

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา และเพื่อจัดทำรายละเอียดที่บ่งชี้พฤติกรรมรายการสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยดำเนินงาน (Operation Research) ที่ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในผู้บริหารของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 5 คน เพื่อค้นหาและจัดทำรายละเอียดสมรรถนะหลักสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา และใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในกลุ่มผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติ จำนวน 15 คน เพื่อค้นหาและจัดทำรายละเอียดสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา ดำเนินรวบรวมข้อมูลในช่วง 11-12 กันยายน 2553 และ 7 เมษายน 2554 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของข้อมูล และใช้การตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive)

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการทบทวนสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ฝึกสอน ได้สมรรถนะที่จำเป็น จำนวน 18 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) การสอนงาน (Coaching) การมอบหมายงาน (Delegation) การสื่อสารโดยวาจา (Communication of Oral) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (Accountability) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) การตัดสินใจ (Decision Making) ความกระตือรือร้น (Energetic) ความคิดริเริ่ม (Innovation) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) การสร้างความศรัทธา (Trust Building) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) จากนั้นได้ดำเนินการนำสมรรถนะทั้ง 18 ด้าน คัดเลือกเป็นสมรรถนะหลัก จำนวน 5 ด้าน และสมรรถนะ

ประจำกลุ่มงาน จำนวน 5 ด้าน โดยใช้แนวคิดในการกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ในการนำสมรรถนะไปใช้ประเมินบุคลากรควรประกอบด้วย สมรรถนะประมาณ 5-10 ด้าน สำหรับการค้นหาสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยใช้เทคนิค การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารงานของสมาคมกรีฑา เพื่อคัดเลือกสมรรถนะหลักจำนวน 5 ด้าน

1. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าสมรรถนะหลักของผู้ฝึกสอนจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย

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

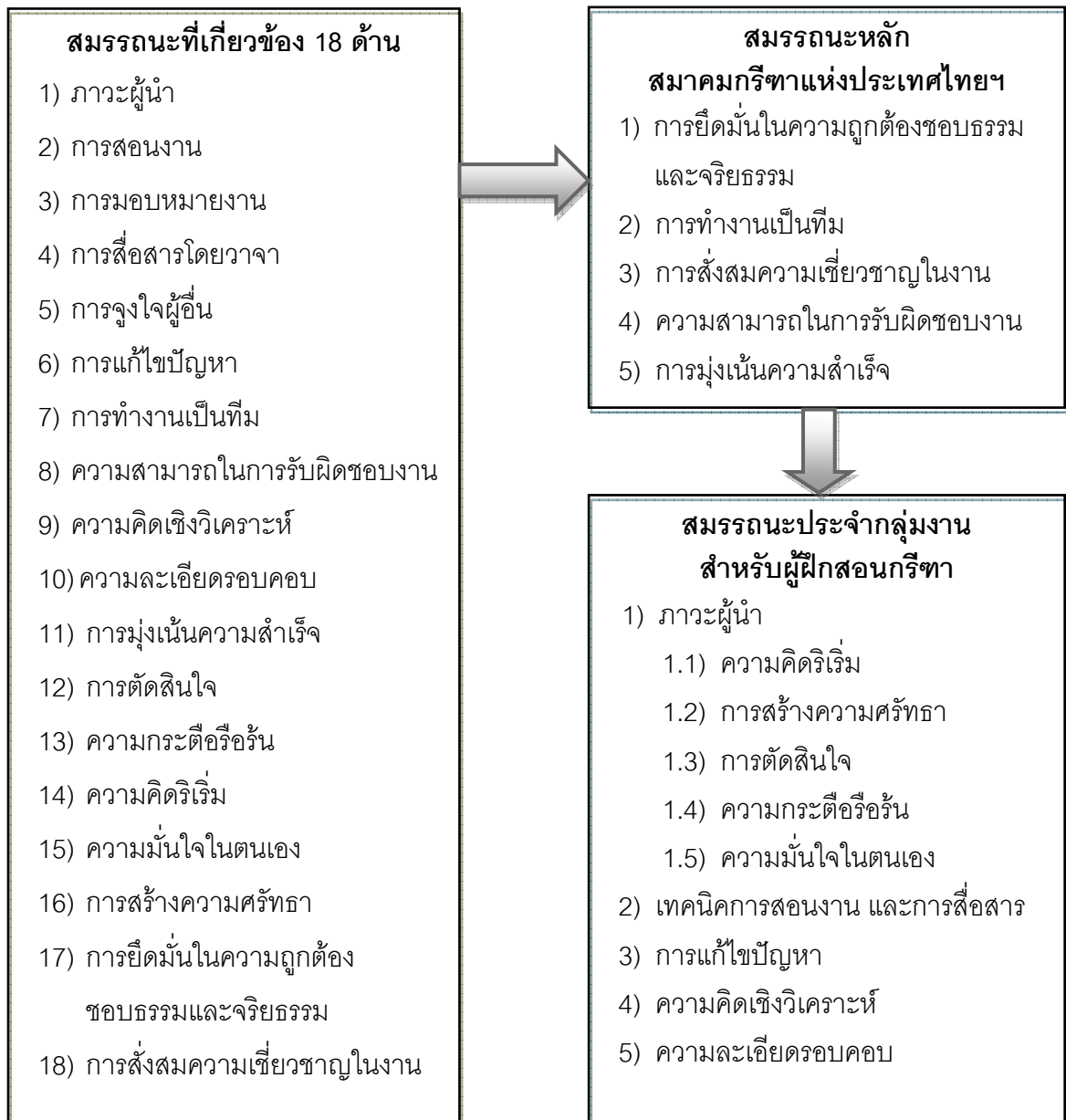
ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติ จำนวน 15 คน เพื่อกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอน จำนวน 5 ด้าน ผลการศึกษพบว่า สมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน ประกอบด้วย

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

ดังภาพ 5.1 สรุปผลการศึกษาสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

2. รายการพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ พอสรุปได้ ดังตาราง 5.1 และ 5.2 ตามลำดับ

ภาพ 5.1 สรุปผลการศึกษาศมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



ตาราง 5.1 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

สมรรถนะหลัก ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
1) การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม (Integrity)	การดำรงตนและประพฤติ ปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสมทั้งตาม กฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ</li> <li>• ความซื่อตรงต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร</li> <li>• <u>ความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้</u> ***</li> <li>• <u>มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน</u> ***</li> <li>• <u>ไม่ลำเอียงหรือมีอคติต่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด</u>***</li> <li>• <u>ไม่มีเรื่องเสื่อมเสียฉันทู้สาวระหว่าง ผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา</u> ***</li> <li>• <u>มีระเบียบวินัย เคารพ กฎ กติกา มีความ ยุติธรรม</u> ***</li> <li>• มีความเสียสละ และอุทิศตนให้แก่องค์กร อย่างเต็มกำลังความสามารถ</li> <li>• <u>เห็นแก่ประโยชน์ของสมาคมกรีฑาฯ เป็น สำคัญ</u> ***</li> </ul>
2) การทำงาน เป็นทีม (Teamwork)	ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองใน ฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่ง ของทีม รวมทั้งการมีส่วน ร่วมในการทำงาน การ แก้ไขปัญหา และการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการระดมความคิดเห็นเพื่อวางแผนการ ดำเนินงานโดยเป็นมิตรร่วมกัน</li> <li>• มีความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ร่วมกัน โดยบุคลากรในทีม มีความ เต็มใจ และเสียสละที่จะทำงานและ รับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง ได้ด้วยดี</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.1 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะหลัก ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
2) การทำงาน เป็นทีม (Teamwork) (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี อันจะส่งผลให้เกิดความรัก ความผูกพัน และมีความสมัครสมานสามัคคีต่อกัน</li> <li>• <u>การไม่สร้างความขัดแย้ง หรือการทะเลาะเบาะแว้งกัน</u> ***</li> <li>• <u>มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวาระ</u> ***</li> <li>• <u>การเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ ไม่แบ่งแยกฝ่ายหรือพวกพ้อง</u> ***</li> </ul>
3) การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงาน (Expertise)	<p>ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้พื้นฐานในงานที่ตนรับผิดชอบ</li> <li>• <u>มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง</u> ***</li> <li>• มีการปฏิบัติตามตามความรู้ ความสามารถ ในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง</li> <li>• มีความเข้าใจในประเด็นความรู้สำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ให้ งานเกิดผลดีเพิ่มขึ้นได้</li> <li>• มีการแสวงหาความรู้เพื่อสร้างทักษะ และ ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ</li> <li>• สามารถถ่ายทอดความรู้ในงานได้ และมีทักษะการสร้างคนให้มีความชำนาญ และ เชี่ยวชาญเช่นเดียวกันกับตนได้</li> <li>• สามารถพัฒนาและต่อยอดความรู้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.1 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะหลัก ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
3) การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงาน (Expertise)(ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>เป็นคนช่างสังเกต มีความละเอียดรอบคอบ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด</u> ***</li> </ul>
4) ความสามารถ ในการรับผิดชอบ งาน (Accountability)	<p>การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงานทั้งของตนเอง และของทีม/กลุ่มงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงความเข้าใจถึงขอบเขตภาระหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบ</li> <li>• แสดง ความ มุ่ง มั่น หรือ ตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้</li> <li>• มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีวินัยในตนเอง ด้วยการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่กำหนดไว้</li> <li>• <u>ต้องตรงต่อเวลาในการปฏิบัติหน้าที่</u> ***</li> <li>• ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในทีมงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>• กำหนดแผน และสามารถควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้</li> <li>• ชี้แจงให้สมาชิกในทีมทราบถึงความต้องการบรรลุเป้าหมาย หรือความสำเร็จที่คาดหวังไว้</li> <li>• กระตือรือร้น และปลุกจิตสำนึกในบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของการทำงาน</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.1 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะหลัก ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
5) การมุ่งเน้น ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	ความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จได้ ตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถใน การแก้ไขปัญหาหรือ อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานทั้งของตนเองและ ผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์หาวิธีการใน การทำให้เป้าหมายการทำงานของตน ประสบผลสำเร็จ</li> <li>• สามารถกำหนดแผนงานหลัก และคิดค้นกล ยุทธ์การทำงานให้ตอบสนองต่อเป้าหมาย หลักขององค์กร</li> <li>• การจัดลำดับความสำคัญของความสำเร็จ เพื่อจะได้วางแผนการดำเนินงานก่อน-หลัง</li> <li>• ชี้แจงเป้าหมายและปัจจัยวัดผลสำเร็จใน การทำงานแก่สมาชิกในทีม</li> <li>• ปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองให้ สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายที่กำหนดได้</li> <li>• กำหนดขอบเขตหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่ จะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จโดยไม่เกิดข้อผิดพลาด</li> <li>• มีการจูงใจเพื่อให้บุคลากรพยายามปฏิบัติ หน้าที่ในส่วนของความรับผิดชอบให้สำเร็จ ลุล่วงตามภารกิจ</li> <li>• มีการพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญ และนำพาตนเองไปสู่เป้าหมาย</li> <li>• ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงานของสมาชิกในทีม</li> <li>• หาวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายของทีม ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>

ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
1) ภาวะผู้นำ 1.1) ด้าน ความคิดริเริ่ม (Innovation)	ความสามารถในการ เสนอแนวคิดใหม่ๆ ใน การปรับปรุงและพัฒนา ประสิทธิภาพในการ ทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับ องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสามารถที่จะคิดริเริ่มโดย นำความรู้ หรือเทคนิคใหม่ๆ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ ทันสมัยมาทดลองใช้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ให้กับนักกีฬา</li> <li>• <u>สามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่มีมา ใช้ประกอบการสอน โดยสามารถที่ จะเสนอแนะให้ข้อมูล และยกตัวอย่าง ประกอบให้นักกีฬาเห็นภาพชัดเจนและ เข้าใจได้ง่าย ***</u></li> <li>• <u>วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา หรือค้นหาสิ่ง ผิดปกติที่เกิดขึ้นกับนักกีฬาเป็นรายบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ***</u></li> <li>• การเรียนรู้ความสำเร็จหรือข้อผิดพลาด เพื่อ นำไปใช้ในการปรับปรุง หรือพัฒนานักกีฬา</li> <li>• ประเมินประสิทธิภาพผลงานที่เกิดจาก ความคิดริเริ่มของตนเองในการนำมาใช้ได้</li> </ul>
1) ภาวะผู้นำ 1.2) ด้านการ สร้างความ ศรัทธา (Trust Building)	การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยสามารถทำให้ผู้อื่นมี ความคิดเห็นคล้ายตาม และปฏิบัติตาม รวมถึง ความสามารถในการ อ้างอิงประสบการณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีเทคนิคและวิธีการพูดที่เหมาะสมกับกลุ่ม บุคคลในระดับที่แตกต่างกัน</li> <li>• มีความรู้เชิงทฤษฎีเพื่อที่จะลำดับขั้นตอน ของการพัฒนานักกีฬาได้</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม



ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
1) ภาวะผู้นำ 1.2) ด้านการ สร้างความ ศรัทธา (Trust Building)(ต่อ)	แนวคิด หลักการจากผู้รู้ ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่น ตลอดจนการรักษาความ สัตย์ตามข้อผูกพันที่ให้ ไว้กับผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ประสบ ความสำเร็จและไม่สำเร็จในการจูงใจ นักกีฬาได้</li> <li>• กระตุ้นจูงใจให้นักกีฬามีความผูกพัน และ มุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน</li> <li>• แสดงออกถึงการยอมรับในความคิดเห็น ของผู้อื่น และสนับสนุนนักกีฬาในการ นำเสนอความคิดเห็นของตน</li> <li>• <u>ให้ความเท่าเทียมกันในการให้ความรู้แก่นักกีฬา ***</u></li> <li>• <u>ให้คำปรึกษาหรือแนะนำเจาะลึกเป็น รายบุคคล โดยเฉพาะนักกีฬาที่มีปัญหา เฉพาะด้าน ***</u></li> </ul>
1) ภาวะผู้นำ 1.3) ด้านการ ตัดสินใจ (Decision Making)	การประเมินข้อมูลและ แนวทางเลือก และเลือก แนวทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงความ ต้องการในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นของ สถานการณ์นั้นๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>เต็มใจรับฟังปัญหาส่วนตัว และพร้อมให้ คำปรึกษาแนะนำแก่นักกีฬาในแนวทางที่จะ สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อตนเองได้ ***</u></li> <li>• รู้ว่าสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ใดต้อง พิจารณาตัดสินใจ</li> <li>• ตัดสินใจในงานที่มีข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจ</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
1) ภาวะผู้นำ 1.3) ด้านการ ตัดสินใจ (Decision Making)(ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดได้</li> <li>กำหนดแนวทางเลือกของการตัดสินใจได้ มากกว่าหนึ่งแนวทางเลือก</li> <li>วิเคราะห์ได้ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อ การตัดสินใจ</li> <li>ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของ ทีมงานเป็นหลัก</li> <li>แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากภายนอกเพื่อ ประกอบการตัดสินใจ</li> <li><u>สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่วิกฤต หรือฉุกเฉินได้</u> ***</li> <li>ช่วยสมาชิกในทีมตัดสินใจต่อสถานการณ์ที่ อาจจะส่งผลกระทบต่อทีมงาน</li> </ul>
1) ภาวะผู้นำ 1.4) ด้าน ความ กระตือรือร้น (Energetic)	ความต้องการที่จะทำงาน ของตนให้ประสบ ผลสำเร็จตามแผนงานที่ กำหนด รวมทั้งความรู้สึก ตื่นตัวในการเรียนรู้ที่จะ พัฒนาความสามารถ และศักยภาพของตนเอง อยู่เสมอ ตลอดจนความ กระตือรือร้นที่จะพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุได้ถึงขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเอง</li> <li>แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความใส่ใจใน งานที่ตนรับผิดชอบ</li> <li><u>มีความสามารถที่จะวางแผนและจัดเตรียม อุปกรณ์การฝึกซ้อมตามลำดับขั้นตอนของ การฝึกซ้อม</u> ***</li> <li>สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ตามแผนงานที่กำหนด</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
1) ภาวะผู้นำ 1.4) ด้าน ความกระตือรือ ร้น (Energetic) (ต่อ)	คุณภาพและ ประสิทธิภาพในการ ทำงานของสมาชิกในทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ จากแนวคิด ประสบการณ์ และความคิดเห็นใหม่ๆ จากผู้อื่นอยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้จากประเทศที่เป็นผู้นำด้านกรีฑา ***</u></li> <li>• หาวิธีการที่จะพัฒนาคุณภาพในการทำงานของตน</li> <li>• <u>สร้างบรรยากาศให้นักกีฬา มีความกระตือรือร้นที่จะฝึกซ้อมหรือช่วยเตรียมอุปกรณ์ฝึกซ้อมร่วมกัน ***</u></li> <li>• สร้างมาตรฐานการทำงานของตนเอง และปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>• <u>แสดงความใส่ใจที่จะปฏิบัติให้ได้ตามคำพูดที่ให้ไว้กับนักกีฬาในทีม ***</u></li> </ul>
1) ภาวะผู้นำ 1.5) ด้าน ความมั่นใจใน ตนเอง (Self- Confidence)	ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะจัดการหรือบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการแสดงความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานที่ทำหยาบ และมีความเชื่อมั่นต่อผลของการตัดสินใจ และการนำเสนอความคิดเห็นของตน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงออกถึงความมั่นใจในความสามารถของตนที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ</li> <li>• สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด</li> <li>• <u>สามารถประเมิน หรือคาดคะเน ผลของการทำงานได้ใกล้เคียงความเป็นจริง ***</u></li> <li>• แสดงความคิดเห็นของตนต่อสมาชิกในทีมอย่างตรงไปตรงมา</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
1) ภาวะผู้นำ 1.5) ด้าน ความมั่นใจ ในตนเอง (Self- Confidence) (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย สิ่งที่คาดหวัง เทคนิค และขั้นตอนการทำงานได้อย่างละเอียดและเป็นขั้นตอน</u> ***</li> <li>• แสดงความมั่นใจในการกระทำที่ถูกต้องของตนเอง</li> <li>• สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง</li> <li>• ยืนยันความคิดเห็นของตนเองและกล้าเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างได้</li> <li>• สามารถจูงใจให้นักกีฬาคล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง</li> </ul>
2) เทคนิคการ สอนงานและการ สื่อสาร (Coaching and Communicating)	<p>การสอนงาน (Coaching) หมายถึง ความสามารถในการสอนงานผู้อื่น หรือพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้อื่น รวมทั้งการจัดวางแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้</p> <p>การสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความสามารถ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใฝ่หาความรู้ และวิธีการสอนงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ</li> <li>• <u>มีความรู้ภาษาต่างประเทศในระดับดี</u> ***</li> <li>• วิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนวิธีการสอนตามความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของนักกีฬาแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม</li> <li>• <u>สามารถกำหนดตารางฝึกซ้อมระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวล่วงหน้าแก่นักกีฬาได้</u> ***</li> <li>• <u>ให้คำแนะนำ หรือสาธิตท่าทางในการฝึกซ้อมที่ถูกต้องทันทีแก่นักกีฬา เมื่อพบเห็นว่าปฏิบัติไม่ถูกต้อง</u> ***</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
2) เทคนิคการ สอนงานและการ สื่อสาร (Coaching and Communicating) (ต่อ)	ในการสื่อสารด้วยวาจา เพื่อแสดงถึงความคิด ความรู้สึก การพูดที่ถูก กาลเทศะ เหมาะสมกับ ภาวทางกาย น้ำเสียง รวมทั้งการเคารพใน ความคิดของผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>มีการประชุมถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มทำงาน เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานของนักกีฬาอย่างเท่า เทียมกัน</u> ***</li> <li>• สื่อสารการสอนโดยใช้เทคนิคที่เข้าใจได้ง่าย</li> <li>• มีความเป็นกันเองในการสอนงานกับ นักกีฬา</li> <li>• พยายามอธิบายให้นักกีฬาเกิดความคิดเอง ได้ หรือสร้างสรรค์เองได้</li> <li>• <u>การสอนงานภายในทีมต้องไม่มีข้อขัดแย้ง กันเองในเนื้อหาของการฝึกสอนของผู้ ฝึกสอน</u> ***</li> </ul>
3) การแก้ไข ปัญหา (Problem Solving)	การวิเคราะห์และแจกแจง ประเด็นของปัญหาเพื่อ หาแนวทางเลือกหรือ คำตอบของปัญหาที่ เกิดขึ้นในสถานการณ์ หนึ่งๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถรวบรวมข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่ จำเป็นสำหรับการแก้ไขปัญหาให้กับ นักกีฬาได้ เช่น ความพร้อมทางด้าน ร่างกาย อาการบาดเจ็บ</li> <li>• สามารถตัดสินใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน การทำงานได้ด้วยตนเอง</li> <li>• <u>สามารถแก้ไขเฉพาะหน้า และ หาทางป้องกันปัญหาเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ อีกได้</u> ***</li> <li>• มีความละเอียดในการแยกแยะ หรือแจก แจงประเด็นปัญหาของนักกีฬาได้</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
3) การแก้ไข ปัญหา (Problem Solving) (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้เหมาะสมตามความพร้อมของนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้</u> ***</li> <li>• <u>ประยุกต์อุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสมแก่นักกีฬาเป็นรายบุคคลได้</u> ***</li> <li>• มีการระดมสมองกับกลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเพื่อมีมติร่วมกันในการแก้ไขปัญหา</li> </ul>
4) ความคิดเชิง วิเคราะห์ (Analytical Thinking)	ความสามารถในการจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีการค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวม การวิเคราะห์ และการเชื่อมโยงข้อมูลที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน จุดแข็ง จุดอ่อน ของนักกีฬาเพื่อนำมากำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จได้</li> <li>• กำหนดเป้าหมาย และวางแผนขั้นตอนการทำงาน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวแก่นักกีฬาได้</li> <li>• <u>จัดบันทึก และจัดทำรายละเอียดเพื่อการวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้แก้ไขข้อบกพร่องของนักกีฬา</u> ***</li> <li>• ตรวจสอบรายละเอียดการปฏิบัติตามตารางการทำงาน ก่อน ระหว่าง และหลังการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงาน</li> <li>• คาดคะเนศักยภาพของนักกีฬาเมื่อสิ้นสุดแผนการทำงานได้</li> <li>• ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของนักกีฬาเป็นระยะ</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

ตาราง 5.2 รายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา  
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ของผู้ฝึกสอน	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม จากการ ทบทวนวรรณกรรม	ข้อบ่งชี้พฤติกรรมจากการศึกษา
4) ความคิดเชิง วิเคราะห์ (Analytical Thinking) (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ใ้บทบาทเรียนในอดีตมาเป็นแบบอย่างที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนานักกีฬาให้ดีขึ้น</u> ***</li> </ul>
5) ความละเอียด รอบคอบ (Carefulness)	การใส่ใจในงานที่ทำ โดย การให้ความสำคัญและ ตรวจสอบรายละเอียด ต่างๆ ของงานรวมทั้ง ความถูกต้องของงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงออกถึงความใส่ใจในรายละเอียดของนักกีฬาแต่ละบุคคล</li> <li>• แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละในขณะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน</li> <li>• รับผิดชอบ และปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย</li> <li>• มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนเอง</li> <li>• สังเกตและรวบรวมรายละเอียดของนักกีฬาขณะฝึกซ้อมหรือแข่งขัน เพื่อนำไปวิเคราะห์แก้ไขข้อบกพร่องโดยปราศจากความลำเอียง</li> <li>• มีการตรวจสอบรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้แก่นักกีฬาอย่างรอบคอบ ทั้งก่อนให้งาน ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติในการฝึกซ้อม</li> <li>• <u>แก้ไขข้อบกพร่องของนักกีฬาทันทีเมื่อพบเห็นปัญหา</u> ***</li> <li>• <u>คำนึงถึงความปลอดภัยทางร่างกายของนักกีฬาในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน</u> ***</li> <li>• มีการติดตามและประเมินผลความร่วมมือทางร่างกายของนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

\*\*\* เป็นข้อบ่งชี้พฤติกรรมที่ค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรม

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษาตามข้อค้นพบ โดยแบ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ใช้ร่วมกันของบุคลากรในสมาคมกรีฑาทุกคน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดอภิปรายเฉพาะสมรรถนะหลักของผู้ฝึกสอนกรีฑา และสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอนกรีฑา ซึ่งกำหนดนำเสนอตามประเด็นดังต่อไปนี้

1) **สมรรถนะหลักของผู้ฝึกสอน** ประกอบด้วย การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ความสามารถในการรับผิดชอบงาน และการมุ่งเน้นความสำเร็จ จากข้อค้นพบที่ว่าสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นนี้ ควรเป็นสมรรถนะหลักของผู้ฝึกสอน และบุคลากรสมาคมกรีฑา ทั้งนี้เป็นเพราะ สมาคมกรีฑาฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพสมาคมให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง และพัฒนาศักยภาพนักกรีฑาสู่ความเป็นเลิศในระดับเอเชีย และระดับโลก ซึ่งถ้าพิจารณาจากวิสัยทัศน์ และพันธกิจ จะพบว่า เป้าหมายที่สำคัญของสมาคมกรีฑาฯ คือ การสร้างและพัฒนานักกีฬาให้มีผลงานที่สามารถแข่งขันในระดับโลก ดังนั้นสมาคมฯ จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพสอดคล้อง และเป็นไปตามเป้าหมายหลักของสมาคมฯ ดังนั้น การที่ผู้บริหารคัดเลือกสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยอธิบายได้ตามลำดับดังนี้

1.1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การที่สมาคมกรีฑาฯ คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากร ทั้งนี้เป็นเพราะพันธกิจของสมาคมกรีฑาฯ ที่กำหนดให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ดังนั้นลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล ดังนั้นสมาคมฯ จึงได้กำหนดให้เรื่องของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในบุคลากรเป็นลักษณะสำคัญ ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียดของรายการพฤติกรรมที่บ่งชี้ที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องของความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ซื่อตรงต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร การปฏิบัติที่ไม่ลำเอียงแบ่งแยกพวกพ้อง และมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งรายการพฤติกรรมเหล่านี้เป็นข้อค้นพบเพิ่มเติม ผลการศึกษาในส่วนสมรรถนะหลักของผู้ฝึกสอน จึงสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึง บทบาทของผู้ฝึกสอนว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ให้ความสำคัญกับนักกีฬาในทีม ปฏิบัติต่อนักกีฬาด้วยความเสมอภาคเท่าเทียม มีวินัย เสียสละ อุทิศตนต่อองค์กรอย่างเต็มที่ (International Association of Athletics



Federations, 1998; รัฐธรรมนูญ บัญชาลล 2545 และนิติพันธ์ สระภักดี, 2552) ซึ่งสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยที่สำนักงาน ก.พ. แต่อย่างไรก็ตามในรายละเอียดของพฤติกรรมบ่งชี้ ได้ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากที่ ก.พ. กำหนดไว้ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผลการศึกษาในประเด็นนี้ จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ยุทธนา อักขิโสภมา (2531) ที่พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาที่สำคัญลำดับแรก คือ คุณธรรม และความประพฤติ และธีรชัย บุญมี (2543) ที่ศึกษาความต้องการพัฒนาวิชาชีพครูพลศึกษาโรงเรียนเอกชนในเขตการศึกษา 1 พบว่าครูพลศึกษาต้องการให้มีการพัฒนา และสร้างคุณธรรม และความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพครูพลศึกษาให้มากขึ้น เช่นเดียวกับ การศึกษาของ เฉลียว บุรีภักดีและคณะ (2520) ที่ศึกษาพบว่าลักษณะของครูที่ดีคุณสมบัติประการสำคัญประการหนึ่ง คือ ครูที่มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และเสียสละ

นอกจากนี้พฤติกรรมบ่งชี้ที่พบความแตกต่างจากรายการสมรรถนะของ ก.พ. และงานวิจัยอื่นๆ ได้แก่ การไม่มีเรื่องเสื่อมเสียฉันทผู้สวาระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบทบาทของผู้ฝึกสอนเปรียบเสมือน ครู และ พ่อแม่ ซึ่งจะส่งผลเสียด้านการปกครองและภาพลักษณ์ที่ดี

1.2) การทำงานเป็นทีม การที่สมาคมกรีฑาฯ คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรซึ่งจะเป็นสมรรถนะหลักผู้ฝึกสอนด้วยนั้น อาจเป็นเพราะ สมาคมกรีฑาฯ มองว่า การดำเนินงานที่สำคัญบุคลากรต้องยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายหลักของสมาคมกรีฑาฯ มีแนวทางในการฝึกซ้อมและสอนนักกีฬาทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันจึงจะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย หรือความสำเร็จที่กำหนดไว้ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จากการที่มีทีมงานที่ดี ซึ่งสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม เป็นหนึ่งในสมรรถนะที่องค์กรธุรกิจหลายแห่งนำมาใช้ เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงาน โดยเรื่อง Team Leadership อยู่ในสมรรถนะของการยึดมั่นในความสำเร็จ (Value Drive) เช่นเดียวกับสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ในข้อ 5 คือ ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับแนวคิดของ นเรศ กลุอรังศ์วัฒนา(2537) ที่กล่าวถึงผู้ฝึกสอนกีฬา ที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และกระตุ้นให้นักกีฬามีพฤติกรรมมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับ ประโยค สุทธิสง่า (2541) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทีมไปสู่ความสำเร็จ ผู้ฝึกสอนกรีฑา

จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการสร้าง พัฒนาและกระตุ้นสมาชิกในทีม เพื่อให้มีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Andrew Bennie (2009) ที่ศึกษาการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลในกีฬาคริกเก็ต รักบี้ และรักบี้ยูเนียน ในประเทศออสเตรเลีย แล้วพบว่า ด้านที่สำคัญของการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลด้านหนึ่ง คือ ด้านสิ่งแวดลอม ผู้ฝึกสอนจะต้องมีการพัฒนาทีมในทางบวก โดยสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การให้ความเท่าเทียมกันในการฝึกสอน การสร้างวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนทีม และการสร้างความกลมเกลียวเหนียวแน่นในทีม ปัจจัยดังกล่าวจะช่วยสร้าง และธำรงรักษาทีมไว้ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาและปรับปรุงผลงาน และการนำไปสู่ชัยชนะในการแข่งขันกีฬา เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Epifania G. Clair (2006) ที่ศึกษาการประเมินประเภทสมรรถนะ และแบบในการฝึกสอนกีฬาในทัศนะของนักกีฬา ในสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัยของเมืองบาเกียว (Baguio City) และเมืองเบนเกต (Benguet City) ประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า ผู้ฝึกสอนในโครงการของสถาบันการศึกษา มีทักษะและสมรรถนะของผู้ฝึกสอนที่ดีในด้านความเป็นครู การสร้างทีม ภาวะผู้นำ และการเป็นพี่เลี้ยง การรับรู้ทักษะและสมรรถนะด้านความเป็นครู มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทของกีฬาที่ฝึกสอน และประสบการณ์การทำทีม ในส่วนการรับรู้ทักษะและสมรรถนะของผู้ฝึกสอนในการสร้างทีมมีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทของกีฬาที่ฝึกสอน และประสบการณ์การทำทีม สำหรับการรับรู้ทักษะและสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา ประเภทกีฬาที่ฝึกสอนและประสบการณ์การทำทีม และสอดคล้องกับการศึกษาของ นกุล โสทธิพันธุ์ (2549) ที่ศึกษารูปแบบการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ฝึกสอน จำนวน 6 สถาบัน พบว่า ผู้ฝึกสอนควรได้รับการปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ใน 3 มิติ ดังนี้ 1) คุณลักษณะในตัวผู้ฝึกสอน ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ บุคลิกภาพ 2) ทักษะที่ผู้ฝึกสอนมีในความรู้และความสามารถในการฝึกสอน ประกอบด้วย กีฬา วิธีการสอน และการทำงานเป็นทีม และ3) บทบาทที่ผู้ฝึกสอนแสดงออก ประกอบด้วย นักการทูต ครู และนักจิตวิทยา ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันในตัวผู้ฝึกสอน จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี

อย่างไรก็ตามได้พบรายละเอียดข้อบ่งชี้พฤติกรรมเพิ่มเติม ได้แก่ การไม่สร้างความขัดแย้งหรือการทะเลาะเบาะแว้งกัน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวาระ ไม่แบ่งแยกฝ่ายหรือพวกพ้อง ซึ่งรายละเอียดของพฤติกรรมบ่งชี้ดังกล่าวนี้ เป็นการขยายความจากรายการพฤติกรรม ซึ่งส่วนใหญ่จะให้คำจำกัดความในภาพกว้าง ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

1.3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน การที่สมาคมกรีฑาฯ คัดเลือกสมรรถนะ ด้านนี้เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรและผู้ฝึกสอนด้วยนั้น เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวนี้มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานเฉพาะด้านที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่างเช่น สมาคมกรีฑาฯ มีภารกิจหลักคือ การสร้างและพัฒนานักกีฬาให้ไปสู่ความสำเร็จในระดับนานาชาติ ซึ่งภารกิจดังกล่าวนี้จำเป็นจะต้องอาศัย ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการฝึกสอน ในส่วนของบุคลากรแต่ละกลุ่ม อาทิ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้จัดการแข่งขัน และนักกีฬา ทุกกลุ่มล้วนต้องการผู้ที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามได้พบรายการบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะเพิ่มเติมในเรื่องของ การต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง เพราะการเป็นผู้ฝึกสอนประสบการณ์จะเป็นตัวช่วยสร้างทักษะ ความชำนาญและความมั่นใจในการฝึกสอน ส่วนการเป็นคนช่างสังเกต มีความละเอียดรอบคอบ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นรายการพฤติกรรมบ่งชี้ที่พบเพิ่มเติมเช่นเดียวกันนั้น อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลจะต้องอาศัยความละเอียดอ่อนเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ เช่น กรณีนักกีฬาบาดเจ็บ หรือมีปัญหาทางด้านร่างกาย และจิตใจ ที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายในการแข่งขัน ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงให้ความสำคัญกับรายการพฤติกรรมดังกล่าว สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานนี้ ได้มีหน่วยงานในรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย นำสมรรถนะด้านนี้มาใช้เป็นสมรรถนะหลักของพนักงาน ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT) โดยกำหนดว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตจัดเป็นองค์กรที่มีความชำนาญ มีความรู้ และมีนวัตกรรมใหม่สำหรับผลิตไฟฟ้า ผลการศึกษา จึงสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ที่ระบุว่าคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการเล่นกรีฑา ขั้นตอนของการฝึกสอน เนื้อหา ทฤษฎี ยุทธวิธี กฎกติกา ระเบียบขั้นตอน รวมทั้งเรื่องวิทยาศาสตร์กีฬาในแขนงต่างๆที่เกี่ยวข้องด้วย (ขวัญชัย เชาวสุโขและปรีดา รอดโพธิ์ทอง, 2516; Ralph J. Sabock, 1979; วิสูตร กองจินดา, 2530; นเรศ กุลธวงศ์วัฒนา, 2537; ประโยค สุทธิสง่า, 2541; รั้งสุฤษฎี บุญชะลอ, 2545; นกุล ไสตติพันธ์, 2549 และสนธยา สีละมาด, 2551) เช่นเดียวกับนักวิชาการท่านอื่นที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันนี้ ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับ การศึกษาของ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2536) ที่ศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาไทย : ศึกษากรณีศักยภาพของนักกีฬาในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก พบว่า ความรู้ ความสามารถ ของผู้ฝึกสอนชาวต่างชาติ และผู้ฝึกสอนชาวไทยอยู่ในระดับปานกลาง ในการวิจัยดังกล่าวได้มีข้อเสนอให้พิจารณาเลือกผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ ความสามารถสูง มาปฏิบัติหน้าที่ และต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในการสื่อสารระหว่างกัน

นอกจากนี้ในงานวิจัยยังพบว่า การจะพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้สูงขึ้นจะต้องมีการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬาเข้ามาช่วยในการฝึกซ้อม รวมทั้งมีความรู้ในด้านโภชนาการ เพื่อจัดเตรียมอาหาร และอาหารเสริมที่มีความเหมาะสม และเพียงพอกับการใช้เพิ่มสมรรถภาพด้านร่างกายให้แก่นักกีฬา ดังนั้นผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและความรู้ด้านโภชนาการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ธีรชัย บุญมี (2543) และมาลีรัตน์ พระสมิง (2545) ที่ศึกษาพบว่าบุคลากรทางพลศึกษามีความต้องการพัฒนาความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเป็นครูพลศึกษา อาทิเช่น ความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนด้านการกีฬา ในทำนองเดียวกัน นกุล โสติพันธ์ (2549) ศึกษาพบว่าผู้ฝึกสอนกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยต้องได้รับการปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถในการฝึกสอนประกอบด้วย กีฬา วิธีการสอน และการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ Christine Scott Nash (2008) ที่ศึกษาถึงบทบาทของผู้ฝึกสอนในการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ฝึกสอนในประเทศอังกฤษ พบว่า กระบวนการศึกษาของผู้ฝึกสอนต้องสร้างให้ผู้ฝึกสอนมีความรู้และพฤติกรรมขั้นพื้นฐานก่อน จากนั้นมีการสนับสนุนขั้นตอนในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในขณะที่ Jeffrey L. Frost (2009) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา พบว่า 5 อันดับแรกของคุณลักษณะของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จ สามารถจัดลำดับได้ดังนี้ ด้านคุณภาพการสอน ด้านการสื่อสารกับนักกีฬา ด้านการจูงใจนักกีฬา ด้านการพัฒนาทักษะด้านกีฬาของนักกีฬา และด้านความรู้ด้านกีฬาที่สอน และ Andrew Bennie (2009) ศึกษาพบว่าผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความรู้ด้านกฎระเบียบ กติกา ยุทธวิธีในการเล่น การเข้าถึงนักกีฬา การให้ความไว้วางใจ ความเคารพ ความเห็นอกเห็นใจ โดยทางด้านคุณภาพ และทักษะ จะเช่นเดียวกับกับความมีปรัชญาในการฝึกสอน (ความรู้ทั่วไป) หรือมีทิศทางในการฝึกสอน

1.4) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน จัดเป็นสมรรถนะหลักของสมาคมกรีฑาฯ และผู้ฝึกสอน เนื่องจากความรับผิดชอบงานเป็นคุณสมบัติโดยทั่วไปของบุคลากรทุกภาคส่วนที่ จะต้องให้ความสำคัญกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะในผู้ฝึกสอน ความสามารถในการ รับผิดชอบงานควรเป็นสิ่งที่ผู้ฝึกสอนต้องยึดถือและเป็นคุณสมบัติสำคัญ เพราะการเป็นผู้ฝึกสอน ต้องแสดงให้เห็นให้นักกีฬาได้เห็นถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ มีความยึดมั่นต่อเป้าหมายการทำงาน เอาใจใส่ในรายละเอียดของ นักกีฬาแต่ละบุคคล พร้อมรับฟังและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจส่งผลกระทบต่อนักกีฬาและ สมาคมกรีฑาฯ สิ่งเหล่านี้จะสร้างความเคารพเชื่อถือ และความศรัทธาแก่นักกีฬาในทีม และยังคง

เป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ ทั้งนี้ยังพบรายการสมรรถนะเพิ่มเติมในส่วนของความรับผิดชอบในงาน คือ เรื่องการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการฝึกซ้อมและการแข่งขันต้องเป็นไปตามแผนหรือตารางเวลาที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องเข้าแข่งขันหากไม่ตรงต่อเวลาแม้เพียงเล็กน้อยก็จะถูกตัดสิทธิ์ออกจากการแข่งขัน สมรรถนะด้านความสามารถในการรับผิดชอบงานนี้ บริษัท Nationwide Insurance ได้นำเรื่องความรับผิดชอบ ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตัดสินใจ มาเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดผลตอบแทนหรือรางวัลแก่พนักงานในองค์กร ผลการศึกษาจึงเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบ เช่น การศึกษาและทำความเข้าใจถึงขอบเขตภาระหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบ การวางแผน การฝึกนักกีฬา พยายามปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัยต่อตนเอง เป็นต้น (ขวัญชัย เชาว์สุโข และปรีดา รอดโพธิ์ทอง, 2516; วิสูตร กองจินดา, 2530 และ International Association of Athletics Federations, 1998; นกุล โสทธิพันธ์, 2549 และนิติพันธ์ สระภักดี, 2552) ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2537) ที่ศึกษาเรื่องการเตรียมทีมนักกีฬาทีมชาติไทยเข้าแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 12 พบว่า ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ฝึกสอน ในทำนองเดียวกัน มาลีรัตน์ พระสมิง (2545) ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรทางพลศึกษาและกีฬาที่พึงประสงค์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตการศึกษา 1 พบว่า ด้านบุคลิกภาพของบุคลากรพลศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ มีความรับผิดชอบติดตามงาน มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่น มานะพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของงานที่ทำทลายความสามารถ ชอบเอาชนะปัญหาและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีการคิดอย่างพิจารณา มีความสุขุมรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบขั้นตอน เป็นต้น และการศึกษาของ นกุล โสทธิพันธ์ (2549) ที่พบว่า รูปแบบการอบรมผู้ฝึกสอนกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้ฝึกสอน ควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะในตัวผู้ฝึกสอน ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ บุคลิกภาพ ในขณะที่ Andrew Bennie (2009) ศึกษาการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลในกีฬา คริกเก็ต รักบี้ลีก และรักบี้ยูเนียนจากประเทศออสเตรเลีย พบว่า การมอบหมายให้รับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการรับรู้ของผู้ฝึกสอนที่มีประสิทธิผลที่เป็นกลยุทธ์สำคัญไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

1.5) การมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ ได้คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากผู้ฝึกสอนกรีฑา มีภารกิจที่จะต้องสร้างนักกีฬาไปสู่ความสำเร็จให้ได้ ดังนั้นการ

ดำเนินงานของสมาคมกรีฑาฯ นอกจากจะต้องดำเนินงานไปสู่เป้าหมายแล้ว การดำเนินงานนี้ยังถือเป็นความสำเร็จขององค์กรที่สร้างความหวังในระดับประเทศ จึงต้องมีเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน ชัดเจน สามารถคาดคะเนศักยภาพของนักกีฬา วางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน ประเมินอนาคตที่จะก้าวไปข้างหน้าของนักกีฬาแต่ละคนได้อย่างแม่นยำ อีกทั้งต้องวางแผนด้านอื่นให้กับนักกีฬา เช่น การศึกษา อาชีพการทำงานที่มั่นคง ซึ่งการสร้างนักกีฬาไปสู่ความสำเร็จเป็นคุณสมบัติที่ผู้ฝึกสอนต้องมี ต่างกับอื่นองค์กรทั่วไป เพราะต้องมีการแข่งขันในระดับนานาชาติ ต้องสามารถรักษาระดับความสามารถ และชื่อเสียงของประเทศไว้ได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จนี้ถือเป็นสมรรถนะสำคัญที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสมาคมกรีฑาฯ ในการพัฒนาศักยภาพนักกรีฑาสู่ความเป็นเลิศในระดับเอเชียและระดับโลกได้อย่างตรงตัวที่สุด ซึ่งสมรรถนะด้านนี้นับเป็นหัวใจสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างด้านขีดความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และสมรรถนะด้านนี้ยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งในสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านการมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ (Achievement Oriented) เช่นเดียวกับกับสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ในข้อแรก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับแนวคิดของ มาลีรัตน์ พระสมิง (2545) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรทางพลศึกษาและกีฬาที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตการศึกษา 1 ว่าด้านบุคลิกภาพของบุคลากรทางพลศึกษาที่พึงประสงค์ ควรประกอบด้วย มีความรับผิดชอบติดตามงาน มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่น มานะพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของงานที่ทำ ท้าทายความสามารถ ชอบเอาชนะปัญหาและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีการคิดอย่างพิจารณา มีความสุขุมรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sandy Maynard (2006) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล และความเป็นมืออาชีพของผู้ฝึกสอน ผลการศึกษาพบว่าแนวคิดและทฤษฎีด้านการพัฒนาและปรับปรุงผู้ฝึกสอนนั้น ควรเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาด้านการรับรู้ความสามารถตนเอง แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ สมรรถนะ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะในการจัดการชีวิต และความยืดหยุ่น ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาทักษะ และสนับสนุนผู้ฝึกสอนให้เกิดความสำเร็จ และมีผลงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแท้จริงแล้วสมรรถนะด้านนี้นับเป็นหัวใจสำคัญที่แยกให้เห็นความแตกต่างขีดความสามารถการทำงานของแต่ละบุคคล ดังเช่นผลการศึกษาของ Jeffrey L. Frost (2009) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา

ได้เพิ่มเติมข้อเสนอแนะที่สำคัญว่า คุณลักษณะต่างๆ ของผู้ฝึกสอนที่ได้นั้นไม่ได้เป็นสิ่งรับประกันว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จเสมอไป ผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จนั้นมักหาหนทางในการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้ฝึกสอนที่มีทักษะการสอนดีนั้นสามารถพัฒนาตนเองได้จากการอบรมหลักสูตรต่างๆ เพิ่มเติม

อย่างไรก็ตามในประเด็นสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านที่สมาคมกรีฑาฯ คัดเลือกมานี้ อาจไม่สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการท่านอื่นในบางประเด็น หรือมิติในการคัดเลือกสมรรถนะมาศึกษา อาจมีความแตกต่างกันออกไปบ้าง เช่น การศึกษาของ นิตยา มีชัย (2530) สร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของครูพลศึกษา โดยใช้ตัวชี้วัด 11 ตัว ประกอบไปด้วย 1) การมีน้ำใจนักกีฬา 2) การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลักสุลक्षणะ 3) การเป็นผู้นำ 4) การมีระเบียบวินัย 5) การมีมนุษยสัมพันธ์ 6) การตรงต่อเวลา 7) การเสียสละเพื่อส่วนรวม 8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 9) ควบคุมอารมณ์ได้ 10) อุดมคติ 11) ระวังแฉ่งมืออยู่เสมอ ซึ่งจะเห็นว่า สมรรถนะที่ถูกคัดเลือกมา เกือบทั้งหมดเป็นรายการที่บ่งชี้พฤติกรรมย่อยในตัวชี้วัดสมรรถนะหลักที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาไว้ เช่น มีระเบียบวินัย เคารพ กฎ กติกา มีความยุติธรรม ซึ่งจะอยู่ในหมวดสมรรถนะหลักด้าน การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

**2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน** ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ เทคนิคการสอนงานและการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบ จากข้อค้นพบที่ว่าสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นนี้ ควรเป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน ทั้งนี้เป็นเพราะ สมรรถนะเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสนับสนุนให้ผู้ฝึกสอนกรีฑาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปให้สมาคมกรีฑาฯ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งเป้าไว้ จากการที่สมรรถนะทั้ง 5 ด้านดังกล่าวนี้ ถูกเลือกมาเป็นสมรรถนะของผู้ฝึกสอน จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละด้านสอดคล้องกับคุณสมบัตินของการเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดีตามที่ ขวัญชัย เชาว์สุขโข และปรีดา รอดโพธิ์ทอง (2516) วิสูตร กองจินดา (2530) และประโยค สุทธิสง่า (2541) ได้กล่าวไว้ในรายละเอียด จะพบได้ว่าอยู่ในสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นรายด้านที่ได้จากการศึกษานี้ เช่น ภาวะผู้นำ วิสูตร กองจินดา (2530) ได้กล่าวถึงหน้าที่ผู้ฝึกสอนที่ดี จะต้องมีการจัดทำตารางฝึกซ้อมให้แก่แก่นักกีฬา มีความคิดริเริ่ม มีหลักเกณฑ์วิเคราะห์เหตุและผลเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ เป็นผู้ที่รับผิดชอบดูแลช่วยเหลือให้นักกีฬาอยู่ในระเบียบวินัย การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกซ้อม และด้านการสอนงาน จะพบว่าคุณสมบัตินของผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดี ต้องมีความรู้ทั้งด้านทฤษฎี และภาคปฏิบัติ มีหลักจิตวิทยาในการสอน มีความคิดริเริ่มหาวิธีการสอนที่ทันสมัยอยู่เสมอ เป็นต้น ในขณะที่

คุณสมบัติเรื่องของการแก้ไขปัญหาของผู้ฝึกสอน ชวัญชัย เชาว์สุโข และปรีดา รอดโพธิ์ทอง (2516) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑาว่าต้องเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับนักกรีฑา พยายามหาโอกาสไต่ถามทุกข์ สุข และคอยแนะนำอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา ส่วนประโยค สุทธิสง่า (2541) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดีจะต้องมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬากีฬา มีความสามารถในการวิเคราะห์หนักกีฬาในทีม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการสอนงาน และความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น และคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกีฬากีฬา ตามข้อกำหนดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (International Association of Athletics Federations, 1998) จะเกี่ยวข้องตั้งแต่เรื่องของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ฝึกสอนที่สะท้อนถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือ เช่น การไม่สูบบุหรี่ ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ การมีระเบียบวินัยในตัวเอง การโน้มน้าวให้นักกีฬามีความประพฤติที่ดี ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ปลอดภัยและเหมาะสมกับนักกีฬา เป็นการสะท้อนถึงความละเอียดรอบคอบของผู้ฝึกสอน เป็นต้น ดังนั้น การที่ตัวแทนผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติคัดเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง 5 ด้าน จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยอธิบายได้ตามลำดับดังนี้

2.1) ภาวะผู้นำ คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน เพราะสมรรถนะด้านภาวะผู้นำนี้มีความจำเป็นในการเป็นผู้ฝึกสอน เนื่องจากงานในบทบาทของหน้าที่การเป็นผู้ฝึกสอนนั้นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะสร้างความศรัทธาให้กับนักกีฬา จึงจะส่งผลให้นักกีฬาเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้ฝึกสอนต้องสามารถสร้างความสามัคคีภายในทีม เสียสละและอุทิศตนเองต่อการทำงาน ผู้ฝึกสอนต้องมีความคิดริเริ่มในการสร้างนักกีฬาแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันเพื่อให้นักกีฬาแต่ละคนมีคุณสมบัติเป็นไปในแนวทางที่วางไว้ได้ รวมทั้งผู้ฝึกสอนต้องสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการเล่นได้ทันทีเมื่อนักกีฬาเกิดการบาดเจ็บ เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อแผนงานที่ใหญ่กว่าที่วางไว้ ต้องมีความเด็ดขาด มั่นใจในตนเองในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการเล่นระหว่างการแข่งขันในกรณีที่จำเป็นได้ เพื่อให้ทีมส่วนใหญ่เสียผลประโยชน์น้อยที่สุด และผู้ฝึกสอนต้องสามารถกระตุ้นตัวเองให้มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องคิดวางแผนและแก้ไขปัญหาล่วงหน้า ในแนวทางที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาแก่นักกีฬามากที่สุด ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวนี้ เป็นพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการมีภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอน ทั้งนี้พฤติกรรมบ่งชี้เพิ่มเติมจากข้อค้นพบในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำที่สำคัญ เช่น การสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่มีมาใช้ประกอบการสอน โดยสามารถที่จะเสนอแนะให้ข้อมูลและยกตัวอย่างประกอบให้นักกีฬาเห็นภาพชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย การเต็มใจรับฟังปัญหาส่วนตัวและพร้อมให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักกีฬาในแนวทางที่จะ



สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อตนเองได้ โดยเฉพาะการให้คำแนะนำปรึกษาเจาะลึกเป็นรายบุคคล รวมทั้งการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา หรือค้นหาสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นกับนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้อย่างถูกต้อง และตัดสินใจในสถานการณ์ที่วิกฤตหรือฉุกเฉินได้ รายการพฤติกรรมดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นถึงการตั้งศักยภาพของความเป็นผู้นำที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และยังบ่งชี้ถึงความเป็นมืออาชีพของผู้ฝึกสอน นอกจากนี้ยังมีรายการของพฤติกรรมบ่งชี้ที่นำเสนอใจจากข้อค้นพบ เช่น การสร้างบรรยากาศให้นักกีฬามีความกระตือรือร้นที่จะฝึกซ้อมหรือช่วยเตรียมอุปกรณ์ฝึกซ้อมร่วมกัน ซึ่งในประเด็นนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากนักกีฬาต้องมีการเก็บตัวฝึกซ้อมเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน ในการฝึกซ้อมต้องมีการกระทำซ้ำๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย จึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้นักกีฬาเกิดความตื่นตัว และมีบรรยากาศที่ดีในการฝึกซ้อมอยู่เสมอ ผลการศึกษาก็สอดคล้องกับแนวคิดในการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาทั่วไปและคุณสมบัติที่ดีของผู้ฝึกสอนกรีฑาด้วย เช่น Ralph J. Sabock (1979) และรังสฤษฎ์ บุญชะลอ (2545) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกสอนกีฬาว่าจะต้องมีความเป็นผู้นำ (Leader) นอกจากนี้ในงานของ ขวัญชัย เซาว์สุโข และปริดา รอดโพธิ์ทอง (2516) ได้กล่าวถึงผู้ฝึกสอนกรีฑาว่า จะต้องมีความรู้ในเชิงจิตวิทยาเพื่อสร้างความเข้าใจและเชื่อฟัง และพยายามค้นคว้าวิธีที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงทีมกรีฑาให้ดีขึ้น การเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาที่มีจิตใจมั่นคงเข้มแข็ง ซึ่งแสดงถึงความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และไม่ทำลายความคิดริเริ่มของนักกรีฑา เช่นเดียวกันกับ วิสูตร กองจินดา (2530) และประโยค สุทธิสง่า (2541) ที่กล่าวถึงผู้ฝึกสอนกรีฑาว่าจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ โดยใช้หลักของเหตุและผล มีความกระตือรือร้นต่อการฝึกสอน เช่น การวางแผนการฝึกซ้อม การเตรียมนักกีฬาก่อนการแข่งขัน และการมีบุคลิกภาพที่กระฉับกระเฉง เป็นต้น ในขณะที่สหพันธ์กรีฑานานาชาติ (International Association of Athletics Federations, 1998) กำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในหลักจริยธรรมสำหรับผู้ฝึกสอนกรีฑา โดยเฉพาะการเป็นผู้ฝึกสอนที่ต้องแสดงบทบาทผู้นำในการป้องกันการใช้สารต้องห้าม และการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของตนเอง และรักษามาตรฐานความประพฤติเพื่อสร้างความศรัทธา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิตยา มีชัย (2530) ทำการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของครูพลศึกษาแล้วพบว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะสำคัญในครูพลศึกษา อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ได้มีรายละเอียดของสมรรถนะด้านอื่นที่ตรงกับการศึกษาของผู้วิจัยด้วย ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง และยังคงตรงกับรายละเอียดในพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลายด้านด้วยกัน การมีระเบียบวินัย การมีมนุษยสัมพันธ์ การตรงต่อเวลา การเสียสละเพื่อส่วนรวม การควบคุมอารมณ์ได้ และการมีความ

อดทน ในทำนองเดียวกันนี้ ธีรชัย บุญมี (2543) ศึกษาความต้องการการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษาโรงเรียนเอกชนในเขตการศึกษา 1 พบว่า ครูพลศึกษาต้องการให้ครูพลศึกษาโดยทั่วไปมีความสำนึกในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และมีความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้ได้พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษายังเป็นเรื่องของความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องการสอน การติดตามประเมินผล การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการแสดงความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดูด้วย นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Epifania G. Claur (2006) ที่ศึกษาเพื่อประเมินประเภทสมรรถนะ และแบบในการฝึกสอนกีฬาในทัศนะของนักกีฬาในสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัยของเมืองบาเกียว (Baguio City) และเมืองเบนเกต (Benguet City) ประเทศฟิลิปปินส์ แล้วพบว่า ทักษะและสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาประเภทกีฬาที่ฝึกสอนและประสบการณ์ทำทีมของผู้ฝึกสอนในโครงการของสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นการตอกย้ำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับการฝึกสอนกีฬา เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ Bryce Newell (2007) ที่พบว่า แบบของภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนมีความสัมพันธ์กับผลงานในการเล่นบาสเกตบอล

2.2) เทคนิคการสอนงานและการสื่อสาร คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน เพราะสมรรถนะด้านนี้ จำเป็นที่สุดสำหรับการเป็นผู้ฝึกสอนที่จะต้องมีความรู้ด้านทักษะการสอน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการถ่ายทอดความรู้และเทคนิควิธีการฝึกซ้อม ดังนั้นผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ และความเข้าใจในงานหรือสิ่งที่จะสอนของตนเอง ผู้ฝึกสอนต้องสามารถทำให้นักกีฬาเข้าใจในสิ่งที่ตนเองสอน และความสามารถต่อมา คือการจูงใจให้นักกีฬาประพฤติปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ สมรรถนะการเป็นผู้ฝึกสอนด้านนี้ จึงสอดคล้องกับแนวคิดคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกสอนโดยทั่วไปที่มักกล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกสอนว่าจะต้องมีเทคนิคในการสอน และการสื่อสารที่ดี ดังที่เนเรศ กุลธวงค์วัฒนา (2537) กล่าวถึงความหมายของผู้ฝึกสอนกีฬา หรือ Coach ว่าหมายถึง ผู้ฝึกสอนกีฬาเพื่อการแข่งขัน มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะนำนักกีฬาของตนไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่งงานฝึกสอนกีฬาเพื่อการแข่งขันเป็นงานหนักจะต้องใช้เวลายาวนาน ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้ฝึกสอนที่เหนือชั้น จึงสามารถนำนักกีฬาไปสู่ชัยชนะได้เพื่อให้เกิดผลดีต่องานการฝึกสอนกีฬา ผู้ฝึกสอนต้องมีความรู้ในสาขาวิชาการต่างๆ เช่น จิตวิทยา กระบวนการเรียนรู้ต่างๆ หลักและวิธีสอน ความรู้ด้านโภชนาการสรีระวิทยาการออกกำลังกาย วิทยาศาสตร์การกีฬา ความรู้ด้านสังคมวิทยา ซึ่งคล้ายคลึงกับ รังสฤษฏี บุญชะลอ (2545) ที่กล่าวว่า สำหรับผู้ฝึกสอนแล้วงานที่ทำได้แก่ การ

สอน การฝึก การให้คำแนะนำ และอื่นๆ อีกหลายอย่างการฝึกสอนไม่เพียงแต่สอนให้คนเรียนรู้เรื่องกีฬา ตลอดจนการปรับปรุงให้นักกีฬามีความสามารถเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงขีดสุดยอดเท่านั้น แต่ยังช่วยให้นักกีฬาเข้าใจตนเอง รู้สึกตัวเอง ตลอดจนเตรียมสิ่งอื่นๆ ที่จำเป็นให้นักกีฬา สิ่งที่เป็นจำเป็นมีหลายอย่าง เช่น ความจำเป็นทางด้านสังคมและด้านอารมณ์ รวมทั้งความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับตัวนักกีฬาและการแข่งขัน นอกจากนี้นักวิชาการท่านอื่นได้กล่าวเสริมว่าการสอนนั้นต้องมีวิธีการ หรือเทคนิคที่เหมาะสมในการถ่ายทอดความรู้ให้เหมาะสมต่อการรับรู้ของนักกีฬาแต่ละบุคคล คือ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา (ประโยค สุทธิสง่า, 2541; ขวัญชัย เชาว์สุโข และปรีดา รอดโพธิ์ทอง, 2516; นิติพันธ์ สระภักดี, 2552; นกุล ไสตติพันธ์, 2549; Ralph J.Sabock, 1979) ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับ ยุทธนา อักขิโสภา (2531) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาด้านวิชาชีพ ตามทฤษฎีของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ผลการศึกษาพบว่า อยู่ในเกณฑ์มากทุกเรื่องตามลำดับ คือ ความสามารถทางการกีฬา ความสามารถทางการสอน ความสามารถทางการปกครอง และความสามารถทางวิชาการ และตามทัศนะของนักศึกษาวินิจฉัยพลศึกษา พบว่าอยู่ในเกณฑ์มากทุกเรื่อง เช่นเดียวกันตามลำดับคือ ความสามารถทางการกีฬา ความสามารถทางการสอน ความสามารถทางการปกครอง และความสามารถทางวิชาการ และธนบดี นันตา (2546) ที่ศึกษาสมรรถนะของผู้ฝึกสอนตามการรับรู้ และความคาดหวังของนักกีฬาและผู้ฝึกสอนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าความคาดหวัง และการรับรู้ของนักกีฬาที่มีต่อสมรรถนะของผู้ฝึกสอน ด้านการสอน พบว่ารายชื่อที่มีระดับ ความคิดเห็นแตกต่างกันมีดังนี้ มีท่าทางและบทบาทเหมาะสมในขณะที่ฝึกสอน ใช้คำชมเชย ตักเตือน และออกคำสั่งได้เหมาะสม อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเองกับนักกีฬา จิตใจหนักแน่น ควบคุมอารมณ์ในขณะที่สอนได้ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Mohamad Nizam Bin Hj. Nazarudin (2009) ที่ได้ศึกษาเรื่องแบบฉบับความเป็นผู้นำของผู้ฝึกสอน และความพึงพอใจของนักกีฬาในทีมบาสเกตบอลของมหาวิทยาลัยมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้ฝึกสอนทำเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยากให้กลายเป็นเรื่องง่าย ให้ความสนใจเป็นพิเศษที่จะแก้ไขสิ่งที่นักกีฬาทำผิดให้ถูกต้อง การอธิบายเทคนิคและยุทธวิธีของกีฬา การใช้วิธีการฝึกที่หลากหลาย เน้นการสร้างทักษะสู่ชัยชนะ การสอนและการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม การกำกับการสอนที่ก้าวหน้าขึ้นตามลำดับขั้นตอน การดูแลอย่างใกล้ชิด ความชัดเจนของตารางการฝึกซ้อม และความรู้ที่ดีเกี่ยวกับกีฬาที่เล่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนแบบสั้นๆ ได้ใจความแต่เฉียบคม

นอกจากนี้ในรายการบ่งชี้พฤติกรรมที่เป็นข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษายังประกอบไปด้วย การมีความรู้ภาษาต่างประเทศในระดับดี เนื่องมาจากการเป็นผู้ฝึกสอนต้องมีการศึกษาค้นคว้าและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ฝึกสอนต่างประเทศ รวมทั้งต้องนำนักกีฬาไปเข้าร่วมการแข่งขันในต่างประเทศ ดังนั้นทักษะด้านนี้จึงมีความสำคัญนอกจากจะเป็นการศึกษาหาความรู้แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการสื่อสารอีกด้วย ประเด็นสำคัญถัดมาก็คือ การค้นพบว่าผู้ฝึกสอนจะต้องให้คำแนะนำหรือสาธิตท่าทางในการฝึกซ้อมที่ถูกต้องทันทีแก่นักกีฬา เมื่อพบเห็นว่าปฏิบัติไม่ถูกต้อง ซึ่งรายละเอียดของพฤติกรรมนี้เป็นหัวใจสำคัญของการฝึกสอน เพราะถ้าหากนักกีฬาปฏิบัติไม่ถูกต้องก็จะไม่สามารถพัฒนาตามลำดับขั้นของการฝึกต่อไปได้ ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ พฤติกรรมการสอนงานภายในทีมต้องไม่มีข้อขัดแย้งกันเองในเนื้อหาของการฝึกสอนของผู้ฝึกสอน เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าวนี้ส่งผลต่อความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้ฝึกสอน

2.3) การแก้ไขปัญหา ทั้งผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้ เป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้ฝึกสอน เพราะผู้ฝึกสอนต้องสามารถแก้ไขปัญหาการฝึกซ้อมของนักกีฬาอยู่ตลอดเวลา ต้องสามารถไขอาการบาดเจ็บของนักกีฬาได้ทันที แม้แต่การต้องติดตามแก้ไขพฤติกรรมส่วนตัวต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการฝึกซ้อมของนักกีฬา พร้อมทั้งต้องสามารถกระตุ้นให้นักกีฬามีแรงจูงใจมุ่งมั่นในการฝึกซ้อม ซึ่งองค์ประกอบทั้งหลายเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของนักกีฬา ดังจะพบได้จากรายการพฤติกรรมบ่งชี้ที่เป็นข้อค้นพบเพิ่มเติม ได้แก่ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และหาทางป้องกันปัญหาเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำอีกได้ พร้อมทั้งสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้เหมาะสมตามความพร้อมของนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้ และสามารถประยุกต์อุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสมแก่นักกีฬาเป็นรายบุคคลได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมบ่งชี้ดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับความหมายของบทบาทหน้าที่ผู้ฝึกสอนตาม ที่นักวิชาการ Ralph J. Sabock (1979) และนกุล ไสตทิพันธุ์ (2549) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าผู้ฝึกสอนต้องทำหน้าที่หลายอย่างเช่น เป็นนักการทูต (Diplomat) มีศิลปะการเจรจาแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งต่อนักกีฬาและผู้ปกครองนักกีฬา ต้องนำความเป็นครู (Teacher) เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Guidance Counselor) หรือแม้แต่การเป็นนักสืบ (Detective) เพื่อสอดส่องดูแลถึงพฤติกรรมส่วนตัวของนักกีฬาที่อาจส่งผลกระทบต่อการเล่น ต้องเป็นนักจิตวิทยา (Psychologist) เพื่อเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของนักกีฬาแต่ละบุคคล

เช่นเดียวกันกับ นิติพันธ์ สระภักดี (2552) ที่ให้ความเห็นว่า ผู้ฝึกสอนต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล และต้องมีกลยุทธ์การจูงใจนักกีฬาให้ขยันหมั่นฝึกซ้อมกีฬาเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานสูงสุด เช่นเดียวกับคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดีที่ ขวัญชัย เซาว์สุขโข และปรีดา รอดโพธิ์ทอง (2516) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ฝึกสอนต้องมีความใกล้ชิดกับนักกรีฑาอยู่เสมอ หาโอกาสได้ถามทุกข์-สุข คอยอยู่ใกล้ และคอยให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้จะช่วยให้สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อการฝึกซ้อมของนักกีฬาได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มาลีรัตน์ พระสมิง (2545) ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรทางพลศึกษาและกีฬาที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตการศึกษา 1 โดยเก็บข้อมูลตัวอย่างจากคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า ด้านบุคลิกภาพของบุคลากรได้แก่ มีความรับผิดชอบติดตามงาน มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่น มานะพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของงานที่ทำทลายความสามารถ ชอบเอาชนะปัญหาและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีการคิดอย่างพิจารณา มีความสุขุมรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบขั้นตอน เป็นต้น

2.4) ความคิดเชิงวิเคราะห์ คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอน เนื่องจากผู้ฝึกสอนต้องเป็นคนช่างสังเกต สามารถวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันของนักกีฬาเป็นรายบุคคลได้ รวมทั้งข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษาจะพบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการจัดทำรายละเอียดเพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ในการแก้ไขข้อบกพร่องนักกีฬา และการใช้บทเรียนในอดีตมาเป็นแบบอย่างที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาให้นักกีฬาให้ดีขึ้น นำมาเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ด้วย อาจเป็นเพราะต้องการที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำผิดพลาดซ้ำๆ และสามารถแก้ไขปัญหาหรือจุดอ่อนของนักกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังเช่น นิติพันธ์ สระภักดี (2552) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ฝึกสอนว่าต้องสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และสามารถนำมาปรับปรุงใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด สอดคล้องกับ วิสูตร กองจินดา (2530) ที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนกรีฑาที่ดีว่าต้องมี 1) ความรู้ทางภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีทัศนคติ มีปรัชญา และมีความเข้าใจสภาพสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการเล่นกรีฑาทุกประเภทดีด้วย 2) มีความเข้าใจในขบวนการสอน โดยรู้กฎแห่งความพร้อม มีหลักวิชาครู มีหลักจิตวิทยา หลักวิชาสรีรวิทยา และหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา 3) มีหลักเกณฑ์วิเคราะห์เป็นรากฐานของเหตุและผล เพื่อการแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ 4) มีความคิดริเริ่มค้นคว้าหาวิธีการฝึกซ้อมให้ทันสมัย เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ 5) มีความพอใจรักในการเล่นกรีฑา มีความตั้งใจที่จะ

ส่งเสริมการเล่นกรีฑาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ ประโยค สุทธิสง่า (2541) ที่กล่าวว่า ผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องสามารถวิเคราะห์ความสามารถของนักกีฬาในทีมได้ว่าความสามารถอยู่ในระดับใด ทักษะการเคลื่อนไหว และทักษะในการเล่นถูกต้องหรือไม่ แนะนำจุดบกพร่องให้กับนักกีฬาได้ เพื่อที่จะพัฒนาทักษะต่างๆ ให้ดีขึ้น และสามารถทราบว่านักกีฬาพัฒนาถึงจุดสูงสุดหรือยัง และหาวิธีการทำให้นักกีฬาในทีมมีความสามารถถึงจุดสูงสุดได้ และคอยแนะนำพูดคุยให้กำลังใจนักกีฬา ชักจูงให้นักกีฬาเกิดความเข้าใจ ทำให้นักกีฬาฝึกตามรูปแบบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม และรังสรรค์ บุญชะลอ (2545) กล่าวว่า ผู้ฝึกสอนต้องมีการตั้งจุดหมายของการฝึก ทั้งจุดหมายระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะจุดหมายระยะสั้นนั้นนักกีฬาต้องสามารถไปถึงได้ ซึ่งจุดหมายระยะสั้นนั้นมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นตัวที่ทำให้จุดหมายระยะยาวประสบความสำเร็จได้ ผู้ฝึกสอนควรสรุปกับนักกีฬา จำผลจากการแข่งขันในอดีตของนักกีฬาได้ว่าเป็นอย่างไร และจะต้องทำอย่างไรนักกีฬาจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นอีกได้ โดยผู้ฝึกสอนเป็นผู้แนะนำนักกีฬาเป็นผู้ตอบสนองรายละเอียดดังกล่าวนี้ นับเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ถึงการเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความคิดเชิงวิเคราะห์ เมื่อทบทวนการนำสมรรถนะด้านนี้ไปใช้ จะพบว่าสมรรถนะด้านนี้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดใช้ ว่าควรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของข้าราชการพลเรือนบางกลุ่ม ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Christine Scott Nash (2008) ศึกษาบทบาทการศึกษาของผู้ฝึกสอนในการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ฝึกสอนในประเทศอังกฤษ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ประวัติชีวิตผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน และใช้แบบสอบถาม สอบถามผู้ฝึกสอนกีฬาประเภทต่างๆ และใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับบทเรียนในการศึกษาของผู้ฝึกสอน ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการศึกษาของผู้ฝึกสอนต้องสร้างให้ผู้ฝึกสอนมีความรู้ และพฤติกรรมในขั้นพื้นฐานก่อน จากนั้นมีการสนับสนุนขั้นตอนการสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้ฝึกสอนมีลักษณะเป็นมืออาชีพ สำหรับโปรแกรมการศึกษาที่มุ่งเน้น คือ การเรียนรู้จากปัญหา การพัฒนาทักษะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการตัดสินใจ ความสามารถในการสะท้อนปัญหา การใช้เหตุผลและการแก้ไขปัญหา

2.5) ความละเอียดรอบคอบ การที่คัดเลือกสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะสำหรับผู้ฝึกสอน เนื่องจากหน้าที่ของผู้ฝึกสอนนั้นต้องเกี่ยวข้องกับเทคนิคการสร้างและการปกครองนักกีฬา ต้องสังเกต รวบรวมรายละเอียด เพื่อหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดกับนักกีฬา เพื่อตรวจสอบสิ่งผิดปกติที่อาจเกิดขึ้น ที่เป็นอุปสรรคต่อการฝึกซ้อม และต้องสามารถทำให้นักกีฬาอยู่ในกรอบระเบียบวินัยได้ และพฤติกรรมบ่งชี้เพิ่มเติมที่สำคัญจากการศึกษา ก็คือ การคำนึงถึงความ

ปลอดภัยทางร่างกายของนักกีฬาในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน เนื่องจากหากเกิดปัญหาดังกล่าว นี้ จะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งต่อตัวนักกีฬา ซึ่งอาจจะบาดเจ็บหรือพิการ และยังส่งผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมอีกด้วย

ผลการศึกษาค้นคว้าจึงเป็นไปตามที่ นเรศ กุลธวงค์วัฒนา (2537) ได้กล่าวว่า ผู้ฝึกสอนกีฬา จะต้องสามารถกระตุ้นให้นักกีฬาเกิดความกระตือรือร้น ก้าวร้าว และเกิดพยายามที่จะได้ชัยชนะ สิ่งเหล่านี้ผู้ฝึกสอนกีฬาอาจสร้างให้มีขึ้น ได้โดยการพูดคุยด้วย หรือส่งเสริมอย่างฉลาด ซึ่งเป็น ลักษณะสำคัญที่ผู้ฝึกสอนกีฬาควรสร้างให้เป็นนิสัย ผู้ฝึกสอนกีฬาทีมที่ประสบความสำเร็จ ควร จะพยายามทำให้ทีมของเขาประสบความสำเร็จเรื่อยๆ ไป โดยพยายามทำให้นักกีฬาของทีมที่ไม่ ประสบความสำเร็จ และเกิดความกระตือรือร้นต่อไป ส่วนผู้ฝึกสอนกีฬาของทีมที่ไม่ประสบ ความสำเร็จ จะต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมของตน และต้องพยายามสร้างทีม ของตนให้ประสบความสำเร็จให้ได้ และประโยค สุทธิสง่า (2541) กล่าวถึงคุณสมบัติของ ผู้ฝึกสอนกรีฑา ข้อหนึ่งว่า ต้องเป็นผู้ที่มีความสุขุมรอบคอบ มีสมาธิ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและ รวดเร็ว ส่วนขวัญชัย เชาว์สุโข และปริดา รอดโพธิ์ทอง (2516) ได้กล่าวว่าผู้ฝึกสอนกรีฑาต้องเป็น ผู้พยายามแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีความสำรวมในการสอนเพื่อจะได้ อธิบายหรือสาธิตให้นักกรีฑาเข้าใจในสิ่งที่สอนได้ นอกจากนี้ นิติพันธ์ สระภักดี (2552) ยังกล่าว เสริมว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้ฝึกสอนนั้นต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่าง ระมัดระวังตามที่ได้รับคำสั่งไว้วางใจจากนักกีฬา ไม่ว่าจะเฉพาะเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ทีมก็ตาม และขณะเดียวกันจะต้องเข้าใจอย่างแจ่มชัดเรื่องบุญคุณระหว่างกันและกัน เป็นต้น

ผลการศึกษาค้นคว้าสอดคล้องกับ มาลีรัตน์ พระสมิง (2545) ศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรทาง พลศึกษาและกีฬาที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตการศึกษา 1 ผลการศึกษา พบว่า ด้านบุคลิกภาพของบุคลากร ที่สำคัญประการหนึ่งคือ มีการคิดอย่างพิจารณา มีความ สุขุมรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบขั้นตอน เช่นเดียวกับ ธนบดี นันตา (2546) ศึกษาสมรรถนะของ ผู้ฝึกสอนตามการรับรู้ และความคาดหวังของนักกีฬาและผู้ฝึกสอนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า นักกีฬามีความคาดหวังต่อสมรรถนะผู้ฝึกสอน ด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ด้าน การมีเหตุผลมี ความมั่นใจ สามารถเผชิญปัญหาโดยวิจรรย์ญาณและ ความสุขุมรอบคอบ คล่องแคล่ว กระจับกระจ่างในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักกีฬาและสังคม โดยในด้านนี้ นักกีฬามีความคาดหวังต่อสมรรถนะของผู้ฝึกสอนด้านบุคลิกลักษณะสูงกว่าการรับรู้ของนักกีฬา และ Mohamad Nizam Bin Hj. Nazarudin (2009) ศึกษาแบบความเป็นผู้นำของผู้ฝึกสอน และ ความพึงพอใจของนักกีฬาในทีมบาสเกตบอลของมหาวิทยาลัยมาเลเซีย พบว่าความละเอียด

รอบคอบซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของการดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ความเห็นอกเห็นใจ เป็นด้านหนึ่งในแบบภาวะผู้นำที่นักกีฬาชื่นชอบ

## 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาฯ ควรนำเรื่องดังต่อไปนี้กำหนดไว้ในนโยบายและแผนการดำเนินงานของสมาคมฯ

1.1) จากการศึกษาพบว่าจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ คือ ความสามารถในการผลิตนักกรีฑาที่มีผลงานดีเด่นได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่ากรีกที่ว่าจะผลิตนักกรีฑาให้มีคุณสมบัติได้ตามที่ต้องการ ต้องเริ่มตั้งแต่ กระบวนการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯ ควรมีแผนการผลิตนักกรีฑาที่ชัดเจนและดำเนินการตามแผนโดยมีการกำหนดเป็นแผนการพัฒนาระยะสั้น-ระยะยาว

1.2) การศึกษาพบว่าจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ อีกประการหนึ่ง คือ นโยบายการบริหารงานมีความต่อเนื่องและมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯ ควรนำแผนไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน มีการนำแผนที่จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และประกาศใช้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบและเข้าใจ รวมทั้งผู้ให้การสนับสนุนจะสามารถสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

1.3) การศึกษาพบว่าความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายโดยเฉพาะกลุ่มผู้ฝึกสอนนั้น สมาคมกรีฑาฯ ควรมีกิจกรรมในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนตลอดไปได้ เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ที่ดี การพบปะสังสรรค์

1.4) การศึกษาพบว่ากรีกที่มีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอดีตนักกรีฑาทีมชาติที่มีประสบการณ์คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เป็นจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯ ดังนั้นสมาคมฯ ควรมีการสื่อสารและให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้รับทราบความเคลื่อนไหวความก้าวหน้าการดำเนินงานของสมาคมฯ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้อดีตนักกรีฑาทีมชาติเป็นตัวแทนสมาคมกรีฑาฯ ในการเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารดังกล่าว และเป็นประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคมกรีฑาฯ แก่บุคคลภายนอกต่อไป

1.5) จากจุดแข็งที่พบใน 4 ประเด็น ข้อ 1.1-1.4 ที่กล่าวมาแล้วนั้น สมาคมกรีฑาฯ ควรมีการขยายแนวปฏิบัติที่ดีสู่สมาคมกีฬาและหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยนำแนว



การปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมาคมกีฬาและหน่วยงานอื่นต่อไป

2) การที่พบว่าสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ความสามารถในการรับผิดชอบงาน และการมุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสมาคมกรีฑา ดังนั้น การจะสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณลักษณะดังกล่าวนี้ สมาคมกรีฑา ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม รวมทั้งใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายวิธี ตามกระบวนการสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน เช่น ใช้การฝึกอบรมเพื่อสร้างและพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการสร้างความรู้และเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบของบุคลากร และอาจใช้เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) และการให้คำปรึกษา (Consulting) ในขณะที่การพัฒนาการทำงานเป็นทีมอาจใช้เทคนิคการพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร (Organization Development-OD) เพื่อสร้างทีมงาน และพัฒนาความสามารถในการรับผิดชอบงาน และในส่วนของ การมุ่งเน้นความสำเร็จอาจใช้เทคนิคการตั้งเป้าหมายสู่ความสำเร็จ เพื่อพัฒนาบุคลากร

3) การกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากรกรีฑา สมาคมกรีฑา ควรนำองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะมาใช้ประกอบการจัดทำหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง

4) ควรนำสมรรถนะที่ได้ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเป็นกรอบมาตรฐานความสำเร็จสำหรับการจัดทำ HR Scorecard โดยคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของสมาคมกรีฑา การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

5) การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากร โดยเฉพาะผู้ฝึกสอน ควรนำสมรรถนะประจำกลุ่มงานมาใช้ประกอบการสร้างระดับความก้าวหน้าของการเป็นผู้ฝึกสอน และมีการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน หรือแรงจูงใจตามระดับของการเป็นผู้ฝึกสอน หรือที่เรียกว่า “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” (Performance Management)

6) ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรและผู้ฝึกสอน ควรนำสมรรถนะรายด้านและพฤติกรรมที่บ่งชี้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกผู้ฝึกสอน ให้ปฏิบัติหน้าที่การเป็นผู้

ฝึกสอนตามระดับสมรรถนะที่ต้องนำไปพัฒนาต่อไป รวมทั้งนำเกณฑ์สมรรถนะดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการประเมินตนเอง (Self Assessment) ของผู้ฝึกสอน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้ฝึกสอนที่สอดคล้องกับปัญหาและสถานการณ์จริง

7) สมาคมกรีฑาฯ ควรนำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการสรรหา และพัฒนา ผู้ฝึกสอนให้เป็นบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) ในกรณีที่บุคลากรมีการประเมินสมรรถนะ และพบว่ามีความสอดคล้องตามรายการพฤติกรรมบ่งชี้เกือบทุกด้าน หรือทุกด้าน

8) ในการนำแบบรายการพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะรายด้านไปใช้ ควรนำเทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ผลการประเมินที่เกิดขึ้นมีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนรอบด้าน เนื่องจากว่า การฝึกสอนนั้นเป็นการทำงานเป็นทีม

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม สมาคมกรีฑาฯ ควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

#### 1) กลุ่มผู้บริหาร

1.1) การที่พบว่าสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและการประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เป็นจุดเด่นของผู้บริหารของสมาคมกรีฑาฯ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวเป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ดังนั้นแนวทางในการพัฒนา สมาคมกรีฑาฯ ควรมีการสร้างระบบตรวจสอบการบริหารงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

1.2) การที่พบว่าสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีจุดเน้นสำคัญด้านการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายการทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้บริหาร และพบว่าในสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีจุดมุ่งเน้นด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญ คือ การจัดให้มีกิจกรรมที่จะสร้างความรัก ความผูกพัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมถึงการสื่อสาร และมีการมอบนโยบายและแผนงานแก่คณะกรรมการผู้บริหารสมาคมฯ ทุกท่านทราบ

1.3) สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญที่พบ คือ การมีทักษะในการบริหารงาน และการบริหารคน ดังนั้นตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก ต้องเลือกผู้บริหารที่มีใจรักด้านกีฬา ให้เข้าร่วมและมีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ในด้านการ

พัฒนา เนื่องจากผู้บริหารมีข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นจึงเสนอว่า การจะถ่ายทอดความรู้ และเทคนิคต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน ควรใช้การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะไม่เป็นทางการ มีการประชุมกลุ่มย่อย หรือประชุมโต๊ะกลม และมีการแจกเอกสารด้านเทคนิคเป็นระยะๆ

1.4) สมรรถนะด้านความสามารถในการรับผิดชอบงาน มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ เมื่อได้รับภารกิจที่มอบหมายไปแล้ว ผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา กำกับติดตามงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างเคร่งครัด ดังนั้นการจะทำให้ผู้บริหารมีสมรรถนะดังกล่าวนี้ สมาคมฯ ควรมีการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานตามภารกิจ (Activities Plan) อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และสามารถควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

## 2) กลุ่มผู้ฝึกสอน

2.1) การที่พบว่าสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีจุดมุ่งเน้นด้านการมีความซื่อสัตย์ การปฏิบัติต่อนักกีฬาด้วยความเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมไม่ลำเอียงหรืออคติต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น สมาคมกรีฑาฯ ควรมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาลที่เป็นรูปธรรม และมีการปลูกฝังให้ผู้ฝึกสอนมีการปฏิบัติตามแผนธรรมาภิบาล โดยเน้นเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดกิจกรรม เช่น การส่งไปฝึกอบรม หรือการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างแรงจูงใจ และความภาคภูมิใจ เพื่อให้ปฏิบัติตาม เช่น การให้การยกย่องชมเชย การคัดเลือกผู้ฝึกสอนดีเด่น รวมทั้งสมาคมกรีฑาฯ ควรมีการสร้างระบบการควบคุมกำกับและการประเมินผล เพื่อใช้เป็นมาตรการในการกลั่นกรองคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ การที่พบว่าสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีจุดเน้นด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯ ควรมีการพัฒนาผู้ฝึกสอนโดยใช้เทคนิคการตั้งเป้าหมาย เพื่อพัฒนาตนเอง โดยหัวหน้าผู้ฝึกสอนมีการถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจนสู่ทีมงาน หรืออาจส่งผู้ฝึกสอนเข้ารับการอบรม หรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญให้การฝึกอบรม ในหัวข้อดังกล่าว

2.2) การที่พบว่าสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีจุดเน้นด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น สมาคมกรีฑาฯ ควรมีการพัฒนาผู้ฝึกสอนโดยใช้เทคนิคการตั้งเป้าหมาย เพื่อพัฒนาตนเอง โดยหัวหน้าผู้ฝึกสอนมีการ

ถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจนสู่ทีมงาน หรืออาจส่งผู้ฝึกสอนเข้ารับการอบรม หรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญให้การฝึกอบรม ในหัวข้อดังกล่าว

2.3) สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน ได้พบว่าการมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง การเป็นคนช่างสังเกต ละเอียดรอบคอบ และเอาใจใส่ คือ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญ ของการเป็นผู้ฝึกสอน ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาควรเริ่มตั้งแต่ระบบการสรรหา คัดเลือกผู้ฝึกสอนจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกสอน เช่น เคยเป็นอดีตนักกรีฑาที่มชาติ ประสบความสำเร็จในการสร้างนักกีฬาระดับนักเรียนหรือเยาวชน สำหรับเรื่องการเป็นคนช่างสังเกต ละเอียดรอบคอบ และเอาใจใส่ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อนในการพัฒนา ควรใช้เทคนิคการบอกกล่าวหรือให้ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ เป็นผู้คอยแนะนำ (ระบบพี่เลี้ยง-Mentoring)

2.4) สมรรถนะด้านความสามารถในการรับผิดชอบงาน พบว่ามีจุดมุ่งเน้นด้านการมีระเบียบวินัยของผู้ฝึกสอน ดังนั้นการจะสร้างสมรรถนะของผู้ฝึกสอนได้ตามที่ต้องการ ต้องมีการสร้างวินัยให้กับผู้ฝึกสอน โดยอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสร้างแนวในการปฏิบัติเพื่อให้ผู้ฝึกสอนได้ปฏิบัติตามอย่างครบถ้วนจนเกิดความเคยชินในการปฏิบัติรวมทั้งเป็นหนทางในการควบคุมกำกับให้ผู้ฝึกสอนได้ปฏิบัติตาม การสร้างแบบอย่างที่ดีของหัวหน้าผู้ฝึกสอนเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ฝึกสอนรุ่นน้อง การให้การชมเชยเมื่อผู้ฝึกสอนสามารถควบคุมการฝึกซ้อมของนักกีฬาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

### 3) กลุ่มผู้ตัดสิน

ในกลุ่มผู้ตัดสิน พบว่าพฤติกรรมที่บ่งชี้สำคัญในสมรรถนะแต่ละด้านค่อนข้างคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีความรู้ มีทักษะในการตัดสิน มีความรับผิดชอบในภารกิจ และการให้ความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสิน ดังนั้นการจะเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ตัดสินมีสมรรถนะในด้านนี้ สมาคมกรีฑาฯ ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งเรื่องธรรมาภิบาลจะครอบคลุมพฤติกรรมบ่งชี้ข้างต้น โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ตัดสินซึ่งถือเป็นกลุ่มที่ต้องมีภาพลักษณ์ของความซื่อสัตย์ เทียงตรง มีความยุติธรรมปราศจากการลำเอียง ซึ่งการมีธรรมาภิบาลนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้สมาคมกรีฑาฯ ควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้ตัดสินที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เพื่อสามารถตรวจสอบความโปร่งใส ถูกต้องชอบธรรม จากบุคคลภายนอกหรือผู้มีส่วนได้เสีย

#### 4) กลุ่มนักกีฬา

4.1) การที่พบว่าสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รวมทั้งสมรรถนะด้านความสามารถในการรับผิดชอบงาน และสมรรถนะด้านความมุ่งมั่นความสำเร็จ มีจุดเน้นใกล้เคียงกัน คือ ด้านการมีวินัย ดังนั้นสิ่งที่สมาคมกรีฑาฯ ควรมีการดำเนินการ คือ ผลักดันให้ผู้ฝึกสอนใช้จิตวิทยาการกีฬาเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้นักกีฬาเกิดความมุ่งมั่นและมีความคิดใฝ่ฝันมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติตนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งก็คือการสร้างวินัย ประเด็นถัดมาคือจะเป็นการสร้างให้นักกีฬามีความอดทนต่อความเหนื่อยยากในการฝึกซ้อม และสามารถรอคอยความสำเร็จที่จะเป็นผลตามมาได้

4.2) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ได้พบว่ามีจุดเน้นด้านการมีความรักความผูกพันภายในทีมและระหว่างบุคลากรในองค์กร ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯ ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เช่น กิจกรรมสร้างหัวหน้าทีมนักกีฬาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นผู้ควบคุมกำกับนักกีฬาด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมสันตนาการต่างๆ ร่วมกัน การแข่งขันกีฬาหรือเกมภายใน นอกจากนี้การสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ ผู้ฝึกสอนควรใช้เทคนิคการสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อพัฒนาทีมงานทั้งกรณีที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ

4.3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน พบจุดเน้นที่สำคัญ คือ ด้านการมีทักษะและประสบการณ์จากการลงแข่งขันบ่อยๆ ดังนั้นนอกจากการที่สมาคมกรีฑาฯ มีแผนการแข่งขันที่เป็นรูปธรรมชัดเจนอย่างต่อเนื่องแล้ว สมาคมกรีฑาฯ ควรสร้างเกมการแข่งขันที่นอกเหนือจากแผนงานโครงการปกติ เพื่อให้มีเกมการแข่งขันที่มีปริมาณมากเพียงพอและเหมาะสมต่อการพัฒนาในทุกระดับตั้งแต่ระดับภูมิภาคถึงระดับนานาชาติ

#### 5) กลุ่มเจ้าหน้าที่

5.1) ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สมาคมฯ พบว่าพฤติกรรมที่บ่งชี้สำคัญในสมรรถนะแต่ละด้านส่วนใหญ่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีจุดเน้นด้านความซื่อสัตย์ เสียสละอุทิศตน และความมีวินัยต่อการทำงาน เนื่องจากลักษณะงานของสมาคมกรีฑาฯ เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ดังนั้นพนักงานจึงไม่ได้มีเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่มากเพียงพอ เพราะฉะนั้นแนวทางสำคัญ คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การมีระบบสวัสดิการให้ การให้โบนัสค่าตอบแทนเพิ่มเติม การให้ความใส่ใจ ยกย่องชมเชย เหล่านี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาและรักษาสมรรถนะที่สำคัญเหล่านี้ไว้ได้

5.2) การที่พบว่าสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน มีจุดเน้นด้านการมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในงานของตนเองแก่ผู้อื่น สมาชิกกรีฑาฯ ต้องมีการกำหนดภารกิจหน้าที่ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องสร้างบุคลากรตัวแทนให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่สมาคมฯ ควรได้รับการพัฒนาทักษะในการสื่อสารโดยทั่วไป โดยเฉพาะด้านภาษาต่างประเทศ ในประเด็นนี้อาจใช้การฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อเพิ่มพูนทักษะดังกล่าว

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

- 1) ควรนำข้อค้นพบจากการศึกษาไปสร้างเกณฑ์ชี้วัดเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะผู้ฝึกสอน
- 2) ควรมีการศึกษาสมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากรกรีฑาทุกกลุ่ม โดยใช้แนวทางเดียวกันกับการศึกษาในครั้งนี้
- 3) ควรนำเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์กับแนวคิดทฤษฎีอื่นๆ เช่น Balance Score Cards (BSC) เพื่อให้แบบประเมินมีความสมบูรณ์มากขึ้น