

การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยทักษะการโค้ช

Human Resource Administration Development by Coaching Skills

ณัฐนันท์ กาลพัฒน์¹, สุวิทย์ ภาณุจारी² และ วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย³

Nattanit Kanpat¹, Suwit Panuchari² and Weerawat Pattanakulchai³

^{1,2,3} วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

^{1,2,3} College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

E-mail: ¹Nok-nut@kotmail.com; ²suwitmbu@hotmail.com

Received December 18, 2021; Revised May 17, 2022; Accepted May 19, 2022

บทคัดย่อ

ปัจจุบันปัญหาหลักของการบริหารสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะการโค้ช เพราะหากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการโค้ชสูง จะมีความสามารถบริหารสถานศึกษาให้เกิดความสำเร็จโดยใช้ทักษะการโค้ช โค้ชครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะการโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการสอนของครูและนักเรียน ที่สำคัญหากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการโค้ชที่ดีส่งผลให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายคือประชากรที่มีคุณภาพของประเทศ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนด ทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาจึงนับว่าเป็นวิธีการที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการโค้ชที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความตระหนัก คิดไตร่ตรอง และสำรวจตรวจสอบงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น และส่งผลต่อความสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศคือนักเรียนที่มีคุณภาพให้กับประเทศตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้อย่างมีคุณภาพ

ทักษะการโค้ช เป็นกระบวนการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ศาสตร์การบริหารสถานศึกษา และการใช้กระบวนการบริหารถ่ายทอดผ่านทักษะการโค้ช 6 ทักษะ ได้แก่ 1) การสร้างความไว้วางใจ (Trust building) 2) การฟัง (Listening) 3) การถาม (Questioning) 4) การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging) 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving feedback) และ 6) การสังเกต (Observation) โดยแต่ละทักษะการโค้ชได้นำนักวิชาการนำเสนอเรียงลำดับคะแนนความสำคัญของการนำไปใช้เฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการฟัง และ ทักษะการถาม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ ร้อยละ 100 รองลงมาคือ การสร้างความไว้วางใจ การชมและการให้กำลังใจ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือร้อยละ 90 และการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 60 และสุดท้ายการสังเกตภาษากาย มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 40

คำสำคัญ: การพัฒนาการบริหารสถานศึกษา; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ผู้บริหารสถานศึกษา; ทักษะการโค้ช

Abstract

At present, the lack of coaching skills of school administrators is a major problem in school administration. If the school administrators have high coaching skills, they can manage the school successfully by coaching teachers and school personnel until the school's main objectives are achieved. The school administrators need to use coaching skills as a management tool to promote and support the teaching and learning of teachers and students. Importantly, if the school administrators have good coaching skills, resulting in the goal of management, that is, obtaining a quality population of the country. The National Education Act stipulates that the coaching skills of school administrators are considered an important and necessary method for the development of the country's human resources. Therefore, if the school administrators have good coaching skills, it will help encourage teachers and educational personnel to be more aware, reflective, and examine their work. Moreover, it affects the country's ability to develop human resources, that is, to obtain quality students for the country as stipulated in the National Education Act.

Coaching skills is a process to promote knowledge and understanding of the science of school administration to the administrators. The use of the management process is transmitted through 6 coaching skills: 1) trust building 2) listening 3) questioning 4) encouraging 5) giving feedback and 6) observation. The academics presented each coaching skill in descending order of application scores as follows: Listening skills and questioning skills had the same average scores of 100%, followed by trust-building and encouragement had the same scores of 90%, giving feedback was averaged 60%, and finally, the body language observations scored an average of 40 percent.

Keywords: Development of School Administration; Human Resource Management; School Administrators; Coaching Skills

บทนำ

การพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหาร การศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก นักวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ระบุว่าปัญหาการบริหารการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ฉุดรั้ง การปฏิรูปการศึกษา สาเหตุเพราะ ผู้บริหารการศึกษา ขาดทักษะการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ขาดความต่อเนื่อง และไม่เปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ บริบท สภาพปัญหาของสถานศึกษา ซึ่งตรง กับ การสรุปรายงานการจัดการศึกษาของอภิชาติ พันธเสน และคณะ (2558) ที่สรุปว่า ปัญหาหลักสำคัญ

ของการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ขาดประสิทธิภาพ เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะการโค้ช ขาดการนิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนต่ำ เมื่อเทียบกับค่ากลางของการวัดและประเมินผลระดับชาติ และระดับนานาชาติ ปัญหาดังกล่าวล้วนเกิดจากสาเหตุผู้บริหารไม่สามารถโค้ชให้ครู และบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงาน หรือดำเนินงานนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้

ปัญหาการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาคือต้องมีทักษะความสามารถสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการโค้ช เพราะทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะการโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการเรียนการสอนของครู และการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาความสามารถของครูผู้สอนและการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติการสอนและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (อนันต์ กันนัง, 2558) ให้ครูก้าวสู่รูปแบบกระบวนการสอนหรือการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นใจมีประสิทธิภาพ ทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประพฤติปฏิบัติสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทักษะการโค้ชเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จทางการศึกษา รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเป็นผู้นำ และดึงความสามารถที่หลากหลายจากผู้อื่นได้วิธีที่ผู้บริหารทำได้สะดวก คือ การโค้ชครูโดยใช้ทักษะการโค้ชที่เกิดขึ้นจากความสามารถในตัวผู้บริหารเอง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับทักษะและกระบวนการโค้ช เพื่อให้สามารถนำไปใช้โค้ชครูและบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน

จากข้อมูลปัญหาและสาเหตุที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้สามารถกล่าวได้ว่าหากต้องการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน จำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับสถานศึกษา โดย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญ ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ ทักษะ และกระบวนการโค้ช สามารถนำทักษะการโค้ชไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจน ประยุกต์ให้เข้ากับบริบทที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม ย่อมจะส่งผล ให้การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และการบริหารงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เพราะการโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือ สำคัญที่ช่วยกระตุ้นศักยภาพของครูและบุคลากรให้เกิดความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) สามารถคิด แก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา และคุณภาพการศึกษาของประเทศ ตามที่ ลอฟต์เฮาส์ สิต และ ทาวเลอร์ (Lofthouse, Leat & Towler, 2010) กล่าวไว้

ดังนั้นการโค้ชที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้ครูเกิดความตระหนัก คิดไตร่ตรอง และสำรวจตรวจสอบในงานที่ทำมากขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูเกิดความมั่นใจในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวางแผน และการติดตาม (Lofthouse, Leat & Towler, 2010) จึงมีความจำเป็นต้องให้ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบทักษะการโค้ชที่มีกลยุทธ์ใหม่ (New strategies) มีกระบวนการบริหารจัดการใหม่ (New processes) และมีทัศนคติใหม่ (New mindset) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

วัตถุประสงค์การศึกษา

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการใช้ทักษะการโค้ช

รูปแบบ และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบทักษะการโค้ช

รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองหรือโครงสร้างที่ออกแบบแสดงถึงแนวทางการคิดที่ได้ถ่ายทอดออกมาเป็นหลักการ วิธีดำเนินการและเกณฑ์ต่าง ๆ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างกระชับและเป็นระบบ

กู๊ด (Good. 1973) อธิบาย ว่ารูปแบบ คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด และ 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้ สำหรับ คีฟส์ (Keeves, 1988) ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบรวม ๆ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายเรื่องที่กำลังศึกษา ส่วน พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือ รูปที่กำหนด เป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ และทิศนา แคมณี (2555) ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย และวโรเพ็งสวัสดิ์ (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองหรือโครงสร้างที่ออกแบบแสดงถึงแนวทางการคิดที่ได้ถ่ายทอดออกมาเป็นหลักการ วิธีดำเนินการและเกณฑ์ต่าง ๆ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างกระชับและเป็นระบบ

รูปแบบการโค้ช

รูปแบบการโค้ช (Coaching Model) เป็นการนำเสนอขั้นตอนการโค้ชสำหรับให้ผู้ที่โค้ชเลือกใช้สำหรับการโค้ช โดยมีผู้นำเสนอไว้ ดังนี้

วิทมอร์ (Whitmore, 2009) ได้นำเสนอรูปแบบการโค้ชแบบ GROW (GROW model) ไว้ดังนี้

1) G-goal หมายถึง มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ชด้วยความเต็มใจของทั้งสองฝ่ายเป้าหมาย

2) R-reality หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลคำถามปลายเปิดต่าง ๆ เช่น ทำไม เมื่อไร ที่ไหน และใคร เพื่อที่จะสรุปและเข้าใจข้อมูลที่ถูกต้องทั้งสองฝ่ายในสถานะความเป็นจริงในปัจจุบันของผู้รับการโค้ช

3) O-options หมายถึง การค้นหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะไปสู่เป้าหมาย

4) W-will หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยสามารถระบุถึงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของโค้ชที่จะต้องกระตุ้นการโค้ชด้วยการตั้งคำถาม ใคร ทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร ส่วนแฟลเฮอร์ตี้ (Flaherty, 1999) ได้นำเสนอรูปแบบการโค้ชแบบ Flow โดยรูปแบบแบ่งออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้ 1) สร้างความสัมพันธ์ (Establish Relationship) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำคัญที่โค้ชกับผู้รับการโค้ชต้องทำการรู้จักเพื่อสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน 2) การหาโอกาสที่เหมาะสม (Recognize Opening) ในการเริ่มโค้ชหลังจากการผ่านขั้นตอนแรกมา 3) สังเกตและประเมินผู้รับการโค้ช (Observe) ในเรื่องต่อไปนี้ เช่น ความกังวลประวัติที่ผ่านมา ทั้งที่เกี่ยวข้องงานโดยตรง แต่มีผลต่องาน ความต้องการ ความพึงพอใจ คุณภาพ ความชำนาญ และความต้องการที่จะไปสู่เป้าหมาย 4) ทำให้ผู้รับการโค้ชมีความเชื่อถือ (Enroll Client) เพื่อความสำเร็จจากการโค้ชแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ 5) เริ่มการโค้ช (Coaching Conversation) ซึ่งมีสามระดับ คือ แบบตามหน้าที่ งาน แบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ และร็อค (Rock, 2007) ได้เสนอแบบการโค้ช CREATE (CREATE model) โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบการโค้ช ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 CR – Current Reality เป็นขั้นตอนสถานการณ์ที่เป็นจริงของผู้รับการโค้ชในปัจจุบัน องค์ประกอบที่ 2 EA – Explore Alternative หรือการสำรวจและค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้ ที่สามารถทำได้ จนผู้รับการโค้ชเกิดความเข้าใจและมั่นใจในการลงมือปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 3 TE – Tap their Energy เป็นขั้นตอนที่โค้ชกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจนสามารถสำเร็จเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้มีนักวิชาการที่เห็นว่าการพัฒนาองค์กรสำหรับผู้บริหารด้วยการโค้ช เป็นความพยายามสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละคนจนสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ในที่สุด (อุทิศ ดวงผาสุก และคณะ,

2560) รูปแบบการบริหารโดยการโค้ช คือ 1) สร้างการตระหนักรู้ถึงความเป็นจริงสถานการณ์ในปัจจุบัน 2) สร้างความรับผิดชอบ เป็นรูปแบบพื้นฐานที่เป็นโครงสร้างให้ผู้ทำหน้าที่โค้ชสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกฝนบุคลากรในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเห็นถึงสภาพปัญหาที่ต้องแก้ไขจึงเพิ่มความสามารถในการตอบสนองอย่างเพียงพอกับสถานการณ์ที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชกำลังเผชิญ ด้วยแบบที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน 2 รูปแบบ คือ FUEL Model and the GROW MODEL โดย FUEL Model (Zenger, John and Kathleen Stinnett, 2010) ได้อธิบายขั้นตอนไว้ดังนี้

1. กำหนดกรอบการสนทนา (Frame The Conversation) คือ การกำหนดกรอบการสนทนาเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ชตกลงที่จะอยู่ในการสนทนาเดียวกันและทำให้การสนทนานั้นชัดเจนและประเด็นที่สำคัญ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเป็นเจ้าของกระบวนการ ในขณะที่ผู้รับการโค้ชเป็นเจ้าของเนื้อหาของการสนทนาโดยระบุพฤติกรรมหรือปัญหาที่จะหาหรือโดยผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องเป็นผู้กำหนดหัวข้อที่จะพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการให้ผู้รับการโค้ชเป็นผู้เล่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นในการสนทนา รวมถึงการกำหนดผลลัพธ์ของการสนทนา ผู้รับการโค้ชต้องการอะไรในกระบวนการสนทนา เพื่อที่จะให้การสนทนาดำเนินต่อไปได้

2. เข้าใจถึงสถานะปัจจุบัน (Understand the Current State) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชรู้จักตนเองและสถานะปัจจุบัน เข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชจะต้องเริ่มที่จะเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันของเขาด้วย ในฐานะโค้ชจะต้องทำหน้าที่รักษากระบวนการการสนทนาไว้และคอยเป็นกระจกในการตรวจสอบพฤติกรรมของผู้รับการโค้ชด้วยคำถามปลายเปิด คำถามจะช่วยให้เข้าใจมากขึ้นทั้งผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ช ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องเข้าใจว่าคนจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จนกว่าพวกเขาจะรู้สึกว่าการจำเป็นต้องเปลี่ยน ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชต้องปฏิบัติหน้าที่นำเสนอมุมมองต่อสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้กับผู้รับการโค้ชเพื่อสร้างความตระหนักให้มากขึ้นจนผู้รับการโค้ชมีมุมมองต่อสถานการณ์นี้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะทำอย่างไร กำลังเกิดอะไรขึ้นกับสถานการณ์แบบนี้ จะทำอะไรได้บ้าง มีอะไรเป็นความท้าทาย ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชอาจมีส่วนร่วมในสถานการณ์เช่นนี้ คนอื่นอาจจะเห็นสถานการณ์นี้หรือไม่ตรวจสอบผลกระทบของการดำเนินการต่อไปบนเส้นทางปัจจุบัน ผลกระทบอะไรบ้างกับตัวเราหรือกับคนอื่น หากสถานการณ์ไม่เปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายอย่างไร อะไรคือสิ่งที่เขาจะทำให้บรรลุ และอะไรคือผลกระทบในระยะยาว ผู้ที่หน้าที่โค้ชจะต้องนำเสนอสถานการณ์นี้ในมุมมองของผู้รับการโค้ช

3. สำรวจสภาพที่ต้องการ (Explore the Desired State) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชได้ทราบถึงข้อมูลบริบทต่าง ๆ ที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลและสร้างทางเลือกที่หลากหลายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย สำรวจสภาพที่ต้องการว่าสิ่งใดมีความสำคัญที่สุดที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะต้องริบเร่งแก้ปัญหาและมีเจตนาในการกำหนดเป้าหมายให้กับผู้รับการโค้ชและร่วมกันสร้างทางเลือกสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ผู้ที่หน้าที่โค้ชจะต้องสนทนาด้วยการถามคำถาม หว่านปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หากยังไม่สามารถหาทางได้ ผู้ที่หน้าที่โค้ชจะต้องช่วยระดมสมองให้เข้าใจถึงความสำเร็จ สิ่งที่ยากเห็น อะไรคือเป้าหมาย เส้นทาง

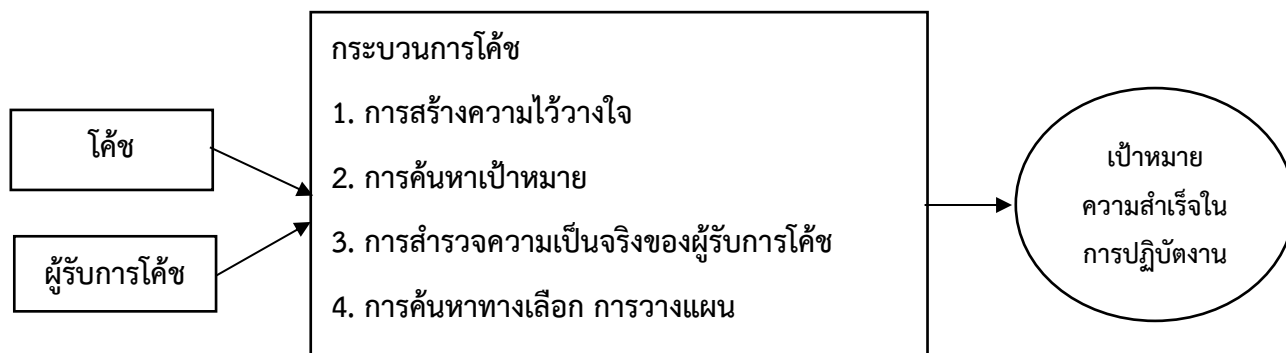
ไหนคือสิ่งที่ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเห็น เมื่อสำรวจเส้นทางหรือทางเลือกของการดำเนินการอาจจะเลือกใช้เพียงบางวิธีที่ได้ผลสำหรับผู้รับการโค้ช ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชอาจจะต้องมีการพิจารณาสำรวจปัญหาและอุปสรรคและระลึกเสมอว่าอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับความสำเร็จ คือ ความไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

4. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Lay Out a Success Plan) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชสร้างแผนดำเนินการมีรายละเอียดและปฏิบัติตามแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนจะประสบความสำเร็จในขั้นตอนสุดท้าย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการโค้ชจะต้องมีความชัดเจนในเส้นทางที่ตนเองเลือกและจะต้องทำให้สิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น ผู้ทำหน้าที่โค้ชมีหน้าที่กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ ควบคุมกำกับและตรวจสอบประเมินผลได้ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชค้นหาวิธีสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชในการบรรลุเป้าหมาย เกิดการพัฒนา และยอมรับในแผนการดำเนินการนั้น มีการทบทวนแผน หรือยอมรับการสนับสนุนจากผู้อื่นที่สามารถสนับสนุนในการก้าวไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมาย

GROW MODEL เป็นรูปแบบที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ ลักษณะใกล้เคียงอย่างมากกับรูปแบบ FUEL ของ จอห์น และแคธลีน (Zenger, John and Kathleen Stinnett) เกี่ยวกับกรอบโครงสร้างการฝึกการเป็นโค้ชในรูปแบบนี้มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. Goal คือ เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของผู้รับการโค้ชที่ต้องการ 2. Reality คือ ข้อมูลจริงสถานการณ์จริงในปัจจุบัน 3. Option คือ ทางเลือกและหรือแนวทางที่เป็นไปได้จากความคิดสร้างสรรค์ การเปรียบเทียบ วิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จและมีความเหมาะสม 4. Will คือ เริ่มตัดสินใจที่จะลงมือทำตามที่ตั้งใจไว้เพื่อประสบความสำเร็จในการเอาชนะ อุปสรรคใด ๆ ที่อาจจะต้องทำไปพร้อมกัน ทักษะการโค้ชของผู้บริหารมีสองสิ่งที่ผู้บริหารควรระลึกอยู่เสมอ คือ 1. ปฏิบัติงานให้สำเร็จ และ 2. พัฒนาทักษะของบุคลากรและทีมงาน

สรุปได้ว่า รูปแบบการโค้ช (Coaching model) เป็นการแสดงขั้นตอนต่าง ๆ สำหรับโค้ชเลือกใช้ในการโค้ชแต่ละครั้ง โดยโค้ชหรือผู้ใช้บทบาทโค้ชจะเลือกใช้รูปแบบใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความถนัดส่วนตัว แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการโค้ชใด ก็จะมีขั้นตอนที่คล้ายกัน โดยเริ่มจาก การสร้างความไว้วางใจ การค้นพบเป้าหมาย การสำรวจความเป็นจริงของผู้รับการโค้ช การค้นหาทางเลือก การวางแผน และติดตามการปฏิบัติของผู้รับการโค้ช จนกระทั่งผู้รับการโค้ชบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้ทำตารางสังเคราะห์หาความสัมพันธ์ พบว่า รูปแบบการโค้ชของนักวิชาการ พอสรุปรูปแบบการโค้ชได้ดังนี้ รูปแบบการโค้ช (Coaching model) เป็นการแสดงขั้นตอนต่าง ๆ สำหรับโค้ชเลือกใช้ในการโค้ชแต่ละครั้ง โดยโค้ชหรือผู้ใช้บทบาทโค้ชจะเลือกใช้รูปแบบใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความถนัดส่วนตัว แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการโค้ชใด ก็จะมีขั้นตอนที่คล้ายกัน โดยเริ่มจาก การสร้างความไว้วางใจ การค้นพบเป้าหมาย การสำรวจความเป็นจริงของผู้รับการโค้ช การค้นหาทางเลือก การวางแผน และติดตามการปฏิบัติของผู้รับการโค้ช จนกระทั่งผู้รับการโค้ชบรรลุเป้าหมาย

รูปแบบการโค้ช



หลักการโค้ชและทักษะการโค้ช

การศึกษาจากองค์การต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง พบว่าการโค้ชช่วยให้การพัฒนาบุคคล พัฒนาทีม และการสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถพัฒนาตนเอง การประสานงานในทีม และระหว่างทีมพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว การโค้ชที่ดี จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคคล การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี อย่างไรก็ตามการนำการโค้ชมาใช้ในการจัดการ จะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน ปีเตอร์สัน; และ ฮิกส์ (Peterson; & Hicks, 1996) อธิบายว่า การโค้ชเป็นกระบวนการ ที่มนุษย์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จที่ได้ ตั้งไว้ การโค้ช คือ การทำงานโดยมีผู้ที่ชำนาญหรือหัวหน้างานเป็นพี่เลี้ยง สอนให้พนักงานทำงานอย่าง มีขั้นตอน ติดตามประเมินผล เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ส่วน วิทมอร์ (Whitmore, 2009) ได้ให้ความหมายว่า การโค้ช หมายถึง การปลดปล่อยศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตัวเอง เป็นการช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้มากกว่าการสอน สอดคล้องกับสหพันธ์โค้ชนานาชาติ (International Coach Federation, 2009) ได้ให้ความหมาย ว่า การโค้ช (Coaching) หมายถึง การเป็นหุ้นส่วนระหว่างโค้ชกับผู้รับการโค้ชโดยใช้กระบวนการกระตุ้น ความคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้รับการโค้ชนำเอาศักยภาพของตนเองทั้งด้าน ส่วนตัวและวิชาชีพ มาใช้อย่างสูงสุด และนักการศึกษาของไทย ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557) ได้ให้ความหมายว่า การโค้ช หมายถึง กระบวนการและ ทักษะในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นหรืออำนวยความสะดวก (Facilitating) ให้บุคคลค้นพบ (Self-Discovery) และ เข้าใจตนเอง ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และปลดปล่อยศักยภาพด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒผล (2557) ได้ให้ความหมายว่า การโค้ชเพื่อการรู้คิด หมายถึง การเป็นคู่คิดของผู้ได้รับการโค้ชในกระบวนการพัฒนาที่สร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ผู้ได้รับการ โค้ชได้นำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ทั้งชีวิตส่วนตัวและอาชีพ โดยการโค้ชเน้นการลงมือ ปฏิบัติด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านดีที่เป็นรูปธรรม บุญญประครอง สาธรรม (2559) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เน้นการพัฒนางานเป็นหลัก เป็นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันด้วยความร่วมมือระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช ที่มีความเฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาผู้รับการโค้ชแต่ละคนในสถานการณ์การทำงานปกติ (on the job training) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการสร้างทักษะใหม่และการให้ความรู้ใหม่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ สอดคล้องกับ อุทิศ ดวงผาสุก (2560) ที่ให้ความหมายว่า การใช้เทคนิคการสอนงาน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ทำหน้าที่โค้ช และผู้รับการโค้ชในการกำหนดเป้าหมายและลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่ผู้รับการโค้ชเป็นผู้เลือก โดยผู้ทำหน้าที่โค้ชเป็นผู้ควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผลให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด

สรุปได้ว่า การโค้ช หมายถึง การร่วมมือ กันระหว่างโค้ช (Coach) กับผู้รับการโค้ช (Coachee) เพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือชีวิตส่วนตัว โดยโค้ชใช้ทักษะต่าง ๆ และกระบวนการกระตุ้น ให้ผู้รับการโค้ชใช้ความคิด จนเกิดความตระหนักรู้และเข้าใจความเป็นจริง กระทั่งสามารถนำไปปฏิบัติ หรือจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม บรรลุเป้าหมายการทำงานที่ตั้งไว้ รวมถึงพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลักการโค้ช

The University of Kansas Center for Research on Learning ได้ให้หลักการโค้ชไว้ 3 ประการคือ 1) การให้ทางเลือก (Choice) โค้ชจะต้องให้ความเคารพในความเป็นมืออาชีพและการตัดสินใจของครู โค้ชจะเสนอทางเลือกให้ครูอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ครูนำไปพิจารณาใช้หรือปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับนักเรียนของตนเอง 2) การสนทนา (Dialogue) โค้ชและครูจะใช้เวลาในการพูดคุยเกี่ยวกับการเรียนรู้และการสอน โดยใช้ความคิดร่วมกันอย่างอิสระและสร้างสรรค์ 3) การนำความคิดสู่การปฏิบัติ (Knowledge in action) โค้ชจะตั้งสมมติฐานไว้ว่าการเรียนรู้ที่เร็วที่สุดจะเกิดขึ้น เมื่อมีการปฏิบัติจริง โค้ชและครูจึงร่วมกันปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ นอกจากหลักการโค้ชทั้ง 3 ประการที่กล่าวมาแล้ว Jim Knight (2000) ได้กล่าวว่า หลักการของหุ้นส่วนการเรียนรู้มี 7 ประการ ที่มีหลักการโค้ชทั้ง 3 ประการด้วย อีก 4 ประการที่ยังไม่ได้กล่าวถึง มีดังนี้ 1) ความเสมอภาค (Equality) ความเป็นหุ้นส่วน มีสิทธิ์ที่จะเสนอสนองเท่าเทียมกันไม่มีใครเหนือกว่าใครในการคิด การแสดงความคิดเห็น การรับประโยชน์จากการกระทำภายใต้บทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ที่แต่ละคนต้องเคารพต่อกัน 2) เสียง (Voice) ผู้เป็นหุ้นส่วนได้รับโอกาสในการแสดงทัศนและรับฟังเสียงของผู้อื่น เพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องการที่จะเข้าใจให้เข้าใจจริง ทั้งเนื้อหาและบุคลิกลักษณะ 3) การสะท้อน ผู้เป็นหุ้นส่วนสามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้า เพื่อแสดงออกถึงความเข้าใจ เจตคติว่าเป็นอย่างไร มากน้อยเพียงใดเพื่อจะได้รักษาหรือพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่สืบเนื่องจากการเรียนรู้ต่อไป 4) การเข้าถึง เพื่อเป็นการให้นำความรู้ใหม่ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งได้สำเร็จ ผู้ใช้ต้องเข้าใจสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ ใช้ความล้าลึกในวิธีจะปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ การเข้าถึงและเข้าใจหุ้นส่วนก็จะช่วยรักษาความเป็นหุ้นส่วน หรือพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน สอดคล้องกับ วิชัย วงศ์ใหญ่และ มารุต พัดผล (2557) ได้กล่าวถึงหลักการโค้ชเพื่อให้อารมณ์ดี ดังนี้ หลักการโค้ช (coaching) กระบวนการที่ช่วยให้ผู้เรียนที่ได้รับการโค้ช ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ได้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันอยู่กับ

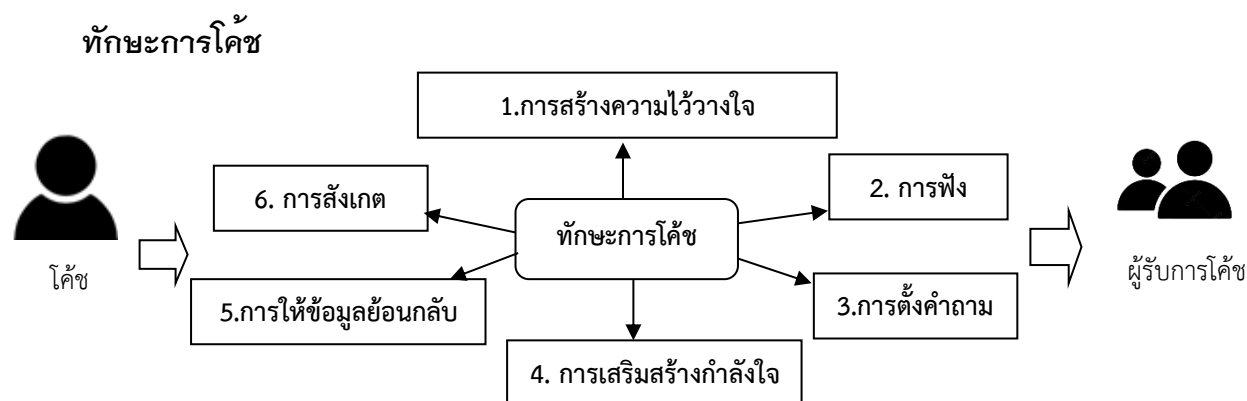
การเรียนรู้ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิด และหาคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพ ไม่ใช่การบอกคำตอบให้กับผู้เรียน การโค้ชเพื่อการรู้คิด เป็นมากกว่าการสอน (teaching)

สรุปได้ว่า หลักการโค้ชมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร เนื่องจากการโค้ชช่วยให้ผู้รับการโค้ชเกิดการตระหนักรู้ตนเอง มีความรับผิดชอบ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ความคิดสร้างสรรค์ เกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นการนำการโค้ชมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพได้ผลดีทั้งด้านผลงาน ด้านความสัมพันธ์ในการประสานงานตลอดจนช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับที่ทำงานและในองค์กรได้

นอกจากนี้ ทักษะสำหรับการโค้ช ผู้ที่เป็นโค้ชหรือผู้ที่ใช้บทบาทโค้ช โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทักษะใน การสื่อสารและทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในการสนทนากับผู้รับการโค้ช เพื่อให้การโค้ชบรรลุวัตถุประสงค์และผู้รับการโค้ชได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาการโค้ชได้เสนอทักษะต่าง ๆ สำหรับการโค้ช ดังนี้ สหพันธ์โค้ชนานาชาติ (International Coach Federation, 2016) ได้กำหนด สมรรถนะสำหรับผู้ที่จะเป็นโค้ช (Core Competencies) จำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพโค้ช 2) การตกลงกันเพื่อการโค้ช 3) การสร้างความไว้วางใจ 4) การอยู่กับปัจจุบัน 5) การฟังที่มีประสิทธิภาพ 6) การถามแบบตรงประเด็น 7) การสื่อสารแบบตรง 8) การสร้างสรรค์ความตระหนักรู้ 9) การออกแบบการปฏิบัติและลงมือทำ 10) การวางแผนและ ตั้งเป้าหมาย และ 11) การจัดการกระบวนการและความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ เบรนท์; และ เดนต์ (Brent & Dent, 2015) ได้กล่าวสรุป ทักษะที่สำคัญของโค้ชและ พี่เลี้ยง (mentor) มีดังนี้ คือ การฟัง การถาม การสังเกตภาษากาย การสร้างสัมพันธ์และความไว้วางใจ การมอบความท้าทาย การสร้างกรอบคิดใหม่ การสะท้อนคิด การส่งเสริมสนับสนุนและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557) ได้กล่าวถึงทักษะสำหรับการโค้ช สรุปได้ ดังนี้ 1) การตั้งคำถามอย่างทรงพลัง เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชได้ใช้ความคิดของตน จนเกิดความเข้าใจ 2) การฟังอย่างลึกซึ้ง 3) การสร้างความกระฉับกระเฉง 4) การแสดงความรับรู้ 5) การให้ความคิดเห็น 6) การชม และกระตุ้น ไทยศรีวิชัย (2558) ได้เสนอคุณลักษณะของการโค้ชที่ใช้การสื่อสารแบบตรง ประเด็นไว้ ดังนี้ 1) ใช้คำพูดชัดเจนและตรงไปตรงมาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) วางกรอบการรับรู้ใหม่ เพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชเข้าใจจากอีกมุมมองที่ตนต้องการหรือที่รู้สึกยังไม่แน่ใจ 3) ระบุดูวัตถุประสงค์ ประเด็นที่มาพบกัน ความมุ่งหมายเฉพาะและการปฏิบัติการโค้ชอย่างชัดเจน 4) ใช้ภาษาที่เหมาะสม และให้การเคารพนับถือผู้รับการโค้ช และ 5) ใช้คำอุปมาอุปมัยและเปรียบเทียบเพื่อช่วยแสดงหรือทำให้เห็นภาพด้วยคำพูด

สรุปได้ว่า ทักษะที่ใช้ในการโค้ช เป็นทักษะที่ใช้สำหรับการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งโค้ชต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่หลากหลายผสมผสานด้วยกัน เช่น ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ทักษะการฟัง การถาม การสังเกต การให้ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนการแสดงออกทางภาษา กาย อารมณ์ความรู้สึก เป็นต้น และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะการโค้ช จากการสังเคราะห์ ผู้วิจัยได้เลือกทักษะจำเป็นสำหรับการโค้ชที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้ 6 ทักษะ ดังนี้ 1) การสร้างความ

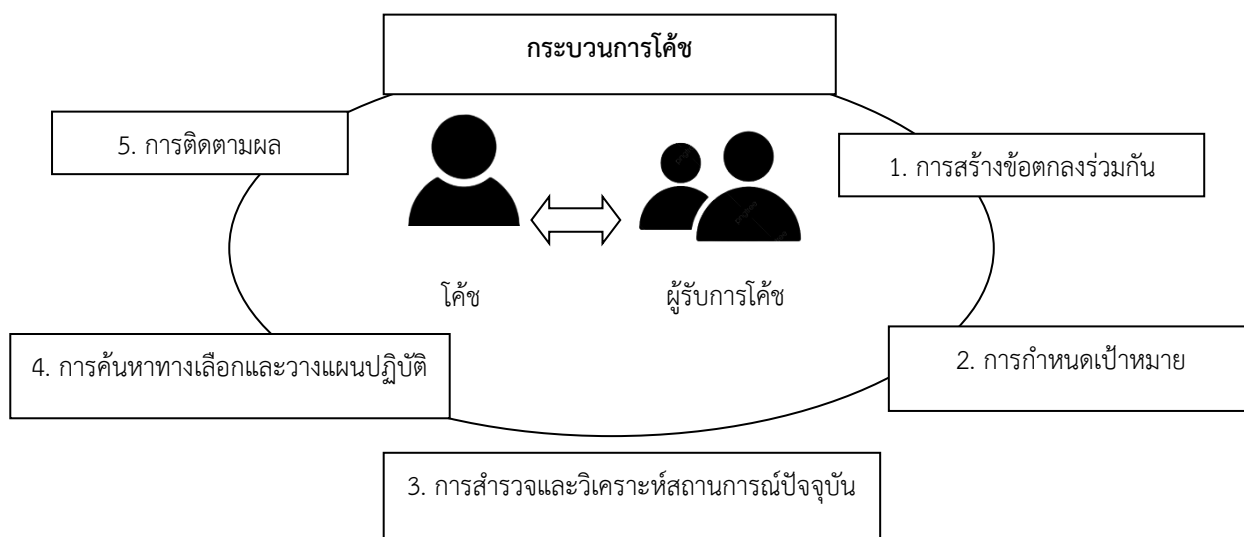
ไว้วางใจ (Trust building) 2) การฟัง (Listening) 3) การตั้งคำถาม (Questioning) 4) การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging) 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving feedback) และ 6) การสังเกต (Observation)



แนวคิดกระบวนการโค้ช

การโค้ชเป็นการดึงศักยภาพของผู้รับการโค้ชให้เกิดการตระหนักในความสามารถและ ค้นพบวิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยตัวเองหรือของทีม โดยใช้กระบวนการ เพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ไอบารา (Ibara, 2004) กล่าวว่า กระบวนการโค้ชมีขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการ (Preparing to Coach) 2) ขั้นการสนทนาหาเหตุผล (Discussion) 3) ขั้นการเรียนรู้และการโค้ช และ 4) ขั้นการติดตามและประเมินผลการโค้ช แชมเพตส์ (Champathes, 2006) กล่าวว่า กระบวนการโค้ชเพื่อการพัฒนาผล การปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) การหาความจำเป็นในการโค้ช (Clarifying needs) 2) การตั้งวัตถุประสงค์ (Objectives setting) 3) การออกแบบการโค้ช (Action plan designing) 4) การตรวจสอบหรือติดตามกิจกรรม (Checking activities) ล้วน ลอว์สัน (Lawson, 2007) ได้เสนอกระบวนการโค้ชไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินผู้รับการโค้ช (Assessing the Coachee) 2) การสร้างกฎพื้นฐานการโค้ช (Establishing Ground Rules of The Coaching Session) 3) ขั้นตอนการนำการโค้ชสู่การปฏิบัติ (Putting Coaching Skills into Action) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551) ได้เสนอกระบวนการให้คำปรึกษาเชิงการโค้ชไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเปิดการสนทนา (Open) 2) การเข้าสู่ประเด็น (Clarify) 3) การอภิปรายผลและหาข้อสรุปรวม (Discussion and Conclusion) 4) การปิดการให้คำปรึกษา (Close) วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒผล (2557) ได้เสนอขั้นตอนของการโค้ชที่จะบรรลุเป้าหมายสำหรับการนำการโค้ชไปใช้กับผู้เรียน มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การตรวจสอบสภาพจริง 3) การกำหนดทางเลือก 4) การตัดสินใจ และ 5) การประเมินผลการโค้ช

สรุปได้ว่า กระบวนการโค้ชมีการแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการกำหนดของนักวิชาการนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์และแบ่งกระบวนการโค้ชเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างข้อตกลงร่วมกัน 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การสำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน 4) การค้นหาทางเลือกและวางแผนปฏิบัติ และ 5) การติดตามผล



การประเมินรูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบได้มีนักวิชาการกล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบ ดังนี้

วิลเลอร์ (Willer, 1986) และวาโร เฟ็งส์วส์ดี (2553) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งการพัฒนาารูปแบบออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างารูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความเที่ยงตรงของารูปแบบ (Validity) ส่วน ทิศนา แคมมณี (2552) กล่าวว่า การพัฒนาารูปแบบ ควรเป็นตามขั้นตอนระบบ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายกำหนดจุดมุ่งหมายของารูปแบบ สิ่งสำคัญประการแรกคือ ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของระบบให้ชัดเจน

2. การศึกษาหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ระบบมีพื้นฐานที่มั่นคงขึ้น

3. การศึกษาสภาพการและปัญหาที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ผู้สร้างได้ค้นพบองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้มีระบบมีประสิทธิภาพเมื่อนำไปใช้จริง ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ต้องนำมาพิจารณาในการจัดองค์ประกอบและจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย การนำข้อมูล ความเป็นจริงมาใช้ในการสร้างระบบจะช่วยจัดหรือป้องกันปัญหานั้นจะทำให้ระบบขาดประสิทธิภาพ

4. การกำหนดองค์ประกอบ ได้แก่ การพิจารณาว่า มีอะไรบ้างที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ การกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรของระบบสามารถใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยคัดสรรหาองค์ประกอบที่สำคัญได้ด้วย

5. การจัดกลุ่มองค์ประกอบ ได้แก่ การนำองค์ประกอบที่กำหนดไว้มาจัดหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการคิดและการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

6. การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เป็นขั้นที่ต้องใช้ความคิด ความรอบคอบต้องพิจารณาว่า องค์ประกอบใดเป็นเหตุและเป็นผลต่อกันในลักษณะใด สิ่งใดควรมาก่อนมาหลัง สิ่งใดสามารถดำเนินการคู่ขนานกันไปได้ ขั้นนี้นอกจากอาศัยหลักตรรกะแล้ว ยังสามารถใช้วิธีทดสอบทางสถิติเข้ามาช่วยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหลายว่าอะไรสัมพันธ์กันโดยตรงหรือโดยอ้อม

7. การจัดผังรูปแบบ เมื่อจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบได้ลงตัวแล้ว สามารถนำเสนอความคิดเป็นผังจำลองความคิด ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจจัดเป็นผังลำดับขั้นตอนตามที่เห็นสมควรซึ่งลำดับขั้นตอนนี้ก็คือผลของการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบและการจัดการขององค์ประกอบนั่นเองหรืออาจนำเสนอเป็นผังระบบที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ ตัวป้อนกระบวนการ ผลผลิต กลไกควบคุม และข้อมูลป้อนกลับ

8. การทดลองใช้ ขั้นตอนดังกล่าวเป็นขั้นตอนหลักในการคิดและการเขียนผังออกมาให้ชัดเจน ระบบที่คิดจะต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบเพียงใดก็ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพจนกว่าจะได้ลองทำจริง เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น

9. การประเมินผล ได้แก่ การศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้ระบบ ระบบใช้แล้วได้ผลตามเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมายมากที่สุด ระบบนั้นจึงเรียกว่าเป็นระบบที่ดี มีประสิทธิภาพ

10. การปรับปรุงระบบ ระบบที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักต้องผ่านการทดลองและประเมินผลมาแล้วผลจากการทดลองใช้จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ โดยการศึกษาอย่างมีหลักการจากค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีในเรื่องที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และ 2) การทดลองใช้และการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริง ซึ่งผู้วิจัยสามารถปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ จะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ถูกต้องครอบคลุม มีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ยิ่งขึ้น จากหลักการและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยนำโครงสร้างรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสืบตามมาตรฐานการประเมินที่ Madaus, Scriven & Stufflebeam (1983) กำหนด ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์

การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยทักษะการโค้ช โดยการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีแนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดรูปแบบการโค้ช (Coaching model) เป็นการแสดงขั้นตอนต่าง ๆ สำหรับโค้ชเลือกใช้ในการโค้ชแต่ละครั้ง โดยโค้ชหรือผู้ใช้บทบาทโค้ชจะเลือกใช้รูปแบบใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความถนัดส่วนตัว แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการโค้ชใด ก็จะมีขั้นตอนที่คล้ายกัน โดยเริ่มจาก การสร้างความไว้วางใจ การค้นพบเป้าหมาย การสำรวจความเป็นจริงของผู้รับการโค้ช การค้นหาทางเลือก การวางแผน และติดตามการปฏิบัติของผู้รับการโค้ช จนกระทั่งผู้รับการโค้ชบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้ทำตารางสังเคราะห์หาความสัมพันธ์ พบว่า รูปแบบการโค้ชของนักวิชาการ พอสรุปรูปแบบการโค้ชได้ดังนี้ รูปแบบการโค้ช (Coaching model) เป็นการแสดงขั้นตอนต่าง ๆ สำหรับโค้ชเลือกใช้ในการโค้ชแต่ละครั้ง โดยโค้ชหรือผู้ใช้บทบาทโค้ชจะเลือกใช้รูปแบบใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความถนัดส่วนตัว แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการโค้ชใด

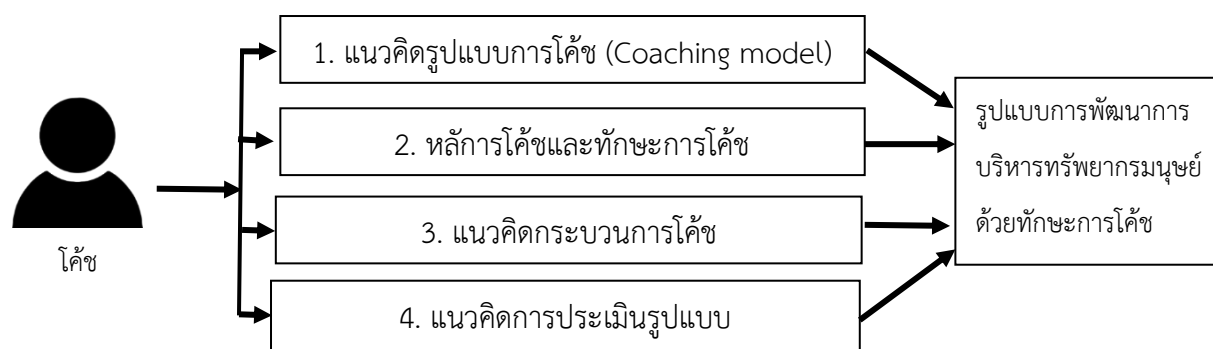
ก็จะมีขั้นตอนที่คล้ายกัน โดยเริ่มจาก การสร้างความไว้วางใจการค้นพบเป้าหมาย การสำรวจความเป็นจริงของผู้รับการโค้ช การค้นหาทางเลือก การวางแผน และติดตามการปฏิบัติของผู้รับการโค้ช จนกระทั่งผู้รับการโค้ชบรรลุเป้าหมาย

2. หลักการโค้ชและทักษะการโค้ช การโค้ช หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างโค้ช (Coach) กับผู้รับการโค้ช (Coachee) เพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือชีวิตส่วนตัว โดยโค้ชใช้ทักษะต่าง ๆ และกระบวนการกระตุ้น ให้ผู้รับการโค้ชใช้ความคิด จนเกิดความตระหนักรู้และเข้าใจความเป็นจริง กระทั่งสามารถนำไปปฏิบัติ หรือจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม บรรลุเป้าหมายการทำงานที่ตั้งไว้ รวมถึงพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หลักการโค้ชมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร เนื่องจากโค้ชช่วยให้ผู้รับการโค้ชเกิดการตระหนักรู้ตนเอง มีความรับผิดชอบ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ความคิดสร้างสรรค์ เกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นการนำการโค้ชมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้การพัฒนาศักยภาพได้ผลดีทั้งด้านผลงาน ด้านความสัมพันธ์ในการประสานงานตลอดจนช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับที่ทำงานและในองค์กรได้ ทักษะที่ใช้ในการโค้ช เป็นทักษะที่ใช้สำหรับการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งโค้ชต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่หลากหลายผสมผสานด้วยกัน เช่น ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ทักษะการฟัง การถาม การสังเกต การให้ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนการแสดงออกทางภาษา กาย อารมณ์ ความรู้สึก เป็นต้น และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะการโค้ช จากการสังเคราะห์ ผู้วิจัยได้เลือกทักษะจำเป็นสำหรับการโค้ชที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้ 6 ทักษะ ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจ (Trust building) 2) การฟัง (Listening) 3) การตั้งคำถามถาม (Questioning) 4) การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging) 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving feedback) และ 6) การสังเกต (Observation)

3. แนวคิดกระบวนการโค้ช กระบวนการโค้ชมีการแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการ กำหนดของนักวิชาการนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์และแบ่งกระบวนการโค้ชเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างข้อตกลงร่วมกัน 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การสำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน 4) การค้นหาทางเลือกและวางแผนปฏิบัติ และ 5) การติดตามผล

4. แนวคิดการประเมินรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ โดยการศึกษาอย่างมีหลักการจากค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีในเรื่องที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และ 2) การทดลองใช้ และการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริง ซึ่งผู้วิจัยสามารถปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ จะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ถูกต้องครอบคลุม มีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ยิ่งขึ้น จากหลักการและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยนำโครงสร้างรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสี่ด้านตามมาตรฐานการประเมินที่ Madaus, Scriven & Stufflebeam (1983) กำหนด ได้แก่ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์

รูปแบบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยทักษะการโค้ช โดยการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีแนวคิด ดังนี้



บทสรุป

รูปแบบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยทักษะการโค้ช เป็นการศึกษาแนวทางในการสร้างกระบวนการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ศาสตร์การบริหารสถานศึกษา และการใช้กระบวนการบริหารถ่ายทอดผ่านทักษะการโค้ช 6 ทักษะ ได้แก่ 1) การสร้างความไว้วางใจ (Trust building)

2) การฟัง (Listening) 3) การตั้งคำถาม (Questioning) 4) การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging) 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving feedback) และ 6) การสังเกต (Observation) ให้แก่บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติเต็มตามศักยภาพ โดยมีรูปแบบการประเมินมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยทักษะการโค้ช ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสี่ด้านตามมาตรฐานการประเมินที่ Madaus, Scriven & Stufflebeam (1983) กำหนด ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์

เอกสารอ้างอิง

- เทิดทูน ไทยศรีวิชัย. (2558). *คู่มือโค้ชไทย การโค้ชมืออาชีพตามหลักสหพันธ์โค้ชนานาชาติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันโค้ชไทย.
- ณรงค์ศิทธิ์ แสนทอง. (2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทิตินา แคมณี. (2552). *รูปแบบการเรียนรู้การสอนทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญาประคอง สารธรรม. (2559). *การพัฒนาหลักสูตรครูโดยใช้การโค้ชเชิงบวก เพื่อพัฒนาหลักสูตรการบริโภคสื่ออย่างรู้เท่าทัน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 2(4), 1-15.

- วิชัย วงษ์ใหญ่; และ มารุต พัฒนาผล. (2557). *การโค้ชเพื่อการรู้คิด*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2557). *การโค้ชเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562) *ครูยุคใหม่สนใจดิจิทัล*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พรินทกราฟฟิค.
- อภิชัย พันธเสน และคณะ. (2558). *การสังเคราะห์งานวิจัยว่าด้วยปัญหาและ ข้อเสนอแนะ ในกระบวนการจัดการศึกษาไทย: ประเด็นปัญหาคุณภาพการศึกษา (2535-2558) (รายงานวิจัย)*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อนันต์ กันนาง. (2558). *การนิเทศแบบ Coaching*. สืบค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2563, จาก <http://nainut.esdc.go.th/home/kar-nithes-baeb-coaching>.
- อุทิศ ดวงผาสุก, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวัน และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). การบริหารโดยการโค้ชเพื่อการพัฒนาองค์กร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26), 135-136.
- Champathes, R. M. (2006). Coaching for Performance Improvement: The “COACH” Model. *Journal of Development and Learning Organization*, 20(2), 17-18.
- Flaherty, J. (2009). *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Good, V. C. (1973). *Dictionary of Education*. 3th ed., New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ibarra. H. (2004). *Coaching and Mentoring Boston*. MA: Harvard Business School Press.
- International Coach Federation. (2009). ICF global coaching client study final report. Retrieved December 19, 2020, from <https://www.michalholub.cz/download/ICF-Global-Coaching-Client-Study-complete.pdf>
- Jim Knight. (2000). *Departmental leadership in higher education*. Buckingham: Society for Research into Higher Education.
- Keeves, J. P. (1988). *Model and Model Building*. Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook. Oxford: Pergamon Press Laboratory.
- Lawson, K. (2007). *Coaching for Improve Performance*. Retrieved August 15, 2017, from http://www.growinggreatness.com/gg_articles/Coaching_for_Improved_performance.pdf
- Lofthouse, R.; Leat, D.; & Towler, C. (2010). *Coaching for Teaching and Learning: A Practical Guide for Schools*. Newcastle: National College.
- Madaus, G. F.; Scriven, M. S.; & Stufflebeam, D. L. (1983). *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. 8th ed., Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. L. (1996). *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis. MN: Personnel Decisions International.

- Rock, D. (2007). *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*. New York: Harper Collins Publishing.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method Englewood Cliff*. NJ: Prentice–Hall.
- Zenger, John and Kathleen Stinnett. (2010). *The Extraordinary Coach: How the Best Leaders. Help Others Grow*: McGraw–Hil.