

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในเรื่องสภาพปัญหาการเตรียมทีมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลชายกีฬาเยาวชนแห่งชาติรอบคัดเลือก ภาค 5 ครั้งที่ 25 จังหวัดพะเยา คณะผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยเพื่อนำความรู้ประกอบเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเรื่องดังกล่าวข้างต้นดังต่อไปนี้

1. หลักและทฤษฎีกระบวนการในการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 หลักและทฤษฎีกระบวนการบริหาร
2. การเตรียมทีมกีฬาเพื่อการแข่งขัน
  - 2.1 การเตรียมทีมกีฬาเพื่อการแข่งขัน
  - 2.2 ปัจจัยและสภาพการณ์ต่างๆในการเตรียมทีมกีฬา
3. การบริหารจัดการทีมกีฬาฟุตบอล
  - 3.1 ความหมายและการบริหารสู่ความเป็นเลิศของกีฬาฟุตบอล
  - 3.2 บุคลากรที่มีส่วนในการบริหารทีมกีฬาฟุตบอลและบทบาทหน้าที่
  - 3.3 หลักการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน
4. ความสำคัญและสภาพปัญหาในการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอล
  - 4.1 ความสำคัญของกีฬาฟุตบอล
  - 4.2 สภาพปัญหาของการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. หลักและทฤษฎีกระบวนการในการบริหาร

ในการเตรียมทีมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลชายกีฬาเยาวชนแห่งชาติรอบคัดเลือก ภาค 5 ครั้งที่ 25 จังหวัดพะเยา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการแข่งขันและประสบปัญหาน้อยที่สุดนั้นจำเป็นต้องอาศัยหลักการในการบริหารเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการเตรียมทีม ดังที่คณะผู้ศึกษาค้นคว้าจะกล่าวถึง ความหมายของหลักและทฤษฎีกระบวนการในการบริหารและการจัดการ ดังต่อไปนี้

### 1.1 ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ “การบริหาร” ดังต่อไปนี้

ปรีชา กลินรัตน์ (2530, หน้า 6-7) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับมวลมนุษย์ทำให้คนเราอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ทุกศาสตร์ทุกสาขาอาชีพต้องใช้หลักการบริหาร การศึกษาการบริหาร เริ่มมีมาจริงจังมากกว่าร้อยปี ในฐานะศาสตร์ทางวิชาการ ที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา การบริหารงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารศาสตร์ในสาขาวิชาการบริหารนั้นมีทั้งความลึกซึ้ง และขอบข่ายที่กว้างขวางที่นำศาสตร์สาขาอื่นๆ มาประยุกต์เกี่ยวข้องด้วย จนกล่าวได้ว่าการศึกษากิจการเป็นสิ่งที่ไม่มีวันจบสิ้น และเป็นเรื่องที่ทันสมัยตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและได้ให้ความหมายของการบริหารในฐานะกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน คือ

1. ต้องเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกัน
3. ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสมทั้ง คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์มาประกอบกัน

ตามกระบวนการบริหาร

4. ดำเนินถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นที่ยังพอใจของผู้ร่วมปฏิบัติงานและองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2514, หน้า 13-14) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

สมัยศ นาวิกักร (2536, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของ สมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับที่ ปฏิบัติงานจะต้องยุ่งยากกับกระบวนการบริหารตลอดเวลา เพียงแต่ลืมนึกไปว่า ขณะที่เรา ปฏิบัติงานนั้นกระบวนการต่างๆ ได้ดำเนินการไปพร้อมกับเราด้วย เราควรจัดลำดับก่อนหลัง อย่างไร กระบวนการอะไรที่สัมพันธ์กัน

## 1.2 หลักทฤษฎีกระบวนการบริหาร

ประโยค สุทธิสง่า (2541, หน้า 37-42) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ไว้ดังนี้ กระบวนการบริหารประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ หลายประการ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบก็คือ ภาวะความรับผิดชอบ ที่ผู้บริหารทุกองค์การควรปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง ความมี ระเบียบและความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน หน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วยกระบวนการซึ่ง อาจถือเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการแรกที่ยุ้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้จัดทำ แล้วชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์ (anticipate) หรือพยากรณ์ (forecast) ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตในการปฏิบัติงาน สารสำคัญของ การวางแผนจะประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย การรวบรวมข้อมูลต่างๆ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งการหาทางเลือก ที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

การวางแผนมีความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับนโยบายและโครงการ โดยกล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย และการดำเนินโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การวางแผนที่ดีจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ประหยัดเวลา ลดค่าใช้จ่ายและงานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานโดยไม่มีแผนงานนั้น เปรียบได้กับการเล่นเรือที่ปราศจากหางเสือ ย่อมแล่นไปโดยขาดทิศทางที่แน่นอน

อย่างไรก็ดีกระบวนการวางแผนและการวางแผนโครงการเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายาม ความสามารถสูง ต้องเสียค่าใช้จ่าย ใช้เวลาและต้องการความละเอียดรอบคอบ ซึ่งผู้วางแผน จะต้องคำนึงเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ผู้วางแผนต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่าจะวางแผนอะไร (what) วางแผนทำไม (why) แผนนั้นจะทำเมื่อใด (when) ดำเนินการไปโดยใคร (who) และมีวิธีการใน การดำเนินการอย่างไร (how) ทั้งนี้เพื่อให้ได้แผนที่ดีและเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้

2. การจัดองค์การหรือการจัดหน่วยงาน (Organizing) เมื่อผู้บังคับบัญชาได้จัดทำแผนเรียบร้อยแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือต้องพยายามจัดสายงานและหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนที่ปฏิบัติไว้ การจัดองค์การก็หมายถึง การจัดสายงานใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานในลักษณะต่างๆ แต่ละหน่วยงานมีสายสัมพันธ์กันอย่างไร จะเป็นสายสัมพันธ์แบบการบังคับบัญชาโดยตรงหรือจะเป็นสายงานบังคับบัญชาแบบให้คำปรึกษา หรือจะเป็นแบบผสมทั้งสองอย่างแต่ละหน่วยงานมีขอบเขตอำนาจมากน้อยเพียงใดซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดทำให้ได้อย่างละเอียดและระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถเข้าใจได้โดยทั่วกันและมีความแน่นอน การจัดองค์การหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมและเพียงพอ ไม่ควรจัดให้มีหน่วยงานที่มากหรือน้อยเกินไป หรือจัดหน่วยงานที่ลักษณะซ้ำซ้อนกัน เพราะจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง

นอกจากนี้การจัดการหรือการจัดหน่วยงานยังหมายถึง การจัดสำนักงาน หรือที่ทำงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน และสะดวกต่อการติดต่อมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์การ มีพื้นที่บริเวณและสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น สวยงามเป็นที่ภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานและเป็นที่เจริญใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. การจัดบุคลากร (staffing) เมื่อผู้บังคับบัญชาได้จัดองค์การและหน่วยงานเรียบร้อยแล้วหน้าที่ต่อไปก็คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงานในองค์การและหน่วยงานต่างๆ โดยให้แต่ละหน่วยงานมีคนทำงานในลักษณะที่เหมาะสมกับงานและความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งตรงกับแนวความคิดการบริหารงานบุคคลโดยสากลที่มักกล่าวว่า “put the right man in the right job”

การจัดบุคลากรหรือการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหามอบบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง การบริหารบุคลากรเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อนและต้องอาศัยความสามารถของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก จึงจะทำให้คนที่ต่างจิตต่างใจมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข อย่างไรก็ตาม ไรก็ตาม ระบบการบริหารงานบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นระบบที่ดีคือ การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลที่ยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ ส่วนการบริหารงานบุคคลในระบบอุปถัมภ์นั้น เหมาะสมกับการบริหารงานบุคคลในองค์การขนาดเล็ก และเป็นองค์การที่มีความร่วมมือกันระหว่างเครือญาติ เพื่อนฝูงหรือผู้ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน

4. การอำนวยการ (directing) จะมีความหมายรวมไปถึงการสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการด้วย ซึ่งในเรื่องนี้นอกจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดจะเป็นผู้มีอำนาจในการปฏิบัติการแล้ว จะต้องมีการมอบให้บุคลากรอื่นๆ มีอำนาจลดหลั่นในลักษณะที่เป็นสายการบังคับบัญชา หรือมีการควบคุมบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น ตามความเหมาะสมด้วย เพราะผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพียงคนเดียวคงไม่สามารถสั่งงานได้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสมมุติว่ามีถึง 500 คน อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีขอบข่ายการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงอยู่ระหว่าง 8-15 คน หรือมากกว่าสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำลงมา อย่างไรก็ตาม ขอบข่ายการบังคับบัญชาหรือจำนวนผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมนั้น นักวิชาการทางการบริหารได้เสนอไว้แตกต่างกันดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงทุกๆ ไปควรควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนไม่เกิน 4 คน และการบริหารงานในระดับที่ต่ำกว่าจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาควรอยู่ระหว่าง 8-12 คน ในวงการทหารนั้นเห็นว่าการบังคับบัญชาของทหาร ควรอยู่ใน จำนวน 3-6 คน คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ควรมีผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คนและผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำ ควรมีผู้ใต้บังคับบัญชา 6 คน และนักวิชาการบางคนอาจมีความเห็นว่า การควบคุมบังคับบัญชา อาจมีได้ 20-30 คน อย่างไรก็ตามการควบคุมบังคับบัญชา อาจไม่มีผลมากนัก หากการอำนวยการสั่งการขาดประสิทธิภาพ การอำนวยการสั่งการที่ดีจะต้องอยู่ในลักษณะที่มีเอกภาพ ในการบังคับบัญชา กล่าวคือคำสั่งใดคำสั่งหนึ่งจะต้องได้รับการปฏิบัติเหมือนกันจะต่างคนต่างเข้าใจ และต่างคนต่างปฏิบัติมิได้

การอำนวยการ หมายถึง การควบคุมดูแลและการตรวจตราการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพมากน้อยตามต้องการ หากมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นก็ต้องมีการพิจารณาไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อการแก้ปัญหาอุปสรรคนั้น นอกจากนี้การอำนวยการยังหมายถึง การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย จากความหมายดังกล่าวข้างต้นแล้วจะสามารถกล่าวโดย สรุปได้ว่า การอำนวยการก็คือความพยายามของผู้บังคับบัญชาในการที่จะทำให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์และแผนที่ได้กำหนดไว้

การอำนวยการสั่งการเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก หากผู้บริหารละเลยการตรวจตราและควบคุมบังคับบัญชาย่อมจะเป็นหนทางของการหลีกเลี่ยงหรือไม่ปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน หรือหากผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการออกคำสั่ง การควบคุมเป็นไปอย่างขาดหลักการและเหตุผลก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานได้เช่นเดียวกัน

5. การประสานงาน (co-ordinating) เมื่อได้รับการวางแผน หน่วยงานและบุคลากร หน่วยงานต่างๆ ได้รับการกำหนดให้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมและเป็นไปตามความรู้ ความสามารถแล้วการประสานงานระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง และเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับส่งข่าวสารต่างๆ อันจะช่วยให้การบริหารงานสะดวกคล่องตัวขึ้น สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานใน หน้าที่ต่างๆ และเป็นการช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การประสานงานนอกจากจะเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เดียวกันแล้ว ยังรวมไปถึงการประสานระหว่างองค์การต่อองค์การอีกด้วย ในลักษณะเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นตัวจักรกลอันเดียวกัน เพราะการที่องค์การต่อองค์การสามารถติดต่อ สัมพันธ์กันได้ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์มากมายต่อองค์การ เช่น ผลผลิตของงานจะไม่ซ้ำซ้อนกัน ผลผลิตที่ได้จะไม่แข่งขันกันเอง หรือหากเป็นการแข่งขันจะเป็นการแข่งขันในลักษณะที่สร้างสรรค์ เช่น กรมพลศึกษาทำหน้าที่ในการสร้างนักกีฬา และสมาคมกีฬาทำหน้าที่ในการจัดการแข่งขัน และส่งเสริมแข่งขัน จะเห็นได้ว่าหากสององค์การไม่สามารถประสานงานกันได้แล้ว ผลผลิตที่ได้ย่อม ไม่มีคุณค่า

ฉะนั้นการประสานงานจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีความสามารถที่จะ ติดต่อกับบุคคลต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ ได้ในทุกลักษณะ คือสามารถติดต่อกับเบื้องบน (ผู้บังคับบัญชา) ได้ สามารถประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่ำและเพื่อนร่วมงานได้ วิธีการในการประสานงานเช่น การจัดทำในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นที่จะต้องมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างยิ่ง

6. การรายงาน (reporting) เมื่องานได้รับการปฏิบัติแล้วการได้รับการรายงานจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เพราะการรายงานจะทำให้ทราบถึงผลการ ปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินงานไปแล้วมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคปัญหาหากน้อยเพียงใดบ้าง เพื่อสามารถให้แก้ไขให้ลุล่วงไปได้และไม่สามารถทำให้งานเกิดการชะงักงัน การรายงานยัง หมายความว่ารวมไปถึงการประเมินผลงานด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่าการรายงานเป็นวิธีการหรือ กระบวนการอย่างหนึ่งในการควบคุมงาน

การรายงานประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ ผู้เริ่มการสื่อสาร วิธีการที่จะติดต่อสื่อสาร ผู้รับ แล้วผลสนองอันเกิดมาจากการรายงาน การปฏิบัติงานจะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจตามข้อเสนอหรือรายงานที่ได้รับ การตัดสินใจทุกชนิดขึ้นอยู่กับการทำงานที่เสนอดังนั้นการรายงานจึงควรมีข้อมูลอย่างเพียงพอเพื่อให้การตัดสินใจเลือกเป็นไปลักษณะที่มีข้อมูลสมบูรณ์มากที่สุด การรายงานจะต้องเป็นกระบวนการสามทางคือ การรายงานสู่เบื้องบน การรายงานในระดับเดียวกัน และการรายงานสู่เบื้องล่าง

การรายงานทุกชนิดอาศัยวิธีการหลายอย่าง เช่น การรายงานด้วยวาจา การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การรายงานเป็นบันทึกข้อความ การออกข่าวสารภายในหน่วยงาน ทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ตลอดจนทางระเบียบคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งนี้การรายงานจะต้องจัดทำโดยต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การรายงานเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหาร การจัดทำให้มีการเสนอรายงานที่ดีย่อมทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน การรายงานจึงเป็นการปลูกฝังความสามัคคีและการรายงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารที่จะต้องคอยสอดส่องดูแลให้ดีขึ้นจะนำมาซึ่งผลประโยชน์สำคัญยิ่งของหน่วยงานและองค์การ และแน่นอนที่สุดการรายงานที่ดีจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการบริหารงาน

7. การงบประมาณ (budgeting) การบริหารงานจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 4 อย่าง คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และวิธีการจัดการ (method of management) หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดในสี่อย่างนี้ การบริหารงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นเงินจึงเปรียบได้กับโลหิตที่หล่อเลี้ยงความเจริญก้าวหน้าของการบริหารงาน

องค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินของผู้บริหารงาน ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณเป็นอย่างดีกล่าวคือ จะต้องมีความสามารถจัดหาเงินงบประมาณเป็นอย่างดี ให้เพียงพอแก่การใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การจะต้องมีความสามารถในการใช้งบประมาณ โดยให้ผลตอบแทนมากที่สุดและจะต้องมีความสามารถในการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้เป็นไปตามโครงการและแผนงานที่กำหนดไว้ การใช้จ่ายเงินจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ประหยัด

ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ความสามารถในการใช้จ่ายเงินงบประมาณแล้วผู้บริหารจะต้องใช้เงินด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยมุ่งหวังผลประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ของพวกเขา หากการใช้จ่ายเงินเป็นไปโดยขาดความซื่อสัตย์ของผู้บริหารกิจการขององค์กรหรือหน่วยงานย่อมจะประสบกับความล้มเหลว ขาดทุน และถึงแก่การเลิกล้มกิจการในที่สุด

กระบวนการบริหารงานทั้ง 7 ประการดังกล่าวแล้วนั้น จะมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งทุกกระบวนการจะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน และทุกกระบวนการจะต้องประกอบด้วยกระบวนการทั้ง 7 เช่นเดียวกัน เช่นการวางแผนงานก็จำเป็นจะต้องมีการจัดบุคคลเพื่อดำเนินแผน มีการกำหนดหน่วยงานที่เป็นผู้จัดทำ มีการสั่งงานหรือสั่งดำเนินการ มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ มีการควบคุมรายงาน และท้ายสุดจะต้องมีการจัดสรรเงินเพื่อดำเนินการวางแผน กระบวนการบริหารงานทั้ง 7 ประการ นี้เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง จึงสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารงานนั้นเปรียบได้กับสมอง โลหิต แขน ขา อันทรงพลังของผู้บริหาร ถ้าส่วนหนึ่งสิ่งใดใน 7 ประการผิดปกติ ย่อมจะทำให้ส่วนอื่นๆ หมดกำลังและเสื่อมสมรรถภาพไปด้วย

นอกจากนั้นในการบริหารงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยในการบริหารงาน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (บุญรงค์ นิลวงษ์ 2525, หน้า 8 - 9)

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ผลงานจะออกมาได้ก็ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อหน่วยงานนั้นๆ
2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีงบประมาณ หากมีปัญหาหรือขาดแคลนงบประมาณการบริหารก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมายได้
3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) อุปกรณ์ในการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นหากหน่วยงานใดขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ฉะนั้นทรัพยากรในการบริหารงานจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารอีกประการหนึ่ง
4. การจัดการ (Management) การบริหารงานจำเป็นต้องมีการทำงานที่เป็นระบบมีการจัดการที่ดี แบ่งแยกหน้าที่การรับผิดชอบ การควบคุม การตรวจสอบงานอย่างมีระบบมีขั้นตอนมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติที่ดีและเด่นชัด

จากหลักกระบวนการบริหารข้างต้นจะเห็นว่าเป็นหลักการบริหารงานที่สามารถนำมาประยุกต์เป็นแนวทางปฏิบัติในการเตรียมทีมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลชายกีฬาเยาวชน



แห่งชาติรอบคัดเลือก ภาค 5 ครั้งที่ 25 จังหวัดพะเยา อีกทั้งยังจะเป็นแนวทางในการศึกษาสภาพปัญหาการเตรียมทีมอีกด้วย ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทีมกีฬาฟุตบอลมีความพร้อมในการส่งเข้าร่วมการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลถึงการแข่งขันต่อไป

## 2. การเตรียมทีมกีฬาเพื่อการแข่งขัน

### 2.1 การเตรียมทีมกีฬาเพื่อการแข่งขัน

ธวัช วีระศิริวัฒน์ (2538, หน้า 213-217) ได้กล่าวถึงการเตรียมทีมกีฬาเพื่อการแข่งขัน ดังนี้

การเตรียมทีมกีฬาเพื่อการแข่งขันเป็นงานที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าการแข่งขันจะสิ้นสุดลง ผู้ฝึกสอนจะต้องเริ่มวางแผนเพื่อเตรียมทีมของตนในการแข่งขันในฤดูกาลแข่งขันต่อไป ภาระของผู้ฝึกสอนจึงเป็นงานที่ไม่มีวันสิ้นสุด จะต้องวางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาทีมของตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปจึงทำให้ผู้ฝึกสอนต้องมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติต้องใช้พลังกายและพลังความคิดอยู่ตลอดเวลาสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการเตรียมทีมได้แก่

1. การประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อที่จะหาข้อสรุปที่เป็นปัญหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานในการเตรียมทีมเพื่อแข่งขันต่อไป
2. การคัดเลือกตัวนักกีฬาเพื่อหานักกีฬาที่ดีที่สุดมาร่วมทีมกีฬาเพราะนักกีฬาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างทีมนักกีฬาถ้าได้นักกีฬาที่ดีที่สุดมาร่วมทีมกีฬาโอกาสที่ทีมจะทำให้ทีมประสบความสำเร็จจะมีมาก
3. การเตรียมคณะผู้ฝึกสอนเพื่อมาช่วยดูแลนักกีฬาโดยการสรรหาบุคคลที่ดี มีความสามารถทำหน้าที่ต่างๆในทีม
4. การเตรียมวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้การฝึกซ้อมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และทำให้นักกีฬาฝึกซ้อมได้อย่างเต็มที่
5. การเตรียมงบประมาณโดยการวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อสำหรับการใช้จ่ายอย่างเพียงพอ
6. การควบคุมการฝึกซ้อมเพื่อให้นักกีฬามีความพร้อมที่จะทำการแข่งขันในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านทักษะความสามารถทางกีฬาสมรรถภาพทางร่างกายและจิตใจเป็นต้น
7. การอุ่นเครื่องทีมเพื่อหาประสบการณ์ตรงให้กับนักกีฬาและเพื่อหาข้อดีหรือข้อบกพร่องของทีมและของนักกีฬาแต่ละคน เพื่อการพัฒนาทีมให้ดีขึ้นก่อนการแข่งขันจริง

8. การเลือกหัวหน้าทีมเพื่อมาทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้ฝึกสอนในการควบคุมดูแลนักกีฬา ตามที่ผู้ฝึกสอนมอบหมายเป็นจุดรวมทางด้านจิตใจในการเตรียมความพร้อมในการฝึกซ้อม และการแข่งขัน

9. การประสานงานกับผู้ปกครองนักกีฬาเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและร่วมมือกับผู้ฝึกสอนในการส่งเสริมและพัฒนาให้นักกีฬาทำให้ผู้ปกครองมีความมั่นใจและสบายใจกล้าที่จะปล่อยนักกีฬามาอยู่และฝึกซ้อมภายใต้การดูแลของผู้ฝึกสอน

10. การศึกษาบทบาทของผู้ฝึกสอน เพื่อความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนทั้งก่อนการแข่งขัน ระหว่างการแข่งขันและภายหลังการแข่งขัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ฝึกสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกจากนี้ อนันต์ อัฐ (2536, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงการจัดตั้งทีม ควรคำนึงถึงหลักต่อไปนี้เป็น

1. การเลือกผู้เล่น (Selection of the Team) ผู้ฝึกสอนจะต้องเลือกผู้เล่นที่มีความประสงค์และเต็มใจที่จะเล่นในทีมและมีความคาดหวังที่จะนำทีมไปสู่ชัยชนะ การประกาศหาผู้เล่น และเลือกตัวจะต้องทำอย่างกว้างขวาง ประกาศทางสื่อมวลชน โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ตามสโมสรต่างๆ โรงเรียนและสถาบันการศึกษา ประกาศให้ทราบทั่วกันประมาณ 1-2 เดือน เมื่อได้ผู้ที่เราต้องการแล้วจะต้องคัดเลือกให้ได้มากกว่า 2-3 เท่า จึงนัดแนะให้มีการประชุมร่วมกัน เพื่อชี้แจงรายละเอียด ในกรณีที่จะมาอยู่ร่วมกัน ฝึกด้วยกัน ซึ่งได้แก่ กฎ ระเบียบการฝึก ความตั้งใจ การแต่งกาย และอื่นๆ ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับตรงกัน

2. การฝึกหัด (Practice Session) การกำหนดการฝึกจะต้องทำแผนการฝึกตลอดทั้งปี และการฝึกการแข่งขัน 3 เดือน และก่อนการแข่งขัน 1 เดือน แต่ละสัปดาห์และการฝึกประจำวัน การฝึกนั้นนักกีฬาทุกคนและผู้ฝึกสอนจะต้องมาตรงเวลานัดหมายถ้าคนใดคนหนึ่งไม่สามารถมาได้ จะต้องให้ผู้ฝึกสอนทราบล่วงหน้าถึงความจำเป็น การอบอุ่นร่างกายมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการฝึกแต่ละครั้ง การฝึกจะต้องฝึกให้เกิดทักษะ เกิดความแข็งแรง ความอดทน ความเร็ว และมีความมั่นใจในความสามารถของนักกีฬา การฝึกจะต้องค่อยๆเพิ่มความเข้มข้น ความหนัก และความจริงจัง ประมาณว่าเมื่อใกล้ก่อนการแข่งขัน ความสามารถของนักกีฬาจะสูงสุดพอดีและพร้อมที่จะเข้าแข่งขัน ผู้ฝึกมีหน้าที่รับผิดชอบให้แผนการฝึกเป็นไปด้วยดี ให้ความสนใจ ให้แรงจูงใจ ให้ทีมมีความรักสามัคคีกันเป็นอย่างดี

3. รู้ถึงศักยภาพของผู้เล่น (Determining Players Potentials) ในขณะที่ทำการฝึก ครูฝึกจะต้องมีความอดทนเพราะว่า นักกีฬาบางคนแสดงความสามารถเด่นได้ช้า แต่เมื่อแสดงให้เห็น

เห็นแล้วจะมีความสามารถสูงสุดในเวลาอันรวดเร็วและความสามารถจะอยู่นานและจะลดลงช้า ดังนั้นผู้ฝึกสอนควรจะมีหลักในการดูศักยภาพของนักกีฬาว่าจะมีศักยภาพหรือไม่ ควรจะดูในด้าน จิตใจ ทักษะ ทักษะในกีฬานั้นๆ ความทุ่มเท ความเสียสละ การพัฒนาร่างกาย อายุ สุขภาพ อนามัย ลักษณะหน้าตา ไหวพริบ การอยู่ร่วมกับเพื่อนในทีม การปรับตัวในสังคมและการพัฒนา ทักษะในกีฬานั้นๆ รวมทั้งความประพฤติ เช่น การเที่ยว การดื่มสุรา สูบบุหรี่ และอื่นๆ อย่างไรก็ตามศักยภาพของนักกีฬาที่สำคัญที่สุดคือ จิตใจ ทักษะ ทักษะ ความฉลาด ไหวพริบ และสมรรถภาพทางกาย ดังนั้นถ้านักกีฬามีคุณลักษณะครบดังกล่าวแล้ว ก็นับว่านักกีฬาผู้นั้น มีศักยภาพที่จะเป็นนักกีฬาที่ดีในอนาคต

4. การตัดตัวผู้เล่น (Cutting the Squad) การตัดตัวนักกีฬา เพื่อจะให้เป็นผู้เล่นในทีม ขึ้นสุดท้ายนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องทำเพราะจะต้องให้จำนวนผู้เล่นตัวจริงและตัวสำรองได้ จำนวนจำกัดตามกติกาของแต่ละประเภท ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากลำบากเพราะจะต้องตัดให้ เหลือจำนวนตามกติกามากกว่าไม่ได้ จึงต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงตำแหน่งต่างๆ ที่จะต้องมีผู้เล่นสำรองไว้เพื่อว่าเมื่อมีนักกีฬาเจ็บป่วยขณะทำการแข่งขัน หรือขณะที่ต้องการเป็น ฝ่ายรับจะต้องมีผู้เล่นใดบ้างที่จะมาเสริม และถ้าเป็นฝ่ายรุกก็จะจัดตำแหน่งใดมาช่วยบ้าง สิ่ง เหล่านี้จะต้องนึกถึง และแต่ละตำแหน่งแต่ละคนที่จะคัดเลือกนั้น สามารถเล่นกันได้ดีหรือ ประสานงานกันได้ดีเพียงใด ข้อดีข้อเสียอย่างไร สิ่งต่างๆดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง

## 2.2 ปัจจัยและสภาพการณ์ต่างๆ ในการเตรียมทีมกีฬา

ธวัช วีระศิริวัฒน์ (2538, หน้า 205-212) ได้กล่าวถึงปัจจัยและสภาพการณ์ต่างๆ ในการเตรียมทีมกีฬาไว้ว่า การสร้างทีมกีฬาจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องประกอบด้วยนักกีฬา ที่มีความสามารถรอบด้านเป็นเลิศทั้งความสามารถทางทักษะสมรรถภาพทางกาย จิตใจและ สติปัญญา มีคุณลักษณะของการเป็นนักกีฬาที่ดีสามารถปฏิบัติตามคำสอน แผนการเล่น วิธีการ เล่นและเป้าหมายที่ผู้ฝึกสอนกำหนดไว้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้โอกาสที่จะเป็นผู้เล่นยอดเยี่ยมมีขึ้น ผล ที่ตามมา ก็จะเกิดเป็นวัฏจักรคือ ทีมประสบความสำเร็จ นักกีฬาประสบความสำเร็จ และผู้ฝึกสอนประสบ ผลสำเร็จทำให้นักกีฬาที่มีความสามารถจากแหล่งอื่นๆอยากประสบความสำเร็จบ้างทำให้พยายาม สมัครเข้ามาเล่นภายใต้การควบคุมทีมของผู้ฝึกสอนดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้ฝึกสอนมีตัวเลือก ในการคัดเลือกตัวนักกีฬาได้มากขึ้นทำให้ทีมดังกล่าวมีนักกีฬาชั้นยอดมาร่วมทีมอยู่เสมอ

ดังนั้นหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้ฝึกสอนได้แก่การคัดเลือกตัวนักกีฬาเข้ามาร่วมทีม การคัดเลือกตัวนักกีฬาเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน ต้องปฏิบัติด้วยความสุขุมรอบคอบพิจารณาความก้าวหน้าและความสามารถไปจนถึงอนาคต นักกีฬาที่มีความสามารถในปัจจุบันได้ดีแต่เมื่อได้รับการคัดเลือกมาแล้วอาจทำให้ผู้ฝึกสอนผิดหวังได้หรือบางคนมีฝีมือการเล่นไม่แน่นอน เล่นดีเป็นบางวัน บางเวลาดังที่เรียกว่า “เล่นแบบผีเข้าผีออก” วันที่คัดเลือกเขาอาจเกิดเล่นดีขึ้นมา ก็อาจเป็นไปได้

การคัดเลือกตัวนักกีฬาจึงต้องมีหลักและวิธีการที่กำหนดไว้อย่างมีระบบระเบียบ สิ่งที่ควรพิจารณาในการคัดเลือกตัวนักกีฬามีดังต่อไปนี้

1. การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ นักกีฬาจากแหล่งต่างๆ สมัครเข้ามาคัดเลือกเป็นนักกีฬา อย่างทั่วถึง ผู้ฝึกสอนจะต้องประสานงานและดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับรายละเอียดในการรับสมัครและสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการคัดเลือกเป็นนักกีฬาโดยใช้สื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายประกาศ หรือทำหนังสือติดต่อไปยังหน่วยงานองค์กรหรือสถาบันต่างๆ เป็นต้น การประชาสัมพันธ์ต้องทำล่วงหน้าเพื่อให้มีโอกาสเผยแพร่ข่าวการคัดเลือกอย่างทั่วถึง และเพื่อให้ผู้ฝึกสอนมีเวลาในการเตรียมการในการประชุมชี้แจงกับผู้สมัครคัดเลือกเป็นเวลานาน ทำให้มีความรอบคอบยิ่งขึ้น

2. การชี้แจงหลักและวิธีการคัดเลือก ผู้ฝึกสอนจะต้องชี้แจงหลักและวิธีการคัดเลือก นักกีฬาให้ผู้สมัครมีความเข้าใจในรายละเอียดต่างๆ เช่น ช่วงเวลาของการฝึกซ้อมเพื่อการคัดเลือก สถานที่ฝึกซ้อม ตลอดจนคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์ที่จะได้รับการพิจารณาเป็นต้น

3. การพิจารณาศักยภาพของผู้เล่น การคัดเลือกตัวนักกีฬา ผู้ฝึกสอนจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาศักยภาพของผู้สมัครเพื่อรับการคัดเลือกอย่างถูกต้องและยุติธรรมโดยการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับประเภทของชนิดกีฬาที่ต้องการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวจะต้องได้มาจากการพิจารณาร่วมกันกับทีมผู้ฝึกสอน อาจนำหลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการคัดเลือก ร่วมกับการพิจารณาลักษณะประจำตัวของนักกีฬา เหล่านั้น ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้แก่

3.1 ด้านสุขภาพ การพิจารณาด้านสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานในการคัดเลือกตัวนักกีฬา อนาคตทางการกีฬาของนักกีฬาขึ้นอยู่กับว่ามีสุขภาพดีหากนักกีฬาไม่สุขภาพไม่ดีหรือมีอาการบาดเจ็บแฝงติดตัวมาจะเป็นปัญหาทำให้ประสิทธิภาพของทีมด้อยลงไป ดังนั้น หากเป็นไปได้ควรจัดแพทย์มาตรวจสุขภาพของผู้สมัครที่เข้ารับการคัดเลือกด้วย

3.2 ด้านสมรรถภาพทางกาย โดยการพิจารณาสมรรถภาพทั่วไปและสมรรถภาพทางกายพิเศษเฉพาะนักกีฬาโดยการทดสอบสมรรถภาพทางกายตามวิธีการของศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อพิจารณาความแตกต่างของสมรรถภาพทางกายของผู้เข้าสมัครแต่ละคน

3.3 ด้านทักษะการกีฬา โดยการเปิดโอกาสให้ผู้รับการคัดเลือกได้แสดงความสามารถตามรูปแบบของตนอย่างเต็มที่เพื่อผู้ฝึกสอนจะได้ศึกษาค้นหาความสามารถพิเศษของเขาและเมื่อร่วมฝึกซ้อมตามรูปแบบที่ผู้ฝึกสอนกำหนดก็สามารถปฏิบัติได้ สามารถปรับปรุงการเล่นตามที่ผู้ฝึกสอนกำหนดให้ได้เป็นต้น

3.4 ด้านจิตใจ โดยการสังเกตสภาพจิตใจโดยทั่วไปได้แก่ ความตั้งใจ การอุทิศตน ความมานะพยายามในการปรับปรุงตนเอง ความเอาใจจริงเอาใจกับการฝึกซ้อม อุทิศตนเสียสละ มีความหนักแน่นทางอารมณ์สามารถอดทนอดกลั้นต่อคำวิพากษ์วิจารณ์รอบด้าน ต้องอดทนฟังคำสั่งของผู้ฝึกสอนความมุ่งมั่นพยายามเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การเป็นนักกีฬาที่ดี มีอนาคตได้เพราะงานการฝึกซ้อมกีฬาเป็นงานที่หนักต้องใช้เวลาและต้องยอมละทิ้งความสบายต่างๆได้ นักกีฬาที่แพ้ใจตนเองมีโอกาสยากที่จะพานักกีฬาไปสู่ยอดนักกีฬาได้

3.5 ด้านสติปัญญา โดยการสังเกตการรับรู้เรียนรู้ทักษะและวิธีการต่างๆ ที่ผู้ฝึกสอนถ่ายทอดให้ แล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเกมการเล่นอย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่า เล่นด้วยสมอง เล่นด้วยปัญญาและความชาญฉลาด

3.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยการพิจารณาและสังเกตความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ การแสดงออก การพูดมีลักษณะของความเป็นมิตรสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข สามารถครองใจเพื่อนร่วมทีมได้ทำให้ทีมมีความสามัคคี ความพร้อมเพรียงในการฝึกซ้อมอันจะนำทีมไปสู่ชัยชนะได้ โดยชนะทั้งฝีมือและชนะใจของทุกๆ คน

4. การตัดตัว หลังจากที่ได้ใช้เวลาในการฝึกซ้อมและการพิจารณาศักยภาพของผู้สมัครคัดเลือกตัวมาแล้ว ผู้ฝึกสอนจะต้องตัดสินใจว่า ผู้สมัครรับการคัดเลือกคนใด จะเป็นนักกีฬาร่วมทีมเช่น การตัดตัวนักกีฬาฟุตบอลจะต้องยุติว่าใครจะเป็นผู้เล่นใน 18 คน ตามระเบียบกติกาการแข่งขันโดยผู้ฝึกสอนจะต้องประกาศรายชื่อผู้เล่นดังกล่าวเพื่อให้มาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตน งานพิจารณาตัดตัวนักกีฬาเป็นงานที่ลำบากที่สุดงานหนึ่งของผู้ฝึกสอนเพราะมักเกิดความวิตกกังวลว่าการตัดสินใจของตนจะผิดพลาดตลอดจนจะต้องเผชิญหน้ากับผู้ผิดหวังและสมหวัง โดยเฉพาะผู้ที่ผิดหวังถูกคัดชื่อออกต้องให้กำลังใจเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจ ให้ผู้ที่ตัดตัวออกมีความรู้สึกว่าจะอยากจะสามารถรับการคัดเลือกตัวอีกถ้ามีโอกาส การประกาศผลการตัดตัวจะต้องทำด้วยความรอบคอบมีหลักเกณฑ์ทุกคนยอมรับในผลการประกาศนั้น

### 3. การบริหารและการจัดการทีมกีฬาฟุตบอล

#### 3.1. ความหมายและการบริหารสู่ความเป็นเลิศของกีฬาฟุตบอล

ประโยค สุทธิสง่า (2541, หน้า 31-37) ได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้ว่าการบริหารมีความจำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ของกลุ่มคน หากผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถในการบริหารแล้ว ความสำเร็จของกิจการนั้นๆ ย่อมเป็นไปได้ยาก

การบริหาร เป็นกระบวนการทางสังคมอันเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมมือกันกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นกำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม

การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำและไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

การบริหารและการจัดการคือการคาดการณ์และการวางแผนไว้ล่วงหน้า การจัดหน่วยงาน การประสานงาน และการควบคุมงาน

องค์การ (Organization) หมายถึง รูปแบบการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มมีการประสานงานกันไว้ตลอดเวลา ตลอดจนถึงต้องมีการกำหนดทิศทางมีการจัดระเบียบวิธีทำงานและการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอด้วย

การบริหารงาน คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่กระทำเพื่อให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพหรือการบริหารงาน คือ การทำให้งานขององค์การสำเร็จได้โดยอาศัยคนอื่นช่วยกันทำ

การบริหารจะต้องบริหาร 3 ส่วน คือ

1. บริหารตนเอง 40 %
2. บริหารคน 15 %
3. บริหารงาน 39 % และงานอื่นๆ 6 %

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill)
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill)
3. ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skill)

คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. คิดกว้าง
2. มองไกล
3. ใฝ่สูง
4. มุ่งความสำเร็จ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศของกีฬาฟุตบอล

การบริหารสู่ความเป็นเลิศหรือการบริหารที่ดียิ่ง ประกอบด้วย

1. ความมั่นคงของสถาบัน ความน่าเชื่อถือโดยเฉพาะงบประมาณ
2. การบริหารทีมของโค้ชมืออาชีพ โดยโค้ชจะต้องเป็นนักวิชาชีพโค้ชฟุตบอลโดยตรง
3. การบริหารทีมในกรอบข้อบังคับ ยึดถือระเบียบขององค์การ
4. มีสวัสดิการทีมโดยให้ขวัญกำลังใจแก่โค้ช ผู้เล่นและเจ้าหน้าที่ทีมงานตามอัตราภาพ ทำให้นักกีฬาและโค้ชพัฒนาทีมได้เร็วขึ้นอันเป็นผลดีต่อส่วนรวมของสถาบันด้วย
5. ความก้าวหน้าในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และตอบสนองด้านการบริหารทีมอย่างพึงพอใจ
6. การบริการสังคม เป็นการตอบแทนประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมถึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถาบัน โดยการนำทีมเล่นเพื่อกระชับมิตร เล่นเป็นการกุศลต่างๆ
7. การให้ความเสมอภาคแก่ผู้เล่นในทีมถือเป็นเป้าหมายหลักการบริหารทีม ข้อสำคัญจะต้องเน้นความเสมอภาคซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาและก้าวไกลสู่ความเป็นเลิศของทีมได้

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยหลักที่ศึกษาแล้ว พบว่าการบริหารที่สำคัญมี 3 ส่วน ดังนี้คือ

1. การบริหารตนเอง คือ จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ รู้จักจัดระบบของตนเอง บริหารเวลา บริหารความคิดรวมทั้งบริหารทีมด้วย
2. การบริหารงาน คือใช้เทคนิคทางการบริหารต่างๆ รวมทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากใช้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
3. การบริหารคน เป็นสิ่งที่ยากที่สุดหากทำได้อธิบายประสบความสำเร็จในการบริหารทีมหรือสู่ความเป็นเลิศได้ โดยแบ่งคนออกเป็น 4 พวก ได้แก่

- 3.1. ผู้จัดการทีมและผู้สนับสนุนหรือนายกสโมสร
- 3.2. สตาฟโค้ชหรือทีมงาน
- 3.3. นักฟุตบอลและหัวหน้าทีม
- 3.4. ประชาชนหรือผู้ติดตาม

#### การสร้างทีมงาน

ทีมงาน (team work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. กติกากลุ่ม หรือเหตุผลสำหรับการทำงานร่วมกัน
2. สตาฟโค้ชและผู้เล่นของทีมจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและกันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสามารถ และข้อผูกพันสัญญาซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ
3. สตาฟโค้ชและผู้เล่นในทีมจะต้องยอมรับร่วมกันในความคิดว่าการทำงานเป็นทีมนั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจเป็นทีมงาน โดยหลายๆ คนร่วมกัน แนนอนผลงานย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานโดยลำพังเพียงผู้เดียว
4. สตาฟโค้ชและผู้เล่นในทีมจะต้องยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำหน้าที่ทำงานภายใต้โครงสร้างขององค์การใหญ่หรือทีมฟุตบอลนั่นเอง

#### วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. สตาฟโค้ชและผู้เล่นแต่ละคนจะต้องรู้บทบาทของตนเองอาทิ มีหน้าที่อะไร กับใครที่ไหน อย่างไร และเมื่อใด
2. ความเข้าใจในกฎกติกา ระเบียบ ข้อบังคับและมารยาทจะต้องรู้ว่าอะไรควรปฏิบัติ ไม่ควรปฏิบัติ
3. ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารของทีม การสื่อสารที่ดีผู้เล่นในทีมเข้าใจได้ดี ทีมย่อมมีประสิทธิภาพ
4. ความเข้าใจของผู้เล่นในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ คือหากผู้เล่นในทีมมีความเข้าใจตรงกัน ความสำเร็จของทีมย่อมมีแน่นอน



5. ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการของผู้เล่นในทีม ผู้เล่นทั้งทีมจะต้องเข้าใจเรื่องกระบวนการกลุ่ม โดยพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของคน นักฟุตบอลที่มาอยู่ร่วมกันเป็นทีม การทุ่มเท เกี่ยวกับการฝึกและการแข่งขันย่อมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้เล่นแต่ละคนมีความแตกต่างระหว่างบุคคลและมองต่างมุมหลากหลาย ความคิดอาจบันทึกงานที่ทำได้

6. ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาทีมที่เกิดขึ้นจะต้องมีหลักการในการแก้ปัญหา โดยค้นหาสาเหตุของปัญหา คือรู้ปัญหาดีกว่ารู้วิธีการแก้ปัญหา เพราะมีการแก้ไขได้หลายวิธีนั่นเองโดยเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

7. ความเข้าใจที่สามารถใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย เน้นการห้ามปรามเพื่อน

8. ความเข้าใจที่จะร่วมมือกันและลดการแข่งขันกันและกันรู้จักใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจด้วยเหตุด้วยผล

9. ความเข้าใจที่จะทำงานร่วมกับทีมอื่นๆ ในองค์กรเพราะอาจมีหลายทีมในองค์กรเดียวกันโดยเน้นเป้าหมายรวมเพื่อผลสำเร็จของทีมขององค์กร

10. ความเข้าใจถึงความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างผู้เล่นของทีมด้วยกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นเรื่องที่ดีงาม ที่จะเกิดทีมเวิร์คของทีมที่ดีที่สุด

#### ความสำเร็จของทีมงาน

1. โค้ชนับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ซึ่งหากโค้ชไม่ดียากที่ทีมจะประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะโค้ชจะต้องรู้จักนักฟุตบอลเป็นอย่างดี และรู้จักจูงใจนักฟุตบอลเหล่านั้นได้

2. กำหนดเป้าหมายชัดเจน การแข่งขันทัวร์นาเมนต์ที่ต้องการบรรลุผล สมาชิกทีมทุกคนทุกฝ่ายจะต้องรู้หน้าที่ตนเองจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร กับใครและทำไมจึงต้องทำเช่นนั้นโดยมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างแจ่มชัดตรงกันทั้งทีม

3. ความไว้วางใจในทีมงาน การทำงานร่วมกันต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน เก่งพอๆ กัน มีความเสมอภาคกัน คือต้องไว้วางใจกันทีมจึงเกิดประสิทธิภาพการพัฒนาทีมไปสู่เป้าหมายเร็วขึ้น

4. การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ โค้ช หัวหน้าทีมและผู้เล่นในทีมจะต้องมีการประชุมตกลงปรึกษาหารือหรือมีการพูดคุยกันนอกเวลาแบบไม่เป็นทางการ ยามว่าง เวลารับประทานอาหารร่วมกันสังสรรค์เฮฮาซึ่งจะทำให้ผู้เล่นหรือทีมงานบางคนเข้าใจหน้าที่ของตนเองเด่นชัดขึ้น สามารถปรับทีมให้ดีขึ้นได้อย่างรวดเร็วขึ้น

5. การสื่อความหมาย การเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งโค้ชและผู้เล่นเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะการสื่อความหมายให้เข้าใจนับเป็นหัวใจของโค้ชในการสั่งการผู้เล่น สั่งการฝึกซ้อมและแข่งขันทำให้เกมได้ดี

6. การเสียสละเพื่อทีมในทุกๆ ด้านนับเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ รวมทั้งการทุ่มเทในการฝึกและการแข่งขันยอมเหนื่อยมากเพื่อทีมประสบผลสำเร็จ

7. การให้ผลตอบแทนเป็นทีมมิใช่เป็นรายบุคคล การทำงานเป็นทีมเมื่อประสบผลสำเร็จควรที่จะได้รับการตอบแทนเป็นขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่างๆเท่าที่ควรจะได้รับทั้งทีม พยายามหลีกเลี่ยงรางวัลเป็นรายบุคคล แสดงถึงความสำคัญเท่ากันหมดทั้งทีม มิใช่คนใดคนหนึ่งทำให้ชนะหรือประสบผลสำเร็จ

8. สร้างค่านิยมให้การทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทีม การฝึกหรือการแข่งขันพยายามให้เป็นค่านิยมของความพึงพอใจของทีมมีความสุข มีความกระตือรือร้นมีใจ สนุก ตื่นเต้น เร้าใจ พอใจ เต็มใจที่จะร่วมกันฝึกและแข่งขันแบบหัวใจเต็มร้อย

9. มีการประสานงานที่ดีนับเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของทีม เพราะการประสานงานที่ดีย่อมส่งผลให้ทีมเข้มแข็ง พัฒนาทีมดีเยี่ยมประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เทคนิคการประสานงานให้เกิดผลสำเร็จ

9.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคล

9.2 จัดระบบการติดต่อสื่อสารให้สะดวกและรวดเร็ว

9.3 อาจตั้งคณะกรรมการประสานงานและที่ปรึกษา

9.4 จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ

9.5 มีการนิเทศติดตามงานโดยโค้ชหรือสตาฟโค้ช

9.6 มีการใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ

9.7 มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

9.8 การทำคู่มือแนะนำการปฏิบัติงาน

9.9 การจัดทำงานให้เป็นระบบ มอบหมายงาน แผนงาน โครงการ

9.10 การแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน

9.11 ใช้วิธีการงบประมาณ

9.12 การจัดการบำรุงขวัญและกำลังใจในการประสานงานที่ดี

### กระบวนการ ขั้นตอน การสร้างทีมงานที่ดี

1. กำหนดภารกิจการฝึก
2. สร้างความเข้าใจกับนักกีฬา
3. ระดมความคิด
4. คัดเลือกความคิด
5. กำหนดแผนการฝึกและการแข่งขัน
6. ปฏิบัติตามแผน
7. การวัดและการประเมินผล

### ความต้องการพื้นฐานของโค้ชและนักกีฬา

1. ต้องการการยอมรับหรือยกย่องชมเชย
2. ต้องการสร้างทีมให้มีมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. ต้องการมีชื่อเสียงและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม
4. ต้องการโค้ชที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกทีมบ้าง

### ความเชื่อพื้นฐานในการสร้างทีมร่วมกัน

1. มนุษย์ทุกคนมีความสามารถ หากมีการเรียนรู้ต่างๆ สามารถพัฒนาขึ้นได้
2. มนุษย์ทุกคนอยากเป็นคนดี หรือใฝ่ดีด้วยกันทุกคน
3. มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกายและจิตใจ
4. มนุษย์ทุกคนมีความเสมอภาค มีความเท่าเทียม มีศักดิ์ศรี ยอมรับความคิดเห็น

มีเหตุผลและให้เกียรติกัน

กระบวนการการบริหารเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานเพราะกระบวนการบริหารเป็นระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหรือกระบวนการบริหารก็คือ วิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ กระบวนการบริหารเปรียบได้กับ สมอ แขน ขาและพลังกำลังของผู้บริหารนั่นเอง

### การจัดองค์การ

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างและวิธีปฏิบัติงานขององค์การให้มีการทำงานไปด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

โครงสร้าง คือ การกำหนดตัวบุคคล หน่วยงานต่างๆ ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบอันแน่ชัด มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงานกันโดยบรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

วิธีปฏิบัติงานหรือวิธีทำงาน คือ เมื่อมีโครงสร้างแล้วการสร้างระเบียบหรือการควบคุมให้การทำงานของคนตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สายการบังคับบัญชา คือ ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพในการติดต่อ บังคับบัญชาของหน่วยงานที่มีอยู่เจ้าหน้าที่ที่รองลงมาตามลำดับ

การจัดองค์การนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การจัดระบบอำนาจการ ที่ปรึกษาและฝ่ายสนับสนุน และการควบคุม

ลักษณะสำคัญของสายการบังคับบัญชาที่ฟุตบอล

1. ทุกคนมีตำแหน่งในทีม เช่น นายกสโมสร อุปนายก คณะกรรมการสโมสรฝ่ายต่างๆ ผู้จัดการทีม โค้ช ผู้ช่วยโค้ช เจ้าหน้าที่ทีมและนักฟุตบอล
2. ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบมากหรือน้อยต่างกันตามตำแหน่งและสายการบังคับบัญชา
3. ทุกคนมีอำนาจตามตำแหน่ง
4. ทุกคนรู้ตำแหน่งหน้าที่ของตนและรู้ว่าต้องรายงานตามลำดับหรือสั่งการตามลำดับชั้นลงไปแก่ใครบ้าง

### 3.2 บุคลากรที่มีส่วนในการบริหารทีมกีฬาฟุตบอลและบทบาทหน้าที่

ในการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลเพื่อการแข่งขัน ประโยค สุทธิสง่า (2541, หน้า 43-45) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทีมฟุตบอลซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารทีมไว้ดังนี้

ผู้จัดการทีมมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. อำนวยการความสะอาดของทีมในทุกด้านทั้ง 4 M
2. การประสานทุกด้านเกี่ยวกับการวางแผนการฝึกซ้อมและแผนการแข่งขัน
3. รู้และเข้าใจเกี่ยวกับกติกาฟุตบอล ระเบียบการแข่งขันแต่ละทัวร์นาเมนต์ ข้อบังคับ ลักษณะปกครองของสมาคมและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ทำหน้าที่ผู้จัดการทีมให้สมบูรณ์แบบ
5. เชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านผู้ตัดสินฟุตบอลมาอธิบายด้านกติกาฟุตบอล ให้ผู้บริหารทีมและนักฟุตบอลได้รู้และเข้าใจอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ทีมมาก
6. ประสานการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. การวัดและประเมินผลทีม

โค้ชหรือหัวหน้าสตาฟโค้ช มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีปรัชญาโค้ช หรืออุดมการณ์ของโค้ชที่ดี เช่น ต้องพัฒนาทีมไปสู่ความเป็นเลิศ
2. บริหารและการจัดการ 4 M โดยสมบูรณ์แบบ
3. วางระเบียบข้อบังคับในการฝึกซ้อมและแข่งขัน
4. ต้องพัฒนาทีมให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสู่ความเป็นเลิศ
5. นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. นำองค์ความรู้ของศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกและการแข่งขันมาประยุกต์ใช้ให้

เกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างทีม

7. ทำการทดสอบสมรรถภาพนักฟุตบอลเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทีมต่อไป
8. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ในทุกกรณี
9. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ต้องถูกต้องและชัดเจน
10. ประสานการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
11. ประเมินผลและพัฒนาทีมต่อไป

สตาฟโค้ชหรือผู้ช่วยโค้ชและเจ้าหน้าที่ทีม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ทำตามนโยบายของผู้จัดการทีมและหัวหน้าโค้ชตามสายงานและแบ่งงานกันทำ
2. ประสานการใช้ทรัพยากรของทีมให้เหมาะสมตามสภาพการณ์
3. ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของค่ายทั้งฝึกซ้อมและแข่งขันโดยเคร่งครัด

แพทย์ประจำทีมและหมอนวดประจำทีม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสภาพหลังบาดเจ็บโดยสมบูรณ์แบบและทันเหตุการณ์
2. การจัดการเรื่องอาหารนักฟุตบอลให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์
3. ควบคุม ดูแล และป้องกันการใช้อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน และสารได้ปต่างๆ อย่าง

ใกล้ชิดและทันเหตุการณ์

4. การนวดก่อนฝึกซ้อมและแข่งขันโดยหมอนวดประจำทีมซึ่งอยู่ในสายตาของแพทย์

ตลอดเวลา

5. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจและการบำบัดรักษาทางด้านสภาพจิตใจของนักฟุตบอล
6. ใช้จิตวิทยาการกีฬาแก่นักฟุตบอลก่อนการแข่งขัน ขณะแข่งขันและหลังแข่งขัน

เกี่ยวกับแรงจูงใจ ความกลัว ความตื่นเต้น ความวิตกกังวล ความเครียด เป็นต้น

หัวหน้าทีม มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยดูแลทีมแทนโค้ชตามนโยบายโค้ช
2. การตัดสินใจการสั่งการและการสื่อสารในสนามแทนโค้ช
3. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกทีม
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกๆ คน
5. ปฏิบัติตนและช่วยดูแลลูกทีมให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับโดยเคร่งครัด

### 3.3 หลักการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน

สุชาติ สารผล (2534, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่าเมื่อฤดูกาลล่าสุดสิ้นสุดลง ก็ถึงเวลาที่ผู้ฝึกสอนจะต้องเริ่มต้นวางแผนเพื่อเตรียมทีมของตน ในการเล่นฤดูกาลแข่งขันต่อไป ช่วงเวลาดังกล่าวจึงเหมาะสมที่สุดสำหรับผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอนที่มาร่วมปรึกษาหารือเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารทีมของตนเอง จุดมุ่งหมายหลักก็คือ การประเมินผลการดำเนินงานทุกอย่างที่มีอยู่ในความรับผิดชอบ บทสรุปและข้อเสนอแนะที่ได้จากการระดมความคิดเห็นทั้งของผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอนจะเป็นแนวทางและแบบแผนของผู้รับผิดชอบทีม ในการนำไปปฏิบัติในฤดูกาลแข่งขันต่อไปการเตรียมทีมจึงพอสรุปได้ดังนี้

1. สิ่งแรกที่ต้องทำให้สำเร็จ ในการเตรียมทีมไว้สำหรับการแข่งขันใหม่ ก็คือการกำหนดปรัชญาที่ตนเองยึดถือแต่ก่อนนี้อาจมีความจำเป็น หรือถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงไปของผู้เล่นที่มีอยู่ ผู้ฝึกสอนก็จำเป็นต้องปรับปรุงปรัชญาเกี่ยวกับทางด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สไตล์การเล่นของทีมลักษณะการฝึกกฎ ระเบียบวินัยของผู้เล่น การคัดเลือกตัวนักกีฬา การตัดตัวนักกีฬา
2. สิ่งที่จะต้องพิจารณาประการต่อมาในการเตรียมทีมคือ พื้นฐานหรือสไตล์การเล่นของทีมที่จะใช้ในการเล่นในฤดูกาลหน้าไม่ว่าจะเป็นการรุกหรือรับ ผู้ฝึกสอนต้องกลับไปพิจารณาทักษะพื้นฐานของผู้เล่นอีกครั้ง พร้อมกับขอคำปรึกษาหารือ และข้อคิดเห็นของผู้ช่วยผู้ฝึกสอนในเรื่องนี้ด้วย
3. ขั้นตอนต่อไปของการเตรียมทีมของผู้ฝึกสอนก็คือการจัดทำคลินิกการฝึกกีฬา เช่น การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง สำหรับประเทศไทยเราจัดคลินิกการฝึกกีฬานั้นมีน้อยครั้งมากเพราะอุปสรรคและปัญหาด้านต่างๆ เช่น ในเรื่องของงบประมาณ และการอำนวยความสะดวกด้านที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากร และผู้เข้ารับการอบรมเป็นต้น

4. การเตรียมทีมขั้นต่อไป คือ การจัดรูปแบบการบริหารผู้ช่วยผู้ฝึกสอนตามปกติแล้ว ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนที่มีสมาชิกอยู่เพียง 2-3 คน มักไม่ค่อยมีปัญหาเท่าใดนักแต่สำหรับผู้ช่วยผู้ฝึกสอนที่มีกีฬาสโมสรใหญ่ๆ อาจมีสมาชิกมากกว่าที่กล่าวมาทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานมากขึ้น โดยเฉพาะ ความขัดแย้งในแง่ของความคิดเห็น ซึ่งผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอนทุกคนย่อมมีความมุ่งหมายเดียวกันอยู่แล้วนั่น คือ การนำทีมให้ประสบความสำเร็จแต่แนวทางหรือกลวิธีในการทำงานอาจมีวิธีการไม่ซ้ำกัน ซึ่งเมื่อทุกคนต้องเข้ามารับหน้าที่เดียวกันแล้ว การแก้ปัญหาดังกล่าวจึงไม่น่าจะหนักใจแต่ประการใด เพียงแต่ว่าสมาชิก หรือผู้ช่วยผู้ฝึกสอนแต่ละคนควรยึดถือบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นหลักเท่านั้น กล่าวคือ เมื่อมีผู้ช่วยผู้ฝึกสอนก็ต้องมีหัวหน้าผู้ช่วยผู้ฝึกสอนบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน หัวหน้าผู้ช่วยผู้ฝึกสอนจะเป็นผู้รับเอานโยบายของหัวหน้าผู้ฝึกสอนมาปฏิบัติ พร้อมทั้งเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ แต่อำนาจลัทธิขาคานั้นควรตกอยู่กับหัวหน้าผู้ฝึกสอนแต่เพียงผู้เดียว เมื่อทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด เชื่อได้ว่าปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นย่อมลดน้อยลงได้

5. สิ่งต่อมาที่จะพิจารณาถึงในการเตรียมทีม คือ การพิจารณาในเรื่องอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับทีมและสำหรับผู้เล่นแต่ละคน ซึ่งส่วนมากแล้วโค้ชควรคำนึงถึงในเรื่องนี้มากที่สุด ได้แก่

- เครื่องแต่งกาย (เสื้อผ้า รองเท้า ถุงเท้า)
- ขนาดและความเหมาะสมของอุปกรณ์ เครื่องแต่งกายหรืออุปกรณ์ป้องกันการบาดเจ็บต่างๆ เช่น สนับแข้ง สนับเข่า ถุงมือ
- งบประมาณที่อยู่ในการจัดซื้อ จัดหา
- การจัดทำทะเบียน ทั้งนี้ผู้ฝึกสอนควบคุมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดของทีม

6. ผู้ฝึกสอนจะต้องตระเตรียมในเรื่องของสถานที่นัดหมายสำหรับการประชุมทีมซึ่งรวมทั้งการประชุมผู้ช่วยผู้ฝึกสอนและประชุมผู้เล่นด้วย โดยผู้ฝึกสอนอาจกำหนดล่วงหน้าให้ทุกคนทราบว่า วันใด เวลาใด ผู้ฝึกสอนนัดหมายให้ทุกคนมาพร้อมเพียงกัน และสถานที่ประชุมควรเป็นสถานที่เดียวกันตลอดการประชุมทุกครั้ง ทั้งนี้ผู้ฝึกสอนควรติดต่อขออนุญาตเป็นทางการต่อเจ้าหน้าที่ของสถานที่ดังกล่าวล่วงหน้าก่อนแล้ว ซึ่งสถานที่ดังกล่าวควรมีเงื่อนไขพิเศษอยู่เล็กน้อยว่าควรเป็นสถานที่หรือห้องที่ต้องสามารถใช้เครื่องฉายภาพยนตร์ หรือเครื่องฉายวิดีโอได้ด้วย

7. งานต่อไปในการเตรียมทีมคือการตระเตรียมในเรื่องของการแพทย์และการรักษาพยาบาล ผู้ฝึกสอนที่รอบคอบควรทำการติดต่อกับแพทย์คนใดคนหนึ่งให้ทำหน้าที่แพทย์ประจำทีมของตนหรืออาจขออนุญาตจากผู้บริหาร ทำการแต่งตั้งแพทย์หรือพยาบาลประจำสถาบันให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่แพทย์ประจำทีมอีกตำแหน่งหนึ่งก็ได้หากเป็นทีมของโรงเรียนในชนบทห่างไกลไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้ผู้ฝึกสอนก็อาจติดต่อกับแพทย์ประจำตำบลเพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องนี้ โดยไม่จำเป็นต้องให้แพทย์ติดตามทีมของตนตลอดไป เนื่องจากงานในหน้าที่แพทย์ดังกล่าวต้องมีความรับผิดชอบมากพออยู่แล้วเพียงแต่ผู้ฝึกสอนต้องขอความร่วมมืออย่างเป็นทางการ โดยบอกกล่าวแพทย์ล่วงหน้าไว้ก่อน หากมีเหตุการณ์จำเป็นต้องอาศัยแพทย์แล้ว ผู้ฝึกสอนและผู้เล่นจะมาขอรับความช่วยเหลือจากแพทย์นั้นได้ทันที

ในช่วงระยะเวลาเตรียมทีมนั้นผู้ฝึกสอนไม่ควรละเลยเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของผู้เล่นของตนถึงแม้จะไม่อยู่ในฤดูการแข่งขัน แต่การเตรียมทีมที่มีประสิทธิภาพผู้เล่นทุกคนย่อมมีสมรรถภาพที่ดีอยู่เสมอด้วย ดังนั้นผู้เล่นคนใดมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายในฤดูการแข่งขันที่ผ่านมา ผู้ฝึกสอนควรรหาโอกาสนำเขาเหล่านั้นไปพบแพทย์ได้วินิจฉัยลักษณะอาการต่างๆ โดยเฉพาะอาการบาดเจ็บเรื้อรังที่ผู้เล่นได้รับตั้งแต่ฤดูการแข่งขันที่แล้ว

8. อีกงานหนึ่งที่ผู้ฝึกสอนต้องทำในการเตรียมทีมก็คือ การเตรียมเอกสารหรือข้อมูลต่างๆ รวมทั้งแบบฟอร์มที่จะใช้ในการบันทึกรายละเอียดที่จะเป็นประโยชน์ต่อทีมของตน อาทิ เช่น ประวัติผู้เล่น บันทึกสุขภาพของผู้เล่น แบบทดสอบ ใบบันทึกการทดสอบแบบฟอร์มสำหรับการสอดแนม ตารางการฝึกซ้อมและประกาศต่างๆ เป็นต้น สำหรับงานนี้ผู้ฝึกสอนควรมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้ฝึกสอนอาจจัดสรรงบประมาณบางส่วนไปซื้อตู้เก็บเอกสารมาใช้เก็บเอกสารดังกล่าว

9. สิ่งหนึ่งที่ผู้ฝึกสอนจะละเลยหรือเพิกเฉยเสียมิได้ในการเตรียมทีมก็คือการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครองของลูกทีม ทั้งนี้เพราะผู้ปกครองของเด็กแต่ละคนต่างมีความผูกพันกับเด็กในแง่ของการกีฬาเหมือนกันกับที่ผู้ฝึกสอนเพราะฉะนั้นผู้ปกครองจึงอยากรู้อยากเห็นว่าเด็กในความปกครองหรือลูกหลานของเขาถูกผู้ฝึกสอนชักจูงไปในทางใดหรือมีความก้าวหน้าแค่ไหนบ้างแล้ว



10. การจัดหาผู้ช่วยในงานเบ็ดเตล็ดในการเตรียมทีมของผู้ฝึกสอน หากเป็นไปได้ ผู้ฝึกสอนควรจัดหาผู้ที่มีหน้าที่ทำงานเบ็ดเตล็ดทั่วไปที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ฝึกสอนโดยตรง ส่วนมากแล้วผู้ฝึกสอนควรจัดหาผู้ช่วยดังกล่าวนี้ โดยการพิจารณาคัดเลือกอาสาสมัครที่ตั้งใจ จะอุทิศตนให้ความช่วยเหลือโดยไม่คิดค่าตอบแทนโดยทำหน้าที่จัดเตรียมน้ำดื่ม ผ้าเช็ดหน้า ทำความสะอาดและดูแลความเรียบร้อยของอุปกรณ์

11. การรายงานข่าวคราวความคืบหน้าของการเตรียมทีมให้แก่ผู้บริหาร โดยเฉพาะ ผู้จัดการทีม ผู้อำนวยการสถาบันได้รับทราบในสิ่งที่ผู้ฝึกสอนจะรายงานนั้นสำคัญที่สุดเห็นจะได้แก่ แผนดำเนินงานบริหารทีมในฤดูกาลแข่งขันต่อไป อาจต้องขอการตัดสินใจจากผู้บริหารโดยเฉพาะ ในเรื่องงบประมาณ การที่ผู้บริหารได้รับรู้งานของผู้ฝึกสอนจะทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเตรียมทีมมากขึ้นหรืออย่างน้อยที่สุดก็อาจเกิดจากความเข้าใจในบางส่วนอันมีผลต่อนโยบาย การดำเนินงาน

12. งานในการเตรียมทีมของผู้ฝึกสอนอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อทีมมากที่สุดก็คือการ เตรียมหาผู้เล่นหน้าใหม่เสริมทีมแทนผู้เล่นหน้าเก่าที่จะต้องขาดหายไปหรืออาจจากทีมไป สิ่งแรกที่ ผู้ฝึกสอนจะต้องเตรียมทำการหาผู้เล่นหน้าใหม่คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักกีฬาแต่ละคน ที่ ผู้ฝึกสอนมีโอกาสจะดึงหรือนำตัวเข้ามาร่วมทีมได้ การคัดเลือกตัวผู้เล่นในปีที่ผ่านมาผู้ฝึกสอนอาจ กระทำไม่ทั่วถึงถึงแม้จะได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างดีแล้วก็ตามเพราะยังคงมีนักกีฬาอีกบางคน ที่ ไม่ได้เข้าร่วมในการคัดตัวครั้งนี้ด้วย

13. งานที่สำคัญที่สุดอีกงานหนึ่งในการเตรียมทีมของผู้ฝึกสอนคือ การวางแผนเพื่อทำ การอุ่นเครื่องทีม เพราะการอุ่นเครื่องทีม นั้นเป็นเครื่องชี้แนวทางการเล่นว่า ทีมของผู้ฝึกสอนพัฒนา ก้าวหน้าถึงไหนแล้ว ยังมีสิ่งใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง การอุ่นเครื่องทีมที่ดีผู้ฝึกสอนควรวางแผนเลือก พิจารณาที่ที่จะอุ่นเครื่องด้วย ช่วงเวลาที่จะนำทีมไปอุ่นเครื่อง การเลือกทีมที่จะอุ่นเครื่องนั้นผู้ ฝึกสอนควรเลือกทีมที่มีมาตรฐานเดียวกันกับตัวเอง เพื่อที่ผู้ฝึกสอนจะได้ศึกษาลูกทีมของตนเอง อย่างเต็มที่โดยไม่คำนึงถึงเงื่อนไขที่ว่าทีมนั้นดีน้อยกว่าทีมเราจึงเล่นได้ดี ทีมนี้เก่งกว่าเราจึงเล่นไม่ ออก เป็นต้น จวบจนกระทั่งทีมของผู้ฝึกสอนได้รับการฝึกซ้อมแก้ไขข้อบกพร่องรวมทั้งการปรับปรุง เทคนิค และยุทธวิธีสมบุรณ์แบบแล้ว อยู่ในช่วงก่อนการแข่งขัน ผู้ฝึกสอนก็อาจติดต่อทีมที่มีฝีมือใน ระดับที่สูงกว่ามาเพื่อทำการอุ่นเครื่องด้วย ในโอกาสนี้ผู้ฝึกสอนจะได้มองเห็นจุดเด่นจุดด้อยของทีม และลูกทีมไปพร้อมๆกัน

การเตรียมทีมของผู้ฝึกสอนเป็นงานในความรับผิดชอบต่อการรวมตัวของผู้เล่น เพื่อปฏิบัติตามแผนการฝึกซ้อม ดังนั้นหากทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้ฝึกสอนได้เตรียมไว้อย่างพร้อมเพียงแล้วเมื่อถึงเวลานัดหมายรวมตัวกันผู้ฝึกสอนจะสามารถดำเนินการฝึกซ้อมได้อย่างทันที

#### 4. ความสำคัญและสภาพปัญหาในการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอล

##### 4.1 ความสำคัญของกีฬาฟุตบอล

ฟุตบอลเป็นกีฬาประเภทหนึ่งที่ได้รับค่านิยมจากบุคคลทั่วไปทุกระดับชั้นทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศทั่วโลกโดยเฉพาะประเทศไทยกีฬาฟุตบอลเป็นกีฬายอดนิยมที่สุด ซึ่งจะเห็นได้จากในช่วงการแข่งขันฟุตบอลโลก (World Cup) ประชาชนจำนวนมากต่างเฝ้าติดตามชมการแข่งขันอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา นับเป็นเกมการแข่งขันที่สนุกสนานเร้าใจ เพราะการแข่งขันฟุตบอลโลกแต่ละทีมได้มีการพัฒนารูปแบบการเล่น เทคนิค แท็คติกใหม่ๆ และสมรรถภาพทางกายที่สมบูรณ์อยู่เสมอทำให้เกมการแข่งขันตื่นเต้นเร้าใจประทับใจตลอดกาล

กีฬาฟุตบอล นับเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งสิ่งหนึ่งของสังคมไทยเพราะกีฬาฟุตบอลมีความโดดเด่นและมีประชาชนสนใจมากที่สุดมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งภายในและภายนอกประเทศมีเครือข่ายโยงใยทั่วโลกหนังสือพิมพ์เกือบทุกฉบับมีแต่ข่าวกีฬาหรือแยกข่าวกีฬาออกมาอีกส่วนหนึ่งโดยเฉพาะหรือบางฉบับมีข่าวกีฬาโดยเฉพาะฟุตบอลอย่างเดียวทั้งฉบับ มีวารสารกีฬาฟุตบอลหลายฉบับมีหนังสือฟุตบอลใช้ในการเรียนการสอนหรือตำราฟุตบอลเกิดขึ้นเป็นเงาตามตัว สถานีวิทยุกระจายเสียงมีข่าวกีฬาตลอดทั้งวันหลายรายการโทรทัศน์เสนอรายการกีฬาโดยเฉพาะฟุตบอลทั้งเทปและถ่ายทอดสดทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายช่องเกือบทุกวันโดยเฉพาะฟุตบอลโลกประชาชนคนไทยและทั่วโลกเฝ้าติดตามชมการถ่ายทอดฟุตบอลโลกผ่านดาวเทียมจำนวนมากจนกระทั่งผู้สื่อข่าวกีฬาให้ฉายาว่า “ฟุตบอลโลกพีเวอร์” เป็นต้น

สภาพการณ์ยุคโลกาภิวัตน์ กีฬาฟุตบอลนับเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงทรัพยากรบุคคลของชาติ และนับวันจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ได้รับความสนใจมากจากบุคคลในวงการต่างๆ ทุกระดับชั้นสำหรับวงการศึกษากีฬาฟุตบอลได้รับการบรรจุอยู่ในหลักสูตรตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา

## สภาพปัญหาของการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอล

สังจา บุญญาสถิตย์ ([http://asia.geocities.com/satja\\_boonyasatit/plan.htm](http://asia.geocities.com/satja_boonyasatit/plan.htm)) ได้รวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ในเรื่องสภาพปัญหาของการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลโดยได้ยกเอาทีมฟุตบอลจังหวัดสกลนครเป็นกรณีศึกษาดังนี้

ในปัจจุบันกีฬาฟุตบอลของจังหวัดสกลนคร พบว่ายังขาดการพัฒนาและการเริ่มต้นที่ดีหรือเข้าไปผลที่ได้รับจากการแข่งฟุตบอลในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาเป็นไปอย่างไม่มีระบบและแบบแผน เพียงเพื่อให้จบการแข่งขันของแต่ละทัวร์นาเมนต์แล้วก็ผ่านไปไม่มีความต่อเนื่องผลจากการวิเคราะห์จะพบปัญหาต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านการเงิน รวมถึงปัญหาด้านการให้ความสำคัญของกีฬาฟุตบอล จากผู้สนับสนุนทีมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
2. ปัญหาด้านการบริหารองค์การ ขาดการวางแผนหรือการวางนโยบายที่ดี
3. ปัญหาด้านขาดบุคลากรนับตั้งแต่ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ที่ทีมจนถึงผู้เล่นเอง
4. ไม่มีองค์การสำหรับการบริหารทีมนับแต่ผู้บริหารลงมาถึงผู้เล่นนักกีฬาเอง เป็นไปอย่างไม่มีระเบียบ ระบบและแบบแผน
5. การแบ่งกลุ่มในการทำงานการแบ่งกลุ่มผู้บริหาร นักกีฬาหรือผู้ที่รับมอบหมาย
6. วิสัยทัศน์ของผู้ทำทีมฟุตบอล
7. นักกีฬาฟุตบอลไม่เป็นแบบอย่างที่ดีของนักฟุตบอลที่จะเป็นต้นแบบของการพัฒนาทีมสู่ความเป็นเลิศ

อนันต์ อัดชู (2538, หน้า 47-48) ได้กล่าวถึงการเตรียมทีมเข้าแข่งขันว่าจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับ 4 M การเตรียมทีมมักจะไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากขณะเตรียมทีมนั้นปัญหาต่างๆจะเกิดขึ้นจำเป็นต้องแก้ปัญหาลดเวลาแต่ถ้ามีการวางแผนที่ดีและเตรียมจัดหาสิ่งต่างๆไว้ให้พร้อมล่วงหน้าจะช่วยลดปัญหาต่างๆได้ ดังนั้นก่อนเตรียมทีมจะต้องรู้ถึงปัญหาต่างๆได้ ดังนั้นก่อนเตรียมทีมจะต้องรู้ถึงปัญหาและเตรียมสิ่งต่างๆไว้พร้อมก่อนดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการเตรียมทีม ผู้ฝึกสอนและคณะจะต้องทราบวัตถุประสงค์ของการเตรียมทีมครั้งนี้เพื่ออะไร จะมีวันและเวลาใดบ้างที่จะต้องฝึกซ้อม สิ่งต่างๆเหล่านี้ผู้ฝึกสอนและคณะจะต้องทราบเพื่อที่จะจัดการ การฝึกซ้อมและการจัดหาผู้เล่นต่างๆให้ตรงตามวัตถุประสงค์

2. แหล่งทุนหรือผู้ที่ จะให้การสนับสนุนทุนต่างๆ ในการดำเนินงาน จะได้จากแหล่งใด มากน้อยเพียงใด จะได้รับการสนับสนุนด้านใดบ้างเหล่านี้ ผู้ฝึกสอนและคณะจะต้องทราบเพื่อจะได้ วางแผนการฝึกซ้อมให้ เป็นไปตามความเหมาะสมและถูกต้อง แหล่งต้นทุนสนับสนุนนี้เป็นปัจจัยที่ สำคัญมากอย่างหนึ่ง ปัญหาการทำทีมหลายๆทีมมักจะพบปัญหานี้เป็นส่วนใหญ่

3. ผู้เล่นก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก การคัดเลือกผู้เล่นและการได้มาซึ่งผู้เล่นนั้น ถ้าเราได้ผู้เล่นที่ดีก็เท่ากับว่าเรามีความสำเร็จไปกว่าครึ่งแล้ว เราเลือกผู้เล่นที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด เท่าที่เราจะหาได้ แล้วมาฝึกสอนมาฝึกซ้อมทำให้เป็นนักกีฬาที่ดีให้ได้มากที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ ผู้ฝึกสอนและคณะจะต้องระลึกไว้เสมอว่าผู้เล่นนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอันหนึ่ง

4. ผู้ฝึกสอนและคณะผู้ฝึกสอนทีมจะดีหรือไม่ดีจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ทุกอย่างผู้ ฝึกสอนและคณะจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพราะผู้ฝึกสอนจะต้องมีหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ดูแล ผู้กำกับ ควบคุมกิจการและกระทำทุกอย่างให้ทีมเรียบร้อย ถ้าองค์กรใดได้ผู้ฝึกสอนดี คณะดีและนักกีฬาดี ด้วยก็จะได้รับความสำเร็จไปมากกว่า 75%

5. สนามฝึกซ้อมและอุปกรณ์เป็นสิ่งที่ไม่ได้ สนามและอุปกรณ์ฝึกซ้อมถ้าเป็นไป ได้ก็จะต้องให้เหมือนกับสนามแข่งขันจริงๆ หรือให้คล้ายกับสนามแข่งขันมากที่สุดและมีให้เพียงพอ แก่การฝึกซ้อม

6. การจัดการและการบริหารทีมในที่นี้หมายถึงการวางแผนการฝึกซ้อมการวางตัว บุคคลที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง การทำโครงการระยะสั้นและระยะยาว ในด้านการฝึกซ้อมแข่งขัน และการประเมินผลการทำงานของทีมโดยส่วนรวม การแบ่งอำนาจและหน้าที่ของแต่ละคนในคณะ ผู้บริหาร คณะผู้ฝึกสอนและหัวหน้าทีม การประสานงานต่างๆในทีม มีการประชุมปรึกษาหารือกัน เป็นระยะๆ

7. สวัสดิการ หมายถึงการดูแลเรื่องความเป็นอยู่ของนักกีฬา การมีอาชีพ การรักษาพยาบาลเมื่อได้รับการเจ็บป่วย คือดูแลให้นักกีฬามีความมั่นคงในสวัสดิการของสังคม พอสมควรอย่าให้นักกีฬาต้องเดือดร้อนด้านการเงิน การเดินทางไปฝึกซ้อมและครอบครัวเดือดร้อน

8. สิ่งสุดท้ายที่จะลืมฝากข้อคิดเสียไม่ได้ก็คือความเป็นระเบียบของทีม ความมีวินัย ความเป็นสุภาพบุรุษ ความตรงต่อเวลา ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทุกคนใน ทีม ถ้าทีมใดขาดสิ่งเหล่านี้แล้วปัญหาการทำทีมก็มักจะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้ฝึกสอนที่ดีจะต้องไม่ลืม ในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ด้วย

นอกจากนี้ ประโยค สุทธิสง่า (2541, หน้า 35-36) ได้กล่าวถึงปัญหาการเตรียมทีม ซึ่งเป็นปัญหาในด้านผู้จัดการทีมและปัญหาด้านผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ไว้ดังนี้

#### ปัญหาด้านผู้จัดการทีม

1. ขาดภาวะผู้นำที่ดี
2. ไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน
3. ผลประโยชน์ส่วนตัวมาก่อน ส่วนรวมมาทีหลัง
4. ไม่มีเทคนิคจูงใจ
5. ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า
6. บริหารเวลาไม่ถูกต้อง
7. การติดต่อประสานงานและมอบหมายงานไม่ดี
8. ขาดความเป็นกันเอง
9. ไม่สอดคล้องการทำงานของลูกทีม
10. ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม
11. ใช้อารมณ์ เอาแต่ใจตนเอง ขาดความเป็นธรรม
12. ไม่จริงจังกับผู้ร่วมทีม
13. สร้างความแตกแยก
14. ทำงานผิดพลาด ไม่ยอมรับความจริง
15. ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน
16. ขาดการติดตามและควบคุมงาน
17. ระบบการเล่นขาดประสิทธิภาพ
18. อุปกรณ์ไม่เพียงพอ
19. บรรยากาศของทีมไม่ดี
20. ไม่มีความผูกพันกับองค์กร
21. ระบบงานซ้ำซ้อน
22. สับสน ขาดการประสานงาน
23. การฝึกแบบไม่มีระบบและกระบวนการที่ถูกต้อง
24. ไม่ยึดถือความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
25. สถานที่เก็บตัวและที่ฝึกไม่สะดวกปลอดภัย
26. เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการฝึกไม่มี

ปัญหาด้านผู้ฝึกสอนและนักกีฬา

1. ไม่รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. มีเป้าหมายการทำงานไม่เหมือนกัน
3. ไม่ยอมรับกฎ ระเบียบ วินัย ข้อบังคับของทีม
4. เกรงกลัวไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อโค้ช
5. ไม่รอบคอบและไม่เข้าใจวิธีการฝึกและวิธีการเล่นของทีม
6. การสื่อสารคำสั่งที่ได้รับไม่ดีพอ
7. ไม่มีความสามัคคี
8. ขาดขวัญและกำลังใจในทีม
9. มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องกับองค์กร
10. ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
11. ขาดความซื่อสัตย์ต่อทีม
12. ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่คณะผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาการเตรียมทีมกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันในระดับต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ประกอบด้วย

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนุโพธิ์ สุคนธ์พานิช (2544,บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัญหาการเตรียมทีมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลไทยแลนด์ลีก ครั้งที่ 5 พบว่า

1. ปัญหาในการเตรียมทีมด้านการฝึกซ้อม สถานที่และอุปกรณ์การฝึกซ้อม ข้อที่เป็นปัญหามากที่สุดคือจำนวนของอุปกรณ์ในการฝึกซ้อม
2. ปัญหาในการเตรียมทีมด้านสวัสดิการและสุขภาพอนามัย ข้อที่เป็นปัญหามากที่สุด คือสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลในยามเจ็บป่วย
3. ปัญหาในการเตรียมทีมด้านการจัดการและบริหารทีม ข้อที่เป็นปัญหามากคือการสนับสนุนงบประมาณในการทำทีมอย่างต่อเนื่อง

สมรรถ อมาตยกุล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการเตรียมทีมในการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนประเภท ก. รุ่นอายุไม่เกิน 18 ปี สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประจำปี 2545 พบว่า

1. สภาพการเตรียมทีมของผู้ควบคุมและผู้ฝึกสอน ความคิดเห็นโดยรวมส่วนใหญ่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนนักกีฬามีความคิดเห็นโดยรวมส่วนใหญ่ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาการเตรียมทีมของผู้ควบคุมทีมและผู้ฝึกสอนความคิดเห็นโดยรวมส่วนใหญ่ มีปัญหาการเตรียมทีมอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านโภชนาการ มีปัญหาการเตรียมทีมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนนักกีฬามีความคิดเห็นโดยรวมส่วนใหญ่มีปัญหาเตรียมทีมอยู่ในระดับน้อย

จากการศึกษาปัญหาต่างๆจากการแข่งขัน การฝึกซ้อมนักกีฬาและการเตรียมทีมการแข่งขันในงานวิจัยที่ผ่านมา ปัญหาที่พบส่วนใหญ่คือ ระยะเวลาการเก็บตัวฝึกซ้อมควรต่อเนื่องและยาวนาน รวมทั้งปัญหาทางด้านเบี้ยเลี้ยงไม่เพียงพอและเบิกจ่ายล่าช้า การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งสาเหตุเหล่านี้เป็นปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมทีมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาซึ่งสมควรแก้ไขและปรับปรุง

เฉลิมพล เหมือนพลอย (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการเตรียมทีมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด พรีเมียร์ลีก 2003 พบว่า

1. ด้านบริหารและจัดการ พบว่า ผู้จัดการทีมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและนักกีฬาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

2. ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผู้จัดการทีมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและนักกีฬาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

3. ด้านการฝึกซ้อม พบว่า ผู้จัดการทีมส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก รองลงมา มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและนักกีฬาส่วนใหญ่ มีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด และนักกีฬาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

สุรัชต์ หุ่นทองกุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการเตรียมทีมนักกีฬาประเภททีมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 30 รอบมหกรรม พบว่า

1. ปัญหาด้านการฝึกซ้อมที่มีปัญหาในระดับมาก คือนักกีฬาฝึกซ้อมไม่ตรงเวลาตามเวลาที่กำหนดไว้เป็นประจำ นักกีฬาขาดการฝึกซ้อมเนื่องจากปัญหาการเรียนและนักกีฬาขาดการฝึกซ้อมเนื่องจากปัญหาส่วนตัว
2. ปัญหาด้านนักกีฬาและผู้ฝึกสอนที่มีปัญหาในระดับมากคือ การนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการฝึกซ้อมกับนักกีฬาและการนำจิตวิทยาไปใช้ระหว่างการฝึกซ้อมกับนักกีฬา
3. ปัญหาด้านอุปกรณ์และสถานที่ในการฝึกซ้อมที่มีปัญหาในระดับมากคือความทันสมัยของอุปกรณ์ในการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย สนามฝึกซ้อมมีห้องน้ำและห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว
4. ปัญหาด้านการจัดสวัสดิการให้กับนักกีฬาและผู้ฝึกสอนที่มีปัญหาในระดับมากคือการจัดอาหารหลักและอาหารเสริมให้แก่นักกีฬา การจัดสอนเสริมและติดตามการเรียนของนักกีฬา
5. ปัญหาด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารสถาบันที่มีปัญหาในระดับมากคือ การจัดหางบประมาณภายนอกมาสนับสนุนการพัฒนากีฬาของสถาบัน การจัดคณาจารย์ดูแลการเรียนของนักกีฬาเป็นกรณีพิเศษ

วุฒิชัย วรหาญ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการเตรียมทีมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพโปรลีก 1 ประจำปี 2549 พบว่า

1. ด้านการบริหารและการจัดการ พบว่า ผู้จัดการทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับมาก ผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง นักกีฬามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง
2. ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผู้จัดการทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับมาก ผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง นักกีฬามีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง
3. ด้านการฝึกซ้อม พบว่า ผู้จัดการทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับมาก ผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับมาก นักกีฬามีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง



4. ด้านผู้ฝึกสอน พบว่า ผู้จัดการทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับมาก นักกีฬา มีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

5. ด้านตัวนักกีฬา พบว่า ผู้จัดการทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมมีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับมาก นักกีฬามีความคิดเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

6. ข้อเสนอแนะอื่นๆ พบว่า ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและเจ้าหน้าที่ประจำทีมและนักกีฬามีข้อเสนอแนะโดยรวม ดังนี้

6.1 ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลายเพิ่มมากขึ้น

6.2 ควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้มากขึ้นในทุกๆด้าน รวมทั้งควรเพิ่มสวัสดิการและเบี้ยเลี้ยงให้นักกีฬาเพิ่มมากขึ้น

6.3 ควรมีการติดตามการฝึกซ้อมอย่างใกล้ชิดและควรมีการปรับปรุงเกี่ยวกับเวลาและสถานที่ในการฝึกซ้อมให้เหมาะสม