

COURSE OUTLINE

การพัฒนาทักษะ **Coaching and Feedback** เชิงปฏิบัติการ
(Practical Coaching & Feedback Skills)



BANANA TRAINING

“เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผล สไตล์บานาน่าเทรนนิ่ง”



วิทยากรโดย

อาจารย์ธนายุทธ สิริनुตานนท์

Coch & Professional Trainer
HRM & Productivity Consultant

Banana Training and Consultancy Co.,Ltd.

97/126 Moo 12 Srinakarin Rd., Bangkaew, Bangplee, Samutprakan 10540

Hotline: 080-626-9565, 090-984-2910 Tel/Fax: 02-001-8310 ID Line: 0991922552



www.thanayut.com



www.bananastraining.com

หลักการและเหตุผล

- ❖ ในสภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บทบาทของหัวหน้างานและผู้นำจึงไม่อาจจำกัดอยู่เพียงการสั่งการหรือควบคุมงานเท่านั้น แต่จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่บทบาทของ “ผู้นำในฐานะ โค้ช (Leader as Coach)” ที่สามารถกระตุ้นศักยภาพ สร้างการเรียนรู้ และพัฒนาผลการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน
- ❖ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า หัวหน้างานจำนวนมากยังขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการโค้ช (Coaching) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยมักใช้วิธีการสั่ง สอน หรือให้คำแนะนำโดยตรง ซึ่งแม้จะช่วยให้งานสำเร็จในระยะสั้น แต่ไม่สามารถสร้างการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ และความรับผิดชอบในระยะยาวให้แก่พนักงานได้ อีกทั้งการให้ Feedback ที่ไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดแรงต้าน ความไม่ไว้วางใจ และส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในการทำงาน
- ❖ หลักสูตร “การพัฒนาทักษะ Coaching and Feedback เชิงปฏิบัติการ” จึงถูกออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาหัวหน้างานและผู้นำให้มี Mindset ที่ถูกต้องของการเป็นโค้ช พร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นในการใช้กระบวนการ Coaching Conversation การโค้ชด้วย GROW Model การตั้งคำถามทรงพลัง การรับฟังอย่างตั้งใจ และการให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ตามหลักสากล เช่น SBI Model และแนวคิด Feedforward
- ❖ หลักสูตรนี้เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Experiential Learning) ผ่านกิจกรรม Workshop, Case Study และ Role Play จากสถานการณ์จริงในที่ทำงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกฝน ลงมือปฏิบัติ และสะท้อนการเรียนรู้ด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร การบริหารคน และการพัฒนาทีมงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจแนวคิด บทบาท และ Mindset ที่ถูกต้องของหัวหน้างานในฐานะ Coach รวมถึงความแตกต่างระหว่างการสั่ง การสอน การให้คำปรึกษา และการโค้ช
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการ Coaching Conversation และการโค้ชตาม GROW Model ได้อย่างถูกต้อง
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะสำคัญของการโค้ช ได้แก่ การตั้งคำถามทรงพลัง (Powerful Questioning) และการรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) เพื่อกระตุ้นการคิดและการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์โดยยึดหลักข้อเท็จจริง พฤติกรรม และผลกระทบ (SBI Model) รวมถึงสามารถเลือกใช้ Feedback และ Feedforward ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนบูรณาการการใช้ Coaching และ Feedback ร่วมกันในการสนทนาเพื่อพัฒนาผลงาน พฤติกรรม และศักยภาพของบุคลากร



รายละเอียดเนื้อหาตามหลักสูตร

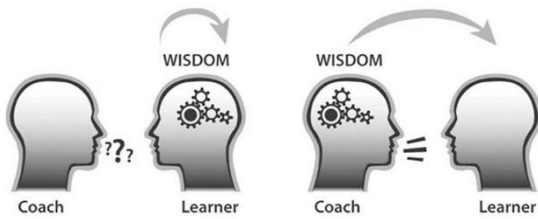
- ➡ Module 1: การปรับ Mindset ผู้นำสู่บทบาทโค้ช (Coach)
 - ผู้นำแบบ “ตำแหน่ง” กับผู้นำแบบ “โค้ช”
 - Coaching คืออะไร / ไม่ใช่ อะไร
 - นิยามของการโค้ช (Definition of Coaching)
 - ความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากร (TAPS Model & Skill-Will Matrix)
 - ◆ สั่ง (Command), สอน (Teach), ให้คำปรึกษา (Advise), โค้ช (Coach)
 - Mindset ที่ถูกต้องของการเป็นโค้ช
 - Workshop I: “หัวหน้าสั่ง vs หัวหน้าโค้ช”
 - ◆ วิเคราะห์ Case สถานการณ์จริงในที่ทำงาน
 - ◆ แยกบทบาทว่าแต่ละประโยคคือ สั่ง / สอน / โค้ช
 - ◆ สรุป Impact ต่อคนทำงาน
- ➡ Module 2: เครื่องมือ หลักการ และเทคนิคการโค้ชเชิง (Coaching)
 - หลักการ Coaching Conversation
 - การโค้ชด้วย GROW Model
 - ◆ G – Goal, R – Reality, O – Options, W – Will
 - ทักษะสำคัญของการโค้ช (Coaching Skill)
 - ◆ การใช้คำถามทรงพลัง (Powerful Questioning)
 - ◆ การรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)
 - ◆ การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback)
 - ◆ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
 - ◆ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set Goal)
 - Workshop II: ฝึกตั้งคำถามแบบ Coach
 - ◆ แปลง “คำสั่ง” → “คำถามโค้ช”
 - ◆ ฝึกตั้งคำถามในแต่ละขั้นของ GROW Model
- ➡ Module 3: การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์
 - ความหมายของ Feedback ที่ดี
 - ความผิดพลาดที่พบบ่อยในการให้ Feedback
 - หลักการ Feedback ที่ถูกต้อง
 - ◆ SBI Model (Situation – Behavior – Impact)
 - ◆ Feedforward vs Feedback
 - องค์ประกอบของการโค้ชงาน
 - Workshop III: Feedback Clinic
 - ◆ วิเคราะห์ตัวอย่าง Feedback ที่ “ฟัง” และปรับใหม่เป็น Feedback เชิงสร้างสรรค์
 - ◆ ฝึกพูด Feedback แบบ SBI
- ➡ Module 4: Coaching + Feedback Integration
 - Workshop IV: Role Play สถานการณ์จริง
 - ◆ หัวหน้าคุยกับลูกน้องเรื่องผลงาน / พฤติกรรม / เป้าหมาย
 - ◆ ใช้ Coaching + Feedback ร่วมกัน



1

การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

- ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต ดังนั้นการเรียนรู้สิ่งใหม่จึงมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่
- ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ และต้องรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่อตัวเขา
- ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ ดังนั้นจึงต้องการมีอิสระในการตัดสินใจว่าสิ่งใดมีความสำคัญและสมควรที่จะเรียนรู้ ซึ่งเกิดการปรับใช้ความรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง
- ผู้ใหญ่สนใจเรียนรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สามารถปรับใช้แก้ปัญหาของตนได้ทันที



การฝึกอบรมใช้กระบวนการ "Effective Group Coaching"

2

กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง สามารถดึงศักยภาพ

ภายในออกมาใช้มากขึ้น ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการโค้ชชิ่งแบบกลุ่ม (Group Coaching) ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

3

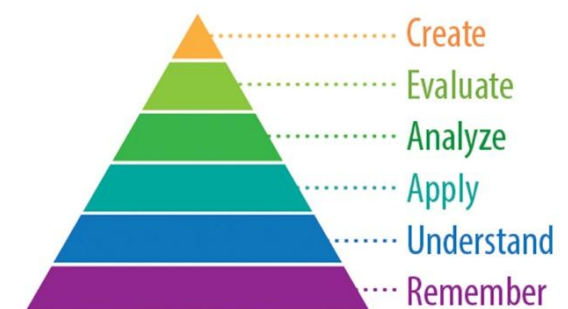
การฝึกอบรมบนพื้นฐานทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy)

*ทฤษฎีหลักการทั่วไป มุ่งเน้นการสอนหลักการทั่วไปและคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เรียนนำหลักการหรือคุณสมบัติเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ด้วยวิธีของตนเองบนสถานการณ์แวดล้อมการทำงานจริง



*Bloom's Taxonomy นำแนวคิดของทฤษฎีหลักการเรียนรู้อมาประยุกต์ใช้บนกรอบของการเรียนรู้ 6 ระดับ คือ

- การสร้างสรรค์ (Creat)
- การประเมินผล (Evaluate)
- การวิเคราะห์ (Analyze)
- การประยุกต์ (Apply)
- การเข้าใจ (Understand)
- การจำ (Remember)



BLOOM'S TAXONOMY



4 การฝึกอบรมเน้นความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความสนุกสนานและเข้าใจง่าย นำไปปรับใช้ได้จริง



- **การบรรยาย 40-50%** : เนื้อหาตามทฤษฎีและยกตัวอย่างที่มีความสอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปรับใช้ด้วยตนเอง
- **Workshop 20%** : กระตุ้นให้เกิดการสร้างกระบวนการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Coaching Process)
- **กรณีศึกษา 0-20%** : สร้างบรรยากาศการวิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน โดยนำความรู้จากในชั้นเรียนมาแก้ปัญหาในกรณีศึกษาและแบ่งปันประสบการณ์หน้าชั้นบรรยาย
- **Activity 0-40%** : การทำกิจกรรมที่ต้องใช้เครื่องมือสำหรับแก้ปัญหา (Problem Solving Devices) ในหลักสูตรหมวดการคิด (Thinking) โดยลงมือปฏิบัติบนโจทย์ที่กำหนดด้วยผู้เรียนเอง และแบ่งปันประสบการณ์หน้าชั้นบรรยาย
- **Role Playing 0-20%** : การแสดงบทบาทตามเหตุการณ์ที่กำหนดให้ เป็นการทบทวนและประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียนมา
- **อื่นๆ 0-30%** : กิจกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสมกับหลักสูตร เช่น กิจกรรมรับฟังคู่สนทนาผ่านการเล่าเรื่อง (Telling my story), กิจกรรมแบ่งลักษณะนิสัยของมนุษย์ (สัตว์ 4 ทิศ), กิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) หรือกิจกรรมเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

การเรียนรู้แบบไม่ตึงเครียด สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ จนใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5

ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ ผู้เรียนต้องรู้สึกผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียดในการอบรม (คลื่นสมองมีความถี่อยู่ในช่วงอัลฟา Alpha) ดังนั้นก่อนเรียนจึงมี "กิจกรรมปรับคลื่นสมองก่อนการเรียนรู้" ซึ่งเป็นที่มาของวลีว่า **"เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผลสไตล์บานาน่า เทรนนิ่ง"**



โครงสร้างและเทคนิคสำหรับการดำเนินการฝึกอบรม (Framework and Technique)

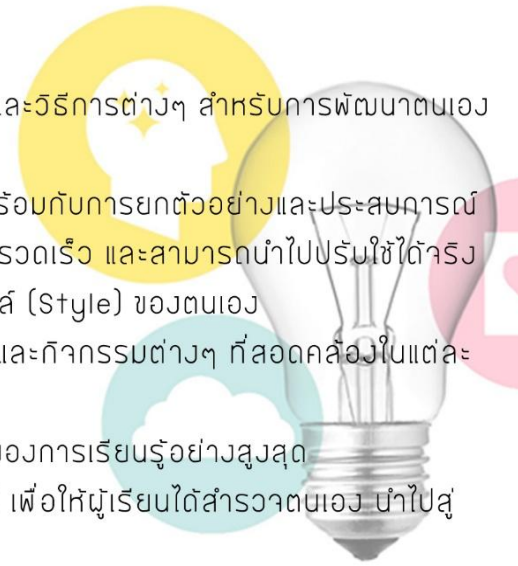


1 สร้างความสนใจให้กับผู้เรียน (Ice Breaking)

- กิจกรรมปรับคลื่นความถี่ของสมองก่อนการเรียนรู้
- คำตามสร้างแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักสูตร
- บอกเล่าเก้าสิบถึงแนวทางการฝึกอบรมที่อาจารย์ใช้ในห้องบรรยาย
- ความหมายของการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และโค้ชชิ่ง (Coaching)
- แนวคิดการฝึกอบรมด้านทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization)

2 เนื้อหาและแนวความคิดด้านการฝึกอบรมในห้องอบรม

- การบรรยาย (Training) เนื้อหาตามหลักสูตร เพื่อสร้างแนวคิด เทคนิค และวิธีการต่างๆ สำหรับการพัฒนาตนเองให้ทำงานดีขึ้น
- การบรรยายเนื้อหาเน้นที่หลักการตามทฤษฎี (Concept of Theory) พร้อมกับการยกตัวอย่างและประสบการณ์ต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ผู้เรียนมองเห็นภาพ เข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง
- มีกระบวนการเสริมการเรียนรู้มากขึ้นผ่านการทำเวิร์คช็อป, กรณีศึกษา และกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหลักสูตร
- การฝึกอบรมเน้นความรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการเรียนรู้อย่างสูงสุด
- การบรรยายมีการสอดแทรกกระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น



3 เวิร์คช็อปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Workshop)

- ผู้เรียน/กลุ่ม ทำกิจกรรม Workshop
- Workshop จัดทำในรูปแบบของกระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process)

4 วิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน (Case Study)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษา
- ตัวแทนกลุ่มแบ่งปันผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน



5 กิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร (Activity)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อทำกิจกรรม
- ผู้เรียนร่วมแบ่งปันกิจกรรมหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

6 ผู้เรียนแฮร์ความรู้สึกรที่ได้รับจากการอบรม

- ผู้เรียนออกมาบอกเล่าความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม
- ของรางวัลพิเศษสำหรับผู้ออกมาแฮร์ความรู้สึก (สงวนสิทธิ์ตามความเหมาะสม)

