



# Facilitator as Catalyst

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “EdPEX facilitator training”  
วันที่ 31 พฤษภาคม – 2 มิถุนายน 2565

พ.ศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

1 มิถุนายน 2565

## CONSULTANT/ COACH/ MENTOR

### CONSULTING

เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ  
เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็น  
ความรู้หรือทักษะเฉพาะ โดยที่  
ปรึกษา (Consultant) จะเข้าไป  
ถ่ายทอดความรู้ตัวต่อตัว  
หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ หรืออาจจะ  
มีลักษณะเข้าไปศึกษา เก็บ  
ข้อมูล วัดผล เพื่อประมวลผล  
กลับมาให้องค์กรเพื่อรับรู้ แล้ว  
นำไปใช้หรือปรับเปลี่ยนต่างๆ

### COACHING

" การโค้ช " คือกระบวนการทำงานร่วมกัน  
ระหว่างโค้ชซึ่งเป็นผู้ที่ช่วยเหลือ ขวนคิด  
หรือปลดล็อคบางอย่างในตัวผู้รับการโค้ช  
(Coachee) ให้มีศักยภาพสูงขึ้น หรือมี  
ความสุขอย่างที่เขาต้องการ ผ่านวิธีการและ  
เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ผู้รับการโค้ช ได้  
เรียนรู้ ตระหนักในตัวเองและเปลี่ยนแปลง  
และลงมือทำด้วยความคิด ความถนัด  
ความสามารถตัวเอง การโค้ชจึงเป็นการ  
ทำงานร่วมกันระหว่าง Coach และCoachee  
ให้ถึงจุดหมายที่โค้ชที่ต้องการ

### MENTORING

การผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ใน  
องค์กร หรือในสายงานนั้นๆ มาให้  
คำปรึกษาแนะนำถึงแนวทางการ  
ปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพที่ดี  
รวมทั้งอาจจะรวมไปถึงการเป็นพี่เลี้ยง  
ในด้านชีวิตสังคมการทำงานให้ราบรื่น  
และมีความสุขด้วย การเป็นพี่เลี้ยง  
มักจะจับกันเป็นคู่ พี่เลี้ยง (Mentor)  
น้องเลี้ยง (Mentee) เป็นรายบุคคล  
หรือเป็นกลุ่มเล็กๆจำนวนไม่เยอะมาก  
เพื่อให้ดูแลได้อย่างทั่วถึง

# ROLE OF CONSULTANT



รู้ตนเอง เรียนรู้ จากประสบการณ์



มุ่งมั่น ตั้งใจ มองหาจุดดี ช่วยแก้ไขจุดอ่อน



ค้นหาคำตอบ สนใจรับฟัง เรียนรู้สิ่งใหม่



ให้เกียรติผู้อื่น สร้างความเชื่อมั่น



สร้างเครือข่าย

## มีความกังวล ??

- การเป็น Internal Consultant ต้องถามตัวเองว่าอยากช่วยเค้ามั้ย
- แล้วเราทำเป็นมั้ย ถามเป็น/ ถามถูกมั้ย แล้วเรารู้แค่ไหน

## ROLE OF COACH

- สิ่งสำคัญในการโค้ช คือ คำถามที่โค้ชจะต้องถาม Coachee ก่อนเริ่มกระบวนการโค้ช
- วัตถุประสงค์ของการถามคือ เพื่อให้ Coachee ได้ทำความเข้าใจความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงเพื่อให้กระบวนการโค้ชเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- โค้ชจะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาผลงานได้อย่างไร?
  - โค้ชที่ดีทุกคนต้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีทางออก ไม่ว่าสถานการณ์จะซับซ้อนเพียงใด
  - โค้ชที่ดีจะต้องฟังปัญหาของผู้บริหารอย่างตั้งใจ เพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่คณะกำลังประสบอยู่ และทำความเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่คณะเล็งไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ
  - โค้ชยังต้องส่งเสริมและช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร โดยการตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดความคิดหรือทางเลือกใหม่ๆ ขึ้น จากนั้นทั้งโค้ชและผู้บริหารจะร่วมกันสร้างแผนงานและขยายความคิดออกไปเพื่อหาทางเลือกที่ดีกว่า และก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามกระบวนการที่วางแผนไว้
  - ทั้งโค้ชและผู้บริหารต้องให้คำมั่นร่วมกันว่าจะดำเนินแผนการดังกล่าวให้บรรลุผลในที่สุด

# ประเด็นที่สำคัญ



- การใช้คำถาม กระตุ้นให้คิดเองมากกว่าการออกคำสั่ง
- การโค้ช การมุ่งเน้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วมุ่งสู่ผลลัพธ์
- การโค้ช การใช้วิธีการจูงใจ โน้มน้าวให้ปฏิบัติด้วย Style ที่เป็นของตัวเอง
- การโค้ช การไม่ยึดติดที่ตำแหน่งแต่ใช้การสร้างความสัมพันธ์เป็นหลัก
- การโค้ช การทำให้มองเห็นประโยชน์ของการปฏิบัติด้วยตัวเอง
- การโค้ช การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้

# MENTOR

## คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่ดี

- จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์ EdPEX ในคณะอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป
- มีทัศนคติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างได้ในระดับหนึ่ง
- ต้องมีความเต็มใจถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ และพร้อมที่จะเสียสละเวลาในการพัฒนาน้องเลี้ยงอย่างเต็มที่
- สามารถให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์
- มีทักษะในการสื่อสารที่ดีซึ่งจะทำให้น้องเลี้ยงสามารถพัฒนาในด้านการทำงาน สามารถรับรู้ถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ในการทำงานจริงได้
- ยอมรับความคิดเห็นและความคิดริเริ่มของผู้อื่น รวมทั้งให้ความคิดเห็นในเชิงบวกเพื่อให้ทีมบรรลุ เป้าหมายไปพร้อมๆ กันอย่าง



## หลักการของการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ

1. เทคนิคการติดตาม (Accompanying)
2. เทคนิคการหว่านเมล็ด (Sowing) หรือ เทคนิคการพูดแบบกว้างๆ
3. เทคนิคการกระตุ้น (Catalyzing)
4. เทคนิคการทำเป็นตัวอย่าง (Showing)
5. การเก็บเกี่ยว (Harvesting)



**ความท้าทายของพี่เลี้ยง** คือ การจัดสรรเวลา และการวางแผน ซึ่งทั้งสองปัจจัยกลายเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง

# บทสรุป

- ไม่มีวิธีสอน และให้คำปรึกษาใดๆ ที่สามารถใช้ได้กับทุกบริบท หรือใช้ได้กับทุกคนะ/ หน่วยงาน
- ดังนั้นการลงพื้นที่จำเป็นต้องเข้าใจข้อจำกัดของการให้คำปรึกษา
  - ให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการของคนะ/ หน่วยงาน
  - การให้คำปรึกษาจะไม่ประสบความสำเร็จ หากผู้ให้คำปรึกษาไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ความคาดหวังที่ต้องการในการให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร





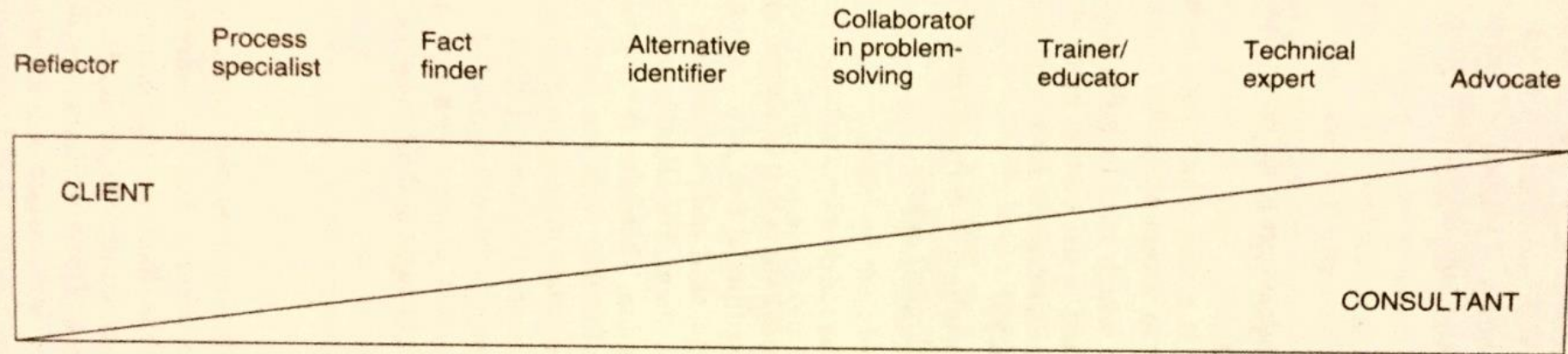
## การปรับปรุงคุณภาพองค์กร

- ต้องเป็น project Based Management แต่ต้องทำหลาย project พร้อมๆกัน แต่ระหว่างการทำก็มีปัญหวนกลับมาใหม่ ซึ่งมาจากหลายสาเหตุ แปลว่า การแก้ปัญหาไม่ใช่รอบเดียวจบ
- แผนพัฒนาองค์กร (ไม่ใช่แผนยุทธศาสตร์ แต่อยากทำก็ไม่ว่า)

ดังนั้นหน้าที่ **Internal Consultant** คือ monitoring changes และ speed up progress เพื่อให้มันเร็วขึ้น และ กระตุ้นให้เกิดตัววัด และสรุปรงานด้วย



## MULTIPLE ROLES OF THE CONSULTANT



## LEVEL OF CONSULTANT ACTIVITY IN PROBLEM-SOLVING

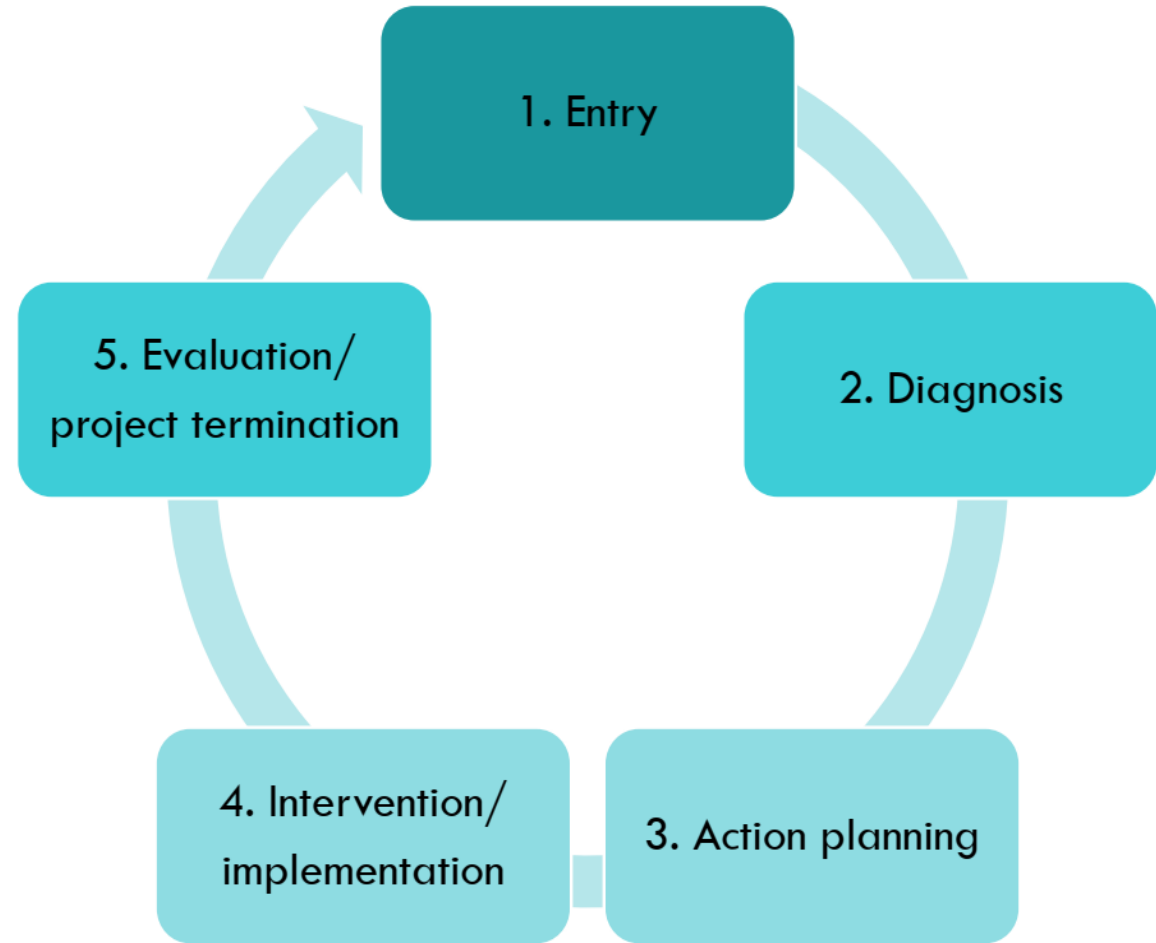
Non-directive

Directive

Raises questions for reflection	Observes problem-solving processes and raises issues mirroring feedback	Gathers data and stimulates thinking	Identifies alternatives and resources for client and helps assess consequences	Offers alternatives and participates in decisions	Trains the client and designs learning experiences	Provides information and suggestions for policy or practice decisions	Proposes guidelines, persuades, or directs in the problem-solving process
---------------------------------	---	--------------------------------------	--	---	--	---	---

Source: Adapted from G. Lippitt and R. Lippitt: *The consulting process in action* (La Jolla, California, University Associates, 1979), p. 31.

# INTERNAL CONSULTANT PROCESS



# 1. ENTRY:

- เริ่มต้นตั้งแต่ First contact, บทบาทและความสำคัญของ IC, เจือ้นไขความสำเร็จ, เข้าใจประเด็นปัญหา และเป้าหมายของคณะฯ, ทำการบ้านและเตรียมตัว

## เจือ้นไขความสำเร็จ:

- Attitude/ Mind set ของทีมบริหาร ที่ต้องคิดว่ามันคือการบริหารจัดการองค์กร ไม่ใช่งานประกันคุณภาพ รวมถึงความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ (เมื่อเปลี่ยนทีม)
- พยายามทำความเข้าใจองค์กร มีความเป็นกัลยาณมิตร (Approach/ Style แต่ละคนไม่เหมือนกัน มันต้อง match กัน)
- อย่าเลี้ยงไข้ สุดท้ายต้องให้เค้าต้องเดินได้ด้วยตนเอง
- ขอบข่ายการทำงาน: ต้องถามเราเองว่า Valve added ของเรา คือ อะไร งานนี้เราไม่ได้มีเจือ้นไขแบบนั้น มีแต่สัญญาใจ

## เข้าใจประเด็นปัญหา และเป้าหมายของคณะฯ

## ทำการบ้านและเตรียมตัว

## 2. DIAGNOSIS

- ร่วมวิเคราะห์แผน
- วิเคราะห์ปัญหา
- รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ค้นหาปัญหาที่แท้จริง
- รูปแบบในการแก้ไขปัญหา และการดำเนินการในแต่ละแผนให้สำเร็จ
- กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง และผู้รับผิดชอบ
- กำหนดแผนการทำงานในภาพรวมร่วมกัน
- เอกสาร แบบฟอร์ม ข้อมูล Logbook



### 3. ACTION PLANNING

- ศึกษาค้นคว้า หาคำตอบ เลือกวิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับสภาพปัญหาขององค์กร
- หากต้องอาศัยข้อมูลเพิ่มเติม ให้มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ
- เลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิคในการให้คำปรึกษา
- ภาพรวมของแผนพัฒนาองค์กรและการบรรลุเป้าหมายที่คณะฯตั้งไว้
- อาจต้องย้อนกลับไปดูแผนและเป้าหมายของแผนเดิม (ก่อนที่มีการปรับแก้)



## 4. INTERVENTION/ IMPLEMENTATION

- กระบวนการให้คำปรึกษา วิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุ เรียนรู้ เข้าใจที่มา
- รูปแบบในการแก้ไขปัญห และ การดำเนินการในแต่ละแผนให้สำเร็จ
- เข้าใจขั้นตอนในการนำไปใช้
- อย่างวนเวียนอยู่แต่ปัญหาเดียว หากไม่รู้คำตอบให้ค้นหาจากแหล่ง หรือ เครือข่าย
- รวบรวมข้อมูล และกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าในการเข้าไปครั้งต่อครั้ง
- การรายงานความก้าวหน้าทุกครั้งที่เขาพื้นที่
- ตัววัดประสิทธิผล และการรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์





## 5. EVALUATION

- ติดตามความก้าวหน้า ผลการดำเนินการ
- สร้างเงื่อนไขความสำเร็จ เช่น การสร้างกระบวนการ คู่มือ ตัววัด กลไกความรับผิดชอบ การรายงานผล
- สรุปผลเมื่อครบจำนวนการเข้าพื้นที่ รวมทั้งข้อเสนอแนะ





## ภาพรวม

- รูปแบบการให้คำปรึกษา: Consult ในงานนี้ต้องทำหลายบทบาท เช่น บางครั้งแค่ป้อนคำถามเพื่อกระตุ้นสังเกต รวบรวม แนะนำ ฯลฯ ต้องใช้หลายๆอย่างผสมกัน รวมทั้งสอน แนะนำ
- Active listening ต้องมีการถามเป็นระยะด้วย (ฟังด้วยความตั้งใจ)
- พูดคุย แล้วแทรก stimulate ไปเรื่อยๆระหว่างทาง

- ประเมินความก้าวหน้าทุกครั้งที่เข้าพื้นที่
- ประเมินผลการแก้ไขแผน
- ประเมินผลในภาพรวม
- วิเคราะห์ผลที่เกิดต่อผลลัพธ์องค์กร

## ใน 5 ขั้นตอนของ IC PROCESS: ติดตรงไหนมากที่สุดในฐานะ IC

- ไม่กล้าที่จะล้วงลึก ทั้งๆ ที่ทราบปัญหา
- IC มักจะติดที่ Intervention/ Implementation ไม่กล้าที่จะแนะนำ
- พูดอย่างไรไม่ให้กระทบกระเทือนจิตใจ
- Role Perception ของทีมบริหาร
- การติดกับกับงาน routine



## EDPEX เป็นแค่ **FRAMEWORK** และเตือนทุกอย่างที่จะเกิดขึ้นเพื่อต้องการให้มองไปข้างหน้า (จึงต้องใส่ใจกับหมายเหตุในเกณฑ์ให้มาก)

Cat.1 ระบบการนำชี้ถูกทิศมัย ดัดสินใจถูกมัย รวมทั้งการเป็นต้นแบบ นอกจากนั้นระบบต่างๆขององค์กร กำกับได้ดีเพียงใด

Cat.2 ยุทธศาสตร์เจ้งมัย คิดโดยรอบหรือมัย เพราะเจตนาต้องการ focus the future ทำก่อนที่คนอื่นจะทำ...diversified เรื่องบางเรื่องที่ต้องยอมลงทุนดัดสินใจอย่างไร เมื่อตัดสินใจแล้ว ทรัพยากร คน เป็นอย่างไร หากสถานการณ์มันเปลี่ยนจะทำอย่างไร

Cat.3 มันคือ ต้นน้ำ ไม่ใช่มองแค่ลูกค้า แต่มองให้รอบทั้งการตลาด (ตลอด Life cycle) ดังนั้นด้านการศึกษาก็ไม่ใช่แค่การส่งถึงฝั่งหรือจบ

Cat.4 ถือว่าเป็นเส้นประสาท (sensing) ตัววัดขององค์กรเก็บอะไรอยู่ ทบทวนวิเคราะห์มันมัยว่าเกิดอะไรขึ้น.....Cat.7

Cat.5 คนใช้คนที่เราอยากได้มัย เราดูแลคนของเราอย่างดีมัย เราจัดคนเข้างานอย่างไรเพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

Cat.6 Operation ในทุกเรื่อง มีการออกแบบอย่างไร ที่ให้สามารถกำกับติดตามได้ สำหรับ 6.2 มองไปถึงอนาคตด้วย

## กลุ่มเครื่องมือ การเลือกใช้ต้องเลือกให้เหมาะสม

1. Generic tools เช่น Project management, Problem solving, Logic model, Process implementation, Process classification
2. Management tools เช่น Management functions, Strategic planning (เช่น BSC, SWOT), Financial management, Risk management, HR management, Customer and market, Innovation management, etc.
3. Specific tools เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ก็มี tool เฉพาะของตัวเอง หลักสูตรก็อาจมี specific tool ได้ที่ทำให้เกิดความต่าง

## **Top 10 Challenges in Consulting**

1. Creating lasting change
2. Achieving organisational effectiveness
3. Managing and satisfying stakeholder expectations
4. Getting appropriate sponsorship and support
5. Dealing with resistance (and politics)
6. Defining and controlling the scope of work
7. Ensuring adoption and ownership of solutions
8. Dealing with cultural issues
9. Estimating and coping with scarce resources
10. Communicating effectively

**ต้องคิดบวก เมตตา ทุกคนมีดี**

**รวมพลังให้ครบ :**

**เข้าถึง เข้าใจ รู้จังหวะ(รุก ถอย นิ่ง)**

**บริหารใจตัวเอง บริหารคน บริหารงาน**



ความท้าทายที่ต้องตอบอยู่ตลอดเวลา ทำไม  
ต้องทำ คุณภาพเป็นเรื่องของใครแต่ไม่ใช่  
ของฉัน ไม่มีเวลา ต้องมีคนทำ/ขอคน มีแต่  
งานเอกสาร



**THANK YOU**