

# ผลการศึกษา

การพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (COACHING) ปี ๒๕๖๐  
ภาคตะวันออก

โดย

สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ 3  
จังหวัดระยอง



กลุ่มพัฒนานุคลากร 2560

## คำนำ

การจัดทำผลการศึกษาคณะกรรมการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ : ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการพัฒนาที่ดีที่สุด และกำหนดให้เป็นแนวทางการสอนงานนักส่งเสริมการเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สอดคล้องกับพฤติกรรมและบริบทของหน่วยงานภายใต้สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง ให้ผู้สอนงานและนักส่งเสริมการเกษตร ได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการสอนงาน สามารถนำองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการสอนงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ

ผู้จัดทำขอขอบคุณ นายชาติ บุญนาค ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง นางอุบล มากอง ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ และนายชินินทร์ สุขสำราญ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำในการจัดทำวิจัย และขอขอบคุณที่มหาวิทยาลัยสุตรการการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตรในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้คำแนะนำ นักส่งเสริมการเกษตรในการให้ข้อมูล และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จนงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมาย

กลุ่มพัฒนาบุคลากร

สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง

สิงหาคม ๒๕๖๐

# สารบัญ

หน้า

## บทที่ ๑ บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาในการทำวิจัย	๑
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	๓
ความสำคัญของงานวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	

## บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการสอนงาน	๔
วัตถุประสงค์ของการสอนงาน	๖
ลักษณะและรูปแบบการสอนงาน	๖
เทคนิคและหลักในการสอนงาน	๘
ความสำคัญในการสอนงาน	๑๐
ประโยชน์ของการสอนงาน	๑๑
คุณลักษณะของผู้สอนงาน	๑๒

## บทที่ ๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑๔

## บทที่ ๔ ผลการดำเนินงานวิจัย

ผลการดำเนินงานโครงการ	๑๖
ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากร	๑๗

## บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ

๒๑

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความสำคัญและที่มาของปัญหาในการทำวิจัย

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีการจัดวางระบบงานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงาน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๖ เป็นต้นมา การบริหารบุคลากรในระบบราชการพลเรือน เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับระบบราชการในต่างประเทศโดยมีแนวความคิดที่จะยกระดับ การบริหารบุคลากรจากการทำงานในระดับกิจกรรมพื้นฐาน (Baseline Activities) ไปสู่การบริหารบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีจุดมุ่งเน้นต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของการบริหารบุคลากรได้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการพลเรือน ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และประกาศบังคับใช้กับข้าราชการพลเรือนทุกประเภท เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสอดคล้องกับทิศทางการบริหารราชการ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และยึดสังคมและประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลในราชการ จึงได้มีการออกแบบให้เป็นระบบการบริหารงานบุคคลเป็นระบบที่ส่งเสริมให้ข้าราชการได้สร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม/สัมมนา จึงถูกนำมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี อันจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานของตนไปถ่ายทอดและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และสร้างองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีที่นิยมใช้และเกิดผลในทางปฏิบัติได้แก่ การสอนงาน (Coaching) เนื่องจากการสอนงานเป็นกระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร การสอนงานเป็นการทำงานและเรียนรู้กันไปในตัว โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่สอนข้าราชการและบุคลากร ให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ติดตามผลและนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมและพัฒนาให้เกษตรกรอยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ครอบคลุมเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้ สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรตามความต้องการของตลาด ให้บริการทางการเกษตรตามสภาพปัญหาและความต้องการของเกษตรกร ศึกษา วิจัยและพัฒนางานด้านการส่งเสริมการเกษตร และบูรณาการการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน การดำเนินการดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรอบรู้ มีความสามารถในการขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากรและเกษตรกรให้สามารถสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ สามารถปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานในทุกระดับการขับเคลื่อนงานของกรมส่งเสริมการเกษตรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคต้องใช้ประสบการณ์ องค์ความรู้ของรุ่นพี่ที่อาวุโสถ่ายทอดสู่รุ่นน้องที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร ในลักษณะผู้สอนงานแบบพี่สอนน้อง (Coach to Coachee) จึงจะส่งผลให้งานของกรมส่งเสริมการเกษตรลุล่วงด้วยดี อย่างไรก็ตาม

ตามในปี ๒๕๕๙ มีกรอบอัตรากำลังข้าราชการเท่ากับ ๙,๔๖๙ คน โดยมีบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการในอีก ๕ ปี ตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ เท่ากับ ๒,๙๔๒ คน หรือเฉลี่ยปีละ ๕๘๘ คน จึงมีแนวโน้มที่รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ มีทักษะในการทำงานส่งเสริมการเกษตรจะเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบให้เกิดการขาดช่วงการถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง และเกิดขึ้นกับทุกๆสายงานในกรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงได้จัดอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้สอนงานขึ้นโดยมีวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้เข้าร่วมการอบรมประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในส่วนกลางและภูมิภาค จำนวน ๖๐ คน และกลายเป็นทีมผู้สอนงานในระบบส่งเสริมการเกษตรรุ่นแรกของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยมีหน้าที่นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปศึกษา วิเคราะห์และพัฒนารูปแบบกระบวนการสอนงานในระบบส่งเสริมการเกษตร หรือ DOAE Coaching เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็น coach มีอาชีพ และสร้างรุ่นน้องผู้เรียนรู้งานให้เป็นนักส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมุ่งหวังให้ระบบส่งเสริมการเกษตรดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน เกษตรกรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง ร่วมกับกรมส่งเสริมการเกษตรได้จัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญพร้อมนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ มีทักษะในการสอนและถ่ายทอดงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เน้นให้นักส่งเสริมการเกษตรมีความรู้ความสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน เป็นการสื่อสารแบบสองทาง สามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เกิดความสัมพันธ์อันดี ก่อให้เกิดความเข้าใจในงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ นำไปสู่ความสำเร็จงานงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยองจึงเห็นควรมีการศึกษา วิจัย และค้นคว้าเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ใน ๙ จังหวัดของภาคตะวันออก เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าในการนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการทำงานทั้งของผู้สอนงานที่ผ่านการอบรม และผู้ถูกสอนงาน และเพื่อค้นหารูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง โดยการสอนงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง
๒. เพื่อค้นหารูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง โดยการสอนงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของงานวิจัย

๑. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง โดยการสอนงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
๒. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทำให้ทราบถึงผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่

1. ทีมวิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๒๔ คน
2. ผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๑๑๗ คน
3. นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่สำนักงานเกษตรจังหวัดทั้ง ๙ จังหวัด และศูนย์ปฏิบัติการทั้ง ๕ ศูนย์ ในเขตภาคตะวันออก

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ดังนี้

1. ทีมวิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๕ คน ได้มาโดยการคัดเลือกผู้แทนจากทีมวิทยากรทั้ง ๔ จังหวัด (จังหวัดจันทบุรี นครนายก ชลบุรี และฉะเชิงเทรา) และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา
  2. ผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๕๐ คน ได้มาโดยวิธีการจับสลากคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจังหวัดละ ๕ คน และศูนย์ปฏิบัติการละ ๑ คน (๙ จังหวัด และ ๕ ศูนย์ปฏิบัติการ)
  3. นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่สำนักงานเกษตรจังหวัดทั้ง ๙ จังหวัด และศูนย์ปฏิบัติการทั้ง ๕ ศูนย์ ในเขตภาคตะวันออก ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างในข้อ ๒ จำนวน ๕๐ คน
- ระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้า ๖ เดือน (๑ กุมภาพันธ์ - ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐)

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการดำเนินงานตามโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ผู้จัดทำได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการศึกษา โดยเน้นเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

#### ๑. ความหมายของการสอนงาน (Coaching)

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมายของการสอนงานไว้หลายทัศนคติ ดังนี้

**Jim Knight (๒๐๐๖)** ให้คำนิยามไว้ว่า การสอนงาน หมายถึง การช่วยชี้แนะและช่วยเหลือผู้เป็นหุ้นส่วน ด้วยการนำวิธีการสอนที่พิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธีการที่ดี ถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

**Gary Bloom, Claire Castagna และ Betsy Warren (๒๐๐๓)** กล่าวว่า การสอนงานเป็นการใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จ

**Mink, Owen and Mink (๑๙๙๓)** ให้ความหมายว่า การสอนงานเป็นกระบวนการของบุคคลที่ เรียกว่า ผู้สอนงาน (coach) สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ช่วยให้เขาเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ผู้สอนงานช่วยให้ บุคคลได้บรรลุเป้าหมายการทำงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ กระบวนการนี้เป็นการสร้างให้ซึ่งบุคคลมีความเข้มแข็งขึ้น ภูมิใจในตนเอง แสดงความสามารถซึ่งเป็นผลต่อการทำงานที่จะตามมา กระบวนการสอนงานจึงเป็นกระบวนการเสริมพลังอำนาจ

**Fournies (๑๙๗๘)** กล่าวถึง การสอนงานว่า เป็นการอภิปรายแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ในสายการบังคับบัญชา เพื่อรับรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร

**Werner and Desimoone (๒๐๐๖)** กล่าวว่า การสอนงานเป็นการพูดคุยระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ตามกระบวนการที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น พร้อมกับความสัมพันธ์ที่ดีและข้อผูกพันในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน

**สมิต (๒๕๔๗)** กล่าวถึงความหมายของการสอนงานไว้ว่า การที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย อันจะทำให้เขาเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญและสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กรในที่สุด

**วิณา กัญจนบุรณ์ (๒๕๔๗)** ให้ความหมายว่า การสอนงานคือการให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับการสอนงานเพื่อพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพที่พึงปรารถนา ซึ่งครอบคลุมถึงการสอนงานทางความคิด

**เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (๒๕๔๙)** ได้ให้ความหมายของการสอนงานในวารสารสมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย ว่า การสอนงานคือ การที่คนคนหนึ่งช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งไม่ได้หมายความถึงสาระของการสอนงานหรือวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจและให้โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ

**แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มาตรี (๒๕๕๐:๓๔)** กล่าวว่า การสอนงานจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและเป็นระบบ เป็นกลวิธีที่ต้องใช้การวิเคราะห์ทักษะ และทฤษฎีการเรียนรู้โดยสามารถสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มย่อยก็ได้

**พรณี สวนเพลง (๒๕๕๐)** กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ อย่างหนึ่ง ที่มีความเหมาะสมก่อให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ของผู้บริหาร โดยการนำวิสัยทัศน์องค์กรมาแปลงสู่การปฏิบัติงาน

**ชนิดร์สรณ์ ตรีทยาภูมิ (๒๕๕๘)** ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่า การสอนงาน คือ การ เรียนรู้งาน โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอน และให้ผู้รับการสอนลงมือปฏิบัติ มีการติดตามการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการสอนมีการนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน คิด เป็น ทำเป็นช่วยแก้ปัญหาในการทำงานและเกิดความมั่นใจ

**สาวตรี ลำดับศรี (๒๕๕๘)** ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่าการสอนงานหมายถึง การที่ หัวหน้างาน ได้สอนหรือแนะนำ ให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายว่ามีวัตถุประสงค์และข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด รวดเร็ว และเป็นการพัฒนาขีดความสามารถ รวมทั้งเป็นการช่วยเหลือ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

ดร.ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (๒๕๖๐) กล่าวว่า การสอนงานคือ ศาสตร์และศิลปะของการช่วยคน ให้สามารถ เพิ่มพูนประสิทธิภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า สู่เป้าหมายที่ต้องการได้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การสอนงาน (Coaching) คือ กระบวนการหนึ่งที่มีผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ ใต้บังคับบัญชาใหม่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการ ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับ บัญชาต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้น ไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังมุ่งเน้นไปที่ การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ใหม่พัฒนาการด้านความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว และมี ศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไปเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้การสอนงานยังถือได้ว่าเป็นรู ปแบบการสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยการสื่อสารที่มีทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways Communication) ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการชี้แจง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการเตรียม ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยตลอดเวลา รวมทั้งรับฟังสิ่งที่เป็นความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นช่องทางในการสอบถามถึงสถานะปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป นโอกาสอันดีที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน เพราะผู้ บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรจากการ รับนโยบายจากฝ่ายบริหารของหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่

## ๒. วัตถุประสงค์ของการสอนงาน

**แพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี (๒๕๕๐, หน้า๓๗) และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ.(๒๕๔๘)** ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ความสำคัญของการสอนงานไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปของการสอนงาน ได้แก่

๑. เพื่อถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานให้กับพนักงาน
๒. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทันที
๓. เพื่อให้พนักงานมีหลักการการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
๔. เพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาดของพนักงาน

กล่าวโดยสรุปว่า วัตถุประสงค์ของการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ให้ยกระดับสูงขึ้น หรือได้มาตรฐานที่กำหนด เตรียมคนทดแทน ตำแหน่งสูงขึ้น พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ สร้าง บรรยากาศที่มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เสริมสร้างขวัญกำลังใจของสมาชิกในองค์กร (ทั้งผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา) ก่อให้เกิด การประหยัดเวลาในการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการเรียนรู้ท่ามกลางการปฏิบัติ สร้าง มาตรการป้องกัน ความผิดพลาดในการทำงาน สมาชิกในองค์กรทำงานแทนกันได้ทั้งในสภาวะปกติ และสภาวะวิกฤติ ด้านกำลังคน ทำให้ใช้ประโยชน์ด้านศักยภาพของคนได้สูงสุด รวมถึงสร้างพฤติกรรม ความเอื้ออาทร การแข่งขันใน การทำงานแบบสร้างสรรค์



### ๓. ลักษณะและรูปแบบการสอนงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (๒๕๔๘) ได้กล่าวถึงลักษณะการสอนงานที่เป็นมิติตั้งนี้

**มิติที่ ๑** เป็นกระบวนการไม่ใช่กิจกรรมที่ทำแล้วจบสิ้นไป แต่ต้องอาศัยความสม่ำเสมอและระยะเวลาในการสอนงานแต่ละเรื่องเพื่อให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดการเรียนรู้ หล่อหลอมจนเป็นทักษะความชำนาญในเวลาที่เหมาะสม

**มิติที่ ๒** เป็นเรื่องการ "ให้" การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติให้ค่อยๆ ซึมซับอย่างเป็นธรรมชาติ นุ่มนวล สบายใจทั้งสองฝ่าย ส่งผลให้ความสามารถค่อยๆ เพิ่มระดับขึ้นเรื่อยๆ จากทำไม่ได้ เป็นทำได้ และทำให้ดีกว่าเดิม แม้ว่างานนั้นจะมีระดับความยุ่งยากซับซ้อนเพียงใด

**มิติที่ ๓** เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล หัวใจสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ความชำนาญนั้น หนีไม่พ้นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว เกิดความรู้ความชำนาญ ในที่สุดนำไปสู่ความเป็นทีมที่ดี

**มิติที่ ๔** เป็นการปฏิรูปการทำงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติในการทำงาน สร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม อาศัยสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้เรียนรู้อยู่กับผู้สอน ผู้เรียนสนใจใฝ่รู้ ฝึกฝน จนเชี่ยวชาญ

ลักษณะของการสอนงาน เป็นการที่หัวหน้างานได้สังเกตการณ์ทำงานของลูกน้องในขณะที่ปฏิบัติงานและเห็นว่าลูกน้องยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการทำงานในบางเรื่อง หัวหน้างานจึงเข้าไปชี้แนะโดย ทดลองทำให้ดู เป็นตัวอย่าง อธิบายเพิ่มเติมแล้วให้ลูกน้องทำตามจนกระทั่งลูกน้องทำงานนั้นได้จริง การสอนงานจึงมีความสำคัญมากสรุปความสำคัญของการสอนงาน ดังนี้

๑. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานที่เป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะลดความผิดพลาดเสียหาย และเวลาในการทำงาน

๒. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง

๓. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวดเร็วและปลอดภัย ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสม่ำเสมอและได้มาตรฐานเดียวกัน

๔. ไม่เสียเวลาในการกลับไปแก้ไขงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง

๕. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน

๖. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับบุคคล เมื่อมีการเข้าออกจากงานก็มีผู้สืบทอดงานได้

**Mink, Owen and Mink (๑๙๙๓)** กล่าวว่า วิธีการที่ใช้ในการสอนงานมีวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (modeling) เป็นการสอนงานโดยทำเป็นตัวอย่างให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงการเปลี่ยนแปลง การเป็นกระจกสะท้อน (mirroring) คือการช่วยให้บุคคลได้สะท้อนประสบการณ์ที่ผ่านมาให้ก้าวผ่านมโนทัศน์และคุณค่าเดิมที่จำกัดศักยภาพที่มีอยู่ การช่วยทบทวนการกระทำของผู้ถูกสอนงาน การเลือกยุทธวิธีในการสอนงานเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสภาพความต้องการในการรับความช่วยเหลือหรือการเป็นที่ปรึกษา

**Knight (๒๐๐๔)** เสนอว่าผู้สอนงานต้องเรียนรู้และปรับตัวในการมีส่วนร่วม โดยใช้วิธีการหลัก คือ การสร้างทางเลือก (choice) กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน เคารพในการตัดสินใจของผู้ถูกสอนงานให้ได้รับทางเลือกในการทำงานร่วมกับผู้สอนงาน การสนทนา (dialogue) ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานใช้เวลาในการสนทนาเกี่ยวกับ การเรียนรู้ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนและช่วยแก้ปัญหาไปพร้อมกัน

**Beach and Reinhartz (๒๐๐๐)** ได้ประมวลรูปแบบการสอนงาน ดังนี้

๑. การสอนงานแบบเพื่อนสอนเพื่อน (peer coaching) เป็นการสอนงานระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มผลัดกันทำหน้าที่ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน แนวทางที่ใช้จะดำเนินการเป็นกลุ่มเล็กในการเรียนรู้ ในระหว่างการเรียนรู้ในกลุ่มมีการตั้งคำถามเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน โดยจะต้องร่วมกันวิเคราะห์และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของ

ตนเอง ทักษะที่สามารถนำมาใช้ประกอบด้วย คือ ทักษะการสังเกต ทักษะการสื่อสาร และทักษะการแก้ปัญหา การสอนงานในลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้ถูกสอนงานประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

๒. การสอนงานทางปัญญา (cognitive coaching) เป็นกระบวนการที่ไม่เน้นการตัดสิน ความถูกต้องแต่ใช้การประจุมวางแผน การสังเกต และการประชุมเพื่อสะท้อนพฤติกรรมการสอนและยังใช้เพื่อการวางกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อเสริมสร้างการรับรู้การตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางการพัฒนาผู้ถูกสอนงานโดยใช้ผลสะท้อนกลับที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด จากการเรียนรู้แบบชี้แนะตนเอง ส่งผลให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความสามารถในการตัดสินใจ ผู้สอนงานมีบทบาทในการเป็นสื่อกลาง เป็นผู้ฟัง ผู้ตั้งคำถาม พุดทวน เพื่อให้ผู้ถูกสอนงานเกิดการคิดสะท้อนเกี่ยวกับการกระทำของตนเองและนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนา โดยผู้สอนงานจะให้ความช่วยเหลือหรือจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอก หลักการของการสอนงานทางปัญญา ประกอบด้วย การที่ผู้สอนงานนำกลยุทธ์ต่างๆ (Coach's Strategies) มาใช้เพื่อให้ผู้ถูกสอนงานเกิดกระบวนการคิดภายใน (Coachee's Inner Thought Processes) จากการคิดสะท้อนและนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมภายนอกของผู้ถูกสอนงาน (Coachee's Overt Behaviors) ลักษณะสำคัญของการสอนงานทางปัญญา ประกอบด้วย ๑) การพัฒนาและรักษาความไว้วางใจ ๒) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และ ๓) การส่งเสริมความองอาจในพฤติกรรมที่เป็นอิสระและพึ่งพาอาศัยกัน การสอนงานทางปัญญา มีขั้นตอน ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การประชุมเพื่อวางแผน (Planning Conference) การสังเกต (Observation) การประชุมเพื่อสะท้อนความคิด (Reflecting Conference) และการประยุกต์ใช้ (Application) การสอนงานทางปัญญา จะประสบความสำเร็จเมื่อผู้สอนงานมีเวลาเพียงพอให้สมาชิกในกลุ่มได้ทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่มีอิสระในการพิจารณาประเด็นที่ไม่คุ้นเคยและทำการสังเกตซึ่งกันและกัน จึงเป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ การสอนงานในรูปแบบนี้จะทำให้ผู้ถูกสอนงานมีความเป็นตัวของตัวเอง มั่นใจในตนเองและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น

๓. การสอนงานสะท้อนคิด (reflective coaching) เป็นการสอนงานที่ช่วยให้บุคคลได้สะท้อน ความสามารถของตนเอง เพื่อหาจุดที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยเป็นการช่วยเหลือโดยการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานและพัฒนาความสามารถของตน การสอนงานสะท้อนคิดไม่ใช้การสอนสิ่งใหม่ แต่เป็นการสอนงานที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้หรือทักษะเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการสอนงานว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างไร เวลาที่ใช้ในการดำเนินการ และการเลือกกิจกรรมที่นำมาใช้ในการสอนงาน

#### ๔. เทคนิคและหลักในการสอนงาน

**ชนิดร์สตรณ ตรีวิทยากุมิ (๒๕๕๘)** ได้อธิบายถึงเทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปยังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่มีหน้าที่ในการสอนงาน ดังนี้

๑) ผู้บังคับบัญชา ต้องมีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehension) สามารถตอบคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชาได้และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒) ผู้บังคับบัญชา ต้องเต็มใจที่จะให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) ผู้บังคับบัญชา ต้องเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Coachee) ซึ่งในบางครั้งอาจใช้เวลาพอสมควร

๔) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

**สาวิตรี ลำดับศรี (๒๕๕๘)** ได้อธิบายว่าการสอนงานนั้นต้องมีการเตรียมวางแผนการสอน และทดสอบเทคนิคเกี่ยวกับการสอนงานที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับว่าได้ผล และยังมีเทคนิคอีกหลายอย่างที่ควรพิจารณา คือ

๑) เทคนิคการสร้างความต้องการเรียนรู้

๒) เทคนิคการทำให้ผู้ถูกสอนงานมีความพร้อม สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ทำให้ผ่อนคลายความเครียด

๓) เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์และวัตถุประสงค์ของงาน ทำให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความรู้สึกรักอยากเรียนรู้

๔) เทคนิคการอธิบาย เป็นการสอนเพื่อสร้างความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติม เน้นการบอกเล่าวิธีการ พร้อมทั้งอธิบายตามขั้นตอน และต้องเป็นการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการซักถามสร้างความเข้าใจ

๕) เทคนิคในการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

๖) เทคนิคการให้ผู้ถูกสอนงานฝึกปฏิบัติ

๗) เทคนิคการทดสอบและติดตามผล เพื่อให้เห็นว่าสามารถปฏิบัติได้และเกิดการเรียนรู้จริง

๘) เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถูกสอนงาน ควรมีการชมเชยเพื่อให้กำลังใจไปพร้อมกัน

๙) เทคนิคการสร้างเชื่อมั่น เป็นการทดลองปฏิบัติด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้ และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญทำให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้

**สมิต (๒๕๕๗)** ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของการสอนงาน ไว้ดังนี้

๑. การเรียนรู้ร่วมกัน คือ ไม่มีใครรู้มากกว่าใคร จึงต้องเรียนไปพร้อมกัน โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด ทักษะและประสบการณ์

๒. การให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เป็นหลักการสอนที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้จักคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้า

๓. การเสริมพลังอำนาจ เป็นการช่วยค้นหาพลังในตัวบุคคลนั้นๆ เป็นการสอนให้รู้จักการค้นหาศักยภาพของตนเอง

๔. เป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ

#### **๕. กระบวนการในการสอนงาน**

**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (๒๕๔๘)** ได้อธิบายกระบวนการในการสอนงานควรประกอบด้วย ๔ กิจกรรมหลัก ได้แก่

๑) การอธิบาย ให้ผู้เรียนทราบรายละเอียดขอบเขตของงาน ว่ามีความเกี่ยวข้องกับงานหรือทีมงานอย่างไร เพื่อให้เห็นบทบาทสำคัญ วัตถุประสงค์ จุดหมายที่จะก่อให้เกิดผลต่อองค์กรในภาพรวม ผู้สอนมีความสำคัญต่องานอย่างไร แล้วจึงนำไปสู่หลักการ แนวทาง ขั้นตอนของงาน ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีอะไรประกอบ รวมถึงการดูแลรักษาด้วย

๒) แสดงให้ดู เพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าสามารถทำได้จริงรวมถึงถ่ายทอดเทคนิคหรือเกร็ดความรู้ ปัญหาอุปสรรค ข้อพึงระวัง แนวทางป้องกันอุปสรรคเพื่อให้เกิดความรอบคอบ ประกันความเสี่ยงในการทำงาน

๓) ให้ผู้เรียนลองปฏิบัติ เพื่อเพิ่มระดับความเชื่อมั่นและตั้งใจทำทลายความสามารถของตนเอง เกิดการอยากลอง ความสามารถของตนเองเมื่อเริ่มต้นลงทำเองตั้งแต่ต้นจนจบ โดยที่ผู้สอนงานดูแลอย่างใกล้ชิด และตั้งคำถามว่าทำไมต้องทำอย่างนั้น หากพบว่าขั้นตอนใดไม่ถูกต้องรีบแก้ไขในขณะที่ปฏิบัติจริงให้เรียนรู้ และจดจำได้แม่นยำ

๔) ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข ขั้นสุดท้ายผู้สอนงานควรให้คำติชม วิพากษ์วิจารณ์ การปฏิบัติงานว่ามีจุดดีในประเด็นใด ให้คงรักษาและพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น และมีจุดบกพร่องใดบ้างที่ต้องปรับปรุง ผู้สอนงานควรให้ข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ เช่น การตีเพิกถอน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ความชำนาญ ไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญในที่สุด

**Blanchard & Thacker (๒๐๐๔)** กล่าวว่ากระบวนการสอนงานส่วนใหญ่มีลักษณะดังนี้

๑) การทำความเข้าใจกับสภาพการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาและระดับความสามารถของผู้ถูกสอนงาน

๒) ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานร่วมกันวางเป้าหมายในการพัฒนาที่ต้องการโดยใช้การวางแผน และตารางปฏิบัติงาน

๓) ดำเนินการสอนงานในสถานที่ปฏิบัติงานด้วยการให้คำแนะนำ การสังเกตการณ์ทำงาน การให้ ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะของการสอนไปพร้อมกับการปฏิบัติงานงาน

๔) ดำเนินการในข้อ ๓ ซ้ำจนกว่าจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

**Hargrove (๒๐๐๐)** ได้เสนอขั้นตอนในการสอนงาน ดังนี้

๑) การตั้งเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา โดยการสะท้อนประสบการณ์เพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ใช้การสื่อสารจากแนวคิด เรื่องราวหรือตัวอย่าง

๒) การสร้างความสัมพันธ์และวางแผนการสอนงาน

๓) การวางเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันด้วยการคิดไปด้วยกัน

๔) การวางเป้าหมายความสามารถ

๕) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้

๖) การจัดให้มีการทบทวนการเรียนรู้ที่ได้

**Mink, Owen and Mink (๑๙๙๓)** ได้เสนอขั้นตอนในการสอนงาน ดังนี้

๑) ระบุเป้าหมายในการเรียนรู้ ควรเป็นเป้าหมายที่ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานกำหนดร่วมกันโดยมีเป้าหมายที่อยู่บนความต้องการของผู้ถูกสอนงาน เพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับความรู้ เจตคติ ทักษะหรือพฤติกรรม

๒) การวิเคราะห์สิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้ผู้ถูกสอนงานได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้และจุดบกพร่องของตนเอง

๓) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการให้ผู้ถูกสอนงานได้นำสิ่งที่ต้องการพัฒนามาใช้ในการ

ปฏิบัติงาน

๔) การออกแบบตารางการสอนงาน เป็นการช่วยให้กำหนดการสอนงานภายในเวลาที่เหมาะสม โดยต้องพิจารณาถึงทักษะที่จะสอนงาน ลำดับขั้นตอน สื่ออุปกรณ์และการประเมินผล

๕) การดำเนินการสอนงาน โดยเริ่มตั้งแต่ การเตรียมการ การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนงาน ว่าวัตถุประสงค์ในการสอนงานคืออะไร ดำเนินการอย่างไร โดยใช้การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การนำเสนอสิ่งที่ต้องการพัฒนาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้ผู้ถูกสอนงานได้ฝึกปฏิบัติ โดยการนำความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ไปใช้ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินติดตามผลการสอนงาน

## **๖. ความสำคัญในการสอนงาน**

ในมุมมองของนักวิชาการภาคเอกชนได้ให้ความคิดที่สอดคล้องกัน

**ณรงค์วิทย์ แสันทอง (๒๕๕๑), พจนารถ ชีบังเกิด, Senior Faculty & Executive Coach, เอ พีเอ็ม Group (๒๕๕๐), มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (๒๕๔๘)** กล่าวว่า การสอนงานมีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความรู้ความสามารถ ทักษะที่มีอยู่อาจล้าหลังหรือไม่เพียงพอ จำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ และต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ การสอนงานยังเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่กำหนด การพัฒนาบุคลากรควรเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้บุคลากรเป็นนักสอนงานที่เชี่ยวชาญ (Expert Coaching) ในอนาคต สามารถถ่ายทอดและสอนงานคนอื่น ๆ ต่อไป

**ชนิดิษฐ์สรณ์ (ม.ป.ป)** ให้ความสำคัญของการสอนงานว่า เป็นวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยให้เกิดการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งได้เป็นอย่างดี และทำให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้รับการสอนงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ใหม่ๆ และเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้รับการสอนงานในรุ่นต่อไปได้เป็นอย่างดี

**สมิต สัจฉกร (๒๕๔๗) และบุษยมาศ (๒๕๕๓)** กล่าวถึงความสำคัญของการสอนงานว่า การสอนงานมีคุณค่าพิเศษทำให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ ดังนั้น การสอนงานจึงมีความสำคัญทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

๑. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระงานทำให้มีเวลาในการพิจารณาปรับปรุงงาน มีโอกาสได้พูดคุยและรับรู้ปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดันการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๒. ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เข้าใจขอบเขตและเป้าหมายการปฏิบัติงาน รับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน รู้จัดแจงและจุดอ่อนของตนเอง กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง

๓. ความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังหรืออาจมากกว่า องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### ๗. ประโยชน์จากการสอนงาน

**อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (๒๕๕๘) และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ. (๒๕๕๘)** ได้กล่าวถึง ประโยชน์ที่ได้รับการจากการสอนงานว่า การสอนงานถือว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่ผู้บังคับบัญชา ใช้ในการแจ้งและรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้เป็นช่องทางในการสอบถามปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีในการช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน การสอนงานที่ถูกต้องจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อตัวผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ดังนั้น การสอนงานจึงนับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง ช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และถือเป็นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารอีกทางหนึ่ง เพราะนอกจากจะใช้ประสบการณ์แล้ว ยังต้องใฝ่รู้ ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เตรียมการสอนและได้ทบทวนว่า ประสบการณ์ใดเหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเรื่องใด รวมถึงทบทวนการทำงานในภาพรวมว่า ต้องการองค์ความรู้อะไร ประกอบการทำงานอีกแล้วจึงนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเฉพาะด้านนั้น ๆ ต่อไป

**เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (๒๕๕๘)** ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการสอนงานว่า การสอนงานนั้นได้ประโยชน์ทั้งต่อผู้ได้รับการสอนงาน ผู้สอนงาน และต่อองค์กร โดยการสอนงานจะช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการทำงานให้ผู้รับการสอนงาน สำหรับผู้สอนงานนั้นการสอนงานถือเป็นการมอบหมายงานที่มีประโยชน์ และช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน สำหรับประโยชน์ต่อองค์กรแล้วเมื่อพิจารณาในเรื่องค่าใช้จ่ายก็จะเห็นว่ามีความคุ้มค่าใช้จ่ายน้อยมาก เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับการจัดฝึกอบรมในลักษณะเต็มรูปแบบ การสอนงานที่ดีจึงมีความสำคัญและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานในองค์กรอย่างแท้จริง

### ๘. คุณลักษณะผู้สอนงาน (Coach)

**อาจารย์อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (ม.ป.ป)** ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้สอนงาน ดังนี้

๑. ทักษะในการวางแผนงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป้นงานประจำและงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติ และการหาวิธี ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและของผู้อื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในทีมงาน

๒. ทักษะการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

๓. ทักษะในการรับฟัง หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจ การรับฟังความคิดเห็น ประเด็นปัญหา เหตุการณ์และเรื่องราวต่างๆ ของผู้อื่น รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม

๔. ทักษะการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้คำพูดเพื่ออธิบาย ชี้แจง โนมน้าว ชักจูง และแสดงความคิดเห็นต่างๆ ให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการและลักษณะของคำพูด ที่ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่แตกต่างกันได้

๕. ทักษะในการคาดคะเนการพยากรณ์ หมายถึง การกำหนดกรอบและปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการพยากรณ์ รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ ผลกระทบ และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

๖. ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

๗. ทักษะในการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ๆ อยู่เสมอ

**เกรียงศักดิ์ วัฒนรัตน์ (๒๕๔๙) และสมิต สัจฉกร (๒๕๔๗)** อธิบายคุณลักษณะและแนวทางการสอนงานของผู้สอนงานที่ดี ไว้ดังนี้

๑. มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานที่จะสอนอย่างชัดเจน หากผู้สอนงานยังไม่รู้กระจ่างในเรื่องที่จะสอน จะทำให้ผู้รับการสอนงานเกิดความสับสน

๒. มีความรักและมีเทคนิคกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้รับการสอนงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการสอนงานเกิดความสนใจ

๓. มีความมุ่งมั่นจริงจังในการสอนงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ต้องทำความเข้าใจกับผู้รับการสอนงานให้มีความมุ่งมั่นจริงจังที่จะรับการสอนงานเช่นกัน

๔. มีความตั้งใจในการสอนงานและเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองมีอย่างเต็มประสิทธิภาพ

๕. มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่ายเหมาะกับผู้รับการสอนงาน ดังนั้นก่อนการสอนงานผู้สอนงานควรมีข้อมูลพื้นฐาน และทำความรู้จักกับผู้รับการสอนงาน

๖. มีความอดทนต่อพฤติกรรมของผู้รับการสอนงาน เพราะผู้รับการสอนงานแต่ละคนจะมีพฤติกรรมและมีความพร้อมจะรับการสอนงานไม่เท่ากัน บางคนอาจมีพฤติกรรมก้าวร้าว บางคนอาจยังไม่มี ความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้สอนงาน หากผู้สอนงานประสงค์จะให้การสอนงานประสบผลสัมฤทธิ์ ต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมในเชิงต่อต้าน

๗. มีจิตวิญญาณของการเป็นครู นั่นคือ มีความพร้อมในการเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

๘. วิเคราะห์ รวบรวมข้อผิดพลาดจากผู้รับการสอนงาน หรือกลุ่มเป้าหมายเพื่อพิจารณาดูว่าอะไรบ้างที่สามารถเรียนรู้ได้

๙. มีช่วงเวลาของการถาม – ตอบปัญหาบ่อยๆ เพื่อวัดความเข้าใจของผู้รับการสอนงานเป็นระยะ

๑๐. ให้ผู้รับการสอนงานช่วยกันทำรายการแนวทางและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของแต่ละประเด็นปัญหา

๑๑. ถามผู้รับการสอนงานเพื่อขอข้อเสนอแนะในการสอนงาน เพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการสอนงานให้ตรงกับความต้องการของผู้รับการสอนงาน

๑๒. ถามผู้รับการสอนงานว่าวันนี้ได้เรียนรู้อะไรบ้าง และมีอะไรที่สามารถจะทำได้ดีกว่าเดิมหรือแตกต่างจากเดิม

๑๓. ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และร่วมหาแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

๑๔. เป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนงานได้พูด และแสดงความคิดเห็นในเรื่องและประเด็นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเด็นอื่นที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง

**อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (ม.ป.ป.)** ได้กล่าวถึงคุณสมบัติการสอนงาน ดังนี้

๑. มีทักษะในการวางแผนงาน
๒. มีทักษะการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
๓. มีทักษะในการรับฟัง
๔. มีทักษะการสื่อสาร
๕. มีทักษะในการคาดคะเนการพยากรณ์
๖. มีทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๗. มีทักษะในการเรียนรู้

[www.edu.nrru.ac.th/Coachingnrru](http://www.edu.nrru.ac.th/Coachingnrru) อธิบายไว้ว่า ผู้สอนงานควรเป็นผู้รักการอ่าน รักการแสวงหาความรู้ และเป็นผู้ชวนขยายหาข้อมูลความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเข้าร่วมกลุ่มหรือสมาคมต่างๆ เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาทำหน้าที่นักฝึกอบรม นักพัฒนา/นักเปลี่ยนแปลง ผู้ให้คำปรึกษา นักจิตวิทยา นักแก้ไขปัญหา นักคาดคะเน นักคิด/นักประดิษฐ์ และนักปฏิบัติ บทบาทดังกล่าวจะแสดงออกมาในบทบาทใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางครั้งอาจแสดงบทบาทเดียวหรือมากกว่าหนึ่งบทบาท เรียกว่า บทบาทผสมผสาน (Mixed Roles) แต่ไม่ว่าผู้สอนงานจะสวมบทบาทใดจะต้องอยู่บนพื้นฐานของลักษณะนิสัยที่ดี เป็นที่ยอมรับของลูกน้อง ลักษณะนิสัยที่ดี ได้แก่ การยอมรับความจริง ความเห็นอกเห็นใจ มองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น ชอบให้ออกสา ยืดหยุ่น มั่นใจในตนเอง กล้ารับทั้งผิดและชอบควรหลีกเลี่ยงลักษณะนิสัยที่ไม่ดี ได้แก่ การไม่ไว้วางใจ ขี้รำคาญ เอาแต่ได้ ถือตัว ชอบเปรียบเทียบ ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่หวังดีและไม่รับรู้อัน

## บทที่ ๓

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง

#### ขอบเขตของการวิจัย

##### ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่

1. ทีมวิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๒๔ คน
2. ผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๑๑๗ คน
3. นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่สำนักงานเกษตรจังหวัดทั้ง ๙ จังหวัด และศูนย์ปฏิบัติการทั้ง ๕ ศูนย์ ในเขตภาคตะวันออก

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ดังนี้

1. ทีมวิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๕ คน ได้มาโดยการคัดเลือกผู้แทนจากทีมวิทยากรทั้ง ๔ จังหวัด (จังหวัดจันทบุรี นครนายก ชลบุรี และฉะเชิงเทรา) และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา
  2. ผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๕๐ คน ได้มาโดยวิธีการจับสลากคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจังหวัดละ ๕ คน และศูนย์ปฏิบัติการละ ๑ คน (๙ จังหวัด และ ๕ ศูนย์ปฏิบัติการ)
  3. นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่สำนักงานเกษตรจังหวัดทั้ง ๙ จังหวัด และศูนย์ปฏิบัติการทั้ง ๕ ศูนย์ ในเขตภาคตะวันออก ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างในข้อ ๒ จำนวน ๕๐ คน
- ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ๖ เดือน (๑ กุมภาพันธ์ - ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐)



**ขั้นตอนการศึกษาวิจัย** การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งผู้วิจัยใช้การเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) และการทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย โดยสัมภาษณ์ที่วิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๕ คน (จังหวัดจันทบุรี นครนายก ชลบุรี ฉะเชิงเทรา และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา ) โดยการใช้คำถามในแบบสอบถามเพื่อ ทบทวนและเน้นย้ำเพื่อเจาะลึกประเด็นต่างๆ ให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีขั้นตอน การดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล หลักการ แนวคิด ทฤษฎี บทความต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ สอนงาน

ขั้นตอนที่ ๒ ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัย ได้แก่ ประเด็นการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ ๓ ดำเนินการเก็บข้อมูลตามรูปแบบเครื่องมือที่ออกแบบทั้งจากประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิง ลึก และความคิดเห็นในแบบสอบถามของผู้ที่ได้รับการสอนงาน

ขั้นตอนที่ ๔ รวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อประเมินผลและสรุปผลการวิจัยให้ได้มาซึ่ง รูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมสำหรับนักส่งเสริมการเกษตรในภาคตะวันออก

## บทที่ ๔ ผลการดำเนินงานศึกษาวิจัย

การศึกษาผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. ศึกษาผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง

๒. ค้นหารูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง โดย การสอนงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลที่รวบรวมผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์ ได้ดังนี้

๑. ผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง ซึ่งได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมจำนวน ๔ รุ่น ตามกลุ่มจังหวัดที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยให้ทีมวิทยากรหลักของจังหวัดนั้นๆ ร่วมกับทีมสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยองเป็นวิทยากรและทีมงานในการดำเนินการ รวมทั้งสิ้น จำนวน ๑๕๓ คน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าร้อยละ ๕๐ จัดอยู่ในประเภทของคนสไตล์ S ตามหลักการวิเคราะห์พฤติกรรมแบบ DISC ซึ่งผู้เข้าอบรมร่วมกันวิเคราะห์ว่าคนสไตล์นี้เป็นผู้ชอบเตรียมความพร้อม อ่อนน้อมถ่อมตน ชอบการต่อรอง ทำงานอย่างมีความสุข สนุกกับการทำงาน หนักแน่นจริงจัง ไม่เรื่องมาก มีหลักในการทำงาน ไม่ชอบขัดแย้ง มีระเบียบเรียบร้อย รับผิดชอบ มีเหตุผล เสมอต้นเสมอปลาย สงบ ไม่ชอบมีเรื่อง อดทน ระมัดระวัง สุขุม ไม่ค่อยพูด ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง สงบ ไม่ชอบมีเรื่อง เชื่อถือได้ เป็นผู้ฟังที่ดี ระมัดระวังรอบคอบ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบแสดงออก ฟังมากกว่าพูด ตรงเวลา ไม่ชอบพูดมาก ชอบผ่อนปรน

ผู้อบรมมีความพึงพอใจในเนื้อหาหลักสูตรคิดเป็นร้อยละ ๗๒.๒ ในระดับมาก (๓.๖๑) เห็นว่าเนื้อหาหลักสูตร กระบวนการและรูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม หลากหลาย สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปปรับใช้และถ่ายทอดต่อได้ ด้านวิทยากรผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจคิดเป็นร้อยละ ๗๐.๗๖ ในระดับมาก (๓.๕๓) เห็นว่าวิทยากรมีเทคนิคการนำเสนอและการถ่ายทอดความรู้มีการเปิดโอกาสให้ซักถามและให้ผู้อบรมมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดประสบการณ์ วิทยากรมีเทคนิคในการนำเสนอประสบการณ์จริงมาเป็นกรณีศึกษา ทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น ด้านสถานที่/ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ร้อยละ ๖๖.๑๕ มีความพึงพอใจในระดับ ปานกลาง (๓.๔๐)

นอกจากนั้น ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง หลังจากที่ได้รับความรู้และได้นำไปปรับใช้กับการทำงานแล้ว พบว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานโดยสามารถทำงานได้อย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น นำเทคนิคที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการสอนงานให้กับรุ่นน้อง/นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ มีความเข้าใจงาน เข้าใจคน และธรรมชาติของคนมากขึ้น รู้จักเตรียมความพร้อมและวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติงานมากขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้มีการประเมินผลในทุกๆ ๓ เดือน ควรมีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องซึ่งระยะเวลาในการอบรมต้องไม่ต่ำกว่า ๓ วัน และควรใช้วิทยากรที่เป็นมืออาชีพ

และจากข้อมูลที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ที่ถูกสอนงานโดยผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว พบว่า หลังจากผ่านการอบรมแล้วผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดต่อให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กรผ่านเวทีต่างๆ ของหน่วยงาน เช่น การประชุมประจำเดือน เวที DW สอนโดยเน้นการปฏิบัติจริง การทำให้เห็นในเชิง Learning by doing ในลักษณะของพี่สอนน้อง เพื่อนสอนเพื่อน หัวหน้าสอนลูกน้องพร้อมทั้งสามารถให้คำแนะนำ อธิบายและชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาในการลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริงได้ดีขึ้น

๒. ผลการศึกษา รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนากาเรขตรที่ ๓ จังหวัดระยอง โดยการสอนงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การสอนงานในงานส่งเสริมการเกษตรเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถในการสอนงานนั้นสามารถทำได้ในหลายลักษณะ ตามความเหมาะสมของเวลาที่แตกต่างกัน ได้แก่ การบอกให้รู้เมื่อพบว่าผู้ที่เรากำลังสอนงานอยู่นั้นไม่มีความรู้ในรายละเอียดของงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการ การทำให้ดูควรใช้ผู้ที่กำลังสอนนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ตามรายละเอียดหรือกิจกรรมที่วางไว้ การฝึกทักษะใช้เมื่อผู้ถูกสอนงานขาดทักษะ/ความชำนาญในงาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การปฏิบัติงานร่วมกัน ใช้เมื่อพบว่าผู้ถูกสอนงานนั้นมีความรู้และทักษะที่แตกต่างกันเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันในหลายๆ ประเด็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

### ๒.๑ ความสำคัญของการสอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร

- ๑) ผู้ได้รับการสอนงาน มีความเข้าใจในงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ สามารถปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมได้
- ๒) ผู้สอนงาน ได้รับทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เกิดทีมงานและเครือข่ายในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้งาน/โครงการได้รับผลผลิตและผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เกิดผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดทักษะและประสบการณ์การสอนงานมากขึ้น
- ๓) องค์กรมีผลงานด้านการส่งเสริมการเกษตรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผล เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ความรู้ด้านการสอนงาน

### ๒.๒ คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน

- ๑) ผู้สอนงาน ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและรู้ข้อมูลเชิงลึกในงานที่จะนำมาถ่ายทอด มีเทคนิคกระบวนการในการถ่ายทอดงาน สามารถกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความสนใจ มีความใจเย็น อดทนต่อพฤติกรรมของผู้ถูกสอนงาน เข้าใจธรรมชาติของคน ของงาน และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ควรเป็นผู้ฟังที่ดีพร้อมเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง พร้อมทั้งจะเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ
- ๒) ผู้ถูกสอนงาน ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และเติมเต็มในสิ่งที่ตนเองขาด เปิดใจและยอมรับผู้สอนงาน ไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เป็นผู้ฟังที่ดี กล้าซักถามเมื่อสงสัย เรียนรู้และคิดพร้อมปฏิบัติตามพร้อมที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

๒.๓ รูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมในงานส่งเสริมการเกษตร ควรใช้เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย การบอกให้รู้ การทำให้ดู การเรียนรู้/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นวิธีการพัฒนาคนในหลายๆ วิธีด้วยกันไม่ว่าจะเป็นวิธีการสอน (Teaching) การฝึกอบรม (Training) การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) และการให้คำปรึกษา (Consulting) โดยควรใช้รูปแบบการสอนงานแบบ GROW Model ควบคู่ไปกับวิธีดังกล่าว เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๑) การบอกให้รู้ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังของงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะของการทำความเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ เป้าหมายของงาน เนื้อหาขอบเขตของงานที่ต้องรับผิดชอบ การให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน เพื่อให้การทำงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) การทำให้ดู เป็นเทคนิคสำคัญที่เหมาะสมกับการสอนงานที่ต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติงาน รูปแบบการสอนงานแบบนี้อาจเกิดขึ้นในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้วแต่จังหวะและช่วงเวลาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้ถูกสอนงานต้องเป็นผู้ที่ขอสังเกตการณ์ในระหว่างการทำงานจึงจะเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานนั้น ทำให้การสอนงานเนียนไปกับเนื้องาน เกิดการซึมซับการสอนงานโดยผู้ถูกสอนงานไม่รู้ตัว

๓) การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในลักษณะของการทำงานเป็นทีม รูปแบบนี้ผู้สอนงานต้องกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานมีความเชื่อมั่น สามารถใช้ศักยภาพการทำงานของตัวเองได้อย่างเต็มที่ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง เน้นบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกันเองทำให้ผู้ถูกสอนงานรู้สึกอยากเรียนรู้และมีความสุขกับการเรียนรู้ พร้อมแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นตัวอย่างที่ดีที่จะช่วยให้ผู้อื่นนำไปเป็นแนวทางและปรับใช้ได้ตามพื้นที่ในแต่ละสถานการณ์ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ เป็นการพูดคุยเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเติมเต็มประสบการณ์การทำงานที่ดี

๔) GROW Model เป็นตัวแบบ กระบวนการ หรือเครื่องมือการโค้ชผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย เป็นตัวแบบในการสอนงานเพื่อปลดล๊อคศักยภาพของมนุษย์ อันนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นการตั้งคำถามใน ๔ ประเด็น ดังนี้

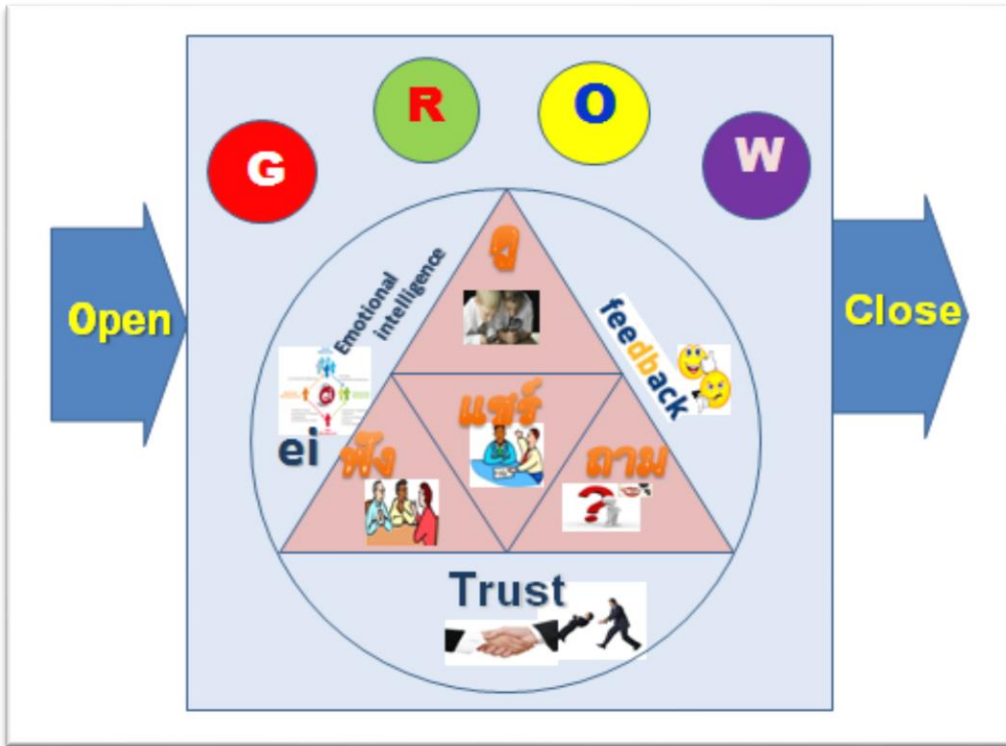
**G = Goal** หมายถึง การตั้งเป้าหมายขึ้นมาก่อน เช่น เป้าหมายของการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาครั้งนี้ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ห่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๔๐ % เป็นต้น

**R = Reality** หมายถึง การช่วยให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความเข้าใจในสถานะความเป็นจริงในปัจจุบัน ในแง่ข้อเท็จจริง วิธีการคิด มุมมอง ความคิด ความรู้สึก เพื่อทราบถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับความจริง

**O = Options** หมายถึง การช่วยให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความเป็นไปได้ต่างๆ ในการบรรลุเป้าหมาย โดยกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานใช้ความคิดในการแสวงหาและคิดค้นทางเลือกต่างๆ ในการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ

**W = Will** หมายถึง การช่วยให้ผู้ถูกสอนงานแสดงถึงความคาดหวังและสิ่งที่จะปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้จากทางเลือกที่ตนเองเลือก พร้อมทั้งระบุวิธีการดำเนินงานตามทางเลือกนั้น





#### ๒.๔ การสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

๑) การสอนงานที่ประสบผลสำเร็จ เกิดจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ประสบการณ์ของผู้สอนงาน ความต้องการเรียนรู้ของผู้ถูกสอนงาน การยอมรับและศรัทธาซึ่งกันและกันระหว่างผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน เทคนิคและวิธีการสอนงานของผู้สอนงาน ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร

๒) การสอนงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เกิดจากหลายปัจจัยทั้งจากผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน ได้แก่ การสอนงานไม่เป็น การไม่ให้ความสำคัญในการสอนงาน ไม่มีการกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความสนใจในการเรียนรู้ การไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ผู้สอนงานขาดความรู้และความชำนาญในเรื่องที่จะสอนหรือถ่ายทอด ผู้ถูกสอนงานไม่พร้อมที่จะเปิดใจและเรียนรู้ ขาดแรงจูงใจไม่มีความทะเยอทะยานในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป หัวใจสำคัญของการสอนงานอยู่ที่ผู้สอนและผู้ถูกสอน ต้องมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มั่นใจในแนวทางการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนงานทุกคนอาจไม่ใช่ผู้สอนงานที่ดี บางคนทำงานได้ดีแต่ไม่สามารถเป็นผู้สอนงานที่ดีได้ หรืออาจไม่ต้องการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้ผู้อื่น นอกจากนั้นปัญหาที่สำคัญอีกประการคือ ความรู้และทักษะในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่อาจจะล้าสมัยไปแล้ว เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความรู้ก็ไม่หยุดนิ่งด้วยเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมากและทำงานมานานอาจไล่ตามเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานไม่ทัน บางหน่วยงานอาจมีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยการจัดฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพื่อที่จะนำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับลูกน้องได้อีกเป็นจำนวนมาก การสอนงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ช่วยให้การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ผู้รับการสอนงานสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ใหม่ๆ และเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้ถูกสอนงานในรุ่นต่อไปได้เป็นอย่างดี

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง ทำให้ทราบผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง และรูปแบบในการสอนงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากทีมวิทยากรโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๕ คน (จังหวัดจันทบุรี นครนายก ชลบุรี ฉะเชิงเทรา และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา) ผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง จำนวน ๕๐ คน และนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่สำนักงานเกษตรจังหวัด ทั้ง ๙ จังหวัด และศูนย์ปฏิบัติการทั้ง ๕ ศูนย์ ในเขตภาคตะวันออกจากการศึกษาข้อมูลสามารถวิเคราะห์ ได้ ๒ ประเด็น คือ

๑. ผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง ซึ่งผู้อบรมมีความพึงพอใจในเนื้อหาหลักสูตร และการดำเนินงานในภาพรวมของการจัดฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว ในระดับมาก และสามารถทำงานได้อย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น

๒. รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง โดยการสอนงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พบว่าการพัฒนาขีดความสามารถในการสอนงานนั้นสามารถทำได้ในหลายลักษณะ ตามความเหมาะสมของช่วงเวลาที่แตกต่างกัน แยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้แก่ ความสำคัญของการสอนงาน คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน รูปแบบการสอนงานที่เหมาะสม และการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะ

๑. ควรจะมีการประเมินผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากลงไปปฏิบัติจริงทุก ๓ เดือน
๒. ควรดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง (เนื่องจากปัจจุบันมี นวส. บรรจุใหม่มาก)
๓. ควรจัดฝึกอบรมทุกคนเพราะเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน คนเก่าเริ่มเกษียณไป เลือดใหม่เข้ามาแทนการให้เกียรติเคารพซึ่งกันและกัน จะนำพาองค์กรไปทางที่ดี ทุกคนต้องปรับตัวเข้าหากัน ยอมรับซึ่งกันและกัน จัดอบรมหรือประชุมบ่อยๆ เราจะได้เจอกันและถ่ายทอดส่งผ่านประสบการณ์ให้บ่อยๆ
๔. ควรมีการประเมินผลด้านศักยภาพของผู้ถูกสอนงานใน ๓ ระยะ คือ ก่อนการสอนงาน ระหว่างการสอนงาน และหลังการสอนงาน โดยทำควบคู่ไปกับการประเมินผลด้านผลสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุป การสอนงานนั้นผู้สอนงานควรใช้หลักการส่งเสริมมิใช่การสั่งสอน เพราะการส่งเสริมจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานรู้จักคิดและปฏิบัติด้วยตนเอง สร้างสรรค์โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี ผู้ถูกสอนงานรู้สึกมีความสุขและสนุกกับการเรียนรู้งาน กระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานได้ใช้ศักยภาพของตัวเองออกมาอย่างเต็มที่ ช่วยให้ผู้ถูกสอนงานเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ใช้การชี้แนะ เพราะการสอนงานที่ประสบความสำเร็จคือ การทำให้ผู้ถูกสอนงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการทำงานสู่การพัฒนารองครออย่างมีประสิทธิภาพ

## อ้างอิง

นางนลินี ธนสันติ.(๒๕๕๓).รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการสอนงานและ มอบหมายงานของผู้บริหารสายสนับสนุนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

นางธัญพร ชื่นกลิ่น. (๒๕๕๓). การพัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์.

กรุงเทพมหานคร : ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์

สำนักงานส่งเสริมและพัฒนากาเรชตริที่ ๒ จังหวัตราชบุรี.(๒๕๕๙). หัวหน้างานกับการสอนงานในงาน ส่ง เสริม การเกชตริ. ราชบุรี

ดไนนยา ตั้งอุทัยสุข และรงค์ จิรายุทัต.(๒๕๕๘). คู่มือการโค้ชสำหรับผู้จัดการผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บัดดี้ ครีเอชัน จำกัด.

นายเซน ชุณหวงค์.(๒๕๕๗). การเพิ่มศักยภาพพนักงานรับ-ส่ง เอกสารใหม่ของบริษัทเวลลอย. กรุงเทพมหานคร ฦัษฐภัส ชินกิง.การสอนแนะนำงาน.www๒.diw.go.th/HRHC/knowledge/COACHING.pdf.

ศูนย์บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล : สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๐.

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา.การสอนงานสำคัญอย่างไร.

<http://www.oknation.net/blog/knowledge๐๙/๒๐๐๙/๐๘/๑๒/entry-๑>.สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๐.

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์.(๒๕๔๙).ผู้บังคับบัญชากับการสอนงาน.วารสารสมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ ๓๒ มกราคม – มิถุนายน ๒๕๔๙