

คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจ และพื้นที่เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ ตามความสนใจ และภารกิจของตัวเอง โดยสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ทุกคน ทุกสถานที่ และทุกเวลา ลดการเข้ารับการประชุม อบรม และพัฒนานอกพื้นที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณของส่วนราชการและค่าใช้จ่ายส่วนตัวของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาลดการทิ้งห้องเรียน นักเรียน และพื้นที่ปฏิบัติงานลง โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

หลักสูตร

การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

รหัส TEPE-58301

ชื่อหลักสูตรรายวิชา การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

วิทยากร

รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรภี รุโจปการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิลักษณ์ ขยันกิจ

รายละเอียดหลักสูตร

คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching การวิเคราะห์ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring ความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching) บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach การจัดระบบ Coaching แนวทางการ Coaching ยุทธวิธีสำคัญในการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching และการนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring และความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring ได้
2. วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching) ได้
3. ระบุแนวทางการ Coaching ได้
4. วิเคราะห์ยุทธวิธีสำคัญในการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching ได้
5. ยกตัวอย่างการนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียนได้

สาระการอบรม

ตอนที่ 1 ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)

ตอนที่ 3 แนวทางการ Coaching

ตอนที่ 4 ยุทธวิธีสำคัญในการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching

ตอนที่ 5 การนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียน

กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังอบรม

สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วิดีทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

การวัดผลและประเมินผลการอบรม

วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังการอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อย 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กฤษณมูรติ. (2548). **การศึกษาและสาระสำคัญของชีวิต**. แปลโดย นวลคำ จันภา. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิอันวิภษา.
- เกศรา รักชาติ. (2549). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Awakening Organization)**. กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2553). 11 กันยายน 2553. **ยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาผ่านกระบวนการทางจิตตปัญญาศึกษา (2)**. มติชน.
- ทิตินา แคมมณี. (2551). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนา นิลชัยโกวิทย์. (2551). “ศิลปะการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงแนวจิตตปัญญา”. ใน **จิตตปัญญาศึกษา: การศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์**, หน้า 139-169. กรุงเทพมหานคร: โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิจักขณ์ พานิช. (2550). **เรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ การศึกษาดังเส้นทางแสวงหาทางจิตวิญญาณ**. กรุงเทพมหานคร: สวนเงินมีมา.
- สุมน อมรวิวัฒน์. 2548. 6 กันยายน 2548. **คุณภาพของการเรียนรู้**. มติชน: 9.
- อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์. (2548). **สอนงานอย่างไรให้ไดงาน (Coaching)**. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์จำกัด.

ภาษาอังกฤษ

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). **A Guide to Teaching Practice**. 5th ed.

RoutledgeFalmer : London and New York.

Roberts, Andy, “Homer’s Mentor: Duties Fulfilled or Misconstrued”, in *History of Education Journal*, November, 1999, online version.

Starcevich, M. M. **Coach, Mentor : Is there a difference?** Source : http :

//www.coachingandmentoring.com/mentsurvey.htmA.

หลักสูตร TEPE-58301

หลักสูตรการพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1 ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring

เรื่องที่ 1.1 ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching

เรื่องที่ 1.2 ที่มาและความหมายของคำว่า Mentoring

เรื่องที่ 1.3 ความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring

แนวคิด

1. Coaching และ Mentoring คำสองคำนี้มีความหมายที่คล้ายคลึงกันมาก คือหมายถึง การสอนงาน การชี้แนะ การชี้แนะ การเป็นพี่เลี้ยง การเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การหนุนนำอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ โดยที่ผู้สอนชี้แนะมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือเป็นผู้ที่มีความรู้มากกว่าผู้ที่ถูกสอน เป้าหมายของ coaching และ mentoring คือ ทำให้ผู้ที่ถูกสอนพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2. ความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring คือ การสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนๆเกี่ยวกับ วิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน และมีเป้าหมายระยะสั้นในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee และ Mentee อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือ ต่างหน่วยงานก็ได้หากช่วยพัฒนา Mentee ให้เจริญก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายที่มาและความหมายของคำว่า Coaching ได้
2. อธิบายที่มาและความหมายของคำว่า Mentoring ได้
3. อธิบายความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring ได้

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)

เรื่องที่ 2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach

เรื่องที่ 2.2 การจัดระบบ Coaching

แนวคิด

1. Coaching หมายถึง การสอนงานลูกน้องของตนเอง การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach”

2. การสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับ (Receptiveness) ของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach ได้
2. วิเคราะห์การจัดระบบ Coaching ได้

ตอนที่ 3 แนวทางการ Coaching

เรื่องที่ 3.1 กระบวนการ Coaching

เรื่องที่ 3.2 การเลือกวิธี Coaching

แนวคิด

1. แนวทางการ Coaching เป็นการตั้งศักยภาพของ Coaching การทำให้ Coaching ตระหนักในความสามารถของตนเอง ให้ Coaching วิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีของตนเองนั้น ส่วนหนึ่งคือการปรับพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมของบุคคลถูกหล่อหลอม และผ่านขบวนการต่างๆจนบันทึกอยู่ในความจำ

2. การ Coach ที่ดีนั้นจะต้องมีการวางแผนกัน มีการกำหนดเป้าหมายกันล่วงหน้าว่า พนักงานแต่ละคนของเรานั้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร ต้องการให้พนักงานพัฒนาขึ้นในเรื่องใด ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องมีการกำหนดกันให้ชัดเจน จากนั้นก็เริ่มลงมือ Coach กันอย่างจริงจัง ตามแผนการ Coach ที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. ระบุกระบวนการ Coaching ได้
2. ระบุการเลือกวิธี Coaching ได้

ตอนที่ 4 ยุทธวิธีสำคัญในการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching

เรื่องที่ 4.1 การสืบสอบแบบชื่นชม (Appreciative Inquiry: AI)

เรื่องที่ 4.2 ห้องเรียนแห่งคุณภาพ (Quality Classroom)

แนวคิด

1. การสืบสอบแบบชื่นชม Appreciative Inquiry (AI) เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจใช้เป็นกระบวนการต้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในปัจจุบันแนวคิดนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาสังคมอย่างแพร่หลาย

2. ห้องเรียนแห่งคุณภาพ (Quality Classroom) คือพื้นที่และห้วงเวลาที่ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนโดยครูซึ่งต้องปฏิบัติงานในหลายบทบาท อันได้แก่ บทบาทผู้สอน (instructor) ผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (learning facilitator) ผู้ให้คำปรึกษา (advisor) ผู้ชี้แนะแนวทาง (coach) และพี่เลี้ยง (mentor)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายลักษณะการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching ด้วยการสืบสอบแบบขึ้นชมได้
2. อธิบายลักษณะการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching ด้วยห้องเรียนแห่งคุณภาพได้

ตอนที่ 5 การนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียน

เรื่องที่ 5.1 การปฏิบัติการสอน

เรื่องที่ 5.2 การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปัญญาศึกษา

แนวคิด

1. การสอนเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของนักเรียนให้เต็มศักยภาพ

2. จุดมุ่งหมายของกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดปัญญาศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเอง (transformative learning) ได้แก่ การเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้ง ความรักเมตตา ความอ่อนน้อมถ่อมตน และการเกิดจิตสำนึกต่อส่วนรวม อันจะนำไปสู่การกระทำเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและโลก

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายการนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียนด้วยการปฏิบัติการสอนได้
2. อธิบายการอธิบายการนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียนด้วยการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปัญญาศึกษาได้

ตอนที่ 1 ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring

เรื่องที่ 1.1 ที่มาและความหมายของ Coaching

ในศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาคน พัฒนาศักยภาพมนุษย์ในปัจจุบันนี้ คำสองคำที่ได้ยิน ได้พบบ่อยมาก คือคำว่า coaching และ mentoring ที่ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ

คำสองคำนี้มีความหมายที่คล้ายคลึงกันมาก คือหมายถึง การสอนงาน การชี้แนะ การชี้นำ การเป็นพี่เลี้ยง การเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การหนุนนำอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ โดยที่ผู้สอนชี้แนะมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือเป็นผู้ที่มีความรู้มากกว่าผู้ที่ถูกสอน เป้าหมายของ coaching และ mentoring คือ ทำให้ผู้ที่ถูกสอนพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่วนความแตกต่างของสองคำนี้ มักจะอยู่ที่การใช้คำของแต่ละบุคคล บางแห่งใช้แต่คำว่า coaching เช่น Office of Human Capital Management ของ NASA อเมริกา บ้างก็ใช้ทั้งสองคำโดยเน้นความแตกต่างที่เวลาว่า coaching จะใช้เวลาสั้นกว่า หรือใช้ช่วงเวลาที่ชัดเจนกว่า หรือเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้สอนและผู้ถูกสอน ว่าถ้าเป็น coaching ความสัมพันธ์นั้นจะมีช่วงเวลาจำกัด ในขณะที่ถ้าเป็น mentoring ความสัมพันธ์นี้จะยาวนานไปเรื่อยๆ ความแตกต่างของสองคำอาจเน้นที่กระบวนการ โดยที่ mentoring จะใช้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบเท่า coaching หัวข้อการสอนของ mentoring จะขึ้นอยู่กับผู้ถูกสอนว่า ต้องการพัฒนาด้านไหน ในขณะที่หัวข้อของ coaching จะพัฒนาผู้ถูกสอนในหัวข้อที่ตั้งเป้าไว้แล้ว (BREFI group)

สำหรับวงการการศึกษาในประเทศไทยมีการใช้คำว่า coaching และ mentoring ควบกันทั้งสองคำ ในความหมายของการพัฒนาคนเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยการใช้กระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อน และกระบวนการของชุมชนความรู้

แต่กว่าจะมาเป็นคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันขนาดนี้ ทั้งสองคำที่มีความหมายเดิมที่แตกต่างก็มีการพัฒนาทางความหมายมาพอสมควร

ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching

A coach – to coach - coaching

คำว่า coaching เป็นคำนามที่สร้าง (เติม -ing) จากคำกริยา to coach ที่กลายมาจากคำนาม a coach อีกที คำว่า a coach เริ่มปรากฏในภาษาอังกฤษประมาณกลางศตวรรษที่ 16 แปลว่า รถม้าที่มีหลังคา มีประตูปิดมิดชิดกันแดดกันฝนได้ เป็นคำยืมจากภาษาฝรั่งเศส ที่ยืมจากภาษาเยอรมัน ภาษาเยอรมันเองก็ได้คำนี้มาจากภาษาฮังการี คำนี้เป็นชื่อเมือง Kocsi ที่ผลิตรถม้าแบบนี้

ความหมายแรกของคำว่า a coach ในภาษาอังกฤษจึงเป็นพาหนะในการเดินทาง ความหมายของการเป็นผู้สอน หรือ instructor เพิ่งเกิดในช่วงปี 1830 เป็นคำสะแลงในมหาวิทยาลัย Oxford เรียกคนช่วยติวให้นักศึกษาสอบได้ว่า เป็นรถม้าที่พานักศึกษาไปจนถึงจุดหมาย ความหมายของคนช่วยสอน ช่วยติว แผลออกไปในแวดวงกีฬาในช่วงปี 1861 คำว่า coach จึงมีความหมายของโค้ชกีฬาเพิ่มขึ้น

คำกริยา to coach เป็นคำที่กลายมาจากคำนามปรากฏครั้งแรกในปี 1610 มีความหมายว่า “เดินทางโดยรถม้า coach” จนกระทั่งปี 1849 ความหมาย “เตรียมนักศึกษาเพื่อการสอบ” จึงเกิดขึ้น

จากนั้นนำกริยา to coach เดิมปัจจัย -ing ทำให้เป็นคำนามการกระทำกริยานั้นๆ ใช้ในความหมายของการสอน การติว การฝึก การอบรม

การ coaching ในช่วงแรกๆ ที่พัฒนาขึ้น ใช้เป็นกิจกรรมอยู่ในศาสตร์หลายแขนง เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ จิตวิทยาการกีฬา จิตวิทยาองค์กร จิตวิทยาอุตสาหกรรม เป็นต้น หลังจากนั้นการ coaching ก็พัฒนาขึ้นมากจนกลายเป็นศาสตร์ในตัวเองทุกวันนี้ เราจะพบผู้จัดอบรม coaching มากมายหลายแขนง เช่น Life coaching, Business coaching, Financial coaching หรือแม้แต่การสอนการออกเดทหาคู่นอน Date coaching

ในด้านคำศัพท์เกี่ยวข้องกับคำว่า coach เราจะพบคำว่า

a coach (n.) (รถม้า รถโดยสาร) ผู้สอน โค้ชกีฬา

a coachee (n.) ผู้รับการสอน ผู้รับการอบรม

to coach (v.) สอน ฝึก อบรม

coaching (n.) การสอน การฝึก การอบรม

การ coaching ในช่วงแรกๆ ที่พัฒนาขึ้น ใช้เป็นกิจกรรมอยู่ในศาสตร์หลายแขนง เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ จิตวิทยาการกีฬา จิตวิทยาองค์กร จิตวิทยาอุตสาหกรรม เป็นต้น หลังจากนั้นการ coaching ก็พัฒนาขึ้นมากจนกลายเป็นศาสตร์ในตัวเองทุกวันนี้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.1

เรื่องที่ 1.2 ที่มาและความหมายของคำว่า Mentoring

ที่มาและความหมายของคำว่า Mentoring

Mentor – a mentor – to mentor – mentoring

สำหรับคำว่า mentoring เป็นคำนามที่สร้างจากคำกริยา to mentor โดยการเติมปัจจัย -ing

คำกริยา to mentor เองก็กลายมาจากคำนาม a mentor ที่กลายมาจากชื่อเฉพาะของบุคคลชื่อ Mentor ในนิยายปรัมปรากรีกเรื่อง The Odyssey เขียนโดย Homer

ในเรื่องนี้ Mentor เป็นเพื่อนกับ Odysseus (ในภาษาละตินจะเรียกว่า Ulysses) เมื่อ Odysseus ไปสงครามเมืองทรอย Mentor เป็นคนคอยดูแลลูกชายของ Odysseus ที่ชื่อว่า Telemachus ให้ อย่างไรก็ตาม Homer ไม่ได้เล่าว่า Mentor เป็นผู้ที่ดูแล Telemachus ที่ดีเด่นประการใด

ความดีเด่นของ Mentor ในฐานะครูและที่ปรึกษาอันประเสริฐ ปรากฏในงานเขียนของบาทหลวงชาวฝรั่งเศสชื่อ François Fénelon (1651-1715) เรื่อง Les Aventures de Télémaque (The Adventures of Telemachus) ในเรื่องนี้ Fénelon เน้นให้ Mentor เป็นเหมือนพ่อ เป็นครู เป็นแบบอย่าง เป็นที่ปรึกษาที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้แนะนำที่ไว้วางใจได้ เป็นผู้คอยกระตุ้นท้าทาย เป็นกำลังใจ (Carruthers อ้างถึงใน Roberts, 1999) จากชื่อเฉพาะที่ปรากฏในงานเขียนภาษาฝรั่งเศสของ Fénelon นี้ ภาษาฝรั่งเศสก็นำมาใช้เป็นสามัญนาม un mentor ราวต้นศตวรรษที่ 18 ในความหมายของที่ปรึกษา ผู้แนะนำ พี่เลี้ยง และภาษาอังกฤษก็รับคำนี้ไปใช้เป็น a mentor ในศตวรรษเดียวกัน

คำกริยา to mentor ปรากฏหลังจากนั้นคือ ปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 ใช้ในความหมายว่า to act as a mentor, to serve as a teacher or trusted counselor, to advise or train (www.thefreedictionary.com, www.oxforddictionary.com)

จากนั้น นำกริยา to mentor เติมปัจจัย -ing ทำให้เป็นคำนามการกระทำกริยานั้นๆ ใช้ในความหมาย การสอน การเป็นพี่เลี้ยง การอบรมโดยผู้มีความรู้ประสบการณ์ และไว้วางใจได้

ในด้านคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับคำว่า mentor เราจะพบคำว่า

a mentor (n.) ผู้สอน ผู้ดูแล ผู้แนะนำ

a mentee (n.) ผู้รับการดูแล ผู้รับการสอน

to mentor (v.) สอน ดูแล แนะนำ

mentoring (n.) การสอน การดูแล การแนะนำ

คำศัพท์ coaching และ mentoring เป็นคำที่มีที่มาที่แตกต่างกันมาก แต่นำมาใช้ในความหมายที่คล้ายคลึงกัน แม้บางคนพยายามจะให้นิยามความเฉพาะแยกคำทั้งสองให้แตกต่างกัน แต่ทั้งสองคำก็ยังมี ความหมายคล้ายคลึงกัน และนำมาใช้สลับกันไปมาอยู่ข้างขึ้นอยู่กับวิทยากรแต่ละคน จะเป็นการสอน การ อบรม ช่วยตัวให้สอบผ่านเหมือนเรือจ้างหรือรอรถม้าพาส่งฝั่งฝัน หรือจะเป็นการสอน การอบรมแบบเป็นพี่เลี้ยง คอยประคับประคองให้ได้เติบโต

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.2

เรื่องที่ 1.3 ความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring

Coaching หรือการสอนงาน และ Mentoring หรือการเป็นพี่เลี้ยง มีความแตกต่างกันที่ จุดเน้น กล่าวคือ การสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเกี่ยวกับ วิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน และมีเป้าหมายระยะสั้นในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee และ Mentee อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือ ต่างหน่วยงานก็ได้หากช่วยพัฒนา Mentee ให้เจริญก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ ผู้เป็น Mentor มีอิสระที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา Mentee ในระยะยาว วิธีการดำเนินการได้กว้างขวางกว่า Coaching เพราะ Mentoring จะมุ่งไปที่การพัฒนาสายอาชีพและจะเป็นการพัฒนา Mentee เพื่อให้เป็นผู้บริหารของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ต่อไป Coaching และ Mentoring อาจดำเนินการควบคู่กันไปได้ เพราะต่างก็เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองที่องค์กรต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกัน ในช่วงปีที่ผ่านมา ระบบราชการไทยมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้านมิใช่เพียงรู้ลึกในงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

ความรู้รอบด้านที่ว่่านี คือ การส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งข้อดีก็คือ เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้เรียนรู้หาประสบการณ์จากงานใหม่ ๆ เปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่เป็นการกระตุ้นให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมผู้นำในอนาคตที่ มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างไรก็ดี การหมุนเวียนงานอาจทำให้หลายคนเกิดความกังวลว่างานจะต้องเกิดการสะดุด ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากการทำงานต้องใช้เวลาในการสั่งสมความชำนาญ และโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ของแต่ละคน อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละหน่วยงานซึ่งยากจะคาด เดาได้ว่าการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นในงานจะมีมาน้อยเพียงใด

การสอนงานหรือระบบพี่เลี้ยง จึงเป็นวิธีที่ช่วยปูพื้นฐานให้พนักงานใหม่ หรือผู้ที่เปลี่ยนไป ทำงานในตำแหน่งใหม่ หลายคนอาจจะสับสนว่าการสอนกับระบบพี่เลี้ยงเหมือนกันเพราะใช้ทักษะเดียวกัน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น แต่แม้ว่าจะทั้งสองกระบวนการจะใช้ทักษะเดียวกัน แต่ก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และวัตถุประสงค์ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ บรรลุตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น Coaching และ Mentoring จึงเป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Coaching เป็นการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงานแบบสองทาง (Two Way Communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ส่วน Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง เลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจ ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตามทั้ง Coaching และ Mentoring ต่างก็เป็นเทคนิค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และองค์กรมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Coaching และ Mentoring เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Coaching เป็นการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงานแบบสองทาง (Two Way Communication) ส่วน Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง เลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.3

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)

เรื่องที่ 2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach

Coaching เป็นการสอนงานลูกน้องของตนเอง ผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งผู้บริหารทุกระดับ สามารถเป็นผู้สอนงานได้ ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ส่วนใหญ่จะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มงาน เดียวกัน การสอนงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) และพัฒนา ศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง Coaching เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ทำให้หัวหน้าและลูกน้องได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างไรก็ตาม การที่จะ Coaching ได้ดีนั้น ต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน

ความหมายของ Coaching

Coaching หมายถึง การสอนงานลูกน้องของตนเอง การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนา บุคลากรหรือลูกน้องของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นได้ ทั้งผู้บริหารระดับสูง (Top Management level) เช่น ผู้อำนวยการ ระดับกลาง (Middle Management level) เช่น ผู้จัดการฝ่าย และระดับต้น (Low Management level) เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ภายในทีม หรือ กลุ่มงานเดียวกันเรียกว่า Coachee

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้าใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาลูกน้องให้มี ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการทำงาน นั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างาน ต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบัน การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การ พัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและ ความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การสอนงานยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการ และไม่ เป็น ทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หรือเรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้ง/หรือชี้แจง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องให้ เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา และรับฟังสิ่งที่ คาดหวังและต้องการของลูกน้อง และเป็นช่องทางในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้างาน และลูกน้องร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพราะหัวหน้างานถือได้ว่าเป็น Line Manager ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ องค์กร จากการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ

บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach

ผู้เป็น Coach ควรเป็นผู้รักการอ่าน รักการแสวงหาความรู้ และเป็นผู้ชวนขยายหาข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่ จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคมต่าง ๆ เพื่อจะได้นำ ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาทำหน้าที่บทบาท นักฝึกอบรม นักพัฒนา/นักเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ คำปรึกษา นักจิตวิทยา นักแก้ไขปัญหา นักคาคณะเน นักคิด/นักประดิษฐ์ และนักปฏิบัติ บทบาท ดังกล่าวจะแสดงออกในบทบาทใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางครั้งอาจแสดง บทบาทเดียว หรือแสดงมากกว่าหนึ่งบทบาท เรียกว่า บทบาทผสมผสาน (Mixed Roles)

ลักษณะนิสัยของผู้ที่เป็น Coach

ผู้ที่สวมบทบาทเป็น Coach จะต้องอยู่บนพื้นฐานของลักษณะนิสัยที่ดี เป็นที่ ยอมรับของลูกน้อง ลักษณะนิสัยที่ดี ได้แก่ การยอมรับความจริง, เห็นอกเห็นใจ, มองโลกในแง่ดี, กระตือรือร้น, ชอบให้ออกาส, ยืดหยุ่น, มั่นใจในตัวเอง, กล้ารับผิดชอบและรับชอบและมองไปข้างหน้า ควร หลีกเลี่ยงลักษณะนิสัยที่ไม่ดี ได้แก่ การ ไม่ไว้วางใจ, ขี้อิจฉา, เอาแต่ใจ, ถือตัว, ชอบเปรียบเทียบกับ, รอ ไม่ได้, ไม่มั่นใจในตนเอง, ไม่หวังดี และไม่รับรื้อน

นอกจากการมีลักษณะนิสัยที่ดีแล้ว Coach ควรจะต้องฝึกและปฏิบัติให้เกิด “ความรู้” ซึ่งเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ เพราะการมีความรู้เฉพาะงานของตนไม่เพียงพอ ความรู้ที่ควรจะมีและถ่ายทอดให้กับลูกน้องของตน เช่น ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่ง งาน ลักษณะงานขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลรับผิดชอบในสายงานต่างๆ เพื่อลูกน้องจะสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหวังของหัวหน้างานที่สอนงาน

แนวทาง หลักปฏิบัติและวิธีการในการเป็น Coach

การสอนงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานต้องมีความพร้อมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โดย ไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นเวลาใดที่แน่นอน เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกเวลา ความพร้อม ได้แก่

1. เรื่องเวลา ควรกำหนดเวลาให้พอดีกับเนื้อหาที่ต้องการจะสอนและถ่ายทอดได้อย่างมีระบบ และมีเหตุผล
2. อารมณ์ ควรมีสภาพจิตใจหรือสภาวะอารมณ์ปกติ พร้อมที่จะถ่ายทอดข้อมูล
3. สุขภาพร่างกาย เพราะการมีสภาพร่างกายที่พร้อมจะส่งผลต่อไปยังจิตใจ / ความคิด
4. ข้อมูล เกี่ยวกับ
 - 4.1 เนื้อหา / ขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ
 - 4.2 ผังโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ ขององค์กร
 - 4.3 คู่แข่งขันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
 - 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้องตนเอง
5. สถานที่ พิจารณาถึงจำนวนของผู้สอนและผู้รับการสอนและลักษณะอุปกรณ์ที่จะนำมาสาธิต
6. อุปกรณ์เครื่องมือ ควรมีการทดสอบประสิทธิภาพในการทำงานของอุปกรณ์ / เครื่องมือว่าสามารถใช้การ / ทำงานได้ตลอดเวลาที่ทำการสาธิต

7. เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของลูกน้องที่เป็นผู้ใหญ่ด้วยว่า เขาจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อไหร่ เช่นเขาอยากเรียนรู้ได้ดีเมื่อเขาอยากเรียนหรือทำให้เขารู้ว่าถูกคาดหวังอะไร หรือเมื่อได้เอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป ใช้ได้จริง และได้ผล

8. ความพร้อมของผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนงาน ย่อมมีส่วนผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การสอนงานของหัวหน้าประสบผลสำเร็จ

Coaching เป็นการสอนงานลูกน้องของตนเอง ผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งผู้บริหารทุกระดับ สามารถเป็นผู้สอนงานได้ ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ส่วนใหญ่จะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มงาน เดียวกัน การสอนงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) และพัฒนา ศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง Coaching เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ทำให้ หัวหน้าและลูกน้องได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.1

เรื่องที่ 2.2 การจัดระบบ Coaching

การสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับ (Receptiveness) ของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย เช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น การพูดคุยสนทนาระหว่างการสอนงานจะช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปสู่ ความสำเร็จในขณะปฏิบัติงาน การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ซึ่ง ทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน แนวทางในการจัดระบบ Coaching ให้เป็นรูปธรรมอาจทำได้ดังนี้

- 1) กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายขององค์กร
- 2) สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มี Trust (ความไว้วางใจ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างที่หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) กำหนดใน Job Description ของระดับหัวหน้างานขึ้นไปในเรื่องการทำหน้าที่เป็น Coach
- 4) กำหนดเรื่องการ Coaching เป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยมี การวัด KPI (Key Performance Index)

5) เชื่อมโยงผลการทำ Coaching สู่ระบบ Performance Management และระบบจ่ายค่าตอบแทน

6) กำหนดและสร้าง / ฝึก วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งมีทั้ง Learning by doing เรียนรู้โดยการลงมือทำ Learning by Teaching เรียนรู้โดยการถ่ายทอด และ Learning by Sharing เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อจะได้ เชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้มา กับประสบการณ์ชีวิตส่วนตัว นำมาถ่ายทอด เพื่อสอนให้เรามีการติดต่อสื่อสารที่ดี รู้จักเรียบเรียงเตรียมคำพูดก่อนหลัง จากที่ไม่กล้าทำให้กล้าและมั่นใจมากขึ้น ทำให้ได้เพื่อ ได้ใจ ได้ให้ ได้เสียสละ ได้ปฏิสัมพันธ์กัน เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ผู้คนในองค์กรรักกันมากขึ้นและนำไปสู่การ ไว้วางใจกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้

ประโยชน์จากการทำ Coaching

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อหัวหน้างาน ลูกน้อง และองค์กร ดังนี้

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อหัวหน้างาน

- 1) การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากลูกน้องทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด
- 2) มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยเหลือลูกน้องอย่างแท้จริง
- 3) มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงการทำงาน
- 4) สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

5) มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง

6) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

7) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด

8) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อลูกน้อง

1) เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงานและความต้องการที่หัวหน้าคาดหวัง

2) ได้รับรู้ถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต

3) ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4) มีโอกาสรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน รับรู้เทคนิควิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด

6) สร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกทำงานเพียงผู้เดียว

7) เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ลูกน้องปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ

8) ส่งเสริมให้ลูกน้องมีคุณค่า (Value) ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกน้อง ช่วยตอบสนองให้ลูกน้องทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อองค์กร

1) องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ

2) องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงานทำให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น นโยบาย การทำงาน กล ยุทธศาสตร์ ขั้นตอน วิธีการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

การสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับ (Receptiveness) ของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย เช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.2

ตอนที่ 3 แนวทางการ Coaching

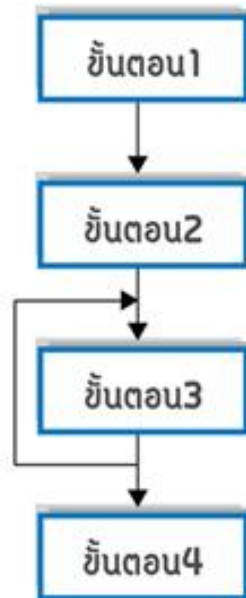
เรื่องที่ 3.1 กระบวนการ Coaching

แนวทางการ Coaching เป็นการตั้งศักยภาพของ Coaching การทำให้ Coaching ตระหนักในความสามารถของตนเอง ให้ Coaching วิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีของตนเองนั้น ส่วนหนึ่งคือการปรับพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมของบุคคลถูกหล่อหลอม และผ่านขบวนการต่างๆจนบันทึกอยู่ในความจำ ดังนั้น การจะปรับพฤติกรรมจึงจำเป็นต้องมีขบวนการที่จะทำให้บุคคลตระหนัก และยอมรับ และต้องการเปลี่ยนด้วยตัวเอง ในการดำเนินการ Coaching แบบกลุ่ม (Group Coaching) หรือ รายบุคคล (1:1 Coaching) จะมีกระบวนการขั้นตอนหลักคล้ายๆ กันคือ

1. กำหนดหัวข้อ / ตกลงในเรื่องผลลัพธ์/เป้าหมาย ที่ต้องการ แจ้งให้ Coachee ทราบถึงบทบาทของผู้เป็น Coach เพื่อให้เข้าใจในวิธีการระหว่างการสร้างขบวนการการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. การประเมินตัวเองของ Coachee เพื่อสร้างการตระหนัก รู้ และยอมรับในด้านที่เป็นจุดเด่น จุดแข็งของตนเอง
3. สร้างความเชื่อมั่นระหว่าง Coach + Coachee จากบทบาทที่ Coach เป็นเพื่อนผู้สะท้อนความคิดและการประเมินสิ่งต่างๆด้วยตัว Coachee เองจนสามารถสร้างแนวทางและแผนการดำเนินงานของตัวเองจากหรืออาจจะร่วมกันสร้างทางแนวทางการดำเนินการ (แผน) ,กิจกรรมต่างๆ และ พิจารณาความคืบหน้าของผลลัพธ์ที่ต้องการว่าเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่
4. ดำเนินการ Coaching ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ขั้นตอนนี้ Coach จะต้องใช้ทฤษฎีต่างๆ ความรู้ แนวความคิดและประสบการณ์ตรงของตัวเองที่ได้สะสมมาในการฟัง (Listening) การตั้งคำถาม (Questioning) เพื่อสะท้อนความคิดของ Coachee และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feed back) ตลอดจนกระตุ้นจิตใจ (Motivate) ให้ Coachee ดำเนินการตามแผนการตัวเองที่ได้กำหนดไว้ตรวจสอบความก้าวหน้าปรับปรุงแผนการตามความเหมาะสม
5. การใช้แนวความคิดชื่นชมและเห็นคุณค่าในความสำเร็จ (Appreciative approach) สื่อสารในเชิงบวก เพื่อให้ถึงเป้าหมาย Appreciative approach เป็นแนวทางที่จะช่วยในการปูพื้นฐานต่างๆ สำหรับการ Coaching ที่ทำให้เห็นว่า สิ่งใดที่เหมาะสม, เป็นที่ต้องการหรือจำเป็นเพื่อให้ Coachee สามารถไปถึงเป้าหมายได้ เมื่อนำมาใช้ในการ Coaching จะทำให้เกิดทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากบุคคลผู้ทีมงาน วิธีการของ Appreciative approach เป็นการสอบถามเพื่อค้นหาโอกาส และมุ่งไปสู่การกระทำ (Proactive) มากกว่าการตั้งรับ (Reactive) เป็นการกระตุ้นท้าทายความคิดและการกระทำของ Coachee

แต่ในการดำเนินการจริงๆแล้ว ทั้งการดำเนินการแบบกลุ่ม (Group Coaching) และรายบุคคล (1:1 Coaching) จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน เนื่องจาก Group Coaching เป็นการดำเนินการในลักษณะกลุ่มซึ่งมักนำเทคนิค Coaching มาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์หลักคือการให้ Coachee นำสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมนั้นทั้งด้านความรู้ และแนวความคิดในเรื่องของพฤติกรรม ไปปรับเปลี่ยนการทำงานของ Coachee เอง

ในลักษณะกลุ่ม หรือ องค์กรความรู้ทั่วไป แต่ 1:1 Coaching โดยมากจะเป็นการให้ความรู้/ปรับพฤติกรรมรายบุคคล ซึ่งพฤติกรรม/ลักษณะของแต่ละบุคคล ก็จะส่งผลต่อวิธีการในระหว่างการ Coaching นั้น



ภาพแสดงขั้นตอนการ Coaching

รายละเอียดแต่ละขั้นตอนการ Coaching

ขั้นตอน 1 สร้างความร่วมมือระหว่าง Coach + Coachee

- ตกลงหัวข้อและประเด็นจุดแข็ง/สภาพแวดล้อมของ Coachee
- ตกลงบทบาทของ Coach
- สร้างความไว้วางใจในการดำเนินงานระหว่าง Coach และ Coachee

ขั้นตอน 2 กำหนดเป้าหมาย+แผนการดำเนินงาน

- กำหนด value ,วิสัยทัศน์+เป้าหมายที่ต้องการ
- สร้าง Action Plan (แผนการดำเนินงาน)

ขั้นตอน 3 ดำเนินงานตามขบวนการ การใช้ความถนัดและทฤษฎีต่างๆในการกระตุ้นจิตใจ

Coachee โดยใช้กระบวนการ Appreciative approach

- ทบทวน, ประเมินผล ผลเทียบกับเป้าหมาย, ปรับแผน
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ

ขั้นตอน 4 การประเมินและการติดตามผล

- ประเมิน
- ติดตามผล
- สรุปผลการดำเนินการ

แนวทางการ Coaching เป็นการดึงศักยภาพของ Coaching การทำให้ Coaching ตระหนักในความสามารถของตนเอง ให้ Coaching วิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีของตัวเองนั้น ส่วนหนึ่งคือการปรับพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมของบุคคลถูกหล่อหลอม และผ่านขบวนการต่างๆจนบันทึกอยู่ในความจำ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.1

เรื่องที่ 3.2 การเลือกวิธี Coaching

การ Coach ที่ดีนั้นจะต้องมีการวางแผนกัน มีการกำหนดเป้าหมายกันล่วงหน้าว่า พนักงานแต่ละคนของเรานั้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร ต้องการให้พนักงานพัฒนาขึ้นในเรื่องใด ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องมีการกำหนดกันให้ชัดเจน จากนั้นก็เริ่มลงมือ Coach กันอย่างจริงจัง ตามแผนการ Coach ที่กำหนดไว้

ผู้เป็น Coach จะต้องพิจารณาประเด็นที่พนักงานจะพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยการ Coaching จริงๆ สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ให้ได้คำตอบที่ชัดเจนก็คือ พนักงานคนที่กำลังจะ coach นั้นมีความรู้ ทักษะในเรื่องดังกล่าวสักเพียงใด มีความรู้ในเรื่องที่ต้องการ coaching มากน้อยเพียงใด หรือมีความชำนาญอยู่บ้าง แต่ต้องเติมทักษะบางอย่างเพิ่มเติมลงไป ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการกำหนดวิธีการ Coaching ให้กับพนักงานคนนั้น ว่าเราควรจะใช้ Coach ด้วยวิธีการแบบใดจึงจะเหมาะสมกับพนักงานคนนั้น



ภาพแสดงแนวทางวิธีการ Coaching

วิธีการ Coaching

• **บอกเล่าวิธีการอย่างละเอียด** วิธีการ Coach ลักษณะนี้จะเหมาะสำหรับพนักงานที่ยังไม่เคยเรียนรู้ในเรื่องนั้นมาก่อน หรือเรียกได้ว่าเป็นมือใหม่สำหรับเรื่องนั้นๆ ดังนั้นวิธีการ coach ที่เหมาะที่สุดคือ การบอกเล่าวิธีการ การให้หลักการ อย่างละเอียด เป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งส่วนใหญ่จะตามด้วยการให้คำแนะนำ และการสาธิตให้ดู เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจมากขึ้น

• **การให้คำแนะนำ** วิธีการ Coach ลักษณะนี้ พนักงานคนนั้นอาจจะพอมีความรู้มาบ้าง และอาจจะเคยผ่านประสบการณ์ในการทำงานนั้นๆ มาก่อน หรือมีพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ มาบ้าง แต่ก็ยังมีบางสิ่งที่ต้องพัฒนาอีก ลักษณะนี้การให้คำแนะนำในเรื่องนั้นๆ เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ เพื่อให้พนักงานคนนั้นมีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น

- **การสาธิต** วิธีการ Coach ลักษณะนี้ก็จะใช้อย่างหนึ่งที่จะใช้สำหรับพนักงานที่ยังไม่มีความชำนาญในเรื่องนั้นมากนัก จะเป็นลักษณะของการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง และให้ลองทำจริงๆ ดูว่าเป็นอย่างไร ทำตามสิ่งที่ผู้ Coach ทำให้ดู ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพฤติกรรม และวิธีการทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

- **การให้แนวทางกว้างๆ** การ Coach ลักษณะนี้จะใช้สำหรับพนักงานที่มีความรู้ และทักษะในเรื่องนั้นๆ ดีอยู่แล้วแต่ต้องการจะเสริมในบางจุด หรืออาจจะเป็นการเสริมจุดแข็งของพนักงาน

- **การใช้คำถาม** เป็นการ Coach อีกวิธีหนึ่งซึ่งเน้นให้พนักงานคิดเอง โดยผู้ Coach จะเป็นผู้ใช้คำถามไปเรื่อยๆ (ตามหลัก GROW Model) คนที่ coach ด้วยวิธีนี้จะต้องเป็นคนที่ชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องที่จะ Coach เพราะถ้าไม่ชำนาญจริงๆ ก็คงจะตั้งคำถามได้ยาก เพราะคำถามเหล่านี้จะต้องเป็นคำถาม ที่นำผู้ถูก coach ให้สามารถคิดต่อยอดในเรื่องนั้นๆ ได้ด้วยตนเอง

ผู้ที่ทำหน้าที่ coach จะต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีการ Coach ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่

ผู้เป็น Coach จะต้องพิจารณาประเด็นที่พนักงานจะพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยการ Coaching จริงๆ สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ให้ได้คำตอบที่ชัดเจนก็คือ พนักงานคนที่กำลังจะ coach นั้นมีความรู้ ทักษะในเรื่องดังกล่าวสักเพียงใด มีความรู้ในเรื่องที่ต้องการ coaching มากน้อยเพียงใด หรือมีความชำนาญอยู่บ้าง แต่ต้องเติมทักษะบางอย่างเพิ่มเติมลงไป ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการกำหนดวิธีการ Coaching ให้กับพนักงานคนนั้นว่าเราควรจะ Coach ด้วยวิธีการแบบใดจึงจะเหมาะสมกับพนักงานคนนั้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.2

ตอนที่ 4 ยุทธวิธีสำคัญในการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching

เรื่องที่ 4.1 การสืบสอบแบบชื่นชม (Appreciative Inquiry: AI)

ความหมายและนักวิชาการที่สนใจศึกษา AI

Appreciative Inquiry (AI) มีการแปลเป็นภาษาไทยไว้หลายคำ เช่น “การสืบสอบแบบชื่นชม” (เกตุฤดี ราชไชยา, 2547; พริดา ธุระเจน, 2550) และ “สุนทรียสาธก” (วิจารณ์ พานิช, มปป.; แวกเนอร์, 2010) เป็นต้น

Cooperrider (1980) ได้ทำให้วงวิชาการหันมาสนใจเรื่อง Appreciative Inquiry ในการพัฒนาองค์การ (Watkins, Mohr & Kelly, 2011: 23-24; Lewis, Passmore, and Cantore, 2011: 29-30) ในปัจจุบัน แนวคิดนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาสังคมอย่างแพร่หลาย

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Cooperrider, Whitney และ Stavros (2003: 15); Watkins, Mohr และ Kelly (2011: 17) ได้วิเคราะห์และนำเสนอกระบวนการทัศน์ 2 แบบที่นำมาใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการทัศน์ 2 แบบนี้มีสาระสำคัญดังเสนอในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการทัศน์ 2 แบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Two Paradigms for Organizational Change)

กระบวนการทัศน์ที่ 1: Traditional OD	กระบวนการทัศน์ที่ 2: Appreciative Inquiry
ข้อตกลงเบื้องต้น: Organizing is a Problem to Be Solved	ข้อตกลงเบื้องต้น: Organizing is a Mystery to Be Embraced
“ความต้องการจำเป็นตามความรู้สึก” (Felt Need)	การชื่นชม (Appreciating)
การระบุปัญหา (Identification of Problem)	“การให้ค่าสูงสุดกับสิ่งที่มีอยู่” (Valuing the Best of What IS)
การวิเคราะห์สาเหตุ (Analysis of Causes)	จินตนาการ (Envisioning)
การวิเคราะห์ทางแก้ที่เป็นไปได้ (Analysis of Possible Solutions)	สิ่งที่น่าจะเป็นไปได้ (What Might Be)
การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)	การสานเสวนา (Dialoguing)
วิธีแก้ปัญหา (Treatment)	สิ่งที่ควรจะเป็น (What Should Be)
	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovating)
	สิ่งที่เกิดขึ้น (What Will Be)

ที่มา: Cooperrider, Whitney และ Stavros (2003: 15); Watkins, Mohr และ Kelly (2011: 17)

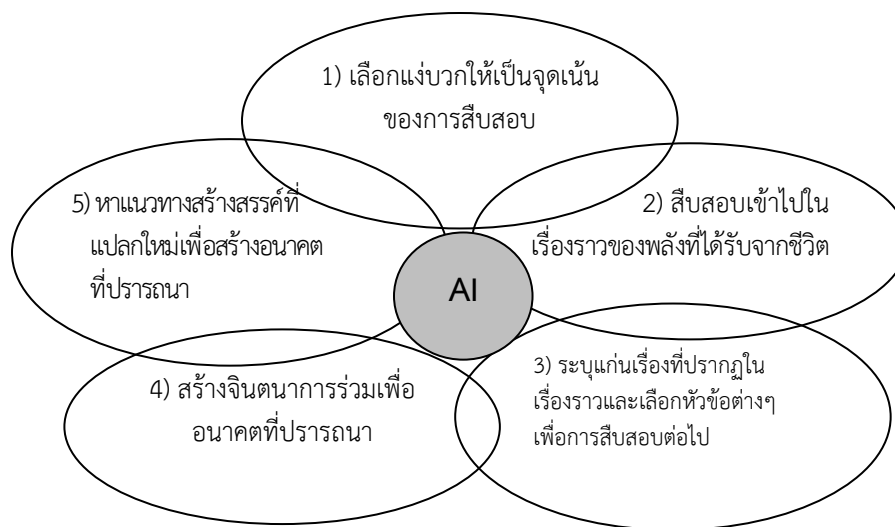
หลักการพื้นฐานของ AI (Principles of AI)

Cooperrider, Whitney และ Stavros (2003) ได้เสนอหลักการของการสืบสอบแบบชื่นชม (Appreciative Inquiry: AI) ไว้ 5 ประการ ต่อมานักปฏิบัติด้านการสืบสอบแบบชื่นชม และผู้มีส่วนร่วมได้พบหลักการเพิ่มอีก 3 ประการ รวม 8 ประการ (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Preskill & Catsambas, 2006; Reed, 2007; Watkins, Mohr & Kelly, 2011: 72) ได้แก่

- 1) หลักการฉันทคือผู้ร่วมสร้างความหมายของความจริงและความรู้ (The constructionist principle)
- 2) หลักการปรากฏขึ้นพร้อมกันของสรรพสิ่ง (The principle of simultaneity)
- 3) หลักการภาษาวิ (The poetic principle)
- 4) หลักการวาดหวัง (The anticipatory principle)
- 5) หลักเชิงบวก (The positive principle)
- 6) หลักองค์รวม (The wholeness principle)
- 7) หลักการปฏิบัติจริง (The enactment principle)
- 8) หลักการเลือกอย่างอิสระ (The free choice principle)

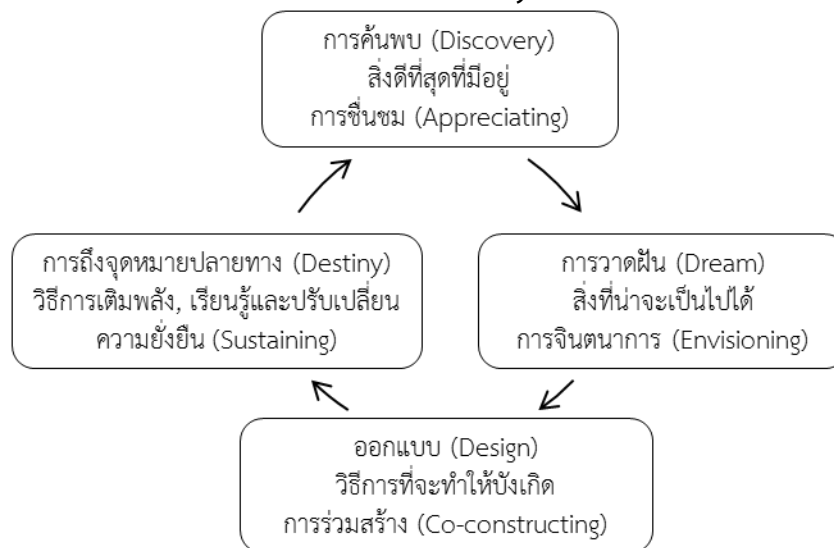
กระบวนการของ AI

1. กระบวนการหลัก 5 กระบวนการของ AI (The Five Core Processes of AI)



แผนภาพ กระบวนการหลัก 5 กระบวนการของ AI
ที่มา : Watkins, Mohr & Kelly (2011: 83)

2. วงจรของการสืบสอบแบบชื่นชม (4-D Cycle)



แผนภาพ วงจร 4-D ของการสืบสอบแบบชื่นชม (4-D Cycle)

ที่มา : Cooperrider, Whitney และ Stavros (2003: 3)

3. รูปแบบ 7-D (7-D approach)

รูปแบบนี้พัฒนาโดย Asian Productivity Organization: APO (2009) โดยนำแนวคิดการสืบสอบแบบชื่นชม (AI) ผสมกับแนวคิดอื่น ได้แก่ 1) การให้ผลป้อนกลับทางบวกและการสืบสอบแบบชื่นชม (solution-focused brief therapy & appreciative inquiry) 2) การมีส่วนร่วมในการประเมินของชุมชนชนบท (participatory rural appraisal) 3) ไคเซ็น (Kaizen) : การชื่นชมชีวิตและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) วงจร PDCA (PDCA cycle) 5) กรอบการทำงานเชิงตรรกะ และการบริหารจัดการโครงการ (logical framework & project cycle Management) 6) การเรียนรู้จากประสบการณ์และการจัดการความรู้ (experiential learning & knowledge management) และ 7) การอำนวยความสะดวก (facilitation) พัฒนาเป็นแนวคิด 7D เพื่อพัฒนาความสามารถของชุมชน โดยนำเสนอคู่มือการพัฒนาชุมชนแบบบูรณาการ APO มีพันธกิจในการสนับสนุนกระบวนการเชิงพลวัตรแบบองค์รวมของคนในชุมชนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาผลผลิต คุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนด้วยทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โดยมุ่งเน้นไปที่จุดแข็ง ความสามารถของผู้มีส่วนได้เสียหลักในการสร้างผลกระทบเพื่อสนับสนุนการพัฒนาชุมชน พัฒนาตัวแทรกทรวง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาความสัมพันธ์ (D1: develop relations)

ขั้นตอนที่ 2 ค้นหาจุดแข็ง (D2: discovering capacities, potentials, solutions)

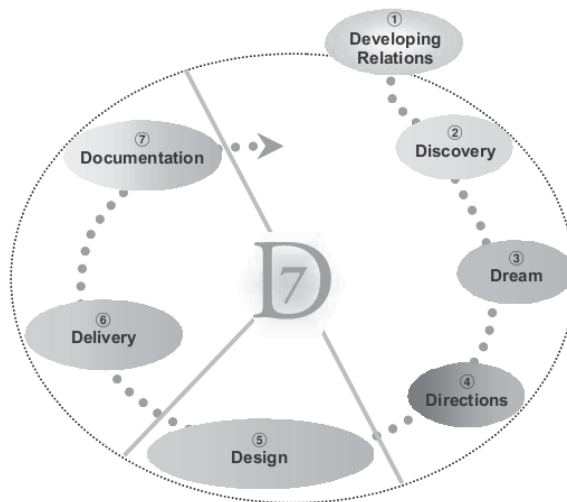
ขั้นตอนที่ 3 ร่างฝันถึงองค์กรในอนาคต (D3 : dreaming of the community future)

ขั้นตอนที่ 4 สร้างความเข้าใจในทิศทางที่จะไปร่วมกัน (D4: directions for community actions)

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบการปฏิบัติในชุมชน โดยมีแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน (D5: designing community actions)

ขั้นตอนที่ 6 การนำแผนสู่การปฏิบัติ (D6: delivering planned activities) และ

ขั้นตอนที่ 7 เอกสารผลลัพธ์การสะท้อนผลที่ได้และการเรียนรู้ (D7: documenting outputs, outcomes, and learning)



แผนภาพขั้นตอนจากแนวคิด 7 – D approach

ที่มา : Dhamotharan, M. Asian Productivity Organization. (2009)

การสืบสอบแบบชื่นชม Appreciative Inquiry (AI) เป็นวิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้เป็นกระบวนการต้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในปัจจุบันแนวคิดนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาสังคมอย่างแพร่หลาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.1

เรื่องที่ 4.2 ห้องเรียนแห่งคุณภาพ (Quality Classroom)

ห้องเรียนแห่งคุณภาพ (Quality Classroom) คือพื้นที่และเวลาที่ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุน โดยครูซึ่งต้องปฏิบัติงานในหลายบทบาท อันได้แก่ บทบาทผู้สอน (instructor) ผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (learning facilitator) ผู้ให้คำปรึกษา (advisor) ผู้ชี้แนะแนวทาง (coach) และพี่เลี้ยง (mentor) เป็นต้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนแห่งคุณภาพ คือ ผู้เรียนแต่ละคนและทุกๆ คนจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากครู ให้ได้รับการศึกษาที่ดีที่สุดตรงตามความสนใจ เต็มศักยภาพและครบมาตรฐาน หลักสูตร

นอกจากนี้ครูผู้สอนก็จะได้เรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเพื่อนักเรียนทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เป็นผู้ที่มีความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพทั้งในการพัฒนาผู้เรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการปฏิบัติงานในวิชาชีพครู การบริการวิชาการ และการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย

ครูจึงเป็นกัลยาณมิตรของนักเรียน เพื่อนครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักวิชาการ เป็นต้นแบบของบุคคลแห่งการเรียนรู้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์ พัฒนาชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมให้เกิดสันติสุขและการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดห้องเรียนคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายให้โรงเรียนบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพในระดับปฏิบัติ คือ การจัดการเรียนการสอนระดับรายวิชา โดยครูผู้สอน รวมทั้งการปฏิบัติการพัฒนาหรือส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนโดยครูประจำชั้น โดยเชื่อว่าหากจัดการเรียนการสอนระดับรายวิชาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ห้องเรียนคุณภาพแล้ว จะส่งเสริมให้โรงเรียนมีคุณภาพหรือมีความเป็นเลิศ (Excellence School) ซึ่งแนวทางการดำเนินการสู่ห้องเรียนแห่งคุณภาพเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งนำการเปลี่ยนแปลงสู่ห้องเรียน

1. นำผลการทดสอบระดับชาติ และข้อมูลสารสนเทศประเมินภายนอก ประเมินภายในมาใช้ในการพัฒนางานของโรงเรียน
2. จัดกิจกรรม/งาน/โครงการทางวิชาการของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพปัญหา
3. จัดกิจกรรมส่งเสริม ป้องกัน และแก้ปัญหาให้กับนักเรียนแต่ละกลุ่ม
4. พัฒนาบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน
5. นิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง
6. กำหนดให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)
7. จัดมุมหรือป้ายนิเทศ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือการแสวงหาผลงานผู้เรียนหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. มีห้องสมุดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ทันสมัย สะดวกต่อการสืบค้น มีหนังสือเพียงพอจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลาย และต่อเนื่อง
9. จัดหาสื่ออุปกรณ์ และสื่อเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพนักเรียน

2. การให้ความสำคัญกับออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน

1. ใช้รูปแบบ Backward Design ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ โดยอิงกับมาตรฐานการเรียนรู้ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. กำหนดหน่วยการเรียนรู้ รายวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ครูจัดทำหน่วยการเรียนรู้โดยระบุเป้าหมายการเรียนรู้ หลักฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนและ กิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องสัมพันธ์กัน และตอบสนองมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรครบถ้วน กิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาทักษะการคิดเลือกวิธีการวัดและประเมินผลได้ตรงกับเป้าหมายการเรียนรู้และตอบสนองมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรและมีการนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. มีการจัดการเรียนรู้ ที่มีขั้นตอนกิจกรรมนำเข้าสู่การเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนานักเรียนและกิจกรรม รวบรวมตรวจสอบตามการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ กิจกรรมส่วนใหญ่เน้นบทบาทของนักเรียนมากกว่าครู
5. ส่งเสริมให้นักเรียนใช้กระบวนการคิด ค้นคว้าสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถเชื่อมโยงไปสู่ การเรียนรู้และการนำไปใช้ในชีวิตจริงได้
6. มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย มีเกณฑ์การ ประเมินผลงาน/ชิ้นงานครอบคลุมมาตรฐานและเป้าหมายการเรียนรู้
7. มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของผู้เรียนและสะท้อนผลสู่ผู้เรียนเพื่อ การพัฒนา
8. มีการนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มผู้เรียนและออกแบบการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้เรียนอย่าง เหมาะสมและต่อเนื่องและมีการรายงานผลผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้ผลการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน
9. จัดทำร่องรอยการประเมินและนำเสนอผลการพัฒนาผู้เรียนด้วยระดับคุณภาพ มีการรายงานผล การพัฒนาผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องและนำผลการประเมินชิ้นงานมาพัฒนาผู้เรียนให้มีระดับคุณภาพที่สูงขึ้น

3. การวิจัยในชั้นเรียน (CAR)

1. ครูวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล
2. จัดทำและรายงานการวิจัยชั้นเรียน
3. จัดทำรายงานตนเอง(Self Study Report : SSR) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้หรือการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง
4. จัดทำและรายงานวิจัยชั้นเรียนเกี่ยวกับการใช้และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับนักเรียนปกติและนักเรียนพิเศษ
5. บันทึกผลการประเมินและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนา ผู้เรียนต่อไป

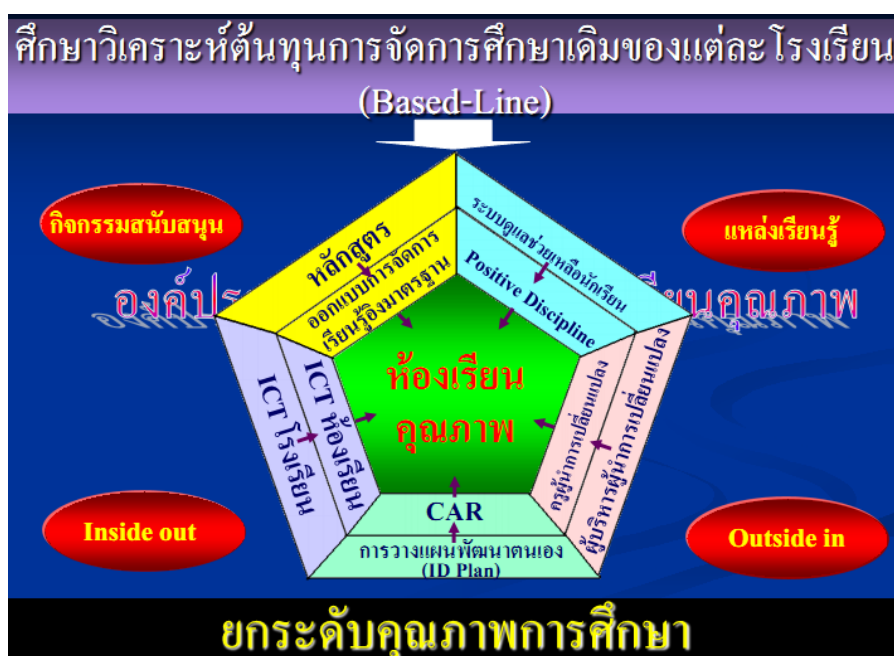
4. การใช้ ICT เพื่อการสอนและสนับสนุนการสอน

1. นักเรียนทุกคน ใช้สื่อ ICT เพื่อฝึกปฏิบัติตามกิจกรรมการเรียนรู้และตามความต้องการ
2. มีโปรแกรมการบริหารจัดการห้องสมุด และโปรแกรมบทเรียนสำเร็จรูป

3. จัดห้องปฏิบัติการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพที่มีสภาพพร้อมใช้ ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีอุปกรณ์เพียงพอและมีความปลอดภัย
4. ครูใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้
5. ครูมีทักษะพื้นฐานในการใช้สื่อ ICT
6. ครูออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนใช้สื่อ ICT เพื่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง
7. ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อ ICT และหรือใช้แหล่งเรียนรู้ในระบบเครือข่ายจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้

5. การสร้างวินัยเชิงบวก (Positive Discipline)

1. ครูทำความรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล มีการคัดกรองนักเรียน นำผลการคัดกรองมาพัฒนา/ปรับปรุงพฤติกรรมโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา นักเรียน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาตาม ศักยภาพ มีการเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน/ป้องกันช่วยเหลือ/และแก้ไขปัญหา ราย บุคคล มีระบบการส่งต่อนักเรียนตาม สภาพปัญหาทั้งภายในและภายนอก
2. ครูสื่อสารกับผู้เรียนด้วยท่าทีที่เป็นมิตร เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความรู้สึกนึกคิด รับฟังอย่าง เข้าใจและให้เกียรติใช้คำถามให้ผู้เรียน สะท้อนความรู้สึก หาสาเหตุ และผลการกระทำบนพื้นฐาน การยอมรับ ของผู้เรียนใช้คำถามให้ผู้เรียนประเมินและเลือกทางเลือกกำหนดแนวปฏิบัติที่เกิดผลดีกับตนเองโดยสร้าง ข้อตกลงร่วมกัน ครูเสริมแรงให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลดีต่อตนเองและสังคมมีความภาคภูมิใจและ ยึดถือปฏิบัติอย่างยั่งยืน
3. มีการชื่นชมผลงานร่วมกันระหว่างครู และนักเรียน



แผนภาพองค์ประกอบของห้องเรียนคุณภาพ

ห้องเรียนแห่งคุณภาพ (Quality Classroom) คือพื้นที่และห้วงเวลาที่ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนโดยครู มีจุดมุ่งหมายให้โรงเรียนบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพในระดับปฏิบัติ คือ การจัดการเรียนการสอนระดับรายวิชา โดยครูผู้สอน รวมทั้ง การปฏิบัติการพัฒนาหรือส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนโดยครูประจำชั้น โดยเชื่อว่าหากจัดการเรียนการสอนระดับรายวิชามีคุณภาพตามเกณฑ์ห้องเรียนคุณภาพแล้ว จะส่งเสริมให้โรงเรียนมีคุณภาพหรือมีความเป็นเลิศ (Excellence School)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.2

ตอนที่ 5 การนำวิธีการ Coaching สู่นักเรียน

เรื่องที่ 5.1 การปฏิบัติการสอน

ความหมายการปฏิบัติการสอน

การสอนเป็นงานของครู การปฏิบัติการสอน คือ การปฏิบัติงานของครู “ครูชำนาญการพิเศษ” หมายถึง ครูผู้สามารถปฏิบัติการสอนนักเรียนของครูทุกคนได้อย่างชำนาญเป็นพิเศษ กล่าวคือ ครูสามารถส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคนและทุกๆ คนได้อย่างเป็นธรรมชาติหรือเป็นอัตโนมัติ และเกิด ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนของครูอย่างมีประสิทธิภาพ หรืออย่างมีประสิทธิภาพ คือ เกิดผลลัพธ์ การเรียนรู้ขึ้นอย่างถูกต้อง สร้างสรรค์ ทันทิ และพอดี นักเรียนของครูชำนาญการพิเศษทุกคนได้รับการพัฒนา คุณภาพอย่างเต็มศักยภาพแห่งตนทุกคน ทั้งในด้านความสุข ความดี และความเก่ง ดังนั้น เมื่อครูปฏิบัติการสอน จึงเป็นเวลาของการปฏิบัติงานตามพันธกิจแห่งวิชาชีพครู

ความสำคัญการปฏิบัติการสอน

การสอนเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของนักเรียนให้เต็ม ศักยภาพ คือ เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งทางร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และ ทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาก่อน การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) นักเรียนที่ด้อยโอกาสในการได้รับการสอนที่มีคุณภาพก็จะด้อยโอกาสในการพัฒนา ตนเองให้เต็มศักยภาพของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

โอกาสและคุณภาพการศึกษาที่นักเรียนได้รับจึงสืบเนื่องมาจากโอกาสและคุณภาพของการปฏิบัติการ สอนของครูแต่ละคน ที่ได้สร้างสรรค์ให้แก่ นักเรียนของครู ดังมีคำขวัญในวิชาชีพครูที่ว่า “ผลงานของครูต้องดูที่ ศิษย์” ซึ่งอาจขยายความได้ว่า “ผลของการปฏิบัติการสอนของครูนั้นประจักษ์แจ้งได้จาก ผลของการเรียนรู้อัน เป็นพัฒนาการอย่างรอบด้านของนักเรียนแต่ละคนและทุกๆ คนที่ครูสอน”

ดังนั้น การปฏิบัติการสอนของครูแต่ละครั้งจึงมีความสำคัญอย่างน้อยใน 4 นัยยะ กล่าวคือ (1) เป็นปัจจัยหลักใน การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน (2) เป็นโอกาสสำคัญสำหรับครูในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความ เป็นครูมืออาชีพของตนเอง (3) เป็นตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียนในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและ ความเจริญแก่ปวงชน และ (4) เป็นปรากฏการณ์ที่แสดงคุณค่าและความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติพันธกิจของ วิชาชีพครูต่อการรังสรรค์สังคม

พื้นฐาน แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการสอน

พื้นฐานที่สำคัญของการปฏิบัติการสอน คือ ความเป็นกัลยาณมิตรของครู ดังคำขวัญในวิชาชีพครูที่ว่า “ครูคือกัลยาณมิตรของศิษย์” กัลยาณมิตร หมายถึง แหล่งปัญญา และแบบอย่างที่ดี ที่จะมีอิทธิพลชักนำ และ ชักชวนให้เจริญงอกงามในการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา โดยเฉพาะให้เรียนรู้และพัฒนาการสื่อสาร สัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยเมตตา มีศรัทธาที่จะดำเนินตามแบบอย่างที่ดี และรู้จักใช้ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็น

บุคคล หนังสือ และเครื่องมือสื่อสารทั้งหลายให้เป็นประโยชน์ในการแสวงหาความรู้และความดีงาม เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาชีวิต แก้ปัญหา และทำการสร้างสรรค์ (พระพรหมคุณาภรณ์, ป.อ.ปยุตฺโต, 2548)

แนวคิดที่ว่าครูผู้เป็นกัลยาณมิตรของศิษย์นั้นมึนนักคิดและนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งในที่นี้ขอยกแนวคิดตามภูมิปัญญาตะวันออกที่ท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต, 2548) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ “ธรรมานุญแห่งชีวิต” ว่าครูผู้เป็นกัลยาณมิตรของศิษย์จะต้องมีคุณสมบัติเป็นแหล่งปัญญา และจะต้องมีหลักปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีใน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นกัลยาณมิตร คือ ประกอบด้วยองค์คุณของกัลยาณมิตร 7 ประการ คือ (1) **นารัก** คือ มีเมตตากรุณา ใส่ใจคนและประโยชน์สุขของเขา เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนใจผู้เรียนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม (2) **นาคเรพ** คือ เป็นผู้หนักแน่น ถือหลักการเป็นสำคัญ และมีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย (3) **นาคเริญใจ** คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เอ๋ยอ้างและรำลึกถึงด้วยความซาบซึ้ง มั่นใจ และภาคภูมิใจ (4) **รู้จักพูดให้ได้ผล** คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี (5) **อดทนต่อถ้อยคำ** คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้จุกจิก ตลอดจนคำล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ อดทนฟังได้ ไม่เบื่อหน่าย ไม่เสียอารมณ์ (6) **แถลงเรื่องล้าลึกได้** คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป และ (7) **ไม่ชักนำในอวิชชา** คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

องค์ประกอบที่ 2 ตั้งใจประสิทธิ์ความรู้ โดยตั้งตนอยู่ในธรรมของผู้แสดงธรรม 5 ประการ คือ (1) **สอนให้มีขั้นตอนถูกลำดับ** คือ แสดงหลักธรรม หรือเนื้อหาตามลำดับความง่ายยากลุ่มลึก มีเหตุผลสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปโดยลำดับ (2) **จับจุดสำคัญมาขยายให้เข้าใจเหตุผล** คือ ชี้แจง ยกเหตุผลมาแสดง ให้เข้าใจชัดในแต่ละแง่แต่ละประเด็น อธิบายยกย่องไปต่างๆ ให้มองเห็นกระจ่างตามแนวเหตุผล (3) **ตั้งใจเมตตาสอนด้วยความปรารถนาดี** คือ สอนเขาด้วยจิตเมตตา มุ่งจะให้ประโยชน์แก่ผู้รับคำสอน (4) **ไม่มีจิตเพ่งเล็งมุ่งเห็นแก่อาภิส** คือ สอนเขามีใช้มุ่งที่ตนจะได้ลาภ สินจ้าง หรือผลประโยชน์ตอบแทน และ (5) **วางจิตตรงไม่กระทบตนและผู้อื่น** คือ สอนตามหลักตามเนื้อหา มุ่งแสดงอรรถ แสดงธรรม ไม่ยกตน ไม่เสียดสีข่มขู่ผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 มีลีลาการสอนครบทั้งสี่ คือ (1) **ชี้ให้ชัด** สอนอะไรก็ชี้แจงแสดงเหตุผล แยกแยะ อธิบายให้ผู้ฟังเข้าใจแจ่มแจ้ง ดังจูมมือไปคูเห็นกับตา (2) **ชวนให้ปฏิบัติ** คือ สิ่งใดควรทำ ก็บรรยายให้มองเห็นความสำคัญ และซาบซึ้งในคุณค่า เห็นสมจริง จนผู้ฟังยอมรับ อยากลงมือทำ หรือนำไปปฏิบัติ (3) **เร้าให้กล้า** คือ ปลุกใจให้คึกคัก เกิดความกระตือรือร้น มีกำลังใจแข็งขัน มั่นใจที่จะทำให้สำเร็จ ไม่กลัวเหน็ดเหนื่อยหรือยากลำบาก และ (4) **ปลุกให้ร่าเริง** คือ ทำบรรยากาศให้สนุกสนานขึ้น แจ่มใส เบิกบานใจ ให้ผู้ฟังเข้มขึ้น มีความหวังมองเห็นผลดีและทางสำเร็จ ลีลาการสอนของครูทั้งสี่นี้จำง่าย ๆ ได้ว่า **สอนให้ แจ่มแจ้ง จูงใจ แกล้วกล้า ร่าเริง**

องค์ประกอบที่ 4 มีหลักตรวจสอบสาม ครูอาจตรวจสอบตนเองด้วยลักษณะการสอนของพระบรมครู 3 ประการ คือ (1) **สอนด้วยความรู้จริง** ทำได้จริง จึงสอนเขา (2) **สอนอย่างมีเหตุผล** ให้เขาพิจารณาเข้าใจแจ้ง ด้วยปัญญาของเขาเอง และ (3) **สอนให้ได้ผลจริง** สำเร็จความมุ่งหมายของเรื่องที่สอนนั้นๆ เช่น ให้เข้าใจได้จริง เห็นความจริง ทำได้จริง นำไปปฏิบัติได้ผลจริง เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 5 ทำหน้าที่ครูต่อศิษย์ ดังนี้ (1) แนะนำฝึกอบรมให้เป็นคนดี (2) สอนให้เข้าใจแจ่มแจ้ง (3) สอนศิลปวิทยาให้สิ้นเชิง (4) ส่งเสริมยกย่องความดีงามความสามารถให้ปรากฏ และ (5) สร้างเครื่องคุ้มภัยในสารทิศ คือ สอนฝึกศิษย์ให้ใช้วิชาเลี้ยงชีพได้จริงและรู้จักดำรงตนด้วยดี ที่จะเป็นประกันให้ดำเนินชีวิตดีงามโดยสวัสดิ์ มีความสุขความเจริญ

นอกจากแนวคิดตามภูมิปัญญาตะวันออกดังกล่าว นักการศึกษาของไทยในปัจจุบันยังได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอนของนักการศึกษาชาวตะวันตกเข้ามาบูรณาการในการจัดการศึกษาของไทย เช่น ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลข้อมูล (Information Processing Theory) ทฤษฎี พหุปัญญา (Theory of Multiple Intelligences) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Co-operative Learning) และแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain-Based Learning Approach) (ทิตินา แคมมณี, 2551; นริศรา เสือคล้าย, 2550; ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพครู, 2551; <http://www.edu.chula.ac.th/thinking>) เป็นต้น

งานสำคัญในการปฏิบัติการสอน

ในการปฏิบัติการสอนนั้นครูต้องทำงานเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ระบบการทำงานจะเป็นแบบใดก็ได้แต่ต้องทำงานให้ครบทั้งระบบ เป็นกระบวนการปฏิบัติการควบคู่ไปกับการเรียนรู้และการพัฒนา เช่นการดำเนินการสอนตามระบบวงจรคุณภาพ PDCA หรือระบบในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามเกณฑ์การพิจารณามาตรฐานที่ 9 ในการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ., 2551) เป็นต้น

ในการปฏิบัติการสอนตามระบบวงจรคุณภาพ PDCA ครูจะต้องปฏิบัติการสอนโดยมีการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน เป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน ดังนี้ P ย่อมาจาก Planning คือ ครูต้องวางแผนการสอน D ย่อมาจาก Doing คือ ครูต้องสอนตามแผนที่วางไว้ C ย่อมาจาก Checking คือครูต้องตรวจสอบผลการปฏิบัติงานการสอนของตนเอง โดยสังเกตจากการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน และความเชื่อมโยงกับสภาพการเรียนรู้ที่ครูจัดให้นักเรียน และ A ย่อมาจาก Action คือ การกระทำเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองในการปฏิบัติการสอนให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยใช้ความรู้ความเข้าใจจากประสบการณ์การวางแผนและดำเนินการและสารสนเทศ ตรวจสอบตนเองมาเป็นฐานในการพัฒนาดน

ในการปฏิบัติการสอนแบบระบบการดำเนินงานตามมาตรฐานที่ 9 (สมศ., 2551) ครูจะต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 7 งาน ดังนี้ (1) ครูต้องวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อให้เข้าใจในค่านิยมสังคมที่มุ่งปลูกฝัง รวมทั้ง แนวคิด เป้าหมาย กระบวนการ และผลลัพธ์สำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ครูต้องวิเคราะห์ศักยภาพ ความสนใจ ความถนัด ข้อจำกัด และโอกาสของผู้เรียนแต่ละคนและทุกคนเพื่อครูจะได้เข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล (3) ครูต้องออกแบบและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (4) ครูต้องใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน (5) ครูต้องวางแผนและดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างรอบด้านคือทั้งความสุข ความดี และความเก่ง หรือ รอบด้านของมาตรฐานด้านผู้เรียนทั้ง 7 มาตรฐานตามการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ., 2551) และมีสรรณะสำคัญทั้ง 5 ประการตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิต และการใช้

เทคโนโลยีและสอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน (6) ครูต้องนำผลการประเมินมาปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพและครบมาตรฐานของหลักสูตร และ (7) ครูต้องทบทวนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสื่อ และการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำไปใช้พัฒนาผู้เรียนและการปฏิบัติงานการสอนของตนเอง

ในการปฏิบัติการสอนแต่ละครั้งครูต้องจัดเวลาในการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยปกติจะแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรกเป็นการเตรียมการก่อนการสอน ครูต้องเตรียมแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งแผนการสอนระยะยาว แผนการสอนระยะสั้น แผนการสอนรายหน่วย และแผนการสอนรายคาบ และสื่อ ระยะที่สองเป็นการดำเนินการสอนตามแผน ขณะสอนครูต้องมีสติ สมาธิ ปัญญา และอารมณ์ที่ถูกต้องและสร้างสรรค์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนเรียนรู้จำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานอารมณ์แห่งความเมตตา และกรุณาต่อศิษย์ ในขณะที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การนำ การสอน และการสรุปความรู้เพื่อนำไปใช้ และระยะที่สามเป็นการดำเนินการหลังการสอน ครูต้องจัดเวลาหลังสอนมาใช้เวลาคิดทบทวนไตร่ตรองผลการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาแนวคิด แนวปฏิบัติ และการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ครูต้องจัดเวลาคิดไตร่ตรองและการบันทึกหลังสอน รวมทั้งตรวจงานของนักเรียนและปรับปรุงแผนกิจกรรมการเรียนรู้ครั้งต่อไป และการทบทวนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเองให้ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการปฏิบัติการสอนที่มีคุณภาพครูจำเป็นต้องใช้เวลา สติ สมาธิ ปัญญา และอารมณ์แห่งความเมตตาและกรุณาในการปฏิบัติการสอน

เครื่องมืออาชีพของไทยหลายคน ท่านมีวิถีชีวิตในการดำเนินการปฏิบัติการสอนโดยให้คุณค่าแก่การพัฒนา ลูกศิษย์ อุทิศตนของท่านก็คือ “ครูคือกัลยาณมิตรของศิษย์” “ผลงานของครูต้องดูที่ศิษย์” “การปฏิบัติงานคือการปฏิบัติธรรม” และ “ชีวิตคือการเรียนรู้”

ตัวอย่างเครื่องมือ

แบบติดตามผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู

โรงเรียน.....อำเภอ.....จังหวัด.....	
ชื่อ.....นามสกุล.....	
สอนระดับชั้น.....	กลุ่มสาระการเรียนรู้.....วิชา.....
วันที่.....	
ผู้ประเมิน ☐ ตนเอง ☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ระบุ)..... ☐ รองฝ่ายวิชาการ ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ ศึกษาพิเศษ ☐ คณาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ (ระบุ).....	

ลำดับ ที่	กิจกรรม / งาน ที่ครูได้ดำเนินการใน การจัดการเรียนการสอนเทอมนี้	ดำเนินการ เสร็จแล้ว	อยู่ ระหว่าง ดำเนิน การ	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	ข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ
1	จัดทำหน่วยการเรียนรู้				
2	เขียนแผนระยะยาว				
3	เขียนแผนรายหน่วย				
4	เขียนแผนการจัดการเรียนรู้รายชั่วโมง				
5	แผนการจัดการเรียนรู้เป็นแผนที่มีการออกแบบเน้นนักเรียนเป็น ศูนย์กลาง				
	5.1 เขียนวัตถุประสงค์มีความครอบคลุมผลการเรียนรู้ ด้าน				
	1) ความรู้ความเข้าใจ (K)				
	2) ทักษะการคิดและการปฏิบัติ (P)				
	3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (A)				
	5.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้				
	1) มีการเรียนรู้แบบ 5 ขั้นตอน				
	1.1) การเรียนรู้ตั้งคำถาม (Learning to Question)				
	1.2) การเรียนรู้แสวงหาสารสนเทศ (Learning to Search)				
	1.3) การเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ (Learning to Construct)				
	1.4) การเรียนรู้เพื่อสื่อสาร (Learning to Communicate)				
	1.5) การเรียนรู้เพื่อตอบแทนสังคม (Learning to Service)				
	2) ส่งเสริมความสามารถในการให้เหตุผล (Reasoning ability)				
	3) ส่งเสริมการรู้หนังสือ (Literacy)				
	4) ส่งเสริมการรู้เรื่องจำนวน (Numeracy)				
	5) ให้ออกาสนักเรียนมีส่วนร่วม ()				
	6) ให้นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กับแหล่งเรียนรู้ต่างๆ				
	7) ใ้ให้นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิด				
	8) ให้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม				
	10) ให้นักเรียนทำกิจกรรมนำความรู้ไปประยุกต์หรือมีการเชื่อมโยง ความรู้กับชีวิตประจำวัน				
	11) ใช้วิธีและเทคนิคการสอนหลากหลาย				
	12) ใช้แหล่งการเรียนรู้เน้นท้องถิ่น				
	13) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน การจัดการเรียนรู้				
	14) ประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริงด้วยวิธีหลากหลาย				
6	มีการจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้				
	1) ห้องเรียนสะอาด				
	2) ห้องเรียนประกอบด้วยป้ายนิเทศ				
	3) อื่น ๆ (ระบุ).....				

ลำดับ ที่	กิจกรรม / งาน ที่ครูได้ดำเนินการใน การจัดการเรียนการสอนเทอมนี้	ดำเนินการ เสร็จแล้ว	อยู่ ระหว่าง ดำเนิน การ	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	ข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ
7	มีการจัดการส่งเสริมบรรยากาศและวินัยเชิงบวกของนักเรียน				
8	ทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน				
	1) วิจัยเพื่อรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล				
	2) วิจัยเพื่อประเมินแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้				
	3) วิจัยแก้เพื่อปัญหาของนักเรียน				
	4) วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมส่งเสริมการเรียนรู้				
9	มีระบบการวัดและประเมินผลและการสร้างข้อสอบที่มีคุณภาพ				
	1) วางระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในเทอมนี้ของวิชาที่สอน				
	2) สร้างผังข้อสอบ				
	3) ออกข้อสอบครอบคลุมตามผังข้อสอบ				
	4) มีการวิเคราะห์คุณภาพข้อสอบ เพื่อการปรับปรุงข้อสอบ				
10	มีระบบข้อมูลนักเรียนเพื่อการพัฒนาเรียนรู้ของนักเรียนและการบริหารจัดการชั้นเรียน				
11	มีรายงานการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของเทอมนี้				

การปฏิบัติการสอนของครูแต่ละครั้งจึงมีความสำคัญอย่างน้อยใน 4 นัยยะ กล่าวคือ (1) เป็นปัจจัยหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน (2) เป็นโอกาสสำคัญสำหรับครูในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพของตนเอง (3) เป็นตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียนในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความเจริญแก่ปวงชน และ (4) เป็นปรากฏการณ์ที่แสดงคุณค่าและความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติพันธกิจของวิชาชีพครูต่อการรังสรรค์สังคม

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.1

เรื่องที่ 5.2 การจัดการเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษา

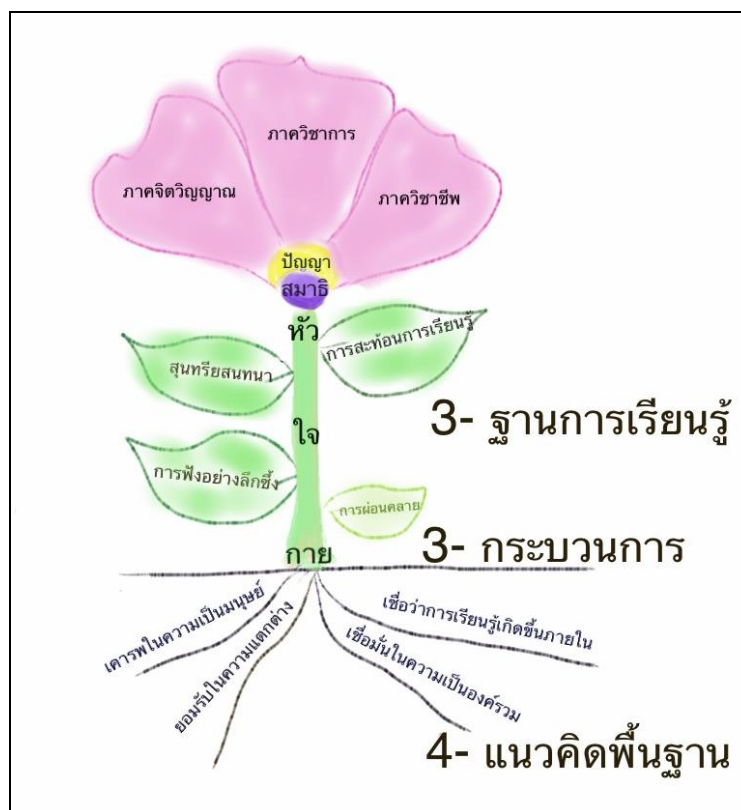
การศึกษาที่ถูกต้อง เกิดได้ด้วยครูผู้เข้าใจตัวเองและไม่ยึดติดกับแบบแผนความคิดใดๆ การสอนของครู คือ การทำให้ผู้เรียนเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และมีความสัมพันธ์ระหว่างตนกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว มิใช่ปลูกฝังความคิดสำเร็จรูปให้แก่ผู้เรียนแทนการสอนให้รู้จักวิธีคิด (ฤชณมูรติ, 2548) การสอนที่มุ่งแต่เนื้อหาวิชาโดยปราศจากความเข้าใจธรรมชาติหรือตัวตนของผู้เรียน จึงไม่สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดปัญญาได้อย่างแท้จริง

การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนามิตถิ์ด้านในของมนุษย์ เน้นการพัฒนาจิตใจหรือคุณภาพด้านในของมนุษย์ ไม่แยกส่วนความจริง ความดี และความงาม เรียกว่า **จิตตปัญญาศึกษา** หรือ **Contemplative Education** ในช่วงปีที่ผ่านมามีความพยายามในการขับเคลื่อนจิตตปัญญาศึกษาเข้ามาสู่สถานศึกษา เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ จากมุมมองแบบแยกส่วนสู่ความเป็นองค์รวม กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งระบบไม่แยกวิชาชีวิตออกจากวิชาการ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงมิใช่จากตำราที่แห้งแล้งไร้ชีวิต

“จิตตปัญญาศึกษา” เป็นคำที่ สุมณ อมรวิวัฒน์ บัญญัติมาจากคำว่า “Contemplative Education” ซึ่ง วิจักขณ์ พานิช (2550) เรียกว่า “การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ” เป็นกระบวนการของการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเข้าใจตนเองก่อให้เกิดความรู้ทางปัญญาที่เชื่อมโยงระหว่าง 3 ภาค คือ ภาควิชาชีพ ภาควิชาชีพ และภาคจิตวิญญาณ การเรียนรู้เช่นนี้จำเป็นต้องเกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมที่สบาย เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ด้านใน เอาใจใส่จิตใจของผู้เรียนในทุกขณะ จิตตปัญญาศึกษาทำให้เกิดความรู้ภายในตนเอง เป็นความรู้ฝังลึกจากประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) การเรียนรู้อยู่ที่จุดมุ่งหมายแลกระบวนการ ประสบการณ์จากการเรียนรู้จะทับซ้อนสะสม มีทั้งความรู้ที่ข้ามพ้นไปสู่สิ่งใหม่หลอมรวมกับประสบการณ์เดิม เป็นการ “ก้าวพ้นแต่ป็นอยู่” (transcend and include) นั่นคือ กระบวนการเรียนรู้นั้นมีโครงสร้างแบบเกลียวพลวัต (spiral dynamics) มีธาตุรู้ที่สามารถเชื่อมโยงจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก จนเกิดปัญญาและความรู้ใหม่ (สุมณ อมรวิวัฒน์, 2548)

จุดมุ่งหมายของกระบวนการเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเอง (transformative learning) ได้แก่ การเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้ง ความรักเมตตา ความอ่อนน้อมถ่อมตน และการเกิดจิตสำนึกต่อส่วนรวม อันจะนำไปสู่การกระทำเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและโลก (ธนา นิลชัยโกวิท, 2551)

ในที่นี้ได้สรุปสาระสำคัญของการจัดการเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษาโดยปรับปรุงเพิ่มเติมจากกรอบแนวคิด “4 – 3 – 3” ของ จุมพล พูลภัทรชีวิน ซึ่งนำเสนอไว้ในกรอบมคอ.รย.ระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ปีงบประมาณ 2553 (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2553)



แผนภาพสรุปสาระสำคัญของการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปัญญาศึกษา

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปัญญาศึกษาดังอยู่บนแนวคิดพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การเคารพในความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่าง การเชื่อมั่นในความเป็นองค์รวม และการเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นภายใน ดังนั้น ผู้สอนจึงมิใช่ผู้ทรงสิทธิ์เหนือผู้เรียน หากเป็นกัลยาณมิตรผู้จัดโอกาสให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

การจัดการเรียนรู้ต้องจัดให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ผ่านฐานกาย คือ การลงมือกระทำ ผ่านฐานใจ คือ ความรู้สึกหรือการสร้างความสัมพันธ์ และฐานหัว คือ การคิด โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ 3+1 ได้แก่ การฟังอย่างลึกซึ้ง สุนทรียสนทนา และการสะท้อนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการหลักตามแนวคิดปัญญาศึกษา ร่วมกับการสร้างความผ่อนคลาย ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการเรียนรู้

ผลของการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปัญญาศึกษาก่อให้เกิด “สมาธิ” คือ ความสงบ สบาย ความตั้งมั่นของใจ และ “ปัญญา” คือ ความรู้ที่แจ่มชัด ทั้งภาคจิตวิญญาณ ภาควิชาการ และภาควิชาชีพ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเอง

จุดมุ่งหมายของกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดปัญญาศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเอง (transformative learning) ได้แก่ การเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้ง ความรักเมตตา ความอ่อนน้อมถ่อมตน และการเกิดจิตสำนึกต่อส่วนรวม อันจะนำไปสู่การกระทำเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและโลก

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.2

ใบงานที่ 1.1

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 1 ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring

เรื่องที่ 1.1 ที่มาและความหมายของ Coaching

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงยกตัวอย่างความหมายและการนำคำว่า Coaching ไปใช้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

a coach (n.) (รถม้า รถโดยสาร) ผู้สอน โค้ชกีฬา

a coachee (n.) ผู้รับการสอน ผู้รับการอบรม

to coach (v.) สอน ฝึก อบรม

coaching (n.) การสอน การฝึก การอบรม

ใบงานที่ 1.2

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 1 ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring

เรื่องที่ 1.2 ที่มาและความหมายของคำว่า Mentoring

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงยกตัวอย่างความหมายและการนำคำว่า mentoring ไปใช้

เฉลย

แนวคำตอบ

a mentor (n.) ผู้สอน ผู้ดูแล ผู้แนะนำ

a mentee (n.) ผู้รับการดูแล ผู้รับการสอน

to mentor (v.) สอน ดูแล แนะนำ

mentoring (n.) การสอน การดูแล การแนะนำ

ใบงานที่ 1.3

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 1 ที่มาและความหมายของคำว่า Coaching และ Mentoring

เรื่องที่ 1.3 ความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงอธิบายความเหมือนและความแตกต่างของ Coaching และ Mentoring

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

Coaching หรือการสอนงาน และ Mentoring หรือการเป็นพี่เลี้ยง มีความแตกต่างกันที่ จุดเน้น กล่าวคือ การสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนทุกเกี่ยวกับ วิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน และมีเป้าหมายระยะสั้นในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee และ Mentee อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้หากช่วยพัฒนา Mentee ให้เจริญก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ ผู้เป็น Mentor มีอิสระที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา Mentee ในระยะยาว วิธีการดำเนินการได้กว้างขวางกว่า Coaching เพราะ Mentoring จะมุ่งไปที่การพัฒนาสายอาชีพและจะเป็นการพัฒนา Mentee เพื่อให้เป็นผู้บริหารของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ต่อไป Coaching และ Mentoring อาจดำเนินการควบคู่กันไปได้ เพราะต่างก็เป็นกระบวนการพัฒนาด้านตนเองที่องค์กรต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกัน

ใบงานที่ 2.1

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)

เรื่องที่ 2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงยกตัวอย่างลักษณะนิสัยของ Coach ที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

การยอมรับความจริง, เห็นอกเห็นใจ, มองโลกในแง่ดี, กระตือรือร้น, ชอบให้โอกาส, ยืดหยุ่น, มั่นใจในตัวเอง, กล้ารับผิดชอบและมองไปข้างหน้า ควร หลีกเลี่ยงลักษณะนิสัยที่ไม่ดี ได้แก่ การไม่ไว้วางใจ, ขี้รำคาญ, เอาแต่ใจ, ถือตัว, ชอบเปรียบเทียบ, รอ ไม่ได้, ไม่มั่นใจในตนเอง, ไม่หวังดี และไม่รับรู้อ

ใบงานที่ 2.2

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)

เรื่องที่ 2.2 การจัดระบบ Coaching

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงยกตัวอย่างแนวทางในการจัดระบบ Coaching

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

- 1) กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายขององค์กร
- 2) สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มี Trust (ความไว้วางใจกัน)
- 3) กำหนดใน Job Description ของระดับหัวหน้างานขึ้นไปในเรื่องการทำหน้าที่เป็น

Coach

4) กำหนดเรื่องการ Coaching เป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยมี การวัด KPI (Key Performance Index)

5) เชื่อมโยงผลการทำ Coaching สู่ระบบ Performance Management และระบบจ่าย ค่าตอบแทน

6) กำหนดและสร้าง / ฝึก วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งมีทั้ง Learning by doing เรียนรู้โดยการลงมือทำ Learning by Teaching เรียนรู้โดยการถ่ายทอด และ Learning by Sharing เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

ใบงานที่ 3.1

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 3 แนวทางการ Coaching

เรื่องที่ 3.1 กระบวนการ Coaching

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงบอกขั้นตอนการ Coaching

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

ขั้นตอน 1 สร้างความร่วมมือระหว่าง Coach + Coachee

ขั้นตอน 2 กำหนดเป้าหมาย+แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอน 3 ดำเนินงานตามกระบวนการ

ขั้นตอน 4 การประเมินและการติดตามผล

ใบงานที่ 3.2

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 3 แนวทางการ Coaching

เรื่องที่ 3.2 การเลือกวิธี Coaching

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงยกตัวอย่างวิธีการ Coaching

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

1. บอกเล่าวิธีการอย่างละเอียด
2. การให้คำแนะนำ
3. การสาธิต
4. การให้แนวทางกว้างๆ
5. การใช้คำถาม

ใบงานที่ 4.1

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 4 ยุทธวิธีสำคัญในการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching

เรื่องที่ 4.1 การสืบสอบแบบชื่นชม (Appreciative Inquiry: AI)

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงบอกกระบวนการหลัก 5 กระบวนการของ AI

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

1. เลือกแ่งบวกให้เป็นจุดเน้นของการสืบสอบ
2. สืบสอบเข้าไปในเรื่องราวของพลังที่ได้รับจากชีวิต
3. ระบุแก่นเรื่องที่ปรากฏในเรื่องราวและเลือกหัวข้อต่างๆ เพื่อการสืบสอบต่อไป
4. สร้างจินตนาการร่วมเพื่ออนาคตที่ปรารถนา
5. หาแนวทางสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เพื่อสร้างอนาคตที่ปรารถนา

ใบงานที่ 4.2

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 4 ยุทธวิธีสำคัญในการจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching

เรื่องที่ 4.2 ห้องเรียนแห่งคุณภาพ (Quality Classroom)

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงแนวทางการดำเนินการสู่ห้องเรียนแห่งคุณภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

1. การมุ่งนำการเปลี่ยนแปลงสู่ห้องเรียน
2. การให้ความสำคัญกับออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน
3. การวิจัยในชั้นเรียน (CAR)
4. การใช้ ICT เพื่อการสอนและสนับสนุนการสอน
5. การสร้างวินัยเชิงบวก (Positive Discipline)

ใบงานที่ 5.1

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching
ตอนที่ 5 การนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียน

เรื่องที่ 5.1 การปฏิบัติการสอน

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงบอกองค์ประกอบของการเป็นครูผู้มีความสมบัตินี้เป็นแหล่งปัญญา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

- องค์ประกอบที่ 1 เป็นกัลยาณมิตร
- องค์ประกอบที่ 2 ตั้งใจประสิทธิ์ความรู้
- องค์ประกอบที่ 3 มีลีลาการสอนครบทั้งสี่
- องค์ประกอบที่ 4 มีหลักตรวจสอบสาม

ใบงานที่ 5.2

หลักสูตร การพัฒนาด้วยวิธีการ Coaching

ตอนที่ 5 การนำวิธีการ Coaching สู่ห้องเรียน

เรื่องที่ 5.2 การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาศึกษา

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงบอกแนวคิดการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

1. การเคารพในความเป็นมนุษย์
2. การยอมรับในความแตกต่าง
3. การเชื่อมั่นในความเป็นองค์รวม
4. การเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นภายใน