

## ทักษะการโค้ช (Coaching Skills)

นางสาวปรีดาวรรณ อ่อนนางใย  
15 พฤษภาคม 2566

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
ผลการศึกษารวบรวมในวิทยานิพนธ์ “การพัฒนาตนเองของครูเพื่อเสริมสร้างทักษะการโค้ชสู่การปฏิบัติ  
ในห้องเรียน” (Promoting the self-development of teachers in order to refine the coaching  
skills that enhance taking action in the classroom) โดยระเบียบวิจัยและพัฒนา (Research and  
Development: R&D)

ตามที่คณะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2561) ที่กล่าวว่าการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาหรือ  
ทางการบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Product) ที่เป็นนวัตกรรม  
(Innovation) แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน (Developing People for Job  
Development) ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need)  
เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทาย (Challenging New  
Expectations) ของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่  
(Changes in the Work Paradigm from Old to New) หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุผล  
สำเร็จตามที่คาดหวัง (Performance that Has Not Achieved the Expected Results) จึง  
ต้องการนวัตกรรมมาใช้

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ที่ถือเป็น  
นวัตกรรมทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทาง  
การศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิด  
พลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิด  
“Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then  
Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application”

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ การศึกษารวบรวมที่เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาขึ้นจึงถือเป็น  
จุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะจะทำให้ได้เนื้อหา (Content) ที่เป็นองค์ความรู้เพื่อบรรจุไว้ใน  
“โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program)” ที่ประกอบด้วยโครงการ  
อย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็น  
กลุ่มเป้าหมาย และโครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่  
การปฏิบัติหรือการพัฒนา ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..Ridi  
มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experiment) กับกลุ่มทดลอง (Experimental Group)  
ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population) เพื่อทดสอบคุณภาพของนวัตกรรม  
ในลักษณะ If X...Then Y หากพบว่ามีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่านวัตกรรมนั้นมีคุณภาพ

ที่มีผลงานวิจัยรองรับ สามารถนำไปเผยแพร่เพื่อใช้อย่างแพร่หลายในกลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population) ต่อไปได้

สำหรับโครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยต้องจัดทำคู่มือประกอบโครงการขึ้นมาจำนวนหนึ่ง เป็นคู่มือที่นำเสนอความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่จะพัฒนาขึ้น รวมทั้งโครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ผู้วิจัยก็ต้องจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางให้มีการปฏิบัติของบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้ง 2 โครงการดังกล่าวนี้ ถือเป็นภาระงานที่ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง แต่หากได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ได้ดีก็จะทำให้มีเนื้อหาหรือองค์ความรู้ที่จะจัดทำเป็นคู่มือประกอบโครงการที่ดีและเพียงพอ

ดังนั้น การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.3 นี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้จากทัศนะของนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัย ที่ถือเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) จากหลากหลายทัศนะ จากหลากหลายแหล่งทุกมุมโลก อันจะทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้งสองโครงการของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ในงานวิจัยนี้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งการศึกษาค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ตอันเนื่องจากความเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society) และความเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่องค์ความรู้จากนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่างๆ ทุกมุมโลก ได้มีการนำมาเผยแพร่ไว้อย่างสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 และอย่างหลากหลายที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเพียงพอ โดยมีผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ในเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

### **นิยามของทักษะการโค้ช (The Definition of Coaching Skills)**

Olubiyi (2019) เป็นไลฟ์โค้ช (Life Coach) และได้เขียนบทความชื่อ **นิยามการโค้ชของบริษัท International Coach Federation (ICF): อะไรไม่ใช่การโค้ช! (Definition of Coaching by ICF: What Coaching is Not!)** ได้ให้ทัศนะต่อนิยามของการโค้ช (Coaching) ว่าการโค้ชเป็นการร่วมมือกันกับผู้เรียนในการใช้กระบวนการกระตุ้นความคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับคำนิยามเกี่ยวกับการโค้ชของ The Institute for Life Coach Training ที่ว่าการโค้ชคือความสัมพันธ์ทางวิชาชีพที่ช่วยสร้างผลลัพธ์ที่ไม่ธรรมดาในชีวิต อาชีพ ธุรกิจ หรือองค์กรต่างๆ พร้อมทั้งช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ผู้เรียนต้องการจะเป็นอีกด้วย

โค้ชอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพเฉพาะทางของผู้เรียน แต่ผู้เรียนเองที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญและรอบรู้ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตของเขา หน้าที่ของโค้ชคือผู้รับฟัง ผู้สังเกต ถามคำถามที่มีพลัง และสะท้อนผลเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเห็นในสิ่งต่างๆ ที่เขาอาจมองไม่เห็นในตัวเอง

### **อะไรไม่ใช่การโค้ช (What Coaching or Not)**

การโค้ชแตกต่างจากงานในหน้าที่ ดังต่อไปนี้

**1. การบำบัดหรือการให้คำปรึกษา (Therapy or Counseling)** โดยทั่วไปแล้วการบำบัดจะเน้นการรักษาบาดแผลในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความเจ็บปวด ความผิดปกติ และความขัดแย้งภายในบุคคลหรือในความสัมพันธ์ต่างๆ เป็นการแก้ปัญหาทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต สิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งที่กีดขวางการทำงานของแต่ละคนในปัจจุบัน การบำบัดจะเป็นการจัดการกับอารมณ์และจิตใจโดยรวมของบุคคล ตรงข้ามกับการโค้ชที่เป็นการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาคนให้สามารถเติบโตกลายเป็นบุคคลมืออาชีพในอนาคต ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่มามีอารมณ์และจิตใจที่เข้มแข็งและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองตามกระบวนการโค้ชที่เน้นความสัมพันธ์กันในการฝึกปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และการติดตามผล

**2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)** ระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่ผู้เรียนกำลังเผชิญอยู่ พี่เลี้ยงคือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้และคำแนะนำที่มาจากประสบการณ์ของตนเอง แต่สำหรับกระบวนการโค้ชจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองหรือของกลุ่ม จะไม่รวมถึงการให้คำแนะนำหรือการให้คำปรึกษา

**3. การฝึกอบรม (Training)** การฝึกอบรมจะเน้นไปที่การเรียนรู้ที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ และมักจะทำเป็นกลุ่ม เป็นการถ่ายทอดความรู้จากผู้ฝึกอบรมไปยังผู้เข้ารับการอบรมผ่านการเขียน การแนะนำ การลงมือปฏิบัติ ฯลฯ และอาจมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดการอบรม เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับหัวข้ออบรมนั้นๆ หรือไม่ แต่การโค้ชจะเน้นการพัฒนาศักยภาพและมีการฝึกปฏิบัติเป็นกลุ่มย่อยหรือรายบุคคลมากกว่า

สิ่งสำคัญที่สุดที่ได้รับจากคำจำกัดความของการโค้ชโดย ICF คือการร่วมมือกับผู้เรียนในการกระตุ้นความคิดและกระบวนการสร้างสรรค์อย่างมีความหมาย ทำให้ผู้เรียนสามารถไตร่ตรองหรือสะท้อนผลความคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างลึกซึ้ง ส่งผลต่อความกระตือรือร้นของผู้เรียนในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

**CoachHub (2021)** เป็นแพลตฟอร์มการพัฒนาความสามารถชั้นนำระดับโลก ได้เขียนบทความชื่อ **การโค้ชคืออะไร? ทุกสิ่งที่คุณต้องรู้ในปี 2022! (What is Coaching? Everything You Need to Know in 2022!)** ได้ให้ทัศนะต่อนิยามของการโค้ช (Coaching) ดังนี้ การโค้ชมีการใช้ในหลากหลายองค์กรและสถานที่ทำงานอีกหลายแห่ง เพื่อไม่ให้สับสนจึงขอแนะนำคำจำกัดความของการโค้ชดังต่อไปนี้

### **คำจำกัดความของการโค้ช (The Definition of Coaching)**

การโค้ชคือการฝึกปฏิบัติที่มีเป้าหมายและเป็นการสนับสนุนลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล โดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้รับการโค้ช (Coachee) กับโค้ช (Coach) ที่ได้รับการรับรอง โค้ชจะเป็นผู้ค้นพบลักษณะเฉพาะตัวของผู้รับการโค้ช พร้อมทั้งสนับสนุนและตอบสนองความต้องการตั้งแต่ต้น ซึ่งมีตัวอย่างเป้าหมายของการโค้ชดังนี้

- เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพทางด้านกีฬา (การโค้ชทางด้านการเล่นกีฬา)
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล (การโค้ชเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตหรือการโค้ชเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ)

- เพื่อพัฒนาทักษะทางสังคม (Soft Skill) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติกิจกรรมให้สำเร็จ (การโค้ชทางธุรกิจ หรือที่เรียกว่าการโค้ชเพื่อการเป็นมืออาชีพหรือการโค้ชเพื่อพัฒนาองค์กร)

การเพิ่มขีดความสามารถในแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุดหรือกลายเป็นมืออาชีพเกิดจากการสื่อสารสนทนาและการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้รับการโค้ชกับโค้ช ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกันโดยเป็นครูกับนักเรียน เป็นพ่อแม่กับลูก หรือเป็นเจ้านายกับบุคลากร เป็นต้น

เพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขออธิบายตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

เดฟเพิ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการภายในสายงาน ซึ่งสถานะใหม่นี้เกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบมากมาย เขาต้องการพัฒนาทักษะการจัดการวิกฤตความขัดแย้ง และเพิ่มความมั่นใจในตนเอง พร้อมทั้งช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของเขา รูปแบบการโค้ชที่ใช้ตามสถานการณ์ดังกล่าว เป็นการโค้ชเพื่อพัฒนาการเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ ซึ่งเดฟสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการพูดคุยทางโทรศัพท์และแบบตัวต่อตัว เพื่อให้สามารถร่างเป้าหมายการเป็นมืออาชีพทางการบริหารของเขา และในขณะเดียวกันโค้ชก็จะช่วยสนับสนุนเขาผ่านกระบวนการโค้ชและนำพาสู่เป้าหมายความสำเร็จ ส่งผลให้เขาสามารถบริหารจัดการ ปรับปรุง พัฒนาในสิ่งต่างๆ ที่เคยถดถอยได้ตามลำดับ อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิตเป็นสิบเท่า

**เทคนิคการโค้ชเพื่อความเป็นมืออาชีพ (Professional Coaching Techniques)**  
แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

- **การโค้ชรายบุคคล (Individual Coaching)** เป็นการโค้ชแบบส่วนตัวระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ชเพียงลำพัง โค้ชจะช่วยให้ผู้รับการโค้ชได้รับรู้ถึงศักยภาพและข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- **การโค้ชกลุ่ม (Collective Coaching)** เป็นการโค้ชแบบทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อย และบางครั้งอาจทำในรูปแบบของการสัมมนาหรือจัดเป็นหลักสูตรมืออาชีพ เพื่อให้คนหลายคนได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับการแก้ปัญหาจากการระดมสมองและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- **การโค้ชองค์กร (Organizational Coaching)** ในระยะหลังจะเจาะจงเฉพาะการโค้ชทางด้านธุรกิจ โดยจะเป็นการโค้ชสมาชิกทุกคนในบริษัทเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นของบริษัทและนำทีมไปสู่เป้าหมายด้วยกัน

การโค้ชรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากนี้จะแตกต่างกันออกไปตามปัจจัย โดยทักษะการโค้ชบางอย่างอาจใช้เวลาเพียงครั้งเดียว แต่ส่วนใหญ่เป็นแบบระยะยาว รูปแบบการดำเนินการโค้ชอาจเป็นแบบตัวต่อตัวหรือการโค้ชทางไกล และอาจเป็นไปได้ทั้งสองอย่าง แต่ในช่วงเวลาของการแพร่ระบาดของโรคการติดเชื้อไวรัสโคโรนา ตัวเลือกที่สองจะเหมาะสมกว่า

**ความแตกต่างระหว่างการสอน การโค้ช ระบบพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา (The Differences between Teaching, Coaching, Mentoring and Counseling)**

แม้ว่าการสอน ระบบพี่เลี้ยง การโค้ช และการให้คำปรึกษาล้วนมีองค์ประกอบบางอย่างที่เหมือนกัน แต่จริงๆ แล้วมีความแตกต่างค่อนข้างมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจความแตกต่างของคำเหล่านี้

### การสอน (Teaching)

การสอนหรือการอบรมโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญหรือครูมืออาชีพที่แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน แม้ว่าครูที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วมและการสนทนาโต้ตอบ ซึ่งคล้ายกับการโค้ช แต่ครูจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอนและรู้คำตอบที่ถูกต้องมากกว่า

### การโค้ช (Coaching)

การโค้ชเน้นความเชื่อที่ว่าแต่ละคนมีคำตอบของตนเองสำหรับประเด็นปัญหาต่างๆ และส่งผลต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน

ในบริบทนี้ โค้ชจะไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ แต่เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่คอยช่วยเหลือให้แต่ละคนบรรลุในศักยภาพของตนเอง ทุกคนสามารถรับบทบาทเป็นโค้ชได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ได้รับค่าจ้าง อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

เทคนิคการโค้ชที่สำคัญคือการรู้วิธีถามคำถามที่ถูกต้องเพื่อให้แต่ละคนสามารถแก้ประเด็นปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

### ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชคืออะไร? เป็นหนึ่งคำถามที่เราได้ยินบ่อยที่สุด ระบบพี่เลี้ยงมีส่วนที่เหมือนกันกับการโค้ชมาก โดยทั่วไปไม่มีความเห็นว่พี่เลี้ยงคือผู้ชี้แนะที่สนับสนุนบางคนให้สามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าการเรียนรู้คนเดียว

ในสภาพแวดล้อมการทำงาน พี่เลี้ยงจะเป็นบุคคลตัวอย่างที่ได้รับการยอมรับในสายงานเดียวกันและมักมีประสบการณ์มากมายในสายงานทางธุรกิจ

ระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งความสัมพันธ์ไปที่เป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการพัฒนาทางด้านอาชีพ ซึ่งแตกต่างจากการโค้ชที่มุ่งเน้นเหตุการณ์ปัจจุบันและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า

### การให้คำปรึกษา (Counseling)

การให้คำปรึกษาเปรียบเสมือนการบำบัดรักษา มุ่งเน้นในสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้รับข้อมูลเชิงลึกในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และกล้าเผชิญกับปัญหา การบำบัดรักษาด้วยการให้คำปรึกษามีหลายประเภท ตัวอย่างเช่น การบำบัดจิตโดยการปรับความคิดและพฤติกรรม (CBT) เป็นต้น

### การโค้ชไม่ใช่... (Coaching is Not...)

โปรดใช้ความระมัดระวังในการทำความเข้าใจว่าอะไรคือการโค้ชและอะไรไม่ใช่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)** พี่เลี้ยงจะรู้ว่าจะถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียนอย่างไรในระหว่างการเป็นพี่เลี้ยง (ความสัมพันธ์แนวตั้ง) รู้ว่าเป้าหมายคืออะไรที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความก้าวหน้าในสายงาน แต่ในการโค้ชจะมีโค้ชเป็นผู้สนับสนุนผู้เรียน (ความสัมพันธ์แนวนอน) เพื่อช่วยให้เขาสามารถค้นหาคำตอบได้ด้วยตนเอง ผู้เรียนจะสามารถพัฒนาตนเองโดยการผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการอภิปรายผล กล่าวอีกนัยหนึ่ง โค้ชที่ผ่านการรับรองจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเปรียบเสมือนนักเล่นดนตรีหรือผู้ร่วมร้องเพลง ในขณะที่พี่เลี้ยงคือนักคิดชั้นยอด

**การให้คำปรึกษา (Consulting)** ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ที่ถูกเรียกร้องให้แสดงความเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เป็นการนำมาซึ่งการตัดสินใจและการคิดแก้ปัญหาล่วงหน้าของผู้รับคำปรึกษา ส่วนโค้ชจะไม่มี การตัดสินใจ ไม่มีอคติ ไม่ได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา แต่จะช่วยให้ผู้รับบริการโค้ชค้นพบปัญหาและจัดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

**การรับรองการฝึกอบรม (Certifying training)** การโค้ชและการฝึกอบรมมักเข้าใจผิดกันบ่อยๆ ผู้ฝึกอบรมจะทำการอบรมผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดขึ้นจากโปรแกรมการอบรมทั่วไปสำหรับผู้เรียนทุกคน แต่ในทางกลับกันโค้ชจะไม่กำหนดโปรแกรมการฝึก แต่จะให้การสนับสนุนที่เหมาะสมเฉพาะบุคคล โดยโปรแกรมการโค้ชนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละคน

**Team Leverage Edu (2021)** เป็นแพลตฟอร์มการแนะแนวอาชีพแบบครบวงจรและเป็นแพลตฟอร์มที่เชื่อมต่อกับมหาวิทยาลัยที่สามารถจัดทำหลักสูตรเพื่อให้นักศึกษาเข้าถึงโอกาสในการทำงานอย่างเหมาะสม โดยได้รับการสนับสนุนจากอาจารย์ Blume Ventures, DSG, Tomorrow Capital และ Ivy League ได้เขียนบทความชื่อ**ความแตกต่างระหว่างการโค้ชและระบบพี่เลี้ยง (Difference between Coaching and Mentoring)** ได้ให้ทัศนะต่อนิยามของการโค้ช (Coaching) ว่าการโค้ชคือผู้ที่สามารถช่วยเหลือให้ผู้เรียนสามารถหาพื้นที่ที่เหมาะสมกับตนเอง หรือสามารถเติบโตเป็นมืออาชีพได้ โค้ชอาจช่วยให้ผู้เรียนค้นพบและจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพตนเอง โดยหยุดเป้าหมายระยะยาวของผู้เรียนให้สั้นลง จากการกำหนดสัดส่วนของระยะเวลาและพัฒนาความคิดของผู้เรียน โค้ชมืออาชีพจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตัวเองได้ดีขึ้น สามารถพัฒนาทัศนคติ และเตรียมตัวพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ยากลำบากและสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

**องค์ประกอบสำคัญของการโค้ช (Key Elements of a Coaching)**

– **8 องค์ประกอบของการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ (8 Elements of Effective Coaching)**



ภาพที่ 1 8 องค์ประกอบของการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ (8 Elements of Effective Coaching)  
(ภาพต้นฉบับภาษาอังกฤษจาก CoachHub, 2021)

จากภาพที่ 1 สรุป 8 องค์ประกอบของการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ (8 Elements of Effective Coaching) ได้ดังนี้

1. ถามคำถาม (Ask Question)
2. ฟังอย่างตั้งใจ (Listen Intently)
3. ไม่ตัดสินใคร (Be Non-Judgmental)
4. จัดการแนวคิดเพื่อการวิจัยและค้นหาหลักฐาน (Align Ideas to Research and Evidence)
5. กลยุทธ์ต้นแบบ (Model Strategies)
6. เตรียมการเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมา (Provide Honest Feedback)
7. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสาร (Create a Safe Environment that Encourages Conversation)
8. ใช้การเสริมแรงทางบวก (Utilize Positive Reinforcement)

– **ระยะสั้น (Short Term)**

การโค้ชนั้นมีความสัมพันธ์ที่สั้นกว่าความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง เนื่องจากการโค้ชเป็นความสัมพันธ์ที่ได้จัดระเบียบและมุ่งเน้นเป้าหมายมากกว่า บางคนอาจขอความช่วยเหลือจากโค้ชเพื่อช่วยให้ได้รับพรสวรรค์บางอย่างหรือเอาชนะกรอบความคิดที่มีข้อจำกัด แต่เป็นไปได้ว่าการโค้ชจะสิ้นสุดลงหลังจากเกิดทักษะหรือบรรลุเป้าหมายแล้ว

### – การอบรมและการเพิ่มทักษะ (Training & Upskilling)

แทนที่การโค้ชจะเป็นการแนะนำและการกำกับสั่งการ แต่กลับเน้นปฏิบัติในการอบรมและการเพิ่มทักษะมากกว่าเพื่อเป็นการช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างทัศนคติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โค้ชสามารถช่วยผู้เรียนเพิ่มความตระหนักในตนเองได้โดยการให้ระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาและตั้งข้อสันนิษฐานที่อาจขัดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมาย

### – โค้ชผู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้ (Coach Drives the Session)

โค้ชมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนมากกว่าระบบพี่เลี้ยง เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ ส่งผลให้ขณะรับการโค้ชผู้เรียนจะได้รับการป้อนข้อมูลได้อย่างเป็นธรรมชาติ และจะสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองได้โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการโค้ช แต่โค้ชจะไม่คาดหวังให้ผู้เรียนจัดการกับความรู้อันที่ได้รับ

หมายเหตุ: ขึ้นอยู่กับแนวทางการสอน อาจแตกต่างกันไป

### ทักษะที่จำเป็นสำหรับการโค้ช (The Skills Required for Coaching)

- ความเท่าเทียม (Equality) โค้ชและผู้รับการโค้ชจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความเข้าใจและเคารพซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน
- เพิ่มศักยภาพสูงสุด (Maximise Potential) โค้ชต้องตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนทักษะต่างๆ ให้เกิดศักยภาพสูงสุดโดยยึดหลักการของการเป็นพี่เลี้ยง
- ความหยั่งรู้ (Intuitiveness) โค้ชต้องเป็นเสมือนพี่เลี้ยงที่จำเป็นต้องมีสัญชาตญาณสูง และต้องมีความสามารถในการรับรู้จุดแข็งและท้าทายผู้รับการโค้ชได้
- ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) โค้ชต้องสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้รับการโค้ชเกิดทักษะการแก้ปัญหาได้ด้วยเช่นกัน
- ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skills) โค้ชต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของบุคคล ภาพรวมของสำนักงาน และระดับสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อสร้างความตระหนักและความรับผิดชอบให้กับเกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มคนที่ได้รับการโค้ช
- ทักษะการปฏิบัติ (Practical Skills) ควรจะมีการซึมซับทักษะการปฏิบัติของการเป็นพี่เลี้ยง โดยเริ่มต้นจากการอธิบายเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ

### ความแตกต่างของการพัฒนา (Types of Development Distinction)

รายละเอียดความแตกต่างของการพัฒนาที่มักพบบ่อยๆ มีดังต่อไปนี้

### ผู้ฝึกอบรม vs พี่เลี้ยง (Trainer vs Mentor)

โดยปกติแล้วการอบรมมักจะนำคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนมาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการกำหนดความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่ม และนำผลการทดสอบไปสร้างเครื่องมือในการอบรมเพื่อพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมตามระดับความสามารถและให้ได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างเช่นการจัดอบรมการใช้โปรแกรม Excell พื้นฐาน ผู้เข้าร่วมอบรมอาจมีประสบการณ์ในการใช้โปรแกรม Excell หลากหลายระดับ บางคนอาจไม่เคยใช้โปรแกรม Excel มาก่อน ในขณะที่บางคนอาจรู้วิธีใช้งานแต่ยังต้องการผู้ชี้แนะ โดยการอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนและ (ในทางที่ดี) อาจเป็นห้องปฏิบัติการเมื่อมีการทำกิจกรรม



ในส่วนของระบบพี่เลี้ยงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเติบโตทางวิชาชีพ ซึ่งผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าจะพยายามขอคำแนะนำ ความรู้ และขอการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มากกว่า ซึ่งแตกต่างจากการอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมจะขอคำแนะนำจากผู้ฝึกอบรมหรือไม่ก็ได้ ระบบพี่เลี้ยงมีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมทางสังคมแบบสองทางภายนอกห้องเรียนหรืออาจเป็นการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เคลื่อนที่แบบเป็นส่วนตัว ซึ่งผู้รับการดูแลและพี่เลี้ยงต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ร่วมกัน ต่างมีส่วนร่วมในการเลือกสถานที่ในการฝึกทักษะ ทักษะคิด แนวคิดต่างๆ ที่ต้องการเรียนรู้และต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการฝึกหรือจากการได้รับการดูแล

### **ผู้จัดการ vs พี่เลี้ยง (Manager vs Mentor)**

ความสำคัญของพี่เลี้ยงและผู้จัดการที่อาจกล่าวได้ว่ามีผลต่อความสำเร็จของบุคคลในบริษัท ถ้าหากทั้งคู่เป็นหัวหน้างาน จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบงานบางอย่างที่ทับซ้อนกันอยู่คือ การให้คำปรึกษาแก่บุคลากรหรือลูกจ้างของตนเอง แต่หากเมื่อเป้าหมายหลักของบุคลากรคือความสำเร็จ ในตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้จัดการควรเป็นผู้รับผิดชอบดูแลจึงจะเหมาะสมที่สุดเพราะเป็นหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้จัดการด้วย

พี่เลี้ยงหรือผู้จัดการจะสั่งการโดยตรงกับบุคลากร มุ่งเน้นความก้าวหน้าทางวิชาชีพหรือเพื่อการพัฒนาองค์กร หัวหน้างานที่ดีจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลและทีมประสบความสำเร็จได้แม้จะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือผู้จัดการจะมีส่วนสำคัญในการสร้างการทำงานในภาพรวม สามารถช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ในขณะที่พี่เลี้ยงสามารถช่วยให้แต่ละคนบรรลุวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพอย่างหลากหลาย

### **ผู้ฝึกสอน vs โค้ช (Trainer vs Coach)**

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างโค้ชและผู้ฝึกสอนคือ โค้ชเกี่ยวข้องกับทีมเป็นหลัก ในขณะที่ผู้ฝึกสอนเกี่ยวข้องกับนักกีฬาคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้เล่นได้เล่นลูกเตะมุม Cornerback ในระดับมัธยม โค้ชกองหลังฝ่ายรับจะทำหน้าที่ในการสอนเทคนิคการตั้งรับที่เหมาะสม การครอบคลุมโซน การมอบหมายหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งของผู้เล่น ผู้ฝึกสอนส่วนตัวอาจจะมุ่งเน้นไปที่จุดแข็งของนักกีฬาเพื่อเสริมความแข็งแกร่งและแก้ไขจุดอ่อนของผู้เล่น แต่โค้ชอาจช่วยในเรื่องความเร็ว ความว่องไว และแม้แต่การปกปิดเรื่องบางอย่างหากจำเป็น ทำให้โค้ชสามารถเพิ่มขีดความสามารถของนักกีฬาให้ช่วยสนับสนุนทีมได้ ในขณะที่ผู้ฝึกสอนจะเป็นเพียงผู้ที่ปรับปรุงประสิทธิภาพของนักกีฬาได้เท่านั้นเอง

### **โค้ช vs ที่ปรึกษา (Coach vs Counselor)**

ที่ปรึกษามีอาชีพและโค้ชมีความสัมพันธ์กันในการเป็น “ผู้ช่วยมืออาชีพ” หน้าที่ของทั้งคู่คือการใช้ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่คล้ายกัน ให้บริการเพื่อช่วยให้บุคคลและธุรกิจเข้าถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง แต่มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันมาก

การโค้ชเป็นการทำงานแบบ "สร้างสรรค์ร่วมกัน" มากกว่าที่ปรึกษา ที่ปรึกษามีหน้าที่ให้คำแนะนำและแนวทางเพื่อช่วยให้ผู้เรียนปฏิบัติตามเพื่อการบำบัด แต่โค้ชจะปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้เรียนเพื่อระบุมหาภัย จากนั้นจึงร่วมมือกันเปลี่ยนความท้าทายเหล่านั้นให้เป็นชัยชนะ ซึ่งต้องสร้างความตระหนักของผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## โค้ช vs ผู้จัดการ (Coach vs Manager)

ผู้จัดการมุ่งเน้นที่ผลงานและจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมเพื่อให้แน่ใจว่าโครงการจะเสร็จสิ้นตรงเวลาและตามงบประมาณที่กำหนด การจัดการจะมีประโยชน์เมื่อเกิดวิกฤตหรือเมื่อต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการเป็นผู้ให้คำแนะนำและตอบคำถามสมาชิก

การโค้ชคล้ายกันกับการจัดการ แต่แตกต่างกันที่การจัดการจะเกี่ยวข้องกับการออกคำสั่ง การมอบหมายภาระงาน และการติดตามความคืบหน้าของงาน ส่วนการโค้ชเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันและการค้นพบสิ่งใหม่ และโค้ชจะเป็นผู้ช่วยให้สมาชิกในทีมก้าวไปสู่การพัฒนาเป็นผู้นำรุ่นใหม่ภายในบริษัท

## ระบบพี่เลี้ยง vs การให้คำปรึกษา (Mentoring vs Counseling)

โดยปกติพี่เลี้ยงจะดูแลบุคลากรที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการทำงานในสาขาอาชีพต่างๆ ซึ่งผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ มีความอาวุโสพอที่จะได้รับการมอบหมายจากบริษัทให้เป็นผู้ดูแล แม้ว่าบุคลากรใหม่เหล่านั้นจะสามารถเติบโตและพัฒนาได้ด้วยตัวเอง แต่งานอาชีพต้องมีผู้เชี่ยวชาญคอยแนะนำอยู่เสมอ

ผู้ที่ต้องการเป็นผู้ให้คำปรึกษาจะต้องผ่านชั่วโมงของการเป็นพี่เลี้ยงตามจำนวนที่กำหนด เพื่อสะสมประสบการณ์ในการพัฒนาความสามารถทางการให้คำปรึกษาในหลายๆ ด้านได้ในส่วนของระบบพี่เลี้ยง สายอาชีพใดที่มีพี่เลี้ยงคอยดูแลในการช่วยสนับสนุนการทำงานจะได้ประโยชน์จากการสร้างเครือข่ายภายในสายงานทางธุรกิจ

## ผู้ฝึกสอน vs ที่ปรึกษา (Trainer vs Counselor)

การให้คำปรึกษามีเป้าหมายเพื่อการทดสอบมุมมองความคิดของชีวิตคนกับการสร้างความสัมพันธ์ของผู้คน โดยจะไม่กล่าวถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาคือการช่วยบำบัดให้ผู้คนเข้าใจและยอมรับตนเอง ส่วนผู้ฝึกสอนคือบุคคลสำคัญที่ต้องรับรู้และเรียนรู้ข้อมูลและทักษะต่างๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของการฝึกอบรม ซึ่งนอกเหนือจากการถามคำถามแล้ว ต้องใช้เครื่องมืออื่นๆ ประกอบในขณะการฝึกอบรมด้วย เช่น การบรรยาย การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน และในบางสถานการณ์ควรมีการให้ความคิดเห็นเชิงประเมิน

## การฝึกอบรม vs การโค้ช vs ระบบพี่เลี้ยง (Training vs Coaching vs Mentoring)

วิธีการโค้ชที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ในที่ทำงาน คือวิธีการโค้ชแบบตัวต่อตัวและผ่านการทำงานร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่มีเป้าหมาย โค้ชต้องมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งแตกต่างจากการฝึกอบรมและระบบพี่เลี้ยงในส่วนของแนวความคิด

เนื่องจากการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนไปยังผู้เรียน ซึ่งเป็นการส่งต่อความรู้แบบเป็นลำดับขั้นเพื่อการพัฒนาความรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานของการฝึกอบรม ในส่วนของการพัฒนาอาชีพหรือบริบทอื่นๆ ในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมจะมีการวางแผนอย่างเป็นทางระบบและเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรใหม่ในกลุ่ม โดยเน้นที่การบอกมากกว่าการถาม

ส่วนระบบพี่เลี้ยงเป็นความสัมพันธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นจากความไว้วางใจ ความเคารพ และความปรารถนาที่จะเรียนรู้ภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาตนเองสู่เป้าหมาย ซึ่งระบบพี่เลี้ยงจะคล้ายกับการ

ฝึกอบรม คือมีการพัฒนาความรู้แบบลำดับขั้นและเชื่อว่าการเป็นมืออาชีพเกิดจากการได้รับคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาหรือแนะนำด้านอาชีพแก่บุคลากร

### การโค้ช vs การสอน vs ระบบพี่เลี้ยง (Coaching vs Teaching vs Mentoring)

การสอนมุ่งเน้นไปที่การทำให้แน่ใจว่าแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานและองค์ประกอบที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ การสอนควรเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนทำผิดพลาดได้โดยไม่เป็นผลเสียต่อโครงการหรือองค์กร

การโค้ชเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นจริงตามการกระทำที่แสดงออก โค้ชต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์อย่างมากที่จะใช้หลักการพื้นฐานและประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติเริ่มนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้เพราะเขาหรือเธอจะพบกับสถานการณ์ที่ไม่เหมือนใครและจำเป็นต้องตัดสินใจตลอดเวลา

ระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวข้องกับบุคคลและเส้นทางสู่ความสำเร็จ โดยบุคคลเหล่านั้นจะมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ระยะยาวอีกครั้งเมื่อพวกเขาโตขึ้นและได้รับประสบการณ์มากขึ้น หน้าที่ของพี่เลี้ยงคือช่วยเขาหรือเธอให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ของอนาคตและวางแผนกำหนดเส้นทางที่จะไปถึงจุดนั้น โดยจะไม่กล่าวถึงแนวคิดหรือประเด็นสำคัญของความสำเร็จนั้น

### การโค้ช vs ระบบพี่เลี้ยง vs การจัดการ (Coaching vs Mentoring vs Managing)

ความแตกต่างอันดับแรกระหว่างการโค้ช ระบบพี่เลี้ยง และการจัดการนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับเป้าหมายที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น การโค้ชเป็นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดมาก โดยปกติจะเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้นที่ส่งเสริมกันเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะบุคคลหรือการเติบโตในสายอาชีพ

ระบบพี่เลี้ยงเป็นความสัมพันธ์ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันซึ่งใช้เวลาอย่างน้อยหนึ่งปีหรือมากกว่านั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถเฉพาะทางมากกว่าการทำงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนการจัดการคือความสัมพันธ์ทางวิชาชีพที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและถูกกำหนดโดยโครงสร้างองค์กร เป็นความสัมพันธ์ที่ไม่สิ้นสุดระหว่างผู้นำกับใครบางคนจนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

การโค้ชและระบบพี่เลี้ยงกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นในบริษัทต่างๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเติบโตทางวิชาชีพ เพราะสามารถชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในตัวบุคคล จากการได้รับการส่งเสริมความรู้จากโค้ช/พี่เลี้ยงไปยังตัวบุคคล องค์กรและบริษัท และยังมีประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากร

Yadav (2021) เป็นผู้เขียนบทความที่ x Monks ได้เขียนบทความชื่อการโค้ชคืออะไร? (What is Coaching?) ได้ให้ทัศนะต่อนิยามของการโค้ช (Coaching) ว่า ในปี 1974 Timothy Gallwey นักการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านเทนนิสของ Harvard ได้เผยแพร่สมการ Inner Game เป็นครั้งแรกและได้สรุปวัตถุประสงค์ของการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประสิทธิภาพ = ศักยภาพ - การแทรกแซง

(Performance = potential - interference)

P = p - i

การโค้ชเป็นกระบวนการที่เน้นการช่วยเหลือบุคคล ทีม และองค์กรในการปรับปรุงพฤติกรรม ความรู้ความเข้าใจ การกระทำ การตัดสินใจ และประสิทธิภาพโดยรวม โค้ชจะช่วยให้ผู้รับการโค้ช สามารถเปลี่ยนแปลงตนเอง แสวงหาทักษะใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยผ่านการ สนทนาพูดคุยเป็นรายบุคคลทางโทรศัพท์ หรือทางออนไลน์

เป้าหมายสูงสุดคือช่วยผู้รับการโค้ชให้ก้าวหน้าในด้านใดด้านหนึ่งของชีวิต ที่ทำงาน หรือใน การเอาชนะปัญหา

### **อะไรที่ไม่ใช่การโค้ช (What Coaching is NOT?)**

เป็นเรื่องปกติมากที่จะมีการผสมผสานระหว่างการโค้ชกับการให้คำปรึกษาในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาและการบำบัด ซึ่งแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

#### **1. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)**

ระบบพี่เลี้ยงเป็นการให้คำแนะนำและส่งเสริมโดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง จากผู้ร่วมงานที่มีความอาวุโส หรือผู้ที่มีความรู้มากกว่า เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงจะต้องอาศัยการอภิปรายอย่างละเอียด ครอบคลุมไปถึงสิ่งที่ไม่จำเป็นในสภาพแวดล้อมการทำงาน ดังนั้นพี่เลี้ยงก็คือผู้สนับสนุนที่มี ประสบการณ์เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพในสายงานที่บุคลากรทำงานอยู่ ซึ่งเป็นผู้ที่จะสามารถอภิปราย ภาระงานได้อย่างละเอียด โดยมุ่งหวังความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก

#### **2. การให้คำปรึกษา (Counseling)**

การให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือคนที่กำลังประสบกับความไม่สบายใจหรือไม่ พอใจกับชีวิต เพื่อขอแนวทางและคำแนะนำในการแก้ไขปัญหา

#### **3. การบำบัด (Therapy)**

คำว่า “การบำบัด” หมายถึงกระบวนการทำงานกับผู้รับบริการที่ต้องการบรรเทาอาการทาง จิตใจหรือทางร่างกาย คนที่ต้องการการบำบัดทางอารมณ์และการบรรเทาความเจ็บปวดทางจิตใจ จะ ได้รับการแก้ไขด้านสุขภาพจิตในระหว่างการบำบัด เหตุผลหลักที่มีคนเข้ารับการบำบัดหรือรับ คำปรึกษาคือเพื่อบรรเทาความเจ็บปวดหรือความรู้สึกไม่สบายมากกว่าที่จะไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งการบำบัดและการให้คำปรึกษามีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับการ ตรวจสอบประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของบุคคลมากกว่าการโค้ช การโค้ชไม่ใช่กระบวนการ บำบัด แต่การบำบัดหรือให้คำปรึกษาอาจจะเกิดขึ้นได้ในขณะการโค้ชเพราะการโค้ชก็มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการพัฒนาจิตใจของบุคคลด้วยเช่นกัน

#### **4. การฝึกอบรม (Training)**

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ ทักษะ และความสามารถผ่านการศึกษา ประสบการณ์ หรือคำแนะนำ ตามค่านิยมแล้ว ผู้ฝึกอบรมคือผู้เชี่ยวชาญทางหลักสูตรที่มุ่งเน้นทักษะ เฉพาะทางที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทันทีจากการฝึกอบรม และโดยมากจะเป็นการอบรมแบบหนึ่งต่อ กลุ่มมากกว่าแบบหนึ่งต่อหนึ่ง

#### **5. การให้คำปรึกษา (Consultancy)**

ที่ปรึกษาเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและช่วยส่งเสริมการแก้ปัญหาหรือการเติบโตทางธุรกิจโดย ทำงานร่วมกับองค์กรโดยรวมหรือเฉพาะบางส่วน ไม่ใช่กับบุคคลภายในองค์กร แต่องค์กรจะได้รับ ผลกระทบทางอ้อมจากการคำปรึกษา

## 6. การสอน (Teaching)

การสอนเป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้จากครูสู่ผู้เรียน ครูเป็นผู้ที่ล่วงรู้ข้อมูลและผู้เรียนไม่รู้ แต่การโค้ชจะตรงข้ามกับการสอนคือผู้เรียนคือผู้เชี่ยวชาญและมีคำตอบที่เป็นความจริง

# What Coaching is NOT?



[www.xmonks.com](http://www.xmonks.com)

ภาพที่ 2 อะไรไม่ใช่การโค้ช (ภาพต้นฉบับภาษาอังกฤษจาก Yadav, 2021)

Blackbyrn (2022) เป็น CEO ของ Coach LLC ได้เขียนบทความชื่อการโค้ชคืออะไร? (What is coaching?) ได้ให้ทัศนะต่อนิยามของการโค้ช (Coaching) ว่า การโค้ชเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ที่แต่ละคนจะได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากคนที่มีประสบการณ์ที่เรียกว่าโค้ช วัตถุประสงค์ของการโค้ชคือการช่วยให้ผู้เรียนมีความพยายามที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเองให้เกิดขึ้นสูงสุดเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานผ่านการฝึกอบรมต่างๆ ปัจจุบันผู้คนต่างมีการตื่นตัวในการพัฒนาตนเองมากขึ้นและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต การโค้ชทำให้แต่ละคนสามารถเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาตามโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การโค้ชมีความสำคัญเพราะเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง การโค้ชช่วยคนที่กำลังมองหาการพัฒนาและต้องการความช่วยเหลือทางวิชาชีพ ในกระบวนการนี้ แต่ละคนจะ

ได้รับคำแนะนำเพื่อให้สามารถค้นพบศักยภาพที่มีมาแต่กำเนิดของตนเอง โค้ชมีหน้าที่เพียงให้คำแนะนำและกำหนดประสบการณ์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

จุดประสงค์เบื้องต้นของการโค้ชคือการเพิ่มศักยภาพของคนและความสามารถในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการช่วยให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังนิสัยที่ดีทางการเงิน/ร่างกาย/อารมณ์ตามวาระต่างๆ ในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการโค้ชผู้เรียนจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และระบุความคาดหวังจากประสบการณ์ที่ได้รับ โดยโค้ชจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายและตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียน

การโค้ชมีประโยชน์มากมาย เช่น ส่งเสริมให้ผู้รับการโค้ชมีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีทักษะในการตัดสินใจ และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในทุกๆ กิจกรรมการโค้ชต้องใช้แนวคิดและหลักการพื้นฐานเดียวกัน

**อะไรคือความแตกต่างระหว่างการโค้ช การสอน ระบบพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา(What are the Differences between Coaching, Teaching, Mentoring and Counselling?)**

คำว่า การสอน ระบบพี่เลี้ยง การโค้ช และการให้คำปรึกษา มักใช้แทนกันได้ แต่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือการสอนอาจเป็นวิธีที่ใช้บ่อยที่สุดในการศึกษาเล่าเรียน ครูเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้แก่ผู้เรียนผ่านกระบวนการออกแบบที่ครอบคลุมทุกสิ่งที่เป็นแก่นผู้เรียน

ระบบพี่เลี้ยงอยู่ระหว่างการสอนและการโค้ช เนื่องจากพี่เลี้ยงจะแนะนำผู้รับการฝึกผ่านกระบวนการของระบบพี่เลี้ยง แต่ไม่ได้มีบทบาทการสอนอย่างเป็นทางการ พี่เลี้ยงมีความเชี่ยวชาญในสาขาของตนเองแต่ไม่ได้เสนอหลักสูตร แต่จะให้คำแนะนำและแนวทางในการบรรลุเป้าหมายแทน

โค้ชมีความคล้ายคลึงกันหลายอย่างกับพี่เลี้ยงและครู ยกเว้นว่าบทบาทของโค้ชเป็นแบบองค์รวมมากกว่า ในอดีตโค้ชจะเป็นเพียงผู้ช่วยให้แต่ละคนดึงศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมาใช้เอง แต่ปัจจุบันนอกจากโค้ชจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพเช่นเดียวกับครูและให้ความรู้แก่ผู้เรียนแล้วยังจัดเตรียมทักษะชีวิตที่สำคัญต่างๆ อีกด้วย เช่น การสร้างความมั่นใจ ทักษะการสื่อสาร ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ฯลฯ ในทำนองเดียวกัน โค้ชก็คล้ายกับพี่เลี้ยงในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเติบโตของผู้เรียน และยังรวมถึงการมีบทบาทในการสอนด้านการใช้ชีวิตของผู้เรียนด้วย

กระบวนการทำงานที่เหมือนกับการโค้ชมากที่สุดคือการให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาที่ปรึกษาที่ได้รับการรับรองเป็นที่ปรึกษามีอาชีพจะช่วยผู้เรียนสามารถมองหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ทำให้เกิดความทุกข์ทางอารมณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงสุขภาพจิตและกลไกการเผชิญปัญหา เสริมสร้างความมั่นใจในตนเองและทักษะในการสื่อสาร การให้คำปรึกษามุ่งเน้นไปที่ความต้องการทางอารมณ์และสภาพจิตใจของผู้เรียนเป็นส่วนใหญ่ แทนที่จะให้ความรู้แก่พวกเขาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

**สรุป** จากทัศนะของ Olubiyi (2019), CoachHub (2021), Team Leverage Edu (2021), Yadav (2021), และ Blackbyrn (2022) ดังกล่าวข้างต้น สรุปนิยามของทักษะการโค้ช (Coaching Skills) ได้ว่า หมายถึง การร่วมมือระหว่างโค้ชกับผู้เรียนในการสื่อสารสนทนาถาม-ตอบ และจัดประสบการณ์เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ โดยเชื่อว่าผู้เรียนแต่ละคนมีคำตอบของตนเองสำหรับประเด็นปัญหาต่างๆ เพื่อเป็นการฝึกให้ผู้เรียนค้นพบและจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพตนเอง ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตัวเองได้ดีขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองและเตรียมตัวพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ยากลำบากและสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

## ความสำคัญของทักษะการโค้ช (The Importance of Coaching Skills)

The Educator (2015) เป็นนิตยสารและเว็บไซต์ข่าวเพียงแห่งเดียวของออสเตรเลียสำหรับผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาระดับสูงและผู้ที่มีความสนใจ ได้เขียนบทความชื่อ **ประโยชน์ของการโค้ชในชั้นเรียน (The Benefits of Coaching in the Classroom)** ให้ที่ปรึกษาความสำคัญของการโค้ช (Coaching Skill) โดยพิจารณาเพียงประโยชน์บางประการเพื่อใช้เป็นแนวทางการโค้ชในชั้นเรียน ดังต่อไปนี้

- การโค้ชช่วยเพิ่มความคงอยู่ของการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสในการพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้และประยุกต์การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ ตัวอย่างคำถามการโค้ชเช่น “กลยุทธ์ใดที่คุณได้เรียนรู้เมื่อเร็วๆ นี้ ที่อาจช่วยคุณในการทำงาน/แก้ปัญหานี้ได้”
- การโค้ชคือการฟังโดยไม่ตัดสินถูกผิด เป็นของขวัญที่ดีที่สุดที่โค้ชจะทำให้ผู้เรียน ซึ่งการวิจัยของสถาบัน iOpener (iOpener Institute) ได้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเดียวที่สำคัญที่สุดที่เอื้อต่อความสามารถในการรักษาความคิดเชิงบวกและทำให้รู้สึกมีความสุขในการทำงานก็คือการรู้สึกว่าได้รับการรับฟัง และเป็นสิ่งที่ผู้เรียนควรต้องได้รับในห้องเรียนเช่นกัน
- การโค้ชเป็นการสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดทั้งการตั้งคำถามที่ดีและการคอยรับฟังคำตอบ กระตุ้นผู้เรียนให้ทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วมรวมทั้งการแบ่งปันความรู้
- แนวทางการโค้ชเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดและตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่องานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย ผู้เรียนมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามทางเลือกของตนเองมากกว่าสิ่งที่โค้ชกำหนดให้ ซึ่งการคาดหวังให้พวกเขาเลือกหรือตัดสินใจในสิ่งที่ดีคือการให้อำนาจแก่ผู้เรียนในการทำสิ่งที่ถูกต้องสำหรับตนเอง
- ผู้เรียนจะพัฒนาทักษะการโค้ช (Coaching Skills) ของตนเองผ่านการเรียนรู้จากโค้ช ซึ่งเป็นการเรียนรู้ว่าจะดึงสิ่งที่ดีที่สุดในตัวเองและจากคนรอบตัวออกมาได้อย่างไร

University of Exeter (2018) เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยสาธารณะใน Exeter, Devon, South West England, United Kingdom ได้เขียนบทความชื่อ **ทำไมการเรียนรู้การโค้ชจึงเป็นทักษะสำคัญ (Why Learning to Coach is An Important Skill)** ให้ที่ปรึกษาความสำคัญของการโค้ช (Coaching Skill) และความแตกต่างระหว่างการสอน (Teaching) การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ดังนี้

- **การสอน (Teaching)** การสอนเป็นการช่วยผู้เรียนได้เรียนรู้มาหลายศตวรรษแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการอธิบายวิธีแก้สมการ การสำรวจความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ หรือการตรวจสอบสาเหตุของสงคราม การสอนเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ด้วยการที่ผู้เรียนได้ขยายความรู้ของพวกเขาให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและเชี่ยวชาญในทักษะสำคัญต่างๆ ซึ่งกระบวนการสอนจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

– **การโค้ช (Coaching)** การโค้ชได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาในบริบทของการเรียนรู้อย่างอิสระ การโค้ชทำให้ผู้เรียนแต่ละคนสามารถช่วยเหลือตนเองได้และด้วยเหตุผลนี้ การโค้ชจึงเป็นทักษะสำคัญของครูในการถ่ายทอดเทคนิคการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยโค้ชจะช่วยให้ผู้เรียนได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะให้สูงขึ้นด้วยตัวของพวกเขาเอง

การโค้ชช่วยให้แต่ละคนสามารถระบุความต้องการของตนเอง กำหนดเป้าหมายและพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ จากการได้รับการสนับสนุนเชิงบวกตลอดกระบวนการ

– **ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)** ระบบพี่เลี้ยงมีกระบวนการฝึกทักษะที่คล้ายกันกับการโค้ช แต่อยู่ในบริบทของความสัมพันธ์ระยะยาว และอาจมีแนวโน้มว่าระบบพี่เลี้ยงมีไว้เพื่อผู้ที่ไม่มีความรู้เชิงวิชาการ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างนักวิชาการศึกษาและผู้เรียนในการให้คำปรึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรในระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรีหลายหลักสูตร

### **คุณค่าและความเกี่ยวข้องกันระหว่างการโค้ชและระบบพี่เลี้ยง (Value and Relevance)**

การโค้ชและระบบพี่เลี้ยงช่วยให้แต่ละคนมุ่งมั่นไปที่ความสำเร็จและการประเมินตนเองเพื่อเติมเต็มความรู้หรือทักษะต่างๆ สามารถรับมือกับความล้มเหลวหรือความล้มเหลวของตนเอง ครอบคลุมเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้คำแนะนำและผู้นำเพื่อช่วยให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จ

การโค้ชผู้เรียนจะช่วยให้พวกเขาเห็นภาพสิ่งที่พวกเขาต้องการเป็น มองออกว่าจะทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้พวกเขาสามารถพัฒนาความคิดเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ความสามารถในการโค้ชและระบบพี่เลี้ยงยังคงมีความสำคัญในการศึกษาต่อ และมีความสำคัญอย่างยิ่งตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษา

### **การเพิ่มลำดับความสำคัญ (Increasing Priority)**

มีการวิจัยและพัฒนาการฝึกการโค้ชมากมายที่สนับสนุนว่า สถาบันการศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญและมีความต้องการนักวิชาการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับทักษะการโค้ชและทักษะการเป็นพี่เลี้ยงเป็นอย่างมาก

**Barton (2019)** เป็นบรรณาธิการบริหารอาวุโสของ Impact Journals, LLC ได้เขียนบทความชื่อ **การสอนที่มีประสิทธิภาพ: การโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Effective Teaching: Coaching for Change)** ให้ทัศนะความสำคัญของทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ว่า ไม่ใช่ทุกคนที่ใส่ใจถึงความแตกต่างระหว่างการสอนที่มีประสิทธิภาพและการโค้ชในด้านการศึกษา ทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญมากในทุกระดับของระบบการศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ บุคลากรฝ่ายสนับสนุน และตัวผู้เรียนเอง

ทั้งการสอนและการโค้ชเกี่ยวข้องกับการช่วยให้บางคนได้ศึกษาเล่าเรียน เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ แต่อย่างไรก็ตาม บางครั้งการสอนก็เป็นวิธีการจากบนลงล่างมากกว่า กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ครูจะถ่ายทอดความรู้โดยการบอกหรือแสดงให้เห็นถึงวิธีการและคาดหวังว่าผู้เรียนจะซึมซับและเข้าใจเช่นเดียวกับกับครูผู้สอน

การโค้ชคืออะไร? ใครต้องการโค้ช? ความจริงก็คือเราทุกคนต้องการโค้ชเพื่อช่วยให้เราพัฒนา!

การโค้ชเกิดขึ้นได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับว่าผู้เรียนต้องการการโค้ชแบบใด จุดมุ่งหมายของการโค้ชคือการสร้างบทสนทนาอย่างต่อเนื่องโดยการตั้งคำถามแบบไม่ตัดสินคำตอบที่สะท้อนกลับมา



จากผู้เรียน และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง และเจริญก้าวหน้า

เมื่อก้าวถึงการโค้ช ทุกคนมีโค้ชกีฬา หรืออาจนึกถึงช่วงเวลาที่เป็นบวกรหรือลอบเมื่อได้รับการโค้ช แต่การโค้ชในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรถูกมองว่าเป็นประสบการณ์เชิงลบ

### **การโค้ชช่วยปรับปรุงผลการเรียนรู้ให้ดีขึ้น (Coaching Improves Learning Outcomes)**

องค์กรการศึกษาที่ยอดเยี่ยมจะมีวัฒนธรรมการโค้ชที่ลดหลั่นกันไปทั่วทั้งองค์กรและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การเรียนรู้เชิงบวกในที่สุด ด้วยการมองหาวิธีการโค้ชอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะ "แค่" สอน แต่ครูจะเสริมพลังให้ผู้เรียนเชื่อในตนเอง สามารถใช้ประโยชน์จากชุดเครื่องมือและใช้ความคิดในการแก้ปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนเองมากกว่าการป้อนข้อมูล

Frater (2021) เป็นผู้นำของ Coaching and Training and Development for Learning Cultures Limited ได้เขียนบทความชื่อ **การโค้ชเพื่อผลกระทบทางการศึกษา (Coaching for Impact in Education)** ให้ทัศนะความสำคัญของทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ว่า การใช้การโค้ชในการจัดการเรียนการสอนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการศึกษา เพราะการโค้ชเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างระบบใหม่ในโรงเรียนหรือวิทยาลัย และได้พิสูจน์ให้เห็นถึงประโยชน์ที่สำคัญอย่างกว้างขวาง โดยระบุว่าโค้ชเกี่ยวข้องกับการสนทนาเพื่อสร้างโอกาสสำหรับการสื่อสารสองทางในเชิงบวกและเน้นการแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นสำคัญ ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชจึงมีประโยชน์มากมายในการจัดการศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์ การใช้วิสัยทัศน์ในการปรับปรุงโรงเรียน ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมหลักสูตร และเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งหมดล้วนต้องการความร่วมมือและความไว้วางใจในตัวผู้มีอำนาจตัดสินใจ การมอบอำนาจการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน และการโค้ชจะช่วยสร้างกรอบการเกิดภาวะผู้นำการตัดสินใจขึ้น โดยผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรของตนมีวัฒนธรรมที่คาดหวังการเติบโตในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และผู้นำต้องแสดงให้เห็นโดยปริยายว่าพวกเขาไม่มีคำตอบทั้งหมดและเชื่อมั่นในทีมของพวกเขาว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก

### **การโค้ชให้วิสัยทัศน์อย่างไร? (How does Coaching Deliver the Vision?)**

บทบาทของผู้นำคือการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกคน เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างรอบคอบ ซึ่งเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับทุกคน ผู้นำระดับสูงต้องมีทักษะการโน้มน้าวใจเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นและสร้างแรงบันดาลใจในการจัดการเรียนการสอน สร้างนวัตกรรมหลักสูตร ให้ความสุขสบาย และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรและผู้เรียน การกำหนดลำดับความสำคัญและการมอบความไว้วางใจในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องได้รับการร่วมมือจากทีมอาวุโสที่มีความสามารถในการมอบอำนาจให้ผู้อื่นได้ใช้เป็นเครื่องมือในการทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนทำงานร่วมกันจนสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก นวัตกรรมที่น่าสนใจ และผู้ที่มีพลังในการส่งเสริมการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการโค้ชมีผลกระทบอย่างมากต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร และการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

## การโค้ชสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมผู้นำระดับกลางและระดับหัวหน้าอย่างไร? (How does Coaching Inspire Middle and Subject Leadership Teams?)

เมื่อผู้นำระดับกลางและระดับหัวหน้าเรียนรู้วิธีการโค้ชแล้ว พวกเขาจะมีทักษะในการกำหนดจุดประสงค์และทิศทางที่ชัดเจน โดยบทบาทของพวกเขาคือการเปลี่ยนทัศนคติสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายและลำดับความสำคัญที่จะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ของหลักสูตรที่มีคุณภาพสูง มีการจัดการเรียนการสอนที่โดดเด่น และทำให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การโค้ชเพื่อผลกระทบทางการศึกษานั้นต้องการผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงให้กับทีมของพวกเขา และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามความชาญฉลาดของตนเอง

โค้ชจะปลูกฝังความไว้วางใจและความมั่นใจแก่ผู้เรียน จัดเตรียมพื้นที่ในการทำงานอย่างใกล้ชิดผ่านการสนทนาตามโครงสร้างการเรียนรู้แบบมีอาชีพ เพื่อให้ทีมของพวกเขามีโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง เพื่อทำการเปลี่ยนแปลง กล้ายอมรับความเสี่ยงและค้นหาวิธีแก้ปัญหาของตนเอง ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะสร้างความเชื่อในตนเอง ซึ่งจะทำให้พวกเขาเติบโตตามบทบาทของพวกเขา และดำเนินการต่อไปเพื่อให้บรรลุผลและเกินศักยภาพของพวกเขาเอง

## การโค้ชส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และการสอนอย่างไร? (How does Coaching Impact on Learning and Teaching?)

การโค้ชเป็นการสอนที่โดดเด่นในตัวเองอย่างไม่ต้องสงสัย เมื่อครูเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการโค้ช เช่น เทคนิคการตั้งคำถามที่ลึกซึ้ง เฉียบคม และเข้มข้น มีทักษะการฟังที่ยอดเยี่ยม และมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาของตนเอง ยอมรับการทำทนายและความเชื่อมั่นในตนเองสูง ซึ่งพวกเขาเห็นว่าการเรียนรู้เพื่อที่จะเป็นโค้ชจะช่วยให้พวกเขาเป็นผู้ปฏิบัติที่ดีขึ้น

ครูที่สามารถโค้ชได้ คือผู้ที่สามารถเพิ่มความตระหนักรู้ภายในตัวผู้เรียนได้อย่างเป็นธรรมชาติ พวกเขาช่วยสร้างการสะท้อนตนเองและให้ความเป็นอิสระในการแก้ปัญหา ทำงานร่วมกันและยอมรับในความผิดพลาดซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้

วัฒนธรรมการโค้ชในโรงเรียนหรือวิทยาลัยสร้างศักยภาพโดยการให้ครูทำงานร่วมกันภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติของพวกเขา ทำให้พวกเขารู้สึกมีพลังเพื่อปฏิบัติการสอน จากการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นและพูดคุยเกี่ยวกับจุดแข็งของพวกเขาและสิ่งที่พวกเขาต้องทำเพื่อปรับปรุงและเติบโตในบทบาทหน้าที่ของพวกเขาต่อไป

## ประโยชน์ของการโค้ชสำหรับโรงเรียนหรือวิทยาลัยของคุณคืออะไร? (What are the Benefits of Coaching for Your School or College?)

- การโค้ชสามารถสร้างความชัดเจนและแนวทางให้กับทีมผู้นำเพื่อให้สามารถมอบหมายงานได้ด้วยคามมั่นใจ
- การโค้ชเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้นำสร้างวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นและท้าทายบุคลากรให้ทำงานได้อย่างเป็นเลิศ
- การโค้ชเป็นเครื่องมือที่ยอดเยี่ยมในการใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินและทบทวนตนเอง

- การโค้ชสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ เพราะแต่ละคนจะได้รับอำนาจให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหของตนเอง
- การโค้ชเป็นวิธีที่ดีในการจัดการกับคำถามที่ยากหรือปัญหาที่ผู้ปกครองหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อาจหยาบคายขึ้นมา
- โค้ชเพิ่มความนับถือตนเองและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับทั้งบุคลากรและผู้เรียน ทำให้พวกเขา รู้สึกว่ามีอำนาจในการควบคุมเป้าหมายและความคิดของตนเอง
- การโค้ชสร้างโอกาสสำหรับการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในห้องเรียนมากขึ้น
- การโค้ชเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แบ่งปันแนวทางปฏิบัติ ลองทำสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ทรงพลัง

Duggan (n.d.) เป็นโค้ชผู้บริหาร ผู้อำนวยการความสะอาด และผู้นำแบบตัวต่อตัวที่มีประสบการณ์สูง ได้เขียนบทความชื่อ **ผลกระทบของการโค้ชในด้านการศึกษา (Impact of Coaching in Education)** ให้ทัศนะความสำคัญของทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ว่า การโค้ชเป็นเพียงการสนทนาสองทางโดยเจตนาคือให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (ผู้รับการฝึก) ในการหาทางออกผ่านกระบวนการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพและการฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง

คำถามที่ถาม (ปลายเปิด) ได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างความตระหนักรู้ภายในของผู้รับการฝึก เกี่ยวกับเป้าหมาย สถานการณ์ปัจจุบัน และทางเลือกในการก้าวไปข้างหน้า ในขณะเดียวกันก็ขอให้พวกเขารับผิดชอบต่อและดำเนินการตามขั้นตอนด้วยตนเอง

คำถามที่สำคัญที่สุดคือการกระตุ้นให้บุคลากร (ผู้รับการฝึก) คิดเองมากกว่ารอคำตอบจากผู้นำ ซึ่งจะเปลี่ยนบุคลากรจากการเป็นผู้พึ่งพาโดยสิ้นเชิง และนำไปสู่การเป็นอิสระและพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ของครูและผู้เรียนที่ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้เรียนและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการโค้ช/การเรียนรู้รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพซึ่งจำเป็นต้องเฉพาะเจาะจงและทันเวลา และมีการติดตามและประเมินผลอย่างเหมาะสม

รูปแบบการโค้ชของผู้นำจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อโรงเรียนเชื่อมั่นในบุคลากรของพวกเขาจริงๆ และต้องการช่วยให้พวกเขาเติบโต ผู้นำต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนที่จะบอกว่า “ฉันไม่มีคำตอบทั้งหมด แต่คำตอบนั้นอยู่ในทีมของฉัน” และด้วยการร่วมมือกัน ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในระดับที่สูงขึ้นก็จะบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้ยังช่วยได้หากทีมผู้นำมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้; การตระหนักรู้ในตนเอง ความอดทน ความซื่อสัตย์ ความใส่ใจผู้อื่น และมีเป้าหมายชัดเจนไม่ตัดสิน

ในการวิจัยเมื่อเร็วๆ นี้เกี่ยวกับผลกระทบของการแทรกแซงต่างๆ โดยศาสตราจารย์ด้านการศึกษา John Hattie ของ Melbourne University เน้นย้ำถึงประสิทธิผลขององค์ประกอบการโค้ช ผ่านแนวทางที่อิงตามหลักฐาน ดังนี้

การโค้ชสามารถใช้ได้ทั้งบุคลากรและผู้เรียนเพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เขาระบุว่าคำติชมที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นเฉพาะเจาะจงและเชื่อมโยงอย่างชัดเจน

กับประสิทธิภาพการทำงาน และจำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้ การสอนเพื่อน หากต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

### คุณสามารถประยุกต์ใช้การโค้ชในการศึกษาได้อย่างไร? Where Can You Apply Coaching in Education?

- เพื่อให้เกิดความชัดเจนภายในทีมของผู้ นำ เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการทำงาน
- เพื่อกระตุ้นและท้าทายการทำงานระหว่างผู้นำและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ
- เพื่อดำเนินการทบทวนประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาที่เป็นประเด็นปัญหาเฉพาะหรือเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
- เพื่อให้ครูนำไปใช้ในห้องเรียนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนกลายเป็นเพื่อนโค้ชและตัวต่อที่สามารภให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพและดูแลตนเองได้
- เพื่อจัดการกับคำถามและความท้าทายของผู้ปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เรียนและบุคลากรผ่านการทำความเข้าใจความคิด การกระทำ และคำแนะนำในปัจจุบันของพวกเขาให้มากขึ้น
- ในสถานการณ์ใดๆ ที่ต้องมีการสนทนา; ความสามารถในการดึงข้อมูล ปรับความเข้าใจ แก้ปัญหา; เพื่อให้บรรลุบางสิ่ง เพื่อสร้างความเป็นอิสระ เพื่อพัฒนาความตระหนักในตนเองและความตระหนักในผู้อื่นมากขึ้น และขอให้ผู้อื่นรับผิดชอบในตัวเอง

### ประโยชน์หลักของการโค้ชในการศึกษาคืออะไร? (What Are The Major Benefits of Coaching in Education?)

- ปรับปรุงการเรียนรู้ในห้องเรียน - ช่วยเพิ่มการตระหนักในตนเอง ทบทวนตนเองอย่างลึกซึ้ง และมอบความก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ในห้องเรียนและทั้งโรงเรียน ทำให้โรงเรียนเติบโตได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายในปัจจุบัน ซึ่งความเร็วในการปรับตัวและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญมาก
- การเปิดกว้างมากขึ้นสำหรับบุคลากรในการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติ กล้าเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ๆ ยอมรับและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
- ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น - หากคุณเห็นคุณค่าบุคลากรและผู้เรียนของคุณอย่างแท้จริง พวกเขาจะเห็นคุณค่าในตัวคุณและต้องการคุณในที่สุด
- ให้เวลามากขึ้นสำหรับผู้นำในระยะกลางถึงระยะยาว - บุคลากรและนักเรียนจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อพวกเขามีความรับผิดชอบในตนเองมากขึ้นและได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น

- ใช้ความสามารถและทรัพยากรได้ดีขึ้น - ผู้นำจะเปิดเผยพรสวรรค์ของผู้คนและกระตุ้นให้พวกเขาค้นหาคำตอบของปัญหา และไม่ต้องหาทางออกทั้งหมดด้วยตัวเองหรือแบกรับความเครียดจากความคิดที่ต้องทำ
- การมีส่วนร่วมที่มากขึ้นจากบุคลากรและผู้เรียน - โดยให้พวกเขามีส่วนร่วมในงาน แบ่งปันความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และสร้างความเป็นอิสระมากขึ้น

**สรุป** จากทัศนะของ The Educator (2015), University of Exeter (2018), Barton (2019), Frater (2021) และ Duggan (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การโค้ชมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. การโค้ชช่วยเพิ่มความคงอยู่ของการเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้และประยุกต์การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ
2. การโค้ชทำให้ผู้เรียนมีความคิดเชิงบวกและมีความสุขกับการได้รับการรับฟัง โดยไม่มีการตัดสินถูกผิด
3. การโค้ชเป็นการสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดทั้งการตั้งคำถามที่ดีของโค้ชและการคอยรับฟังคำตอบจากผู้เรียน มีการกระตุ้นผู้เรียนให้ทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม รวมทั้งการแบ่งปันความรู้
4. แนวทางการโค้ชเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดและตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่องานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และผู้เรียนมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามทางเลือกของตนเองมากกว่าสิ่งที่โค้ชกำหนดให้ ซึ่งการคาดหวังให้ผู้เรียนเลือกหรือตัดสินใจในสิ่งที่ดีเป็นการให้อำนาจแก่ผู้เรียนในการทำสิ่งที่ถูกต้องสำหรับตนเอง
5. ผู้เรียนจะพัฒนาทักษะการโค้ช (Coaching Skills) ของตนเองผ่านการเรียนรู้จากโค้ช ซึ่งเป็นการเรียนรู้ว่าจะตั้งสิ่งที่ดีที่สุดในตัวและจากคนรอบตัวออกมาใช้อย่างไร
6. โค้ชจะช่วยผู้เรียนให้ได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ให้สูงขึ้นด้วยตัวของพวกเขาเอง
7. การโค้ชช่วยให้แต่ละคนสามารถระบุความต้องการของตนเอง กำหนดเป้าหมายและพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ จากการได้รับการสนับสนุนเชิงบวกตลอดกระบวนการโค้ช
8. การโค้ชจะช่วยสร้างกรอบการเกิดภาวะผู้นำการตัดสินใจขึ้น โดยโค้ชจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้เรียนมีความคาดหวังที่จะการเติบโตก้าวหน้าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเชื่อมั่นว่าผู้เรียนจะมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก
9. การสร้างวัฒนธรรมการโค้ชมีผลกระทบอย่างมากต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร และการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. โค้ชจะปลุกฝังความไว้วางใจและความมั่นใจแก่ผู้เรียน จัดเตรียมพื้นที่ในการทำงานอย่างใกล้ชิดผ่านการสนทนาตามโครงสร้างการเรียนรู้แบบมีอาชีพ เพื่อให้ทีมของพวกเขามีโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง เพื่อทำการเปลี่ยนแปลง กล้ายอมรับความเสี่ยงและค้นหาวิธีแก้ปัญหาของตนเอง ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะสร้างความเชื่อในตนเอง และจะทำให้พวกเขาเติบโตตามบทบาทของพวกเขาอีกทั้งดำเนินการต่อไปเพื่อให้บรรลุผลและเกินศักยภาพของพวกเขาเอง

11. การโค้ชเป็นการสอนที่โดดเด่นในตัวเอง เมื่อครูเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการโค้ช เช่น เทคนิคการตั้งคำถามที่ลึกซึ้ง เฉียบคม และเข้มข้น มีทักษะการฟังที่ยอดเยี่ยม และมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาของตนเอง ยอมรับการทำทนายและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ซึ่งครูจะเห็นว่าการเรียนรู้เพื่อที่จะเป็นโค้ชจะช่วยให้พวกเขาเป็นผู้ปฏิบัติหรือเป็นครูที่ดีขึ้น

12. วัฒนธรรมการโค้ชในโรงเรียนหรือวิทยาลัยสร้างศักยภาพโดยการให้ครูทำงานร่วมกัน ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติของพวกเขา ทำให้พวกเขารู้สึกมีพลังเพื่อปฏิบัติการสอน จากการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นและพูดคุยเกี่ยวกับจุดแข็งของพวกเขาและสิ่งที่จะต้องทำเพื่อปรับปรุงและเติบโตในบทบาทหน้าที่ของพวกเขาต่อไป

13. การโค้ชสามารถสร้างความชัดเจนและแนวทางให้กับทีมผู้นำเพื่อให้สามารถมอบหมายงานได้ด้วยความมั่นใจ

14. การโค้ชเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้นำสร้างวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นและท้าทายบุคลากรให้ทำงานได้อย่างเป็นเลิศ

15. การโค้ชเป็นเครื่องมือที่ยอดเยี่ยมในการใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินและทบทวนตนเอง

16. การโค้ชสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ เพราะแต่ละคนจะได้รับอำนาจให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหาของตนเอง

17. การโค้ชเป็นวิธีที่ดีในการจัดการกับคำถามที่ยากหรือปัญหาที่ผู้ปกครองหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อาจหยิบยกขึ้นมา

18. ผู้นำจะใช้การโค้ชเพื่อเพิ่มความนับถือตนเองและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับทั้งบุคลากรและผู้เรียน ทำให้พวกเขา รู้สึกว่ามีอำนาจในการควบคุมเป้าหมายและความคิดของตนเอง

19. การโค้ชสร้างโอกาสสำหรับการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในห้องเรียนมากขึ้น

20. การโค้ชเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แบ่งปันแนวทางปฏิบัติ ลองทำสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ทรงพลัง

21. การโค้ชเป็นการสนทนาสองทางโดยเจตนาคือให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในการศึกษาทางออกผ่านกระบวนการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพและการฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง

22. คำถามการโค้ชเป็นคำถามปลายเปิด ได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างความตระหนักรู้ภายในของผู้เรียน เกี่ยวกับเป้าหมาย สถานการณ์ปัจจุบัน และทางเลือกในการก้าวไปข้างหน้า ในขณะที่เดียวกัน พวกเขาต้องมีความรับผิดชอบและดำเนินการตามขั้นตอนด้วยตนเอง

23. คำถามจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดเองมากกว่ารอคำตอบจากโค้ช ซึ่งจะเปลี่ยนผู้เรียนให้มีอิสระ ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้และพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

24. การโค้ชสามารถใช้ได้ทั้งบุคลากรและผู้เรียนเพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ จากการให้คำติชมที่สอดคล้องและเชื่อมโยงในเรื่องที่โค้ชอย่างชัดเจนด้านประสิทธิภาพการทำงาน และจำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้ การสอนเพื่อน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

25. การโค้ชทำให้เกิดความชัดเจนภายในทีมของผู้ นำ เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการทำงาน
26. การโค้ชเป็นการกระตุ้นและท้าทายการทำงานระหว่างผู้นำและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ
27. การโค้ชเป็นการดำเนินการทบทวนประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ
28. การโค้ชใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาที่เป็นประเด็นปัญหาเฉพาะหรือเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
29. การโค้ชเพื่อให้ครุ นำ ทักษะกระบวนการไปใช้ในห้องเรียนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
30. การโค้ชเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนกลายเป็นเพื่อนโค้ชและติวเตอร์ที่สามารถให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพและดูแลตนเองได้
31. การโค้ชเป็นการจัดการกับคำถามและความท้าทายของผู้ปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
32. นำข้อมูลที่ได้รับผ่านกระบวนการโค้ชไปพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดี ทำความเข้าใจความคิด การกระทำ และคำแนะนำ ของผู้เรียนและบุคลากรได้มากขึ้น
33. การโค้ชใช้ในสถานการณ์ใดๆ ที่ต้องมีการสนทนา ส่งเสริมความสามารถในการดึงข้อมูล การปรับความเข้าใจ แก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุบางสิ่ง และสร้างความเป็นอิสระ อีกทั้งสามารถพัฒนาความตระหนักในตนเองและความตระหนักในผู้อื่นมากขึ้น และขอให้ผู้อื่นรับผิดชอบในตัวเอง
34. การโค้ชเป็นการปรับปรุงการเรียนรู้ในห้องเรียน จากการช่วยเพิ่มการตระหนักในตนเอง ทบทวนตนเองอย่างลึกซึ้ง และมอบความก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
35. การโค้ชเป็นการปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ในห้องเรียนและทั้งโรงเรียน ทำให้โรงเรียนเติบโตได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายในปัจจุบัน ซึ่งความเร็วในการปรับตัวและการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญมาก
36. การโค้ชจะเปิดกว้างมากขึ้นสำหรับบุคลากรในการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติ กล้าเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ๆ ยอมรับและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
37. การโค้ชพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น มีการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน
38. การโค้ชใช้ความสามารถและทรัพยากรได้ดีขึ้น เนื่องจากโค้ชจะเปิดพหุสัจจะของผู้เรียน และกระตุ้นให้พวกเขาค้นหาคำตอบของปัญหา และไม่ต้องหาทางออกทั้งหมดด้วยตัวเองหรือแบกรับความเครียดจากความคิดในสิ่งที่ต้องทำ

### **ประเภทของการโค้ช (Types of Coaching)**

Zentis (2016) เป็นซีอีโอและผู้ก่อตั้งสถาบันพัฒนาองค์กร ได้เขียนบทความชื่อ **15 ประเภทของการโค้ช (The 15 Types of Coaching)** ให้ทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการโค้ช (Types of Coaching) ว่า การโค้ชเป็นกระบวนการที่สามารถนำเสนอได้ในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละบุคคล

โดยทั่วไปแล้วการโค้ช (Coaching) หมายถึงวิธีการช่วยเหลือผู้อื่นให้สามารถปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อการค้นหความสำเร็จส่วนบุคคลให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย สร้างความท้าทาย ให้สามารถจัดการเปลี่ยนแปลงชีวิตของตนเองได้ อีกทั้งการโค้ชยังหมายรวมถึงทัศนคติ พฤติกรรม ทักษะและความรู้ ตลอดจนเป้าหมายและแรงบันดาลใจในอาชีพ และยังสามารถมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทางร่างกายและจิตวิญญาณด้วย

**การโค้ชอาจอ้างถึงในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Coaching May Refer to Different Situations) เช่น**

- การโค้ชภายในองค์กร จะดำเนินการควบคู่ไปกับการฝึกอบรมและระบบพี่เลี้ยง
- การโค้ชภายนอกองค์กร เป็นการฝึกโค้ชส่วนตัว โดยโค้ชอาชีพที่ประกอบอาชีพอิสระ

**การโค้ชอาจมีระดับที่ความแตกต่างกันของรูปแบบและโครงสร้าง (Coaching May Have Different Degrees of Formality and Structure) ตัวอย่างเช่น**

การโค้ชอาจมีรูปแบบและโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการหรือเป็นทางการและมีโครงสร้างชัดเจน หรืออาจใช้ทั้งสองอย่างร่วมกัน

**การโค้ชประเภทต่างๆ (The Different Types of Coaching) มีดังนี้**

#### 1. การโค้ชธุรกิจ (Business Coaching)

การโค้ชทางธุรกิจจะดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร

#### 2. การโค้ชแบบตัวต่อตัวสำหรับผู้บริหาร (One on One Coaching for Executives)

การโค้ชแบบตัวต่อตัวได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็นวิธีที่องค์กรจะพัฒนาผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ๆ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เอาชนะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้า โดยเป็นการโค้ชบุคคลระดับผู้บริหารและเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งมักจะส่งผลให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจดีขึ้น การโค้ชผู้บริหารมักจะเป็นโค้ชที่มาจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาหรือช่วงเวลาการโค้ชที่แน่นอน

#### 3. การโค้ชเพื่อพัฒนาชีวิตส่วนบุคคล (Personal/Life Coaching)

โค้ชส่วนตัวหรือโค้ชพัฒนาชีวิตช่วยให้บุคคลรับรู้และชี้แจงเป้าหมายและลำดับความสำคัญส่วนตัว เข้าใจความคิด ความรู้สึก และทางเลือกได้ดีขึ้น และดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อเปลี่ยนแปลงชีวิตให้บรรลุเป้าหมาย และรู้สึกเติมเต็มมากขึ้น

#### 4. การโค้ชเพื่อพัฒนาอาชีพ (Career Coaching)

โค้ชพัฒนาอาชีพช่วยให้แต่ละคนสามารถระบุสิ่งที่พวกเขาปรารถนา และความต้องการจากการประกอบอาชีพ จากนั้นจะทำให้พวกเขาสามารถตัดสินใจและดำเนินการในสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอาชีพได้อย่างสมดุลกับส่วนอื่นๆ ของชีวิต

#### 5. การโค้ชกลุ่ม (Group Coaching)

โค้ชกลุ่มเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลในกลุ่ม โดยมีจุดเด่นคือการได้รับการพัฒนาตั้งแต่ความเป็นผู้นำไปจนถึงการพัฒนาด้านอาชีพ ด้านการจัดการความเครียดไปจนถึงการสร้างทีม การโค้ชกลุ่มเป็นการนำประโยชน์จากการโค้ชรายบุคคลมาใช้กับแต่ละบุคคลในกลุ่มโดยการให้บุคคลภายในกลุ่มได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการโต้ตอบกันภายในกลุ่ม



## 6. การโค้ชเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Coaching)

โค้ชด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานช่วยให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจข้อกำหนดของงานได้ดีขึ้น ทั้งในด้านความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และเติมเต็มประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจุบัน พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง โดยโค้ชจะทำงานร่วมกับบุคลากร ผู้บริหารและคนอื่นๆ ในสถานที่ทำงานเพื่อช่วยบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาแผนการทางด้านการพัฒนาทางวิชาชีพต่อไป

## 7. การโค้ชผู้นำที่ได้รับตำแหน่งคนใหม่ (Newly Assigned Leader Coaching)

โค้ชผู้นำที่ได้รับตำแหน่งใหม่ หรือผู้ที่เข้าสู่บทบาทผู้นำใหม่ช่วยให้ผู้นำเหล่านี้ได้เตรียมความพร้อม โดยเป้าหมายของโค้ชคือการชี้แจงเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของผู้นำ ในด้านความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของบทบาทใหม่ของผู้นำเหล่านั้น พร้อมทั้งภาระงานต่างๆ ในหน้าที่ในช่วงสองสามเดือนแรกของงานใหม่ตามตำแหน่ง และวิธีการรวมทีมในองค์กรที่พวกเขาจะเป็นผู้นำ โดยจุดเน้นหลักของการโค้ชประเภทนี้คือการช่วยให้ผู้นำที่เข้ารับตำแหน่งใหม่เข้าใจและบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานทางธุรกิจของเขา

## 8. การโค้ชเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Coaching)

โค้ชเพื่อสร้างความสัมพันธ์ช่วยให้คนสองคนหรือมากกว่านั้นสามารถสร้างความสัมพันธ์เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงการโต้ตอบของตนเอง โดยบริบทอาจเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ในการทำงานส่วนบุคคล หรืออื่นๆ

## 9. การโค้ชเพื่อเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้นหรือการโค้ชเพื่อพัฒนา (High-Potential or Developmental Coaching)

โค้ชทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่ได้รับการระบุว่าเป็นกุญแจสำคัญในอนาคตขององค์กรหรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กร จุดเน้นของการโค้ชอาจรวมถึงการประเมิน การพัฒนาความสามารถ หรือการวางแผนช่วยเหลือและการดำเนินโครงการเชิงกลยุทธ์

## 10. การโค้ชเพื่อการให้ข้อเสนอแนะและการวางแผนการพัฒนา (Coaching to Provide Feedback Debriefing and Development Planning)

องค์กรที่ใช้ระบบการประเมินผลหรือกระบวนการสะท้อนกลับแบบ 360 องศา มักใช้โค้ชเพื่อช่วยให้บุคลากรแปลผลการประเมินและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่มีต่อองค์กรให้เป็นไปในทางบวก นอกจากนี้ โค้ชยังทำงานร่วมกับบุคคลเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการตัดสินใจด้านอาชีพและช่วยจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพ ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมินและข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 11. การโค้ชเพื่อเป้าหมายเชิงพฤติกรรม (Targeted Behavioral Coaching)

โค้ชเพื่อเป้าหมายเชิงพฤติกรรมจะพัฒนาพฤติกรรมตามเป้าหมาย ช่วยให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมหรือนิสัยเฉพาะหรือเรียนรู้วิธีการทำงานและสามารถโต้ตอบกับผู้อื่นได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การโค้ชประเภทนี้มักจะช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จอย่างมากในงานปัจจุบันหรือบุคคลที่กำลังรับภาระหน้าที่ใหม่ที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง

## 12. การโค้ชเพื่อการส่งต่อตำแหน่ง (Legacy Coaching)

โค้ชเพื่อการส่งต่อตำแหน่ง ช่วยผู้นำที่เกษียณสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับมรดกที่พวกเขาต้องการทิ้งไว้เบื้องหลัง อีกทั้งโค้ชยังให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านจากบทบาทความเป็นผู้นำของผู้เกษียณต่อผู้รับตำแหน่งใหม่

## 13. การโค้ชเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Coaching)

โค้ชเพื่อการสืบทอดตำแหน่งจะช่วยประเมินผู้สมัครที่มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และเตรียมพวกเขาให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การโค้ชประเภทนี้อาจใช้ในองค์กรใดก็ตามที่กำลังเติบโตหรือมีกิจกรรมหมุนเวียนในตำแหน่งผู้นำ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในธุรกิจครอบครัวในการรักษาความอยู่รอดของบริษัท เนื่องจากมีการแทรกแซงของธุรกิจในการประเมินผู้สืบทอด ส่งผลให้การสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนในผู้สืบทอดตำแหน่งและกฎพื้นฐานด้านการรักษาความลับด้านการสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยในบางบริษัทอาจจำเป็นต้องใช้บุคคลในการให้คำปรึกษาเพื่อประเมินผู้สืบทอดและการโค้ชออกจากกัน

## 14. การโค้ชเพื่อพัฒนาทักษะการนำเสนอและทักษะการสื่อสาร (Presentation/Communication Skills Coaching)

การโค้ชประเภทนี้ช่วยให้บุคคลมีความตระหนักรู้ในตนเองว่า ผู้อื่นรับรู้อย่างไรและเหตุใดพวกเขาจึงถูกมองในลักษณะนั้น อีกทั้งผู้เรียนจะได้เรียนรู้วิธีใหม่ๆ ในการโต้ตอบกับผู้อื่น โดยโค้ชจะใช้วิธีการบันทึกวิดีโอพร้อมให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้เรียนเห็นว่าตนเองเหมือนกับที่คนอื่น ๆ เห็นอย่างไร และโค้ชจะช่วยผู้เรียนให้สามารถเปลี่ยนวิธีสื่อสารและสามารถโน้มน้าวผู้อื่น จากการเปลี่ยนคำพูด เปลี่ยนวิธีพูด และภาษากายที่ใช้สื่อความหมาย

## 15. การโค้ชแบบทีม (Team Coaching)

โค้ชแบบทีมอย่างน้อยหนึ่งคนทำงานร่วมกับผู้นำและสมาชิกในทีมเพื่อกำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และกฎการมีส่วนร่วมของทีมร่วมกัน หัวหน้าทีมและสมาชิกอาจได้รับการฝึกเป็นรายบุคคลเพื่ออำนวยความสะดวกในการประชุมทีมและการโต้ตอบอื่นๆ เพื่อสร้างประสิทธิผลของกลุ่มในฐานะทีมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายของทีม

Alegre (2021) เป็นโค้ชมืออาชีพ ได้เขียนบทความชื่อ **มีการฝึกสอนกี่แบบและจะช่วยเหลืออะไรได้บ้าง? (How Many Types of Coaching Are There and What Will They Help You With?)** ให้ทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการโค้ช (Types of Coaching) ว่า การโค้ชมี 7 ประเภทหลัก (There are seven main types of coaching) โดยโค้ชแต่ละประเภทมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านที่สามารถกำหนดได้ตามความต้องการของแต่ละภาคส่วน

ถึงกระนั้นก็ตาม โค้ชมืออาชีพทุกคนสามารถดำเนินการโค้ชได้โดยไม่ต้องมีความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาคส่วนที่นำไปประยุกต์ใช้

เพราะธรรมชาติของการโค้ช ที่โค้ชของคุณจะติดตามคุณ ไปกับคุณเพื่อสำรวจความเป็นจริงส่วนตัวและการทำงานของ คุณ โดยมีคำอธิบายสั้น ๆ เกี่ยวกับการโค้ชทั้ง 7 ประเภทดังนี้

## 1. การโค้ชชีวิตส่วนบุคคล: เป้าหมายของคุณจะนำทางคุณ (Personal Coaching: Your Goals Guide You)

หรือที่เรียกว่าการโค้ชชีวิต (Life Coaching) ซึ่งเป็นการโค้ชที่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลในด้านใดก็ได้ การโค้ชชีวิตส่วนบุคคลนั้นสามารถนำไปใช้ได้ในทุกภาคส่วนและเกือบทุกวัตถุประสงค์ โดยมีโค้ชช่วยในการกำหนดเป้าหมายของคุณและช่วยดำเนินการให้สำเร็จจากการให้คุณได้รับการเรียนรู้และเติบโตจากความผิดพลาดของตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้คุณไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และคุณต้องเข้าใจว่า “ไม่มีเป้าหมายเล็กๆ” หรือ “เป็นแค่ความฝันที่ไม่สมหวัง”

## 2. การโค้ชผู้บริหาร: การสร้างผู้นำแห่งอนาคต (Executive Coaching: Building the Leader of the Future)

ผู้คนที่มีความรับผิดชอบในการบริหารมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่ต้องการการสนับสนุนจากโค้ช การโค้ชผู้บริหารจึงเป็นดาวเด่นของประเภทการโค้ช เพราะความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับตำแหน่งผู้บริหารในสังคม ประกอบกับบริษัทต่างๆ กำลังมองหาตำแหน่งผู้บริหารเหล่านี้มากขึ้นเรื่อยๆ และต้องการโค้ชเพื่อสร้างผู้นำ อีกทั้งพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในบริษัทของตน ซึ่งการโค้ชผู้บริหารนี้มีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชกับผู้บริหารแบบหนึ่งต่อหนึ่ง กล่าวคือผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนจากโค้ชเป็นรายบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพสูงสุดจากมุมมองของบริษัทและภาคส่วนที่พวกเขาทำงานอยู่

## 3. การโค้ชธุรกิจ: บริษัทแห่งศตวรรษที่ 21 (Business Coaching: The 21st Century Company)

การโค้ชธุรกิจนั้นแตกต่างจากการโค้ชผู้บริหาร แม้ว่าทั้งคู่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเดียวกัน แต่ในกรณีการโค้ชธุรกิจนี้ โค้ชจะร่วมกับบริษัทในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในประเภทของการโค้ชที่ใช้กันมากที่สุดในบริษัทต่างๆ ในยุโรป การโค้ชธุรกิจจะเริ่มต้นตั้งแต่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานไปจนถึงการปรับโครงสร้างหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อช่วยให้ธุรกิจหรือทุกภาคส่วนบรรลุวัตถุประสงค์และก้าวสู่การเป็นบริษัทแห่งศตวรรษที่ 21

## 4. การโค้ชทีม: พลังของการทำงานร่วมกัน (Team Coaching: the Power of Working Together)

การโค้ชทีมมีมุมมองการทำงานที่แตกต่างจากการโค้ชรายบุคคล ซึ่งใน 1 ทีม จะมีกฎที่เป็นระบบของตัวเอง

ประเภทของการโค้ชทีมมีหลายประเภท โดยการโค้ชทีมบางประเภท บุคคลในทีมอาจดำเนินงานมาก่อนการก่อตัวเป็นทีม แต่การโค้ชทีมส่วนใหญ่มักมีวิวัฒนาการและสร้างขึ้นโดยมีระบบวิวัฒนาการด้านเครื่องมือการโค้ชที่เหมือนกันในด้านการสร้างค่านิยมและความเชื่อในตนเอง แต่เครื่องมือการโค้ชนี้ไม่ได้สร้างผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อความเชื่อหรือค่านิยมของสมาชิกเสมอไป

เครื่องมือการโค้ชทีมในด้านการสร้างค่านิยมและความเชื่อเหล่านี้จะทำให้เกิดแรงเสียดทานหรือแรงต้านที่ทำให้การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ นั่นคือเหตุผลที่การโค้ชทีมเป็นหนึ่งในประเภท

ของการโค้ชที่พบได้บ่อยที่สุดว่ามีความซับซ้อนและมีหลากหลายสาขาวิชาซึ่งมาทำงานร่วมกัน แต่ปัจจุบันหลายองค์กรก็ได้ใช้ประโยชน์จากการโค้ชที่มติดังกล่าวแล้ว

#### 5. การโค้ชกลุ่ม: การรวมตัวด้วยเป้าหมายเดียวกัน (Group Coaching: Individuals United for a Common Cause)

การโค้ชกลุ่ม มีการแนะนำปัจจัยด้านเครื่องมือการโค้ชที่แตกต่างกันไป การโค้ชประเภทนี้ มุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มมากขึ้น มุ่งเน้นการทำงานและการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน ซึ่งกลุ่มมักประกอบด้วยคนที่มีความสนใจเหมือนกัน และนั่นเป็นสาเหตุว่าทำไมบทบาทของโค้ชจึงมีความสำคัญ เพราะโค้ชช่วยให้ผู้คนรู้จักตนเอง ช่วยในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ที่ดีของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งทำให้การรวมกลุ่มดีขึ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน

#### 6. การโค้ชด้านการศึกษา: เรียนรู้วิธีการสอนหรือสิ่งที่ตรงกันข้าม (Educational Coaching: Learning How to Teach or, Quite the Opposite)

ในด้านการศึกษา การโค้ชถูกใช้เพื่อช่วยเหลือนักเรียนบรรลุเป้าหมายทางวิชาการ ซึ่งการโค้ชในด้านการศึกษาอยู่ในการโค้ชหลายประเภท และทำให้ผู้เรียนสามารถค้นพบตนเอง มีการพัฒนาตนเองหรือพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้

การโค้ชด้านการศึกษานี้เป็นหนึ่งในประเภทการโค้ชที่อาจต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์และการใช้ภาษามากที่สุด ในการเป็นส่วนหนึ่งของการป้อนข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์เข้าไปสู่จิตใจได้สำนึกของผู้เรียน ซึ่งเป็นประโยชน์มากที่จะใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในพื้นที่ต่างๆ ของการโค้ช แต่เครื่องมือเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องเป็นพิเศษเมื่อนำมาใช้กับผู้เรียนในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

#### 7. การโค้ชกีฬา: การมองหารูปแบบที่ดีที่สุดเพื่อแข่งขัน (Sports Coaching: Looking for The Best Version to Compete)

การโค้ชกีฬาอาจเป็นประเภทการโค้ชที่คุณคุ้นเคยมากที่สุด ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว การโค้ชมีจุดเริ่มต้นมาจากการพัฒนาทักษะกีฬาเพื่อเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของนักกีฬา ในด้านการควบคุมอารมณ์ ความกดดัน หรือการจัดการความสามารถเป็นส่วนสำคัญของการฝึกสอนกีฬา แต่เหนือสิ่งอื่นใด เป้าหมายหลักคือการแข่งขันในเกมที่ยากที่สุดคือเกมภายใน และนั่นไม่ใช่เพียงแค่นักกีฬา แต่คุณก็เช่นกัน คุณจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการโค้ช

**Indeed Editorial Team (2021)** เป็นกลุ่มนักเขียนและนักวิจัยที่นำเสนอข้อมูลเชิงลึกและแนวโน้มในโลกสมัยใหม่ของการทำงาน การสรรหาบุคลากร และทรัพยากรบุคคล ได้เขียนบทความชื่อ **11 รูปแบบการโค้ชและความสำคัญ (11 Coaching Styles (Plus Why They're Important))** ให้ทัศนะว่า รูปแบบการโค้ชเป็นวิธีที่ไม่เหมือนใครในการแนะนำผู้อื่นในการทำงานให้สำเร็จหรือในการตัดสินใจ โค้ชสามารถเชี่ยวชาญในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรืออาจเชี่ยวชาญในรูปแบบที่แตกต่างกันเล็กน้อย ซึ่งสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้เรียนได้ โดยรวมแล้ว รูปแบบการฝึกคือการช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลบรรลุศักยภาพสูงสุด ปรับปรุงประสิทธิภาพในชีวิตหรือในที่ทำงาน หรือผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในชีวิต

## ทำไมรูปแบบการโค้ชถึงสำคัญ? (Why are Coaching Styles Important?)

รูปแบบการโค้ชมีความสำคัญต่อการจัดการด้านต่างๆ ของชีวิต เช่น การเลือกชีวิต หรือการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในที่ทำงาน การทำความเข้าใจว่าเมื่อใดควรใช้การโค้ชและใช้การโค้ชประเภทใดถึงจะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายได้ แต่ละคนอาจบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้นเมื่อมีโค้ช เพราะการโค้ชสามารถช่วยให้พวกเขาวางโครงสร้างและรับผิดชอบตนเองได้ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้บุคคลเรียนรู้หรือเพิ่มพูนทักษะ เช่น ความมั่นใจในภาพลักษณ์ของตนเองและการตัดสินใจ

### ประเภทของรูปแบบการโค้ช (Types of Coaching Styles)

#### 1. การโค้ชแบบประชาธิปไตย (Democratic Coaching)

การโค้ชแบบประชาธิปไตยช่วยให้บุคคลที่ได้รับการโค้ชมีอิสระและมีความรับผิดชอบ ด้วยรูปแบบการโค้ชนี้ โค้ชเพียงก้าวเข้ามาเพื่อให้กระบวนการเป็นไปตามแผน บุคคลที่ได้รับการโค้ชประเภทนี้มักจะปรับปรุงทักษะการตัดสินใจและการสื่อสารได้ พวกเขาสามารถปรับปรุงชุดทักษะเหล่านี้ได้เพราะพวกเขาได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจและความคิดของตนเอง พวกเขาจะรู้สึกมีอำนาจและชอบที่สามารถควบคุมสถานการณ์ของตนเองได้ และยังสามารถช่วยพัฒนาทักษะของพวกเขาอีกด้วย การโค้ชประเภทนี้อาจใช้เวลานานกว่าจะเห็นผลลัพธ์ เนื่องจากเป็นการสำรวจตัวเลือกทั้งหมดของการแก้ไขปัญหา

#### 2. การโค้ชแบบเผด็จการ (Authoritarian Coaching)

การโค้ชแบบเผด็จการคือการให้โค้ชเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมด พวกเขาตัดสินใจว่าผู้เรียนจะทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร ด้วยความเข้าใจร่วมกันจากผู้เรียนที่ได้รับการโค้ช ด้วยรูปแบบการโค้ชนี้ ผู้เรียนจะได้เรียนรู้ระเบียบวินัย การตั้งเป้าหมาย และการทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย พร้อมทั้งการเรียนรู้ระเบียบวินัยจากการปฏิบัติตามคำแนะนำของโค้ช ด้วยแนวทางดังกล่าวโค้ชจะเป็นผู้ตั้งเป้าหมายว่าจะบรรลุผลอย่างไร จากนั้นก็ให้ผู้เรียนปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

#### 3. การโค้ชแบบองค์รวม (Holistic Coaching)

การโค้ชแบบองค์รวมคือการสร้างความสมดุลในทุกส่วนเพื่อทำการตัดสินใจ โค้ชที่ใช้รูปแบบนี้เชื่อว่าทุกสิ่งในชีวิตเชื่อมโยงกัน ดังนั้นความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจในการทำงาน บุคคลที่ได้รับการโค้ชด้วยรูปแบบนี้มักจะรู้สึกว่ามีจุดหมาย เพราะการพิจารณาตัวเลือกทั้งหมดของตนเองจะช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับทางเลือกของตน ซึ่งอาจช่วยให้พวกเขารู้สึกผูกพันกับตนเองมากขึ้น การโค้ชรูปแบบนี้สามารถสอนเทคนิคการผ่อนคลายของแต่ละคนเพื่อช่วยให้พวกเขาเลือกได้ดีขึ้นและเรียนรู้การจัดการความเครียดเพื่อสร้างวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

#### 4. การโค้ชแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic coaching)

การโค้ชแบบอัตตาธิปไตยหรือการโค้ชแบบเผด็จการคือการที่โค้ชบอกผู้เรียนว่าพวกเขาควรจะทำอะไร แทนที่จะขอให้พวกเขาทำอะไรบางอย่าง การโค้ชรูปแบบนี้สามารถสอนแต่ละคนถึงวิธีการมุ่งมั่นและมีระเบียบวินัยในการทำงาน โค้ชกำหนดโครงสร้างเฉพาะที่ชัดเจนสำหรับการบรรลุเป้าหมายตามความตั้งใจของตนเองและการบรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมบ่อยครั้งที่โค้ชอาจต้องการเห็นผู้เรียนทำซ้ำขั้นตอนหลังจากที่พวกเขาทำสำเร็จในครั้งแรก เพราะ

สามารถนำไปสู่ความรู้ที่มุ่งมั่นกับกระบวนการและงานต่างๆ หากพวกเขาเชื่อมั่นที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน โค้ชจะพยายามให้เห็นความเป็นเลิศในรูปแบบการโค้ชนี้

### 5. การโค้ชเชิงวิสัยทัศน์ (Vision Coaching)

การโค้ชเชิงวิสัยทัศน์คือการให้โค้ชอธิบายให้แต่ละคนทราบว่าพวกเขาควรเน้นอะไรในระหว่างช่วงเวลาการโค้ช แม้ว่าโค้ชจะให้คำแนะนำที่ชัดเจน แต่พวกเขาก็สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายและทำให้ดีที่สุด รูปแบบการฝึกสอนนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับคำติชมเป็นหลักและนำไปใช้กับเป้าหมายต่อไป โค้ชยังกระตุ้นให้พวกเขาไตร่ตรองถึงสิ่งที่พวกเขาได้ทำและเรียนรู้มาจนถึงตอนนี้และพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องนี้ เนื่องจากมันสามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจเพราะพวกเขาได้รู้สึกรับการสนับสนุน ลักษณะนี้มักทำงานได้ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากทำให้เกิดผลลัพธ์

### 6. การโค้ชแบบปล่อยให้ฝึกเอง (Laissez-Faire Coaching)

การโค้ชแบบปล่อยให้ฝึกเอง คือการที่โค้ชมอบอำนาจทั้งหมดให้กับบุคคลในการตัดสินใจ แต่ช่วยให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ โค้ชจะให้คำแนะนำเล็กน้อยเพื่อให้ผู้เรียนปฏิบัติตาม แต่จะมีการให้กำลังใจหรือคำแนะนำเมื่อได้รับการร้องขอ สไตล์นี้จะทำให้แต่ละคนมาหาโค้ชพร้อมกับเป้าหมายของเขา จากนั้นผู้เรียนจะพูดถึงวิธีการและระยะเวลาที่พวกเขาวางแผนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นผู้เรียนจะดำเนินการตามเป้าหมายด้วยตนเองและขอคำแนะนำจากโค้ชเมื่อจำเป็น

### 7. การโค้ชแบบมีสติ (Mindful Coaching)

การโค้ชแบบมีสติคือ การที่โค้ชใช้เทคนิคเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจว่าอะไรอาจจำกัดการตัดสินใจหรือการกระทำของพวกเขา ซึ่งสามารถช่วยให้ค้นพบสิ่งที่ผู้เรียนต้องการให้ผ่านพ้นไป เช่น ความท้าทายที่ผู้เรียนอาจเผชิญอยู่ โดยการฝึกสติจะสามารถแสดงให้เห็นถึงรูปแบบและพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อการพัฒนาชีวิตของพวกเขา โค้ชที่ใช้รูปแบบการโค้ชแบบมีสตินี้สามารถใช้เทคนิคอื่นๆ เพื่อช่วยดึงความสนใจของผู้เรียน แต่จะไม่ค่อยให้คำแนะนำหรือพยายามแก้ปัญหา แต่จะช่วยให้แต่ละคนค้นพบศักยภาพของตนเองและสามารถตัดสินใจเลือกเส้นทางชีวิตของตนเอง

### 8. การโค้ชเชิงระบบราชการ (Bureaucratic Coaching)

การโค้ชเชิงระบบราชการคือ การที่โค้ชสร้างอันดับการตัดสินใจด้วยกฎและโครงสร้างโดยละเอียด การโค้ชประเภทนี้ใช้ได้ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมที่มีระบบโครงสร้างเพื่อความปลอดภัยและมีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนเป็นสำคัญ เช่น ในการก่อสร้าง การโค้ชจะมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลน้อยลงและโค้ชจะช่วยจัดโครงสร้างการทำงานของคนกลุ่มใหญ่มากขึ้น รูปแบบการโค้ชนี้จะช่วยกระตุ้นให้กลุ่มปรับปรุงความรับผิดชอบ มุ่งเน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างความสม่ำเสมอและมีความปลอดภัย โครงสร้างการทำงานดังกล่าวจะทำให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตาม และสามารถช่วยสร้างพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย

### 9. การโค้ชเชิงพัฒนาการ (Developmental Coaching)

การโค้ชเชิงพัฒนาการคือ การที่โค้ชสร้างความตระหนักรู้และมุมมองภายในตัวผู้เรียน โค้ชที่ใช้แนวทางนี้อาจเชื่อว่าการเข้าใจการรับรู้และมุมมองของผู้เรียนสามารถช่วยปรับปรุง และมุ่งเน้นให้แต่ละคนทำงานได้สำเร็จ การโค้ชรูปแบบนี้มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจวิธีที่มนุษย์ตีความ ความคิดเห็น พัฒนาการรับรู้และสัญชาตญาณในการเลือก และมีความตระหนักรู้มากขึ้นเมื่อผู้เรียนเข้าสู่หรือ

ออกจากโหมดอัตโนมัติในชีวิต โดยพื้นฐานแล้ว รูปแบบการโค้ชนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมกับชีวิตของตนและคนอื่นๆ รอบตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 10. การโค้ชกลุ่ม (Group Coaching)

การโค้ชกลุ่มคือการได้รับการโค้ชแบบตัวต่อตัวหรือแบบออนไลน์กับกลุ่มคนที่มีเป้าหมายเดียวกัน การโค้ชประเภทนี้สามารถเข้าถึงผู้เรียนได้มากกว่า เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่า และมีตัวเลือกให้ทำการโค้ชแบบออนไลน์ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการโค้ชจากทุกที่ แต่ทุกคนจะได้รับประโยชน์จากการโค้ชนี้เพราะสามารถเชื่อมต่อกับผู้อื่นที่มีความสนใจร่วมกันได้ บุคคลในกลุ่มยังสามารถแบ่งปันความรู้ในระหว่างการโค้ชเพื่อเรียนรู้จากกันและกัน

## 11. การโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Coaching)

การโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นไปที่การช่วยเหลือบุคคลที่กำลังจะผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในชีวิตหรือต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในชีวิต วิธีหลักคือการช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจว่าทัศนคติและการรับรู้เกี่ยวกับตนเองจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขาอย่างไร แต่ทุกคนอาจต้องการสร้างภาพลักษณ์ของตนเองหรือเรียนรู้วิธีที่พวกเขาสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนได้ โค้ชสามารถให้อำนาจกับผู้เรียนด้วยความมั่นใจว่าพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงชีวิตที่พวกเขาต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายชีวิตสูงสุดของพวกเขา

Heinl (2022) เป็นผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ได้เขียนบทความชื่อ **7 ประเภทของการโค้ชในที่ทำงานและอีก 1 รูปแบบการโค้ชที่บรรลุผล (7 Types of Coaching in The Workplace—and The 1 that Gets Results)** ให้ทัศนะว่า ในบรรดาตัวเลือกทั้งหมดสำหรับประเภทการโค้ชในที่ทำงาน จะเป็นตัวเลือกหนึ่งที่โดดเด่นที่สุด

การโค้ชเป็นประเด็นร้อนในทุกวันนี้ และไม่น่าแปลกใจเลยที่การโค้ชจะก้าวเข้าสู่การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะการโค้ชจะช่วยเหลือคนเราเพื่อความไว้วางใจและเพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนทิศทางของตนเอง และนั่นคือเหตุผลที่คุณอาจได้ยินเกี่ยวกับการสร้าง "วัฒนธรรมการโค้ช" เพราะบริษัทหลายแห่งต่างต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้คนสามารถโค้ชซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด แต่มีการโค้ชหลายประเภทในที่ทำงานที่ต้องพิจารณา และแตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. การโค้ชแบบมนุษยนิยม (Humanist Coaching)

การโค้ชแบบมนุษยนิยมนั้นมุ่งเน้นไปที่การช่วยให้ผู้นำบรรลุศักยภาพสูงสุด เพื่อให้เขาสามารถค้นหาศักยภาพสูงสุดของตัวเอง โดยต้องอาศัยความสัมพันธ์และความไว้วางใจอย่างมากระหว่างผู้นำและโค้ชเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับผู้นำ

การโค้ชแบบมนุษยนิยมใช้มุมมองที่เน้นการบำบัด ซึ่งผู้นำที่ได้รับการโค้ชอาจอยู่ท่ามกลางวิกฤตอยู่แล้ว และโค้ชจะช่วยให้ผู้นำพบความมั่นคงและความมั่นใจ แม้ว่าสิ่งนี้จะดีสำหรับผู้นำแต่ก็ไม่ได้ช่วยให้พวกเขาทำงานให้องค์กรได้มากขึ้นเสมอไป

### 2. การโค้ชการพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่ (Adult Development Coaching)

การโค้ชการพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่มุ่งเน้นไปที่ขั้นตอนต่างๆ ของการพัฒนาผู้ใหญ่ โค้ชต้องกำหนดว่าผู้นำอยู่ในจุดใดในการพัฒนาและช่วยให้ผู้นำก้าวไปสู่ความเข้าใจความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้นในด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนความอดทนต่อความคลุมเครือที่มากขึ้น

ซึ่งเป็นกลยุทธ์การโค้ชเพื่อการบำบัดที่เน้นประสบการณ์ของการพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่แต่ละ  
ขั้น และทำให้ผู้นำมีความพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จมากขึ้น

### 3. การโค้ชเพื่อการรู้คิด (Cognitive Coaching)

การโค้ชเพื่อการรู้คิดจะกล่าวถึงความคิดที่ไม่เหมาะสมซึ่งอาจขัดขวางความสำเร็จของผู้นำได้  
แนวทางการบำบัดเพื่อการโค้ชนี้ต้องการให้โค้ชท้าทายวิธีคิดของผู้นำเกี่ยวกับการกระทำของผู้อื่นใน  
รูปแบบที่ไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการโค้ชรูปแบบนี้มี  
ระยะเวลาการโค้ชที่เหมาะสมสำหรับผู้นำแต่ละคนอย่างแน่นอน แต่การโค้ชรูปแบบนี้ไม่ได้กล่าวถึง  
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบองค์รวม

### 4. รูปแบบจิตวิทยาเชิงบวกสำหรับการโค้ช (Positive Psychology Model for Coaching)

รูปแบบจิตวิทยาเชิงบวกสำหรับการโค้ชได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา วิธีการ  
ตามรูปแบบนี้ต้องการโค้ชเพื่อช่วยผู้นำขยายจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างอารมณ์เชิงบวก สร้างความสุขให้  
มากขึ้นในด้านการปฏิบัติงานตามกระบวนการ และการสร้างระดับประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

แม้ว่าบางครั้งอาจใช้รูปแบบการโค้ชนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะ แต่ก็ได้รับการออกแบบมา  
เพื่อเปลี่ยนการรับรู้และทัศนคติในทิศทางที่เป็นบวกมากขึ้น

### 5. การโค้ชอย่างเป็นระบบ (Systemic Coaching)

การโค้ชอย่างเป็นระบบตามชื่อหมายถึง การโค้ชที่คำนึงถึงปัจจัยต่างๆ มากมายที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงาน เน้นที่การดูรูปแบบของระบบที่อาจขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้นำและ  
พยายามรบกวนพวกเขา นอกจากนี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ที่สามารถ  
เพิ่มผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เมื่อเวลาผ่านไป

### 6. การโค้ชที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal-Oriented Coaching)

การโค้ชที่มุ่งเน้นเป้าหมายน่าจะเป็นประเภทของการโค้ชในที่ทำงานที่พวกเราหลายคน  
คุ้นเคยกันมากที่สุด เป็นการโค้ชที่เกี่ยวกับการช่วยผู้นำในการควบคุมและสั่งการทรัพยากรระหว่าง  
บุคคลและส่วนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น วิธีหลักคือการช่วยผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย  
ที่ออกแบบมาอย่างดีและพัฒนาแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ

### รวมสิ่งที่ดีที่สุดจากแนวทางเหล่านี้ (Combining the Best from These Approaches)

แต่ละแนวทางของรูปแบบการโค้ชเหล่านี้แตกต่างกันไปในแง่ของวิธีการกำหนดทิศทาง  
มุ่งเน้นการแก้ปัญหา และขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างโค้ชและผู้นำ และแม้ว่าแต่ละ  
แนวทางจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลในระดับหนึ่ง คุณค่าที่โค้ชมอบให้กับผู้นำสามารถปรับปรุงให้  
ดีขึ้นได้อย่างแน่นอนสำหรับแต่ละแนวทาง

นั่นเป็นที่มาของวิธีการโค้ชแบบใหม่ ซึ่งนำสิ่งที่ดีที่สุดจากแต่ละแนวทางมาสร้างสิ่งที่ปรับให้  
เข้ากับความสามารถของผู้นำในปัจจุบันมากขึ้นเพื่อเข้าสู่การโค้ชแบบปรับตัว

### 7. การโค้ชเพื่อการปรับตัว (Adaptive Coaching)

การโค้ชเพื่อการปรับตัวมุ่งเน้นเป้าหมายเป็นพื้นฐานโดยธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม การโค้ช  
รูปแบบนี้ยังรวมเอาแง่มุมที่ดีที่สุดของแนวทางการโค้ชรูปแบบต่างๆ เช่น การโค้ชอย่างเป็นระบบ การ



โค้ชเชิงบวก และแม้แต่การโค้ชเพื่อรู้คิด เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและการปฏิบัติของบุคคลที่รับการโค้ช

ตัวอย่างของรูปแบบการโค้ชนี้คือรูปแบบการโค้ชแบบ DDI's ACE เป้าหมายของการโค้ชเพื่อการปรับตัวคือเพื่อเข้าใจบริบทของผู้นำที่ได้รับการโค้ชให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในช่วงเวลาสั้นๆ เพื่อช่วยให้พวกเขาบรรลุผลลัพธ์ที่จับต้องได้

การโค้ชเพื่อการปรับตัวมีแนวทางตรงกันข้ามกับรูปแบบวิธีการต่างๆ ที่อธิบายไว้ข้างต้น วัตถุประสงค์การโค้ชไม่ใช่เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการโค้ชระยะยาว แต่การโค้ชเพื่อการปรับตัวมุ่งเน้นไปที่การกำหนดสิ่งที่เกิดขึ้นในธุรกิจของผู้นำ (เช่น โครงการที่พวกเขา กำลังโฟกัสอยู่ในปัจจุบัน) โค้ชต้องทำทายสิ่งที่มีอยู่ในผู้นำเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (เช่น พลวัตของผู้คน) และต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้นำเพื่อจะช่วยให้พวกเขาในการขับเคลื่อนและหยุดชะงักการเอาชนะความท้าทายเดิมที่มีอยู่เหล่านั้นให้ได้ โดยโค้ชต้องสนับสนุนผู้นำด้วยการอาศัยความท้าทายในปัจจุบันที่ผู้นำกำลังเผชิญเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

การโค้ชเพื่อปรับตัวเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจรายละเอียดของสถานการณ์ปัจจุบันและงานที่เกี่ยวข้อง แต่ก่อนที่จะมุ่งเน้นไปที่การโค้ชที่งานต่างๆ เหล่านี้ การโค้ชเพื่อการปรับตัวจะช่วยให้โค้ชสร้างความชัดเจนในการทำงานร่วมกันบนสถานการณ์และการสำรวจทางเลือกต่างๆ

วิธีนี้ยังมุ่งเน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจอย่างรวดเร็วระหว่างโค้ชและผู้นำ และเน้นว่าจุดแข็งของผู้นำสามารถนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนวิธีแก้ปัญหาได้อย่างไร งานวิจัยกล่าวว่าวิธีการนี้สร้างพลังมากขึ้นสำหรับการลองสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยโค้ชจะให้การสนับสนุนและให้ทรัพยากรแก่ผู้นำเพื่อเสริมพื้นที่การพัฒนาและสร้างความมั่นใจที่จำเป็นในการสำรวจเรื่องราวหรือประสบการณ์ที่ยังไม่เคยเรียนรู้ หรือไม่เคยรับมือมาก่อน

### **ตัวอย่างของการโค้ชเพื่อการปรับตัว (An Example of Adaptive Coaching)**

ในขณะที่ผู้นำกำลังมุ่งเน้นไปที่การเอาชนะความท้าทายจากการสนับสนุนของโค้ช พวกเขาจะพัฒนาทักษะของตนเองให้ดีขึ้นในระยะยาวไปพร้อมๆ กัน จากสิ่งที่โค้ชมอบให้ไม่ว่าจะเป็นแหล่งเรียนรู้และเครื่องมือการโค้ช การเข้าใจตนเอง และการสนับสนุนการกระทำที่ทำให้ผู้นำสามารถเอาชนะความท้าทายในปัจจุบันได้

#### **ตัวอย่างของวิธีการทำงาน:**

Morgan เพิ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการ สมาชิกคนหนึ่งในทีมใหม่ของ Morgan มีความสามารถพิเศษด้านเทคนิค แต่ทำงานร่วมกับทีมที่เหลือได้ไม่ดึ้นัก และค่อนข้างก้าวร้าว

ในภาวะตั้งตัวของตลาดแรงงานและ Morgan ไม่ต้องการสูญเสียสมาชิกในทีมที่มีความสามารถ Morgan จึงตำหนิเขาอย่างแรง แต่พฤติกรรมนี้อาจทำให้สมาชิกในทีมคนอื่นๆ เสี่ยงที่จะลาออก และความท้าทายในรูปแบบนี้มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีม

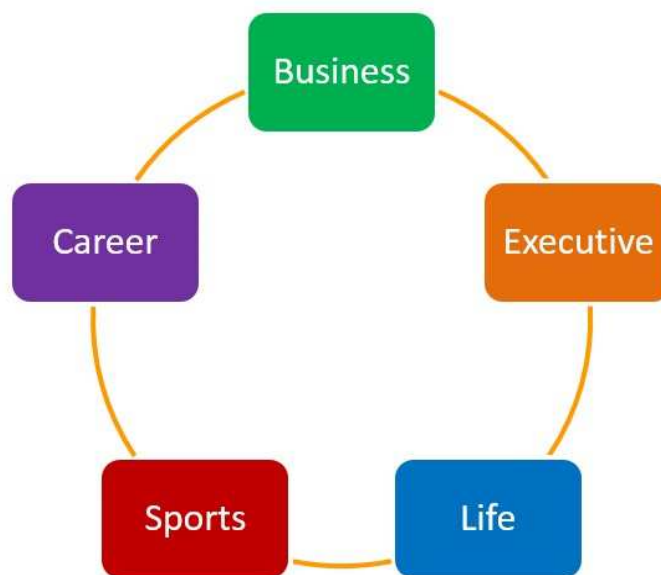
การใช้การโค้ชเพื่อการปรับตัว โค้ชสามารถช่วยให้ Morgan หยุดการกระทำเพื่อพิจารณาสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วว่า อะไรคือความเสี่ยงที่ทำให้ทีมไม่ประสบความสำเร็จในโครงการปัจจุบัน? ความสัมพันธ์ของเขากับสมาชิกในทีมคนที่ เป็นปัญหา คืออะไร? เขามีความกังวลอะไรเกี่ยวกับวิธีการพูดคุยกับสมาชิกในทีมที่ก้าวร้าวคนนั้น?

คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้สามารถเป็นรากฐานสำหรับชุดของการดำเนินการโค้ช เนื่องจาก Morgan เก่งในการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้คนและเชื่อมโยงอย่างรวดเร็ว โค้ชของเขาจึงอาจแนะนำให้ใช้จุดแข็งนั้นเพื่อช่วยให้เขากระชับความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับสมาชิกในทีม

The Peak Performance Center (n.d.) เป็นองค์กรที่มีทรัพยากรและการบริการสำหรับบุคคลและองค์กรที่มุ่งเน้นการบรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นเลิศ ได้เขียนบทความชื่อ **ประเภทของการโค้ช (Types of Coaching)** ให้ทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการโค้ช (Types of Coaching) ว่า การโค้ชถูกใช้ในกีฬา ธุรกิจ และชีวิตส่วนตัว จุดเน้นและวิธีการฝึกอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้ การโค้ชมีหลายหมวดหมู่หรือหลายประเภทเช่น

- การโค้ชกีฬา (Sports Coaching)
- การโค้ชเพื่อการเติบโตส่วนบุคคลหรือการโค้ชชีวิต (Personal Growth or Life Coaching)
- การโค้ชทางธุรกิจ (Business Coaching)
- การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)
- การโค้ชอาชีพ (Career Coaching)

### ประเภทของการโค้ช



ภาพที่ 3 ประเภทการโค้ช (ภาพต้นฉบับภาษาอังกฤษจาก The Peak Performance Center, n.d.)

#### 1. การโค้ชกีฬา (Sports Coaching)

การโค้ชกีฬาเป็นสิ่งที่หลายคนนึกถึงเมื่อได้ยินคำว่า การโค้ช (Coaching) การโค้ชกีฬานำไปทีกีฬาหรือกิจกรรมเฉพาะเป็นหลัก แต่อาจรวมถึงองค์ประกอบอื่นๆ ของสุขภาพและสมรรถภาพทางกาย เช่น อาหาร ฟิตเนส การออกกำลังกาย หรือการปรับสภาพจิตใจ

เป้าหมายของการโค้ชประเภทนี้คือเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วมในกีฬาประเภทใดประเภทหนึ่ง กระบวนการโค้ชเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เทคนิคและประสิทธิภาพ จากนั้นให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพนั้นอย่างเป็นกลาง โค้ชจะสั่งบุคคลหรือกลุ่มว่าจะให้ปฏิบัติอย่างไร นอกจากนี้ โค้ชอาจมุ่งเน้นไปที่ "เกมทางจิต" เพื่อช่วยบุคคลในการเตรียมความพร้อมด้านจิตใจของเขาหรือเธอ

## 2. การโค้ชเพื่อการเติบโตส่วนบุคคลหรือการโค้ชชีวิต (Personal Growth or Life Coaching)

การโค้ชเพื่อการเติบโตส่วนบุคคลหรือการโค้ชชีวิตให้การสนับสนุนบุคคลที่ต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่สำคัญบางอย่างให้เกิดขึ้นในชีวิตของเขา จุดประสงค์ของการโค้ชประเภทนี้คือการช่วยให้บุคคลก้าวไปข้างหน้าจากสถานการณ์ปัจจุบันของตนเพื่อทำให้ชีวิตของพวกเขาดีขึ้น และทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นบุคคลที่พวกเขาปรารถนาจะเป็น

โค้ชชีวิตช่วยให้แต่ละคนสำรวจสิ่งที่พวกเขาต้องการในชีวิตและวิธีที่พวกเขาจะบรรลุแรงบันดาลใจและเติมเต็มความฝันของพวกเขา โค้ชชีวิตมักถามคำถามที่จะท้าทายให้แต่ละคนหาคำตอบจากภายในตัวเขาเอง โดยมีจุดประสงค์เพื่อดึงศักยภาพของบุคคลออกมามากกว่าการพยายามใส่ความรู้เข้าไปในตัวบุคคล กระบวนการนี้สะท้อนความคิดมากกว่าการใช้คำสั่ง การโค้ชประเภทนี้ช่วยให้แต่ละคนค้นพบคำตอบตามค่านิยม ความชอบ และมุมมองของตนเอง

## 3. การโค้ชทางธุรกิจ (Business Coaching)

การโค้ชทางธุรกิจเป็นคำทั่วไปที่ใช้เพื่ออธิบายการโค้ชบุคคลในการตั้งค่าธุรกิจ เป้าหมายโดยรวมของการโค้ชทางธุรกิจคือการให้การสนับสนุนแก่พนักงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จ โค้ชธุรกิจให้การสนับสนุน คำติชม และคำแนะนำแก่บุคคลหรือทีมเพื่อช่วยเหลือปรับปรุงประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิชาชีพ

การโค้ชประเภทนี้มักดำเนินการโดยผู้จัดการหรือสมาชิกอาวุโสขององค์กร จุดเน้นคือการช่วยให้ผู้คนพัฒนาทักษะที่มีอยู่และเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เป็นการขยายการเรียนรู้และการปรับปรุงประสิทธิภาพนอกเหนือจากการฝึกอบรมในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม โค้ชธุรกิจทำงานร่วมกับบุคคลและทีมเพื่อประเมินและวิเคราะห์ประสิทธิภาพงานและให้ข้อเสนอแนะในขณะที่พวกเขากำลังทำงาน

## 4. การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)

การโค้ชผู้บริหารคือการโค้ชธุรกิจประเภทหนึ่ง โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำระดับสูงภายในองค์กรเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพส่วนบุคคล ทฤษฎีคือการปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำภายในองค์กร ผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยรวมจะดีขึ้น

ซึ่งแตกต่างจากการโค้ชธุรกิจทั่วไปเพราะเป็นการดำเนินการจากคนภายในองค์กร แต่การโค้ชผู้บริหารมักจะดำเนินการโดยโค้ชจากภายนอกองค์กร โค้ชผู้บริหารเหล่านี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ กำหนดกลยุทธ์ และสร้างความสัมพันธ์

## 5. การโค้ชอาชีพ (Career Coaching)

การโค้ชอาชีพเป็นการผสมผสานระหว่างโค้ชธุรกิจและการโค้ชชีวิต การโค้ชอาชีพมุ่งเน้นไปที่การตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอาชีพของบุคคล เป็นกระบวนการกระตุ้นความคิดที่

กระตุ้นให้เกิดการค้นพบตนเองและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเพิ่มศักยภาพทางวิชาชีพของตนให้สูงสุด

โค้ชอาชีพใช้ทักษะและเทคนิคต่างๆ รวมถึงการให้คำแนะนำ การให้คำปรึกษา และการเป็นที่เลี้ยง โค้ชยังใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาประเภทต่างๆ เพื่อช่วยให้แต่ละคนได้รับข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับความชอบในอาชีพของตน โดยการทดสอบทางจิตวิทยารวมถึงซีกถามประวัติส่วนบุคคล ใช้แบบทดสอบแรงจูงใจ และการประเมินความสามารถ ซึ่งแบบทดสอบเหล่านี้จะสามารถช่วยค้นหาคุณค่าและความสนใจที่เป็นพื้นฐานของความพึงพอใจในอาชีพโดยรวมของบุคคล

เป้าหมายสูงสุดของโค้ชอาชีพคือการปรับปรุงมุมมองของแต่ละคนเกี่ยวกับอาชีพของพวกเขา โดยช่วยให้พวกเขาค้นพบและชี้แจงสิ่งที่พวกเขาต้องการบรรลุ และทำให้เป้าหมายสอดคล้องกับการกระทำของพวกเขา

**สรุป** จากทัศนะของ Zentis (2016) , Alegre (2021) , Indeed Editorial Team (2021) , Heintl (2022) , และ The Peak Performance Center (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สังเกตได้ว่ามีหลายทัศนะ แต่ละทัศนะกล่าวถึงประเภทที่แตกต่างกัน จึงขอสรุปประเภทของการโค้ชออกตามแต่ละทัศนะดังนี้

#### **Zentis (2016) 15 ประเภท**

1. การโค้ชธุรกิจ (Business Coaching)
2. การโค้ชแบบตัวต่อตัวสำหรับผู้บริหาร (One on One Coaching for Executives)
3. การโค้ชเพื่อพัฒนาชีวิตส่วนบุคคล (Personal/Life Coaching)
4. การโค้ชเพื่อพัฒนาอาชีพ (Career Coaching)
5. การโค้ชกลุ่ม (Group Coaching)
6. การโค้ชเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Coaching)
7. การโค้ชผู้นำที่ได้รับตำแหน่งคนใหม่ (Newly Assigned Leader Coaching)
8. การโค้ชเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Coaching)
9. การโค้ชเพื่อเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้นหรือการโค้ชเพื่อพัฒนา (High-Potential or Developmental Coaching)
10. การโค้ชเพื่อการให้ข้อเสนอแนะและการวางแผนการพัฒนา (Coaching to Provide Feedback Debriefing and Development Planning)
11. การโค้ชเพื่อเป้าหมายเชิงพฤติกรรม (Targeted Behavioral Coaching)
12. การโค้ชเพื่อการส่งต่อตำแหน่ง (Legacy Coaching)
13. การโค้ชเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Coaching)
14. การโค้ชเพื่อพัฒนาทักษะการนำเสนอและทักษะการสื่อสาร (Presentation/Communication Skills Coaching)
15. การโค้ชแบบทีม (Team Coaching)

### **Alegre (2021) 7 ประเภท**

1. การโค้ชชีวิตส่วนบุคคล: เป้าหมายของคุณจะนำทางคุณ (Personal Coaching: Your Goals Guide You)
2. การโค้ชผู้บริหาร: การสร้างผู้นำแห่งอนาคต (Executive Coaching: Building the Leader of the Future)
3. การโค้ชธุรกิจ: บริษัทแห่งศตวรรษที่ 21 (Business Coaching: The 21st Century Company)
4. การโค้ชทีม: พลังของการทำงานร่วมกัน (Team Coaching: the Power of Working Together)
5. การโค้ชกลุ่ม: การรวมตัวด้วยเป้าหมายเดียวกัน (Group Coaching: Individuals United for a Common Cause)
6. การโค้ชด้านการศึกษา: เรียนรู้วิธีการสอนหรือสิ่งที่ตรงกันข้าม (Educational Coaching: Learning How to Teach or, Quite the Opposite)
7. การโค้ชกีฬา: การมองหาแบบที่ดีที่สุดเพื่อแข่งขัน (Sports Coaching: Looking for The Best Version to Compete)

### **Indeed Editorial Team (2021) 11 รูปแบบ**

1. การโค้ชแบบประชาธิปไตย (Democratic Coaching)
2. การโค้ชแบบเผด็จการ (Authoritarian Coaching)
3. การโค้ชแบบองค์รวม (Holistic Coaching)
4. การโค้ชแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic coaching)
5. การโค้ชเชิงวิสัยทัศน์ (Vision Coaching)
6. การโค้ชแบบปล่อยให้ฝึกเอง (Laissez-Faire Coaching)
7. การโค้ชแบบมีสติ (Mindful Coaching)
8. การโค้ชเชิงระบบราชการ (Bureaucratic Coaching)
9. การโค้ชเชิงพัฒนาการ (Developmental Coaching)
10. การโค้ชกลุ่ม (Group Coaching)
11. การโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Coaching)

### **Heinl (2022) 7 ประเภท**

1. การโค้ชแบบมนุษยนิยม (Humanist Coaching)
2. การโค้ชการพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่ (Adult Development Coaching)
3. การโค้ชเพื่อการรู้คิด (Cognitive Coaching)
4. รูปแบบจิตวิทยาเชิงบวกสำหรับการโค้ช (Positive Psychology Model for Coaching)
5. การโค้ชอย่างเป็นระบบ (Systemic Coaching)
6. การโค้ชที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal-Oriented Coaching)
7. การโค้ชเพื่อการปรับตัว (Adaptive Coaching)

## The Peak Performance Center (n.d.) 5 ประเภท

1. การโค้ชกีฬา (Sports Coaching)
2. การโค้ชเพื่อการเติบโตส่วนบุคคลหรือการโค้ชชีวิต (Personal Growth or Life Coaching)
3. การโค้ชทางธุรกิจ (Business Coaching)
4. การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)
5. การโค้ชอาชีพ (Career Coaching)

## ลักษณะที่แสดงถึงทักษะการโค้ช (Characteristics of Coaching Skills)

Schuy (2018) เป็นผู้ก่อตั้ง CleverMemo – ซอฟต์แวร์การโค้ช (Coaching Software) ได้เขียนบทความชื่อ **12 ทักษะการโค้ชที่จำเป็น (12 Essential Coaching Skills)** ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการโค้ช (Characteristics/Skills of Coaching) ดังนี้

### 1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

ทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ที่สำคัญประการแรกที่โค้ชต้องมีคือความสามารถในการกระตุ้นเป้าหมายที่ความชัดเจน บรรลุผลได้ โดยโค้ชต้องกำหนดเป้าหมายไว้เป็นอย่างดีและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนได้ ซึ่งเป้าหมายที่ถูกต้องและการแนะนำสิ่งต่างๆ ที่สำคัญที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติ ประกอบกับการมุ่งเน้นที่พลังความสามารถของผู้เรียนจะทำให้สามารถนำพาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนได้

เพื่อช่วยให้ผู้เรียนค้นพบและประเมินสิ่งที่เป้าหมายของพวกเขาได้ จึงขอเสนอเทคนิคการตั้งเป้าหมายที่ได้รับการพิสูจน์แล้วดังเช่นเทคนิคการตั้งเป้าหมายตามรูปแบบ SMART กล่าวคือเป้าหมายควรมีความเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) บรรลุผลได้ (Attainable) สมเหตุสมผล สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง (Realistic) และกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจน (Timely)

ทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของโค้ชที่ดีคือ การสามารถนำปัญหามาเป็นแนวทางแก้ไขได้ ดังนั้น เมื่อใดก็ตามที่ผู้เรียนบอกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ให้ถามเขาว่า “ต้องทำอะไร จึงจะแก้ปัญหานี้ได้”

### 2. ฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจ (Actively Listen)

ทักษะการโค้ชที่ยอดเยี่ยมคือการรับฟังผู้เรียนอย่างตั้งใจ เพื่อรวบรวมข้อมูล จากนั้นกลั่นกรองและชี้แจงให้ผู้เรียนได้รับทราบ ผู้ฟังที่ฟังอย่างตั้งใจคือผู้ฟังที่เป็นกลาง ไม่ตัดสิน และมีส่วนร่วม ดังนั้นโค้ชต้องพยายามเป็นกลางให้มากที่สุด ให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับผู้เรียน แต่ละรายอย่างจริงจัง โดยวิธีการตั้งใจฟังประกอบด้วย:

– **การทำซ้ำ (Repeating)** : การทำซ้ำคำหรือประโยคต่างๆ อย่างมีความหมาย จะแสดงให้เห็นว่าโค้ชได้แสดงให้ผู้เรียนเห็นว่าโค้ชมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่สำคัญของผู้เรียนจริงๆ และทำให้เข้าใจพวกเขาได้อย่างแท้จริง

– **การถอดความ (Paraphrasing)** : การแสดงข้อความโดยใช้คำที่คล้ายกันมีผลเหมือนกับการทำซ้ำ

- การสรุป (Summarizing) : สรุปข้อความหลักของผู้เรียนด้วยคำพูดของตัวเอง (ใช้ประโยคสั้นๆ) การสรุปนี้ทำให้แน่ใจว่าโค้ชเข้าใจข้อความของผู้เรียนและช่วยให้มุ่งประเด็นไปที่สิ่งที่สำคัญ

### 3. การมองและสังเกต (Looking and Observing)

นอกจากตั้งใจฟังคำพูดของผู้เรียนแล้ว อย่าลืมอ่านกิริยาท่าทางของผู้เรียน การใช้อารมณ์และความคิด รวมถึงตีความหมายของอากัปกริยาต่างๆ นั้น เช่น ผู้เรียนโกรธจริงๆ ไหม ขณะที่เขากำลังเล่าเรื่องของเพื่อนหรือเศร้าเมื่อพูดถึงคู่ของเขาหรือไม่? เขารู้สึกตื่นเต้นหรือวิตกกังวล ในขณะที่กำลังพูดถึงการสัมภาษณ์หรือไม่?

### 4. สร้างสายสัมพันธ์และแสดงความเห็นอกเห็นใจ (Build Rapport and Demonstrate Empathy)

ทักษะการโค้ชที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งคือการแสดงให้ผู้เรียนเห็นว่าคุณเข้าใจเขาอย่างแท้จริง โดยการฟังอย่างตั้งใจและการสังเกตจะพัฒนาความเห็นอกเห็นใจให้เป็นไปโดยธรรมชาติ เป็นทักษะการโค้ชที่เกี่ยวกับการเชื่อมต่อกับผู้เรียนโดยไม่ตัดสินและมุ่งไปที่ตัวเอง การเอาใจใส่ผู้เรียนสร้างความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสัมพันธ์ในการโค้ชที่ดี

อย่าเพิ่งทำตามกรอบของกระบวนการโค้ช เนื่องจากผู้เรียนทุกคนและทุกกระบวนการทั้งหมดมีลักษณะเฉพาะ ผู้เรียนทุกคนต้องการการสนับสนุน โค้ชต้องพยายามค้นหาว่าอะไรที่จะช่วยให้ผู้เรียนของคุณบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นหรือหาทางออกที่ยั่งยืนสำหรับปัญหาของเขา

### 5. ความอยากรู้ (Curiosity)

ความแตกต่างระหว่างการรู้ (หรือการสันนิษฐาน) และการค้นพบคือความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งเป็นอีกหนึ่งทักษะพื้นฐานของโค้ชที่ดีต้องมี และพยายามอย่าตัดสินและอยู่ในเป้าหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในขณะที่คุณค้นหาว่าอะไรคือสิ่งสำคัญกับผู้เรียนของคุณอย่างแท้จริง

แสดงความสนใจอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายหรือปัญหาของผู้เรียนและอยู่ในช่วงเวลานั้นกับเขา แทนการจดจ่อกับคำถามหรือเทคนิคถัดไปตามกำหนดการของโค้ช เพราะทักษะที่มีค่าในการโค้ชคือการไม่ขัดจังหวะระหว่างสนทนา พร้อมทั้งสนทนาอย่างมีสมาธิและตรงเป้าหมาย

### 6. จัดทำโครงสร้าง (แนวปฏิบัติ) ตลอดกระบวนการ (Provide a Structure (Guideline) Throughout the Process)

โค้ชมีหน้าที่สนับสนุนผู้เรียนในการบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงหรือเพื่อหาทางออกให้กับสถานการณ์ปัจจุบันของผู้เรียน โดยปกติแล้วการโค้ชไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ซึ่งกระบวนการโค้ชนี้ใช้เพื่อหาทางออกใหม่ๆ สร้างแรงบันดาลใจ แรงกระตุ้น และเพื่อคิดหาขั้นตอนการดำเนินการที่ผู้เรียนต้องดำเนินการปฏิบัติก่อนที่จะบรรลุเป้าหมาย

การปฏิบัติจริงจะเกิดขึ้นหลังจากการเรียนรู้ ผู้เรียนต้องนำการเรียนรู้จากสิ่งที่เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน ตามทฤษฎีแล้วเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ง่าย แต่มักจะมีอุปสรรค (ที่คาดไม่ถึง) ที่เป็นสิ่งกีดขวาง ปฏิกริยา สิ่งรบกวน หรือรูปแบบการดำเนินการต่างๆ ที่ไม่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ซึ่งทำให้การทำตามขั้นตอนตามโครงสร้างเหล่านี้ยากกว่าที่คิด

ในฐานะโค้ชที่ยอดเยี่ยม คุณต้องรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงนี้และเตรียมผู้เรียนของคุณให้พร้อม อย่าปล่อยให้ผู้เรียนของคุณอยู่คนเดียวหลังจากการเรียนรู้ ต้องพร้อมให้แนวทางหรือกรอบการทำงาน ตลอดการโค้ช

ผู้เรียนทุกคนและทุกกระบวนการ มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นโค้ชควรให้การสนับสนุน ตรวจสอบผู้เรียนอยู่เสมอ โดยการจัดทำแฟ้มข้อมูล บันทึกประจำวันหรือใช้แบบสอบถามต่างๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ยอดเยี่ยมในระหว่างการดำเนินกระบวนการโค้ช และเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนของเราปฏิบัติตาม

### 7. ให้ข้อเสนอแนะ (Give Feedback)

การให้คำติชมอย่างถูกวิธีเป็นอีกหนึ่งทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ที่จำเป็น คำติชมไม่ควรหยิ่งผยองหรือใช้เป็นเครื่องมือเพื่อแสดงให้ผู้เรียนของคุณเห็นว่า "คุณรู้ ดีกว่า" หรือคุณเป็นผู้เชี่ยวชาญ ข้อเสนอแนะควรมีความชัดเจน ตรงประเด็น สร้างสรรค์ เน้นการแก้ปัญหา เป็นข้อเสนอแนะเชิงบวกและจูงใจ

เป้าหมายการให้ข้อเสนอแนะไม่ใช่เป็นการทำให้ผู้เรียนรู้สึกแย่เกี่ยวกับสิ่งที่เขาได้ทำ แต่เพื่อช่วยให้เขาพบวิธีแก้ปัญหาและวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงและทำให้ดีขึ้น ซึ่งการให้ข้อเสนอแนะ ในทางที่ถูกต้องเป็นเครื่องมือที่ดีในการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้เรียน

### 8. รับคำติชม (Get Feedback)

กำหนดแบบสอบถามสั้นๆ ให้กับผู้เรียนของคุณหลังจากการฝึกปฏิบัติในแต่ละบทเรียน ซึ่งพวกเขาสามารถแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญในแต่ละบทเรียนและให้ข้อเสนอแนะว่าอะไรมีค่าที่สุดในบทเรียนนี้ โค้ชควรกระตุ้นให้ผู้เรียนเขียนบันทึกความสำเร็จเพื่อแบ่งปันความคิดและประสบการณ์ของพวกเขาในทันที

### 9. ถามคำถาม (ที่ถูกต้อง) ในเวลาที่เหมาะสม (Ask (the Right) Questions at the Right Time)

การถามคำถามที่ทรงพลังเป็นหนึ่งในทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ที่สำคัญที่สุด คำถามที่ถูกต้องช่วยให้ผู้เรียนของคุณเข้าใจเป้าหมายของตนเองได้อย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถค้นหาคำตอบและแนวทางแก้ไขสำหรับปัญหาของพวกเขา

การรู้ประเภทคำถามที่ถูกต้อง และการถามในเวลาที่เหมาะสมคือกุญแจสู่กระบวนการโค้ชที่ประสบความสำเร็จ

### 10. ประเมินอย่างต่อเนื่อง (Constantly Evaluate)

การประเมินการโค้ช (Coaching Evaluation) เป็นวิธีที่เป็นระบบในการตัดสินผลลัพธ์ และเป็นข้อดีของการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ เพราะการโค้ชเป็นกระบวนการแบบพลวัต (Dynamic) และเป็นกระบวนการเฉพาะ การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงไม่ควรเป็นเส้นตรง เป้าหมายของการประเมินเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางการโค้ช และควรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ต่อเนื่องสัมพันธ์ภาพของโค้ชและผู้เรียน (Coaching Relationship)

สิ่งสำคัญของการประเมินคือเพื่อจัดการความเปราะบางที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งเพื่อติดตามและประเมินกระบวนการที่กำลังดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการประเมินจะช่วยให้ ระบุได้ง่ายว่ากระบวนการโค้ชจำเป็นต้องมีการดำเนินการปรับเปลี่ยนและต้องให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนเพิ่มเติมหรือไม่



## 11. การใช้เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือที่เหมาะสม (The Right Use of Techniques, Methods and Tools)

หนึ่งในทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ที่สำคัญคือการรู้ว่าเมื่อใดควรโค้ชและใช้เทคนิคการโค้ชได้อย่างถูกต้อง

เทคนิคและเครื่องมือการโค้ชหากใช้อย่างเหมาะสมสามารถเปลี่ยนทิศทางชีวิตของผู้เรียน และช่วยให้พวกเขาเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การโค้ชที่มีประสิทธิภาพนอกเหนือไปจากความสามารถในการถามคำถามที่ถูกต้องแล้วต้องเป็นไปตามลำดับที่ถูกต้องด้วย

โค้ชที่ดีต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการแนะนำผู้เรียนผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับปรุงตนเองและบรรลุศักยภาพสูงสุด สามารถเอาชนะอุปสรรคและช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## 12. ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ (Regular Check-Ins)

การตรวจสอบผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้โค้ชแน่ใจว่าได้จัดกระบวนการโค้ชที่มีคุณภาพ และทรงพลังแก่ผู้เรียนแต่ละรายเสมอ

ให้ผู้เรียนตอบแบบสอบถามสั้นๆ ก่อนและหลังการโค้ชแต่ละครั้ง จะช่วยให้ทั้งโค้ชและผู้เรียนรับรู้ถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จของพวกเขาตั้งแต่ครั้งแรกจนถึงครั้งล่าสุด อีกทั้งทำให้โค้ชและผู้เรียนมีความมั่นใจถึงความเข้าใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่สมบูรณ์แบบในการตรวจสอบว่าผู้เรียนพอใจกับการโค้ชหรือไม่ หรือมีสิ่งใดที่เขาต้องการให้แตกต่างออกไปในบทเรียนถัดไป

ใช้เครื่องมือเพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนได้ดำเนินการไปแล้วหรือไม่ และเพื่อดูว่ามีสิ่งกีดขวางในการปฏิบัติหรือไม่ และสิ่งที่ผู้เรียนประสบปัญหาคืออะไร โดยจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่รบกวนจิตใจผู้เรียนมากที่สุดในขณะที่ และสิ่งที่พวกเขาต้องการเน้นในช่วงการโค้ชถัดไปคืออะไร ในขณะเดียวกัน โค้ชจะพบว่าอะไรที่ใช้ได้ผลและอะไรที่ไม่ได้ผล เพื่อให้สามารถปรับการโค้ชให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนได้

ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่าบรรลุเหตุการณ์สำคัญและเป้าหมายหรือไม่ ฟังดูค่อนข้างชัดเจน แต่บางครั้งโค้ชก็ไม่ได้ตระหนักถึงความก้าวหน้าของตนเองจนกว่าจะย้อนกลับไปดูว่าได้ทำอะไรไปแล้วบ้างและบรรลุผลสำเร็จแล้ว ซึ่งการตรวจสอบนี้จะเป็นแรงจูงใจให้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

Sandwijk (2019) เป็นผู้แต่งของ Time To Grow Global ได้เขียนบทความชื่อ **รายการทักษะการโค้ชที่จำเป็น (A List of Essential Coaching Skills)** ให้ทักษะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการโค้ช (Characteristics/Skills of Coaching) ดังนี้

### 1. การสื่อสารแบบปรับตัว (Adaptive Communication)

ในการเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพ โค้ชจำเป็นต้องเข้าใจถึงการมีอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้เรียน ความกระตือรือร้น ตรงไปตรงมา หรือการกำหนดกฎเกณฑ์มากเกินไปเมื่อมีการสื่อสารมักจะทำให้ผู้เรียนเชื่อฟังเพียงเพื่อการพัฒนาตนเอง แทนที่พวกเขาจะรู้สึกว่ามีอำนาจ มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบ ในทางกลับกัน โค้ชที่เฉยเมยเกินไปอาจดูเหมือนไม่มีส่วนร่วม และเป็นการสื่อสารแบบไม่สนใจ

โค้ชที่มีคุณภาพคือนักสื่อสารที่ปรับตัวได้ สามารถอ่านอารมณ์ของคนในห้องเรียน (Read the Room) และรู้ว่าเมื่อใดควรพูดหรือเงียบ โค้ชได้รับการฝึกฝนและสามารถตั้งรูปแบบการมีอิทธิพลต่างๆ ที่หลากหลายบนความต้องการตามบริบทและสิ่งที่ผู้เรียนต้องการ โดยอาศัยการดำเนินการดังนี้

- รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม
- เข้าใจความกังวลของผู้ปฏิบัติ
- กำหนดขอบเขต
- ขับเคลื่อนกระบวนการไปข้างหน้า
- แสดงความคิดเห็น

## 2. สร้างแรงจูงใจ (Motivating)

การสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารอย่างมาก และมักเป็นคำจำกัดความของการโค้ช การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญเมื่อมีการแสดงความคิดเห็นก่อนการขับเคลื่อนการดำเนินการโค้ช เพื่อผลักดันให้ผู้รับการโค้ชทำตามเป้าหมาย ผู้นำการโค้ชจะออกแบบสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิภาพ กระตุ้นการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ และอาจช่วยให้ผู้เรียนจินตนาการถึงผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายโดยตรงในหลายแง่มุม

เมื่อผู้เรียนเผชิญกับอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพ โค้ชที่ดีจะให้กำลังใจ ฝ่าติดตามพวกเขา โดยใช้เทคนิคดังนี้:

- ให้อิสระกับ “วิธีการ” ของการพัฒนา ให้ผู้รับการโค้ชเลือกดำเนินการในสิ่งที่พวกเขาต้องการทำ
- ฉลองชัยชนะเล็กๆ น้อยๆ ระหว่างทาง รักษาแรงผลักดันและตระหนักถึงความก้าวหน้า
- ให้การยกย่องชมเชย
- จัดให้มีทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
- การปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองพูดไว้ (Walking the Talk) ซึ่งเป็นการติดตามพัฒนาการของโค้ชเองอย่างเห็นได้ชัด

## 3. จุดจ้ำจุดแข็ง (Strength-Spotting)

ตามข้อมูลการวิจัยการพัฒนาจุดแข็งที่ไม่เหมือนใครของผู้รับการโค้ชเป็นวิธีที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากกว่าการมุ่งเน้นไปที่จุดเด่นประจำสัปดาห์ของพวกเขา ด้วยการมุ่งเน้นที่จุดแข็งแทนที่จะเป็นจุดบกพร่อง จะสามารถทำให้พวกเขาปรับจุดแข็งนั้นให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้ ซึ่งเป็นความฉลาดของการรวมกลุ่มเพื่อไปสู่เป้าหมายสูงสุดในระดับทีม ทำให้เกิดชุดทักษะที่หลากหลายและมีวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากขึ้น

การบ่มเพาะจุดแข็งหมายถึงการรู้ตัวตั้งแต่แรก และโค้ชที่เฉียบแหลมคือผู้ชี้จุดแข็งที่ดี ในการระบุจุดแข็งของผู้รับการโค้ช ดังนี้:

- ถามคำถามที่ถูกต้องระหว่างการสนทนากับโค้ช
- อาศัยการสังเกตสถานที่ปฏิบัติการ
- กระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชทบทวนตนเอง
- สร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมเพื่อให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นในเชิงบวกซึ่งกันและกัน

ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้โค้ชทำงานร่วมกันอย่างแข็งขันกับผู้รับการโค้ชเพื่อร่วมกันออกแบบแผนการปรับปรุง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และขับเคลื่อนการปฏิบัติเชิงบวกเพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

#### 4. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome Focus)

โค้ชที่มุ่งเน้นผลงานจะมอบผลลัพธ์ที่จับต้องได้ซึ่งเป็นที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรและบุคคล ด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การทำงานร่วมกัน และการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้ช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในความเป็นจริงการโค้ชต้องใช้เวลา แต่การโค้ชที่มุ่งเน้นผลลัพธ์นั้นจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าและลดเวลาที่ทั้งสองฝ่ายใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งเกี่ยวข้องกับภารกิจที่มีประสิทธิภาพอีกอย่างหนึ่งด้วยการจัดการกับความก้าวหน้าเมื่อเวลาผ่านไป และมอบความรับผิดชอบในความก้าวหน้านี้ให้กับผู้รับการโค้ช ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการดังนี้:

- การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน
- การเสนอแนะและแนะนำเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับแนวทางและทางเลือกต่างๆ
- ประเมินผลการพัฒนาตามเหตุการณ์สำคัญ
- หากจำเป็น ให้เปลี่ยนวิธีการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

#### 5. สร้างความน่าเชื่อถือ (Building Trust)

การโค้ชสามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้รับการโค้ชและโค้ชของพวกเขาได้ ซึ่งความไว้วางใจนี้เป็นสิ่งที่โค้ชต้องได้รับเพื่อเป็นรากฐานสำหรับความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นในการโค้ช

การรู้ว่าโค้ชคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของพวกเขาจะทำให้ผู้รับการโค้ชรู้สึกปลอดภัย กระตุ้นให้พวกเขาเปิดใจและให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่โค้ชสามารถใช้เพื่อช่วยในการพัฒนา ช่วยให้ผู้นำการโค้ชระบุอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น แนะนำความเป็นไปได้ และสร้างทางเลือกที่สนับสนุนผู้รับการโค้ช เพื่อให้เกิดความพยายามที่จะเติบโต เมื่อพูดถึงการโค้ช ผู้นำการโค้ชสามารถสร้างความไว้วางใจได้ดังนี้:

- ทำให้ความตั้งใจในเชิงบวกของผู้รับการโค้ชเกิดความชัดเจน
- ตั้งใจฟังอย่างกระตือรือร้น ถามคำถามเมื่อจำเป็น
- คิดและปฏิบัติโดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้รับการโค้ช
- เคารพในคำมั่นสัญญาของพวกเขา
- ฝึกฝนการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจ

Bhasin (2021) เป็น CEO ที่Marketingcertificate และ CEO ที่Marketing91 ได้เขียนบทความชื่อ **12 ทักษะการโค้ชที่จำเป็น และการเป็นโค้ชที่ดี (12 essential coaching skills and how to become a good coach)** ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการโค้ช (Characteristics/Skills of Coaching) ว่า ทักษะการโค้ช (Coaching Skills) หมายถึงวิธีการสร้างผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในองค์กร ช่วยให้บรรลุเป้าหมายทั้งด้านอาชีพและส่วนบุคคล ดังนั้นจึงเป็นที่ต้องการอย่างมากในโลกสมัยใหม่

ทักษะการโค้ชที่มีประสิทธิภาพช่วยพัฒนาทักษะและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยโค้ชต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการโค้ชเพื่อที่เขาจะได้วิเคราะห์ผลงานอย่างเป็นกลาง สื่อสารกระบวนการคิดของเขาอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันก็จะสามารถกระตุ้นให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น

## ทักษะการโค้ชที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการหรือผู้นำ (Essential Coaching Skills for Managers or Leaders)

ทักษะการโค้ชที่จำเป็นสำหรับผู้นำมีดังนี้

### 1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

เทคนิคการโค้ชที่สำคัญในผู้ว่าการโค้ชคือการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้การระบุเป้าหมายได้เป็นอย่างดีและบรรลุวัตถุประสงค์ผ่านคำสั่งที่ชัดเจน

### 2. ความชัดเจน (Clarity)

โค้ชควรมีความชัดเจนในกระบวนการคิดและในขณะที่ทำให้คำแนะนำ คุณสมบัตินักโค้ชที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำการโค้ชคือการแสดงความชัดเจนในทุกการกระทำของตนเอง

กำหนดหัวข้อ ความต้องการ และความคาดหวังด้วยคำที่เรียบง่ายและชัดเจน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพให้สูงขึ้นและเพิ่มผลผลิต

### 3. อยากรู้อยากเห็น (Be Curious)

ความอยากรู้อยากเห็นเป็นหนึ่งในคุณสมบัตินักโค้ช เนื่องจากเป็นลักษณะที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โค้ชและผู้รับการโค้ชได้อย่างต่อเนื่อง

ความอยากรู้อยากเห็นช่วยให้โค้ชพยายามทำความเข้าใจว่าเหตุใดสิ่งต่างๆ จึงเกิดขึ้นขณะที่ยังคงปฏิบัติและหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเหตุการณ์ต่างๆ นั้นให้ดีขึ้น การพัฒนาทักษะนี้ช่วยในการพัฒนาวิชาชีพและสามารถแนะนำผู้รับการโค้ชได้โดยการยกตัวอย่างจากสิ่งที่ได้เรียนรู้

### 4. ลักษณะนิสัยเชิงบวก (Positive Nature)

โค้ชที่มองโลกในแง่ดีมักจะหาทางทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จอยู่เสมอ เขาจะมองหาจุดแข็งและนำมาซึ่งแรงบันดาลใจในการทำงาน

ลักษณะที่มองโลกในแง่ดีของโค้ชจะช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถเอาชนะจุดอ่อนของพวกเขา และให้ความสำคัญกับจุดแข็งเพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อประโยชน์ในวิชาชีพและองค์กร

### 5. มีความเห็นอกเห็นใจ (Be Empathetic)

โค้ชควรมีความเห็นอกเห็นใจโดยธรรมชาติ ถือว่าเป็นหนึ่งในคุณสมบัตินักโค้ชที่สำคัญที่สุด เนื่องจากช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นระหว่างบุคลากรในตำแหน่งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

การแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้รับการโค้ชและการมองโลกจากมุมมองของพวกเขาจะช่วยให้ได้รับความเคารพ

### 6. ความเพียร (Persistence)

หนึ่งในทักษะที่ต้องการในตัวผู้นำการโค้ชคือลักษณะที่มุ่งมั่นที่จะช่วยให้เขา (ผู้รับการโค้ช) อยู่ในเส้นทางโดยไม่คำนึงถึงความยากลำบากนับไม่ถ้วนระหว่างทาง โค้ชที่แข็งแกร่งและมีความมุ่งมั่นจะชี้นำลูกทีมไปสู่เป้าหมายแม้จะมีอุปสรรคใดๆ ก็ตาม เพราะโค้ชจะสามารถคาดการณ์ปัญหาและพิจารณาความท้าทายเป็นวิธีการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

## 7. สร้างนวัตกรรมใหม่ (Be Innovative)

นวัตกรรมคือชื่อของกลวิธี (Game) และผู้นำด้านนวัตกรรมจะก้าวหน้าต่อไปในอาชีพการงานของเขาเสมอ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมเป็นทักษะที่จำเป็นเนื่องจากช่วยให้ผู้นำการโค้ชสามารถถามคำถามปลายเปิดและคำถามเชิงลึก กรองแนวคิด และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

## 8. ความจริงใจ (Sincerity)

หนึ่งในทักษะที่ต้องการของผู้นำการโค้ชคือลักษณะที่จริงใจ คุณภาพการโค้ชที่ดีและทักษะความเป็นผู้นำรวมถึงความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะช่วยเหลือผู้รับการโค้ช โดยโค้ชที่มีความพยายามอย่างจริงใจจะให้ความสนใจในการปฏิบัติงานของผู้รับการโค้ชเช่นเดียวกับงานของตนเอง

เขาจะไม่มีเหตุผลซ่อนเร้นในการอ่อนน้อมถ่อมตน หลงใหลในการทำงาน และคอยหนีในการความสัมพันธ์ต่างๆ เพียงเพื่อแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของเขา

## 9. ให้การสนับสนุน (Be Supportive)

ผู้นำการโค้ชควรสนับสนุนทุกคนที่ทำงานภายใต้การบังคับบัญชา เนื่องจากเป็นการวางรากฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความเคารพกันในที่

การสนับสนุนคือคุณภาพการโค้ชที่มีประสิทธิภาพที่จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนก้าวไปข้างหน้าและบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

## 10. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skills)

หนึ่งในคุณภาพการโค้ชที่ต้องการในตัวผู้นำการโค้ชคือทักษะในการสื่อสาร กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนในหมู่ผู้รับการโค้ชเพื่อให้ทุกคนตระหนักว่าพวกเขาขึ้นอยู่กับโค้ชและกำหนดทิศทางที่พวกเขาต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความชัดเจนและความโปร่งใสในทักษะการสื่อสารจะได้รับความไว้วางใจจากผู้รับการโค้ช นอกจากนี้ยังสามารถโน้มน้าวผู้นำการโค้ชในการขอความคิดเห็นและฝึกการตั้งใจฟังเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานแบบมีส่วนร่วม

เป็นทักษะในการสื่อสารของผู้นำการโค้ชที่มักจะกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงผลงาน และแสดงความรับผิดชอบในการกระทำของตน

## 11. คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Guidance)

คุณภาพการโค้ชที่สำคัญของผู้นำการโค้ชคือการเสนอแนวทางให้กับทีมและผู้รับการโค้ชคนอื่นๆ ทำให้เขาเป็นผู้นำการโค้ชที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ได้ทำงานเพื่อพัฒนาผู้รับการโค้ชและองค์กรโดยรวม

ผู้นำดังกล่าวเป็นกำลังชั้นนำในองค์กรที่สามารถเผชิญหน้ากับปัญหา ชี้แจงสิ่งต่างๆ หาแนวทางแก้ไข รับข้อมูลเชิงลึกที่จำเป็น และเอาชนะอุปสรรคได้อย่างง่ายดาย

## 12. เปิดใจกว้าง (Be Open-Minded)

หนึ่งในคุณสมบัติการโค้ชที่ถือเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งคือการเปิดใจ นอกจากนี้ยังเรียกได้ว่าการเปิดใจกว้างเป็นรากฐานของการโค้ชที่มีประสิทธิภาพและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในผู้นำของพวกเขา

ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะไม่ตัดสินผู้อื่นโดยไม่มีข้อพิสูจน์ เขาจะเข้าใจว่าผู้คนสามารถมีมุมมองที่แตกต่างกันได้ และมันก็ไม่ใช่เรื่องเลวร้าย ผู้นำที่เปิดกว้างจะให้โอกาสผู้รับการโค้ชพิสูจน์ตัวเองและใช้มาตรการแก้ไขหากจำเป็น

Indeed Editorial Team (2021) เป็นเป็นกลุ่มนักเขียนและนักวิจัยที่นำเสนอข้อมูลเชิงลึกและแนวโน้มในโลกสมัยใหม่ของการทำงาน การสรรหาบุคลากร และทรัพยากรบุคคล ได้เขียนบทความชื่อ ทักษะการโค้ชที่จำเป็นสำหรับผู้หน้าที่แข็งแกร่ง (Essential Coaching Skills for Strong Leadership) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการโค้ช (Characteristics/Skills of Coaching) ดังนี้

### 1. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้นำการโค้ชที่เข้มแข็งมีความสามารถในการเชื่อมต่อกับผู้อื่นในลักษณะที่ปราศจากการตัดสิน เมื่อคุณมีความสามารถโดยกำเนิดในการมองเห็นมุมมองของผู้อื่นและเข้าใจพวกเขา คุณจะตัดสินใจได้ดีแม้ในเรื่องที่ยาก เพราะคุณมุ่งเน้นที่การช่วยเหลือสิ่งที่ดีกว่ามากกว่าการระบุว่าอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นแสดงว่าคุณเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือและได้รับความเคารพจากผู้อื่น

### 2. ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)

ความอยากรู้อยากเห็นเป็นลักษณะที่พยายามทำความเข้าใจและปรับปรุงเมื่อทำได้ คุณจำลองความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างมืออาชีพโดยที่ยังสงสัยอยู่ ซึ่งจะช่วยให้คุณแนะนำทีมของคุณด้วยการยกตัวอย่าง ธรรมชาติของการอยากรู้อยากเห็นจะสอนผู้อื่นว่าการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นการเดินทางมากกว่าการเป็นเป้าหมายสุดท้าย และช่วยให้คุณอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้อื่นเช่นกัน

### 3. คิดบวก (Positivity)

การมุ่งเน้นไปที่จุดอ่อนมีแต่จะทำลายและบั่นทอนกำลังใจของผู้อื่น ดังนั้น การมองโลกในแง่บวกจึงเป็นทักษะการโค้ชที่จำเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนทีมไปในทิศทางที่มีประสิทธิผล ช่วยให้ผู้อื่นเห็นจุดแข็งและตรวจสอบการทำงานหนักของพวกเขา ผู้นำการโค้ชที่ดีจะช่วยให้แต่ละคนสามารถระบุความสามารถเฉพาะของตนและใช้ทักษะเหล่านั้นเพื่อช่วยในการพัฒนาอาชีพและบางครั้งเป็นการส่วนตัว

### 4. ความเพียร (Persistence)

โค้ชที่แข็งแกร่งจะมุ่งเน้นไปที่การคงเส้นคงวา และช่วยแนะนำผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่ท้อถอย พวกเขาสามารถคาดการณ์ปัญหาและใช้อุปสรรคและความท้าทายเป็นวิธีการปรับปรุง ในฐานะผู้นำการโค้ชที่ดี ความพากเพียรของโค้ชจะกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชสู้ต่อไปแม้ว่าจะมีปัญหาใดๆก็ตาม

### 5. นวัตกรรม (Innovation)

ทักษะการโค้ชที่สำคัญคือการเป็นผู้นำในการพัฒนาความคิด การถามคำถามปลายเปิดกับผู้รับการโค้ช เป็นวิธีที่ช่วยถ่วงความคิดเหล่านั้นและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถของโค้ชในการตั้งคำถามและมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา มากกว่าปัญหาจะช่วยสนับสนุนผู้รับการโค้ชและช่วยในการมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

## 6. การสื่อสาร (Communication)

อีกหนึ่งทักษะสำคัญในการเป็นโค้ชคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารด้วยความชัดเจนและโปร่งใสทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นและทำให้แน่ใจว่าทุกคนมีความคาดหวังที่ชัดเจน การขอความคิดเห็นจากสมาชิกในทีมหรือผู้รับการโค้ช ฝึกตั้งใจฟังอย่างกระตือรือร้นและพูดตรงไปตรงมาเมื่อแสดงความคิดเห็นจะสามารถช่วยให้โค้ชสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่แบ่งแยก ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และช่วยให้ผู้รับการโค้ชรู้สึกเป็นเจ้าของและเพลิดเพลินในการปฏิบัติงาน

## 7. ความจริงใจ (Sincerity)

ทักษะความเป็นผู้นำการโค้ชและการโค้ชที่ดีนำมาซึ่งความจริงใจต่อบุคคลและความปรารถนาที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง ผู้คนจะติดตามผู้ที่ไม่มีจุดประสงค์แอบแฝงและสนใจผู้อื่นอย่างจริงใจ ความกระตือรือร้นในการทำงานของโค้ช ความอ่อนน้อมถ่อมตนในความสามารถของตนและความอดทนต่อผู้อื่นเป็นการแสดงถึงความน่าเชื่อถือและความปรารถนาดี

## 8. คำแนะนำ (Guidance)

การชี้แนะที่มีทิศทางถือเป็นอีกหนึ่งทักษะการโค้ชที่ดีของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำการโค้ชจะสามารถเผชิญหน้ากับข้อแก้ตัวหรือการต่อต้านอย่างมีไหวพริบโดยการสะท้อน ชี้แจง และปฏิรูปปัญหาเพื่อเป็นทางออกเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเอาชนะอุปสรรค

Sword (2022) เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นที่ภาคการศึกษาเป็นหลักใน High Speed Training ได้เขียนบทความชื่อ **พัฒนาทักษะการโค้ชและระบบพี่เลี้ยงอย่างไร (How to develop coaching and mentoring skills)** กล่าวว่า การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นกระบวนการที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ โดยบุคคลจะได้รับคำแนะนำเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ หรือบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตน ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างสองสิ่งนี้คือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นแบบสั่งการ (เช่น พี่เลี้ยงมักจะพูดเป็นส่วนใหญ่ในระหว่างการประชุม และอาจบอกผู้รับการฝึกว่าต้องทำอะไร) ในขณะที่การโค้ช (Coaching) ไม่ใช่การสั่งการ (เช่น โค้ชให้ผู้รับการโค้ช มีพื้นที่สำหรับหาข้อสรุปและทำขั้นตอนต่อไปด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิคเช่นการตั้งคำถาม)

แม้จะมีความแตกต่างระหว่างการโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) แต่ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้มีประสิทธิภาพนั้นมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

### 1. การฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจ (Active Listening)

โค้ชและพี่เลี้ยงจำเป็นต้องตั้งใจฟังเพื่อที่จะเข้าใจมุมมอง ความเชื่อ และค่านิยมของผู้รับการโค้ชหรือผู้ได้รับการดูแล ตลอดจนอุปสรรคที่พวกเขาเผชิญ และสิ่งที่พวกเขาต้องการบรรลุ การฟังที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมกับบุคคลที่พูดและแสดงให้เห็นว่าคุณกำลังให้ความสนใจโดยไม่แบ่งแยก ซึ่งอาจรวมถึงการสบตาและถามคำถามในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการละทิ้งความคิดและความกังวลของตนเอง

### 2. ความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจ (Empathy and Understanding)

สิ่งสำคัญสำหรับโค้ชและพี่เลี้ยงจะต้องสามารถรับรู้ (หรือโดยสัญชาตญาณ) สภาพจิตใจของแต่ละคน หรืออีกนัยหนึ่งคือ “สวมบทบาทเป็นบุคคลนั้น” วิธีนี้จะช่วยให้เขาได้พบวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม

กับผู้บริหารฝึก ระบุความเชื่อที่จำกัดหรืออุปสรรคอื่นๆ ที่จำกัดการเติบโตของพวกเขา ซึ่งบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่แม้แต่ผู้บริหารฝึกเองก็ไม่รู้ตัว

ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจสามารถพัฒนาได้เมื่อเวลาผ่านไปด้วยการฝึกฝน เพื่อที่ว่าบางครั้งโค้ชหรือพี่เลี้ยงอาจมี “สัมผัสที่หก” ในรูปแบบของความคิดหรือความรู้สึกที่ต้องการแบ่งปันทันที ซึ่งช่วยให้เขาก้าวข้ามความคิดของตัวเองได้ การเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจอาจนำไปสู่การใช้วิจารณ์ญาณน้อยลง และนี่คือกุญแจสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ในฐานะโค้ชหรือพี่เลี้ยง

### 3. การตั้งคำถาม (Questioning)

การตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพทำให้โค้ชสามารถกระตุ้นความคิดและรับรู้ความคิดเห็นของใครบางคน มุ่งความสนใจไปที่การคิดหาแนวคิดหรือแนวทางแก้ไขใหม่ๆ และทำให้ผู้บริหารฝึกรู้สึกว่าเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง การตั้งคำถามเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับโค้ชที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้แนะหรืออำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาและกระบวนการคิดของผู้บริหารโค้ช แทนที่จะให้คำตอบแก่พวกเขา

### 4. การสื่อสาร (Communication)

เป็นสิ่งสำคัญสำหรับโค้ชและพี่เลี้ยงในการเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโค้ชสามารถพูดคุยถึงความคิด ความรู้สึก หรือประเด็นส่วนตัวของแต่ละคนได้อย่างละเอียดอ่อน และสามารถสื่อความหมายที่ตั้งใจไว้ได้ แทนที่จะพูดคลุมเครือหรือได้รับข้อมูลในทางที่ผิด การสื่อความหมายนี้นำมาซึ่งความสามารถในการคาดการณ์ว่าอีกฝ่ายจะตีความคำพูดของโค้ชอย่างไร และเปลี่ยนสิ่งที่โค้ชวางแผนที่จะพูดได้ถ้าจำเป็น

หากคุณเป็นโค้ช คุณควรจำไว้เสมอว่าต้องสื่อสารในลักษณะที่ให้เกียรติ ให้คำแนะนำ แต่ให้ทางเลือกแก่แต่ละคนในการไม่เห็นด้วยหรืออภิปรายอย่างอื่น (เช่น เปรียบเทียบ “คุณคิดอย่างไรกับ...?” และ “ไม่เป็นไรถ้า ...?” กับ “ฉันคิดว่าคุณควร...” และ “ทำไมคุณไม่...?”)

### 5. การแสดงความคิดเห็น (Giving Feedback)

โค้ชจะต้องสามารถให้ข้อเสนอแนะกับคนที่ได้รับการโค้ชหรือผู้รับการดูแลที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และซื่อสัตย์ แต่ต้องไม่เป็นการตัดสินหรือเชิงลบมากเกินไป การมุ่งเน้นไปที่แง่ลบอาจทำให้บุคคลที่ได้รับการโค้ชท้อแท้ โค้ชไม่ควรตำหนิบุคคลนั้นสำหรับสิ่งที่ผิดพลาด ในสถานการณ์เหล่านี้ การสนทนาจะเป็นไปได้ด้วยดีหากโค้ชมุ่งเน้นให้ผู้รับการโค้ชได้พูดคุยถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่พวกเขาคิดว่าสามารถทำได้แตกต่างออกไปในอนาคตเพื่อเป็นประสบการณ์การเรียนรู้

นอกจากนี้ โค้ชควรให้ข้อเสนอแนะในเชิงบวกบ่อยๆ เช่น รับทราบหรือชื่นชมการกระทำของผู้รับการโค้ชเมื่อได้ผล ตรวจสอบความสำเร็จและการทำงานหนักของพวกเขา และตอบกลับสิ่งที่โค้ชคิดว่าเป็นจุดแข็งของพวกเขา

### 6. การตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting)

การตั้งเป้าหมายเป็นกุญแจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโค้ชที่ต้องสามารถช่วยผู้ที่ได้รับการโค้ชในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ระบุเป้าหมายได้ดี และจูงใจ (เช่น เป้าหมายรูปแบบ SMART – เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) บรรลุผลได้ (Attainable) สมเหตุสมผล สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง (Realistic) และตามเวลา (Time-based)) จากนั้น ต้องอภิปรายได้ว่าการกระทำของผู้รับการโค้ชกำลังช่วยหรือขัดขวางพวกเขา



ในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นอย่างไร โค้ชควรช่วยผู้รับการโค้ชให้มีเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา และมองเห็นอุปสรรคเป็นวิธีการปรับปรุงแทนที่จะหมุดก้าลังใจ

## 7. ตรวจสอบ (Checking In)

โค้ชจะต้องตรวจสอบกับบุคคลที่รับการโค้ชเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับการโค้ชรู้ว่าพวกเขา กำลังจะทำอะไร พวกเขาพอใจกับสิ่งที่ทำหรือไม่ และพวกเขา รู้ว่าขั้นตอนต่อไปสำหรับแนวทางของโค้ชนั้นจะเป็นอย่างไรต่อไป (เช่น พวกเขาจะรายงานว่าได้ทำอะไรแล้วและเกิดอะไรขึ้น?) นอกจากนี้ โค้ชควรตรวจสอบความเข้าใจของตนเองกับบุคคลที่ได้รับการโค้ชเป็นประจำ – สรุปสิ่งที่โค้ชเข้าใจในสิ่งที่พวกเขาพูดกลับไป เพื่อที่จะได้รู้ว่าทั้งผู้รับรู้และมีความเข้าใจเช่นเดียวกัน

## 8. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

ความกระตือรือร้นคือกฎที่โค้ชต้องมีความตั้งใจและต้องพยายามรักษาไว้ แต่จะได้ผลในระยะยาว ความกระตือรือร้นช่วยให้โค้ชสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทำให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะไว้วางใจคุณมากขึ้น และช่วยให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากพวกเขา

The Peak Performance Center (n.d.) เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งทรัพยากรและบริการสำหรับทั้งบุคคลและองค์กรที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ได้เขียนบทความชื่อ **ทักษะการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ (Effective Coaching Skills)** ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการโค้ช (Characteristics/Skills of Coaching) ว่าชุดทักษะการโค้ชที่มีประสิทธิภาพสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

### 1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ช่วยให้โค้ชมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการโค้ช ได้แก่

#### – การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)

การสร้างความไว้วางใจและสายสัมพันธ์เป็นทักษะพื้นฐานสำหรับโค้ช หากไม่มีความไว้วางใจหรือความสามัคคีในความสัมพันธ์ ทักษะที่เหลือจะต้องมีประสิทธิภาพน้อยลง หากบุคคลนั้นไม่เชื่อใจหรือเคารพในโค้ช เขามักจะไม่ฟังคำสั่งหรือคำแนะนำ การสร้างความสามัคคีเริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศที่สะดวกสบายในระหว่างการประชุม ใช้การเรียกชื่อ ยิ้ม สบตา และชมพวกเขา กฎสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์เริ่มต้นจากการเรียนรู้เกี่ยวกับพวกเขาและแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวพวกเขาในฐานะบุคคล

#### – การสนับสนุนและให้กำลังใจ (Supporting and Encouraging)

การสนับสนุนและการให้กำลังใจช่วยให้บุคคลรู้สึกสบายใจและช่วยสร้างความมั่นใจเมื่อพวกเขาก้าวออกจากความเคยชิน (Comfort Zone) เพื่อพัฒนาตนเอง การสนับสนุนและให้กำลังใจสามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่ยอมแพ้หรือคนที่พร้อมปรับปรุงตนเอง

#### – ทำทลายและสร้างแรงจูงใจ (Challenging and Motivating)

เป้าหมายสูงสุดของการโค้ชคือการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคน โค้ชต้องกระตุ้นและท้าทายผู้รับการโค้ชเพื่อไปก้าวสู่ระดับถัดไป การสนับสนุนและให้กำลังใจช่วยให้บุคคลมีความมั่นใจเมื่อก้าวออกจากความเคยชิน (Comfort

Zone) ของตน แต่ก็ไม่ได้ผลักดันให้ผู้รับการโค้ชไปถึงระดับที่สูงขึ้น การท้าทายและสร้างแรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้พวกเขาบรรลุศักยภาพสูงสุด

## 2. ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skills)

ทักษะการวิเคราะห์คือทักษะที่ช่วยโค้ชในการตรวจสอบและแยกแยะข้อมูล ทักษะการวิเคราะห์ทำให้คุณสามารถคิดอย่างมีเหตุผล แยกแยะสิ่งต่างๆ และรับรู้ถึงเหตุและผล ด้วยการพัฒนาทักษะเหล่านี้ โค้ชจะสามารถทำการวิเคราะห์เหตุและผลอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน ทักษะการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการโค้ชรวมถึง

### - การสังเกตและการวิเคราะห์ (Observing and Analyzing)

ในการเป็นโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ โค้ชต้องสามารถสังเกตและวิเคราะห์ประสิทธิภาพได้ ต้องรู้ว่าแต่ละคนต้องทำอะไรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง รวมถึงการมุ่งเน้นเพื่อเติมเต็มระหว่างสภาพปัจจุบันและประสิทธิภาพที่ต้องการ ประกอบกับความสามารถในการประเมินในสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพที่ต้องการ

## 3. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)

ทักษะการโค้ชส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสื่อสารช่วยให้โค้ชสามารถถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการโค้ชเกี่ยวข้องกับการอภิปรายจำนวนมากระหว่างโค้ชกับแต่ละคน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่โค้ชจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ทักษะการสื่อสารที่จำเป็นในการโค้ชผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่:

### - การฟัง (Listening)

การฟังที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความพยายามอย่างตั้งใจที่จะฟัง ไม่เพียงแต่คำพูดที่อีกฝ่ายพูดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงข้อความที่เขากำลังพยายามสื่อด้วย โค้ชต้องฟังไม่เพียงแต่คำพูดเท่านั้น แต่ยังต้องฟังน้ำเสียงและสัญญาณที่ไม่ใช่คำพูด เช่น ภาษากายด้วย

ความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นสิ่งสำคัญในการโค้ช ดังนั้น เพื่อพัฒนาทักษะการตั้งใจฟังอย่างกระตือรือร้น โค้ชต้องบอกให้อีกฝ่ายรู้ว่ากำลังฟังสิ่งที่เขากำลังพูด และควรทำในลักษณะที่จะกระตุ้นให้เขาพูดต่อไป เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ การรับทราบอาจเป็นการพยักหน้าง่ายๆ การถอดความและการสรุปเป็นวิธีที่ดีในการแสดงว่าโค้ชตั้งใจฟังสิ่งที่พวกเขาพยายามจะสื่อ

### - การตั้งคำถาม (Questioning)

โค้ชจะต้องมีความสามารถใช้เทคนิคการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพและต้องรู้วิธีการถามคำถามปลายเปิด

ในฐานะโค้ช ต้องถามคำถามปลายเปิดมากกว่าคำถามปลายปิด คำถามปลายเปิดมีประสิทธิภาพเพราะสามารถกระตุ้นให้แต่ละคนขยายความเพิ่มเติม นอกจากนี้ การถามคำถามปลายเปิดไม่เพียงแต่ขยายการสนทนาเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ประเมินตนเองและสำรวจตนเองอีกด้วย การถามคำถามปลายเปิดเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ค้นหาคำตอบภายในตนเอง สิ่งนี้จะช่วยให้เกิดการสำรวจตนเองมากขึ้น คำถามติดตามผลที่ดีหลังจากการตอบกลับของแต่ละคนช่วยให้พวกเขาประเมินประสิทธิภาพเพิ่มเติมและย้ายไปยังประสิทธิภาพที่ต้องการ

### – การให้คำแนะนำ (Providing Instruction)

ก่อนให้คำแนะนำ โค้ชควรคิดและวางแผนสิ่งที่กำลังจะพูด ทำให้มันเรียบง่ายและตรงประเด็น และอย่าให้ข้อมูลมากเกินไป เมื่อให้คำแนะนำ โค้ชต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้รับบุประเด็นสำคัญที่จะมุ่งเน้น โดยเน้นองค์ประกอบที่สำคัญ และตรวจสอบความเข้าใจโดยถามคำถามเปิด

นอกจากนี้ ให้พิจารณาว่ามีบางครั้งที่การสาธิตนอกเหนือจากคำแนะนำด้วยวาจาอาจมีประสิทธิภาพมากกว่า สิ่งนี้ทำให้แต่ละคนมีโอกาสที่จะไม่เพียงแค่อ่านสิ่งที่จะต้องทำเท่านั้น แต่ยังสามารถเห็นด้วยสายตาว่าควรทำอย่างไร

### – การให้ข้อเสนอแนะ (Providing Feedback)

เมื่อให้คำติชมบุคคลเกี่ยวกับการแสดงของเขา สิ่งสำคัญคือต้องทำในลักษณะที่เป็นบวกและสร้างแรงจูงใจ คำติชมที่ได้รับในลักษณะที่ไม่คิดหน้าคิดหลังหรือในทางลบอาจขัดขวางความมั่นใจในตนเองและการพัฒนาตนเองของบุคคล ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง หากผู้ที่ได้รับคำติชมรู้สึกว่าเขาถูกวิจารณ์ เขาอาจหมดกำลังใจ ทำงานช้าลง และ/หรือเสียสมาธิ

เมื่อให้คำติชม โค้ชควรพยายามทำให้เฉพาะเจาะจง ชัดเจน ตรงประเด็น เป็นประโยชน์และเป็นไปในเชิงบวก นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือต้องให้ข้อเสนอแนะที่กระตุ้นให้แต่ละคนนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

**สรุป** จากทัศนะของ Schuy (2018), Sandwijk (2019), Bhasin (2021), Indeed Editorial Team (2021), Sword (2022), และ The Peak Performance Center (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สังเคราะห์ได้ถึงลักษณะที่แสดงถึงทักษะการโค้ช (Characteristics of Coaching skills) ได้ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สัณเคราะห์สรุปลักษณะที่แสดงถึงทักษะการโค้ช (Characteristics of Coaching Skills)

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะการโค้ช (Characteristics of Coaching Skills)	Schuy	Sandwilk	Bhasin	Indeed Editorial	Sword	Peak Performance
1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	✓		✓		✓	
2. ฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจ (Actively Listen)	✓				✓	
3. การมองและสังเกต (Looking and Observing)	✓					
4. สร้างสายสัมพันธ์และแสดงความเห็นอกเห็นใจ (Build Rapport and Demonstrate Empathy)	✓		✓	✓	✓	✓
5. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skills)	✓			✓		
6. ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skills)						✓
7. ความอยากรู้ (Curiosity)	✓		✓	✓		
8. การจัดทำโครงสร้าง (แนวปฏิบัติ) ตลอดกระบวนการ (Provide a Structure (Guideline) Throughout the Process)	✓					
9. ให้อาสาแนะแนะที่ดี (Give Feedback/Effective Guidance)	✓		✓	✓	✓	
10. รับคำติชม (Get Feedback)	✓					
11. การถามคำถาม (ที่ถูกต้อง) ในเวลาที่เหมาะสม (Ask (the Right) Questions at the Right Time)	✓				✓	
12. การประเมินอย่างต่อเนื่อง (Constantly Evaluate)	✓					
13. ใช้เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือที่เหมาะสม (The Right Use of Techniques, Methods and Tools)	✓					
14. การตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ (Regular Check-Ins)	✓				✓	
15. การสื่อสารแบบปรับตัว (Adaptive Communication/Communication Skill)		✓	✓	✓	✓	✓
16. สร้างแรงจูงใจ (Motivating)		✓				

<p style="text-align: center;">ลักษณะที่แสดงถึงทักษะการโค้ช (Characteristics of Coaching Skills)</p>	Schuy	Sandwijk	Bhasin	Indeed Editorial	Sword	Peak Performance
17. จุดจําจุดแข็ง (Strength-Spotting)		✓				
18. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome Focus)		✓				
19. สร้างความน่าเชื่อถือ (Building Trust)		✓				
20. ความชัดเจน (Clarity)			✓			
21. ลักษณะนิสัยเชิงบวก (Positive Nature)			✓	✓		
22. ความเพียร (Persistence)			✓	✓		
23. สร้างนวัตกรรมใหม่ (Be Innovative)			✓	✓		
24. ความจริงใจ (Sincerity)			✓	✓		
25. ให้การสนับสนุน (Be Supportive)			✓			
26. เปิดใจกว้าง (Be Open-Minded)			✓			
27. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)					✓	

## แนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ช (Techniques for Developing Coaching Skills)

Li Editorial Team (2019) คือทีมบรรณาธิการของ Learnit ซึ่งเป็นทีมผู้สอนและผู้ประสานงานระดับโลกที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ได้เขียนบทความชื่อ **8 วิธีการพัฒนาทักษะการโค้ช (Eight Ways to Improve Your Coaching Skills)** ให้ทัศนะว่า การโค้ชเป็นความรับผิดชอบหลักที่สำคัญของผู้จัดการและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องใช้เวลาฝึกฝนและตรวจสอบตนเองและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งวิธีในการพัฒนาทักษะการโค้ชในสภาพแวดล้อมการทำงาน ประกอบด้วย 8 วิธีดังนี้

**1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Create A Safe Environment)** โค้ชต้องทำให้ผู้รับการโค้ชเชื่อใจ โดยเริ่มเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับพวกเขา จากการถามเกี่ยวกับความสนใจนอกที่ทำงาน และมองหาสิ่งที่เหมือนกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ชที่สามารถมองเห็นได้

**2. กำหนดกิจวัตรที่ไม่เป็นทางการ (Set Up An Informal Routine)** การโค้ชเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสนทนาและการตั้งคำถามสื่อสารอย่างสม่ำเสมอกับผู้รับการโค้ช หากวิธีเชื่อมสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ เช่น ดื่มน้ำกาแฟด้วยกัน พักสมอง ไปเดินเล่น หรือสานสัมพันธ์ในช่วงชั่วโมงแห่งความสุข

**3. จัดความสนใจให้ตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Align Interests to Goals & Objectives)** สิ่งสำคัญคือต้องแนะนำผู้รับการโค้ชในการระบุจุดแข็งและความสนใจที่แท้จริงในการประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับการโค้ชมีส่วนร่วมในการนำเสนอเกี่ยวกับบริการและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของตนเอง โค้ชต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่จะกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชได้ลงมือปฏิบัติ เกี่ยวกับโครงการใหม่ๆ การปรับปรุงกระบวนการใหม่ให้สมบูรณ์แบบ การมองสู่เป้าหมายในอนาคต เป็นต้น จากนั้นเสนอโอกาสที่เชื่อมโยงความสนใจกับบทบาทหลักและความรับผิดชอบของผู้รับการโค้ช

**4. ฟังและสังเกต (Listen and Observe)** เป็นวิธีการที่สำคัญที่สุด ซึ่งมีหลักการดังนี้

- เมื่อมีการสนทนาโค้ชควรพูดน้อยกว่าผู้รับการโค้ช 20% ของการพูดคุย
- หลีกเลี่ยงการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน
- แสดงภาษากายที่มีส่วนร่วม เช่น สบตา ผงกศีรษะ ยิ้ม ฯลฯ
- พยายามมองจากมุมมองของพวกเขา และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ให้อิสระในการสนทนาแก่ผู้รับการโค้ชอย่างเต็มที่ หากพบว่าพวกเขาไม่พูด ให้ลองขั้นตอนที่ 5

**5. ถามคำถาม HOW และ WHAT (Ask the HOW and WHAT Questions)** งานของโค้ชคือถามคำถามปลายเปิดและให้ผู้รับการโค้ชแก้ปัญหาของตัวเองและคิดไอเดียใหม่ๆ ตัวอย่างคำถามเช่น “คุณจัดการกับลูกค้ารายต่อไปอย่างไร” “กระบวนการคิดของคุณเป็นอย่างไรเมื่อคุณไม่รู้คำตอบในทันที” “คุณจะทำอะไรเพื่อเตรียมตัวสำหรับงานนำเสนอที่กำลังจะมาถึงนี้”

**6. ชื่นชมการทำงานที่ดี (Appreciate Good Work)** การพูดชื่นชมเพียงคำว่า “ทำได้ดีมากในการนำเสนอวันนี้!” เท่านั้นยังไม่พอ สิ่งที่โค้ชที่ดีจะทำได้คือการมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะ/ทักษะที่ผู้รับการโค้ชสามารถนำไปใช้และวิธีการที่ช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น “ขอบคุณสำหรับความอดทนในการทำงานกับลูกค้าที่ยากลำบาก เนื่องจากการทำงานหนักของคุณ คุณจึงสามารถคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสำหรับทีมและลูกค้าของเรา และเราได้ลูกค้าที่มีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นอีกราย”

**7. เตรียมข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ (Prepare for Constructive Feedback)** กลยุทธ์การโค้ชคือการสร้างบทสนทนาที่ไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลเมื่อโค้ชให้ข้อเสนอแนะที่มุ่งเน้นไปที่การขอให้ผู้รับการโค้ชปรับปรุงบางสิ่ง เพราะโดยปกติผู้รับการโค้ชจะเคยชินกับการให้คำติชมเชิงชื่นชม และไม่ควรรสร้างบทสนทนาที่เข้าใจยาก

**8. เปิดใจรับคำติชม (Be Open to Feedback Yourself)** คือการสนับสนุนให้ผู้รับการโค้ชแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเพื่อตรวจสอบตัวเองของโค้ช ทำให้ทราบถึงแนวโน้มการได้รับการปกป้องจากผู้รับการโค้ช ได้รับข้อคิดเห็นที่มีความชัดเจน เพื่อประเมินตนเองว่าคุณแสดงออกอย่างไรเมื่อมีคนแสดงความคิดเห็น สามารถสอนผู้รับการโค้ชให้เป็นโค้ชที่ยอดเยี่ยมได้หรือไม่

Cotter (2021) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านอุตสาหกรรม ได้เขียนบทความชื่อ **วิธีพัฒนากรอบความคิดในการโค้ชที่ประสบผลสำเร็จ (How to Develop a Successful Coaching Mindset)** ให้ทัศนะว่า โค้ชมีขอบเขตที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชีวิตของผู้อื่น ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการ ประการแรกคือ ทักษะและกรอบความคิดทางการโค้ช และประการที่สองคือ ประสิทธิภาพของโค้ช จุดประสงค์ของบทความนี้คือมุ่งเน้นไปที่กรอบความคิดของโค้ช (Coach's Mindset)

#### **กรอบความคิดที่ส่งผลต่อการเป็นโค้ชที่ประสบผลสำเร็จ**

### **1. กรอบความคิดในการโค้ชกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จ (A Coaching Mindset Sets You on the Path to Success)**

การมีกรอบความคิดในการโค้ชที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการโค้ชที่สำคัญ และเป็นการสนับสนุนโอกาสในการสะท้อนความคิดเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับการปฏิบัติการณ์โค้ชเพื่อการพัฒนา เพราะกรอบความคิดในการโค้ช จะเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการโค้ช และอำนวยความสะดวกในการรับรู้ที่ดีขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของโค้ชกับผู้รับการโค้ช

### **2. การถามคำถาม (Asking Questions)**

ความแตกต่างพื้นฐานระหว่างโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ปรึกษา (Consultant) หรือนักบำบัด (Therapist) คือการที่โค้ชถามคำถามเชิงวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้แต่ละคนบรรลุความชัดเจนภายในและค้นหาความจริงของตนเอง แทนที่จะแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ความรู้หรือภูมิปัญญา โค้ชคือผู้อำนวยความสะดวกที่พยายามดึงผู้รับการโค้ชมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

### **3. การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)**

การฟังอย่างตั้งใจเป็นทักษะการโค้ชพื้นฐานที่ช่วยให้โค้ชเป็นผู้สื่อสารที่ดีขึ้น และนำผู้รับการโค้ชไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา โค้ชใช้ทักษะการฟังอย่างตั้งใจโดยการถอดความสิ่งที่พวกเขาได้ยินผู้รับการโค้ชพูด โค้ชจะพูดซ้ำสาระสำคัญของข้อความที่ผู้รับการโค้ชพูดโดยใช้คำพูดของเขาเองและเพิ่มอารมณ์ความรู้สึกให้ผู้รับการโค้ชรับรู้ การฟังอย่างตั้งใจไม่เพียงแต่นำไปสู่การสนทนาที่คุ้มค่าและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงเท่านั้น แต่ยังมีศักยภาพในการสร้างอารมณ์เชิงบวกอีกด้วย

### **4. เพิ่มศักยภาพของผู้ได้รับการโค้ชให้เกิดขึ้นสูงสุด (Maximizing the Coachee's Potential)**



โค้ชต้องเข้าใจว่าทุกอย่างที่เกี่ยวกับผู้รับการโค้ชไม่ใช่เส้นทางสู่ความสำเร็จและการบรรลุผล ส่วนบุคคล โค้ชต้องเน้นที่ข้อมูลเชิงลึก แนวคิด การเดินทาง และความสำเร็จของผู้รับการฝึก โค้ชจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่ดึงความฉลาด ความหลักแหลม ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ยอดเยี่ยม และความคิดสร้างสรรค์ของผู้รับการโค้ชออกมา

## 5. ทำทนายผู้ได้รับการโค้ชเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น (Challenging the Coachee for Higher Goals)

กรอบความคิดการโค้ชคือการโค้ชทั้งหมดที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีประสิทธิภาพและทักษะต่างๆ ที่สนับสนุนผู้อื่นให้บรรลุศักยภาพสูงสุดของเขา ผู้นำที่ทำหน้าที่โค้ชที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่จะทำทนายโค้ชของเขาเพื่อแยกออกจากบรรทัดฐาน โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้จินตนาการ ริเริ่มสิ่งใหม่ และดำเนินการในรูปแบบใหม่

## 6. มีการกรอบความคิดแบบเติบโต (Having a Growth Mindset)

โค้ชคือผู้ที่อยู่ในธุรกิจที่ช่วยให้ผู้คนบรรลุศักยภาพและเป้าหมาย ดังนั้นโค้ชจึงไม่สามารถเพิกเฉยต่อการพัฒนาตนเองได้ วิธีที่เร็วที่สุดวิธีหนึ่งในการพัฒนาทักษะการโค้ชคือการมีกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งกรอบความคิดแบบเติบโต (A Growth Mindset) คือความเชื่อที่ Dr Carol Dweck คิดค้นขึ้นในหนังสือขายดีของเธอเรื่อง กรอบความคิด: จิตวิทยาใหม่แห่งความสำเร็จ (Mindset: The New Psychology of Success) เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับทักษะและพรสวรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้เมื่อเวลาผ่านไป มีหลายวิธีที่สามารถพัฒนาทักษะการโค้ช เพื่อรักษาทักษะการโค้ชให้ทันสมัยอยู่เสมอ เช่น การดู TED Talks, การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทุกวัน, ดำเนินตามรายการอย่างต่อเนื่อง อย่างมีกรอบความคิดแบบเติบโตซึ่งจะช่วยขยายความสามารถในปัจจุบันของผู้รับการโค้ชและค้นพบว่าพวกเขาสามารถไปได้ไกลแค่ไหน

เมื่อยอมรับแนวคิดการโค้ช โค้ชจะตระหนักว่าการโค้ชมอบโอกาสที่มากขึ้นในการช่วยเหลือผู้รับการโค้ชและสร้างธุรกิจการโค้ชที่ประสบความสำเร็จ

Map Consulting (2021) เป็นบริษัทปรับปรุงประสิทธิภาพ ได้เขียนบทความชื่อ **พัฒนาทักษะการโค้ชของคุณ (Develop Your Coaching Skills)** ให้ทัศนะว่า ในการเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญคือการเป็นผู้จัดการที่ดีและเป็นโค้ชที่ดี เพราะทั้งสองอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว โดยความแตกต่างระหว่างการจัดการและการโค้ชคือการจัดการจะโฟกัสไปที่ธุรกิจแต่การโค้ชจะโฟกัสไปที่การพัฒนาพนักงาน ผู้นำที่ได้รับการอบรมจะมีเข้าใจว่าทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของเขาคือคน เพื่อเพิ่มศักยภาพสูงสุดผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพเพื่อท้าทายศักยภาพและช่วยให้เขาเติบโต โดยมองหาโอกาสในการเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะการโค้ช ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมในฐานะผู้นำ

### การพัฒนาทักษะการโค้ช มี 3 วิธี

1. หาโค้ชเพื่อสอนการโค้ช (Find a Coach to Coach You) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง เติบโต เรียนรู้พฤติกรรมและการฝึกฝนการเป็นโค้ชที่ดี

2. ชั้นเรียนหรือโปรแกรมที่ผ่านการรับรอง (Classes or Certified Programs) ค้นหาชั้นเรียนที่มีผู้ฝึกสอนและรูปแบบการโค้ชที่เหมาะสมกับตนเอง

**3. นำรูปแบบการโค้ชมาใช้ (Adopt a Coaching Model)** ค้นหารูปแบบการโค้ชที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่องในที่ทำงาน รูปแบบการโค้ชที่ได้รับการพิสูจน์แล้วจะช่วยให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการโค้ชที่สอดคล้องกันซึ่งจะทำให้ผู้รับการโค้ชมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การโค้ชพนักงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานนั้นจะมีความแตกต่างจากการโค้ชพนักงานเพื่อการพัฒนา ความสามารถในการจดจำสถานการณ์ต่างๆ ที่แตกต่างกันเหล่านี้และการประยุกต์ใช้รูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์จะเป็นเครื่องมือที่จำเป็นที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

Burton (2022) เป็นนักเขียนที่บริษัท Thinkific ได้เขียนบทความชื่อ **วิธีพัฒนาทักษะการโค้ช: พิสูจน์แล้ว 6 วิธี** (How to Improve Your Coaching Skills: 6 Proven Methods) ให้ทัศนะว่า การโค้ชแตกต่างจากระบบพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงที่ดีจะให้คำแนะนำและประสบการณ์ ส่วนโค้ชที่ดีจะถามคำถามชี้แนะจำนวนมากเพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชหาคำตอบด้วยตนเอง

การโค้ชเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้ผู้อื่นก้าวหน้าและพัฒนาจุดแข็งที่ไม่เหมือนใคร แต่ในการเพิ่มศักยภาพการโค้ช โค้ชต้องประเมินทักษะการโค้ชของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งต่อไปนี้เป็นแนวคิด 6 วิธีที่โค้ชสามารถนำไปใช้ได้เมื่อต้องการพัฒนาทักษะการโค้ช

#### **1. ไม่หยุดเรียนรู้ (Never Stop Learning)**

การเรียนรู้คือการแสวงหาตลอดชีวิต ในกระบวนการโค้ช โค้ชคือผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่าง ไม่ที่จะเป็นการพัฒนาการจัดการหรือทักษะความเป็นผู้นำ โค้ชควรมีตัวอย่างและกรณีศึกษาใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อสำรองคำแนะนำ กำหนดงบประมาณการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต การประชุมออนไลน์เพื่อประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ไปจนถึงหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และอื่นๆ เช่น จดหมายข่าว, Podcasts, Websites และ YouTube

#### **2. หาโค้ชให้ตัวเอง (Find a coach for Yourself)**

โค้ชไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญรอบรู้ที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้โดยอัตโนมัติ

ในความเป็นจริง โค้ชก็ต้องการโค้ชเช่นกัน โค้ชต้องสามารถถามคำถามใครสักคนและดูว่าเกิดอะไรขึ้นจากมุมมองที่แตกต่างออกไป การเป็นผู้รับการโค้ชจะทำให้เป็นโค้ชที่ดีขึ้นได้ในที่สุด

#### **3. กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับผู้รับการโค้ช (Set Clear Expectations for Your Clients)**

การโค้ชไม่ใช่แค่การสนทนาธรรมดาๆ มีเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับทุกบทเรียน เช่นเดียวกับเป้าหมายระยะยาวที่ผู้รับการโค้ชพยายามบรรลุ

เพื่อให้วิธีการโค้ชเป็นไปตามที่คาดไว้ โค้ชต้องตั้งความคาดหวังที่สอดคล้องกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช เพื่อเริ่มวางแผนช่วยผู้รับการโค้ชให้สามารถปรับปรุงตนเอง และสามารถทบทวนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของตนเองได้

#### **4. พัฒนารูปแบบสำหรับบทเรียนการโค้ช (Develop a Template for Your Coaching Sessions)**

โค้ชที่ดีที่สุดส่วนมากจะมีรูปแบบการโค้ช 1 รูปแบบ (หรือ 2-3 รูปแบบ) ที่จะใช้เป็นโครงสร้างบทเรียนและทำให้การโค้ชมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการโค้ชต่างๆ เป็นสถานการณ์และใช้เป็นเครื่องมือทดสอบตามเวลาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ รูปแบบการโค้ชความเป็นผู้นำอาจแตกต่างจากรูปแบบการโค้ชพนักงาน

รูปแบบการโค้ชที่มีชื่อเสียงที่สุดรูปแบบหนึ่งคือ **GROW** อธิบายครั้งแรกโดย Sir John Whitmore ในหนังสือ Coaching for Performance ซึ่ง **GROW** ย่อมาจาก:

**Goal-การตั้งเป้าหมาย:** ต้องกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ชัดเจน

**Reality-การสำรวจความเป็นจริง:** สำรวจสถานการณ์ปัจจุบันของผู้รับการโค้ช

**Obstacles and Options-อุปสรรคและทางเลือก:** ระบุสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อผู้รับการโค้ชที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย และค้นหาโอกาสในการก้าวหน้า

**Way Forward การเดินไปข้างหน้า:** จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างโอกาสที่ดีที่สุด

**GROW** เป็นรูปแบบการโค้ชที่ถูกใช้อย่างมากในการโค้ชองค์กรและผู้บริหารเป็นเวลามากกว่า 20 ปี แต่ยังมีรูปแบบอื่นๆ อีกมากมายสำหรับการโค้ช ตัวอย่างเช่น การโค้ชรูปแบบ **SMART** ที่สามารถช่วยให้โค้ชสามารถสร้างเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ จากการตั้งเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) บรรลุผลได้ (Attainable) สมเหตุสมผล สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง (Realistic) และตามเวลา (Time-based) เป็นต้น

การรู้จักรูปแบบการโค้ชบ้างและสามารถสลับรูปแบบระหว่างรูปแบบการโค้ชเหล่านั้นจะทำให้โค้ชมีความสามารถรอบตัว

นอกจากนั้น โค้ชอาจปรับเปลี่ยนการเรียนเพื่อให้ผู้รับการโค้ชมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การคุยโทรศัพท์เพียง 5 นาทีโดยทันทีตามธรรมชาติ มักจะได้ผลพอๆ กับการปฏิบัติตามบทเรียนเป็นเวลา 2 ชั่วโมงตามกำหนดการ เป็นต้น

### 5. ฟังการฟังอย่างตั้งใจ (Practice Active Listening)

หากมีทักษะใดทักษะหนึ่งที่สามารถเป็นพื้นฐานของการโค้ชที่ดีได้ นั่นคือการฟังอย่างตั้งใจ การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) หมายถึงการไม่เสียสมาธิและไม่ใช้เวลาที่ผู้รับการโค้ชกำลังพูดเพื่อคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะพูดต่อไป

#### การปรับปรุงการฟังอย่างตั้งใจ:

- จดจ่อกับทุกสิ่งที่ผู้รับการโค้ชพูด (Focus on Everything Your Client is Saying)
- รักษาการสบตา (Maintain Eye Contact)
- ถามคำถามเพื่อตรวจสอบความชัดเจน (Ask Clarification Questions)
- อยู่ในหัวข้อเดิมจนกว่าผู้รับการโค้ชจะพูดเรื่องใหม่ (Stay on Topic for as Long as Your Client has Something New to Say)
- ถอดความและสรุปสิ่งที่ผู้รับการโค้ชพูด (Paraphrase and Summarize what Your Client has Said)
- การฟังผู้รับการโค้ชอย่างจริงจังช่วยสร้างความไว้วางใจและทำให้เขาเปิดใจ และยังสามารถแสดงให้โค้ชเห็นว่าผู้รับการโค้ชยังไม่ได้พูดอะไร (โดยการดูภาษากายของเขา) (Really Listening to Your Clients Helps Build Trust and Lets Them Open Up. It Can Even Show You what Your Clients are not Saying (By Watching Their Body Language))

### 6. ขอความคิดเห็นจากผู้รับการโค้ช (Ask Your Clients for Feedback)

หนึ่งในวิธีที่เร็วที่สุดในการพัฒนาทักษะการโค้ชคือ การที่โค้ชได้รับคำติชมจากผู้รับการโค้ชในทันที

กระบวนการแสดงความคิดเห็นสามารถทำได้ง่ายๆ เพียงแค่ถามคำถามสองสามข้อหลังจบบทเรียนทุกครั้ง หรือส่งแบบสำรวจที่ไม่ระบุตัวตนให้กับผู้รับการโค้ชทุกๆ ไตรมาสหรือมากกว่านั้น

หรือเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่ได้รับกับโค้ชส่วนตัว และสร้างขั้นตอนการโค้ชที่นำไปใช้ได้จริง เพื่อให้การสนทนามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**Career Insights (2022)** เป็นแหล่งแนะนำแนวอาชีพจากผู้เชี่ยวชาญ ได้เขียนบทความชื่อ **10 ทักษะการโค้ชและการพัฒนา (10 Coaching Skills and How to Improve Them)** ให้ทัศนะว่าการโค้ชเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้คนบรรลุเป้าหมายและศักยภาพ โค้ชทำงานร่วมกับผู้รับการโค้ชเพื่อระบุสิ่งที่ต้องปรับปรุงและสร้างแผนการโค้ชเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ การโค้ชสามารถเป็นประโยชน์ในด้านต่างๆ ของชีวิต รวมถึงการพัฒนาตนเอง การพัฒนาอาชีพ และการโค้ชเพื่อสร้างความสัมพันธ์

#### **ทักษะการโค้ช (Coaching Skills) รายละเอียดดังนี้**

- การฟัง (Listening)
- การตั้งคำถาม (Questioning)
- การปรับเปลี่ยนแนวความคิด (Reframing)
- การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)
- การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)
- คำติชม (Feedback)
- การติดตามผล (Follow Up)
- การสร้างสายสัมพันธ์ (Rapport Building)
- การสัมภาษณ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivational Interviewing)
- มุ่งเน้นการหาทางออกของปัญหา (Solution Focused)

#### **การฟัง (Listening)**

การฟังเป็นทักษะการโค้ชที่สำคัญ เพราะจะช่วยให้โค้ชเข้าใจว่าผู้รับการโค้ชกำลังพูดอะไร และเขาต้องการความช่วยเหลือเรื่องอะไร นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์และได้รับความไว้วางใจจากผู้รับการโค้ช ความเชื่อใจเป็นสิ่งสำคัญในการโค้ช เพราะจะช่วยให้ผู้รับการโค้ชเปิดใจและรู้สึกสบายใจที่จะขอความช่วยเหลือ

#### **การตั้งคำถาม (Questioning)**

การตั้งคำถามเป็นทักษะการโค้ชที่สำคัญ เพราะจะช่วยให้โค้ชเข้าถึงต้นตอของปัญหาและช่วยให้คนที่ได้รับการโค้ชสามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง เมื่อโค้ชถามคำถามปลายเปิด ผู้รับการโค้ชจะต้องคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อที่จะให้คำตอบ กระบวนการนี้สามารถช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ และปรับปรุงประสิทธิภาพของเขาได้

การตั้งคำถามยังสามารถใช้เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ ทำความเข้าใจผู้รับการโค้ชได้ดีขึ้น การรับคำติชม การถามคำถามผู้รับการโค้ชจะทำให้เขารู้สึกมีสิทธิ์มีเสียงและได้รับความสนใจในสิ่งที่เขาพูด ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถช่วยสร้างความไว้วางใจและมีผลต่อความสัมพันธ์ในการโค้ชมากขึ้น

## การปรับเปลี่ยนแนวความคิด (Reframing)

การปรับเปลี่ยนแนวความคิด เป็นเทคนิคการปรับรูปแบบการคิดที่ช่วยให้โค้ชมองเห็นสถานการณ์ในมุมที่ต่างออกไป เพื่อช่วยให้โค้ชเข้าใจสถานการณ์ได้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น หากรู้สึกเครียดเกี่ยวกับงานนำเสนอที่กำลังจะมาถึง อาจต้องมีการจัดกรอบความคิดในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคิดว่าเป็นโอกาสในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนแนวคิดมีประโยชน์ในการโค้ชเพราะช่วยให้โค้ชเห็นสถานการณ์จากมุมมองที่ต่างออกไป วิธีนี้จะช่วยให้โค้ชพบวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับผู้รับการโค้ชแต่ละบุคคล

## การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

การตั้งเป้าหมายเป็นทักษะการโค้ชที่สำคัญ เพราะการตั้งเป้าหมายช่วยให้ผู้รับการโค้ชเข้าใจว่าพวกเขาต้องการบรรลุอะไรและจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร การตั้งเป้าหมายยังช่วยให้เกิดแรงจูงใจ และสามารถติดตามผลได้ โดยหลักสำคัญของการตั้งเป้าหมายคือต้องเจาะจง (Specific) เป็นไปได้จริง (Realistic) และทำได้ (Achievable)

ขั้นตอนแรกในการตั้งเป้าหมายคือการระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุ จากนั้นแบ่งเป้าหมายนั้นออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ที่สามารถจัดการได้มากขึ้น ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการตั้งเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง เป็นไปได้จริง และบรรลุผลได้ กำหนดระยะเวลาสำหรับแต่ละเป้าหมายและติดตามความคืบหน้าไปพร้อมกัน

## การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)

การวางแผนปฏิบัติการเป็นทักษะการโค้ชที่สำคัญ เพราะทำให้แน่ใจว่าข้อเสนอแนะของโค้ชถูกนำไปใช้งานจริง ผู้รับการโค้ชอาจมีแรงจูงใจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากคำติชม แต่เขาอาจไม่มีแผนที่ชัดเจนว่าจะทำอย่างไร การวางแผนปฏิบัติการช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถแบ่งความคิดเห็นออกเป็นขั้นตอนเฉพาะส่วนที่เขาสามารถนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพได้

การวางแผนปฏิบัติการมีได้หลายรูปแบบ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนต่อไปนี้:

- ระบุเป้าหมาย: คุณต้องการบรรลุอะไร?
- ระบุปัญหา: อะไรขัดขวางไม่ให้คุณบรรลุเป้าหมาย?
- การระดมความคิด: มีวิธีใดบ้างที่คุณสามารถเอาชนะปัญหาได้?
- การประเมินวิธีแก้ปัญหา: วิธีแก้ปัญหาใดที่เป็นจริงและเป็นไปได้มากที่สุด?
- การเลือกวิธีแก้ปัญหา: คุณจะมีวิธีใดในการดำเนินการแก้ปัญหา?
- การดำเนินการแก้ปัญหา: คุณจะนำวิธีแก้ปัญหาไปปฏิบัติอย่างไร?
- ติดตามความคืบหน้า: ผลการดำเนินการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร?
- ทบทวนแผน: คุณต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง?
- ตรวจสอบความสำเร็จ: คุณทำอะไรสำเร็จบ้าง?

การวางแผนปฏิบัติการช่วยให้มั่นใจว่าข้อเสนอแนะได้รับการนำไปใช้จริง และผู้รับการโค้ชกำลังดำเนินการปรับปรุง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้รับการโค้ชรู้สึกควบคุมการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

## คำติชม (Feedback)

คำติชมเป็นทักษะการโค้ชที่สำคัญเพราะช่วยให้โค้ชสามารถให้คำติชมได้ทันทีกับผู้รับการโค้ช เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของเขา ข้อเสนอแนะที่ดีนั้นต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีวัตถุประสงค์ และสามารถดำเนินการได้ ควรมุ่งเน้นไปที่หนึ่งหรือสองด้านที่โค้ชสามารถปรับปรุงได้ และควรให้คำติชมในลักษณะที่ผู้รับการโค้ชสามารถเข้าใจและนำไปใช้ในการปรับปรุงผลงานของเขาได้

ควรให้คำติชมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งต่อหน้าหรือทางอีเมล และควรให้ในลักษณะที่สนับสนุนและไม่ตัดสิน เป้าหมายของคำติชมคือการช่วยโค้ชปรับปรุงผลงานของผู้รับการโค้ช ไม่ใช่เพื่อลงโทษเขาในความผิดพลาด

## การติดตามผล (Follow Up)

การติดตามผลเป็นทักษะการโค้ชที่สำคัญ เพราะจะช่วยให้โค้ชติดตามความคืบหน้าและทำให้แน่ใจว่าผู้รับการโค้ชกำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เคยพูดคุย นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสในการให้การสนับสนุนและทรัพยากรเพิ่มเติมหากจำเป็น ผ่านการติดตามผลด้วยตนเอง ทางโทรศัพท์ ทางอีเมลหรือข้อความ

เมื่อติดตามผลกับผู้รับการโค้ช สิ่งสำคัญคือต้องคิดบวกและสนับสนุน โค้ชต้องการเสริมการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พวกเขาทำและสนับสนุนให้พวกเขาดำเนินต่อไปในเส้นทางสู่เป้าหมาย ควรเตรียมพร้อมที่จะตอบคำถามใดๆ ที่เขามีและจัดหาแหล่งข้อมูลเพิ่มเติมหากจำเป็น

## การสร้างสายสัมพันธ์ (Rapport Building)

การสร้างสายสัมพันธ์เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่น โดยขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความเคารพ และมีความเห็นร่วมกัน เพราะเมื่อมีสายสัมพันธ์กับใครสักคน จะรู้สึกสบายใจ และสามารถสื่อสารได้อย่างเปิดเผย

การสร้างสายสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับโค้ช เพราะช่วยให้โค้ชสร้างความไว้วางใจกับผู้รับการโค้ชและเข้าใจความต้องการของเขาได้ดีขึ้น เมื่อเกิดความสามัคคี โค้ชจะสามารถอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้ผู้รับการโค้ชบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น การสร้างสายสัมพันธ์ต้องใช้เวลาและความพยายาม แต่ก็คุ้มค่ากับการลงทุน

## การสัมภาษณ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivational Interviewing)

การสัมภาษณ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจเป็นการให้คำปรึกษาประเภทหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้คนเปลี่ยนพฤติกรรมโดยกระตุ้นให้เขาคิดถึงเป้าหมายและเหตุผลที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย ผู้ให้คำปรึกษาใช้การฟังและการเอาใจใส่เพื่อสร้างสายสัมพันธ์กับผู้รับคำปรึกษาและสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกสำหรับการเปลี่ยนแปลง จากนั้นที่ปรึกษาจะช่วยในการระบุเหตุผลของตนเองที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแผนสำหรับการดำเนินการดังกล่าว

การสัมภาษณ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจเป็นเทคนิคการให้คำปรึกษาที่มีประโยชน์สำหรับโค้ชที่กำลังทำงานกับผู้รับการโค้ชที่กำลังพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขา โดยโค้ชสามารถใช้การสัมภาษณ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถระบุเหตุผลของตนเองที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแผนสำหรับการดำเนินการโค้ช

## มุ่งเน้นการหาทางออกของปัญหา (Solution Focused)

การโค้ชที่เน้นการแก้ปัญหาคือการโค้ชประเภทหนึ่งที่เน้นการหาทางออกของปัญหามากกว่าการเน้นที่ตัวปัญหา การโค้ชประเภทนี้มักใช้ในการโค้ชทางธุรกิจ แต่ก็สามารถใช้ในการโค้ชส่วนบุคคลได้เช่นกัน เป้าหมายของการโค้ชที่เน้นการแก้ปัญหาคือการช่วยให้ผู้รับการโค้ชค้นพบวิธีแก้ไขปัญหของตนเอง

การโค้ชที่เน้นการแก้ปัญหามักใช้เมื่อปัญหาไม่ชัดเจนหรือเมื่อผู้รับการโค้ชไม่พร้อมที่จะแก้ไข ปัญหาโดยตรง โค้ชจะช่วยเขาระบุเป้าหมายเล็กๆ ที่สามารถใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ใหญ่กว่าแทน โค้ชจะช่วยผู้รับการโค้ชระบุทรัพยากรที่สามารถใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วย

## วิธีพัฒนาทักษะการโค้ช (How to Improve Your Coaching Skills)

### 1. ได้รับการรับรอง (Get certified)

วิธีหนึ่งในการพัฒนาทักษะการโค้ชคือการได้รับการรับรอง มีใบรับรองการโค้ชที่แตกต่างกันมากมาย และแต่ละรายการก็มีข้อกำหนดของตัวเอง การรับรองบางอย่างกำหนดให้โค้ชต้องมีประสบการณ์การโค้ชในระดับหนึ่ง ในขณะที่ใบรับรองอื่นกำหนดให้ต้องทำการทดสอบ

### 2. เข้าชั้นเรียนการโค้ช (Take A Class)

อีกวิธีในการพัฒนาทักษะการโค้ชคือการเข้าชั้นเรียน มีห้องเรียนการโค้ชมากมายทั้งแบบออนไลน์และแบบตัวต่อตัว ชั้นเรียนเหล่านี้สามารถสอนเทคนิคการโค้ชที่แตกต่างกัน วิธีทำความเข้าใจกับผู้รับการโค้ชให้ดีขึ้น และวิธีตั้งเป้าหมาย เป็นต้น

### 3. อ่านหนังสือ (Read books)

หนังสือเป็นสิ่งที่ดีในการเรียนรู้เกี่ยวกับการโค้ช มีหนังสือมากมายเกี่ยวกับการโค้ช และแต่ละเล่มสามารถสอนบางอย่างที่แตกต่างกัน โดยการอ่านเกี่ยวกับการโค้ชสามารถช่วยให้เข้าใจกระบวนการและวิธีการเป็นโค้ชที่ประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น

### 4. เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Attend Workshops)

มีการประชุมเชิงปฏิบัติการต่างๆ มากมายเกี่ยวกับการโค้ช การประชุมเหล่านี้สามารถสอนเทคนิคการโค้ชต่างๆ วิธีทำความเข้าใจกับผู้รับการโค้ชให้ดีขึ้น และวิธีตั้งเป้าหมาย เป็นต้น

### 5. จ้างโค้ช (Hire A Coach)

วิธีหนึ่งในการพัฒนาทักษะการโค้ชคือการจ้างโค้ช โค้ชสามารถช่วยให้เรียนรู้เทคนิคการโค้ชแบบต่างๆ วิธีทำความเข้าใจกับผู้รับการโค้ชให้ดีขึ้น และวิธีตั้งเป้าหมาย

Indeed Editorial Team (2022) เป็นกลุ่มนักเขียนและนักวิจัยที่นำเสนอข้อมูลเชิงลึกและแนวโน้มในโลกสมัยใหม่ของการทำงาน การสรรหาบุคลากร และทรัพยากรบุคคล ได้เขียนบทความชื่อ **ทักษะการโค้ชที่จำเป็นสำหรับผู้นำ (พร้อมตัวอย่าง) (Essential coaching skills for leadership (with examples))** กล่าวถึง วิธีปรับปรุงกลยุทธ์การโค้ชของคุณเพื่อความเป็นผู้นำ ดังนี้

### 1. กำหนดจุดแข็ง (Define Your Strengths)

พิจารณาคุณสมบัติที่ได้พัฒนาแล้วและใช้เป็นเครื่องมือและพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงเพื่อช่วยแนะนำตนเอง จุดแข็งอาจเป็นอะไรก็ได้ตั้งแต่ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไปจนถึงความพากเพียรเมื่อต้องรับมือกับความทุกข์ยาก สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักถึงจุดแข็งของตนเอง

เพื่อที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเหล่านั้น ในการช่วยให้สามารถโค้ชได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. ระบุเป้าหมาย (Identify Your Goals)

ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาทักษะของตนเองโดยขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานอย่างมืออาชีพ เปิดรับแนวคิดของเขาและถามคำถามที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อความนั้นชัดเจน พยายามกำหนดเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผล เกี่ยวข้อง และอิงตามเวลาเพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน

## 3. หาพี่เลี้ยง (Seek A Mentor)

สังเกตคนรอบข้าง มองหาคนที่สามารถไว้วางใจได้ และขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำ วิธีนี้สามารถช่วยให้สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและนำคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดมาใช้เป็นของตนเอง ที่ปรึกษาสามารถให้ทักษะและความรู้เพื่อช่วยปรับปรุงการเป็นโค้ช

## 4. ฝึกการฟังอย่างตั้งใจ (Practise Active Listening)

การฟังอย่างตั้งใจเป็นทักษะการโค้ชที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงตนอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมเมื่อสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งหมายถึงการสบตา รักษาท่าทางร่างกาย เปิดกว้าง และไม่ขัดจังหวะการพูด หรือให้คำแนะนำเว้นแต่จะถูกถาม ต้องปล่อยให้อีกฝ่ายพูดจนสามารถเข้าใจมุมมองของเขาอย่างถ่องแท้

## 5. อดทน (Be patient)

การโค้ชต้องใช้ความอดทน เนื่องจากต้องใช้เวลาในการพัฒนาและเข้าถึงศักยภาพของผู้รับการโค้ช การสนับสนุนและความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญเมื่อทำงานร่วมกับเขาเพื่อช่วยให้เขาเติบโตทั้งในด้านอาชีพและส่วนบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสะดวกสบายเป็นกุญแจสำคัญในการส่งเสริมความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดกว้าง

## 6. สร้างความมั่นใจ (Build confidence)

ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและรักษาความยืดหยุ่นเมื่อเรียนรู้ การมองโลกในแง่ดีว่าสามารถช่วยโค้ชคนอื่นได้อย่างไรบ้างอาจสร้างความมั่นใจให้กับตัวคุณเอง จำไว้ว่าทุกคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนต่างกัน ดังนั้นอย่าเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น ให้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและความก้าวหน้าของตนเองแทน

Quintana-Wolf (n.d.) เป็นอดีตครูในโรงเรียนของรัฐที่ผันตัวมาเป็นโค้ชด้านสุขภาพและผู้ประกอบการ ได้เขียนบทความชื่อ วิธีฝึกฝนทักษะต่างๆ ในฐานะครู พี่เลี้ยงและโค้ช (How to Sharpen Your Skills as Teacher, Mentor, and Coach) ให้ทัศนะว่า การเป็นผู้สร้างหลักสูตรและโค้ชที่ประสบความสำเร็จหมายถึงการก้าวเข้าสู่บทบาทในฐานะครู อาจเป็นเรื่องที่น่ากังวลเล็กน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการเปิดหลักสูตรหรือเป็นโอกาสในการโค้ชครั้งแรก แต่โชคดีที่โค้ชไม่จำเป็นต้องได้รับปริญญาด้านการศึกษาเพื่อที่จะเป็นครูที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับหลักสูตรการโค้ช ไม่ว่าจะป็นโค้ชมือใหม่ในการสร้างหลักสูตรหรือโค้ชที่มีหลักสูตรหลายหลักสูตร โปรดอ่านต่อเพื่อหาวิธีเพิ่มพูนทักษะการโค้ชและเสริมสร้างกรอบความคิดของตนเอง เพื่อให้ผู้รับการโค้ชได้รับประโยชน์สูงสุดจากหลักสูตร



## 1. เป็นเจ้าของความเชี่ยวชาญของตนเอง: การมีกรอบความคิด (Own Your Expertise: Mindset)

แง่มุมมองแรก (และสำคัญมาก) ในการฝึกฝนทักษะการโค้ชคือการให้ความสนใจกับกรอบความคิดของตนเอง มั่นใจในการเป็นครูหรือโค้ชผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่ต้องจมอยู่กับคุณสมบัติ “ที่เป็นทางการ” มากเกินไป การเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริงเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องมีปริญญาและใบประกาศนียบัตร

## 2. เปิดรับการโค้ชและเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Be Open to Coaching and Learning Yourself)

การก้าวเข้าสู่บทบาทการโค้ชจะทำให้คุณค่าของหลักสูตรการโค้ชลึกซึ้งยิ่งขึ้น ขณะที่โค้ชทำเช่นนี้ โค้ชไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่างเกี่ยวกับหัวข้อในหลักสูตรการโค้ช เพียงแค่ต้องนำหน้าผู้รับการโค้ชไปสองสามก้าว หากเกิดคำถามที่ไม่ทราบคำตอบ จงเป็นเจ้าของคำถามนั้น ไม่ใช่เรื่องน่าอายที่จะพูดว่า “นั่นเป็นคำถามที่ดี มาหาคำตอบกันเถอะ!” อยากรู้อยากเห็นไปพร้อมกับผู้รับการโค้ชและเปิดรับโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อฝึกฝนทักษะการโค้ชของตนเอง

## 3. การสร้างหลักสูตรการโค้ชอย่างตั้งใจ: การปฏิบัติ (Intentional Module Creation: Action)

โครงสร้างและรูปแบบของหลักสูตรของการโค้ชอาจดูเหมือนเป็นรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ แต่ส่วนต่างๆ เหล่านี้คือสิ่งที่สามารถสร้างประสิทธิภาพการโค้ชให้สูงขึ้นได้

## 4. พยายามให้สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละหลักสูตร (Try to be consistent with material across modules)

หากหลักสูตรที่ 1 มีวิดีโอบรรยาย ข้อความเตือนความจำ และการบ้านภาคปฏิบัติ ให้พยายามเก็บองค์ประกอบเหล่านั้นไว้ในหลักสูตรต่างๆ ด้วยเช่นกัน เพราะยังผู้รับการโค้ชรู้ว่าจะต้องคาดหวังอะไรมากเท่าไร เขาก็จะยิ่งรู้สึกสบายใจและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น

## 5. ใช้เวลาในการสร้างแต่ละหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ (Take Time to Craft Each Module with An Objective)

โค้ชจะต้องทราบข้อมูลที่ต้องการแบ่งปันในแต่ละหลักสูตร เป็นสิ่งที่จะต้องตัดสินใจว่าทักษะใดที่โค้ชต้องการให้ผู้รับการโค้ชใช้ได้จริงหลังจากจบหลักสูตร ตัวอย่างเช่น “หลังจากหลักสูตรนี้ ผู้เรียนจะสามารถระบุและใช้แต่ละส่วนของเครื่องทอผ้าได้” การวางวัตถุประสงค์ที่จุดเริ่มต้นของแต่ละหลักสูตร จะช่วยให้ผู้เรียนรู้ว่าควรคาดหวังอะไร และจะทำให้สมองของเขาพร้อมสำหรับการเรียนรู้ซึ่งไม่ต้องพูดถึง แต่ยังคงแสดงให้เห็นคุณค่าของหลักสูตรนั้น

## 6. ถามตัวเองว่าจะวัดได้อย่างไรหากผู้เรียนบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงแล้ว (Ask Yourself How You are Going to Measure if Students Actually Met the Goals)

โค้ชสามารถวัดผลตามโครงสร้างหลักสูตร ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแบบทดสอบจริง เป็นการวัดระหว่างการโค้ช หรือเป็นการทบทวนหลังจากจบแต่ละหลักสูตร ซึ่งการรู้ความคิดหรือการสะท้อนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปอีกเพราะผู้เรียนรู้สึกว่าเป็นผู้ควบคุมกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น และทำให้ข้อมูลใหม่มีคุณค่า

## 7. ถามคำถามให้ดีขึ้น (Get better at asking questions)

การถามคำถามที่ดีเป็นสิ่งสำคัญในฐานะผู้สร้างหลักสูตรและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะโค้ชตามหลักการแล้ว โค้ชต้องถามคำถามในระดับการคิดขั้นสูง หรือคำถามที่ไม่สามารถตอบได้ด้วยการจำหรือท่องข้อเท็จจริงอย่างง่าย ๆ คำถามเหล่านี้เชื้อเชิญให้ผู้เรียนใช้ข้อมูลที่โค้ชสอนเพื่อเพิ่มความถี่และความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้และจดจำได้มากขึ้น แทนที่จะถามเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เขาได้เรียนรู้ การตั้งคำถามที่ท้าทายวิเคราะห์ ไตร่ตรอง และสร้างสรรค์จะทำให้มีประโยชน์มากยิ่งขึ้น เพราะการให้นักเรียนปฏิบัติด้วยตัวเอง โดยบางที่อาจปฏิบัติก่อนที่พวกเขาจะรู้สึกพร้อม จะกระตุ้นให้เขาเกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งกว่าแค่ถามเขาเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ

## 8. เป็นโค้ชหรือครูที่ดีขึ้น (Becoming a better coach or teacher)

ในกระบวนการสร้างหลักสูตรและการโค้ช การเป็นครูเป็นบทบาทที่ต้องพัฒนาตลอดเวลา ราวใดที่เปิดใจรับกระบวนการนี้ โค้ชจะเติบโตได้มากขึ้นพร้อมๆ กันกับการเติบโตของผู้เรียน ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับทั้งโค้ชและผู้รับการโค้ช มีความสุขในการสอน

**สรุป** จากทัศนะของ Li Editorial Team (2019), Cotter (2021), Map Consulting (2021), Burton (2022), Career Insights (2022), Indeed Editorial Team (2022) และ Quintana-Wolf (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สังเคราะห์ได้ถึงแนวการพัฒนาทักษะการโค้ช ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สัณเคราะห์สรุปแนวการพัฒนาทักษะการโค้ช (Techniques for Developing Coaching Skills)

แนวการพัฒนาทักษะการโค้ช	Li Editorial	Cotter	Map	Burton	Career Insights	Editorial Team	Quintana-Wolf
1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Create a Safe Environment)	✓						
2. กำหนดกิจวัตรที่ไม่เป็นทางการ (Set Up an Informal Routine)	✓						
3. จัดความสนใจให้ตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Align Interests to Goals & Objectives)	✓						
4. ฝึกการฟังอย่างตั้งใจ (Practise Active Listening)						✓	
5. ฟังอย่างตั้งใจและการสังเกต (Active Listening and Observing)	✓			✓			
6. ถามคำถาม HOW และ WHAT (Ask the HOW and WHAT Questions)	✓	✓					✓
7. ชื่นชมการทำงานที่ดี (Appreciate Good Work)	✓						
8. เตรียมข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ (Prepare for Constructive Feedback)	✓						
9. เปิดใจรับคำติชม (Be Open to Feedback Yourself)	✓			✓			
10. สร้างกรอบความคิดในการโค้ชกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จ (A Coaching Mindset Sets You on the Path to Success)		✓					✓
11. เพิ่มศักยภาพของผู้รับการโค้ชให้เกิดขึ้นสูงสุด (Maximizing the Coachee's Potential)		✓					
12. ท้าทายผู้รับการโค้ชเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น (Challenging the Coachee for Higher Goals)		✓					
13. มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Having a Growth Mindset)		✓					✓
14. หาโค้ชเพื่อสอนการโค้ช (Find a Coach to Coach You)			✓	✓	✓		
15. เข้าชั้นเรียนการโค้ช (Take A Class)			✓		✓		
16. นำรูปแบบการโค้ชมาใช้ (Adopt a Coaching Model)			✓				

แนวการพัฒนาทักษะการโค้ช	Li Editorial	Cotter	Map	Burton	Career Insights	Editorial Team	Quintana-Wolf
17. ไม่หยุดเรียนรู้ (Never Stop Learning)				✓			✓
18. กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับผู้รับบริการโค้ช (Set Clear Expectations for Your Clients)				✓			
19. พัฒนารูปแบบสำหรับบทเรียนการโค้ช (Develop a Template for Your Coaching Sessions)				✓			
20. ปรับเปลี่ยนแนวความคิด (Reframing)					✓		
21. ได้รับการรับรอง (Get certified)					✓		
22. อ่านหนังสือ (Read books)					✓		
23. สร้างสายสัมพันธ์ (Rapport Building)					✓		
24. วางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)					✓		
25. สัมภาษณ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivational Interviewing)					✓		
26. มุ่งเน้นการหาทางออกของปัญหา (Solution Focused)					✓		
27. เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Attend Workshops)					✓		
28. กำหนดจุดแข็ง (Define Your Strengths)						✓	
29. ระบุเป้าหมาย (Identify Your Goals)						✓	
30. แสวงหาพี่เลี้ยง (Seek A Mentor)						✓	
31. ออดทน (Be patient)						✓	
32. สร้างความมั่นใจ (Build confidence)						✓	
33. สร้างหลักสูตรการโค้ชอย่างตั้งใจ: การปฏิบัติ (Intentional Module Creation: Action)							✓

แนวการพัฒนาทักษะการโค้ช	Li Editorial	Cotter	Map	Burton	Career Insights	Editorial Team	Quintana-Wolf
34. ถามคำถามให้ดีขึ้น (Get better at asking questions)							✓
35. เป็นโค้ชหรือครูที่ดีขึ้น (Becoming a better coach or teacher)							✓
36. เปิดรับการโค้ชและเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Be Open to Coaching and Learning Yourself)							✓
37. พยายามให้สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละหลักสูตร (Try to be consistent with material across modules)							✓
38. ใช้เวลาในการสร้างแต่ละหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ (Take Time to Craft Each Module with An Objective)							✓
39. ถามตัวเองว่าจะวัดได้อย่างไรหากผู้เรียนบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงแล้ว (Ask Yourself How You are Going to Measure if Students Actually Met the Goals)							✓

## ขั้นตอนการพัฒนาทักษะการโค้ช (The Steps of Coaching Skills)

Amatullah (2021) เป็นผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการสถาบันโค้ชสากล เขียนบทความชื่อ 4 ขั้นตอนกระบวนการโค้ช (The 4 Steps Coaching Process) กล่าวถึงกระบวนการโค้ช 4 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 เตรียมตัว (Prepare)

การเตรียมตัวเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการโค้ชแต่ละครั้ง การเตรียมการสำหรับการโค้ชทำให้มั่นใจว่าทั้งผู้เรียนและโค้ชจะใช้เวลาร่วมกันได้อย่างเต็มที่ รายละเอียดดังนี้

#### การเตรียมตัวสำหรับโค้ช

โค้ชควรเตรียมตัวโดยการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับผู้เรียน เพื่อให้มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้เรียนและเป้าหมายของเขา ดังนั้น โค้ชจะต้องทบทวนการเขียนบันทึก การประเมิน และแผนปฏิบัติการจากการโค้ชก่อนหน้า

และลำดับต่อไป โค้ชจะต้องเข้าไปในขอบเขตของการโค้ช (The Zone of Coaching) ซึ่งการเข้าสู่ขอบเขตการโค้ช (The Zone of Coaching) หมายถึงการทำจิตใจให้ปลอดโปร่งเพื่อให้สามารถอยู่กับปัจจุบันได้เต็มที่ แม้จะมีสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นในชีวิตส่วนตัวของเรา โค้ชก็ต้องเรียนรู้ที่จะถอยห่างออกมาและดำเนินการโค้ชเมื่อถึงเวลา โค้ชบางคนชอบฝึกสติหรือใช้เทคนิคการทำสมาธิซึ่งแสดงให้เห็นว่าการฝึกการโค้ชนั้นโค้ชสามารถปรับปรุงได้โดยใช้สติเป็นเครื่องมือในการเตรียมตัว

#### การเตรียมการสำหรับผู้รับการโค้ช

ผู้รับการโค้ชต้องเตรียมตัวเช่นกัน โดยต้องมีความเข้าใจว่าการโค้ชคืออะไรและสามารถช่วยพวกเขาได้อย่างไร ต้องเข้าใจว่าการโค้ชไม่ใช่การบำบัดและมีการเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติกิจกรรมที่สำคัญกว่านั้น การเตรียมพร้อมหมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้รับการโค้ชที่ดี (Coachable) โดยต้องมีความพร้อม เต็มใจ และสามารถทำงานตามที่กำหนดให้ทำได้

ผู้รับการโค้ชควรเตรียมพร้อมที่จะหารือเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการ อุปสรรคที่เข้ามากีดขวางและวิธีการก้าวไปข้างหน้า

#### การเตรียมการในช่วงการโค้ช

นอกจากนี้ยังมีการเตรียมการในการโค้ช การเตรียมการในช่วงการโค้ชหมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สร้างสายสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจกับผู้รับการโค้ชในระหว่างการดำเนินการโค้ช

### ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และสำรวจ (Analyze & Explore)

หลังจากสร้างสายสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจกับผู้รับการโค้ชแล้ว ขั้นตอนที่สองของกระบวนการโค้ชคือการวิเคราะห์และสำรวจ วิเคราะห์และสำรวจสถานการณ์เพื่อทำความเข้าใจว่าจะช่วยเหลือผู้รับการโค้ชได้ดีที่สุดอย่างไร โค้ชไม่ได้วิเคราะห์ผู้รับการโค้ชในรูปแบบการรักษาเพื่อวินิจฉัย โค้ชวิเคราะห์เพื่อขับเคลื่อนผู้รับการโค้ชให้สามารถพัฒนาตัวเองได้ โดยโค้ชจะใช้เวลาเรียนรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและทบทวนความคืบหน้าของผู้รับการโค้ช และค้นหาอุปสรรคที่หยุดยั้งการสนทนา พฤติกรรมหรืออารมณ์ของผู้รับการโค้ช

## โค้ช:

- วิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze The Situation)
- วิเคราะห์ความท้าทาย (Analyze The Challenge)
- วิเคราะห์ปัญหา (Analyze The Problem)
- ค้นพบเป้าหมาย (Discover The Goal)
- เรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเป้าหมาย (Learn More About The Goal)
- ค้นหาปัญหารอบเป้าหมาย (Discover The Issue Surrounding The Goal)
- ค้นหาสิ่งที่ทำให้ผู้รับการโค้ชกลับมา (Discover What's Holding The Client Back)
- ค้นพบสิ่งที่ทำให้ผู้รับการโค้ชติดขัด (Discover What's Keeping Them Stuck)

## ขั้นตอนที่ 3 โค้ช (Coach)

หลังจากวิเคราะห์สถานการณ์แล้ว ดำเนินการโค้ชผู้รับการโค้ชตลอดกระบวนการ โดยการสนทนาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโค้ชต้องใช้คำถามที่มีเป้าหมายและทรงพลัง มีเครื่องมือการโค้ช เทคนิคการโค้ช ข้อมูลป้อนกลับ และแนวคิดการโค้ชเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ผู้รับการโค้ชต้องการ

## ขั้นตอนที่ 4 กระทำ (Act)

ก่อนที่การสนทนาการโค้ชจะสิ้นสุดลง โค้ชควรเตรียมผู้รับการโค้ชให้พร้อมสำหรับความสำเร็จโดยดำเนินการร่วมกัน ประมาณ 10-15 นาทีก่อนที่การโค้ชจะสิ้นสุดลง ดังนี้

- ช่วยเหลือผู้รับการโค้ชในการสร้างแผนปฏิบัติการ
- กำหนดเหตุการณ์สำคัญและเป้าหมาย
- การระบุสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน
- ให้ผู้รับการโค้ชมีความรับผิดชอบ
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้รับการโค้ชมีวิสัยทัศน์ที่จำเป็นในการดำเนินการ

กระบวนการโค้ช 4 ขั้นตอนนี้ จะทำให้โค้ชมีบทเรียนการโค้ชที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขับเคลื่อนผลลัพธ์ของผู้รับการโค้ช และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

Gysling (2021) เป็นโค้ช ผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการความสะดวกรับรอง เขียนบทความชื่อ **รูปแบบการโค้ช: 6 ขั้นตอน (Coaching Model: The 6 Steps)** กล่าวถึงรูปแบบการโค้ช 6 ขั้นตอน ดังนี้

## ขั้นตอนที่ 1 การสะท้อนผล (Reflection)

ขั้นตอนนี้ไม่ได้ดำเนินการในครั้งแรก แต่เป็นการดำเนินการเพื่อทราบถึงผลลัพธ์และประสบการณ์ของการกระทำในครั้งที่ผ่านมาเท่านั้น ขั้นตอนนี้เป็นการย้อนช่วงเวลาและการเรียนรู้ในการดำเนินการที่ผ่านมา โค้ชสามารถสนับสนุนให้ผู้รับการโค้ชสะท้อนผลด้วยคำถามเช่น:

1. ตอนนี้คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ <ความท้าทาย> ของคุณ?
2. มีอะไรเปลี่ยนไปบ้างเมื่อคุณนึกถึง <ความท้าทาย> ของคุณ?
3. คุณได้สร้างความตระหนักอะไรบ้างขณะดำเนินการตาม <ขั้นตอนการดำเนินการ>?
4. คุณได้รับประสบการณ์อะไรบ้างจาก <ขั้นตอนการดำเนินการ>?

5. คุณมีการปรับเปลี่ยน <ขั้นตอนการดำเนินการ> อย่างไร?

6. ประสบการณ์ของคุณส่งผลต่อการก้าวไปข้างหน้าอย่างไร?

คำในวงเล็บเหลี่ยม<> คือสาเหตุ, ขั้นตอนการดำเนินการ ฯลฯ ที่เหมาะสมสำหรับผู้รับ  
การโค้ชและสถานการณ์ที่เขาได้รับ

**ขั้นตอนที่ 2 สาเหตุ/การชักนำ (Cause/Inducement): เหตุผลหลักสำหรับการโค้ช**

ผู้รับการโค้ชอาจมีสถานการณ์ ปัญหา หรือความท้าทายในใจที่กระตุ้นความรู้สึกและ  
อารมณ์ต่างๆ จึงมาเข้ารับการโค้ช เช่น การรบกวน ทำให้เขาเศร้า สิ้นหวัง หมดหนทาง  
ผิดพลาด ฯลฯ โค้ชสามารถช่วยกำหนดสาเหตุที่เขาต้องการจากการถามคำถามเช่น:

1. อะไรจะเป็นประโยชน์สำหรับคุณในการเข้าร่วมการโค้ชนี้?
2. วันนี้คุณมองหาอะไร?

**ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และการสำรวจ (Analysis and Exploration)**

เพื่อลงลึกและค้นหาคำตอบของสาเหตุปัญหาที่ “แท้จริง” มีเครื่องมือที่ยอดเยี่ยม  
มากมายที่จะช่วยผู้เรียน เช่น การสร้างความตระหนัก การค้นหาความเชื่อพื้นฐาน ความรู้สึก  
และค่านิยมที่แฝงอยู่ การเปลี่ยนมุมมอง การทำให้ผู้รับการโค้ชมีความรับผิดชอบ ช่วยให้เขา  
ดำเนินการต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้ง การสะท้อนผลอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความไว้วางใจ  
ช่วยให้เขาเกิดความชัดเจนในจุดมุ่งหมายของตนเอง กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจโดยใช้การตั้ง  
คำถามเชิงสร้างสรรค์ (Appreciative Inquiry (AI)) และอื่นๆ สิ่งเหล่านี้สนับสนุนผู้รับการโค้ช  
ให้เข้าใจและอธิบายปัญหาได้ดีขึ้น ทำให้ชัดเจนในความคิด และสามารถกำหนดสิ่งเร้าต่างๆ  
ให้กับสมอง จากการมองสิ่งต่างๆ ความรู้สึก ค่านิยม และอื่นๆ โดยภาพต่างๆ จะเป็นตัวอย่างที่  
มีประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลสูง “สมองทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการทาง  
สายตามากกว่าวงจรความสัมผัสด้านภาษา เป็นการกระตุ้นสมองให้โต้ตอบกับข้อมูลมากกว่า  
แค่เก็บไว้”

ในการสำรวจปัญหา สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือเราต้องไม่จมลึกลงไปในความรู้สึกและ  
ประสบการณ์ด้านลบในอดีตและหมกมุ่นอยู่กับสิ่งนั้น อาจเป็นเรื่องที่ทำลายมากในการ  
สนับสนุนผู้รับการโค้ชให้ออกจากพื้นที่เชิงลบนี้และช่วยให้เขาก้าวไปข้างหน้า ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ  
สำหรับความสำเร็จ โค้ชต้องช่วยให้ผู้รับการโค้ชรู้สึกมีพลังและมั่นใจ

“การวิเคราะห์และการสำรวจ” ข้อนี้สำคัญมาก ผู้รับการโค้ชจะวิเคราะห์สถานการณ์ มี  
ตัวเลือกและเส้นทางเพิ่มเติมได้บ้าง คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้อาจช่วยให้ผู้รับการโค้ชก้าว  
ไปข้างหน้าเพื่อค้นหาปัญหาหลักและสำรวจปัญหานั้น ในที่นี้ คำถามที่คล้ายกับคำถามต่อไปนี้  
อาจช่วยให้ผู้รับการโค้ชเข้าใจยิ่งขึ้น:

1. อะไรทำให้ความท้าทายนี้มีผลต่อคุณในตอนนี้?
2. อะไรทำให้คุณพูดถึงประเด็นนี้ในสัปดาห์นี้?
3. อะไรคือเบื้องหลังความท้าทายนี้?
4. ตอนนี้อะไรสำคัญ?
5. คุณมีทางเลือกอะไรบ้าง?
6. ตัวเลือกใดที่คุณต้องการสำรวจก่อน?



7. มุมมองอื่นที่อาจเป็นประโยชน์ในการมองหาประเด็นปัญหาของคุณ?
8. จะเกิดอะไรขึ้นหากสถานการณ์นี้มีอิทธิพลต่อคุณ?

#### ขั้นตอนที่ 4 จุดความสนใจ (Focus)

หลังจากวิเคราะห์และสำรวจผู้รับการโค้ชแล้ว ให้กำหนด อธิบาย และสรุปอย่างชัดเจนว่าเขาต้องการบรรลุอะไร และตัวเลือกหรือเส้นทางใดที่เขาเลือก หากผู้รับการโค้ชไม่เชื่อว่าเขาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ โค้ชจะต้องช่วยเขาผ่านคำถามที่ทรงพลัง คำติชม และอื่นๆ เพื่อหาวิธีที่ดีกว่าในการจัดการกับปัญหาและมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา คำติชมสนับสนุนการรับรู้ของผู้รับการโค้ชเกี่ยวกับตัวเอง คำถามต่อไปนี้อาจช่วยในขั้นตอนนี้:

1. <ตัวเลือก> นี้ให้อะไรคุณได้บ้าง?
2. อะไรทำให้ <ตัวเลือก> นี้มีความสำคัญและมีแนวโน้มมากที่สุดในขณะนี้?
3. อะไรจะเปลี่ยนไปหากคุณมาถึง <ตัวเลือก> นี้?

#### ขั้นตอนที่ 5 ความมุ่งมั่น (Commitment): +ความรับผิดชอบ

ผู้รับการโค้ชอาจพบแนวทางต่างๆ เพื่อจัดการกับปัญหา แม้ในระยะสั้น เพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถบรรลุเป้าหมายที่มุ่งเน้น ออกแบบ และแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างยั่งยืน เขาต้องมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีเครื่องมือที่ยอดเยี่ยมมากมายในการสนับสนุนผู้รับการโค้ช เพื่อกำหนด “ความเป็นอิสระ ความชำนาญ และจุดมุ่งหมาย” เพื่อให้มีแรงจูงใจและคิดบวก และ “กระบวนการรับผิดชอบ” เพื่อรับผิดชอบต่อความมุ่งมั่น โดยคำถามต่อไปนี้จะช่วยได้:

1. ความมุ่งมั่นนี้เชื่อมโยงกับจุดประสงค์ของคุณอย่างไร?
2. ความมุ่งมั่นหมายถึงอะไร?
3. อะไรทำให้คุณหยุดมุ่งมั่น?

#### ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Solution-Oriented Action)

หลังจากนั้น ผู้รับการโค้ชจะได้รับการสนับสนุนให้คิดว่าเขาต้องการดำเนินการอย่างไรกับตัวเลือกหรือเส้นทางที่เขามุ่งมั่น ผู้รับการโค้ชพัฒนาแผนปฏิบัติการของเขา เขาต้องกำหนดการกระทำที่ดูเหมือนมีแนวโน้ม สร้างแรงจูงใจ และทีละน้อยพอที่เขาจะฉลองความสำเร็จได้บ่อยๆ การดำเนินการนี้ช่วยให้เขาทำประสบความสำเร็จ รักษาความมุ่งมั่น และก้าวไปข้างหน้า โค้ชร่วมมือกับผู้รับการโค้ชเพื่อช่วยให้เขามีความรับผิดชอบ คำถามต่อไปนี้จะช่วยได้:

1. ก้าวเล็กๆ ก้าวแรกที่ทำให้คุณก้าวไปข้างหน้าคืออะไร?
2. คุณสามารถทำตาม <ขั้นตอน> ได้เมื่อใด?
3. อะไรจะเกิดขึ้นกับคุณ?
4. อะไรบอกคุณว่านี่คือการกระทำที่ถูกต้อง?
5. การกระทำนี้เชื่อมโยงกับความมุ่งมั่นของคุณอย่างไร?
6. โครงสร้างใดที่คุณต้องการเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ?
7. คุณจะทำอย่างไรเมื่อเกิด <ปัญหา ความคิดด้านลบ ฯลฯ> ย้อนกลับมา?

SOCO (n.d.) เป็นผู้ให้บริการฝึกอบรมองค์กรชั้นนำในสิงคโปร์ เขียนบทความชื่อ 7 รูปแบบการโค้ชยอดนิยมที่ผู้จัดการทุกคนต้องรู้และใช้ (7 popular coaching models all managers need to know & use) รายละเอียดดังนี้

### รูปแบบที่ 1 รูปแบบการโค้ชที่เน้นวิธีการแก้ปัญหา (Solution-Focused Coaching Model)

รูปแบบการโค้ชเพื่อแก้ปัญหาที่มุ่งเน้นไปที่การสำรวจปัญหาต่างๆ กับผู้รับการโค้ชมากกว่า การพูดคุยถึงความซับซ้อนของปัญหาที่พบ แนวคิดโดยรวมคือเทคนิคเหล่านี้ช่วยให้ผู้รับการโค้ชเห็น ภาพปลายทาง เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างแนวทางสำหรับการเดินทางไปยังจุดนั้นได้

การบรรลุเป้าหมายนี้ทำได้โดยโค้ชเน้นการใช้ถ้อยคำที่ระบุถึงเหตุการณ์ที่เป็น "ปัจจุบันกาล" เพื่อเป็นกรอบเป้าหมายให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ในทางกลับกัน โค้ชใช้ถ้อยคำระบุเหตุการณ์ที่เป็น "อดีตกาล" เมื่อเน้นที่ปัญหาในอดีต เพื่อจะช่วยกำหนดกรอบมุมมองของผู้รับการโค้ช เหมือนกับว่า ปัญหานั้นได้รับการแก้ไขแล้ว

ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการโค้ชที่เน้นการแก้ปัญหาจึงอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ขั้นตอน:

**ขั้นตอนที่ 1 การตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questioning):** ช่วยให้ผู้รับการโค้ช มอง “ย้อนกลับ” ราวกับว่าพวกเขาไปถึงเป้าหมายแล้ว

**ขั้นตอนที่ 2 การประเมิน (Scaling):** วิเคราะห์ตำแหน่งที่ผู้รับการโค้ชอยู่ในขณะนี้และแยก ความแตกต่างกับตำแหน่งที่พวกเขาต้องการ

**ขั้นตอนที่ 3 จินตนาการ (Imagination):** โค้ชกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชจินตนาการถึงสิ่งที่จะ แตกต่างออกไปหากพวกเขาบรรลุเป้าหมาย

### รูปแบบที่ 2 รูปแบบการโค้ช GROW (GROW Coaching Model)

พัฒนาโดยโค้ชธุรกิจชื่อดังอย่าง Graham Alexander, Alan Fine และ Sir John Whitmore ในช่วงปี 1980 โมเดลการโค้ชของ GROW พยายามที่จะส่งเสริมความมั่นใจและสร้าง แรงจูงใจในตนเองให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจส่วนตัว ด้วยเหตุนี้ วิธีที่ดีที่สุดในการมองเห็นแบบจำลองการโค้ชของ GROW คือการมองว่าเป็นการเดินทาง กระบวนการมักจะเริ่มต้น ด้วยเป้าหมาย (ที่คุณกำลังจะไป) ระบุว่าคุณอยู่ที่ไหนในปัจจุบัน (ความเป็นจริง) จากนั้นสำรวจ ตัวเลือกที่จะช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมาย (ตัวเลือกของคุณ) สุดท้าย การเดินทางที่ดีทั้งหมดเริ่มต้นด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ การเดินทางพร้อมกับเตรียมรับอุปสรรคที่อาจพบระหว่างทาง (ความปรารถนา)

ตัวย่อของรูปแบบ GROW ในรายละเอียดเพิ่มเติม รวมถึงคำถามที่โค้ชสามารถถามเพื่อใช้ รูปแบบนี้ให้ดีที่สุด:

#### ขั้นตอนที่ 1 เป้าหมาย (Goals): แรงบันดาลใจ

ในขั้นตอนแรกของรูปแบบการโค้ชของ GROW โค้ชจะช่วยผู้รับการโค้ชระบุสิ่งที่พวกเขา ต้องการทำหรือบรรลุผล ในการทำเช่นนี้ โค้ชจะช่วยผู้รับการโค้ชสำรวจทางเลือกของพวกเขาโดย ถามคำถามที่มุ่งเน้นอนาคต และแนะนำพวกเขาให้ค้นพบเป้าหมายที่เจาะจง บรรลุผล และคุ้มค่า ตัวอย่างเช่น ประเภทของคำถามที่คุณสามารถถามผู้ได้รับการโค้ช ได้แก่:

- “คุณต้องการบรรลุอะไรจากการสนทนานี้?”

- “คุณกำลังพยายามแก้ปัญหาอะไรอยู่?”
- “มีสิ่งที่เราสามารถทำได้เพื่อจะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคุณหรือไม่?”
- “การบรรลุเป้าหมายนี้มีประโยชน์อย่างไร?”
- “คนอื่นจะได้รับประโยชน์หรือไม่? แบบไหน?”
- “รู้สึกอย่างไรที่จะบรรลุเป้าหมายนี้?”

## ขั้นตอนที่ 2 สภาพความเป็นจริง (Reality): สถานการณ์ปัจจุบัน อุปสรรคภายในและ

### ภายนอก

เมื่อผู้ได้รับการโค้ชมีเป้าหมายในใจแล้ว ก็ถึงเวลาที่โค้ชจะต้องช่วยให้พวกเขาได้รับมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันของพวกเขา ส่งผลให้โค้ชต้องใช้คำถามเชิงสำรวจด้วยการคิดอย่างรอบคอบ โดยรวมแล้ว จุดเน้นคือการขยายความคิดของโค้ชโดยพิจารณาจากมุมมองต่างๆ เช่น ความคิดเห็นที่พวกเขาได้รับในอดีต คำถามที่โค้ชสามารถถามเพื่อให้บรรลุมีดังนี้:

- “คุณได้ดำเนินการอะไรไปบ้างเพื่อบรรลุเป้าหมายของคุณ?”
- “อะไรเป็นแรงจูงใจให้คุณไปสู่เป้าหมายของคุณ?”
- “อะไรที่ขัดขวางไม่ให้คุณบรรลุเป้าหมาย?”
- “หากสิ่งต่างๆ ไม่เปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อคุณและผู้อื่นอย่างไร?”
- “อะไรคืออุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางไม่ให้คุณบรรลุเป้าหมาย?”
- “คุณรู้สึกอย่างไรที่พยายามเอาชนะความท้าทายนี้?”

## ขั้นตอนที่ 3 ตัวเลือก (Options): ความเป็นไปได้ จุดแข็ง และทรัพยากร

ขั้นตอนที่ 3 ของรูปแบบการโค้ชของ GROW ให้ผู้รับการโค้ชกำหนดอย่างแม่นยำว่าพวกเขาสามารถปิดช่องว่างระหว่างจุดที่พวกเขาอยู่ในปัจจุบันกับจุดที่พวกเขาต้องการจะเป็นในอนาคตได้อย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ โค้ชสามารถกระตุ้นผู้ได้รับการโค้ชด้วยคำถามต่างๆ เช่น:

- “อะไรคือทางออกที่ดี?”
- “คุณมีทางเลือกอื่นอย่างไรในการบรรลุเป้าหมายนี้?”
- “มีใครบ้างที่จะช่วยให้คุณได้รับมุมมองที่แตกต่างจากนี้?”
- “คุณเคยแก้ไขปัญหาค่คล้ายกันมาก่อนได้อย่างไร?”
- “คุณจะทำอะไรได้อีก?”
- “ข้อดีและข้อเสียของแต่ละตัวเลือกคืออะไร?”
- “คุณคาดคะเนถึงอุปสรรคใดๆ ที่อาจขัดขวางไม่ให้คุณบรรลุขั้นตอนแรกนี้หรือไม่?”

## ขั้นตอนที่ 4 ความตั้งใจ (Will): การกระทำและความรับผิดชอบ

ขั้นตอนสุดท้ายของแบบจำลองการโค้ชของ GROW เห็นว่าโค้ชสนับสนุนผู้รับการโค้ชในการระบุชุดของการดำเนินการที่จะช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายและทำให้เขาเกิดความมุ่งมั่นตามข้อตกลง การทำเช่นนี้ช่วยให้ผู้รับการโค้ชเห็นภาพขั้นตอนในกระบวนการของตนเอง ดังนั้นจึงเพิ่มความน่าจะเป็นที่พวกเขาจะดำเนินการเหล่านี้ให้สำเร็จ โดยรวมแล้วขึ้นอยู่กับโค้ชที่จะช่วยให้ผู้รับการโค้ชบรรลุความชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนในอนาคตของพวกเขาและวางแผนที่จะมุ่งมั่นกับพวกเขา คำถามที่โค้ชสามารถถามเพื่อให้บรรลุขั้นตอนสุดท้ายนี้ ได้แก่:

- “อะไรเป็นขั้นตอนแรกที่คุณต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้?”

- “คุณจะทำเมื่อไหร่?”
- “คุณสามารถทำอะไรต่อไปได้บ้าง?”
- “คุณมีความมุ่งมั่นเพียงใดในระดับ 1-10 ที่จะทำแต่ละอย่างให้สำเร็จ?”
- “คุณต้องการการสนับสนุนเพื่อเติมเต็มสิ่งนี้หรือไม่?”
- “ใครจะช่วยได้?”
- “คุณต้องการติดตามการสนทนานี้อย่างไร?”

### รูปแบบที่ 3 รูปแบบการโค้ชแบบ OSKAR (OSKAR Coaching Model)

รูปแบบการโค้ชเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานอีกรูปแบบหนึ่งคือรูปแบบ OSKAR พยายามเน้นย้ำถึงความก้าวหน้าและผลบวกของความพยายามของทีม เช่นเดียวกับรูปแบบหลายๆ แบบ สนับสนุนโค้ชให้เข้าใจวิธีเชื่อม "ช่องว่าง" ระหว่างตำแหน่งปัจจุบันกับความปรารถนาในอนาคต พัฒนาโดยโค้ช Mark McKergow และ Paul Z. Jackson ในปี 2545 กรอบรูปแบบการโค้ชอย่างง่ายประกอบด้วยขั้นตอนง่ายๆ 5 ขั้นตอน:

#### ขั้นตอนที่ 1 ผลลัพธ์ (Outcome)

จุดเน้นของรูปแบบการโค้ชของ OSKAR ขั้นแรกอยู่ที่โค้ชที่สนับสนุนผู้รับการโค้ชในการทำความเข้าใจและพูดในสิ่งที่ต้องการบรรลุจากการโค้ช เพื่อช่วยเปิดประสบการณ์การเป็นโค้ช โดยสามารถถามคำถามเช่น:

- คุณต้องการบรรลุอะไร?
- เป้าหมายบางอย่างที่คุณต้องการบรรลุคืออะไร?
- อะไรคือผลลัพธ์ที่ดีของการโค้ชครั้งนี้?
- คุณต้องการเน้นอะไรเพื่อการปรับปรุง?
- คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณกำลังมีพัฒนาการที่ดีขึ้น? พัฒนาการที่เกิดขึ้นจะทำให้คุณรู้สึกอย่างไร?

#### ขั้นตอนที่ 2 ประเมิน (Scale)

ในขั้นตอนที่ 2 ของรูปแบบการโค้ชของ OSKAR โค้ชพยายามช่วยให้ผู้รับการโค้ชตระหนักและปรับแต่งเป้าหมายให้เป็นความคาดหวังที่เป็นจริงได้ ในการทำเช่นนี้ โค้ชใช้ระดับการวัด 1-10 และเพียงแค่ออกให้โค้ชให้คะแนนว่าผู้รับการโค้ชบรรลุเป้าหมายได้แค่ไหนแล้ว ตัวอย่างเช่น โค้ชอาจถามคำถามเช่น: “ในระดับ 1-10...”

- “ในระดับ 1-10... ถ้า 1 ยังไม่บรรลุเป้าหมายและ 10 บรรลุเป้าหมายของคุณในระดับสูงสุด ตอนนี้คุณอยู่ระดับไหน?”
- “จะให้คะแนนผู้ที่พยายามบรรลุเป้าหมายเดียวกันในระดับไหน?”
- “ถ้า 10 คือเป้าหมายสุดท้ายของคุณ เป้าหมายนั้นจะเป็นอย่างไร?”
- “คุณรู้จักใครสักคนที่คุณจะให้คะแนน 10 เมื่อเทียบกับเป้าหมายของคุณหรือไม่, ถ้าใช่เพราะเหตุใด?”

#### ขั้นตอนที่ 3 ความรู้-วิธีการ (Know-How)

ในขั้นตอนที่ 3 ของรูปแบบการโค้ชของ OSKAR โค้ชจะช่วยผู้รับการโค้ชระบุทักษะและวิธีการที่พวกเขาต้องทำให้สำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การทำเช่นนี้ช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถ

สำรวจและวิเคราะห์ความสามารถในปัจจุบันเพื่อพิจารณาว่าจำเป็นต้องพัฒนาอะไรบ้าง ดังนั้นการสำรวจนี้จะช่วยจัดทำแผนปฏิบัติการคร่าวๆ ที่จะช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายได้ คำถามที่โค้ชสามารถถามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ได้จาก:

- คุณต้องมีทักษะอะไรบ้าง?
- คุณต้องการเรียนรู้หัวข้อใดบ้าง
- คุณรู้หรือไม่ว่าคุณต้องการการสนับสนุนประเภทใด?
- ความรู้ใดที่สามารถช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายได้?
- วิธีการใดที่สามารถช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายได้?

#### **ขั้นตอนที่ 4 ยืนยันและดำเนินการ (Affirm & Action)**

ในขั้นที่ 4 ของรูปแบบการโค้ชของ OSKAR ผู้รับการโค้ชจะสะท้อนถึงสถานะปัจจุบันของพวกเขาและการดำเนินการใดที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น จุดเน้นในขั้นตอนนี้คือการช่วยให้ผู้รับการโค้ชสะท้อนถึงสิ่งที่ได้ผลดีและสิ่งที่จะทำต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่ตามมาคือ โค้ชจะมุ่งเน้นไปที่การช่วยวางแผนการดำเนินการที่ต้องการซึ่งผู้รับการโค้ชต้องการบรรลุเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการทำเช่นนั้น โค้ชสามารถถามคำถามเช่น:

- สิ่งที่คุณทำอยู่แล้วได้ผลดีหรือไม่?
- สิ่งที่คุณทำอยู่ตอนนี้ได้ผลอย่างไร?
- คุณต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรไหม?
- ก้าวแรกของการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะอย่างไร?
- คุณต้องดำเนินการโดยวิธีใดในตอนนี้?

#### **ขั้นตอนที่ 5 ทบทวน (Review)**

ในขั้นตอนสุดท้ายของแบบจำลองการโค้ชของ OSKAR โค้ชจะช่วยผู้รับการโค้ชสะท้อนความคืบหน้าของพวกเขาในขณะที่เดียวกันก็ระบุส่วนที่ต้องปรับปรุง เป็นผลทำให้พวกเขารับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของการกระทำของพวกเขา ในขั้นตอนนี้ ประเภทของคำถามที่โค้ชควรถามเพื่อการทบทวน ติดตามผล และกำหนดความคืบหน้า ได้แก่:

- คุณได้ดำเนินการขั้นตอนใดบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคุณ?
- คุณทำอะไรมากกว่าไปจากการโค้ชครั้งล่าสุดของเราหรือไม่?
- คุณหยุดนิสัยเก่าๆ (หรือวิธีการทำสิ่งต่างๆ) อะไรบ้าง?
- คุณรู้สึกอย่างไรกับความก้าวหน้าในปัจจุบันของคุณ?
- คุณกำลังทำอะไรมากกว่า?

#### **รูปแบบที่ 4 รูปแบบการโค้ช CLEAR (CLEAR Coaching Model)**

รูปแบบการโค้ชที่มีโครงสร้างน้อยกว่า OSKAR หรือรูปแบบที่เน้นการแก้ปัญหา การฝึกโค้ช CLEAR เป็นกรอบการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยคำถามซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชบรรลุการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเพียงแค่ช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายเฉพาะ ตัวอย่างของรูปแบบการโค้ช CLEAR มีดังนี้:

### ขั้นตอนที่ 1 ข้อตกลง (Contract)

ในขั้นแรกของรูปแบบการโค้ชแบบ CLEAR โค้ชจะเริ่มต้นด้วยการอภิปรายว่าโค้ชและผู้รับการโค้ชจะทำงานร่วมกันอย่างไร สิ่งที่แต่ละคนต้องการได้รับการโค้ชนี้ และความสำเร็จนี้มีลักษณะอย่างไร คำถามที่โค้ชสามารถถามเพื่อตรวจสอบรวมถึง:

- คุณต้องการเน้นอะไรเป็นพิเศษในการโค้ชครั้งนี้?
- ผลการสนทนาของเราเป็นอย่างไร?
- คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณมีการโค้ชที่ดี?
- ฉันจะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จหรือทำอะไรได้บ้างในวันนี้?

### ขั้นตอนที่ 2 ฟัง (Listen)

หลังจากขั้นตอนการทำข้อตกลง สิ่งสำคัญคือโค้ชต้องรับฟังอย่างตั้งใจ ณ จุดนี้ โค้ชควรมองหาความชัดเจน รายละเอียด และความเชื่อมโยงเพื่อทำความเข้าใจว่าแต่ละคนคิดอย่างไรเกี่ยวกับหัวข้อนี้และรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับหัวข้อนี้

### ขั้นตอนที่ 3 สำรวจ (Explore)

ในขั้นต่อไป ข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้รับการโค้ชควรมีความชัดเจนมากขึ้น สิ่งนี้ทำให้โค้ชสามารถเริ่มถามคำถามเฉพาะเจาะจงเพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชเข้าใจความเชื่อมโยงทางอารมณ์กับสถานะปัจจุบันและสิ่งที่เขาต้องการเปลี่ยนแปลง

### ขั้นตอนที่ 4 กระทำ (Action)

ตอนนี้โค้ชถามคำถามเพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชพิจารณาการกระทำที่เป็นไปได้ สำรวจว่าพวกเขาารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับตนเอง และท้ายที่สุดช่วยให้พวกเขายอมรับการกระทำเหล่านั้น สิ่งสำคัญคือต้องสังเกตว่าคำถามเหล่านี้ควรเป็นประโยชน์ แต่ไม่ควรชี้นำไปในทิศทางใดโดยเฉพาะ หรือช่วยเหลือผู้รับการโค้ชหากเขาไม่สามารถนึกถึงการกระทำที่เหมาะสมได้ คำถามที่โค้ชสามารถถามได้ในขั้นตอนนี้ได้แก่:

- คุณจะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- คุณคิดว่าอะไรจะช่วยให้สิ่งนี้เกิดขึ้นได้?
- มีการสนับสนุนหรือแหล่งข้อมูลจากใครบ้างที่คุณต้องการหรือไม่?
- คุณจะเริ่มทำสิ่งนี้เมื่อใด?
- คุณจะรู้สึกอย่างไรเมื่อได้เริ่ม?
- คุณคิดว่าต้องทำอะไรต่อไป?

### ขั้นตอนที่ 5 ทบทวน (Review)

ในขั้นตอนสุดท้ายของการโค้ช โค้ชทบทวนประเด็นสำคัญ รวมถึงการสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ของข้อตกลงและความก้าวหน้าของผู้รับการโค้ช ณ จุดนี้ โค้ชควรถามผู้รับการโค้ชว่ามีอะไรอีกบ้างที่พวกเขาต้องการจะอธิบาย

### รูปแบบที่ 5 รูปแบบการโค้ชแบบ AOR (AOR Coaching Model)

รูปแบบการโค้ช AOR ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่สนับสนุนวิธีการลองผิดลองถูกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พุดง่าย ๆ ก็คือเป็นสไตล์การโค้ชแบบ “ณ ขณะนั้น” มากกว่า และช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นผลให้ถูกมองว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เกิดขึ้นทุก

เดือน นั้นเป็นเหตุผลที่ผู้จัดการชอบใช้รูปแบบการโค้ชเป็นเครื่องมือในการแข่งขันเพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถเปรียบเทียบกิจกรรมของพวกเขากับทีมของตนได้ โดยรวมแล้ว รูปแบบนี้เหมาะสำหรับโค้ชที่ต้องการทำกำหนดการร่วมกับทีม ซึ่งช่วยให้มีความยืดหยุ่นเป็นพิเศษในการปรับและพัฒนากระบวนการเมื่อจำเป็น

รูปแบบการโค้ชแบบ AOR:

**ขั้นตอนที่ 1 กิจกรรม (Activities):** หมายถึงกิจกรรมของแต่ละคน ซึ่งอาจรวมถึง: การโทรเพื่อขายสินค้า การวิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมายในบัญชี LinkedIn การส่งอีเมลเพื่อขายสินค้าให้ผู้สนใจ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและอื่น ๆ

**ขั้นตอนที่ 2 วัตถุประสงค์ (Objectives):** นี่คือเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับกิจกรรม ตัวอย่างเช่น โค้ชฝ่ายขายอาจตั้งเป้าหมายให้ตัวแทนขายทำการขายจำนวน x ต่อวันหรือสัปดาห์

**ขั้นตอนที่ 3 ผลลัพธ์ (Results):** เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่ได้รับจากวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น กำไรต่อการขายที่สูงขึ้น อัตรากำไรที่ดีขึ้น การตอบสนองที่รวดเร็วขึ้น หรืออัตราการรอดดับบัญชีที่ต่ำกว่า

**รูปแบบที่ 6 รูปแบบการโค้ชแบบ FUEL (FUEL Coaching Model)**

พัฒนาครั้งแรกโดย John Zenger และ Kathleen Stinnett รูปแบบการโค้ชของ FUEL พยายามจับคู่โค้ชที่ถามคำถามปลายเปิดกับผู้รับการโค้ช ซึ่งมีหน้าที่วิเคราะห์สถานการณ์ของผู้รับการโค้ช กำหนดผลลัพธ์ในอุดมคติ และแสดงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างโมเดลการโค้ช FUEL มีดังนี้:

**ขั้นตอนที่ 1 วางกรอบการสนทนา (Frame The Conversation):** โดยกำหนดบริบทของการสนทนาโดยยอมรับวัตถุประสงค์ กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ต้องการของการสนทนา

**ขั้นตอนที่ 2 ทำความเข้าใจกับสถานะปัจจุบัน (Understand The Current State):** โดยการสำรวจสถานะปัจจุบันจากมุมมองของแต่ละบุคคลและขยายความตระหนักรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อระบุปัญหาที่แท้จริง

**ขั้นตอนที่ 3 สำรวจสถานะที่ต้องการ (Explore The Desired State):** โดยอธิบายเป้าหมายสูงสุดและสำรวจทางเลือกต่างๆ ก่อนจัดลำดับความสำคัญของวิธีการที่แนะนำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นี้

**ขั้นตอนที่ 4 วางแผนความสำเร็จ (Layout A Success Plan):** เพื่อระบุขั้นตอนเฉพาะที่ผู้รับการโค้ชต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แผนงานสู่ความสำเร็จนี้ยังรวมถึงเหตุการณ์สำคัญสำหรับการติดตามผลและความรับผิดชอบ

**รูปแบบที่ 7 รูปแบบการโค้ชแบบ WOOP (WOOP Coaching Model)**

สร้างขึ้นโดยนักจิตวิทยาชาวเยอรมัน Gabriele Oettingen รูปแบบการโค้ชแบบ WOOP เป็นกลยุทธ์ทางวิทยาศาสตร์ "เพื่อค้นหาและเติมเต็มความปรารถนา" ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีการโค้ชจึงมุ่งเน้นไปที่ว่าผู้รับการโค้ชได้รับผลกระทบจากการรับรู้ อารมณ์ และพฤติกรรมอย่างไร แบบจำลองนี้ช่วยให้โค้ชมีความแตกต่างทางจิตใจระหว่างตำแหน่งที่โค้ชอยู่ตอนนี้กับตำแหน่งที่ผู้รับการโค้ชต้องการไปถึงเป้าหมาย การสร้างความไม่ลงรอยกันในลักษณะนี้กลายเป็นแรงจูงใจและแรงผลักดันที่สำคัญสำหรับผู้รับการโค้ชในการบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ ตัวแบบช่วยให้ผู้รับการโค้ชระบุความปรารถนาในอาชีพ จากนั้นกำหนดกลไกการสนับสนุนที่จะสร้างแผนงานสู่ความสำเร็จ

รายละเอียดของรูปแบบการโค้ชของ WOOP มีดังนี้:

**ขั้นตอนที่ 1 สิ่งที่ต้องการ (Wish):** สิ่ง queแต่ละคนหวังว่าจะบรรลุ

**ขั้นตอนที่ 2 ผลลัพธ์ (Outcome):** เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ซึ่งบุคคลจะบรรลุเมื่อได้รับ "สิ่งที่ปรารถนา"

**ขั้นตอนที่ 3 อุปสรรค (Obstacles):** ความท้าทายที่แต่ละคนต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุ "สิ่งที่ปรารถนา"

**ขั้นตอนที่ 4 แผน (Plan):** แผนงานเพื่อบรรลุ "สิ่งที่ปรารถนา"

**สรุป** จากทัศนะของ Amatullah (2021), Gysling (2021) และ SOCO (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น ขอนำเสนอขั้นตอนการพัฒนาทักษะการโค้ช (The steps of Coaching Skill) ของแต่ละแหล่งที่นำมาอ้างอิงดังนี้

1. **Amatullah (2021)** มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- เตรียมตัว (Prepare)
- วิเคราะห์และสำรวจ (Analyze & Explore)
- โค้ช (Coach)
- กระทำ (Act)

2. **Gysling (2021)** มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

- การสะท้อนผล (Reflection)
- สาเหตุ/การชักนำ (Cause/Inducement): เหตุผลหลักสำหรับการโค้ช
- การวิเคราะห์และการสำรวจ (Analysis and Exploration)
- จุดความสนใจ (Focus)
- ความมุ่งมั่น (Commitment): +ความรับผิดชอบ
- การดำเนินการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Solution-Oriented Action)

3. **Gysling (2021)** กล่าวถึงขั้นตอนการโค้ชตามรูปแบบการโค้ช ดังนี้

**รูปแบบที่ 1** รูปแบบการโค้ชที่เน้นวิธีการแก้ปัญหา (Solution-Focused Coaching Model) มี 3 ขั้นตอนคือ

- การตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questioning)
- การประเมิน (Scaling)
- จินตนาการ (Imagination)

**รูปแบบที่ 2** รูปแบบการโค้ช GROW (GROW Coaching Model) มี 4 ขั้นตอนคือ

- เป้าหมาย (Goals): แรงบันดาลใจ
- สภาพความเป็นจริง (Reality): สถานการณ์ปัจจุบัน อุปสรรคภายในและภายนอก
- ตัวเลือก (Options): ความเป็นไปได้ จุดแข็ง และทรัพยากร
- ความตั้งใจ (Will): การกระทำและความรับผิดชอบ

**รูปแบบที่ 3** รูปแบบการโค้ชแบบ OSKAR (OSKAR Coaching Model) มี 5 ขั้นตอนคือ

- ผลลัพธ์ (Outcome)
- ประเมิน (Scale)



- ความรู้-วิธีการ (Know-How)
- ยืนยันและดำเนินการ (Affirm & Action)
- ทบทวน (Review)

**รูปแบบที่ 4** รูปแบบการโค้ช CLEAR (CLEAR Coaching Model) มี 5 ขั้นตอนคือ

- ข้อตกลง (Contract)
- ฟัง (Listen)
- สำรวจ (Explore)
- กระทำ (Action)
- ทบทวน (Review)

**รูปแบบที่ 5** รูปแบบการโค้ชแบบ AOR (AOR Coaching Model) มี 3 ขั้นตอนคือ

- กิจกรรม (Activities)
- วัตถุประสงค์ (Objectives)
- ผลลัพธ์ (Results)

**รูปแบบที่ 6** รูปแบบการโค้ชแบบ FUEL (FUEL Coaching Model) มี 4 ขั้นตอนคือ

- วางกรอบการสนทนา (Frame The Conversation)
- ทำความเข้าใจกับสถานะปัจจุบัน (Understand The Current State)
- สำรวจสถานะที่ต้องการ (Explore The Desired State)
- วางแผนความสำเร็จ (Layout A Success Plan)

**รูปแบบที่ 7** รูปแบบการโค้ชแบบ WOOP (WOOP Coaching Model) มี 4 ขั้นตอนคือ

- สิ่งที่ต้องการ (Wish)
- ผลลัพธ์ (Outcome)
- อุปสรรค (Obstacles)
- แผน (Plan)

### การประเมินทักษะการโค้ช (Coaching Skills Checklist)

National Community Media Alliance (NCMA) (n.d.) เป็นพันธมิตรของสื่อชุมชน: สื่อสิ่งพิมพ์ หนังสือพิมพ์ เอกสารแจกฟรี นิตยสาร ใบปลิว กล่าวถึง รายการตรวจสอบทักษะการโค้ช (Coaching skills checklists) ว่า รายการตรวจสอบ (Checklist) การดำเนินการโค้ชนี้ จะช่วยให้สามารถประเมินได้ว่าโค้ชกำลังพัฒนาทักษะแต่ละอย่างได้ดีเพียงใด โดยการทำความเข้าใจที่ครอบคลุมของโค้ช

ทักษะการโค้ชเหล่านี้ประกอบด้วย: เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Techniques) การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) การสร้างสายสัมพันธ์ (Building Rapport) การแสดงความเห็นอกเห็นใจ (Demonstrating Empathy) การตั้งเป้าหมาย (Setting A Goal) การให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ (Giving Constructive Feedback) และการใช้สัญชาตญาณ (Using your Intuition)

รายการตรวจสอบ (Checklist) นี้ ออกแบบมาเพื่อช่วยมุ่งเน้นที่ทักษะการโค้ช ซึ่งมักจะขัดแย้งกับวิธีการทำงานตามปกติของผู้จัดการ ในความเป็นจริงแล้ว การปิดพฤติกรรมการจัดการตามธรรมชาติอาจเป็นเรื่องยากเมื่อทำหน้าที่เป็นโค้ช

ตัวอย่างเช่น ในฐานะผู้จัดการเมื่อมอบหมายงาน โดยปกติจะสั่งให้แต่ละคนทำงานที่ระบุ จากนั้นตรวจสอบ (แต่ไม่จำเป็นต้องสนับสนุน) บุคคลนั้นว่าพวกเขาทำงานอย่างไร และมักจะให้ข้อเสนอแนะตามผลลัพธ์มากกว่าการสังเกตว่างานเสร็จสิ้น

โดยต้องดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานประจำวันดำเนินไปอย่างราบรื่น และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ผู้จัดการจะต้องมอบหมายงานให้กับบุคคลต่างๆ ซึ่งงานเหล่านี้จะมีกระบวนการที่เป็นเอกสารอยู่แล้ว และต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จเท่านั้น ไม่ได้พยายามที่จะดึงแนวคิดใหม่ๆ จากบุคคลนั้นในด้านวิธีการการทำงานหรือความคาดหวังที่จะให้เขาทำทนายประสิทธิภาพการทำงานหรือวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานนี้

แต่ การโค้ชจำเป็นต้องมีชุดของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ในบทบาทการจัดการ ต้องให้คำแนะนำที่ชัดเจนในการปฏิบัติตามกระบวนการที่มีอยู่ จากนั้นติดตามความคืบหน้าไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ในฐานะโค้ช อาจตั้งคำถามโดยปริยายว่าทำไมงานถึงเสร็จและทำได้อย่างไร เพราะแนวทางนี้สามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ เนื่องจากสนับสนุนการคิดเชิงวิพากษ์และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

ข้อแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือโค้ชจำเป็นต้องสร้างสายสัมพันธ์ที่ยึดตามความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ แต่ในฐานะผู้จัดการมักถูกกีดกันไม่ให้เปิดเผยโดยสิ้นเชิงเกี่ยวกับประเด็นบางอย่าง เนื่องจากสิ่งต่างๆ เช่น การเมืองภายในและความลับทางการค้า เป็นต้น

ปัจจัยเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการโค้ชจากภายใน (Internal Coaching) ซึ่งสามารถเอาชนะได้ด้วยการพยายามอย่างมีสติเท่านั้น รายการตรวจสอบ (Checklist) นี้ ออกแบบมาเพื่อช่วยให้สามารถโค้ชจากภายในได้

<b>รายการตรวจสอบการดำเนินการโค้ช</b>	
<p>รายการตรวจสอบ (Checklist) นี้ จะช่วยให้จำได้ว่าต้องใช้ทักษะการโค้ชแต่ละอย่างที่ได้พัฒนาหรือต้องการพัฒนา ในระหว่างการดำเนินการแต่ละกระบวนการโค้ช โดยสามารถใช้รายการเตือนความจำนี้เพื่อประเมินว่ากำลังพัฒนาทักษะแต่ละอย่างได้ดีเพียงใด</p> <p>โดยทำเครื่องหมายที่คอลัมน์ขวาสุดทุกครั้งที่ใช้ทักษะนี้ เพื่อใช้ทักษะการโค้ชแต่ละอย่างในระหว่างการดำเนินการโค้ช</p>	
<p><b>การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ลบสิ่งรบกวนออกไป (Removed Distractions)</li> <li>– รับทราบถึงความเข้าใจของตนเอง (Acknowledged Your Understanding)</li> <li>– รับรู้ได้ทั้ง สัญญาณและเสียง/คำพูดที่ได้กล่าวออกมา (Recognized BOTH The Signs &amp; Sounds/Words of What has been Said)</li> </ul>	ใช้ทักษะนี้

<b>รายการตรวจสอบการดำเนินการโค้ช</b>	
<p><b>กำหนดเป้าหมายให้บรรลุผล (Setting Smart Goals To):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตุ้นให้เกิดการวางแผน (Activate Planning)</li> <li>- ส่งเสริมความคิดและแนวคิดใหม่ๆ (Encourage Thought &amp; New Ideas)</li> <li>- มุ่งเน้นที่ความสนใจ (Focus Attention)</li> <li>- เพิ่มพลังให้ผู้ได้รับโค้ช (Energize Coachee)</li> </ul>	
<p><b>เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Techniques):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถามในสิ่งที่ผู้รับการโค้ชให้ความสนใจ (Focus's Attention of Coachee)</li> <li>- ถามเพื่อสนับสนุนการค้นหาแนวคิดและเกิดการคิดไตร่ตรอง (Encouraged Exploration of Ideas &amp; Thoughts)</li> <li>- ถามเพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นของผู้ได้รับโค้ช (Fosters Commitment of Coachee)</li> </ul>	
<p><b>แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ (Demonstrating Empathy):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงออกถึงการรับรู้ความรู้สึกของผู้ได้รับโค้ช (Awareness of Coachee's Feelings)</li> <li>- แสดงออกถึงการรับรู้พลังความรู้สึก / ความเชื่อ (Recognition of Strength of Feeling / Belief)</li> </ul>	
<p><b>ใช้สัญชาตญาณ (Using Your Intuition):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สะท้อนสัญชาตญาณของตนเอง (Articulate your Intuition)</li> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ได้รับโค้ช (Qualify its Accuracy with Coachee)</li> <li>- ขอให้ผู้ได้รับโค้ชอธิบายเพิ่มเติม (Request Coachee to Elaborate)</li> </ul>	
<p><b>การสร้างสายสัมพันธ์ (Building Rapport):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เป้าหมายขององค์กร/คู่แข่งชั้นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ (Focus on Work-Related Examples e.g. Organizational Goals / Competitor Activities)</li> <li>- แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและความใจกว้าง (Demonstrate Your Trust &amp; Openness)</li> <li>- แสดงพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ (Display Honest Behavior)</li> </ul>	
<p><b>ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ (Giving Constructive Feedback) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อเสนอแนะจากการสังเกต (Based on Observation)</li> <li>- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกระทำของผู้ได้รับโค้ช (On Coachee's Actions)</li> <li>- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำ (On The Likely Consequences of These Actions)</li> <li>- ข้อเสนอแนะที่มุ่งเน้นพฤติกรรมเฉพาะ (Focus on A Specific Behavior)</li> <li>- ข้อเสนอแนะที่มุ่งเน้นตัวเลือกในอนาคต (Focus on Future Options)</li> </ul>	

### รายการตรวจสอบคำถามการโค้ช (Coaching Questions Checklist)

รายการตรวจสอบคำถามการโค้ชนี้มีตัวอย่างคำถามที่สามารถถามได้เมื่อทำการโค้ชสมาชิกในทีมหรือบุคคลจากทีมอื่น คำถามเหล่านี้เป็นไปตามหลักการที่ใช้ในแบบจำลองการโค้ช GROW หรือ TGROW (เมื่อใช้โมเดล GROW จะข้ามคำถามที่เกี่ยวข้องกับ 'หัวข้อ (Topic)' ไป)

การใช้คำถามประเภทนี้ในการโค้ชจะทำให้ผู้รับการโค้ชสามารถประเมินสถานการณ์และปัญหาด้วยตนเองผ่านการโค้ช โค้ชจะช่วยแต่ละคนในการระบุอุปสรรคที่ผู้รับการโค้ชเผชิญและสำรวจทางเลือกที่เป็นไปได้ที่เขาจะสามารถใช้เพื่อแก้ไขปัญหาได้

สิ่งสำคัญคือ ผู้รับการโค้ชจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการโค้ชภายในกรอบเวลาที่ตนเองตั้งไว้

โค้ชสามารถใช้คำถามเพื่อกระตุ้นผู้รับการโค้ชให้มองหาแนวคิดหรือวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ เพราะการใช้คำถามอาจกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชคิดสิ่งที่แปลกใหม่ขึ้นมาได้

การตั้งคำถามเปิดโอกาสให้โค้ชโน้มน้าวผู้รับการโค้ชให้พิจารณาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจเป็นผลมาจากการดำเนินการบางอย่าง ประการสุดท้าย การอนุญาตให้ผู้รับการโค้ชพัฒนาความคิดด้วยตนเองหมายความว่าเขามีแนวโน้มที่จะผูกพันและปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติมากขึ้น

เพราะผู้รับการโค้ชมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้นและมีความมุ่งมั่นต่อการกระทำเมื่อนำไปปฏิบัติ ทักษะในการโค้ชคือการรู้ว่าควรใช้คำถามประเภทต่างๆ เมื่อใดและอย่างไรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดของโค้ช

รายการตรวจสอบคำถามการโค้ช
<p>รายการตรวจสอบนี้ให้ตัวอย่างคำถามที่โค้ชสามารถถามได้เมื่อโค้ชสมาชิกในทีมหรือบุคคลจากทีมอื่น คำถามเหล่านี้เป็นไปตามหลักการที่ใช้ในรูปแบบการโค้ช GROW หรือ TGROW (เมื่อใช้โมเดล GROW จะข้ามคำถามที่เกี่ยวข้องกับ 'หัวข้อ (Topic)' ไป)</p> <p>การใช้คำถามประเภทนี้ในการโค้ชจะทำให้ผู้รับการโค้ชสามารถประเมินสถานการณ์และปัญหาด้วยตนเองผ่านการโค้ช โค้ชจะช่วยแต่ละคนในการระบุอุปสรรคที่ผู้รับการโค้ชเผชิญและสำรวจทางเลือกที่เป็นไปได้ที่ผู้รับการโค้ชจะสามารถใช้เพื่อแก้ไขปัญหาได้</p> <p>ที่สำคัญ ผู้รับการโค้ชจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการโค้ชภายในกรอบเวลาที่ตนเองตั้งไว้</p>
<p><b>หัวข้อ Topic</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> สิ่งที่คุณกังวลคืออะไร?</li><li><input type="checkbox"/> คุณอยากพูดถึงแง่มุมใดตามบทบาทหน้าที่ของคุณ?</li><li><input type="checkbox"/> อะไรคือสิ่งสำคัญสำหรับคุณ?</li><li><input type="checkbox"/> สิ่งนี้มีความหมายอะไรกับคุณ?</li><li><input type="checkbox"/> คุณต้องการจัดการสิ่งใดบ้าง?</li><li><input type="checkbox"/> เบื้องหลังสิ่งนี้คืออะไร?</li></ul>

<b>รายการตรวจสอบคำถามการโค้ช</b>
<p><b>เติบโต Grow</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> คุณต้องการหาหรือเกี่ยวกับอะไร</li> <li><input type="checkbox"/> คุณต้องการบรรลุอะไรในการโค้ชครั้งนี้?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณอยากเห็นข้อแตกต่างอะไรบ้างเมื่อจบการโค้ชครั้งนี้?</li> <li><input type="checkbox"/> พวกเรามีเวลาเพียงพอสำหรับคุณในการบรรลุเป้าหมายนี้หรือไม่?</li> </ul>
<p><b>ความเป็นจริง Reality</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> คุณรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งนี้ถูกต้อง?</li> <li><input type="checkbox"/> สิ่งนี้เกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน?</li> <li><input type="checkbox"/> สิ่งนี้มีผลกระทบหรือไม่มีผลอย่างไร?</li> <li><input type="checkbox"/> มีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องหรือไม่?</li> <li><input type="checkbox"/> รับรู้อะไรบ้างจากสถานการณ์?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณได้ทำอะไรหรือพยายามทำอะไรไปบ้างจนถึงปัจจุบันนี้?</li> </ul>
<p><b>อุปสรรค Obstacles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> อะไรขัดขวางไม่ให้คุณบรรลุเป้าหมาย?</li> <li><input type="checkbox"/> มีอะไรอีกที่จะขัดขวางคุณ?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณคิดว่าคุณต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย?</li> <li><input type="checkbox"/> อะไรที่กำลังขัดขวางคุณในการเปลี่ยนแปลง?</li> <li><input type="checkbox"/> พฤติกรรม ทักษะ ความสามารถ ทักษะ ฯลฯ ทางตรงหรือทางอ้อมของคุณมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยรักษาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่?</li> </ul> <p><b>ตัวเลือก Options</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> มีทางเลือกอะไรบ้างสำหรับแนวทางนั้น?</li> <li><input type="checkbox"/> ใครสามารถช่วยคุณได้?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณต้องการให้ฉันให้คำแนะนำหรือไม่?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของตัวเลือกนั้นได้หรือไม่?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณมีตัวเลือกที่คุณต้องการดำเนินการหรือไม่?</li> </ul>
<p><b>ทางไปข้างหน้า Way Forward</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ขั้นตอนต่อไปของคุณคืออะไร?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณจะกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างไร?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณสามารถคาดเดาสิ่งที่จะมาขวางทางคุณได้หรือไม่?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณจะเก็บบันทึกความคืบหน้าของคุณได้อย่างไร?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง?</li> <li><input type="checkbox"/> คุณจะได้รับการสนับสนุนนั้นอย่างไรและเมื่อไหร่?</li> </ul>

## รายการตรวจสอบคำถามการโค้ช

### บันทึก Note:

ผู้ได้รับโค้ชต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองและมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำที่จำเป็นของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นภายในกรอบเวลาที่กำหนด โค้ชต้องเชื่อว่าผู้ได้รับโค้ชสามารถเปลี่ยนแปลง กระทำในลักษณะที่ไม่ตัดสินได้ตลอดเวลาและเสนออย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนพวกเขา

Studylib (n.d.) ได้แสดงรายการการฝึกทักษะการโค้ช (Coaching Skills Inventory) โดยอ้างอิง Leading Coaching in School Jane Creasy and Fred Paterson National College for School Leadership (NCSL) September 2005 (Page 51 & 52) การฝึกผู้นำในโรงเรียน Jane Creasy และ Fred Paterson National College for School Leadership (NCSL) กันยายน 2548 (หน้า 51 & 52) ดังนี้

### ภาษากายที่เหมาะสม (Appropriate Body Language):

1. ท่าทางที่เหมาะสม (Suitable Posture)
2. ตอบสนองด้วยการสบตา (Sensitive Eye Contact)
3. ส่งเสริมและยืนยันด้วยท่าทาง (Reinforcing and Affirming Gestures)
4. เปิดเผยและคิดบวก ไม่คุกคาม ไม่ข่มขู่ (Open and Positive, Non-Threatening, Non-Intimidating)
5. การสะท้อนกลับด้วยการพูดซ้ำคำหรือประโยคของผู้รับการโค้ช (Mirroring)

### การซักถามเพื่อความเข้าใจ (Questioning for Understanding):

6. การใช้คำถามเปิด - อะไร เมื่อไร ที่ไหน ใคร (Use of Open Questions –What, When, Where, Who)
7. ถามคำถามอย่างละเอียด - เท่าไหร่, บ่อยแค่ไหน, จำนวนเท่าไหร่ (Ask Probing Questions –How Much, How Often, How Many)
8. หลีกเลี่ยงคำถามปลายปิดและการถามขึ้นนำคำตอบ (Avoid Closed and Leading Questions)
9. เริ่มถามในวงกว้าง (Start Broad)
10. ถามคำถามเพื่อเน้นคำตอบที่แคบลง (Question to Narrow Focus)
11. การใช้คำถามเพื่อทดสอบ ตรวจสอบ และชี้แจง (Use of Questions to Test, Check and Clarify)

### การฟังเพื่อหาความหมาย (Listening for Meaning):

12. การมีส่วนร่วมเชิงบวก (Positive Engagement)
13. ตื่นตัวในสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้เรียน (Be Alert to What is Important to The Learner)
14. การสรุปอย่างสม่ำเสมอ – โดยใช้คำศัพท์ของผู้เรียน (Regular Summarising –Use Learner Words)

15. เอาใจใส่ภาษากายเพื่อส่งสัญญาณความสนใจ (Attentive Body Language to Signal Attention)

16. เอื้อเฟื้อและให้คุณค่ากับความเงียบ (Accommodate and Value Silence)

#### **การให้ข้อเสนอแนะ (Giving Feedback):**

17. ให้ข้อเสนอแนะเฉพาะเจาะจงและมุ่งเน้นไปที่หลักฐาน (Specific and Focused on Evidence)

18. ทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง (Continuing Understanding)

19. ตรวจสอบความรู้สึกและอารมณ์ (Checking Feelings and Emotions)

20. มีการสรุป (Summarising)

21. การสร้างและอธิบาย (Building and Explaining)

22. สร้างวงจรการรับข้อเสนอแนะ (Create Feedback Loop)

#### **การสื่อสาร (Communication):**

23. การใช้ภาษาที่ชัดเจนและรัดกุม (Clear and Concise Use of Language)

24. คำศัพท์ที่เหมาะสม (Appropriate Vocabulary)

25. ยืนยันและชี้แจง (Confirming and Clarifying)

#### **การดำเนินการโค้ชอย่างมีโครงสร้าง (Managing Structured Coaching Sessions):**

26. การตกลงในวาระการประชุม (Agreeing the Agenda)

27. การจัดการเวลา (Managing Time)

28. การเข้าถึงฉันทามติ (Reaching Consensus)

29. การรักษาจุดเน้น (Maintaining the Focus)

#### **คุณสมบัติส่วนบุคคล personal qualities:**

30. อารมณ์ขัน (Sense of Humour)

31. ความเห็นอกเห็นใจและความสามัคคี (Empathy and Rapport)

32. ไม่ตัดสิน (Non-Judgmental)

33. สนับสนุนและมีส่วนร่วม (Supportive and Engaged)

34. ความซื่อสัตย์ (Honesty)

35. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

36. การมองโลกในแง่ดี (Optimism)

**Template.Net (n.d.)** เป็นทีมงานระดับโลกที่ทุ่มเทให้กับนักเขียนโค้ช ศิลปิน นักออกแบบ นักกฎหมาย นักการตลาด และนักเขียน กล่าวคือ ทักษะการโค้ชมีดังนี้:

- การตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting)
- การมอง (Looking)
- การฟัง (Listening)
- การระบุ (Identifying)
- การตั้งคำถาม (Questioning)
- การแสดงความคิดเห็น (Giving Feedback)

- ความสามารถในการเข้าใจบางสิ่งบางอย่างโดยสัญชาตญาณ (An Ability to Understand Something Instinctively)

### ความแตกต่างระหว่างพี่เลี้ยงและโค้ชคืออะไร? (What is the Distinction Between a Mentor and a Coach?)

ระบบพี่เลี้ยงเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลายาวนานโดยอาศัยความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน แต่ในทางกลับกัน การโค้ชเป็นเพียงช่วงเวลาสั้นๆ ระบบพี่เลี้ยงมีความเข้มข้นมากกว่าในการสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ที่ได้รับการดูแล ในขณะที่การโค้ชเป็นไปตามวิธีการที่มีโครงสร้างและเป็นทางการมากกว่า

### ทักษะการโค้ชที่สำคัญคืออะไร? (What Is A Key Coaching Skill?)

การโค้ชคือการมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์หรือมุ่งเน้นความสำคัญไปที่มุมมอง ดังนั้นความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมทางอารมณ์จากโค้ชจึงเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นที่สุดสำหรับโค้ช

### บทบาทและความรับผิดชอบของโค้ชในที่ทำงานคืออะไร? (What Are The Roles and Responsibilities of A Workplace Coach?)

การโค้ชสามารถเรียกง่ายๆ ว่าเป็นการตั้งคำถามอย่างมีทักษะเพื่อดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุดมาสู่ผู้ที่ต้องการ ช่วยให้ผู้รับการโค้ชบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือผู้รับการโค้ชให้ตระหนักถึงความเป็นไปได้และให้แน่ใจว่าพวกเขามีทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ และแรงจูงใจในการบรรลุความสำเร็จ

### ตัวอย่างรายการตรวจสอบทักษะการโค้ช (Coaching Skills Checklist Sample)

#### 1. รายการตรวจสอบทักษะการโค้ช แบบสอบถามประเมินตนเอง (Coaching Skills Checklist Self - Evaluation Questionnaire)

##### ลักษณะการโค้ช (Coaching Style)

1. ฉันยิ้ม ชมเชย และให้กำลังใจเพื่อตอกย้ำการกระทำของผู้เข้าร่วมเมื่อพวกเขาปฏิบัติถูกต้องหรือไม่?
2. ฉันให้รางวัลกับความพยายามและผลลัพธ์หรือไม่?
3. ฉันปฏิบัติต่อผู้เข้าร่วมทุกคนอย่างสม่ำเสมอและยุติธรรมหรือไม่?
4. ฉันได้สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และฉันได้รับฟังพวกเขาเมื่อพวกเขามีอะไรจะพูดหรือไม่?
5. ฉันได้เสริมกฎของทีมอย่างยุติธรรมและสม่ำเสมอหรือไม่?
6. ฉันอดทนและสนับสนุนผู้เข้าร่วมเมื่อพวกเขาเรียนรู้หรือไม่?
7. ฉันได้แสดงความกระตือรือร้นในขณะที่โค้ชในสิ่งที่ฉันคาดหวังจากผู้เข้าร่วมหรือไม่?
8. ผู้เข้าร่วมมีความสนุกสนานระหว่างการฝึกอบรม/เกมหรือไม่?
9. ฉันเน้นการชนะมากเกินไปหรือไม่?
10. ฉันใช้การควบคุมตนเองในสถานการณ์ที่ทำให้ฉันโกรธหรือไม่?
11. ฉันมีความรู้สึกไวต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมทั้งหมดหรือไม่?
12. ฉันแสดงออกถึงพฤติกรรมส่วนตัวได้ดีหรือไม่?



13. ฉันทะเลาะหรือบ่นถึงเจ้าหน้าที่หรือไม่?
14. ฉันสนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้าร่วมการแข่งขันหรือไม่?
15. ฉันอดทนและอดกลั้นกับผู้เข้าร่วมทุกคน โดยไม่คำนึงถึงระดับทักษะส่วนบุคคลหรือไม่?
16. ผู้เข้าร่วมมีเวลาเล่นเกมที่เท่าเทียมกันหรือฉันให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วมที่มีทักษะมากกว่าหรือไม่?

### การวางแผนการโค้ชและการนำไปใช้ (Session Planning and Implementation)

17. ฉันเตรียมพร้อมและจัดการอย่างดีสำหรับการโค้ชหรือไม่?
18. ฉันได้คำนึงถึงระดับวุฒิภาวะของผู้เข้าร่วมเมื่อวางแผนการโค้ชหรือไม่?
19. ฉันตรงต่อเวลาในการฝึกอบรม/การแข่งขันหรือไม่?
20. มีการจัดอุปกรณ์และการดำเนินการโค้ชได้อย่างราบรื่นหรือไม่?
21. การฝึกการโค้ชของฉันมีความหลากหลายและน่าสนใจจนท้าทายผู้เข้าร่วมและพัฒนาความมั่นใจหรือไม่?
22. การสาธิตเหมาะสมหรือไม่? (คือมีแบบอย่างที่ดีให้ทุกคนเห็น ทุกคนเข้าใจคำสั่งหรือไม่)
23. ฉันสามารถช่วยเหลือผู้เข้าร่วมในการแก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อเกิดขึ้นได้หรือไม่?
24. ผู้เข้าร่วมมีโอกาสเล่นโดยมีคำแนะนำเบื้องต้นหรือไม่?
25. ฉันใช้วิธีการสอน / การโค้ชที่หลากหลายหรือไม่?
26. ฉันจัดกลุ่มผู้เข้าร่วมอย่างเหมาะสมและให้ทุกคนมีโอกาสพัฒนาทักษะของตนเองหรือไม่?
27. ฉันให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และเฉพาะเจาะจงหรือไม่?
28. สิ่งที่คุณพูดกับผู้เข้าร่วมตรงกับกรกระทำที่ไม่ใช่คำพูดของฉันที่มีต่อพวกเขาหรือไม่?
29. ฉันทำเกินหน้าที่โค้ชระหว่างการฝึกซ้อม/เกมด้วยการให้คำแนะนำมากเกินไปหรือไม่?
30. ฉันเปลี่ยนวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้าร่วมหรือไม่?

### 2. รายการตรวจสอบสำหรับทักษะการโค้ชทางคลินิก (ผู้ฝึกอบรมทางคลินิกจะเป็นผู้

กรอก) (Checklist for Clinical Coaching Skills (To be completed by Clinical Trainer))

#### ก่อนภาคปฏิบัติ (Before Practice Session)

1. ทักทายผู้เข้าร่วม
2. ขอให้ผู้เข้าร่วมทบทวนผลงานของตนเองในการฝึกซ้อมที่ผ่านมา
3. ถามผู้เข้าร่วมว่าขั้นตอนหรืองานใดที่เขา/เธอต้องการดำเนินการในระหว่างการฝึกซ้อม
4. ทบทวนขั้นตอนหรืองานที่ยากในคู่มือการเรียนรู้ที่จะฝึกฝนในระหว่างการโค้ช
5. ทำงานร่วมกับผู้เข้าร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับการฝึกซ้อม

#### ระหว่างการฝึกซ้อม (During Practice Session)

6. สังเกตผู้เข้าร่วมในขณะที่เขา/เขาปฏิบัติตามขั้นตอน
7. ให้การสนับสนุนเชิงบวกและคำแนะนำสำหรับการปรับปรุงในขณะที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติตามขั้นตอน
8. อ้างอิงคู่มือการเรียนรู้ระหว่างสังเกต

9. จัดบันทึกเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้เข้าร่วมในคู่มือการเรียนรู้ระหว่างการสังเกต
10. มีความละเอียดอ่อนต่อผู้รับบริการเมื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เข้าร่วมในระหว่างการโค้ชทางคลินิกกับผู้เข้าร่วม
11. ให้ความเห็นแก่ใจเมื่อมีข้อสงสัยในความสะดวกสบายหรือความปลอดภัยของผู้เข้าร่วมเท่านั้น

#### หลังการฝึกภาคปฏิบัติ (After Practice Feedback Session)

12. ทักทายผู้เข้าร่วม
13. ขอให้ผู้เข้าร่วมแบ่งปันความรู้สึกเกี่ยวกับการฝึกซ้อม
14. ขอให้ผู้เข้าร่วมระบุขั้นตอนที่ทำได้ดี
15. ขอให้ผู้เข้าร่วมระบุขั้นตอนที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพได้
16. ดูหมายเหตุในคู่มือการเรียนรู้
17. ให้การสนับสนุนเชิงบวกเกี่ยวกับขั้นตอนหรืองานที่ผู้เข้าร่วมทำได้ดี
18. เสนอคำแนะนำเฉพาะสำหรับการปรับปรุง
19. ทำงานร่วมกับผู้เข้าร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายสำหรับการฝึกซ้อมครั้งต่อไป
20. ใช้ทักษะการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ

#### 3. ตัวอย่างรายการตรวจสอบการประเมินตนเองด้านทักษะการโค้ช (Coaching Skills

##### Self-Assessment Checklist Sample)

#### การสร้างความน่าเชื่อถือ (Building Trust)

1. ฉันสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจน
2. ฉันรักษาขอบเขตเพื่อความสัมพันธ์ที่ดี
3. ฉันแสดงวิจารณ์ญาณที่ดี
4. ฉันแสดงความสม่ำเสมอ
5. ฉันปฏิบัติตามข้อตกลง
6. ฉันจัดให้มีการประเมินโดยไม่ตัดสิน

#### การเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง (Increasing Self-Awareness)

7. ฉันช่วยผู้ได้รับการโค้ชระบุช่องว่างระหว่างประสิทธิภาพหรือพฤติกรรมในปัจจุบันและที่ต้องการ
8. ฉันช่วยผู้รับการโค้ชตรวจสอบเจตนาเทียบกับผลลัพธ์

#### การตั้งสมมติฐานที่ท้าทาย (Challenging Assumptions)

9. ฉันถามคำถามปลายเปิด
10. ฉันสนับสนุนวิธีแก้ปัญหาหลากหลาย
11. ฉันรับรู้และอนุญาตให้มีการระบายอารมณ์อย่างเหมาะสม

#### การให้กำลังใจ (Providing Encouragement)

12. ฉันฟังอย่างเข้าใจและสะท้อนความคิด
13. ฉันฟังโดยไม่ขัดจังหวะ
14. ฉันยังคงเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง

การส่งเสริมความก้าวหน้า (Encouraging Progress)

15. ฉันฉลองความสำเร็จกับผู้ได้รับการโค้ช
16. ฉันรับผิดชอบผู้ได้รับการโค้ช
17. ฉันมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์

4. รายการตรวจสอบทักษะการโค้ชใน DOC - รายการตรวจสอบ – การใช้ทักษะการโค้ชกับผู้ปกครอง (Coaching Skills Checklist in DOC - Checklist – Using Coaching Skills with Parents)

ตัวอย่างคำถาม	วัตถุประสงค์	หมายเหตุ
<b>ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ (Identify the Desired Outcome)</b>		
ผลลัพธ์นี้จะให้ประโยชน์อะไรกับคุณบ้าง?	กระตุ้นให้ผู้ปกครองตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของตนเอง	
ผลลัพธ์นี้จะนำประโยชน์อะไรมาสู่ลูกของคุณ?	กระตุ้นให้ผู้ปกครองตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของบุตรหลาน	
คุณต้องการเน้นอะไรเป็นอย่างแรก?	ผู้ปกครองคิดถึงลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	
ในระดับ 1-10 โดย 10 คือสถานการณ์ในอุดมคติของคุณ คุณจะบอกว่าคุณอยู่ระดับไหน	ผู้ปกครองพร้อมรับการสนับสนุนจากโค้ชตระหนักถึงความสำเร็จที่ทำไปแล้วและจะช่วยวิเคราะห์ผลลัพธ์ในส่วนที่สามารถจัดการได้	
คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณได้เลื่อนระดับแล้ว	สนับสนุนผู้ปกครองในการระบุสิ่งที่ควรปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ดังนั้นจึงเป็นชัยชนะเล็กน้อย/รวดเร็วที่จัดการได้	
คุณยินดีลงทุนในกระบวนการนี้มากน้อยเพียงใด	ผู้ปกครองระบุความมุ่งมั่นที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง  <b>หมายเหตุ:</b> หากคำตอบคลุมเครือหรือไม่ผูกมัด แสดงว่าผู้ปกครองยังไม่พร้อมที่จะได้รับการโค้ช และควรมีมาตรการอื่นๆ ร่วมด้วย	
<b>ตระหนักถึงความท้าทายและอุปสรรคในปัจจุบัน (Recognise Current Challenges and Obstacles)</b>		
คุณมีจุดแข็ง / ทักษะอะไรบ้างที่จะช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายนี้	สนับสนุนผู้ปกครองให้ไตร่ตรองถึงทรัพยากรที่พวกเขามีอยู่แล้ว ช่วยให้เราพวกเขาคิดบวก	
อะไรคือสิ่งที่ยกให้คุณในการทำ	เพื่อเริ่มระบุอุปสรรคและเกิดขึ้นที่ใด/เมื่อใด	

ตัวอย่างคำถาม	วัตถุประสงค์	หมายเหตุ
<b>ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ (Identify the Desired Outcome)</b>		
มากกว่านี้		
บอกฉันเกี่ยวกับเวลาที่คุณได้ทำสิ่ง ที่คล้ายกัน: - เกิดอะไรขึ้น? - คุณได้เรียนรู้อะไร?	อีกคำถามหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ปกครองตระหนัก ถึงจุดแข็งของพวกเขาในการจัดการกับ สถานการณ์นี้	
อะไรอยู่ในการควบคุมของคุณใน การบรรลุเป้าหมายนี้?	ช่วยให้การสนทนามุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา และไม่กลายเป็นช่วงคร่ำครวญ!	
<b>สำรวจตัวเลือกและวิธีแก้ปัญหา (Explore Options and Solutions)</b>		
คุณจะทำอะไรได้บ้างที่จะทำให้คุณ เข้าใจเป้าหมายไปอีกขั้น	ผู้ปกครองจะคิดถึงการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ที่จัดการได้เพื่อให้พวกเขาเห็นว่าสร้าง ความแตกต่างได้	
ถ้าหาก คุณรู้คำตอบล่ะ?	กระตุ้นให้ผู้ปกครองพิจารณาสิ่งที่พวกเขา รู้อย่างแท้จริง	
เพื่อนสนิท/คูหูของคุณจะบอกให้ คุณทำอะไร?	สิ่งนี้ช่วยให้ผู้ปกครองมีมุมมองที่แตกต่างและ มีตัวเลือกมากขึ้น	
มีอะไรอีกบ้าง?	ลองใช้สามครั้งเพื่อให้ผู้ปกครองเกิดความคิด บางอย่าง แม้ว่าพวกเขาจะคิดว่าความคิด เหล่านั้นบ้าไปแล้วก็ตาม	
<b>ระบุขั้นตอนต่อไป (Identify Next Steps)</b>		
ตัวเลือกใดต่อไปนี้จะพาคุณเข้า ใกล้เป้าหมายของคุณอีกก้าวหนึ่ง	สนับสนุนผู้ปกครองในการระบุหนึ่งหรือหลาย ขั้นตอนที่จะสร้างผลกระทบในการบรรลุผลที่ ต้องการ	
อันไหนจะสร้างความแตกต่างได้ มากที่สุด?	สนับสนุนผู้ปกครองในการระบุหนึ่งหรือหลาย ขั้นตอนที่จะสร้างผลกระทบในการบรรลุผลที่ ต้องการ	
อันไหนง่ายที่สุด?	สนับสนุนผู้ปกครองในการระบุหนึ่งหรือหลาย ขั้นตอนที่จะสร้างผลกระทบในการบรรลุผลที่ ต้องการ	
อันไหนที่รู้สึกว่าจะใช่?	สนับสนุนผู้ปกครองในการระบุหนึ่งหรือหลาย ขั้นตอนที่จะสร้างผลกระทบในการบรรลุผลที่ ต้องการ	
ข้อใดที่ทำให้ลูกของคุณเป็นหัวใจ ของการแก้ปัญหา	สนับสนุนผู้ปกครองในการระบุหนึ่งหรือหลาย ขั้นตอนที่จะสร้างผลกระทบในการบรรลุผลที่ ต้องการ	

ตัวอย่างคำถาม	วัตถุประสงค์	หมายเหตุ
<b>ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ (Identify the Desired Outcome)</b>		
คุณกำลังจะทำอะไร?	สนับสนุนให้ผู้ปกครองระบุขั้นตอนต่อไปของพวกเขา	
คุณจะทำสิ่งนั้นเมื่อไหร่และอย่างไร?	คำถามนี้เปลี่ยนขั้นตอนเหล่านั้นเป็นแผนปฏิบัติการ - กระตุ้นให้ผู้ปกครองระบุอย่างเฉพาะเจาะจง	
ใครบ้างที่ต้องรู้?	ช่วยให้ผู้ปกครองระบุได้ว่าใครสามารถช่วยพวกเขาในเรื่องนี้ได้ เช่น ลูก พ่อแม่อีกฝ่าย สมาชิกในครอบครัวคนอื่น ฯลฯ	
คุณมุ่งมั่นที่จะทำตามขั้นตอนเหล่านี้ในระดับ 1-10 มากน้อยเพียงใด	ระบุระดับความมุ่งมั่นของผู้ปกครอง <b>หมายเหตุ:</b> หากเท่ากับ 7 หรือน้อยกว่า แสดงว่าผู้ปกครองรู้สึกว่แผนปฏิบัติการมีความทะเยอทะยานหรือน่ากลัวเกินไป ดังนั้นให้ถามว่า "อะไรทำให้คุณได้ 8 ในระดับความมุ่งมั่น"	

**สรุป** จากทักษะของ National Community Media Alliance (NCMA) (n.d.), Studylib (n.d.) และ Template.Net (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น ขอสรุปประเด็นที่สำคัญในการประเมินทักษะการโค้ชได้ดังนี้

- ลักษณะการโค้ช (Coaching Style)
- ภาษากายที่เหมาะสม (Appropriate Body Language)
- การซักถามเพื่อความเข้าใจ (Questioning for Understanding)
- ฟังเพื่อหาความหมาย (Listening for Meaning)
- การให้ข้อเสนอแนะ (Giving Feedback)
- การสื่อสาร (Communication)
- การดำเนินการโค้ชอย่างมีโครงสร้าง (Managing Structured Coaching Sessions)
- คุณสมบัติส่วนบุคคล (personal qualities)
- การวางแผนการโค้ชและการนำไปใช้ (Session Planning and Implementation)
- การสร้างความน่าเชื่อถือ (Building Trust)
- การเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง (Increasing Self-Awareness)
- สมมติฐานที่ทำทลาย (Challenging Assumptions)
- การให้กำลังใจ (Providing Encouragement)
- ส่งเสริมความก้าวหน้า (Encouraging Progress)

## กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

ดังกล่าวในตอนต้นว่า การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Product) ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน (Developing People for Job Development) ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทาย (Challenging New Expectations) ของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ (Changes in The Work Paradigm from Old to New) หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง (Performance That Has Not Achieved The Expected Results) จึงต้องการนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ที่ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขา นำความรู้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application”

ในหัวข้อที่ 2.3 ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนา ทำให้ได้เนื้อหา (Content) ที่เป็นองค์ความรู้เพื่อบรรจุไว้ในโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง ที่ประกอบด้วย 2 โครงการ โครงการแรก คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย โครงการที่ 2 คือ โครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ซึ่งจากความเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society) และความเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ที่องค์ความรู้จากนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่างๆ ทุกมุมโลก ได้มีการนำมาเผยแพร่ได้อย่างหลากหลายทางอินเทอร์เน็ต ทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาในงานวิจัยนี้ คือ

1) ทักษะเกี่ยวกับนิยามของทักษะการโค้ช (The Definition of Coaching Skills) ศึกษาจากทักษะของ Olubiyi (2019), CoachHub (2021), Team Leverage Edu (2021) ,Yadav (2021), และ Blackbyrn (2022)

2) ทักษะเกี่ยวกับความสำคัญของทักษะการโค้ช (The Importance of Coaching Skills) ศึกษาจากทักษะของ The Educator (2015), University of Exeter (2018), Barton (2019), Frater (2021) และ Duggan (n.d.)

3) ทักษะเกี่ยวกับประเภทของการโค้ช (Types of Coaching) ศึกษาจากทักษะของ Zentis (2016) , Alegre (2021) , Indeed Editorial Team (2021) , Heintz (2022) , และ The Peak Performance Center (n.d.)

4) ทักษะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะการโค้ช (Characteristics of Coaching Skills) ศึกษาจากทักษะของ Schuy (2018), Sandwijk (2019), Bhasin (2021), Indeed Editorial Team (2021), Sword (2022),และ The Peak Performance Center (n.d.)

5) ทักษะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ช (Techniques for Developing Coaching Skills) ศึกษาจากทักษะของ Li Editorial Team (2019), Cotter (2021), Map Consulting (2021), Burton (2022), Career Insights (2022), Indeed Editorial Team (2022) และ Quintana-Wolf (n.d.)

6) ทักษะเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะการโค้ช (The Steps of Coaching Skills) ศึกษาจากทักษะของ Amatullah (2021), Gysling (2021) และ SOCO (n.d.)

7) ทักษะเกี่ยวกับการประเมินทักษะการโค้ช (Coaching Skills Checklist) ศึกษาจากทักษะของ National Community Media Alliance (NCMA) (n.d.), Studylib (n.d.) และ Template.Net (n.d.)

นอกจากนั้น ยังได้กรอบแนวคิดเพื่อการประเมินทักษะการโค้ช (Coaching Skills) ที่จำแนกออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ด้านลักษณะการโค้ช (Coaching Style) 2) ด้านการซักถามเพื่อความเข้าใจ (Questioning for Understanding) 3) ด้านการให้ข้อเสนอแนะ (Giving Feedback) 4) ด้านการสื่อสาร (Communication) 5) ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ (Building Trust) 6) ด้านการเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง (Increasing Self-Awareness) และ 7) ด้านการให้กำลังใจ (Providing Encouragement)

จากเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเอาทักษะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนามากำหนดเป็น **ปัจจัยป้อนเข้า (Input)** และนำเอาทักษะเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนามากำหนดเป็น **กระบวนการ (Process)** รวมทั้งนำเอากรอบแนวคิดเพื่อการประเมินทักษะการโค้ช (Coaching Skills) ที่จำแนกออกเป็น 7 ด้านมากำหนดเป็น **ผลลัพธ์ (Output)** เพื่อแสดงให้เห็นถึง **แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)** ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework for Research) ในงานวิจัยนี้ ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 3** กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย -แนวคิดเชิงระบบของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Create a Safe Environment)</li> <li>2. กำหนดกิจวัตรที่ไม่เป็นทางการ (Set Up an Informal Routine)</li> <li>3. จัดความสนใจให้ตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Align Interests to Goals &amp; Objectives)</li> <li>4. ฝึกการฟังอย่างตั้งใจ (Practise Active Listening)</li> <li>5. ฟังอย่างตั้งใจและการสังเกต (Active Listening and Observing)</li> <li>6. ถามคำถาม HOW และ WHAT (Ask the HOW and WHAT Questions)</li> <li>7. ชื่นชมการทำงานที่ดี (Appreciate Good Work)</li> <li>8. เตรียมข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ (Prepare for Constructive Feedback)</li> <li>9. เปิดใจรับคำติชม (Be Open to Feedback Yourself)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Amatullah (2021)</b> มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เตรียมตัว (Prepare)</li> <li>- วิเคราะห์และสำรวจ (Analyze &amp; Explore)</li> <li>- โค้ช (Coach)</li> <li>- กระทำ (Act)</li> </ul> </li> <li>2. <b>Gysling (2021)</b> มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสะท้อนผล (Reflection)</li> <li>- สาเหตุ/การชักนำ (Cause/Inducement): เหตุผลหลักสำหรับการโค้ช</li> <li>- การวิเคราะห์และการสำรวจ (Analysis and Exploration)</li> <li>- จุดความสนใจ (Focus)</li> <li>- ความมุ่งมั่น (Commitment): +ความรับผิดชอบ</li> <li>- การดำเนินการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Solution-Oriented Action)</li> </ul> </li> <li>3. <b>Gysling (2021)</b> กล่าวถึงขั้นตอนการโค้ชตามรูปแบบการโค้ช ดังนี้</li> </ol>	<p><b>ด้านลักษณะการโค้ช (Coaching Style)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสดงความกระตือรือร้นในขณะโค้ชในสิ่งที่คาดหวังจากผู้เข้าร่วม</li> <li>2. ปฏิบัติต่อผู้เข้าร่วมทุกคนอย่างสม่ำเสมอและยุติธรรม</li> <li>3. ให้กำลังใจเพื่อต่อยอดการกระทำของผู้เข้าร่วมเมื่อปฏิบัติถูกต้อง</li> <li>4. รู้สึกไวต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วม</li> <li>5. ควบคุมตนเองในสถานการณ์ที่ทำให้โกรธ</li> </ol> <p><b>ด้านการซักถามเพื่อความเข้าใจ (Questioning for Understanding)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. ถามคำถามปลายเปิด</li> <li>7. ถามคำถามอย่างละเอียด เหมาะสมกับสถานการณ์</li> <li>8. ถามคำถามเพื่อเน้นคำตอบที่ชัดเจน</li> <li>9. ทำทนายกระตุ้นความคิดเพื่อรับรู้ความคิดเห็น</li> <li>10. ใช้คำถามเพื่อทดสอบและตรวจสอบผู้รับ</li> </ol>



ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>10. สร้างกรอบความคิดในการโค้ชกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จ (A Coaching Mindset Sets You on the Path to Success)</p> <p>11. เพิ่มศักยภาพของผู้ได้รับการโค้ชให้เกิดขึ้นสูงสุด (Maximizing the Coachee's Potential)</p> <p>12. ท้าทายผู้ได้รับการโค้ชเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น (Challenging the Coachee for Higher Goals)</p> <p>13. มีการกรอบความคิดแบบเติบโต (Having a Growth Mindset)</p> <p>14. หาโค้ชเพื่อสอนการโค้ช (Find a Coach to Coach You)</p> <p>15. เข้าชั้นเรียนการโค้ช (Take A Class)</p> <p>16. นำรูปแบบการโค้ชมาใช้ (Adopt a Coaching Model)</p> <p>17. ไม่หยุดเรียนรู้ (Never Stop Learning)</p> <p>18. กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับผู้รับการโค้ช (Set Clear Expectations for Your Clients)</p> <p>19. พัฒนารูปแบบสำหรับบทเรียนการโค้ช</p>	<p><b>รูปแบบที่ 1</b> รูปแบบการโค้ชที่เน้นวิธีการแก้ปัญหา (Solution-Focused Coaching Model) มี 3 ขั้นตอนคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questioning)</li> <li>- การประเมิน (Scaling)</li> <li>- จินตนาการ (Imagination)</li> </ul> <p><b>รูปแบบที่ 2</b> รูปแบบการโค้ช GROW (GROW Coaching Model) มี 4 ขั้นตอนคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมาย (Goals): แรغبานดาลใจ</li> <li>- สภาพความเป็นจริง (Reality): สถานการณ์ปัจจุบัน อุปสรรคภายในและภายนอก</li> <li>- ตัวเลือก (Options): ความเป็นไปได้ จุดแข็ง และทรัพยากร</li> <li>- ความตั้งใจ (Will): การกระทำและความรับผิดชอบ</li> </ul> <p><b>รูปแบบที่ 3</b> รูปแบบการโค้ชแบบ OSKAR (OSKAR Coaching Model) มี 5 ขั้นตอนคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลลัพธ์ (Outcome)</li> <li>- ประเมิน (Scale)</li> </ul>	<p>การโค้ช</p> <p><b>ด้านการให้ข้อเสนอแนะ (Giving Feedback)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. เป็นข้อเสนอแนะเชิงบวก</li> <li>12. มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงตามหลักฐาน</li> <li>13. เน้นการเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</li> <li>14. มีการสรุปข้อเสนอแนะอย่างตรงประเด็น</li> <li>15. ตรวจสอบความรู้สึกและอารมณ์ของผู้รับการโค้ช</li> <li>16. รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้รับการโค้ช</li> </ol> <p><b>ด้านการสื่อสาร (Communication)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. ตั้งใจฟังเพื่อหาความหมาย</li> <li>18. การใช้ภาษาที่ชัดเจน รัดกุม และตรงไปตรงมา</li> <li>19. ใช้คำศัพท์ที่เหมาะสม</li> <li>20. มีการสื่อสารแบบปรับตัวตามสถานการณ์</li> <li>21. ยืนยันและชี้แจงข้อมูลได้อย่างชัดเจน</li> <li>22. สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ช</li> </ol>

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>(Develop a Template for Your Coaching Sessions)</p> <p>20. ปรับเปลี่ยนแนวความคิด (Reframing)</p> <p>21. ได้รับการรับรอง (Get certified)</p> <p>22. อ่านหนังสือ (Read books)</p> <p>23. สร้างสายสัมพันธ์ (Rapport Building)</p> <p>24. วางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)</p> <p>25. สัมภาษณ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivational Interviewing)</p> <p>26. มุ่งเน้นการหาทางออกของปัญหา (Solution Focused)</p> <p>27. เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Attend Workshops)</p> <p>28. กำหนดจุดแข็ง (Define Your Strengths)</p> <p>29. ระบุเป้าหมาย (Identify Your Goals)</p> <p>30. แสวงหาพี่เลี้ยง (Seek A Mentor)</p> <p>31. อดทน (Be patient)</p> <p>32. สร้างความมั่นใจ (Build confidence)</p> <p>33. สร้างหลักสูตรการโค้ชอย่างตั้งใจ: การปฏิบัติ (Intentional Module Creation: Action)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้-วิธีการ (Know-How)</li> <li>- ยืนยันและดำเนินการ (Affirm &amp; Action)</li> <li>- ทบทวน (Review)</li> </ul> <p><b>รูปแบบที่ 4</b> รูปแบบการโค้ช CLEAR (CLEAR Coaching Model) มี 5 ขั้นตอนคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อตกลง (Contract)</li> <li>- ฟัง (Listen)</li> <li>- สำรวจ (Explore)</li> <li>- กระทำ (Action)</li> <li>- ทบทวน (Review)</li> </ul> <p><b>รูปแบบที่ 5</b> รูปแบบการโค้ชแบบ AOR (AOR Coaching Model) มี 3 ขั้นตอนคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม (Activities)</li> <li>- วัตถุประสงค์ (Objectives)</li> <li>- ผลลัพธ์ (Results)</li> </ul> <p><b>รูปแบบที่ 6</b> รูปแบบการโค้ชแบบ FUEL (FUEL Coaching Model) มี 4 ขั้นตอนคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางกรอบการสนทนา (Frame The Conversation)</li> <li>- ทำความเข้าใจกับสถานะปัจจุบัน</li> </ul>	<p>บรรลุเป้าหมาย</p> <p><b>ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ (Building Trust)</b></p> <p>23. สื่อสารเพื่อให้ความคาดหวังหรือความตั้งใจเชิงบวกของผู้รับการโค้ชเกิดความชัดเจน</p> <p>24. รักษาขอบเขตเพื่อความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ผู้รับการโค้ชรู้สึกปลอดภัย เปิดใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติม</p> <p>25. แสดงวิจรรย์ญาณที่ดี มีเทคนิคและเครื่องมือการโค้ชอย่างเหมาะสมกับการสนับสนุนให้ผู้รับการโค้ชบรรลุเป้าหมาย</p> <p>26. แสดงความสม่ำเสมอ สื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจ</p> <p>27. ปฏิบัติตามข้อตกลงและเคารพในคำมั่นสัญญา</p> <p>28. จัดให้มีการประเมินโดยไม่ตัดสิน</p> <p><b>ด้านการเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง (Increasing Self-Awareness)</b></p> <p>29. ช่วยผู้รับการโค้ชเห็นประสิทธิภาพหรือ</p>

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>34. ถามคำถามให้ดีขึ้น (Get better at asking questions)</p> <p>35. เป็นโค้ชหรือครูที่ดีขึ้น (Becoming a better coach or teacher)</p> <p>36. เปิดรับการโค้ชและเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Be Open to Coaching and Learning Yourself)</p> <p>37. พยายามให้สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละหลักสูตร (Try to be consistent with material across modules)</p> <p>38. ใช้เวลาในการสร้างแต่ละหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ (Take Time to Craft Each Module with An Objective)</p> <p>39. ถามตัวเองว่าจะวัดได้อย่างไรหากผู้เรียนบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงแล้ว (Ask Yourself How You are Going to Measure if Students Actually Met the Goals)</p>	<p>(Understand The Current State)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำรวจสถานะที่ต้องการ (Explore The Desired State)</li> <li>- วางแผนความสำเร็จ (Layout A Success Plan)</li> </ul> <p><b>รูปแบบที่ 7</b> รูปแบบการโค้ชแบบ WOOP (WOOP Coaching Model) มี 4 ขั้นตอนคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งปรารถนา (Wish)</li> <li>- ผลลัพธ์ (Outcome)</li> <li>- อุปสรรค (Obstacles)</li> <li>- แผน (Plan)</li> </ul>	<p>พฤติกรรมในปัจจุบันและสิ่งที่ตนเองที่ต้องการ</p> <p>30. ช่วยให้ผู้รับการโค้ชรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง</p> <p>31. กระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชแสดงความคิดเห็นตัดสินใจ ปรับปรุงผลงานอย่างสร้างสรรค์</p> <p>32. ช่วยผู้รับการโค้ชบรรลุในศักยภาพของตนเอง</p> <p>33. ช่วยผู้รับการโค้ชตรวจสอบความต้องการเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับ</p> <p><b>ด้านการให้กำลังใจ (Providing Encouragement)</b></p> <p>34. ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้รับการโค้ช</p> <p>35. กระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชเกิดความมั่นใจ</p> <p>36. เปิดรับมุมมองที่แตกต่างจากผู้รับการโค้ช</p> <p>37. มีการให้แนวคิดเชิงบวกทำให้ผู้รับการโค้ชมองเห็นจุดเด่นของตนเอง</p> <p>38. ชื่นชมและฉลองความสำเร็จกับผู้ได้รับการโค้ช</p>

## เอกสารอ้างอิง

- Alegre, D.P. (2021, January 20). *How many types of coaching are there and what will they help you with?*. Retrieved August 29, 2022 from <https://creativecoaching.es/en/types-of-coaching/>
- Amatullah, A. (2021, October 27). *The 4 steps coaching process*. Retrieved September 4, 2022 from <https://www.universalcoachinstitute.com/4-step-coaching-process/>
- Barton, T. (2019, July 30). *Effective teaching: Coaching for change*. Retrieved August 29, 2022 from <https://servelearn.co/blog/effective-teaching-coaching-for-change/>
- Bhasin, H. (2021, April 11). *12 essential coaching skills and how to become a good coach*. Retrieved August 30, 2022 from <https://www.marketing91.com/coaching-skills/>
- Blackbyrn, S. (2022, April 10). *What is coaching?* Retrieved August 27, 2022 from <https://coachfoundation.com/blog/what-is-coaching/>
- Burton, C. (2022, March 8). *How to improve your coaching skills: 6 proven methods*. Retrieved September 1, 2022 from <https://www.thinkific.com/blog/how-to-improve-your-coaching-skills/>
- Career Insights. (2022, August 11). *10 coaching skills and how to improve them*. Retrieved September 1, 2022 from <https://climbtheladder.com/coaching-skills/>
- CoachHap. (2021, May 28). *What is coaching? Everything you need to know in 2022!* Retrieved August 16, 2022 from <https://www.coachhub.com/blog/what-is-coaching-everything-you-need-to-know-in-2022/>
- Cotter, J. (2021, March 7). *How to develop a successful coaching mindset*. Retrieved September 1, 2022 from <https://coachestrainingblog.com/becomeacoach/how-to-develop-a-successful-coaching-mindset/>
- Duggan, L. (n.d.). *Impact of coaching in education*. Retrieved August 29, 2022 from <https://www.focus-education.co.uk/blog/impact-of-coaching-in-education/>
- Frater, G. (2021, May 4). *Coaching for impact in education*. Retrieved August 29, 2022 from <https://learningcultures.org/news/coaching-for-impact-in-education/>
- Gysling, E. (2021, February 17). *Coaching model: The 6 steps*. Retrieved September 4, 2022 from <https://coachcampus.com/coach-portfolios/coaching-models/eva-gysling-the-6-step/>

- Heinl, R. (2022, August 3). *7 Types of coaching in the workplace—and the 1 that gets results*. Retrieved August 30, 2022 from <https://www.ddiworld.com/blog/types-of-coaching-in-the-workplace>
- Map Consulting. (2021, March 10). *Develop your coaching skills*. Retrieved September 1, 2022 from <https://www.mapconsulting.com/develop-your-coaching-skills/>
- National Community Media Alliance (NCMA). (n.d.). *Coaching skills checklists*. Retrieved September 12, 2022 from <https://www.ncmalliance.com/coaching-skills-checklists>
- Olubiyi, M.K. (2019, December 7). Definition of coaching by ICF: What coaching is not! Retrieved August 27, 2022 from <https://coachestrainingblog.com/becomeacoach/definition-of-coaching-by-icf-what-coaching-is-not/>
- Quintana-Wolf, N. (n.d.). *How to sharpen your skills as teacher, mentor, and coach*. Retrieved September 1, 2022 from <https://teachable.com/blog/sharpen-skills-as-teacher-mentor-and-coach>
- Sandwijk, G.V. (2019, August 19). *5 essential coaching skills for leaders to develop*. Retrieved August 31, 2022 from <https://timetogrowglobal.com/leadership-skills-coaching/>
- Schuy, M (2018, March). *12 coaching skills that make you a good coach*. Retrieved August 31, 2022 from <https://clevermemo.com/blog/en/coaching-skills/>
- SOCO. (n.d.). *7 popular coaching models all managers need to know & use*. Retrieved September 4, 2022 from <https://www.socoselling.com/sales-coaching-models/>
- Studylib. (n.d.). *Coaching skills inventory*. Retrieved September 12, 2022 from <https://studylib.net/doc/9672817/coaching-skills-inventory>
- Sword, R (2022, January 5). *How to develop coaching and mentoring skills*. Retrieved August 31, 2022 from <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/coaching-and-mentoring-skills/>
- Team Leverage Edu. (2021, November 16). Difference between coaching and mentoring. Retrieved August 27, 2022 from <https://leverageedu.com/blog/difference-between-coaching-and-mentoring/>
- Template.Net. (n.d.). *Free 4+ coaching skills checklist samples in pdf | doc*. Retrieved September 11, 2022 from <https://www.sampletemplates.com/business-templates/checklist/coaching-skills-checklist.html>

- The educator. (2015, April 22). *The benefits of coaching in the classroom*. Retrieved August 29, 2022 from <https://www.theeducatoronline.com/k12/news/the-benefits-of-coaching-in-the-classroom/199411>
- The Indeed Editorial Team. (2021, February 23). *Essential coaching skills for strong leadership*. Retrieved August 31, 2022 from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-skills>
- The Indeed Editorial Team. (2022, June 10). *Essential coaching skills for leadership (with examples)*. Retrieved September 1, 2022 from <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-skills>
- The Indeed Editorial Team. (2021, November 17). *11 Coaching styles (Plus why they're important)*. Retrieved August 29, 2022 from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-style>
- Li Editorial Team. (2019, January 19). *Eight ways to improve your coaching skills*. Retrieved September 1, 2022 from <https://www.learnit.com/blog/eight-ways-to-improve-your-coaching-skills>
- The Peak Performance Center. (n.d.). *Effective coaching skills*. Retrieved August 31, 2022 from <https://thepeakperformancecenter.com/development-series/skill-builder/interpersonal/coaching-for-performance/effective-coaching-skills/>
- The Peak Performance Center. (n.d.). *Type of Coaching*. Retrieved August 30, 2022 from <https://thepeakperformancecenter.com/development-series/skill-builder/interpersonal/coaching-for-performance/types-of-coaching-2/>
- University of Exeter. (2018, May 11). *Why learning to coach is an important skill*. Retrieved August 29, 2022 from <https://online.exeter.ac.uk/news/2018/05/11/why-learning-coach-important-skill>
- Yadav, A. (2021, August 3). *What is coaching?* Retrieved August 27, 2022 from <https://xmonks.com/what-is-coaching/>
- Zentis, N. (2016, November 30). *The 15 types of coaching*. Retrieved August 29, 2022 from <https://instituteod.com/15-types-coaching/>