คือ การให้ผู้ฝึกสอนเรียกคุยเป็นรายบุคคล นี่ก็เป็น
 วิธีแก้อีกวิธีหนึ่งกรณีผู้ฝึกสอนไม่เพียงพอ”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-5)

ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ฝึกสอนท่านหนึ่งกล่าวเสริมว่า ผู้ฝึกสอนจะต้องมีความรู้เชิงทฤษฎีที่
 จะสามารถรู้ลำดับขั้นตอนของการพัฒนานักกีฬาควบคู่ไปกับการให้โอกาสนักกีฬาแสดงความคิด
 เห็นในเรื่องต่างๆ จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างให้เกิดความศรัทธาต่อตัวผู้ฝึกสอนได้ ตามคำให้
 สัมภาษณ์ดังนี้

“.....เรื่องการยอมรับฟังความคิดเห็นของนักกีฬาเป็นหลักด้วย คือ ต้องไม่ใช่
 ว่านักกีฬาต้องรับฟังอย่างเดียว แต่เราต้องรู้ด้วยว่านักกีฬารับได้มากน้อยแค่ไหน
 แล้วเราให้เขาได้ใหม่ สอดคล้องกันใหม่ ถ้าหากจูนกันได้ ความศรัทธา
 ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬาก็จะเกิดขึ้น ดังนั้นการรับฟังความคิดเห็นของ

นักกีฬา ก็เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาระหว่างนักกีฬากับผู้ฝึกสอน”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

โดยสรุปภาวะผู้นำด้านการสร้างความศรัทธาของผู้ฝึกสอนกรีฑาเป็นสิ่งที่สร้างได้ โดยใช้ความรัก และความจริงใจที่มีต่อนักกีฬา และเห็นนักกีฬาเป็นเสมือนลูกหลาน ปฏิบัติต่อนักกีฬาด้วยความเท่าเทียมกันซึ่งต้องอาศัยระยะเวลา ต้องมีความรู้ในเชิงทฤษฎีที่จะทำให้หยั่งรู้ความสามารถของนักกีฬาแต่ละคน รวมทั้งการมีจิตวิทยาในการพูดเพื่อกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ หรือประยุกต์ใช้วิธีการอื่นที่สามารถโน้มน้าวให้นักกีฬาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นเชิงบวกได้ ทั้งนี้การเปิดโอกาสให้นักกีฬาได้แสดงความคิดเห็นจะส่งผลดีต่อผู้ฝึกสอนอันจะเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างให้เกิดความศรัทธาด้วย

1.3) การตัดสินใจ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นในสมรรถนะด้านนี้ว่าผู้ฝึกสอนต้องรู้ว่าสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ใดควรจะต้องตัดสินใจ และต้องกล้าตัดสินใจ โดยให้รายละเอียดของการตัดสินใจว่าจะต้องมีข้อมูลพื้นฐานของนักกีฬารายบุคคลอย่างละเอียด พร้อมทั้งต้องมีการคาดการณ์ถึงผลกระทบระยะสั้น และระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นต่อนักกีฬาได้ แล้วจึงกำหนดทางเลือกของการตัดสินใจซึ่งต้องอยู่บนความปลอดภัยของนักกีฬาเพื่อหลีกเลี่ยงการบาดเจ็บที่อาจมีผลกระทบต่อการแข่งขันได้ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“กรณีเด็กมีปัญหาเราต้องกล้าตัดสินใจ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ นักกีฬาเมื่อฝึกซ้อมหรือก่อนเวลาแข่งขันต้องห้ามบาดเจ็บ ต้องกล้าตัดสินใจเพื่อหลีกเลี่ยงอาการบาดเจ็บของนักกีฬา”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“ผู้ฝึกสอนที่ได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าผู้ฝึกสอนอีกทอดหนึ่ง ขณะที่ได้รับมอบหมายงานมานั้น น่าจะตัดสินใจเลยว่าหากนักกีฬาบาดเจ็บอยู่ในขณะนั้นจะหยุดหรือจะเปลี่ยนแผนการซ้อม.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

“กรณีบางครั้งนักกีฬากล้าไม่พร้อมที่จะลงซ้อมในโปรแกรมวันนั้นๆ ผู้ฝึกสอนต้องคิดต้องตัดสินใจตอนนั้นเลยว่า จะให้นักกีฬาซ้อมหรือไม่

เพราะว่ามันจะเป็นผลเสียกับร่างกายนักกีฬา นี่เป็นสิ่งที่สำคัญและเห็นได้ชัดเจนเรื่องการตัดสินใจ คือ ไม่จำเป็นต้องรอบปรึกษาหัวหน้าผู้ฝึกสอนก็ได้ ผู้ฝึกสอนบางท่านก็พยายามจะฝืน เพราะคิดว่าจากประสบการณ์ตัวเองนั้น เห็นว่าไม่เป็นไรหรอก บางทีผู้ฝึกสอนไม่ได้เข้าทุกวัน 2-3 วัน พอวันนี้เข้ามาก็ไม่รู้ว่่านักกีฬาล้าไปแล้วจากโปรแกรมวันก่อนเลยทำให้นักกีฬาเกิดการบาดเจ็บ”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

“การตัดสินใจของผู้ฝึกสอนสำคัญมาก อย่างการแข่งขันแต่ละ Match แต่ละปีจะมีการแข่งขันเยอะมาก เมื่อนักกีฬาบาดเจ็บ ผู้ฝึกสอนต้องตัดสินใจว่า ควรจะลง Match นี้หรือไม่ ผู้ฝึกสอนต้องตัดสินใจว่า ถ้าจะเล่นแค่ Match นี้ก็ให้นักกีฬาลงไปเลย แต่หากต้องการให้นักกีฬาเล่น Match ต่อๆ ไปในอนาคต ผู้ฝึกสอนก็ต้องเลือก Match ที่คิดว่านักกีฬาพร้อมที่สุด”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

“ผู้ฝึกสอนต้องดูว่าต้องการอะไรจากกีฬา Match นั้น ถ้านักกีฬาบาดเจ็บ ควรต้องปรับเปลี่ยนให้เขาแข่ง Match อื่นใหม่ นักกีฬา 1 คนไม่ใช่แข่ง Match นี้แล้วก็จบ มันมี Match อื่นต่อไปเรื่อยๆ ถ้าววันนี้ให้นักกีฬาลงไป นักกีฬาเกิดการบาดเจ็บ เท่ากับว่า Match ต่อไปเป็นการตัดกำลังนักกีฬา หรืออาจต้องหยุดนักกีฬาคนนั้นตลอดไปเลยก็ได้ ผู้ฝึกสอนต้องรู้ว่าหากนักกีฬาเกิดการบาดเจ็บแม้แต่นิดเดียว หากผู้ฝึกสอนให้นักกีฬาลงต่อไป ต้องรู้แล้วว่า Match ต่อไปนักกีฬาอาจจะบาดเจ็บเพิ่มขึ้น ซึ่งการตัดสินใจตรงนี้สำคัญมาก หรือการซ้อมก็มีส่วนสำคัญมาก เมื่อนักกีฬามีอาการตั้ง แต่ผู้ฝึกสอนบอกให้นักกีฬายืดอีกนิดหนึ่งแล้วจึงลงได้ บางทีนั่นคือการตัดสินใจที่ผิดพลาดบางครั้งก็ให้หยุดเลยเสียดีกว่า”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

“แต่นักกีฬาก็ต้องรู้ตัวเองด้วย คือ หากเราบอกแล้วว่าเราไม่พร้อม แต่ก็ยังให้เราวิ่ง นี่คือการตัดสินใจที่ผิด นักกีฬาก็ต้องพูดด้วย เพราะว่าจจะรู้ตัวเองดีกว่าผู้ฝึกสอน”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

ในการตัดสินใจว่าจะเลือกดำเนินการเช่นไร ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางครั้งผู้ฝึกสอนต้องกระทำอย่างทันที หากไม่เร่งรีบอาจส่งผลเสียตามมา เช่น การบาดเจ็บจากการฝึกซ้อม แต่ในบางครั้ง หรือบางเรื่องอาจต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมกันของทีมงาน ในลักษณะของการกำหนดแผนร่วมกันที่จะนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันของผู้ฝึกสอน โดยจะทำให้การตัดสินใจร่วมกันของผู้ฝึกสอนนั้นมีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น ซึ่งปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....ผู้ฝึกสอนน่าจะต้องการตัดสินใจร่วมกัน..... และแต่ละคนก็จะมีข้อมูลไม่เหมือนกัน เวลาจะปฏิบัติงานที่ให้กับนักกีฬา ผู้ฝึกสอนบางคนก็ไม่รู้ว่่านักกีฬาคนนี้ ตอนนี้เป็นอย่างไร ก็ไปปฏิบัติงานที่ทำ..... การปรึกษากันก่อนจะทำให้ได้ข้อมูลที่ดีกว่า และดีกับนักกีฬาด้วย”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“เมื่อเราอยู่กับนักกีฬาเราจะรู้ว่่านักกีฬาแต่ละคนเป็นอย่างไร อย่่า 4x100ม. 4 คน เราต้องรู้พื้นฐานของทุกคนว่าเหมาะสมกับการเล่นอะไร เราก็ต้องตัดสินใจว่าจะวางตัวอย่างไร”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

โดยสรุปจากข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสมรรถนะด้านการตัดสินใจของผู้ฝึกสอนนั้น ส่วนใหญ่เห็นว่า การตัดสินใจของผู้ฝึกสอนจะต้องรู้ว่่าสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ใดบ้างที่ต้องพิจารณาตัดสินใจ และการตัดสินใจนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล โดยมีข้อมูลรายละเอียดหลายด้านประกอบกันเพื่อใช้พิจารณาตัดสินใจ โดยเฉพาะการประเมินศักยภาพความพร้อมทางร่างกายของนักกีฬาในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอาจกระทำได้ทั้งแบบทีม หรือการตัดสินใจเพียงลำพัง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นๆ

1.4) ความกระตือรือร้น ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่าสมรรถนะด้านความกระตือรือร้นของผู้ฝึกสอนกรีฑา คือ การแสดงถึงความใส่ใจในงาน และใส่ใจในนักกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ ต้องสามารถ “รักษาคำพูด” ของตนเองที่ให้ไว้กับนักกีฬาได้ อีกทั้งต้องมี “ความสม่ำเสมอ” ต่อการปฏิบัติงานของตนเองและที่สำคัญ ต้องแสดงถึงการเป็นผู้เฝ้าหาความรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้จากต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำทางด้านกรีฑา ทั้งความรู้ทางด้านเทคนิคการฝึกซ้อม และความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องสามารถนำความรู้ใหม่ๆ นั้นมาประยุกต์ใช้กับนักกีฬาเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาได้ รวมทั้งสร้าง

บรรยากาศให้นักกีฬาที่มีความกระตือรือร้นที่จะฝึกซ้อม หรือช่วยเหลือกิจกรรมการฝึกซ้อม เช่น การช่วยจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกซ้อมร่วมกับผู้ฝึกสอน โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผมขอมองย้อนกลับไปเมื่อผมยังเป็นนักกีฬาอยู่..... มีเจ้าหน้าที่เตรียมอุปกรณ์ต่างๆให้ก่อนการฝึกซ้อม ตรงนี้ก็ทำให้รู้สึกที่เราอยากซ้อม ขณะนั้นผู้ฝึกสอนของผมก็เป็นอาจารย์ซึ่งต้องทำหน้าที่สอนให้มหาวิทยาลัย ทำให้ท่านต้องสั่งงาน และคนรับงานมาคือผม ผมจึงต้องมาจัดเตรียมอุปกรณ์เองทำอะไรเองทุกอย่าง ตรงนั้นก็เป็นอย่างหนึ่ง คือ ทำให้ได้เรียนรู้ว่าลักษณะของการจัดงานต่างๆ ก่อนที่จะซ้อมมีลักษณะเป็นอย่างไร และความกระตือรือร้นของเรา คือ เราคาดได้แน่ๆว่าวันนี้ผู้ฝึกสอนมาสายแน่ เราก็ต้องโทรหาผู้ฝึกสอนเพื่อรับโปรแกรม หรือกระตือรือร้นที่จะต้องมาก่อนเวลาที่สนามเพื่อจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกซ้อมให้กับน้องๆ หรือก็ให้น้องๆ มาช่วยจัด ตรงนี้ก็จะได้รับความกระตือรือร้นของทุกคนในทีมด้วยเช่นกัน.....”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

“.....ผู้ฝึกสอนจะกระตือรือร้นเรื่องการฝึกซ้อม เช่น โทรตามว่ากลับกี่โมง หรือส่งโปรแกรมการฝึกซ้อมให้ทางอีเมลแล้วโทรแจ้งอีกที ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีมาก ๆ แต่ไม่ได้มีในผู้ฝึกสอนทุกคน ดังนั้นสิ่งที่อยากได้จากผู้ฝึกสอนในเรื่องความกระตือรือร้นคือ “ความสม่ำเสมอ” เช่น โทรตามให้มาซ้อมแต่เช้า แต่พออยู่ในสนามก็อยู่แค่พักเดียวก็หายไป หรือ “การรักษาคำพูด” เช่น สัญญาจะนวดกล้ามเนื้อให้ หันไปอีกทีผู้ฝึกสอนหายไปแล้ว.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-6)

“.....ผู้ฝึกสอนระยะสั้นบางคน กดเป็น นวดเป็น เขี่ยบเป็น เฉพาะจุด กับนักกีฬา ซึ่งต้องเป็นการนวดเฉพาะจุด ณ เวลานั้นเพื่อแก้ไขปัญหาการซ้อมแต่ละวัน เมื่อเดินไปบอกก็รับปาก แต่สักพักก็หายไป แต่ขณะเดียวกันผู้ฝึกสอนบางท่าน..... ก็มีความกระตือรือร้นอยากจะช่วยนวดให้แต่ว่าความรู้ความสามารถนั้นยังไม่เพียงพอ”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

“ผมคิดว่าผู้ฝึกสอนต้องกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบนักกีฬาอยู่ตลอดเวลา ต้องหาข้อมูล ต้องมีความคิดใหม่ๆ นำเทคนิคจากต่างประเทศใหม่ๆ มาใช้ใน

การฝึกซ้อมด้วย เพราะตอนนี้ผู้ฝึกสอนได้แต่ทำตามโปรแกรมฝึกซ้อมที่หัวหน้าผู้ฝึกสอนให้มาเท่านั้น”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

“.....ผู้ฝึกสอนต้องทำหน้าที่หาสิ่งดีๆ ให้กับนักกีฬา สมมุติว่าตอนนี้ นักกีฬา ร่างกายกำลังฟิต เขาก็จะมาคุยกับหัวหน้าผู้ฝึกสอนว่ามี Match ไหนบ้าง ที่จะให้นักกีฬาลงแข่งขันได้บ้าง หรือเรื่องยากก็จะศึกษาว่าตัวไหนดีจะแนะนำให้กิน”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

มุมมองอีกด้านหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสมรรถนะด้านความกระตือรือร้นของผู้ฝึกสอนกรีฑา คือ ความสามารถที่จะวางแผน และจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ผู้ฝึกสอนต้องจัดเตรียมสำหรับการฝึกซ้อมได้ล่วงหน้า การรับผิดชอบและการแสดงถึงความพร้อมในการ “ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างดีที่สุด” ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะกลายเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักกีฬาต่อไป ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่เทคนิคจัดอุปกรณ์ฝึกซ้อมท่านหนึ่ง จะรู้หน้าที่ตนเอง คือ เมื่อเขาเห็นโปรแกรมการฝึกซ้อม ก็จะมีวันนี้มีรั้ว วันนี้มีบลิ๊ก มีบอล เขาก็จะเตรียมอุปกรณ์ให้เรา ซึ่งท่านอื่นไม่มี คือ มีการเตรียมการล่วงหน้า ตรงนี้ทำให้เราอยากซ้อม เพราะเรามีหน้าที่ในการฝึกซ้อม”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

“เราเป็นนักกีฬา เราเข้าใจในตัวผู้ฝึกสอน แต่หากผู้ฝึกสอนมีการเตรียมอุปกรณ์ในการซ้อมในแต่ละชั้น ของแต่ละวันให้ ก็จะทำให้ นักกีฬาไม่เสียเวลาในการฝึกซ้อมด้วย การฝึกซ้อมก็จะต่อเนื่องไปได้เลย”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

“คือถ้า Course เยอะเป็น Station มีหลายๆ ด่าน เราต้องใช้เวลาพักในแต่ละโปรแกรม ซึ่งโปรแกรมวันหนึ่งมีหลายอย่าง เหมือนกับพักเสร็จก็จะได้ซ้อมต่อเนื่องๆ กันไปได้เลย ไม่ใช่วิ่งเสร็จก็ไป Jump รั้ว แล้วก็ต้องไปเอาบอลจากห้อง เพราะจะทำให้เสียเวลาและนักกีฬาก็จะเหนื่อย คือ อยากให้มองว่าให้ทุกคน “ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด” หน้าที่ของผู้ฝึกสอนจริงๆ คือการดูแลนักกีฬา.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-5)

โดยสรุปผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าสมรรถนะด้านความกระตือรือร้นของผู้ฝึกสอน กวีธา เป็นเรื่องของความใส่ใจในงานของตน และสามารถปฏิบัติได้ตามคำสัญญาที่ให้ไว้กับ นักกีฬาที่มีความพร้อมและมีความสม่ำเสมอในปฏิบัติหน้าที่ของผู้ฝึกสอน คือ ดูแล ติดตาม และ พัฒนานักกีฬา พร้อมทั้งเป็นผู้เฝ้าหาความรู้ และเทคนิคใหม่ๆ จากต่างประเทศเพื่อพัฒนาการสอน ของตนเอง และพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาต่อไป

1.5) **ความมั่นใจในตนเอง** ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่าสิ่งที่ผู้นำจำเป็น ต้องมี คือ ความมั่นใจในตนเอง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาแก่นักกีฬา ความมั่นใจในตนเอง เป็นการแสดงให้เห็นให้นักกีฬาได้เห็นว่าผู้ฝึกสอนเป็นผู้มีความรู้ที่ละเอียดลึกซึ้งอย่างแท้จริง สามารถ ถ่ายทอดความรู้ที่มีนั้นได้ด้วยความมั่นใจ สามารถอธิบายและคาดคะเนถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตได้ใกล้เคียงความเป็นจริง และผู้ฝึกสอนต้องกล้าแสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเองที่มีต่อนักกีฬาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันมากที่สุด โดยปรากฏจากคำให้ สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“.....ปัจจุบันผู้ฝึกสอนยังไม่มี ความมั่นใจในตนเอง โดยเฉพาะเมื่อรับ โปรแกรมการฝึกซ้อมมาจากหัวหน้าผู้ฝึกสอน จะไม่สามารถพลิกแพลง หรือ ปรับโปรแกรมการฝึกซ้อมให้เข้ากับนักกีฬาแต่ละคนได้ ขาดความมั่นใจ ยิ่ง โปรแกรมฝึกซ้อมไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่กล้าเพิ่มอะไรใหม่ๆเข้าไป ผม ว่ามันจะกลายเป็นปัญหาต่อการพัฒนาได้”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

“ผู้ฝึกสอนเมื่อเขียน Course ต้องรู้รายละเอียดด้วยว่า Course นี้สร้างอะไร จะเกิดอะไร และต้องทำอะไร แล้ว Course วันต่อไปคืออะไร จะเกิดอะไร สามารถอธิบายได้ ถ้าแบบนี้นักกีฬาจะรับได้ แต่ถ้าเมื่อไหร่ที่นักกีฬามีอาการ ตึง มีอาการเมื่อยล้า แล้วไปปรึกษาแต่ผู้ฝึกสอนไม่สามารถอธิบาย หรือ ปรับปรุง Course ได้ จะยืนยันแต่ Course เดิมซึ่งมันผิดกับความรู้สึกที่ นักกีฬาเป็นอยู่ นักกีฬาก็จะเริ่มต่อต้านทันที คือ การเปลี่ยน Course ไม่ผิด จะเปลี่ยนนิดหน่อย หรือเปลี่ยนไปเลยก็ได้ไม่เป็นไร ผู้ฝึกสอนต้องเข้าใจตรงนี้ ด้วย และต้องอธิบายได้ด้วยว่าเปลี่ยนเพราะอะไร ทำไมถึงเปลี่ยน ไม่ใช่ นักกีฬาไปโวยชนิดหนึ่งก็เปลี่ยน ต้องสามารถอธิบายได้ ไม่เช่นนั้นก็จะทำให้ เกิดความไม่เชื่อถือ.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-5)

“บางที่ผู้ฝึกสอนไม่กล้าเปลี่ยน Course เพราะผู้ฝึกสอนคนนั้นไม่ได้เขียน Course เอง เลยไม่ได้เข้าใจตัว Course จริงๆ คงอาจเพราะไม่ได้ประชุมกัน เลยทำให้ไม่กล้าเปลี่ยน”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-5)

“.....กรณีผู้ฝึกสอนให้ข้อมูลอีกอย่างหนึ่ง เมื่อหัวหน้าผู้ฝึกสอนเข้ามาแนะนำ ผู้ฝึกสอนก็เปลี่ยนตาม..... ทำให้นักกีฬาเองเกิดความสับสน ทำให้นักกีฬามองว่าหรือว่าผู้ฝึกสอนไม่มีความมั่นใจในตนเองในการสอนเลยหรือเปล่า.....”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-2)

“เวลาที่ผมจะให้โปรแกรมการฝึกซ้อมบางที่คนอื่นอาจจะไม่เห็นด้วยกับเรา แต่ผมยืนยันคำพูดเดิม และกล้ารับผิดชอบ แต่เมื่อทำงานร่วมกันหลายคน กับทีมงาน ก็อาจไม่มั่นใจ 100%”

(ผู้ฝึกสอนทิมชาติ-ระยะสั้น-2)

“ด้านความมั่นใจของผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกสอนต้องมั่นใจ ต้องกล้าพูดกับนักกีฬาว่าคนไหนทำถูก คนไหนทำผิดในการฝึกซ้อม ผู้ฝึกสอนอาจเข้าใจไปเองว่านักกีฬาคนนั้นมีสภาวะจิตใจที่ยอมรับความจริงไม่ได้ หรือพูดตรงๆ ไม่ได้ แต่ขณะเดียวกันตัวเองคิดว่าน่าจะเป็นผลดีหากพูดตรงๆ ว่าอันนี้ผิด อันนี้ไม่ถูก อันนี้ต้องแก้ อยากให้ผู้ฝึกสอนมั่นใจมากกว่านี้ บอกกับนักกีฬาตรงๆ ไปเลย ผู้ฝึกสอนต้องกล้าพูด กับนักกีฬาบางคนสภาวะจิตใจเขาอาจยอมรับได้ ไม่มี Feedback กับผู้ฝึกสอน ก็ควรจะพูดกับนักกีฬาคนนี้ตรงๆ แต่การที่ผู้ฝึกสอนไม่พูดจะทำให้เกิดความคลุมเครือกับนักกีฬา มันเป็นการสร้างความไม่เข้าใจให้กับนักกีฬา ถ้านักกีฬาผิดพลาดก็ควรพูดให้เขายอมรับผิดเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้ฝึกสอนต้องมั่นใจกล้าพูดกับนักกีฬา”

(ผู้ฝึกสอนทิมชาติ-ระยะสั้น-4)

โดยสรุปสมรรถนะด้านความมั่นใจในตนเองของผู้ฝึกสอนจะต้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุม (หัวหน้าผู้ฝึกสอน) อย่างใกล้ชิด สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง และมีความสามารถจูงใจให้นักกีฬามีความเห็นคล้อยตามสิ่งที่ตนเองตัดสินใจได้ กล้าแสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเองโดยยึดประโยชน์ของนักกีฬาเป็นหลักสำคัญ

รวมทั้งมีความพร้อมที่จะยืนยันความคิดเห็นของตนเอง และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองได้ ผู้ฝึกสอนต้องแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นผู้ที่มีความรู้เพียงพอที่จะทำการฝึกซ้อมให้แก่ นักกีฬา และแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่จะนำพาให้นักกีฬาไปถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้

จากผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนด้านภาวะผู้นำนั้น ต้องมีองค์ประกอบของสมรรถนะด้านอื่นรวมเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งพฤติกรรมกรรมมีภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนที่มีความสมบูรณ์นั้นจะต้องประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มี **“ความคิดริเริ่ม”** ในการนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ พัฒนาและแก้ไขปัญหาให้กับนักกีฬาได้เป็นรายบุคคล และต้องมีการกระจายไปสู่ นักกีฬา เพื่อให้ นักกีฬาสามารถทำความเข้าใจได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วนมากที่สุด การที่ผู้ฝึกสอนจะสามารถใช้ภาวะผู้นำของตนเองได้อย่างเต็มที่นั้น ผู้ฝึกสอนต้องสามารถ **“สร้างศรัทธา”** ให้เกิดกับนักกีฬาได้ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการผูกสัมพันธ์ ต้องมีความจริงใจ และความปรารถนาดีต่อนักกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องสามารถนำจิตวิทยาทางการพูด โน้มน้าวจิตใจนักกีฬาให้มีความเข้มแข็ง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ซึ่งนักกีฬาจะสามารถรับรู้ได้ด้วยความรู้สึกรับรู้ของตนเอง ผู้ฝึกสอนต้องให้ความใกล้ชิดกับนักกีฬาเปรียบเสมือน **“พ่อและแม่”** ของนักกีฬา ซึ่งความศรัทธาในตัวผู้ฝึกสอนนี้จะเป็สิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจนักกีฬาให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้อยู่ในกรอบวินัยที่ดีได้ ผู้ฝึกสอนต้องสามารถ **“ตัดสินใจ”** ได้ด้วยตนเอง ภายใต้หลักการและเหตุผลที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การใช้ข้อมูลพื้นฐานของนักกีฬาที่ได้จากการสังเกตและบันทึกผลการฝึกฝนที่ผ่านมา และการแบ่งปันข้อมูลกันภายในกลุ่มผู้ฝึกสอน เพื่อให้การตัดสินใจแต่ละคราวนั้น ไม่ส่งผลกระทบต่อนักกีฬาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความปลอดภัยทางร่างกายของนักกีฬา อันแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงประโยชน์ หรือโทษที่จะเกิดขึ้นกับนักกีฬา ประการต่อมา สิ่งที่แสดงออกของผู้ฝึกสอนที่จะเพิ่มความศรัทธาให้กับนักกีฬาได้นั้น ผู้ฝึกสอนต้องเป็นผู้ที่มี **“ความกระตือรือร้น”** ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ฝึกสอน ต้องให้ความสำคัญกับนักกีฬาติดตาม ดูแลนักกีฬาอย่างใกล้ชิด ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ฝึกสอนนี้จะต้องมีความ **“สม่ำเสมอ”** และสามารถ **“รักษาคำพูด”** ที่ให้ไว้กับนักกีฬาได้อย่างครบถ้วน และต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลดีต่อทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ฝึกสอนและเป็นผลดีต่อนักกีฬาที่จะทำให้นักกีฬาเกิดการพัฒนา และประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ ประการสุดท้ายผู้ฝึกสอนจะต้องเป็นผู้ที่มี **“ความมั่นใจในตนเอง”** ซึ่งแสดงออกให้เห็นจากความรู้ ความสามารถในการเขียน Course การฝึกซ้อมให้กับนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้ มีความสามารถในการอธิบายถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกฝนตาม

Course ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้นักกีฬาเกิดความมุ่งมั่น และมองเห็นความสำเร็จในอนาคตของตนเองได้

2) **เทคนิคการสอนงานและการสื่อสาร** ผู้ร่วมสนทนาเห็นว่าควรรวมสมรรถนะด้านการสื่อสาร เข้าไว้ด้วยกันกับสมรรถนะด้านการสอนงาน และรวมเรียกชื่อสมรรถนะด้านนี้ใหม่ว่า “เทคนิคการสอนงานและการสื่อสาร” ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ร่วมสนทนา มองว่าการสอนนักกีฬานั้น นอกจากจะต้องมีเทคนิค หรือวิธีการในการถ่ายทอดความรู้แล้ว ผู้ฝึกสอนต้องสามารถวิเคราะห์ การรับรู้ของนักกีฬาแต่ละบุคคล และสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารเพื่ออธิบายขั้นตอน และเทคนิคของการฝึกซ้อมให้นักกีฬาแต่ละบุคคลเข้าใจได้อย่างชัดเจน โดยใช้เทคนิคที่เข้าใจได้ง่ายๆ และให้ความสำคัญกับตนเองกับนักกีฬาในการฝึกสอน ซึ่งปรากฏตามคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“..... การสอนงานกับการสื่อสารควรรวมไว้ในเรื่องเดียวกัน แต่เปลี่ยนเป็น ด้านเทคนิคการสอนงานของผู้ฝึกสอนและการสื่อสาร.....”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

“เรื่องเทคนิคการสอนและการสื่อสาร ผู้ฝึกสอนควรต้องผ่านการอบรมขั้นตอน หรือวิธีการในการถ่ายทอดการสื่อสารให้กับนักกีฬา หากผู้ฝึกสอนไม่มีทักษะ ตรงนี้ก็ถ่ายทอดลำบาก..... นักกีฬาแต่ละคนพื้นฐานไม่เหมือนกัน การเคลื่อนที่ก็ไม่เหมือนกัน การสอนเบสิกผู้ฝึกสอนต้องสอนให้ได้โดยเริ่มจาก ง่ายก่อนแล้วค่อยๆ ยากขึ้น แต่นักกีฬาคนใดที่คืออยู่แล้วบางขั้นก็ให้ผ่านไป ได้..... ผู้ฝึกสอนต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่านักกีฬาแต่ละคนจะต้องสอนอย่างไร”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“.....การที่เรามีอายุมากกว่า เวลาเราพูดอะไรนักกีฬาที่ใหม่ไม่มีประสบการณ์ อาจจะฟังเราไม่ค่อยรู้เรื่อง คนที่สอนควรปรับวิธีการพูด หรือปรับเทคนิคการพูดกับเด็ก ให้ใกล้กับวุฒิภาวะเขามากที่สุด คือ ทำอย่างไรก็ได้ที่จะให้ได้ ผลลัพธ์เหมือนกัน แต่วิธีการสอนจะสอนอย่างไรก็ได้ การสื่อสารเป็นเรื่องของการยกตัวอย่างให้เห็นภาพ เรื่องเทคนิค เรื่อง VDO มีต้นแบบให้ดูหรืออะไร ก็แล้วแต่ ผมว่าต้องให้นักกีฬาได้ลองฝึกลองถูกด้วยตัวเองจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ในการสื่อสาร เพราะเราเป็นนักกีฬาต้องใช้การปฏิบัติมากกว่าการใช้ ทฤษฎี.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-5)

“....นักกีฬาต้องการให้ผู้ฝึกสอนใช้ภาษาง่าย ๆ แต่ผู้ฝึกสอนใช้ภาษาเทคนิค ศัพท์สูงเกินไป ทำให้นักกีฬาฟัง ไม่เข้าใจว่าหมายถึงอะไร นักกีฬาเองก็ไม่กล้าถาม อย่างด้านการสอนเทคนิคเล็กๆ เองผู้ฝึกสอนก็ไม่สามารถสาธิตให้ดูได้ ไม่สามารถอธิบายรายละเอียดได้ เพราะผู้ฝึกสอนก็ไม่เคยทำ แต่ให้นักกีฬาทำ ทำให้การสื่อสารมันขัดแย้งกันไปหมด พูดอีกแบบหนึ่ง การกระทำอีกแบบหนึ่งไม่สอดคล้องกัน พูดได้ถูกต้องทุกอย่างตามทฤษฎี แต่การกระทำไม่ใช่เลย”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการสื่อสารเพื่อสอนนักกีฬานั้น ผู้ฝึกสอนจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนการฝึกซ้อม และแนวทางในการวางโปรแกรมฝึกซ้อมล่วงหน้า พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกซ้อมนั้นได้ ผู้ฝึกสอนต้องสามารถสาธิตท่าทางประกอบได้ ซึ่งจะช่วยให้ นักกีฬาเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งการสอนงานเช่นนี้จะช่วยให้นักกีฬาเกิดความคิดตามไปด้วย หรือนำมาสร้างปรับเทคนิคท่าทางด้วยตนเองได้ และต้องมีการถ่ายทอดข้อมูลการฝึกฝนของนักกีฬาในกลุ่มผู้ฝึกสอน เพื่อให้ผู้ฝึกสอนมีความรู้ในข้อมูลพื้นฐานของนักกีฬาแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง และเท่าเทียมกัน และที่สำคัญผู้ฝึกสอนต้องไม่ขัดแย้งกันเองในเนื้อหาของ การฝึกสอน โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....การสอนนั้นพูดเพียงอย่างเดียว ไม่ได้สาธิตให้ดู เมื่อเราทำก็สับสนเพราะมันทำไม่ได้ นึกภาพไม่ออก การสื่อสารของผู้ฝึกสอนนักกีฬาบางคนก็เข้าใจ บางคนก็ไม่เข้าใจ บางคนบอกให้วิ่งยกเข้าสูง วิ่งแกว่งแขนไปข้างหลัง บางคนนึกไม่ออก เพราะวาก็วิ่งแล้วแกว่งแขนไปข้างหลังแล้วแต่มันก็ยังไม่ไปอีก คือ หากจะสอนด้วยคำพูดอยากให้ผู้สื่อสารออกมาแล้วทำให้เรานึกภาพออกได้ด้วย นักกีฬาจะได้เข้าใจชัดเจนมากขึ้น ในการฝึกซ้อม ทุกท่าที่เราทำ ทุก Weight ที่เล่น อยากให้ผู้ฝึกสอนบอกว่า ทำนี้เล่นแล้วได้อะไร แล้วไปช่วยในการวิ่งในเรื่องอะไร”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

“....ผู้ฝึกสอนสั่งงานมาแล้วให้กระดากมา นักกีฬาก็ต้องไปตีความหมายเอา ซึ่งแต่ละคนก็ตีความต่างกัน นักกีฬาก็ต้องมานั่งเถียงกันเอง”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

“....ผู้ฝึกสอน 2 คน คนหนึ่งบอกให้เราฝึกซ้อมวันนี้บอกว่าทำท่านี้ถูกแล้วดี แต่อีกวันผู้ฝึกสอนอีกคนบอกไม่ใช่ ทำให้เกิดการปะทะกันระหว่างผู้ฝึกสอน กับนักกีฬาด้วย เพราะว่าการสื่อสารข้อมูลไม่ตรงกัน อยากให้ผู้ฝึกสอนได้ พุดคุยตกลงกันก่อน”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-6)

“กรณี..... โปรแกรมฝึกซ้อมยังไม่ออก แต่นักกีฬาอยากรู้ว่าจะซ้อมอะไรใน อาทิตย์ที่จะมาถึง แต่ขณะเดียวกันผู้ฝึกสอนรู้อยู่แล้วแต่ไม่บอกเรา เราไม่รู้ว่าจะ ต้องทำอะไรบ้าง นักกีฬามีความกระตือรือร้นเพราะจะได้เตรียมตัวถูก รู้ว่า จะเล่น Weight หรือต้องทำอะไรบ้าง แต่ผู้ฝึกสอนมาบอกเมื่อถึงสนามแล้ว อยากให้ฟังตรงไปเลยว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อเราจะเตรียมตัวถูก”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

ผู้ให้ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าปัญหาสำคัญระหว่างผู้ฝึกสอน ชาวต่างประเทศกับนักกีฬา คือ การสื่อสารภาษาต่างประเทศ ผู้ฝึกสอนไทยจึงต้องทำหน้าที่เป็น ผู้แปลภาษา และอธิบายความให้กับนักกีฬา ดังนั้นผู้ฝึกสอนต้องมีความสามารถด้านการสื่อสาร ภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประโยชน์ในการแปลข้อมูล และอธิบายความหมายได้อย่าง ถูกต้อง ชัดเจน และครบถ้วน ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“....ผู้ฝึกสอนตัวเองเป็นชาวรัสเซียพูดภาษาอื่นไม่ได้เลย ซึ่งเป็นปัญหาเยอะ มาก ความรู้ที่ได้จึงเป็นความรู้ผ่านๆ ถ้าลึกซึ่งจะไม่รู้จะต้องใช้ความสามารถ ของนักกีฬาเอง ที่จะคิดเอง จินตนาการภาพเองว่าต้องเป็นแบบไหน จะไม่ ลึกซึ่งเหมือนผู้ฝึกสอนคนไทย ยกตัวอย่างสำหรับเด็กที่มาใหม่ๆ ไม่รู้เรื่อง ผู้ฝึกสอนสั่งให้ “ขวาวๆ” พอนักกีฬาไปทางขวาก็ไม่ใช่ หมายถึง ให้ใช้ “ข้อเท้า” ในการวิ่ง อีกครั้งบอกให้เอา Discus มา นักกีฬาก็ไปเอาจักร 2.5 กิโลมา ผู้ฝึกสอนก็บอกไม่ใช่เขาหมายถึงแผ่น Weight 2.5 กิโล ที่มีรูตรงกลาง.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

“ผู้ฝึกสอนขณะนี้ส่วนหนึ่งเป็นชาวต่างชาติ เราเป็นนักกีฬาบางครั้งเราไม่รู้เรื่อง ผู้ฝึกสอนไทยบางท่านก็แปลให้ฟัง บางท่านก็ยื่นเฉยไม่พูดว่าเราทำถูกหรือไม่ ยิ่งเวลาซ้อมเหนื่อยๆ ผู้ฝึกสอนต่างชาติพูดภาษาอังกฤษก็ยิ่งฟังไม่รู้เรื่อง

ผู้ฝึกสอนไทยต้องอยู่กับนักกีฬา กับผู้ฝึกสอนต่างชาติตลอดเหมือนกับเป็นการเรียนรู้ไปด้วยกัน”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การอบรมและดูงานต่างประเทศนั้นมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้ฝึกสอน เพราะนอกจากจะได้เพิ่มพูนความรู้ภาษาต่างประเทศแล้ว ในโอกาสเดียวกันยังสามารถเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ด้านการฝึกกรีฑา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับนักกีฬาของตนเองได้ ดังตัวอย่างความคิดเห็นดังนี้

“การหาวิธีการสอนใหม่ๆ เราจะศึกษาจากหลายๆ ด้าน เวลาเราไปแข่งขัน จะสังเกตจากที่นักกีฬาฝึกซ้อมหรือดูเทคนิคใหม่ๆ หาจากใน Internet เอามาเปรียบเทียบเอามาวิเคราะห์ว่าเอามาใช้กับนักกีฬาเราได้หรือเปล่า ได้มีโอกาสลองทำบ้างแต่ไม่รู้ว่าจะถูกหรือผิด”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

“....อยากเสริมด้านการอบรม หรือส่งไปดูงานต่างประเทศ อยากให้ส่งไปเป็นกลุ่ม เพื่อให้ความรู้ที่ได้มานั้นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ใช่ส่งคนไปที่ละครั้ง แต่แนวทางที่ได้กลับมาไม่เหมือนกัน”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

โดยสรุปสมรรถนะด้านเทคนิคการสอนงานและการสื่อสารของผู้ฝึกสอน คือ การที่ผู้ฝึกสอนมีความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงเทคนิค โดยสามารถที่จะวิเคราะห์ได้ถึงความสามารถในการรับรู้ข้อมูลของนักกีฬาแต่ละบุคคลว่าอยู่ในระดับใด และสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคการสอนของตนเอง ให้เข้ากับนักกีฬารายบุคคลที่มีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยผู้ฝึกสอนต้องสามารถใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ประกอบเพื่อถ่ายทอดความรู้ และทำให้นักกีฬาสามารถเข้าใจข้อมูล หรือความรู้นั้นได้โดยง่าย เช่น จากการสาธิตท่าทางการฝึกฝนด้วยตนเอง จากภาพถ่ายตัวอย่าง หรือจากเทปบันทึกภาพ ผู้ฝึกสอนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดีเพื่อประโยชน์ในการค้นคว้าหาข้อมูล และเพื่อการสื่อสารกับผู้ฝึกสอนชาวต่างชาติ สามารถนำเทคนิคหรือความรู้ด้านกรีฑาใหม่ๆ มาปรับใช้กับนักกีฬาเพื่อให้นักกีฬามีความสามารถทัดเทียมกับนักกีฬาชั้นนำได้ และที่สำคัญผู้ฝึกสอนต้องไม่ขัดแย้งกันเองในเนื้อหาของการฝึกสอน

3) การแก้ไขปัญหา สมรรถนะด้านนี้ผู้ให้ข้อมูลมองว่า ผู้ฝึกสอนต้องมีการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่จำเป็นต้องใช้สำหรับแก้ปัญหาให้กับนักกีฬา เช่น ความพร้อมด้านร่างกาย อาการบาดเจ็บของนักกีฬา มีความละเอียดในการแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับทักษะในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาการฝึกซ้อมของนักกีฬา ว่าต้องสามารถปรับเปลี่ยนแผนการฝึกซ้อมได้ตามความเหมาะสมกับสภาพร่างกายของนักกีฬา และผู้ฝึกสอนต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เช่น สามารถประยุกต์อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นอุปกรณ์การฝึกซ้อม หรือปรับเปลี่ยนแผนการฝึกซ้อมได้ตามความเหมาะสม กรณีสถานที่ สภาพแวดล้อม หรือสภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยต่อการฝึกซ้อม เพื่อให้ให้นักกีฬาสามารถฝึกซ้อมได้ตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักกีฬาได้แสดงความคิดเห็น หรือหาหรือเรื่องการฝึกซ้อมร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“กรณีนักกีฬาไปเรียน..... ร่างกายไม่พร้อม ผู้ฝึกสอนเมื่อเห็นก็จะต้องปรับโปรแกรมการซ้อมได้ทันที เช่น ลดการซ้อมด้าน Speed เป็นด้านอื่นแทน.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

“.....นักกีฬาก็ต้องบอกผู้ฝึกสอนด้วยหากไม่บอกบางที่ผู้ฝึกสอนก็ไม่รู้ นักกีฬาก็ต้องซื่อสัตย์ต่อตัวเองด้วย ผู้ฝึกสอนมีหน้าที่ในการพัฒนานักกีฬา ทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือนักกีฬา แต่นักกีฬาไม่กล้าบอกก็อาจทำให้นักกีฬาบาดเจ็บได้ ซึ่งก็โทษผู้ฝึกสอนไม่ได้ ผู้ฝึกสอนบางคนทุ่มเท ตั้งใจ แต่ขณะเดียวกันนักกีฬาบางคนทำงานไม่สอดคล้องกันกับผู้ฝึกสอน ความตั้งใจและเป้าหมายไม่ได้เดินไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นเวลาผลออกมาก็ไม่ใช่ว่าจะโทษผู้ฝึกสอนทุกอย่าง ข้อบกพร่องนักกีฬามีเยอะแต่นักกีฬามองไม่เห็นเองพอเกิดอาการบาดเจ็บก็จะมองว่าทำไมผู้ฝึกสอนถึงไม่แก้ปัญหา ทำไมผู้ฝึกสอนไม่ให้นักกีฬาหยุด แต่นักกีฬาเองก็ต้องมองว่าตัวเองเก็บตัวดีไหม”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

“.....ผู้ฝึกสอนไม่ได้มองแค่ปัญหานักกีฬาบาดเจ็บ แต่มองถึงการฝึกซ้อมและอุปกรณ์การฝึกซ้อม เช่น วันนี้ฝนตกแต่นักกีฬาต้องวิ่งอยู่บนลู่วิ่งกลางสนาม ต้องมองว่าจะแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อให้ได้งานเหมือนกันแต่ต้องเล่นอยู่ใน

รม หรืออุปกรณ์ไม่พร้อมแต่จะทำอย่างไรที่เล่นอุปกรณ์แบบนี้แต่ใช้อย่างอื่น
มาแทน”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

โดยสรุปสมรรถนะด้านการแก้ไข้ปัญหาของผู้ฝึกสอน ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสิ่งสำคัญ คือ
ผู้ฝึกสอนต้องสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของปัญหา และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
ในการแก้ไข้ปัญหาทันที โดยยึดหลักให้นักกีฬาได้รับการฝึกซ้อมอย่างเต็มที่ และครบถ้วนทุกครั้ง
รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนหรือแสดงความคิดเห็นระหว่างผู้ฝึกสอนและนักกีฬา เพื่อให้
เกิดแนวทางการแก้ไข้ปัญหาร่วมกัน

4) **ความคิดเชิงวิเคราะห์** สมรรถนะด้านนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า ผู้ฝึก
สอนนั้นจะต้องมีความสามารถในการประเมินความพร้อมทางร่างกายของนักกีฬา วิเคราะห์ได้ถึง
จุดแข็ง จุดอ่อนของนักกีฬาที่จะต้องได้รับการพัฒนาในแต่ละด้านได้อย่างละเอียดและครอบคลุม
ในทุกด้าน ซึ่งผู้ฝึกสอนต้องจัดทำรายละเอียดข้อมูลนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้ อาทิเช่น
ส่วนสูง น้ำหนักตัว น้ำหนักในการเล่น Weight การ Jump ลักษณะการเคลื่อนที่ ระยะก้าว
ความถี่ การแกว่งแขน ลักษณะการก้าวขา เวลาในการฝึกซ้อม โภชนาการ ฯลฯ เพื่อนำไปแก้ไข้
ข้อบกพร่องแต่ละจุดของนักกีฬา รวมไปถึงต้องสามารถวางแผนการฝึกซ้อมตามช่วงเวลา เพื่อให้
ได้รับชัยชนะในเกมการแข่งขันที่ต้องการ โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“.....ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ผู้ฝึกสอนจะต้องมองถึงปัญหา และอุปสรรค
ในการที่จะพัฒนานักกีฬาให้ประสบความสำเร็จ..... ต้องมองทุกด้าน
วางแผนทุกอย่าง วาง Course ฝึกซ้อม”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

“.....การเก็บข้อมูล คือ ตั้งแต่นี้ไปการซ้อมทุก Period จะต้องมีการเก็บข้อมูล
ทุกอย่างแล้วนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างทั้งข้อบกพร่องและ
การพัฒนา.....”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

“.....Period การซ้อมต้องมี Plan ถึง 12 เดือนเพื่อทำ Peak ก็ครั้งๆ.....
ให้มีการถ่าย VDO ไว้ให้ดูทุกเกมและทุกคนที่ลงแข่ง เพราะจะมีเรื่องของ
เคลื่อนที่ แกว่งแขน ความยาวก้าว ความถี่ การยกขา สิ่งเหล่านี้สำคัญมาก

หากต้องการให้นักกีฬาคนหนึ่งพัฒนาได้เร็วขึ้น หรือประสบความสำเร็จ ต้องแก้ที่โปรแกรมและการเคลื่อนที่ ระยะก้าว ความถี่ นี่คือหลักๆ ของการวิ่งระยะสั้น ตัวนักกีฬาจะเห็นตัวเองด้วย ผู้ฝึกสอนก็เห็นด้วย หากดู VDO ของการแข่งขัน มันไม่ทันเพราะเร็วมาก ถ้าจะทำจริงๆ จะต้องถ่ายภาพของทุกคน เพื่อดูว่าแต่ละ Phase เป็นตามที่วางแผนไว้หรือไม่”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-5)

“ทำให้สามารถวิเคราะห์ร่างกายนักกีฬาโดยรวมได้ถูกต้องด้วย เช่น นักกีฬาตัวเท่านี้ น้ำหนักเท่านี้ สูงเท่านี้ ปริมาณการฝึกซ้อมที่เหมาะสมควรเป็นเท่าไหน หรือควรได้รับการเสริมเรื่องอะไรบ้าง เพราะแต่ละคนร่างกายไม่เหมือนกัน ต้องวิเคราะห์รายบุคคลได้”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“ใช่ครับ จะทำให้นักกีฬาเห็นความพร้อมของตัวเองว่าตอนนี้อยู่ระดับไหน หลังจากที่ได้ข้อมูลแล้ว ดูการฝึกซ้อมแล้ว ก็จะสามารถคาดคะเนได้ พอถึงเวลาแข่งขันไม่ได้ผลอย่างที่เราต้องการ เราก็ต้องย้อนกลับมาดูให้ชัดเจนว่าสาเหตุมาจากเรื่องไหนบ้าง ส่วนของข้อมูลก็หมายถึง เวลาในการฝึกซ้อม น้ำหนักในการเล่น Weight การ Jump น้ำหนักตัว โภชนาการ เรื่องของจิตวิทยา”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

ผู้ให้ข้อมูลได้ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ผู้ฝึกสอนในปัจจุบันไม่สามารถมีสมรรถนะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์ เช่น ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลของนักกีฬา การไม่นำประสบการณ์ความสำเร็จหรือล้มเหลวมาเป็นแบบอย่างในการแก้ไขปัญหา เหล่านี้จัดเป็นตัวอย่างอุปสรรคด้านการพัฒนานักกีฬาทั้งสิ้น ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ที่ผ่านมามผมว่าการเก็บข้อมูลนักกีฬาน้อยเกินไป พอมาดูข้อมูลย้อนหลังก็ไม่ มี ทำให้เวลาจะแก้ไขจุดบกพร่องของแต่ละคนจึงยังทำไม่ได้เท่าไร”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“....ผู้ฝึกสอนยังขาดการประชุมกลุ่มที่จะนำปัญหาต่างๆ มานั่งพูดคุยวิเคราะห์ปรึกษากัน ทำให้ข้อมูลที่มีไม่ครบถ้วน”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

“ทุกวันนี้มหาวิทยาลัยการกีฬาทำให้เหนื่อยมาก”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

โดยสรุปสมรรถนะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้ฝึกสอนกรีฑา ต้องเป็นผู้สามารถรวบรวมรายละเอียดของนักกีฬา และนำรายละเอียดนั้นมาประเมิน เพื่อวิเคราะห์หาจุดอ่อน และหาแนวทางการฝึกซ้อมที่เหมาะสมกับนักกีฬารายบุคคล ทั้งนี้ผู้ฝึกสอนต้องมีความคิดเชื่อมโยง เพื่อที่จะวางแผนการฝึกซ้อมได้ครอบคลุมการพัฒนานักกีฬาในทุกด้าน และคาดคะเนช่วงเวลาที่นักกีฬามีความพร้อมที่สุดในการแข่งขันเพื่อให้ได้รับชัยชนะตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยดำเนินการในลักษณะของทีมงาน มีการวางแผนร่วมกัน มีการแบ่งปันข้อมูล เทคนิคการฝึกซ้อม และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่พบเจอระหว่างการฝึกซ้อมและการแข่งขันร่วมกัน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันได้

5) ความละเอียดรอบคอบ ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นสมรรถนะด้านความละเอียดรอบคอบของผู้ฝึกสอนว่าจะต้องเป็นผู้ที่ใส่ใจในรายละเอียดการฝึกซ้อมของนักกีฬาในแต่ละบุคคลอย่างเคร่งครัด ขณะอยู่ในสนามฝึกซ้อม ต้องทุ่มเทเวลา และมีความเสียสละอย่างแท้จริง ให้กับนักกีฬา ตรวจเช็ค เก็บตกรายละเอียดกับนักกีฬาทุกคนอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน เพื่อให้ นักกีฬาได้รับการฝึกซ้อมอย่างถูกต้อง ผู้ฝึกสอนต้องสังเกตนักกีฬาขณะฝึกซ้อมตลอดเวลา พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่นักกีฬาที่ยังบกพร่อง ทั้งนี้ผู้ฝึกสอนต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายในการทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนของตนเองตลอดเวลา เพื่อให้ให้นักกีฬาเกิดแรงศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้ฝึกสอนของตน

“นักกีฬาบางคนเบสิกได้ สอนนิดเดียวก็เข้าใจได้เลย แต่บางคนก็ต้องสอนนาน นักกีฬาวิ่งระยะกลางตอนนี้เบสิกไม่แม่น ผู้ฝึกสอนไม่ได้ย้ำเรื่องนี้ยกเว้นกรณีที่ทำหน้าผู้ฝึกสอนมาดู ก็จะสอนนักกีฬาอย่างละเอียด คือจะไม่ใส่ใจนักกีฬาทำให้นักกีฬาต้องคอยถามผู้ฝึกสอนท่านอื่นว่าทำถูกต้องหรือไม่ อยากให้มีความละเอียดรอบคอบที่ดีอย่างเสมอต้นเสมอปลาย นักกีฬาที่เบสิกดีอยู่แล้ว ก็ไม่ต้องไปละเอียดกับเขามาก ให้เฉลี่ยความสนใจมาที่นักกีฬาที่ยังทำไม่ได้ด้วย”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-6)

“กรณีเด็กใหม่เข้ามา เช่น มีท่าเบสิก 10 ท่า อยากให้ผู้ฝึกสอนเข้าไปดูให้เด็ก ทำให้ครบทั้ง 10 ท่า อย่างปล่อยให้ปะละเลยไป” (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่าความละเอียดรอบคอบของผู้ฝึกสอนนั้นนอกจากต้องมีการตรวจสอบความเรียบร้อยของงานที่ให้นักกีฬาแล้ว ระหว่างการฝึกซ้อมจะต้องมีการตรวจสอบเพื่อดูแลด้านความปลอดภัยให้นักกีฬา เพื่อหลีกเลี่ยงอาการบาดเจ็บที่อาจส่งผลกระทบต่อการเล่น หรือการแข่งขันตามแผนการที่วางไว้ล่วงหน้า และเมื่อฝึกซ้อมหรือลงแข่งขันแล้วเกิดการบาดเจ็บผู้ฝึกสอนต้องติดตามรักษาอาการบาดเจ็บของนักกีฬาจนแน่ใจว่าร่างกายของนักกีฬามีความพร้อมอย่างแท้จริงจึงจะ让他สามารถฝึกซ้อมหรือลงแข่งขันได้ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงควมมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานของผู้ฝึกสอน โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“.....การยก Weight นอกจากจะต้องใส่เข็มขัด ผู้ฝึกสอนยังต้อง Save Weight ให้อีก ในห้อง Weight มีการวางของรกเกะกะ เมื่อซ้อมผู้ฝึกสอนก็คอยดูแลเก็บทุกอย่างเป็นประจำเพื่อป้องกันเวลาโยน Weight ไปกระเด็น ถูกหน้าแข้ง.....”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

“กรณีนักกีฬากลับมาเนื่อบาดเจ็บ หรือตึง เมื่อเราบอกผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกสอนก็พยายามดูแลแก้ปัญหาด้วยการนวดหรือกินยา แต่อยากใหติดตามผลด้วย ไม่ใช่ว่าดูแลแค่วันนี้ พรุ่งนี้นักกีฬาหายแล้วก็ไม่สนใจ นักกีฬาแต่ละคนนั้นมีความกระตือรือร้นอยู่แล้วที่จะอยากซ้อมไม่อยากหยุด ก็จะมีคน ขณะเดียวกันผู้ฝึกสอนจะรู้ว่าอาการลักษณะแบบนี้ สมควรที่จะหยุด หรือซ้อม หรือจะปรับเปลี่ยนโปรแกรมอย่างไร คือ อยากให้ติดตามผล จนเห็นความเหมาะสมแล้วว่าฝึกซ้อมได้ Follow ตามโปรแกรมได้ อยากให้มีความรอบคอบ”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

โดยสรุปสมรรถนะด้านความละเอียดรอบคอบของผู้ฝึกสอนกรีฑา ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าผู้ฝึกสอนจะต้องทุ่มเท จริงจัง ต่อการสอนของตน ต้องสามารถให้ความรู้ เก็บรายละเอียดการฝึกซ้อมนักกีฬาแต่ละบุคคลได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกท่าเบสิกที่จะมีผลกับความสำเร็จของนักกีฬาในระยะยาว จัดเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุด พร้อมทั้งต้องสามารถควบคุมดูแลการฝึกซ้อมของนักกีฬาให้มีความปลอดภัย และต้องให้ความสำคัญกับนักกีฬากรณีเกิดอาการบาดเจ็บ ต้องติดตามดูแลรักษาอาการบาดเจ็บจนแน่ใจว่ามีความ

ปลอดภัยดีแล้วจึงสามารถฝึกซ้อมตามแนวทางเดิมได้ ทั้งนี้เพื่อมิให้เป็นผลกระทบในเชิงลบกับ นักกีฬาต่อไปในอนาคต

ขั้นตอนของการคัดเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงาน พบว่า สมรรถนะที่ถูกเลือกได้เป็น สมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน คือ 1) ภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย ความคิดริเริ่ม การ สร้างความศรัทธา การตัดสินใจ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจในตนเอง 2) เทคนิคการสอนงาน และการสื่อสาร 3) การแก้ไขปัญหา 4) ความคิดเชิงวิเคราะห์ 5) ความละเอียดรอบคอบ อย่างไรก็ตาม ผลของการอภิปรายยังมีข้อมูล que แสดงถึงการตัดสมรรถนะด้านที่เหลือออก ได้แก่ ด้านการ จูงใจ และการมอบหมายงาน โดยมีข้อมูลสนับสนุนความคิดเห็นดังต่อไปนี้

1) **ด้านการจูงใจ** ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่าควรตัดสมรรถนะด้านนี้ออก เนื่องจากว่าการที่ผู้ฝึกสอนจะสามารถจูงใจให้นักกีฬามีความตั้งใจในการฝึกซ้อม เพื่อมุ่งไปสู่ ความสำเร็จในการแข่งขันนั้น แท้จริงแล้วแรงจูงใจส่วนใหญ่มาจากตัวนักกีฬาเองที่ต้องการ ประสบความสำเร็จในอาชีพนักกีฬา ผู้ให้ข้อมูลอีกหลายท่านยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สมรรถนะ ด้านการจูงใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่ได้ทำการคัดเลือกไปแล้ว เช่น เป็นส่วน หนึ่งของสมรรถนะด้านการสร้างความศรัทธา เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้ ร่วมสนทนากลุ่มจึงมีมติพิจารณาตัดสมรรถนะด้านการจูงใจออกจากสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอนกีฬา ดังตัวอย่างที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้เหตุผล ดังนี้

“....แรงจูงใจควรตัดออก เพราะว่า นักกีฬาที่อยู่ที่นี่ก่อนอื่นเค้าต้องสร้าง แรงจูงใจให้ตัวเองก่อน คือผู้ฝึกสอนก็มีส่วน แต่คิดว่าหลักๆ น่าจะมาจาก ตัวเองก่อน”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-2)

“แรงจูงใจผมว่ามาจากนักกีฬาเองเป็นส่วนใหญ่ ผู้ฝึกสอนมีหน้าที่สร้างอุดม คติให้กับนักกีฬา ทุกวันนี้นักกีฬาส่วนหนึ่งซ้อมไปเรื่อยเปื่อย คือซ้อมไปวันๆ และกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการฝึกซ้อมก็เอามารวมอยู่ในเวลา ฝึกซ้อม หรือเอาเวลาไปทำธุระส่วนตัวที่คิดว่าสำคัญ ตัดโปรแกรมการ ฝึกซ้อมที่สำคัญออกไป “โดยที่ไม่จำเป็น” แสดงว่านักกีฬาขาดสมาธิในการ ฝึกซ้อม ขาดแรงจูงใจในการฝึกซ้อม เพราะสิ่งที่เขาทำนั้นต้องไม่ใช่ทำเพื่อ ผ่าน แต่ต้องทำเพื่อให้ได้แชมป์ เป็นหน้าที่ผู้ฝึกสอนที่ต้องสร้างอุดมคติ สร้าง ความศรัทธาให้กับนักกีฬา ต้องสร้างให้นักกีฬาเชื่อว่าเขาทำได้ เขาเป็นได้

เขามีความสามารถ ทุกวันนี้ที่เขาทำนั้นไม่ถูก แต่การทำสิ่งที่ถูกต้องจะต้องเป็นอย่างไร ซึ่งมันก็รวมอยู่ในภาวะผู้นำด้านการสร้างความศรัทธา”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-5)

“....ผมคิดว่าทุกคนโดยพื้นฐานต้องการอยากมีอนาคตที่ดีอยู่แล้ว นักกีฬาที่ทำแต่อาจทำไม่เต็มที่ มันก็ขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการฝึกซ้อมของตนเองมากกว่า”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-5)

“....คล้ายกับเรื่องของการสร้างความศรัทธา คือ เมื่อเราศรัทธาแล้วก็จะมีความตั้งใจเอง”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-6)

“ผมว่ามันคือเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความศรัทธา”

(ผู้ฝึกสอนทิมชาติ-ระยะสั้น-3)

“คำว่าตั้งใจ เราไม่สามารถที่จะสร้างได้ภายในวันเดียว เช่น การพูดเพื่อตั้งใจว่าถ้าทำสำเร็จจะได้อะไรวันนี้พูด พรุ่งนี้ไม่พูด นานๆ ถึงมาพูดที่ ทำให้รู้สึกได้ว่าเราไม่อยากฝึกซ้อม อยากให้มีการกำหนดเป้าหมาย แล้วบอกทีละขั้นให้นักกีฬารับรู้ “ผู้ฝึกสอนควรบอกนักกีฬาทุกวัน” เพื่อเน้นย้ำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-3)

“ในภาวะผู้นำก็บอกแล้วว่า ผู้ฝึกสอนต้องสามารถให้คำปรึกษากับนักกีฬาต่างๆ ได้ทุกเรื่อง แล้วจึงทำให้เกิดความศรัทธาได้”

(นักกรีฑาทิมชาติ-ระยะสั้น-4)

“ผมมองว่ารวมอยู่ในส่วนของภาวะผู้นำอยู่แล้ว เช่น เรื่องความท้าทายของโปรแกรม ผู้ฝึกสอนทำอะไรเพื่อเป็นการบ่งบอกให้นักกีฬาท้าทายกับโปรแกรมการฝึกซ้อมที่จะทำให้นักกีฬามีประสิทธิภาพมากขึ้น มีสมรรถภาพในการแข่งขันที่ดีขึ้น ในการวางโปรแกรมระหว่างฝึกซ้อม ผู้ฝึกสอนสามารถที่

จะสร้างแรงจูงใจให้เด็กซ่อม หรือทำให้เกิดความรู้สึกทำทลายกับโปรแกรมการ
ฝึกซ่อมว่าอยากจะทำอีก อยากซ่อมหนักขึ้น”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

2) การมอบหมายงาน ผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์เดียวกันว่าสมรรถนะด้าน
การมอบหมายงานนั้นเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นน้อยที่สุดในกลุ่มของสมรรถนะประจำกลุ่ม
งานของผู้ฝึกสอน เนื่องจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่าสมรรถนะด้านเทคนิคการสอนงานและการ
สื่อสารนั้นมีความหมายครอบคลุม สมรรถนะด้านการมอบหมายงานไว้ทั้งหมดแล้ว ดังที่กล่าวไว้
ข้างต้นแล้ว

ประเด็นที่สาม การแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะโดยทั่วไปของ
ผู้ฝึกสอนกรีฑา ในประเด็นนี้ผู้วิจัยให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มอภิปรายความคิดเห็นทั่วไป เกี่ยวกับ
สมรรถนะอย่างเสรี ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มยังคงเน้นย้ำถึงสมรรถนะด้านเทคนิคการสอนงาน และ
การสื่อสารกับนักกีฬาว่า ผู้ฝึกสอนต้องสามารถนำสมรรถนะด้านนี้มาใช้ได้ถูกต้องตาม
สถานการณ์ และเวลาที่เหมาะสม จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาและผลที่ดีตามมา นอกจากนี้ยัง
มุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ฝึกสอนว่าต้องได้รับการอบรม หรือรับความรู้ใหม่ๆ จาก
ต่างประเทศเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับตัวผู้ฝึกสอนเอง และนักกีฬาต่อไปในอนาคต ตามคำ
ให้สัมภาษณ์ดังนี้

“.....กลุ่มผู้ฝึกสอนรุ่นใหม่ น่าจะต้องไปดูการทำงานในต่างประเทศ แล้วเอา
เทคนิคใหม่ๆ เข้ามา ไปดูว่าทำไมเขาถึงทำให้นักกีฬาเป็นแชมป์ได้ตลอด
ยาวนาน คือ ควรไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเค้า”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

“ที่สำคัญคือ อย่ากดดันนักกีฬาเวลาแข่งขัน คือที่ผู้ฝึกสอนทำเป็นสิ่งดี แต่
บางครั้งผู้ฝึกสอนก็มีจิตวิทยาสูงในการที่จะสร้างแรงบันดาลใจ หรือสร้าง
กำลังใจให้นักกีฬาก่อนการแข่งขัน แต่บางครั้งคำพูดนั้นกดดันนักกีฬาเกินไป
จนนักกีฬาเองเกิดแรงต่อต้าน แต่ไม่ใช่ว่านักกีฬาไม่เชื่อฟังผู้ฝึกสอน”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

“....ตนเองเชื่อในจิตวิทยาของผู้ฝึกสอนมากกว่า เพราะถึงแม้มีนักจิตวิทยาเข้ามา ก็ไม่ได้รู้สึกว่าจะเชื่อเขา เพราะผู้ฝึกสอนคือคนที่อยู่กับเราทุกวัน”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

นอกจากนี้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ฝึกสอน และนักกีฬาของสมาคมกรีฑาฯ ว่าจะต้องมีหน่วยงานอื่นๆ เข้ามาเสริมในองค์ประกอบอื่นๆ ที่สมาคมกรีฑาฯ ยังขาดแคลน เช่น การเพิ่มจำนวนของนักจิตวิทยานักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกายภาพบำบัด ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน และการสนับสนุนของภาครัฐในด้านอุปกรณ์การฝึกซ้อมกรีฑา เพราะนักกีฬาส่วนภูมิภาคยังขาดแคลนอุปกรณ์กีฬาอีกมาก โดยความเห็นเพิ่มเติมทั้งหมดนี้ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีความเชื่อว่าหากได้รับการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการแล้วนั้นจะเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะทำให้ นักกรีฑาประสบความสำเร็จในอนาคตได้อย่างยั่งยืน โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“....อยากได้นักจิตวิทยาที่มีความรู้ และมีประสบการณ์ตรงกับกีฬานั้นๆ ที่จะเข้ามาดูแลนักกีฬา โดยเฉพาะช่วงของการฝึกซ้อม และช่วงของการแข่งขัน”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“....นักวิทยาศาสตร์การกีฬามีส่วนสำคัญ และนักวิทยาศาสตร์กีฬานั้นต้องเป็นด้านเฉพาะ คือต้องมาเก็บรายละเอียด ต้องเก็บสถิตินักกีฬา 1 คน เพื่อพัฒนาให้ไปสู่ความเป็นเลิศได้ เพราะผู้ฝึกสอนเองแค่เขียนโปรแกรมการฝึกซ้อมก็มันแล้ว แต่หากนักวิทยาศาสตร์การกีฬา มีข้อมูลของนักกีฬา แล้วบอกผู้ฝึกสอนว่า ตอนนี้นักกีฬามีรายละเอียดแบบนี้ แล้วจึงให้คำแนะนำว่าควรทำอย่างไร เพื่อพัฒนานักกีฬาได้”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะกลาง-2)

“....น่าจะมีนักกายภาพบำบัด ที่จะมาดูแลนักกีฬาเป็นกลุ่มๆ เช่น ดูว่าโปรแกรมวันนี้เราฝึกซ้อมอะไรบ้าง กล้ามเนื้อและสภาพร่างกายของแต่ละคนเป็นอย่างไรบ้าง เพราะว่าหากหยุดซ้อมไปหนึ่งวัน แล้ววันนี้บอกว่ามีนวด ก็ต้องไปนวด คือ ควรจะมีการวิเคราะห์ดูก่อนว่านักกีฬาตอนนี้เป็นอย่างไบบ้าง อยากให้เจาะเฉพาะเป็นบุคคล มันจะเป็นการช่วยผู้ฝึกสอนด้วยอีกทางหนึ่ง”

(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“....อยากให้หน่วยงานที่สูงกว่าสมาคมฯ สนับสนุนสมาคมฯ..... หมายถึงทุกสมาคมกีฬา ให้มุ่งเน้นที่เยาวชน เพราะว่ากีฬาจะสำเร็จได้นั้นต้องมาจากเยาวชน เช่น เรื่องงบประมาณ อุปกรณ์ฝึกซ้อม ให้ไปขยายในศูนย์ฝึกในแต่ละภาค ทั้งอบรมผู้ฝึกสอนส่วนภูมิภาคเพิ่มเติม สนับสนุนอุปกรณ์ และให้มีการแข่งขันระดับภาคเพิ่มมากขึ้นด้วย อย่างอุปกรณ์ที่มีอยู่ปัจจุบัน คือ ยังไม่เพียงพอ เพราะนักกีฬาเยาวชนรุ่นหลังจะต้องคอยอุปกรณ์ เพราะส่วนกลางจัดอุปกรณ์ให้คราวละเพียง 1 ชุด แต่นักกีฬาชุดหลังที่ตามมาจะไม่มีอุปกรณ์ในการฝึก.....”

(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

ประเด็นสุดท้าย การสรุปสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาฯ จากผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
 - ความคิดริเริ่ม
 - การสร้างความศรัทธา
 - การตัดสินใจ
 - ความกระตือรือร้น
 - ความมั่นใจในตนเอง
- 2) เทคนิคการสอนงานและการสื่อสาร
- 3) การแก้ไขปัญหา
- 4) ความคิดเชิงวิเคราะห์
- 5) ความละเอียดรอบคอบ

ในแต่ละด้านของสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีรายละเอียดของรายการในการประเมิน ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอน ควรมีรายละเอียดของพฤติกรรมที่บ่งชี้สมรรถนะ ดังนี้
 - 1.1) ด้านความคิดริเริ่ม
 - ความสามารถที่จะคิดริเริ่มโดย นำความรู้หรือเทคนิคใหม่ๆ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาทดลองใช้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องให้กับนักกีฬา

- สามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่มีมาใช้ประกอบการสอน โดยสามารถที่จะเสนอแนะให้ข้อมูล และยกตัวอย่างประกอบให้นักกีฬาเห็นภาพชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย
- วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา หรือค้นหาสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นกับนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้อย่างถูกต้อง
- การเรียนรู้ความสำเร็จหรือข้อผิดพลาด เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง หรือพัฒนานักกีฬา
- ประเมินประสิทธิภาพผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มของตนเองในการนำมาใช้ได้

1.2) ด้านการสร้างควมศรัทธา

- มีเทคนิคและวิธีการพูดที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลในระดับที่แตกต่างกัน
- มีความรู้เชิงทฤษฎีเพื่อที่จะลำดับขั้นตอนของการพัฒนานักกีฬาได้
- อ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จในการจูงใจนักกีฬาได้
- กระตุ้นจูงใจให้นักกีฬามีความผูกพัน และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
- แสดงออกถึงการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น และสนับสนุนนักกีฬาในการนำเสนอความคิดเห็นของตน
- ให้ความเท่าเทียมกันในการให้ความรู้แก่นักกีฬา
- ให้คำปรึกษาหรือแนะนำเจาะลึกเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะนักกีฬาที่มีปัญหาเฉพาะด้าน

1.3) ด้านการตัดสินใจ

- เต็มใจรับฟังปัญหาส่วนตัว และพร้อมให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักกีฬาในแนวทางที่จะสร้างควมศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อตนเองได้
- รู้ว่าสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ใดต้องพิจารณาตัดสินใจ
- ตัดสินใจในงานที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
- ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดได้
- กำหนดแนวทางเลือกของการตัดสินใจได้มากกว่าหนึ่งแนวทางเลือก

- วิเคราะห์ได้ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจ
- ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงานเป็นหลัก
- แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากภายนอกเพื่อประกอบการตัดสินใจ
- สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่วิกฤตหรือฉุกเฉินได้
- ช่วยสมาชิกในทีมตัดสินใจต่อสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ

ทีมงาน

1.4) ด้านความกระตือรือร้น

- ระบุได้ถึงขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความใส่ใจในงานที่ตนรับผิดชอบ
- มีความสามารถที่จะวางแผนและจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกซ้อมตามลำดับ

ขั้นตอนของการฝึกซ้อม

- สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ จากแนวคิด ประสบการณ์ และความคิดเห็น

ใหม่ๆ จากผู้อื่นอยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้จากประเทศที่เป็นผู้นำด้านกรีฑา

- หาวิธีการที่จะพัฒนาคุณภาพในการทำงานของตน
- สร้างบรรยากาศให้นักกีฬาที่มีความกระตือรือร้นที่จะฝึกซ้อมหรือช่วย

เตรียมอุปกรณ์ฝึกซ้อมร่วมกัน

- สร้างมาตรฐานการทำงานของตนเอง และปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ
- แสดงความใส่ใจที่จะปฏิบัติให้ได้ตามคำพูดที่ให้ไว้กับนักกีฬาในทีม

1.5) ด้านความมั่นใจในตนเอง

- แสดงออกถึงความมั่นใจในความสามารถของตนที่จะทำงานที่ได้รับ

มอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

- สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด
- สามารถประเมิน หรือคาดคะเน ผลของการทำงานได้ใกล้เคียงความเป็น

จริง

- แสดงความคิดเห็นของตนต่อสมาชิกในทีมอย่างตรงไปตรงมา
- อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย สิ่งที่คาดหวัง เทคนิค และขั้นตอนการ

ทำงานได้อย่างละเอียดและเป็นขั้นตอน

ได้

- แสดงความมั่นใจในการกระทำที่ถูกต้องของตนเอง
- สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง
- ยืนยันความคิดเห็นของตนเองและกล้าเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง
- สามารถจูงใจให้นักกีฬาคล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง

2) เทคนิคการสอนงานและการสื่อสาร

- ใฝ่หาความรู้ และวิธีการสอนงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ
- มีความรู้ภาษาต่างประเทศในระดับดี
- วิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนวิธีการสอนตามความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่าง

กันของนักกีฬาแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

- สามารถกำหนดตารางฝึกซ้อมระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวล่วงหน้าแก่นักกีฬาได้

นักกีฬาได้

- ให้คำแนะนำ หรือสาธิตท่าทางในการฝึกซ้อมที่ถูกต้องทันทีแก่นักกีฬา เมื่อพบ

เห็นว่าปฏิบัติไม่ถูกต้อง

- มีการประชุมถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มทำงาน เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานของนักกีฬาอย่างเท่าเทียมกัน

- สื่อสารการสอนโดยใช้เทคนิคที่เข้าใจได้ง่าย
- มีความเป็นกันเองในการสอนงานกับนักกีฬา
- พยายามอธิบายให้นักกีฬาเกิดความคิดเองได้ หรือสร้างสรรค์เองได้
- การสอนงานภายในทีมต้องไม่มีข้อขัดแย้งกันเองในเนื้อหาของการฝึกสอนของ

ผู้ฝึกสอน

3) การแก้ไขปัญหา

• สามารถรวบรวมข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับการแก้ไขปัญหาให้กับนักกีฬาได้ เช่น ความพร้อมทางด้านร่างกาย อาการบาดเจ็บ

- สามารถตัดสินใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง
- สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และหาทางป้องกันปัญหาเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ

อีกได้

- มีความละเอียดในการแยกแยะ หรือแจกแจงประเด็นปัญหาของนักกีฬาได้

- สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้เหมาะสมตามความพร้อมของนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้

- ประยุกต์อุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสมแก่นักกีฬาเป็นรายบุคคลได้
- มีการระดมสมองกับกลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเพื่อมีมติร่วมกันในการแก้ไขปัญหา

4) ความคิดเชิงวิเคราะห์

- สามารถวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน จุดแข็ง จุดอ่อน ของนักกีฬาเพื่อนำมากำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จได้

- กำหนดเป้าหมาย และวางแผนขั้นตอนการทำงาน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว แก่นักกีฬาได้

- จัดบันทึก และจัดทำรายละเอียดเพื่อการวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้แก้ไขข้อบกพร่องของนักกีฬา

- ตรวจสอบรายละเอียดการปฏิบัติตามตารางการทำงาน ก่อน ระหว่าง และหลังการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงาน

- คาดคะเนศักยภาพของนักกีฬาเมื่อสิ้นสุดแผนการทำงานได้
- ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของนักกีฬาเป็นระยะ
- ใช้บทเรียนในอดีตมาเป็นแบบอย่างที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนา นักกีฬาให้ดีขึ้น

5) ความละเอียดรอบคอบ

- แสดงออกถึงความใส่ใจในรายละเอียดของนักกีฬาแต่ละบุคคล
- แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละในขณะที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

- รับผิดชอบ และปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนเอง
- สังเกตและรวบรวมรายละเอียดของนักกีฬาขณะฝึกซ้อมหรือแข่งขัน เพื่อนำไปวิเคราะห์แก้ไขข้อบกพร่องโดยปราศจากความลำเอียง

- มีการตรวจสอบรายละเอียดของงานที่มอบหมายแก่นักกีฬาอย่างรอบคอบ ทั้งก่อนให้งาน ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติในการฝึกซ้อม

- แก้ไขข้อบกพร่องของนักกีฬาทันทีเมื่อพบเห็นปัญหา
- คำนึงถึงความปลอดภัยทางร่างกายของนักกีฬาในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน
- มีการติดตามและประเมินผลความพร้อมทางร่างกายของนักกีฬาอย่าง

สม่ำเสมอ