



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4  
“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

การบริหารงานวิชาการโดยใช้แนวคิดการสอนงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร  
Academic Administration using The Coaching  
to Develop Personnel Potential

อรปรียา เหลื่อนับ และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์  
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
E-Mail: S64561802075@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการบริหารงานวิชาการ โดยใช้แนวคิดการสอนงานเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในกลุ่มบริหารวิชาการ ซึ่งการบริหารงานวิชาการนั้นเป็นหัวใจของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ และดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ แนวคิดการสอนงานจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบริบทของการสอนงานผู้สอนจะต้องไม่ใช้การสอนแบบ teach แต่จะมีหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา Coach เพื่อให้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในกลุ่มงาน มีการร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน อันส่งผลให้การบริหารวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การบริหารงานวิชาการ; แนวคิดการสอนงาน; การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

### Abstract

The main goal in present education management is coaching as a method for developing personal competencies, demonstrating to school administration that coaching is an important method for increasing personal competencies. Coaching is one of many methods for developing learners' knowledge, skills, and personal abilities, as well as making an organization successful through well-trained techniques and best practices. The coaching method must use advising and consulting but do not use only teaching that makes the learner complete target and teamwork situations that bring the organization to the best management solution.

**Keywords:** Academic administration; Coaching concept; personnel potential development



## บทนำ

ผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่สูงขึ้น หลายองค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้กลายเป็นทุนมนุษย์

การบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญและดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ ภารกิจการบริหารงานการศึกษาทุกระดับจึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับการเสริมสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Phetmalaiukul, 2017) เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุสู่ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพของเป้าหมายหลักคือ ผู้เรียน นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงบุคลากรซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในกระบวนการบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารให้การส่งเสริมสนับสนุน และดูแลเอาใจใส่ ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค (มูนา จารง, 2560)

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ จึงนำเสนอการบริหารงานวิชาการ โดยใช้แนวคิดการสอนงานเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นความสำคัญของการบริหารงานวิชาการโดยใช้แนวคิดการสอนงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรกลุ่มบริหารวิชาการ การสอนงานเป็นวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง พัฒนาประสิทธิภาพ สร้างความตระหนักรู้ และเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในองค์กร (Khalid Said, 2020) ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบริบทของการสอนงานผู้สอนจะต้องไม่ใช้การสอนแบบ teach แต่จะมีหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา Coach เพื่อให้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในกลุ่มงาน มีการร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน อันส่งผลให้การบริหารวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ความหมายของการสอนงาน (Coaching)

Kilburg (1996) และ Nowack (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ด้วยการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งไม่ได้หมายถึงการสอน หรือการติวให้ความรู้แต่เป็นกิจกรรมพัฒนาด้วยกลวิธีที่ซับซ้อน ผ่านการสอนงานบนพื้นฐานความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของบุคลากรมุ่งพัฒนาทักษะหรือความสามารถเฉพาะด้าน ตามช่วงระยะเวลาไม่นาน (อ้างถึงใน มานิตย์ อาษานอก, 2560)

ไววิทย์ แสงอสังการ (2559, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเทคนิคการสอนงานของ สำนักงาน ก.พ. ไว้ว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ เรียกว่า KUSA



ณัฐรดา เจริญสุข และคณะ (2558, หน้า 61) กล่าวว่า การสอนงานว่าเป็นกระบวนการชี้แนะที่เน้นผลการปฏิบัติงาน ให้ได้ตระหนักและรับรู้ถึงศักยภาพในตนเอง และสามารถที่จะดึงศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยผู้สอนมีหน้าที่เพียงเป็นผู้ชี้แนะแนวทางและให้คำปรึกษาเท่านั้น

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ความหมายในข้างต้นแล้วนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงาน (Coach) ใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบริบทของการสอนงานผู้สอนจะต้องไม่ใช้การสอนแบบ (teach) แต่จะมีหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา (Coach) เพื่อให้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน (Coaching)

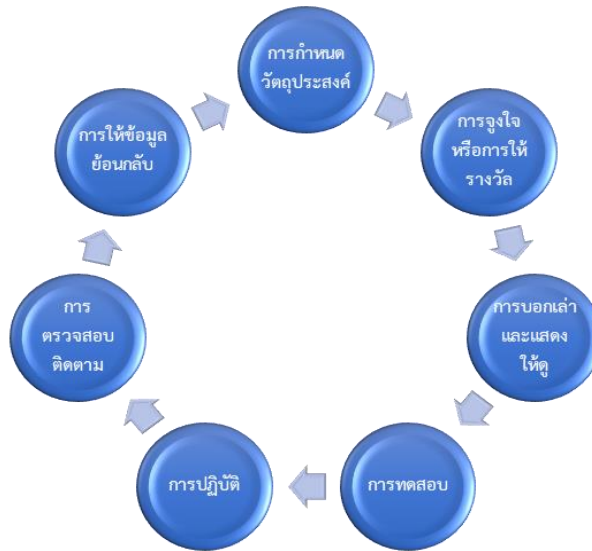
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland (อ้างถึงใน ณัฐรดา เจริญสุข, 2558) กล่าวว่า บุคคลผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น คือ เป็นผู้มีสมรรถนะคือการมีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ตามทฤษฎีของ McClelland พบว่ามีบางส่วนของซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีตามมาได้ โดยแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหาร และประสบผลสำเร็จมากมาทั้งในและต่างประเทศ หากเปรียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำคือ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่อยู่ใต้น้ำคือ วิธีคิด ความรู้สึก ค่านิยม และศักยภาพสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือที่มาของพฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกมา ดังนั้น การสอนงาน คือเครื่องมือหนึ่งที่ผลักดันให้บุคคลค้นพบและเข้าใจตนเองและสามารถปลดปล่อยศักยภาพของตนเองออกมามาสอนงานเป็นหนึ่งในการจัดการความรู้คือ การนำความรู้ฝังอยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เกิดการถ่ายทอดและเรียนรู้เพื่อจะดึงศักยภาพหรือความรู้ที่อยู่ในอีกบุคคลหนึ่งออกมา ดังนั้นนอกจากให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคคลแล้ว การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมภายในตัวบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม หรือพยายามดึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวเองออกมา เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สมรรถนะที่สำคัญอีกประการคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือบทบาทหนึ่งของผู้สอนที่ต้องให้ข้อมูลด้านพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านดีและด้านที่ควรปรับปรุง เพื่อการพัฒนาที่ดี และให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางร่วมกัน

จากข้อความในข้างต้นสรุปได้ว่า การสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้สอนจะต้องมีบทบาทที่หลากหลาย และต้องเลือกใช้บทบาทให้เหมาะสมกับผู้ถูกสอนงาน ซึ่งบทบาทที่ควรปฏิบัติคือ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เพื่อทำให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความรู้สึกเชื่อใจ และไวใจ ซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้ถูกสอนงานเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ที่มีมากขึ้น และบทบาทที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ บทบาทการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นบทบาทในการให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ถูกสอนงาน เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้



## รูปแบบและกระบวนการสอนงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การบริหารวิชาการโดยใช้แนวคิดการสอนงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรนั้น สามารถสรุปรูปแบบและกระบวนการของการสอนงานได้ ดังนี้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การสอนงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายที่ชัดเจน
2. การจูงใจหรือการให้รางวัล (Motivation or Reward) เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรผู้ถูกสอนงานเกิดความสนใจและความพยายามที่จะเรียนรู้งานหรือการพัฒนาตนเอง
3. การบอกเล่าและแสดงให้ดู (Tell and Show) เป็นเทคนิคการสอนงานที่ผู้สอนงานบอกเล่าถึงประสบการณ์หรือบทเรียนที่ผ่านมาทั้งสำเร็จและล้มเหลว ให้ผู้ถูกสอนงานฟังและยังแสดงวิธีการที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
4. การทดสอบความรู้ความเข้าใจ (Test) เป็นการทดสอบการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรผู้ถูกสอนงานมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถปฏิบัติงานได้จริง
5. การปฏิบัติ (Action) เป็นการลงมือปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
6. การตรวจสอบติดตาม (Check) ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้สอนงานต้องทำหน้าที่ติดตามและคอยชี้แนะแนวทางและคอยตอบข้อซักถามหรือแก้ปัญหา เมื่อบุคลากรผู้ถูกสอนงานมีปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
7. การป้อนข้อมูลย้อนกลับหรือการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback or Suggestion) เป็นการที่หัวหน้างานหรือผู้สอนงาน นำผลการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้ถูกสอนงานทราบ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุง และซักถามข้อสงสัยในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ถูกสอนงานเกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และยังสามารถสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร



## ประโยชน์ของการสอนงานต่อการบริหารงานวิชาการ

สำนักงาน ก.พ. กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน ดังนี้

### 1. ประโยชน์ต่อองค์กร

- 1) พัฒนาผลงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ทั้งผู้สอนงาน และผู้รับการสอนงาน
- 2) พัฒนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า และลูกน้องให้ดีขึ้น
- 3) ลดช่องว่าง ลดความขัดแย้ง ลดปัญหาการสื่อสารในองค์กร
- 4) ลดค่าใช้จ่ายความผิดพลาดในการทำงาน
- 5) เพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงาน
- 6) องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน
- 7) สร้างคนทำงานที่มีคุณภาพจำนวนมากขึ้น
- 8) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

### 2. ประโยชน์ต่อผู้สอน

- 1) หัวหน้าจะมีส่วนร่วมในการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงานโดยตรง
- 2) หัวหน้างานได้เรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ จากพนักงาน
- 3) พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในหัวหน้า
- 4) ทำให้งานของหัวหน้างานบรรลุเป้าหมาย
- 5) ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม และทำงานในทิศทางเดียวกัน
- 6) พัฒนาทักษะของหัวหน้างานในเรื่องการมอบหมายงาน การแจ้งผลการปฏิบัติงาน และการให้

### คำปรึกษา

- 7) พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

### 3. ประโยชน์ต่อบุคลากร

- 1) ได้รับการพัฒนาตรงกับที่ตัวเองควรได้รับการปรับปรุง
- 2) เข้าใจความต้องการของหัวหน้า ลดความเข้าใจผิด
- 3) เพิ่มความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น
- 4) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง และเกิดแรงจูงใจที่ดี
- 5) ได้เห็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี
- 6) ลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้องค์กรจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นย่อมมาจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการ หรือการบริหารงานใด ๆ ก็ตามจะต้องคำนึงถึงบุคลากรซึ่งการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้กลายเป็นทุนมนุษย์ กล่าวคือ การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือหรือวิธีการอันเป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การนำแนวคิดและกระบวนการสอนงานเข้ามาใช้จะเป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

### เอกสารอ้างอิง

- ณัฐรดา เจริญสุข และคณะ. 2558. กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน. WMS Journal of Management Walailak University, 4(2), 60-66.
- มูนา จารง. 2560. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอนในศูนย์เครือข่ายตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ไวยวิทย์ แสงอลังการ. 2559. เทคนิคการสอนงาน. สำนักงาน ก.พ. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th>
- สุทธิชัย ศรีรัตนวงศ์. 2562. การนำหลักพุทธจิตวิทยามาใช้ในการสอนงาน (Coaching). วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 5(1), 1-17.
- อุไรวรรณ อยู่ชา. 2551. Coaching และ Feedback Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 9(102), 101-102.
- Champathes, R. M. (2006). Coaching for Performance Improvement: The “COACH” Model. Journal of Development and learning in organization. 20 (2):17-18.
- James Flaherty. 2010. COACHING : Evoking Excellence in Others. Routledge Taylor & Francis Group London and Newyork, 31-37.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 48, 134-144.
- Nowack, K. M. (2003). Executive coaching: fad or future?. California Psychologist, 36(4), 16-17.
- Phetmalaikul, T. (2017.) Academic administration and management to enhance earners' skills and characteristics in the 21st Century. International Journal of Educational Science and Research (IJESR), 7(1): 1-12