

ภาวะผู้นำแบบสอนงาน : รูปแบบใหม่ของผู้หน้าที่เน้นการพัฒนาบุคลากร Coaching Leadership: New Model of Leader to Personnel Development

Focus

ดร.สมชาย เทพแสง¹, ดร.คณิต สุขรัตน์²

Dr.Somchai Thepsaeng¹, Dr.Kanit Sukkarat²

¹อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก

²อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี



บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นรูปแบบใหม่ของภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาและแก้ปัญหาบุคลากรเป็นรายบุคคล มีการทำงานร่วมกันกับบุคลากร โดยให้การสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ชี้แนะบุคลากรเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน โดยยึดแนวทางที่สร้างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูง เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ภาวะผู้นำแบบสอนงานนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงานช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับบุคลากร บุคลากรค้นหาจุดอ่อนเพื่อแก้ไข สร้างโอกาสให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งผู้นำได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากรและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การเรียนรู้และการพัฒนา 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) การแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล และ 6) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

คำสำคัญ ภาวะผู้นำแบบสอนงาน, การพัฒนาบุคลากร

Abstract

Coaching leadership is a new form of leadership that focuses on developing and solving individual problems. Collaboration in the workplace to help personnel work together by providing support, being a consultant, guiding personnel to focus on solving problems and obstacles together based on an approach that creates a high-performance culture and personal empowerment. Coaching leadership is essential for management which fosters collaboration between leaders and personnel. Personnel can identify their weaknesses in order to be solved, creating opportunities to advance and grow resulting in fewer errors in work and create personal satisfaction. In addition, leaders are recognized and trusted by personnel which lead to the organization development. The key elements are 1) building a shared vision 2) learning and development 3) personnel development 4) effective communication 5) individual problem solving and 6) achievement focus

Keywords: Coaching leadership, Personnel Development

บทนำ

สถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตมากขึ้น ประกอบกับทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตและมีค่า จำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกับการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงต้องพัฒนาความสามารถเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน การจัดการมีความซับซ้อนมากขึ้นและเกิดมิติใหม่ขึ้นหลากหลาย (Johnason,2009:19-27) ดังนั้น เพื่อจัดการกับความท้าทายใหม่ ผู้นำต้องตระหนักถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การประสานงานระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆ การลดต้นทุนการผลิตและการปรับปรุงประสิทธิภาพ ส่งเสริมปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ และลดปัจจัยที่ไม่จูงใจให้เหลือน้อยที่สุดสำหรับการใช้กำลังการผลิตสูง ผู้นำจึงต้องอาศัยเทคนิค วิธีการ รวมทั้งกระบวนการช่วยเหลือบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อปรับปรุงความสามารถตามปัจเจกบุคคล ค้นพบและใช้ประโยชน์จากศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ และเพื่อนำไปสู่สวัสดิการ แรงจูงใจ และความภาคภูมิใจของบุคลากร ขณะเดียวกันมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร การพัฒนาศักยภาพ การหมุนเวียนงาน สวัสดิการ และรางวัล ช่วยเหลือบุคลากรให้ได้รับความสามารถใหม่ ๆ ผ่านระบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (Kaufman, 2008:8-10) ดังนั้น ผู้นำจึงควรพัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching Leadership) เนื่องจากเป็นรูปแบบหนึ่งของผู้นำที่สนับสนุนบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายในอาชีพที่เฉพาะเจาะจงโดยให้การฝึกอบรมและคำแนะนำ ใช้ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างผู้นำกับบุคลากร โดยที่ผู้นำจะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมากกว่าบุคลากร มีการให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรได้รับการสอนงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การสอนงานนั้นมุ่งเน้นไปที่งานหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ ตรงข้ามกับเป้าหมายทั่วไปหรือการพัฒนาโดยรวม ภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสำคัญของการบริการแก่บุคลากรและมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรมากกว่าการยกย่องความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งส่งผลให้ทีมมีขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานสูง เนื่องจากมีการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำและบุคลากรในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Passmore,2016 : 55-57)

ภูมิหลัง

การใช้คำว่า "โค้ชหรือการสอนงาน" ครั้งแรกจะเกี่ยวข้องกับผู้สอนหรือผู้ฝึกสอนเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2373 เป็นคำที่มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ดใช้สำหรับผู้สอนงานที่ช่วยนักเรียนผ่านการสอบ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังที่ที่พวกเขาต้องการ ต่อมานำมาใช้เกี่ยวข้องกับกีฬา เป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2404 ในอดีตการพัฒนาการสอนงานได้รับอิทธิพลจากกิจกรรมหลายแขนง (Renton, 2009:121-123) สำหรับผู้นำแบบสอนงาน Sir John Whitmore เป็นผู้บุกเบิกรูปแบบภาวะผู้นำแบบสอนงาน เรื่องราวเริ่มต้นเมื่อเขานำ Inner Game ของ Tim Gallwey มาสู่ยุโรปในช่วงปลายทศวรรษ 1970 ผู้จัดการของ IBM กลุ่มหนึ่งที่มีประสบการณ์ในฐานะนักเล่นสกีถามว่าเขาสามารถนำไปให้บริษัทของพวกเขาเพื่อสอนผู้จัดการใหม่ถึงวิธีปลดล็อกศักยภาพได้หรือไม่ เซอร์ จอห์น ยอมรับความท้าทายและนำมาใช้ตั้งแต่นั้นมา ภาวะผู้นำแบบสอนงานก็ถือกำเนิดขึ้น (Wildflower, 2013: 44-47; Lines & Evans, 2020:45-67)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงาน

ภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ค่อนข้างใหม่และได้รับความนิยมน้อยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำลังแพร่หลายมากขึ้น ด้วยการใช้วิธีการและเทคนิคการสอนงาน ผู้นำมีอิทธิพลต่อทีมงานในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกันกับบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ ปรับปรุงความสามารถในการคิดและทำสิ่งที่บุคลากรไม่เคยคิดว่าจะทำได้ ช่วยให้บุคลากรก้าวหน้าอย่างลึกซึ้ง โดยการสร้างเส้นทางใหม่สำหรับการเติบโตขององค์กร และความพึงพอใจในอาชีพ ที่สำคัญช่วยรักษามูลค่าบุคลากรไว้ให้คงอยู่ในองค์กร โดยมีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

Brock (2018:13-14) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงาน มีลักษณะเฉพาะตัว โดยเน้นการทำงานร่วมกันกับบุคลากร ให้การสนับสนุน และการชี้แนะบุคลากร มุ่งเน้นไปที่การนำสิ่งที่ดีที่สุดที่สุดในทีมของตน โดยแนะนำการทำงานผ่านวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มุ่งแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเฉพาะแต่ละบุคคล เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Passmore, & Mortimer (2011:33-34) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นรูปแบบภาวะผู้นำโดยยึดแนวทางที่สร้างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูง โดยลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมแนวใหม่นี้ คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเสริมอำนาจให้กับบุคลากร การเติมเต็มในส่วนที่ขาดหาย โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และสิ่งนี้ตรงกันข้ามกับแนวทางการสั่งการและการควบคุมที่ขัดขวางศักยภาพของบุคลากร รวมทั้ง Wang & Yuan (2017:1655-1664) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงาน เป็นผู้นำที่ใช้ความคิดและพฤติกรรมการสอนเป็นหลัก มุ่งให้บุคลากรทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอนงานด้วยการปลดล็อกและเปิดใช้ศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรมาพัฒนางานขณะที่ Gyllensten & Palmer (2005:15-17) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นความสามารถของผู้นำในการมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในทีมแต่ละคน เพื่อให้ผู้นำสามารถช่วยให้แต่ละคนพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ขณะที่ Nieuwerburgh (2012:11-13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นรูปแบบของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร สร้างความมั่นใจ และสอนทักษะที่บุคลากรต้องการเพื่อพัฒนาและทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำต้องมั่นใจว่าบุคลากรรู้สึกว่าคุณำนาสนับสนุนตลอดเส้นทางในการสอนงาน ในทำนองเดียวกัน Wildflower (2013 :77-79) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงาน เป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทีมโดยใช้การสอน การให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความสามารถ ผู้นำวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรเพื่อให้การสนับสนุนที่ปรับปรุงแก้ไขในจุดอ่อนต่างๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรบรรลุศักยภาพสูงสุด ที่สำคัญ Cox, Bachkirova & Clutterbuck (2018:21-25) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบสอนงาน เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่การกระตุ้นท้าทายบุคลากรให้นำสิ่งที่ดีที่สุดของตนออกมาใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้า และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร

โดยสรุปภาวะผู้นำแบบสอนงานมีความหมายสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของผู้นำกับบุคลากร โดยให้การสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ชี้แนะบุคลากรเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเฉพาะแต่ละบุคคล โดยยึดแนวทางการสร้างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูง เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร เพื่อให้ผู้นำสามารถช่วยให้แต่ละคนพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร สร้างความมั่นใจ และสอนทักษะให้บุคลากร กระตุ้นท้าทายบุคลากรให้นำสิ่งที่ดีที่สุดของตนออกมาใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้า ทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน

ภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรนำศักยภาพของตนเองมาพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักวิชาการต่างๆ กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

Grant & Cavanagh (2011:295-312) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากร บุคลากรสามารถกำหนดความคาดหวังได้อย่างชัดเจน บุคลากรระบุจุดอ่อนและสามารถเปลี่ยนแปลงไปเป็นจุดแข็ง มุ่งเน้นไปที่การให้ความช่วยเหลือบุคลากรและไม่ตัดสินว่ามีข้อผิดพลาดประการใด และสร้างโอกาสให้บุคลากรก้าวหน้า สอดคล้องกับ Passmore & Mortimer (2011:205-207) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ช่วยให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำ ช่วยเปิดเผยจุดแข็งและจุดอ่อนที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคลากร โดยผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและทำให้จุดแข็งสมบูรณ์ สามารถสะท้อนความคิดเพื่อช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงการปรับปรุงอย่างเต็มที่และชื่นชมกับงานที่พวกเขาทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยให้บุคลากรสามารถปลดล็อกศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้ สิ่งนี้แตกต่างจากรูปแบบของคำสั่งและการควบคุมแบบดั้งเดิมซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพของตนเองและความเชื่อมั่นในตนเอง ช่วยเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจของตนเองและบุคลากร เป็นผลให้สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นอิสระมากขึ้นนับว่ามีประโยชน์ต่อองค์กร และช่วยให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง คุณภาพงานที่ดีขึ้น และการสื่อสารกับลูกค้าที่ดีขึ้น อีกทั้ง Cox (2013:22-27) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ทำให้ผู้นำเกิดความเห็นอกเห็นใจบุคลากรมากขึ้น เพิ่มการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำและบุคลากร เกิดการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากร และทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ ขณะที่ Iordanou ; Hawley & Iordanou (2017: 667-68) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ของทีม กระตุ้นให้ทีมมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดีขึ้น เป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บุคลากรเกิดความท้าทายในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างอิสระ สิ่งนี้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากขึ้น นอกจากนี้ Stern (2004: 154-162) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับบุคลากร สร้างความมั่นใจแก่บุคลากร ตระหนักถึงผู้นำเป็นบุคคลที่ดีที่สุดประเภทหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมั่นใจว่าพวกเขาสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรรับความท้าทายและทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคต่างๆ เป้าหมายของพวกเขา คือ การสร้างทีมที่ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและพึ่งพาจุดแข็งของกันและกันเพื่อเอาชนะอุปสรรค รวมถึงผู้นำช่วยให้ทีมเห็นเป้าหมายที่บุคลากรกำลังจะไปให้ถึง โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ชี้แนะและผู้สังเกตการณ์ บุคลากรจะสบายใจที่จะปล่อยวางและปล่อยให้แต่ละคนทำงานไปด้วยความอิสระ ทำให้ผู้นำเอาใจใส่บุคลากร ใช้การสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดการทำงานร่วมกัน การสนับสนุน และการชี้แนะ ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคลและวิชาชีพของบุคลากร ที่สำคัญ Wang & Yuan, (2017: 1655-1664) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ทำให้ผู้นำมีเป้าหมายและความสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นมากขึ้น โดยมีความตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้น บุคลากรใช้เวลามากขึ้นในการแบ่งปันความรู้และมีส่วนร่วมในการเติบโตและการพัฒนา บุคลากรมีความตระหนักมากขึ้นเกี่ยวกับความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่ และมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นในการแก้ปัญหา มีการปรับปรุงผลงานในระยะยาวอย่างยั่งยืน บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและได้รับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และทันที่เพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป มีการสื่อสารและการทำงานร่วมกันแบบสองทาง สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำได้รับการยอมรับจากความไว้วางใจและการเอาใจใส่เพิ่มขึ้น ความน่าเชื่อถือสร้างขึ้นจากวิธีการเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป และช่วยให้บุคลากรพบวิธีแก้ปัญหาของตนเอง

โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบสอนงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับบุคลากร บุคลากรค้นหาคำตอบและสามารถเปลี่ยนแปลงไปเป็นจุดแข็ง สร้างโอกาสให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้า ทำให้บุคลากรสามารถปลดล็อกศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้ ช่วยเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจของผู้นำและบุคลากร ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง ผู้นำเกิดความเห็นอกเห็นใจบุคลากรมากขึ้น ส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากร การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน รวมทั้งผู้นำได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากรและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน

รูปแบบภาวะผู้นำแบบสอนงานมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ใช้วิธีการแบบที่ปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาในการเป็นผู้นำ โดยเน้นที่มีความสมดุล มีการยกย่อง การสนับสนุน และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ สิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นสิ่งที่ท้าทายประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ โดยนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

Hicks (2014: 55-59) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ประกอบด้วย ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มีความไว้วางใจและความปลอดภัย การฟังอย่างกระตือรือร้น มีการเรียนรู้และการพัฒนา สอดคล้องกับ Whitmore & McFarlane (2017 :32-35) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ประกอบด้วย การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาบุคลากร และการเก็บรักษาความลับของบุคลากรในการปรับปรุงตนเอง อีกทั้ง Gyllensten & Palmer (2005:15-17) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักรู้ในตนเอง การทำงานร่วมกัน การส่งเสริมกำลังใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ Stern (2004: 154–162) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดการการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาาร่วมกัน การจัดการเวลา การเสริมสร้างพลังอำนาจ การเรียนรู้และการพัฒนา การฟังอย่างตั้งใจ ความน่าเชื่อถือและความปลอดภัย การเอาใจใส่และการรับรู้และการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ในทำนองเดียวกัน Cavanagh & Grant (2004: 6-15) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ประกอบด้วย การคิดแบบพัฒนา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การนิเทศ พี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การเอาใจใส่ อำนาจความสะดก การทำงานร่วมกัน การสนับสนุน การชี้แนะ ใช้หลักประชาธิปไตยและพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ Lee (2022) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน มุ่งเน้นไปที่อนาคตและช่วยเหลือผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร การให้อำนาจและช่วยเหลือบุคลากรให้เติบโต ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ข้อผิดพลาด ช่วยบุคลากรวางแผนสำหรับอนาคต ให้คำแนะนำเมื่อจำเป็นอดทน ยืดหยุ่น ปรับตนเองให้เข้ากับความต้องการของบุคลากร การให้รางวัลและช่วยเหลือบุคลากรให้รู้สึกว่าการประสบความสำเร็จ ที่สำคัญ Popovic & Jinks (2014: 12-14) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสอนงาน ประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจในการตระหนักรู้ในตนเอง การมุ่งผลงาน การพัฒนาทักษะที่ถ่ายโอนได้ เน้นการสอนมากกว่าทักษะอื่น การมองเห็นภาพใหญ่แบบองค์รวม มุ่งเน้นผลสำเร็จ และการให้คำแนะนำส่วนบุคคล

โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบสอนงานประกอบด้วย มีการเรียนรู้และการพัฒนา การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดการการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาบุคลากรเป็นรายบุคคล การนิเทศ พี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสอนงาน

ภาวะผู้นำแบบสอนงานเน้นการทำงานร่วมกัน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและทำงานที่ดี ใช้การคิดเชิงกลยุทธ์ ให้คำแนะนำเพื่อช่วยให้อุบลากรในที่พัฒนาทักษะของตน ค้นหาวีธีการต่างๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นักวิชาการต่างๆกล่าวถึง กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

Neenan (2018:115-119) กล่าวถึง กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ผู้นำมีจิตวิญญาณแห่งการเป็นโค้ช เชื่อในศักยภาพของมนุษย์เพื่อความยิ่งใหญ่ ใช้อิทธิพลมากกว่าตำแหน่ง เติบโตบนความท้าทายและความยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์และความไว้วางใจ รักษาสายสัมพันธ์ที่แท้จริงและอารมณ์ขัน สัมผัสหัวใจด้วยความห่วงใยและจริงใจ ผูกพันความซื่อสัตย์และสร้างความไว้วางใจ มีการฟังอย่างตั้งใจ และทำตนเป็นกลางและไม่ตัดสิน สอดคล้องกับ Dello & Miraglia (2017:769-783) กล่าวถึง กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสอนงาน มีการฟังอย่างตั้งใจ มีความอดทนเป็นสิ่งสำคัญ ทำงานในจังหวะที่เหมาะสม เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ๆ มีความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญ สร้างความไว้วางใจด้วยการแสดงความจริงใจ มุ่งเน้นไปที่การสร้างสายสัมพันธ์กับบุคลากรและใช้แนวทางที่ยืดหยุ่น

Popovic & Jinks (2014:24-32) กล่าวถึง กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

1. จัดสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจอย่างแท้จริง เป็นขั้นตอนแรกในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่ประสบความสำเร็จ การสร้างความไว้วางใจต้องใช้เวลา ดังนั้นจึงไม่ใช่กระบวนการที่เร่งรัดหรือจัดการด้วยความเร็ว แต่ละคนมีระดับความไว้วางใจของตัวเองต่างกัน ดังนั้นต้องแน่ใจว่าทุกปฏิสัมพันธ์ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้

2. ฟังสิ่งที่พวกเขาทำลั้งพูด ฟังดูเรียบง่าย แต่อาจเป็นสิ่งสำคัญและยากที่สุดในการสอนงาน ต้องตั้งใจฟังทุกคำที่พูด และต้องสามารถเข้าใจความหมายของสิ่งที่พูด สิ่งนี้สามารถบรรลุผลได้โดยการถามคำถาม โดยการชี้แจง โดยให้ผู้นำลั้งลิกและสะท้อนความหมายของคำพูด

3. กระตุ้นให้อุบลากรไตร่ตรอง ความเงียบและการคิดในใจเป็นส่วนสำคัญของความสัมพันธ์ในการสอนงาน ผู้ต้องการพื้นที่ในการไตร่ตรอง ใช้เวลาในการสงบสติอารมณ์ เพื่อให้พวกเขาได้จดบันทึกความคิดบางอย่างโดยธรรมชาติ

4. สร้างความตระหนักถึงการรับผิดชอบ เฉพาะเมื่อผู้นำมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีคิดหรือการกระทำเท่านั้น ความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงที่จับต้องได้จึงจะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนหรือผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการจัดทำแผนแนวทางปฏิบัติจึงเป็นส่วนสำคัญของเส้นทางการสอนงาน ทำตามขั้นตอนเล็ก ๆ แต่แน่นอน

5. เตือนพวกเขาว่าเครื่องมือสู่ความสำเร็จอยู่ใกล้แค่เอื้อม จะมีบางครั้งที่ผู้นำอาจรู้สึกว้าเหว่ต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และพวกเขาอาจถอยกลับไปสู่พฤติกรรมหรือลักษณะนิสัยในอดีต นี่เป็นเรื่องปกติและเกิดขึ้นกับเราทุกคนในขณะที่เราเดินทางสู่การเปลี่ยนแปลง/เติบโต ดังนั้น จึงไม่เกี่ยวกับการหลีกเลี่ยง การล้ม แต่เป็นการตระหนักว่าเรากำลังล้ม ดำเนินการแก้ไข และก้าวไปข้างหน้าผ่านการเรียนรู้เกี่ยวกับความท้าทายและวิธีจัดการกับอุปสรรคและปัญหา

Scoular & Scoular (2022) กล่าวถึง กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

1. เป็นผู้ฟังที่ดี การมีภาวะผู้นำแบบสอนงานควรเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อนำสิ่งที่บุคลากรกล่าวถึงมาดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็วเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคปัญหาต่างๆ

2. เชื่อมั่นในตัวเอง บุคลากรสามารถสัมผัสได้ทันทีว่าเป็นผู้นำที่เต็มไปด้วยความสงสัยในตนเอง ซึ่งส่งผลให้ระดับความเชื่อมั่นในตนเองและสิ่งที่ทำลดลง ความสงสัยในตัวเองนี้อาจแม้แต่ "ปนเปื้อน" ความคิดของบุคลากร

ซึ่งทำให้พวกเขาสูญเสียสมาธิ ในทางกลับกัน การมีความมั่นใจในตนเองจะกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นและมองโลกในแง่ดี ซึ่งจะดีเมื่อสร้างองค์กรให้เกิดการพัฒนา

3. การให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้นำต้องทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองเพื่อความสมบูรณ์แบบ อย่างไรก็ตาม ผลที่ตามมา คือ อาจพบว่าตัวเองมีงานล้นมือ การทำงานด้วยตัวเองยังบ่อนทำลายทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ที่พบในองค์กรอีกด้วย โค้ชผู้นำที่ดีควรรู้วิธีสร้างพลังให้กับบุคลากร และยกระดับให้มีสมรรถนะสูงและทีมที่มีประสิทธิภาพสูง มีความเชื่อมั่นต่อบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้รับพลังในการปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริงของตน

4. ความยืดหยุ่น มีการประนีประนอมกับบุคลากร ความเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องการความสามารถในการรักษาสมาธิ ท่ามกลางปัญหาและความเครียดต่างๆ ที่เข้ามาหา หมายถึง การมีความอดทนและความแข็งแกร่งภายในอดทนต่อปัญหาในปัจจุบัน ไม่ทะเลาะวิวาท ยืดหยุ่นเรื่องเวลา

5. ความเด็ดขาด ในฐานะโค้ชผู้นำที่ดี ต้องตัดสินใจแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากและสะท้อนอารมณ์ก็ตาม ต้องสามารถชี้แจงน้ำหนักผลของการตัดสินใจเทียบกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ได้ เมื่อทำสิ่งนี้จะสามารถเปลี่ยนชีวิตผู้อื่นให้ดีขึ้นได้ เนื่องจากความสามารถในการนำพาชีวิตของบุคคลหนึ่งไปสู่ที่ควรจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้อง

6. มีความรับผิดชอบ ผู้นำต้องตระหนักว่าความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำกิจการขององค์กร และวิธีหนึ่งที่จะบรรลุความรับผิดชอบนี้ คือ ผ่านการฝึกสอนความเป็นผู้นำ ผู้นำต้องตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบที่สำคัญของบุคลากรแต่ละคน และทำให้ความรับผิดชอบอยู่ภายในเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

Milner; McCarthy & Milner (2018:188–200) กล่าวถึง กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

1. ใช้คำถาม คำถามที่ดี คำถามที่ยอดเยี่ยมนำไปสู่คำตอบที่ยอดเยี่ยม และคำตอบที่ยอดเยี่ยมนำไปสู่การสนทนาที่ยอดเยี่ยม ในฐานะผู้นำ สิ่งสำคัญคือ ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบุคลากร สิ่งนี้จะช่วยให้ทราบได้ว่าบุคลากรมีความอยากรู้อยากเห็น มีความสามารถในการดำเนินการและปรับปรุงหรือไม่ และมีเจตคติเชิงบวกหรือไม่

2. ใช้แนวทางเชิงบวก ควรพยายามรักษาเจตคติเชิงบวกต่อสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก เพราะจะช่วยให้ตอบสนองและโต้ตอบในลักษณะที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก

3. ฟังและให้อำนาจ ผู้นำต้องทำงานร่วมกับบุคลากรเพื่อสร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น บุคลากรมีแนวโน้มที่จะได้รับข้อมูล คำถาม และข้อเสนอแนะมากมาย เป็นสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขาที่จะรู้ว่าใส่ใจมากพอที่จะรับฟังสิ่งที่พวกเขาพูด และสนับสนุนให้พวกเขาแบ่งปันความคิดเห็น

4. รู้วิธีแนะนำการสนทนา นี่คือจุดที่ทักษะการสื่อสารและความฉลาดทางอารมณ์เข้ามามีส่วนสำคัญ ผู้นำต้องแนะนำการสนทนาด้วยการถามคำถามและการฟัง ไม่ใช่โดยการให้คำสั่ง บุคลากรเรียนรู้และเติบโตมากที่สุดเมื่อพวกเขาค้นพบคำตอบด้วยตนเอง

5. มุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบในการเรียนรู้และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตาม

โดยสรุป กลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบสอนงาน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้คุณลักษณะ พฤติกรรมของตนเองเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การใช้จิตวิญญาณแห่งการเป็นโค้ช ความซื่อสัตย์จริงใจ ความไว้วางใจ บุคลากร การฟังอย่างตั้งใจ การทำตนเป็นกลางและไม่ตัดสินเข้าข้างใคร การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร การใช้ความยืดหยุ่นและประนีประนอม มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร ใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยเป็นต้นแบบบุคลากร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงาน

ภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยมีบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญ ผู้นำจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบสอนงานให้เกิดคุณภาพ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานประกอบด้วยการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำควรหลีกเลี่ยงความเครียดและความเหนื่อยหน่ายสำหรับตนเองและทีมงาน สร้างทักษะในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การสื่อสาร การมอบหมาย การเจรจา เป็นต้น มีการวางแผนพัฒนาอาชีพของผู้นำให้มีประสิทธิผล และสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้นำ (Day; Fleenor ; Atwater; Sturm & McKee, 2014:63-82) ขณะเดียวกันผู้นำควรฝึกการทำงานกันเป็นทีมร่วมกับบุคลากร พัฒนาเชี่ยวชาญในงานของตน พร้อมเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ เปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังคำวิจารณ์และความคิดเห็นที่แตกต่าง พยายามเข้าใจความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง และฝึกฝนการแนะนำ การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง และการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ (Cox; Bachkirova & Clutterbuck, David,2018:55-58)

Lin W; Wang; Bamberger; Zhang; Wang & Guo (2016:145-156) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

1. ฝึกความคิดให้เปิดกว้างมากขึ้น ผู้นำกำหนดวิธีการคิดและการดำเนินการของตนเองโดยยอมรับมุมมองที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในลักษณะที่ขยายความสามารถทางปัญญาและเปิดความสามารถทางความคิดให้มีความครอบคลุมมากขึ้นและลดการใจแคบลง เน้นความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ปรับความคิดให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและปรับตัวเข้ากับความคิดนอกกรอบและความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้สามารถตัดสินใจอย่างรอบรู้มากขึ้นเมื่ออยู่ภายใต้ความกดดัน
2. พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ เมื่อมีความสัมพันธ์ทางวิชาชีพที่ไว้วางใจได้ ผู้นำเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้นำค้นพบทักษะใหม่ๆ ตลอดจนระบุจุดอ่อนและสะท้อนถึงวิธีการปรับปรุงทักษะ และปรับปรุงข้อจำกัดต่างๆ โดยใช้เป็นข้อมูลเชิงลึกสำหรับผู้นำในการจัดทรัพยากรและอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทั้งหมดนี้มีประโยชน์ในการจูงใจบุคลากรในทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
3. พัฒนาความมีวินัยในตนเอง ผู้นำสามารถช่วยสร้างความตระหนักรู้ในตนเองและความเข้าใจในสถานการณ์ส่วนตัวและอาชีพของตนเองมากขึ้น การตระหนักรู้ในตนเองและความมีวินัยในตนเองสำหรับผู้นำมีความสำคัญ ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพรสวรรค์และข้อบกพร่องของตนเองเป็นขั้นตอนแรกสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้ามากขึ้น การตระหนักรู้ในตนเองยังสามารถทำให้เกิดความสามารถในการเข้าใจ ควบคุม และมีระเบียบวินัยเหนืออารมณ์และความคิด รวมทั้งช่วยในการจัดการเวลา ความสมดุลในชีวิตการทำงาน และทักษะทางสังคมให้ดีขึ้น
4. พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักสื่อสารที่ดี เข้าใจประเด็นต่างๆอย่างชัดเจน เจียบคมและแม่นยำ สิ่งนี้ไม่เพียงช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรเท่านั้น แต่ยังหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผู้นำ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรซึมซับสิ่งเดียวกันเมื่อพูดถึงทีมงาน ผู้นำจึงต้องฝึกการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ
5. เรียนรู้ตลอดเวลา ผู้นำควรเรียนรู้เทคนิคการเป็นผู้นำใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาแบ่งปันกับบุคลากรสามารถช่วยให้บุคลากรนำความรู้มาพัฒนางานและแก้ปัญหาทางาน รวมทั้งระดมความคิดเพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่ท้าทาย และสามารถพัฒนาทักษะการจัดการให้ดียิ่งขึ้น
6. พัฒนาการวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์รอบด้าน พัฒนาและวางระบบการทำงานอย่างมีแผน และมีกลยุทธ์ เพื่อให้การทำงานมีเป้าหมายและมีทิศทาง

7. พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเชิงบวก ผู้นำกำหนดวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมที่ครอบคลุมมากขึ้น วัฒนธรรมแห่งความเห็นอกเห็นใจต่อความแตกต่างของบุคคล ไม่ยอมให้มีการเลือกปฏิบัติใดๆ ทั้งสิ้น และส่งเสริมการปฏิบัติงานและสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับบุคลากรทุกคน เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เห็นคุณค่าของการทำงานหนักของบุคลากร ส่งเสริมความสามารถพิเศษของบุคลากร และส่งเสริมการพัฒนาบุคคลและปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

Milner; McCarthy & Milner (2018:188-200) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงาน ดังนี้

1. ปลูกฝังให้ผู้นำมองภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน และเน้นความสมัคสมานสามัคคีกัน

2. ส่งเสริมการวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานให้องค์กรเกิดประสิทธิผล เปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอผลงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่โดยไม่ตำหนิ เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ร่วมกันเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป พัฒนาองค์ความรู้อย่างรอบด้านและฝึกฝนให้เชี่ยวชาญ

3. พัฒนาการสื่อสาร ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้หลักการพูดและการใช้ภาษา การสื่อสารทั้งที่มีแบบแผน และไม่มีแบบแผน ฝึกฝนพัฒนาทักษะในการพูด เพื่อให้สามารถสื่อสารให้บุคลากรทราบในนโยบายเพื่อนำไปในทิศทางเดียวกัน

4. พัฒนาทักษะความร่วมมือ ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้สามารถพึ่งพาอาศัยกับบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร เพื่อระดมทรัพยากรมาสนับสนุนองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำในตัวบุคคลและในสถาบัน ผ่านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ โดยเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน เป็นต้น อีกทั้งผู้นำต้องการสะท้อนความเป็นผู้นำของตนเอง สร้างความสัมพันธ์การเรียนรู้เชิงลึกในการปฏิบัติวิชาชีพ การหาต้นแบบของผู้นำ การค้นคว้าวิจัย การฝึกอบรมพัฒนา การฝึกฝนการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน (Robertson,2023)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานสอดคล้องกับการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหลีกเลี่ยงความเครียดและความเหนื่อยหน่ายสำหรับตนเองและทีมงาน ฝึกการทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคลากร พัฒนาความเชี่ยวชาญในงานของตน พร้อมเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ เปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังคำวิจารณ์และความคิดเห็นที่แตกต่าง ฝึกฝนการแนะนำ การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ฝึกความคิดให้เปิดกว้างมากขึ้น เข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเชิงบวก ส่งเสริมการวิเคราะห์ จุดเด่นจุดด้อย จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรโดยใช้วิธีการต่างๆ ทั้งการประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การหาต้นแบบของผู้นำและบุคลากร ตลอดจนการค้นคว้าวิจัยและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของบุคลากร

โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบสอนงานเป็นกุญแจสำคัญขององค์กรสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้อย่างมั่นใจ ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ตลอดจนพัฒนาและยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อพร้อมทำงานภายใต้สถานการณ์พลิกผัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยจากภัยคุกคามประเภทต่างๆ อย่างมั่นคง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การเรียนรู้และการพัฒนา 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) การแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล และ 6) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

เอกสารอ้างอิง

- [1] Brock, Vikki G. (2018). *The Roots and Evolution of Coaching*. Los Angeles: Amazon. Cox, Elaine; Bachkirova, Tatiana & Clutterbuck, David. (2018). *The Complete Handbook of Coaching*. Los Angeles; London: Sage Publications.
- [2] Cox, Elaine. (2013). *Coaching Understood: a Pragmatic Inquiry into the Coaching Process*. Los Angeles; London: Sage Publications.
- [3] Cavanagh M. & Grant A. M. (2004). Executive coaching in organisations: the personal is the professional. *Int. J. Coach. Organ.* 2 (1), 6–15.
- [4] Day D. V., Fleenor J. W., Atwater L. E., Sturm R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader And leadership development: a review of 25 years of research and theory. *Leadership.* 3 (25), 63–82.
- [5] Dello Russo S., Miraglia M. & Borgogni L. (2017). Reducing Organizational Politics in performance appraisal: the role of coaching leaders for age-diverse employees. *Hum. Resour. Manag.* 10 (56), 769–783.
- [6] Grant, Anthony M. & Cavanagh, Michael J. (2011). *Coaching and Positive Psychology: Credentialing, Professional Status and Professional Bodies*. New York: Oxford University Press.
- [7] Gyllensten, Kristina & Palmer, Stephen. (2005). Can coaching reduce workplace stress?. *The Coaching Psychologist.* 1 (2), 15–17.
- [8] Hicks, R. F. (2014). *Coaching as a leadership style: The art and science of coaching conversations for healthcare professionals*. New York: Routledge.
- [9] Johnason, P. (2009). *Human resource management: A critical approach*. London: Routledge.
- [10] Kaufman, Bruce E. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- [11] Lee, S. (2022). What is coaching leadership? Torch. Retrieved from <https://torch.io/blog/what-is-coaching-leadership>
- [12] Lines, David; Evans, Christina, (2020). *A Meta-Analysis of Coaching: Re-tracing the Roots and Re-analyzing the Coaching Story*. New York: Routledge.
- [13] Lin W., Wang L., Bamberger P. A., Zhang Q., Wang H. & Guo W. (2016). Leading future Orientations for current effectiveness: the role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Vocation Behavior.* 9 (2), 145–156.
- [14] Iordanou, Ioanna; Hawley, Rachel & Iordanou, Christiana. (2017). *Values and Ethics in Coaching*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [15] Milner J., McCarthy G., Milner T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Management. Develop.* 37(3), 188–200.
- [16] Neenan, Michael. (2018). *Cognitive Behavioural Coaching: Distinctive Features*. Coaching distinctive features. New York: Routledge.
- [17] Nieuwerburgh, Christian van. (2012). *Coaching in Education*. London: Karnac Books.

- [18] Passmore, Jonathan, ed. (2016) [2006]. *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- [19] Passmore, Jonathan; Mortimer, Lance. (2011). *Advancing Executive Coaching: Setting the Course for Successful Leadership Coaching*. The Professional Practice Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- [20] Popovic, Nash; Jinks, Debra. (2014). *Personal Consultancy: A Model for Integrating Counselling and Coaching*. London: New York: Routledge.
- [21] Renton, Jane. (2009). *Coaching and Mentoring: What They are and How to Make the Most of Them*. New York: Bloomberg Press.
- [22] Robertson. (2023). *Coaching Leadership: Building Educational Leadership Capacity through Partnership*. Wellington, New Zealand: Council for Educational Research.
- [23] Scoular, I., & Scoular, A. (2022). The leader as coach. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>.
- [24] Stern, Lewis R. (2004). Executive coaching: a working definition. *Journal Practice and Research*, 56 (3): 154-162.
- [25] Susan; Sabatine, Janice Manzi & Brownell, Philip. (2004). *Professional Coaching: Principles and Practice*. New York: Springer Publishing.
- [26] Wang, Yanfei; Yuan, Chuqin. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: a multilevel study. *Social Behavior and Personality*. 45 (10): 1655–1664.
- [27] Whitmore, J. and McFarlane, J., (2017). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- [28] Wildflower, Leni. (2013). *The Hidden History of Coaching*. Coaching in practice series. Maidenhead: Open University Press.
- [29] Yossi, Ives & Cox, Elaine. (2015). *Relationship Coaching: The Theory and Practice of coaching with Single, Couples and Parents*. New York: Routledge.