

การศึกษาทักษะการโค้ชและแนวทางการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

A STUDY OF COACHING SKILLS AND DEVELOPMENT GUIDELINES FOR SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE LOEI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

สุदारัตน์ โพธิ์ศรี

Sudarut Posri

โรงเรียนบ้านต๋อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2
Bantong School, Nong bua Lamphu Primary educational Service Area Office 2

*Corresponding author, e-mail: aoysudarut@gmail.com

Received: 30 July 2025, Revised: 11 August 2025, Accepted: 21 August 2025



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะการโค้ชของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และ 2) ศึกษาและ
นำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดดังกล่าว การวิจัยแบ่งเป็น 2
ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร
และครูผู้สอน จำนวน 302 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2
การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา จำนวน 5
ท่าน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนา
ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก (\bar{x} = 4.24) เมื่อ
พิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการสร้างความไว้วางใจ (\bar{x} = 4.31) ส่วน
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (\bar{x} = 4.19)

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสังเคราะห์ได้ 3
องค์ประกอบหลัก คือ 1) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) ซึ่งเน้นการสร้างความตระหนักรู้ใน
ตนเองและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม 2) การพัฒนาโดยองค์กร (Organizational Development) ผ่านการ
จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการนิเทศภายในแบบโค้ช
และ 3) การลงมือปฏิบัติและถอดบทเรียน (Action & Reflection) ที่เน้นการฝึกฝนในสถานการณ์จริงและ
การขอข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ: ทักษะการโค้ช, แนวทางการพัฒนา, ผู้บริหารสถานศึกษา, การวิจัยแบบผสมวิธี

Abstract

This study employed a mixed-methods research design, aiming to 1) investigate the level of coaching skills among school administrators under the Loei Primary Educational Service Area Office 1, and 2) study and propose guidelines for developing their coaching skills. The research was conducted in two phases. Phase 1 was quantitative research, collecting data via a questionnaire from a sample of 302 school administrators and teachers. Data were analyzed using mean and standard deviation. Phase 2 was qualitative research, conducting in-depth interviews with 5 experts in educational administration. The collected data were then analyzed using content analysis to synthesize development guidelines.

The findings were as follows:

1. The overall level of coaching skills among school administrators was at a high level (\bar{x} = 4.24). When considering individual aspects, trust-building skills had the highest mean score (\bar{x} = 4.31), while feedback-giving skills had the lowest mean score (\bar{x} = 4.19).

2. The guidelines for developing coaching skills for school administrators can be synthesized into three main components: 1) Self-Development, focusing on self-awareness and further self-study; 2) Organizational Development, through practical workshops, creating Professional Learning Communities (PLCs), and coaching-based internal supervision; and 3) Action & Reflection, emphasizing practice in real situations and consistently seeking feedback.

Keywords: Coaching Skills, Development Guidelines, School Administrators, Mixed-Methods Research

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเคลื่อนตัวอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เรียกว่า "VUCA World" ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเชื่อมต่อไร้พรมแดน ได้ทำลายกำแพงของรูปแบบการทำงาน การใช้ชีวิต และการเรียนรู้แบบดั้งเดิมลงอย่างสิ้นเชิง (Smith & Johnson, 2024) ในบริบทนี้ ภาคการศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ จึงเผชิญกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

ครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ การจัดการศึกษาในปัจจุบันไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงการถ่ายทอดองค์ความรู้ในตำรา (Content-based Learning) ได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่การสร้างผู้เรียนให้มี ทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต (Future Skills) เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และที่สำคัญคือ ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

ทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่มุ่งเป้าไปสู่การเป็น "ประเทศไทย 4.0" ซึ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและปัญญา โดยมีเป้าหมายด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงมาตรฐานวิชาชีพครูที่กำกับดูแลโดยคุรุสภา ต่างได้รับการปรับปรุงเพื่อให้สะท้อนถึงความจำเป็นในการยกระดับคุณภาพครูให้สามารถเป็น "ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้" (Facilitator) ที่สามารถออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้เรียนได้ (คุรุสภา, 2562) อย่างไรก็ตาม การจะทำให้เป้าหมายเชิงนโยบายเหล่านี้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยกลไกการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในระดับสถานศึกษา ซึ่ง "ผู้บริหารสถานศึกษา" ถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ในอดีต บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามักถูกจำกัดอยู่ในกรอบของการเป็นผู้บริหารจัดการ (Administrator) ที่เน้นการควบคุมดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบ แต่ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Command and Control) เช่นนี้ ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า มีข้อจำกัดอย่างยิ่งในการสร้างแรงจูงใจและการปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรในยุคสมัยที่ต้องการความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ (Neenan, 2018) ดังนั้น วงการบริหารการศึกษาทั่วโลกจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า "ภาวะผู้นำแบบโค้ช" (Coaching Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางที่เปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจากการเป็น "เจ้านาย" มาสู่การเป็น "โค้ช" (Coach) หรือ "คู่คิด" (Thinking Partner) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ

"การโค้ช" (Coaching) ในบริบทของสถานศึกษา ไม่ใช่การสอนงาน (Teaching) หรือการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) แต่เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ผ่านการใช้ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questioning) และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) เพื่อกระตุ้นให้ครูได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง ตระหนักรู้ถึงปัญหาและความท้าทาย และค้นพบแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ด้วยตนเอง (Whitmore, 2009) ผู้บริหารที่มีทักษะการโค้ชจะสามารถสร้าง พื้นที่ปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งเป็นสภาวะที่ครูกล้าที่จะเปิดใจยอมรับจุดที่ต้องพัฒนา กล้าที่จะทดลองใช้นวัตกรรมหรือวิธีการสอนใหม่ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว และกล้าที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

อย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การก่อเกิด วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรไปพร้อมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (อนุสรณ์, พุทธประเสริฐ, & ยงค์กมล, 2565)

อย่างไรก็ตาม เมื่อหันกลับมาพิจารณาสภาพการณ์ในพื้นที่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางบริบท ทั้งโรงเรียนในเขตเมืองและโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล แม้จะมีความพยายามในการส่งเสริมและพัฒนาครูผ่านโครงการอบรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ แต่จากรายงานการนิเทศติดตามผลของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ และข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) พบว่ายังคงมี ช่องว่างระหว่างการฝึกอบรมกับการนำไปปฏิบัติจริงในชั้นเรียน (Training-Implementation Gap) อยู่อย่างมีนัยสำคัญ ครูจำนวนไม่น้อยยังคงยึดติดกับรูปแบบการสอนแบบบรรยายที่ตนคุ้นเคย ประสบปัญหาในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนการสอนอย่างมีความหมาย และที่สำคัญคือครูหลายคนสะท้อนว่าขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากรู้สึกว่าการพัฒนาวิชาชีพเป็นภาระที่ถูกลังเลมาจากเบื้องบน และขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงใจจากผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

สภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาครูจะประสบความสำเร็จได้ยากหากขาดกลไกการสนับสนุนในระดับสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การนิเทศภายในซึ่งควรจะเป็นกระบวนการชี้แนะเพื่อการพัฒนากลับมีลักษณะเป็นการประเมินเพื่อตัดสินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่เพียงแต่ไม่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ แต่ยังสร้างความกดดันและบั่นทอนความมุ่งมั่นในการพัฒนาของครูอีกด้วย ช่องว่างในการสนับสนุนและพัฒนานี้ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่า การทำความเข้าใจว่าปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สพป.เลย เขต 1 มี "ระดับทักษะการโค้ช" อยู่ในระดับใด มีจุดแข็งหรือจุดที่ควรพัฒนาในมิติใดเป็นพิเศษ ถือเป็นข้อมูลฐานที่สำคัญอย่างยิ่งยวดในการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกับมุมมองและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสร้างสรรค์ "แนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ช" ที่เป็นรูปธรรม เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้วิจัยจึงเชื่อมั่นว่าผลจากการวิจัยครั้งนี้จะไม่เป็นเพียงองค์ความรู้ทางวิชาการ แต่จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยติดอาวุธทางปัญญาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ "โค้ช" ที่ดี และเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับคุณภาพครูและคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ให้ก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

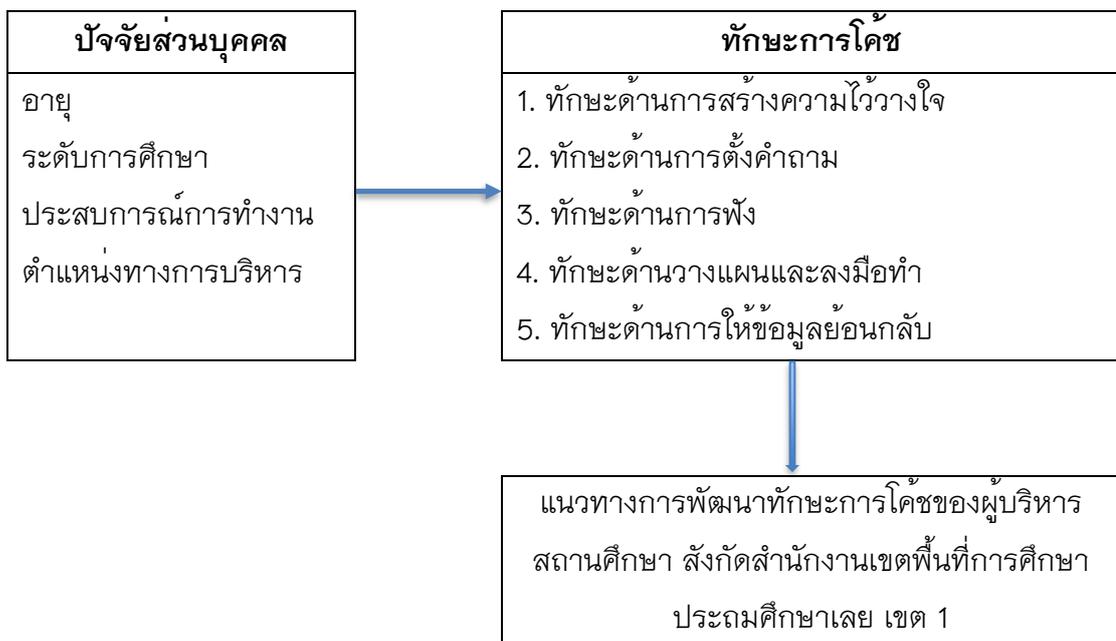
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้:

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1
2. เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลอย เขต 1

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในลักษณะแบบอธิบาย (Explanatory Design) โดยดำเนินการ 2 ระยะต่อเนื่องกัน

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 302 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ

เครื่องมือ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert's rating scale 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ที่มีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.975

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ช

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย คศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ, ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น, และนักวิชาการทางการศึกษาคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured In-depth Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และถอดเทป โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดกลุ่ม สรุป และสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

ในกระบวนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ เทียบตรง และสามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในระยะที่ 1 ของการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปที่สำคัญของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง (ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอน), เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามที่วัดระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้านสำคัญ ได้แก่

1. ทักษะด้านการสร้างความไว้วางใจ (Trust Building)
2. ทักษะด้านการตั้งคำถาม (Questioning)
3. ทักษะด้านการฟัง (Listening)
4. ทักษะด้านการวางแผนและลงมือทำ (Planning and Action)
5. ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving Feedback)

เกณฑ์การให้คะแนน กำหนดค่าคะแนนในแต่ละระดับความเห็นดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ มาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับระยะที่ 2) ลักษณะเป็นชุดคำถามปลายเปิดแบบมีโครงสร้าง (Structured Open-ended Questions) ประกอบด้วยประเด็นคำถามที่มุ่งเน้นการสำรวจความคิดเห็นและมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกมาสังเคราะห์และนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

2. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Instrument Development and Quality Assurance) เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ สามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องและให้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพอย่างเคร่งครัด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร (Literature Synthesis) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ "ทักษะการโค้ช" ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างละเอียด เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด นิยามเชิงปฏิบัติการ และองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละด้าน จากนั้นจึงนำองค์ความรู้ที่ได้มาสร้างเป็นร่างข้อคำถามของแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยนำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts) ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินข้อคำถามแต่ละข้อโดยให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้น นำคะแนนที่ได้มาคำนวณหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ส่วนข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์หรือได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จะถูกนำมาปรับปรุงแก้ไข ภาษาให้มีความชัดเจนและรัดกุมยิ่งขึ้น หรือตัดทิ้งตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามมีความคงที่ในการวัดหรือไม่ กล่าวคือ ไม่ว่าจะนำไปวัดกี่ครั้งกับกลุ่มที่มีลักษณะเดียวกัน ก็จะให้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน โดยนำแบบสอบถามฉบับที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งคือผู้บริหารและครูในโรงเรียนนอกเขตพื้นที่ สพป.เลย เขต 1 จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้าน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงมาก โดยแบบสอบถามด้านทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้มีคุณภาพสูงและน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้อย่างมั่นใจ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.42) ผลการวิเคราะห์รายด้านแสดงในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 ระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้าน

ทักษะการโค้ช	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ	4.31	0.44	มาก	1
2. ด้านการวางแผนและลงมือทำ	4.26	0.45	มาก	2
3. ด้านการฟัง	4.23	0.46	มาก	3
4. ด้านการตั้งคำถาม	4.21	0.48	มาก	4
5. ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.19	0.51	มาก	5
รวม	4.24	0.42	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่าทักษะการโค้ชที่ผู้บริหารสถานศึกษามีในระดับสูงที่สุดคือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ และด้านที่มีระดับน้อยที่สุดคือ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและวิเคราะห์เนื้อหา สามารถสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 3 องค์ประกอบหลัก 9 แนวทางย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

1.1 สร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ผู้บริหารต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจบทบาทและทัศนคติของตนเองที่มีต่อการโค้ช และเปิดใจยอมรับการเป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" มากกว่า "ผู้สั่งการ"

1.2 ศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Self-Study): ศึกษาหลักการ รูปแบบ และเทคนิคการโค้ชจากหนังสือ บทความวิชาการ และหลักสูตรออนไลน์ที่น่าเชื่อถือ

1.3 การฝึกสติและการฟังอย่างลึกซึ้ง (Mindfulness & Deep Listening Practice): ฝึกฝนการมีสมาธิจดจ่ออยู่กับปัจจุบัน เพื่อพัฒนาทักษะการฟังโดยไม่ตัดสิน

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาโดยองค์กร (Organizational Development)

2.1 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Practical Workshop) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 ควรจัดอบรมที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง (Role Play) โดยเฉพาะทักษะการตั้งคำถามและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.2 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC for Leaders) จัดตั้งกลุ่ม PLC สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสำเร็จ และความท้าทายในการใช้ทักษะการโค้ช

2.3 การนิเทศภายในแบบโค้ช (Coaching-based Supervision) ศึกษานิเทศก์ควรปรับบทบาทการนิเทศเป็นการโค้ชผู้บริหาร เพื่อเป็นต้นแบบและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบที่ 3 การลงมือปฏิบัติและถอดบทเรียน (Action & Reflection)

3.1 การเริ่มต้นจากกลุ่มเล็กๆ (Start Small) ผู้บริหารควรเริ่มฝึกใช้ทักษะการโค้ชกับครูที่สมัครใจหรือในโครงการนำร่อง เพื่อสร้างความมั่นใจ

3.2 การบันทึกและถอดบทเรียน (Journaling & Reflection) บันทึกผลการโค้ชในแต่ละครั้ง เพื่อทบทวนสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ควรปรับปรุง

3.3 การขอข้อมูลสะท้อนกลับ (Seeking Feedback) สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้ครูสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการโค้ชของผู้บริหารได้ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีจุดแข็งด้านการสร้างความไว้วางใจ และมีประเด็นที่ท้าทายที่สุดคือด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ
2. แนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชที่เหมาะสมควรเป็นกระบวนการแบบองค์รวมที่ผสมผสาน ทั้งการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร และการลงมือปฏิบัติจริง

อภิปรายผล

ผลการวิจัยในครั้งนี้ได้ให้ภาพสะท้อนที่สำคัญเกี่ยวกับระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลอย เขต 1 และนำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบท ซึ่งสามารถอภิปรายในประเด็นสำคัญต่างๆ ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ศักยภาพพื้นฐานและช่องว่างในการพัฒนาทักษะการโค้ช

ผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าระดับทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) ถือเป็นข้อค้นพบเชิงบวกที่น่าสนใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารในพื้นที่วิจัยส่วนใหญ่มีความตระหนักรู้ (Awareness) และให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นผู้นำเชิงพัฒนามากกว่าการเป็นเพียงผู้ควบคุมตามระเบียบแบบดั้งเดิม ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวโน้มของการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ซึ่งมี "การโค้ช" เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพ (อนุสรณ์, พุทธประเสริฐ, & ยงค์กมล, 2565) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีเจตคติที่ดีและมีศักยภาพพื้นฐานที่พร้อมจะพัฒนาไปสู่การเป็น "โค้ช" ที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ลงลึกในรายด้าน ได้ปรากฏ "ช่องว่าง" (Gap) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งระหว่างทักษะที่มีคะแนนสูงสุดและต่ำสุด กล่าวคือ ทักษะด้านการสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.31$) ในขณะที่ ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving Feedback) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.19$) ข้อค้นพบนี้สามารถอภิปรายในเชิงลึกได้ 2 มิติ คือ

ในมิติทางวัฒนธรรม การที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นด้านการสร้างความไว้วางใจ อาจสะท้อนถึงลักษณะของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship-based) ความอาวุโส และการแสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อกัน การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเป็นกันเองจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่คุ้นเคยและปฏิบัติได้ดี แต่ในทางกลับกัน วัฒนธรรม "ความเกรงใจ" ซึ่งเป็น

ส่วนหนึ่งของการรักษาสัมพันธภาพที่ดี อาจเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับที่ตรงไปตรงมา เพราะเกรงว่าจะกระทบกระเทือนความรู้สึกหรือทำลายความสัมพันธ์ที่ดีที่มีอยู่เดิม ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายที่พบได้บ่อยในวัฒนธรรมแบบเอเชีย

ในมิติทางทักษะ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ (Effective Feedback) ถือเป็นทักษะขั้นสูงที่ซับซ้อน ไม่ใช่เพียงการติเพื่อก่อ แต่ต้องอาศัยศิลปะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้รับเปิดใจยอมรับข้อมูล สามารถมองเห็นจุดที่ควรพัฒนา และเกิดแรงบันดาลใจในการปรับปรุงตนเองโดยไม่รู้สึกรู้ว่าถูกตำหนิหรือดัดสนิ (Whitmore, 2009) การขาดการฝึกฝนอย่างเป็นระบบอาจทำให้ผู้บริหารขาดความมั่นใจและขาดเทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

ดังนั้น การที่ทักษะการสร้างควมไว้วางใจสูงแต่การให้ข้อมูลย้อนกลับต่ำ จึงเปรียบเสมือนการ "เปิดประตูใจได้ แต่ยังนำทางไปต่อไม่ได้" ซึ่งถือเป็นจุดคานงัด (Leverage Point) ที่สำคัญที่สุดที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้กระบวนการโค้ชสามารถดำเนินไปได้อย่างสมบูรณ์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

ประเด็นที่ 2 ความสอดคล้องของแนวทางการพัฒนาที่ตอบโจทย์ช่องว่างที่ค้นพบ

จากช่องว่างที่ค้นพบข้างต้น แนวทางการพัฒนาทักษะการโค้ชที่สังเคราะห์ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ถือว่าได้รับการออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์ปัญหาได้อย่างตรงจุดและเป็นองค์รวม โดยมีความสอดคล้องกันอย่างมีเหตุผล ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) ถูกกำหนดให้เป็นรากฐานแรกสุด เพราะการจะก้าวข้ามอุปสรรคทางวัฒนธรรมและความรู้สึกไม่มั่นใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับได้นั้น ผู้บริหารต้องเริ่มต้นจากการสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ก่อนเป็นอันดับแรก ต้องเข้าใจและยอมรับถึงความรู้สึกเกรงใจหรือความกังวลของตนเอง การฝึกสติ (Mindfulness) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและรับฟังผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเป็นโค้ชที่ดี

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาโดยองค์กร (Organizational Development) เป็นการสร้างระบบสนับสนุน (Support System) เพื่อเติมเต็มในส่วนที่ขาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Practical Workshop) ที่เน้นฝึกฝนทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับและการตั้งคำถามโดยเฉพาะ จะช่วยสร้างความมั่นใจและมอบเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมให้แก่ผู้บริหาร นอกจากนี้ การสร้าง PLC สำหรับผู้บริหาร (PLC for Leaders) ถือเป็นกลไกที่ทรงพลังอย่างยิ่ง เพราะเป็นการสร้าง "พื้นที่ปลอดภัย" ให้

ผู้บริหารได้ฝึกฝนทักษะที่ยากและท้าทายเหล่านี้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ แลกเปลี่ยนปัญหา และเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน ก่อนที่จะนำไปใช้จริงกับครูในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 3 การลงมือปฏิบัติและถอดบทเรียน (Action & Reflection) เป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงระหว่าง "ความรู้" จากการอบรมไปสู่ "การปฏิบัติ" ในชีวิตจริง แนวทางที่เสนอให้ เริ่มต้นจากกลุ่มเล็กๆ (Start Small) และ การขอข้อมูลสะท้อนกลับ (Seeking Feedback) เกี่ยวกับการโค้ชของตนเองจากครู เป็นการท้าทายกำแพงความกลัวและสร้างวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับให้เกิดขึ้นทั้งสองทาง ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างต้นแบบและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยสรุป การอภิปรายผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จะมีพื้นฐานที่ดีด้านการสร้างความสัมพันธ์ แต่ยังคงมีจุดท้าทายสำคัญในทักษะการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยจึงไม่ได้เป็นเพียงหลักสูตรอบรมทั่วไป แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นจากภายใน (Self-Development) ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก (Organizational Development) และเติบโตผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (Action & Reflection) ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้ก้าวสู่การเป็น "โค้ช" ที่มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย

เขต 1

1. ควรนำแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยไปจัดทำเป็น "แผนแม่บทการพัฒนาทักษะการโค้ชสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา"
2. ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดตั้ง PLC สำหรับผู้บริหาร ในแต่ละกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ควรประเมินตนเองเพื่อหาจุดที่ต้องพัฒนา และเริ่มต้นฝึกฝนจาก ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่ทักษะอื่นๆ
2. ควรสร้าง "สัญญาใจ" กับครูในการเริ่มต้นกระบวนการโค้ช เพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research) โดยนำแนวทางการพัฒนาไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหาร และประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- คุรุสภา. (2562). *ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. ราชกิจจานุเบกษา. จำเนียร มุขนานี, และ พงษ์ศักดิ์ ศรีจันทร์. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาขอนแก่น. *วารสาร มจร นครน่านปริทรรศน์*, 6(2), 85–98.
- ณัฐฐนิธ กาลพัฒน์, สุวิทย์ ภาณุจारी, และ วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2565). การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม*, 13(2), 173–186.
- พวงอ้อย แสนนอก. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. *วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 12(1), 163–176.
- สิราวิชญ์ วัชรกาฬ, ปิยะ พิมสาร, และ ธนวุฒิ พรพินิจ. (2562). ทักษะการโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัชฌมศึกษา เขต 25. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 15(1), 121–130.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรับนักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2562*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- อนุสรณ์ ใจแก้ว, ชูชาติ พุทธประเสริฐ, และ ชัยยนต์ ยงค์กมล. (2565). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการโค้ชสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารนาคบุตร ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 14(3), 223–235.
- International Coach Federation. (2013). *ICF Code of Ethics*. Retrieved from <https://coachfederation.org/icf-ethics>
- Neenan, M. (2018). *Cognitive behavioural coaching in practice: An evidence based approach*. Routledge.



Smith, J. A., & Johnson, L. (2024). *Leadership in the digital age: Navigating change and fostering innovation*. Oxford University Press.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.