

ภาวะผู้นำทางการสอนด้วยการฝึก (Coaching Leadership)



สุรศักดิ์ ลดาธนศักดิ์
นักธุรกิจ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มือทีพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การที่จะใช้มือทีพลได้นั้นจะต้องใช้อำนาจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Bartol, Martin, Smatthews.1998 (อ้างอิงจากวิโรจน์ สารรัตน์นะ 2557).

1) ได้กล่าวว่อำนาจมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญ คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจการมีสารสนเทศ อำนาจเชิงอ้างอิง และ Hughes (2011) ยังให้ข้อคิดเห็นว่าการใช้อำนาจที่มีประสิทธิภาพ (effective) ผู้บริหารพึงคำนึงถึงปฏิกริยาที่อาจได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ลักษณะ คือ 1) ปฏิกริยาแบบมีพันธะผูกพัน (Commitment) ที่ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายในระดับสูง 2) ปฏิกริยาแบบเห็นด้วยหรือยอมรับ (Compliance) มีความผูกพันในระดับปานกลาง และปฏิกริยาแบบต่อต้านขัดขืนหรือไม่เห็นด้วย (resistance) มีความผูกพันในระดับต่ำโดยดูเหมือนจะยอมรับปฏิบัติตามอย่างเสียไม่ได้ หรืออาจถึงขั้นขัดขวางต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

ในการจะใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทุกๆ ด้าน จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องศึกษาถึงประโยชน์ของการใช้ภาวะผู้นำซึ่งอย่างน้อยจะมีประโยชน์อยู่ 3 ประเด็น คือ 1) การจูงใจและภาวะผู้นำ เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ ก็ไม่อาจเติบโตได้

ภาวะผู้นำทางการสอนด้วยการฝึก (Coaching) เป็นการใช้ภาวะผู้นำด้วยการเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพ (Effective Coaching) การเป็นโค้ชจะช่วยสนับสนุนและเป็นคูคิดให้กระบวนการการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตามทีผู้บริหารตั้งใจไว้ เกิดขึ้นได้โดยสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการเป็นโค้ช หากได้รับการพัฒนาสมรรถนะของโค้ชจนมีความเชี่ยวชาญและมีการพัฒนาตนเองเสมอ หาประสบการณ์ใหม่ๆ ก็สามารถเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพได้ และการเป็นโค้ชที่ดีจึงต้องรู้จักใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพราะอาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบพันธะผูกพันจากผู้ใต้บังคับบัญชา นำพาองค์กร หรือหน่วยงานไปสู่เป้าหมายสูงสุดได้



ผู้โดยสารถูกไปสู่เป้าหมายของผู้โดยสารถูก โค้ชจึงมีจุดหมายในตัว คือ เพื่อนำผู้รับการโค้ชไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ โค้ชการสอนก็เพื่อการพาครูไปสู่การจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จด้วยการเป็นโค้ชการสอนมืออาชีพ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการโค้ชไว้หลากหลาย ดังเช่น สมาพันธ์โค้ชนานาชาติ ระบุว่า การโค้ช คือ การเป็นคู่คิดของผู้ได้รับการโค้ชในกระบวนการพัฒนาที่สร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ผู้ได้รับการโค้ชเกิดความคิดหรือใช้ความคิดเพื่อสนับสนุนให้ผู้ได้รับการโค้ชได้นำศักยภาพของตนเองออกมาใช้อย่างเต็มที่ทั้งในชีวิตส่วนตัวและอาชีพ สอดคล้องกับ Jim knight (2006) ; Gary Bloom, Claire Castagna และ Betsy Warren (2003) กล่าวตรงกันว่า โค้ชการสอนเป็นการใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำผู้ได้รับการสอนไปสู่ความสำเร็จความเป้าหมายที่วางไว้ โดยวิธีการช่วยชี้แนะช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ แล้วไปสู่การปฏิบัติที่ดีที่ต่างมีขั้นตอนจนเกิดความเจริญงอกงาม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในฐานะครูฝึก หรือภาวะผู้นำทางการสอนด้วยการฝึก สรุปได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงภาวะผู้นำทางสถานการณ์เข้ามาเชื่อมโยงกันและมีสาระสำคัญสำหรับผู้ฝึกสอนที่เป็น 5 ประการ (ken Blanchard) คือ 1) ใช้ความเชื่อมั่นเป็นแรงขับ (Conviction Driven) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะยึดหลักเพื่อบางสิ่งบางอย่างทำในสิ่งถูกต้องด้วยเหตุผลที่เหมาะสม แบ่งเป็นความเชื่อ ความมั่นใจ และเหตุผลในการทำสิ่งนั้นกับผู้อื่น 2) เรียนรู้ให้มากขึ้น (Overlearning) จะช่วยให้ทีมของตนประสบความสำเร็จ 3) พัฒนาต่อสถานการณ์ (Consistency) ต้องมีการตอบสนองต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามในลักษณะเสมอต้นเสมอปลาย 5) ถือความซื่อสัตย์ (Honesty-based) มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และตรงไปตรงมา

คุณลักษณะของโค้ชการสอน ที่สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา และสัมภาษณ์ คำฟู ได้นำเสนอไว้ มี 9 ประการคือ

- 1) มีต้นทุนของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา วิธีสอน
- 2) มีบุคลิกภาพ เจตคติที่ดีสม่ำเสมอ
- 3) มีความยืดหยุ่น ไวต่อความรู้สึก และเป็นกัลยาณมิตร
- 4) มีพื้นฐาน และประสบการณ์ที่เข้าใจธรรมชาติและวัฒนธรรมการทำงาน
- 5) มีการพัฒนาทักษะ การฟัง การคิด การถามและการเขียนที่ชัดเจน
- 6) มีระบบการคิดทบทวน
- 7) มีพฤติกรรมมองเชิงบวก เมื่อคิดถึงปัญหาจะเริ่มต้นจากตนเอง
- 8) มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม พุดน้อยลงฟังมากขึ้นไม่สั่งการใดๆ
- 9) ช่วยกำหนดจุดพัฒนา เชื่อมโยง และสนับสนุนความเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำด้านการสอนด้วยการฝึก (Coaching Leadership) จากการศึกษานักคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านการสอนด้วยการฝึกของ ken Blanchard, วิลเลียม เจมส์, ดร.มาแชล โกลด์สมิท, ดร.อัจฉรา นุ้ยเจริญ, Jim knight Bloom, Claire Castagna และ Betsy Warren, Ellen B.Eisenberg, Dianne Arnold, Tom Sebastian, สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำด้านการสอนด้วยการฝึกที่นำไปสู่การเป็นโค้ชที่ประสบความสำเร็จได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีการพัฒนาตนเองผู้เป็นโค้ชจะต้องมีการจัดระบบของตนเองมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารเวลา มีการบริหารความคิด รวมทั้งการบริหารทีม ดังนั้นจะต้องมีทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค เพื่อการพัฒนาทำให้ผู้เล่น เล่นได้ดีขึ้น

2. มีการพัฒนาบุคลากร ผู้เป็นโค้ชจะต้องมีการใช้เทคนิคระบบการฝึกซ้อม การวางตัว กำหนดตัวนักกีฬาในการเล่นตำแหน่งต่างๆ ให้แต่ละคนเล่นตามศักยภาพ การช่วยเหลือจูงใจผู้เล่น เพื่อให้ผู้เล่นเล่นให้ดีที่สุด

3. มีความเชื่อมั่น ผู้เป็นโค้ชจะต้องมีทักษะการสื่อความหมาย เป้าหมาย ความคาดหวัง ทิศทางของสโมสร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยแบ่งออกเป็นผู้จัดการทีม และผู้เล่นสนับสนุนทีม สภาโค้ชหรือทีมงาน นักฟุตบอล และหัวหน้าทีม หรือแฟนบอลผู้ติดตาม

4. ความเสมอต้นเสมอปลายและความซื่อสัตย์ ผู้เป็นโค้ชต้องมีการสร้างบรรยากาศของทีม (สปีริต) การสร้างกติกากลุ่ม การติดตาม เพื่อการทำงานร่วมกันของสภาโค้ช นักกีฬา มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสามารถ แลกใจผูกพันสัญญาซึ่งกันและกัน การสร้างขวัญและกำลังใจ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรงไปตรงมา และมีความมั่นคงของอาชีพ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ

เพื่อให้องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการสอนด้วยการฝึกหรือการเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพ ที่ได้ศึกษามาเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เด่นชัด ผู้เขียนจึงขอยกตัวอย่างการเป็นโค้ชที่ประสบความสำเร็จ ในการใช้ภาวะผู้นำของผู้สอนด้วยการฝึก คือ นายอรรถพล บุษปาคม

ประวัติ นายอรรถพล บุษปาคม

เกิดเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2505

ผลงานสมัยเป็นผู้เล่น

1. สังกัดสโมสรการทำเรือไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2528-2533
 - พ.ศ.2528 คว้าแชมป์ฟุตบอลถ้วยพระราชทาน ถ้วย ก.
 - พ.ศ.2533 คว้าแชมป์ฟุตบอลถ้วยพระราชทาน ถ้วย ก.
2. สังกัดสโมสร ปะหัง เอฟซี ประเทศมาเลเซีย ระหว่างปี 2533-2538
 - พ.ศ. 2538 คว้าแชมป์มาเลเซียซูเปอร์ลีก
 - พ.ศ. 2538 คว้าแชมป์มาเลเซียเอฟเอคัพ
 - พ.ศ. 2538 คว้ารองแชมป์มาเลเซียแชร์ริตีชีลด์

ผลงานสมัยเป็นผู้จัดการทีมฟุตบอล

1. สโมสรฟุตบอล บีอีซี เทโรศาสน
 - พ.ศ. 2545-2546 คว้ารองแชมป์ เอ เอฟ ซี แชมป์เปียนลีก
 - พ.ศ. 2545-2546 คว้ารองแชมป์ ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก
2. สโมสรธนาคารกรุงเทพไทย
 - พ.ศ. 2549-2550 คว้ารองแชมป์ ไทยพรีเมียร์ลีก
3. สโมสรเมืองทอง ยูไนเต็ด
 - พ.ศ. 2552-2553 คว้าแชมป์ ไทยพรีเมียร์ลีก
4. สโมสรบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด
 - พ.ศ. 2553-2554 คว้าแชมป์ ไทยพรีเมียร์ลีก
 - พ.ศ. 2554 คว้ารองแชมป์ ไทยพรีเมียร์ลีก
 - พ.ศ. 2554 คว้าแชมป์ ไทย เอฟ เอ คัพ
 - พ.ศ. 2555 คว้าแชมป์ ไทย เอฟ เอ คัพ
 - พ.ศ. 2555 คว้าแชมป์ ไทยลีกคัพ
 - พ.ศ. 2556 คว้าแชมป์ฟุตบอลถ้วยพระราชทานประเภท ก.



จากรางวัลที่ได้รับทั้งในฐานะผู้เล่นสังกัดสโมสรฟุตบอลอาชีพ และผู้จัดการทีมหรือผู้ฝึกสอน สโมสรฟุตบอลอาชีพ ดังกล่าว จะเห็นเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า นายอรรถพล บุษปาคม เป็นผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นในวงการฟุตบอลอาชีพของไทย ได้รับการยกย่องจากแฟนบอลทีมชาติไทยว่าเป็นหนึ่งในการเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอนฟุตบอลอาชีพที่มีฝีมือยอดเยี่ยมเป็นลำดับต้นๆ ของประเทศไทย





ในการเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้จัดการทีมที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องหาพาทีมสโมสรที่รับผิดชอบ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายคือ การคว้าแชมป์ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งเป็นลีกสูงสุดของฟุตบอลไทย นายอรรถพล บุษปาคม ได้ใช้ภาวะผู้นำด้านการสอนด้วยการฝึกดังนี้

1. ด้านการพัฒนาตนเอง นายอรรถพล บุษปาคมได้แสดงภาวะผู้นำด้านนี้ด้วยการพัฒนาตนเองจากการเข้ารับการฝึกอบรมการเป็นผู้ฝึกสอน การบริหารจัดการทีม เทคนิควิธีการสอนต่างๆ รวมทั้งฝึกทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ ดังเช่น มีการวางแผนใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย และทักษะการแก้ปัญหา ด้วยการวางแผน การแข่งขันในแต่ละฤดูกาล ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการแข่งขัน ระยะแข่งขัน และระยะหลังการแข่งขัน ดังนี้

1.1 ระยะก่อนการแข่งขัน จะเป็นการเตรียมความพร้อมของทีม เช่น การเสริมศักยภาพของทีมผู้เล่น สร้างสมดุในทีม ปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อน พัฒนาจุดเด่นในทีม เพื่อที่จะมีความพร้อมอย่างดีที่สุดที่จะลงแข่งขัน

1.2 ช่วงการแข่งขัน จะมีการวางแผนในแต่ละแมตช์ แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคู่แข่ง โดยจะมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของทีมคู่แข่ง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนวางตัวผู้เล่นให้เหมาะสมในการจัดตัวผู้เล่นลงแข่งขัน

1.3 ช่วงหลังจบการแข่งขัน จะทำการประมวลผลและสรุปผลการแข่งขัน เพื่อวางแผนปรับปรุง และพัฒนาทีม เตรียมการแข่งขันในครั้งต่อไป โดยมีการแลกเปลี่ยนร่วมกันในกลุ่มสตาฟโค้ชรวมถึงนักฟุตบอลในทีม

2. การพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินการฝึกสอนจะมีสตาฟหรือทีมงาน ร่วมวางแผนในการใช้เทคนิคการฝึกซ้อม การวางตัวและกำหนดตัวผู้เล่นในตำแหน่งต่างๆ โดยพิจารณาจากทักษะศักยภาพ และความถนัด จุดเด่น จุดด้อยของนักฟุตบอลจะมีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬา เข้ามาช่วยพัฒนาสรีระ ร่างกาย ความแข็งแรงของฟุตบอลแต่ละคน และกล้าที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนตัวผู้เล่นเพื่อให้ทีมมีความสมบูรณ์มากขึ้นภายใต้ การตัดสินใจร่วมกันของทีมหรือสตาฟ และมีการใช้วาจาที่กระตุ้นและเสริมแรงให้นักฟุตบอลเกิดความมุ่งมั่นและมีกำลังใจที่จะอุทิศเวลา เพื่อความสำเร็จของทีม

3. ความเชื่อมั่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้จะใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้นักฟุตบอลทุกคน มุ่งมั่นที่จะนำพาทีมไปสู่ชัยชนะสิ่งสำคัญ คือ เรื่องการยอมรับ และความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ฝึกสอนว่ามีศักยภาพมีทักษะมีความมุ่งมั่นที่จะถ่ายทอดให้กับนักกีฬาได้ และใช้ภาวะผู้นำในการสื่อความหมาย สร้างความเข้าใจ ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่นักฟุตบอล ให้มีความมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมาย คือ ชัยชนะ และการเล่นให้ดีที่สุด ผลแพ้ชนะเป็นเกมกีฬาแพ้ชนะ เป็นเกมกีฬาแพ้ชนะ ต้องรู้จักให้อภัย และให้ทุกคนทำดีที่สุด

4. ความเสมอต้นเสมอปลายและความซื่อสัตย์ ผู้ฝึกสอนจะต้องสร้างบรรยากาศความเป็นเอกภาพในทีม รักสมัครสมานสามัคคีกลมเกลียวกัน ให้นักฟุตบอลทุกคนมีความตระหนักรู้ว่าสโมสรคือ บ้าน ที่ทุกคนอาศัยอยู่ จะต้องช่วยกันพัฒนาและนำพาไปสู่ความสำเร็จ ความสำเร็จของสโมสรคือความมั่นคงในชีวิต ในอาชีพของนักฟุตบอล

นอกจากนี้แฟนคลับก็เป็นปัจจัยเสริมที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่เป็นกองเชียร์



กล่าวโดยสรุปการมีภาวะผู้นำด้านการสอนด้วยการฝึกจะต้องมีประสิทธิผลในการนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้ฝึกสอนจะต้องมีการใช้ความเชื่อมั่นเป็นแรงขับเคลื่อน มีความมั่นใจที่จะทำให้ได้และประสบความสำเร็จ จะต้องมีการพัฒนาตนเองจากการศึกษา ตำรา เทคนิควิธีการสอนต่างๆ จะต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรในทีม ทั้งสต๊าฟโค้ช และนักกีฬา และผู้เกี่ยวข้องทุกคน ให้เกิดความเชื่อมั่น มีความรัก สามัคคี มีเอกภาพในทีมเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ทุกคนทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และเห็นแก่ส่วนรวม นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์มีความเสมอต้นเสมอปลาย และมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา มีความจริงใจและซื่อตรงต่อทีมงาน ก็จะสามารถเป็นผู้ฝึกสอนที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้



เอกสารอ้างอิง

- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และสัมพันธ์ คำ.(2550). *Coaching ร่วมกันเรียนรู้เพื่อปฏิรูปการศึกษา*. สไลด์ Power Point
- Jim Knight.(2006) *is a reseacch associate at the university of Kansas*. Center for Research on Learning and the president of the instructional coaching Group
- Hughes, c.f.(2011) *6 key steps for designing Leadership development*. Programs. Retrieved December 4, 2013 from <http://www.charlottfhughes.com/Leadership/6-key-steps-to-designing-Leadership-development-program/>.
- Ellen B. Eisenberg, Dianne Arnold, Tom Sebastian, *CFF Coaches' Training*. PowerPoint Presentation, 2006. www.pacoaching.org
- Gary Bloom, Claire Castagna and Betsy Warren. *More thanMentor : Principalcoaching*. 2000. www.pacoaching.org
- Hersey, P. and Blanchard, H. B. (1988). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood. Boston : PWS-Kent.
- Jim Knight. *Instructional Coaching Principles and Practice*, 2004 www.instructionalcoach.org
www.spg-asia.com