

รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย COACHING SKILLS DEVELOPMENT MODEL OF SARASAS AFFILIATED SCHOOLS ADMINISTRATORS

อนุสรณ์ นามประดิษฐ์ *

Anusorn Nampradit

ชูชีพ พุทธประเสริฐ **

Choocheep Puthaprasert

สุทธิพงษ์ ยงค์มกล ***

Sutthipong Yongkamol

Corresponding Author E-mail: anusorn.coachgolf@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย 2) ศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะการโค้ช 3) สร้างตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช และ 4) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ตาราง การสังเคราะห์เนื้อหา แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบบันทึกการประชุม แบบประเมินความพึงพอใจ แบบประเมินคุณลักษณะของผู้บริหาร หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความตระหนักรู้ในการโค้ช 2) การกำหนดเป้าหมายของการโค้ช 3) การสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความไว้วางใจและความศรัทธา 4) การฟังอย่างลึกซึ้ง 5) การตั้งคำถามทรงพลัง 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก 7) การจูงใจและให้กำลังใจ 8) การสื่อสาร

2. ผลการศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะการโค้ช พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด

3. ผลการสร้าง ตรวจสอบและประเมินรูปแบบ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมี 6 ส่วน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาทักษะการโค้ชตามองค์ประกอบด้วย GROW Model 4) แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ และ 6) คู่มือการใช้รูปแบบ โดยผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการใช้รูปแบบ พบว่า มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากและผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน ผลการสะท้อนคิด พบว่า รูปแบบการพัฒนาดูสอดคล้องกับแนวนโยบายของการจัดการศึกษาระดับชาติและกลุ่มโรงเรียนในเครือข่าย

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา, ทักษะการโค้ช, ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย

* โรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่

** คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

*** กองอำนวยการโรงเรียนในเครือข่าย

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) study of the element of coaching skills of Sarasas Affiliated Schools administrators 2) study the status of coaching skills development of Sarasas Affiliated Schools administrators 3) create, examine and evaluate the coaching skills development model of Sarasas Affiliated Schools administrators and 4) study the result on the implementation of the coaching skills development model of Sarasas Affiliated Schools administrators. The research instruments used were content synthesis tables, questionnaires, interview form, workshop records, satisfactory evaluation form and desirable characteristics evaluation form. The reliability was determined using Cronbach's Alpha Coefficient method. Statistics used in data analysis were mean and standard deviation.

The results of this research found that:

1. 8 elements of coaching skills were 1) creating coaching awareness 2) setting coaching goals 3) building relationships to build trust and faith 4) deep listening 5) powerful questions 6) providing positive feedback 7) motivation and encouragement 8) communication

2. The study results of the state of coaching skills development of Sarasas Affiliated Schools administrators found that the holistic view was at a high level and the elements of communication was at the lowest mean.

3. The results of model creation, examination and evaluation found 6 elements of model: 1) the principles of the model 2) the objectives of the model 3) coaching skills development process based on GROW Model 4) model success assessment guidelines 5) success conditions and 6) model application manual. The results of model examination and evaluation showed that the holistic view was at the highest level.

4. The results of model implementation found that the holistic view was at a high level and the results of satisfaction assessment of people related to model application was also at a high level in the holistic view. The results of reflective thinking found that the development model satisfied the National Education Management Policy and Sarasas Affiliated Schools

Keywords: The Development model, Coaching skills, Sarasas affiliated schools administrators

บทนำ

ปัจจุบันหลายองค์กรเริ่มใช้การโค้ช (Coaching) เป็นวิธีในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เนื่องจาก การโค้ชเป็นวิธีพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถพัฒนาทักษะและผลการปฏิบัติงานของบุคคลรวมถึงประสิทธิภาพของงานได้ (Medland, 2009, p. 141) โดยที่การโค้ชไม่ใช่การสอน การให้คำปรึกษาและการบอกหรือสั่งให้ทำตาม แต่

บทบาทของผู้ที่เป็นโค้ช (Coach) มีลักษณะดูแลแบบตัวต่อตัว หมายถึง การทำให้ผู้รับการโค้ช (Coachee) มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้วยโค้ชต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้รับการโค้ช การโค้ชเป็นกระบวนการและทักษะเฉพาะที่ต้องได้รับการฝึกปฏิบัติ คุณลักษณะสำคัญของการโค้ช คือ มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้จากภายในตนเอง (Self-directive) และการแก้ปัญหา (Solution

focus) บนพื้นฐานของความเข้าใจความจริง ปัจจุบัน เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม ด้วยวิธีคิดของบุคคลนั้นด้วยตนเอง และวิธีที่ง่ายที่สุดในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การพัฒนาวิธีคิดของคน (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, น. 42) ดังนั้น การโค้ช (Coaching) จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บริหารสมัยใหม่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จากการศึกษาของอัจฉรา จุ้ยเจริญ ในปี พ.ศ. 2557 มีร้อยละ 13 ขององค์กรต่าง ๆ มีวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กรเกิดขึ้นแล้ว โดยร้อยละ 65 ของบุคลากรจากกลุ่มองค์กรเหล่านี้ ยืนยันว่าเรามีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมากหลังจากได้รับการโค้ช และในปี พ.ศ. 2558 พบว่ามีองค์กรมากกว่า 300 องค์กร ที่มีวัฒนธรรมการโค้ชและองค์กรเหล่านี้ได้เผยถึงแนวโน้มในทิศทางเดียวกัน คือ การวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อการโค้ชในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 และรายงานถึงผลดีที่ได้รับ คือ มีระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงขึ้น อีกทั้งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับโอกาสเข้าถึงการโค้ชมีระดับความผูกพันสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา นอกจากนี้องค์กรกลุ่มนี้ยังรายงานถึงความเติบโตของรายได้ที่สูงกว่าองค์กรที่ขนาดใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าการโค้ชเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคน และองค์กรให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น (อัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2557)

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มที่แสดงถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทั้งภาครัฐ และเอกชน องค์กรใดมีผู้บริหารที่สามารถใช้

หลักการสร้างแรงจูงใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ บุคลากรจะมีความตั้งใจและเต็มใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ส่วนองค์การใดที่ผู้นำไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจจะได้ผลตรงกันข้าม (บรรยงค์ โตจินดา, 2554) ผู้นำหรือผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้างานในทุกระดับ จึงมีส่วนสำคัญในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่จะใช้พัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาและสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีขนาดใหญ่ มีผู้บริหารและครูจำนวนมาก เพื่อว่าทักษะการโค้ชนี้สามารถใช้เป็นเทคนิคในการพัฒนาผู้บริหารของโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งในแง่การพัฒนาตนเอง รวมถึงพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเต็มตามศักยภาพและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์
2. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์
3. เพื่อสร้าง ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือ สารสาสน์

4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยกำหนดขั้นตอน การวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศเชิงทฤษฎี จากการสังเคราะห์เอกสารทั้งในและต่างประเทศ สรุปเป็นองค์ประกอบที่เป็นทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ตารางการสังเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำผลที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันองค์ประกอบ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศตามองค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ด้วยการสอบถามครูผู้สอน จำนวน 381 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศจำนวน 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อยกร่างและตรวจสอบรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเครือข่าย

สารสนเทศ จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันโค้ชไทย จำนวน 2 คน อาจารย์ผู้สำเร็จการศึกษาและได้รับวุฒิปริญญาตรี ACC จากสถาบันโค้ชไทย จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศและแบบตรวจสอบ

ประเมินรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชด้วยการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน และผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันโค้ชไทย ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปและความเป็นประโยชน์ของรูปแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อประเมินคุณภาพการใช้และผลที่ได้จากการใช้รูปแบบกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศที่เป็นหน่วยทดลอง ซึ่งคัดเลือกโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสารสนเทศวิเทศร่มเกล้า และโรงเรียน สารสนเทศวิเทศเชียงใหม่ รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินผลการใช้ทักษะการโค้ช แบบประเมิน

ความพึงพอใจของผู้บริหารและครูต่อการใช้ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
รูปแบบ แบบประเมินคุณลักษณะและ มาตรฐาน
พฤติกรรมของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการ

ตารางที่ 1 ขั้นตอน วัตถุประสงค์ เครื่องมือวิจัย และเป้าหมายการวิจัย

ขั้นตอนที่	วัตถุประสงค์	เครื่องมือวิจัย	เป้าหมายการวิจัย
1	1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ทักษะการโค้ชของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โรงเรียนในเครือข่าย	- ตารางการสังเคราะห์ เนื้อหา - แบบบันทึกการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ทักษะการโค้ชของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โดยใช้เกณฑ์สรุปความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
2	2. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนา ทักษะการโค้ชของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย 2.1 ศึกษาสภาพทักษะการ โค้ชของผู้บริหารโรงเรียนใน เครือข่าย	- แบบสอบถามครูผู้สอน โรงเรียนในเครือข่าย	เพื่อสอบถามสภาพการ พัฒนาทักษะการโค้ชของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือ ข่ายตาม องค์ประกอบ
	2.2 ศึกษาปัญหา ความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนา ทักษะการโค้ชของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย	- แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร	เพื่อสอบถามปัญหา ความ ต้องการจำเป็นในการ พัฒนาทักษะการโค้ชของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือ ข่าย
3	3. เพื่อสร้าง ตรวจสอบและ ประเมินรูปแบบการพัฒนา ทักษะการโค้ชของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย 3.1 สร้างและตรวจสอบ รูปแบบการพัฒนาทักษะการ โค้ชของผู้บริหารโรงเรียนใน เครือข่าย	- ประเด็นการประชุมและ แบบบันทึกการประชุมเชิง ปฏิบัติการ (workshop)	เพื่อยกร่างและตรวจสอบ ความถูกต้อง ความ สอดคล้องของร่างรูปแบบ การพัฒนาทักษะการโค้ช ของผู้บริหารโรงเรียนใน เครือข่าย
	3.2 ประเมินรูปแบบการ พัฒนาทักษะการโค้ชของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือ ข่าย	- แบบประชุมกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)	เพื่อประเมินความ เหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ของ รูปแบบการพัฒนาทักษะ การโค้ชของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย

ขั้นตอนที่	วัตถุประสงค์	เครื่องมือวิจัย	เป้าหมายการวิจัย
4	4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	- แบบประเมินผลการใช้ทักษะการโค้ช - แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารและครูต่อการใช้รูปแบบ - แบบประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร	เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศพบว่า มี 8 องค์ประกอบ 1 คือ 1) การสร้างความตระหนักรู้ในการโค้ช 2) การกำหนด

เป้าหมายของการโค้ช 3) การสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความไว้วางใจและความศรัทธา 4) การฟังอย่างลึกซึ้ง 5) การตั้งคำถามทรงพลัง 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก 7) การจูงใจและให้กำลังใจ 8) การสื่อสาร
2. ผลการศึกษาศาภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศแสดงดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลสภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

สภาพการพัฒนาทักษะการโค้ช ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการสร้างความตระหนักรู้ในการโค้ช	3.79	0.41	มาก
2. ด้านการกำหนดเป้าหมายของการโค้ช	3.65	0.50	มาก
3. ด้านการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความไว้วางใจและความศรัทธา	3.67	0.52	มาก
4. ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง	3.61	0.50	มาก
5. ด้านการตั้งคำถามทรงพลัง	3.48	0.55	ปานกลาง
6. ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก	3.56	0.51	มาก
7. ด้านการจูงใจและให้กำลังใจ	3.67	0.52	มาก
8. ด้านการสื่อสาร	3.33	0.55	ปานกลาง
โดยรวม	3.60	0.51	มาก

จากตารางที่ 2 สภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก คือ การสร้างความตระหนักรู้ในการโค้ช ในขณะที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการสื่อสาร

3. ผลการสร้าง ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ พบว่า

3.1 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ประกอบไปด้วย 6 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาทักษะการโค้ชตามองค์ประกอบด้วยการใช้รูปแบบการโค้ชแบบ GROW Model คือ 1) G (Goal) การกำหนดเป้าหมายระหว่างโค้ชกับผู้รับการโค้ชให้ชัดเจน หรือเรื่องที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ 2) R (Reality) การให้ผู้รับการโค้ชได้เล่าและอธิบายถึงสถานการณ์ปัจจุบัน สำนวญแง่มุมต่าง ๆ ณ จุดที่เป็นอยู่ในขณะนี้ 3) O (Options) มีทางเลือกอะไรที่เป็นไปได้บ้าง ทุกๆ ทางเลือกที่สามารถไปถึงเป้าหมายได้ตาม

วัตถุประสงค์ 4) W (Way Forward) ขั้นตอนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนที่ 4 แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ ส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ ส่วนที่ 6 คู่มือการใช้รูปแบบ ประกอบด้วย 1) ส่วนประกอบตอนต้น ได้แก่ คำนำ สารบัญ คำชี้แจงการใช้คู่มือ 2) ส่วนประกอบเนื้อหา ได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กระบวนการพัฒนาทักษะการโค้ชตามองค์ประกอบด้วยการใช้รูปแบบการโค้ชแบบ GROW Model แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ เงื่อนไขความสำเร็จ 3) ส่วนประกอบตอนท้าย ได้แก่ บรรณานุกรม ภาคผนวก

3.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช พบว่า โดยภาพรวมผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามี ความถูกต้องและสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์

3.3 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือ สารสาสน์ พบว่า โดยภาพรวมของรูปแบบทุกด้านมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการประเมินคุณภาพรูปแบบด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

องค์ประกอบของรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้			ระดับความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของรูปแบบ	4.50	0.49	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3. กระบวนการพัฒนาทักษะการโค้ช	4.50	0.35	มากที่สุด	4.25	0.32	มาก	4.55	0.28	มากที่สุด

องค์ประกอบของรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้			ระดับความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ	4.60	0.52	มากที่สุด	4.50	0.57	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
5. เจื่อนใจความสำเร็จ	4.80	0.23	มากที่สุด	4.90	0.23	มากที่สุด	4.80	0.23	มากที่สุด
6. คู่มือการใช้รูปแบบ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.67	0.41	มากที่สุด	4.64	0.37	มากที่สุด	4.73	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยรวมด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า คู่มือการใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และแปลผลอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

4. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAOR จำนวน 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขั้นการวางแผน (P : Planning)

1) หน่วยทดลอง คือ โรงเรียนสารสนเทศร่มเกล้าและโรงเรียนสารสนเทศเชียงใหม่

2) วางแผนการใช้รูปแบบ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ จัดเตรียมสถานที่ในการจัดฝึกอบรม เครื่องมือและเอกสารที่ใช้ ได้แก่ คู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

4.2 ขั้นการปฏิบัติตามแผน (A : Action)

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ กำหนดจัดโครงการฝึกอบรมเบื้องต้นให้กับผู้บริหารที่เป็นหน่วยทดลอง คือ ผู้บริหารโรงเรียนสารสนเทศร่มเกล้า และ

ผู้บริหารโรงเรียนสารสนเทศเชียงใหม่ ในวันที่ 21-22 ธันวาคม 2562 ณ ศูนย์พัฒนาบุคลากร “The Stove” จังหวัดเชียงใหม่

4.3 ขั้นการสังเกต ติดตาม (O : Observation)

1) ผลการประเมินการนำความรู้และทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศไปใช้ฝึกปฏิบัติในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดี

2) ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ต่อการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความพึงพอใจของครูต่อกิจกรรม การโค้ชในรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะความร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง มุ่งเป้าความสำเร็จระหว่างผู้บริหารและครู ด้วยการวางแผน ปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นระยะ ๆ ประเมินผลติดตามและช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผลการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไปจากการนำรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศไปใช้ โดยคณะกรรมการ

บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4.4 ขั้นการสะท้อนกลับ (R : Reflection)

การสะท้อนคิด สะท้อนผล สะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะ

ประเด็นการสะท้อนคิด พบว่า การฝึกอบรมเบื้องต้นในการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การโดยอาศัยกระบวนการโค้ช ทั้งนี้ การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดทักษะ การโค้ชต้องใช้เวลาพอสมควร ผู้บริหารต้องตระหนักรู้และพร้อมที่จะพัฒนาอย่างจริงจัง

ประเด็นการสะท้อนผล พบว่า ผู้บริหารได้รับความรู้และตระหนักรู้มากขึ้นถึงความจำเป็นที่ต้องฝึกทักษะการโค้ช เพื่อการพัฒนาวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำพาองค์การให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ฝึกการโค้ช ด้วยการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย อีกทั้ง ยังมีเจตคติที่ดีต่อการโค้ช ฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสามารถที่จะประยุกต์ความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้มากขึ้น

ประเด็นการสะท้อนปัญหา พบว่า พื้นฐานความรู้เดิมและทักษะการโค้ชของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ต้องค่อยเป็นค่อยไป การจัดเนื้อหาสาระที่มากเกินไปกับช่วงเวลาที่มียู้อย่างจำกัด ทำให้กระบวนการเรียนรู้อย่างไม่ตกผลึก

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ พบว่า มี 8 องค์ประกอบ 1 คือ 1) การสร้างความตระหนักรู้ในการโค้ช 2) การกำหนดเป้าหมายของการโค้ช 3) การสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความไว้วางใจและความศรัทธา 4) การฟังอย่างลึกซึ้ง 5) การตั้งคำถามทรงพลัง 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก 7) การจูงใจและให้กำลังใจ 8) การสื่อสารซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมลา พรหมมา (2559) ที่กล่าวว่า โค้ชมีบทบาทที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ตามโค้ชต้องไม่ลืมหลักการที่ทำให้บทบาทของโค้ชต่างจากบทบาทอื่น คุณสมบัติที่ดีของการเป็นโค้ช คือ รักในการเป็นโค้ช มีทักษะการสื่อสารที่ดีการตั้งคำถาม การฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความคิดเชิงบวก นอกจากนี้ ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557) ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นโค้ชที่ดีไว้ว่า การเป็นโค้ชที่ดีต้อง มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของคน ว่าสามารถที่จะพัฒนาได้และทุกคนย่อมมีจุดแข็งของตัวเอง และจะต้อง มีทักษะในการสื่อสารที่สามารถกระตุ้น ส่งเสริม ชื่นชม ในความสำเร็จของคนที่เขามารับการโค้ช

2. สภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า สภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ในขณะที่ยังดำเนินการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากการสื่อสารของบุคลากรในโรงเรียนที่มีหลายกลุ่ม หลายฝ่าย การบิดเบือนข้อมูลความจริงบางประเด็นที่สำคัญ และความรู้สึกไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเรื่องนั้น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรีภรณ์ จันทรวิชัย (2555) ที่ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสาร พบว่า ประเด็นอุปสรรคของการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่าเป็นปัญหา คือข่าวสารได้รับการบิดเบือนและช่องทางการสื่อสารยากต่อการได้รับข้อมูล อีกทั้งการวิจัยของ บงกชรัตน์ เกตุศรีพงษ์ (2547) ที่ศึกษาสภาพการติดต่อสื่อสารภายในตามทัศนะผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสถาบันราชภัฏธนบุรี มีความคิดเห็นกับสภาพการสื่อสารภายใน แต่ละด้านในภาพรวมว่า มีความเหมาะสมระดับปานกลางเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องการติดต่อสื่อสารน้อยกว่าที่ควรจะเป็น กระบวนการสื่อสารที่คิดว่าได้รับการถ่ายทอดมาทั่วถึงนั้นในทางปฏิบัติข่าวสารหลายตอนไม่ได้รับทั่วถึงและคลาดเคลื่อนไปจากความจริง ส่งผลให้เกิดความรู้สึกและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารไม่สอดคล้องกัน

3. ผลการสร้าง ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ มีการยืนยันภาพรวม โดยผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากได้นำแนวคิดและหลักการการสร้างรูปแบบหลักทฤษฎีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการที่มีความยืดหยุ่น และเป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการพัฒนาเชิง

ปฏิบัติการด้วยเทคนิคและวิธีการหลากหลาย มีการติดตามประเมินผลอย่างสร้างสรรค์ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 6 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาทักษะการโค้ชตามองค์ประกอบด้วยการใช้รูปแบบการโค้ชแบบ GROW Model ส่วนที่ 4 แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ ส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ ส่วนที่ 6 คู่มือการใช้รูปแบบ ล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ดังที่ Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร และมีความสอดคล้องกับ Madaus, Scriven and Stufflebean (1983) และ Bertalanfy (1968) ที่กล่าวว่า การสร้างรูปแบบที่ดี ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

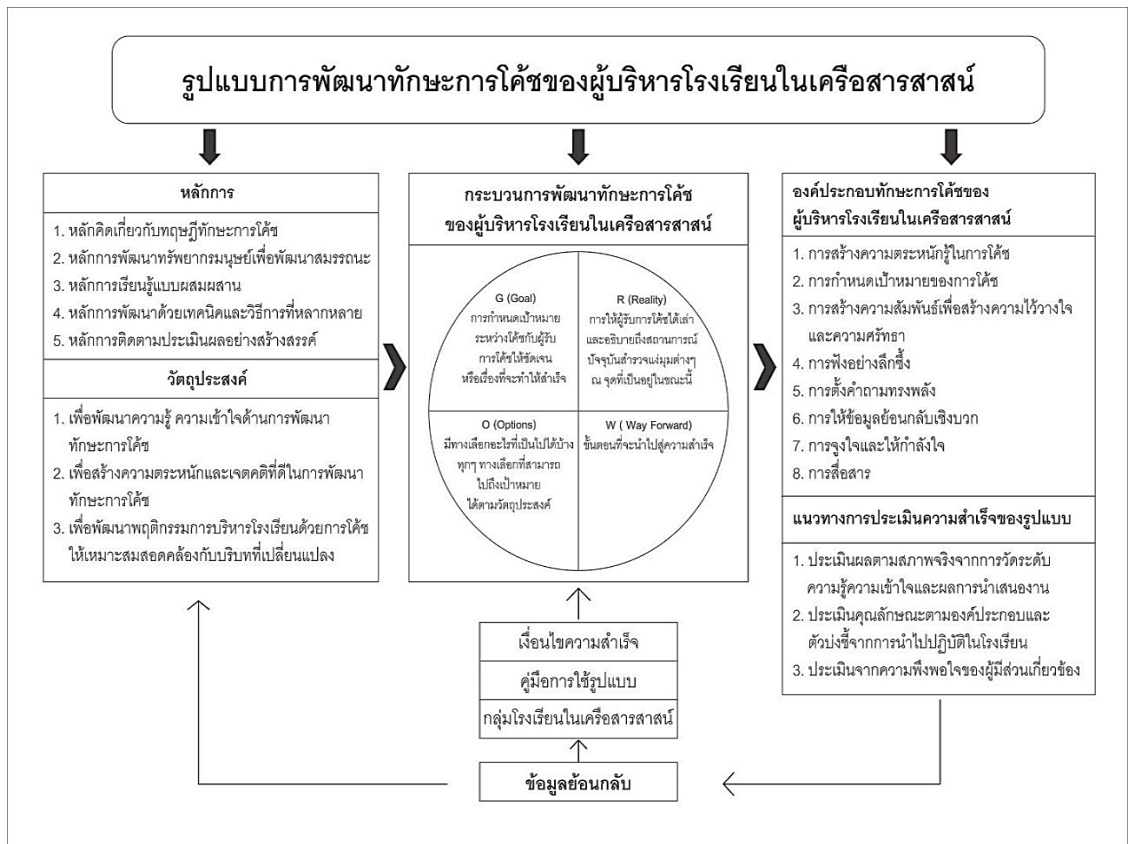
4. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์

ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช พบว่าในภาพรวมของการพัฒนามีผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากการที่รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช มีการดำเนินงานตามขั้นตอน เป็นกระบวนการพัฒนาที่เป็นการผสมผสานให้ความรู้ด้วยการบรรยาย การให้โอกาสในการฝึกปฏิบัติร่วมกับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้กับผู้อื่น สอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ Joyce and Showers (1988 cited by Costa & Garmston, 2002, p. 38) ที่พบว่า การฝึกอบรมในภาคทฤษฎีด้วยการบรรยายเพียงอย่างเดียว นั้น ผู้เรียนรู้จะได้รับความรู้ต่ำ แต่หากใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการบรรยายเชิงทฤษฎี การสาธิต การฝึกปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นวิธีที่ช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ในระดับสูง ตลอดจนเกิดทักษะในระดับสูงเช่นกัน

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นจนได้แนวคิดใหม่ ๆ และนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่เป็นรูปแบบการพัฒนา ดังภาพ



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ไปใช้ ควรเน้นให้ความรู้และฝึก

ทักษะเชิงปฏิบัติการแก่ผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ชอย่างเพียงพอและฝึกฝนให้เกิดการปฏิบัติด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การปฏิบัติกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานจริงอย่างต่อเนื่อง

1.2 นโยบายของโรงเรียน ที่ต้องสนับสนุนและให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 จัดให้มีวิทยากรที่หลากหลาย เพื่อนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องและสำคัญ สำหรับการฝึกทักษะการโค้ช เช่น ความรู้จิตวิทยาพื้นฐานที่ใช้ในการโค้ช การจัดการอารมณ์ในการโค้ช เป็นต้น

1.4 จัดกิจกรรมเพื่อสร้างกระบวนการพัฒนาทักษะการโค้ชในรูปแบบต่าง ๆ ให้หลากหลาย เช่น การโค้ชเพื่อการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะ และควรจัดโครงการหรือกิจกรรม ร่วมกับหน่วยงาน

ภายนอกมากขึ้นเพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายในอนาคตและฝึกประสบการณ์การโค้ช

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากการศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ พบว่า ทักษะการโค้ชที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านการสื่อสาร ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสาร หรือแนวทางการจัดกิจกรรมทักษะความสามารถด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกภายในองค์กร

แหล่งอ้างอิง

- บงกชรัตน์ เกตุศรีพงษ์. (2547). *การศึกษาสภาพการติดต่อสื่อสารภายในตามทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสถาบันราชภัฏธนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- บรรยงค์ โตจินดา. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2557). *การโค้ชเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- สุนทรีภรณ์ จันทริขชัย. (2555). *ปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สุมลา พรหมมา. (2559). *รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้นำทางการพยาบาล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์).
- อัจฉรา จุ้ยเจริญ. (2557). *การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)*. สืบค้น 29 ธันวาคม 2562, จาก <http://atcharablog.com/วิธีการโค้ช>
- Bertalanfy, L.V. (1968). *General system theory: foundations, development, application*. New York: George Braziller.
- Costa, A. L., & Robert J. Garmston. (2002). *Cognitive coaching foundation seminar learning guide* (5th ed.). Highlands Ranch, CO: Center for Cognitive Coaching.

Keeves, P.J. (1988). *Education Research, methodology and measurement: an international handbook*. Oxford: Pergamon Press.

Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planer* (3rd ed.). Victoria: Deakin University.

Madaus, G.F, Scriven, M., & Stufflebean, D.L. (1983). *Evaluation models*. Boston: Kluwer-Nijhoff.

Medland, J. (2009). Coaching as a successful strategy for advancing new manager competency and performance. *Journal of nurse's staff*, 25(3), 141-147.