

โปรแกรมฝึกอบรมอย่างบูรณาการ
ชุดหลักสูตรที่ 5 การสร้างโค้ชที่ดีในองค์กร

(Package# 5.1 หลักสูตร 4 วัน 2 กลุ่ม)

สำหรับทำแผนจัดอบรมภายใน (In-House Group Coaching)

โดย



สารบัญ

๓	บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary).....	2
๓	แนวความคิดของโปรแกรม สำหรับการสร้างโค้ชที่ดีในองค์กร	3
	วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	3
๓	สิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง	3
๓	รายชื่อหลักสูตร สำหรับโปรแกรมการสร้างโค้ชที่ดีในองค์กร	
	▪ หลักสูตรสุดยอดเคล็ดลับการเป็นผู้สอนงาน (Coach) ที่ดี (To be good Coach) สำหรับผู้จัดการและ Supervisor	4
๓	แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน.....	10

โดย

วิทยากร

นาย ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

Executive Coach

Leadership and Strategic Development Consultant

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ปัจจุบันการบริหารจัดการทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นไม่สามารถใช้วิธีเดิมๆ อีกแล้ว เพราะคนต่างกัน ต่างมีมุมมองที่ต่างกัน ผู้จัดการ/หัวหน้างาน ไม่สามารถใช้ การสั่ง เพื่อบังคับงานออกมาได้ อีกแล้ว อาจสามารถใช้ได้กับบางคน บางสถานการณ์ แต่ก็จะไม่ได้ผลกับคนส่วนใหญ่แล้วเนื่องจากองค์กร มีคนต่างวัยกันอยู่ ดังนี้

- กลุ่มคน Baby Boomer (อายุ 46 ปี ขึ้นไป)
- กลุ่มคน Gen X (อายุ 35-45ปี)
- กลุ่มคน Gen Y (อายุน้อยกว่า 35 ปี)

การสอนงาน (Coaching) จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาทีมงานและได้รับการยอมรับมากขึ้น เพราะกระบวนการโค้ชซึ่ง หัวหน้างานจะใช้ คำถาม และ การฟังอย่างตั้งใจ กับลูกน้องทำให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับจากลูกน้องมากขึ้น เพราะเขาจะรู้สึกได้ว่า หัวหน้างานให้ออกมาแสดงความคิดเห็น และสามารถของตัวเอง มากกว่าที่จะกำหนดวิธีให้ทำซึ่งเขาจะรู้สึกว่า เขาอยากทำด้วยวิธีของเขา มากกว่า

การสร้างโค้ชที่ดีในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากเพราะโค้ชจะเป็นทั้งพี่เลี้ยง, ที่ปรึกษา และการสอนงานให้กับทีมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการสั่งจากหัวหน้า การทำให้ผู้จัดการ/หัวหน้างาน เป็นโค้ช ก็เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้จัดการ/หัวหน้างาน ด้วยเช่นเดียวกัน เพราะ โค้ชต้องมีจิตวิทยา ในการบริหารและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและดึงศักยภาพของเขาออกมา โดยให้เขาเป็นผู้เปลี่ยนแปลงตัวเอง

โปรแกรมนี้จะมุ่งเน้นให้ผู้จัดการ/หัวหน้างาน เกิดความอยากเป็น โค้ชและสามารถนำเทคนิคการ โค้ชซึ่ง ไปใช้ในการพัฒนาทีมงาน โดยที่โค้ชเป็นผู้เปลี่ยนแปลงตัวเองก่อนแล้วจึงไปเปลี่ยนแปลงเรื่องทีมงาน โดย อาจารย์ใช้แนวทางการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และการโค้ชซึ่ง (Coaching) ทำให้ผู้เรียนมองเห็น รูปแบบการ โค้ชซึ่ง ได้อย่างแท้จริง ทำให้สามารถนำไปปรับใช้กับตัวเองได้เป็นอย่างดี

โค้ชจะสร้างแบบฝึกฝนในการ โค้ชซึ่ง (Coaching) ของตัวเองขึ้นเพื่อนำไปพัฒนาทีมงานอย่างแท้จริง จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแน่นอน

แนวความคิดของโปรแกรมสำหรับการสร้างโค้ชที่ดีในองค์กร

- การสร้างโค้ชที่ดีภายในองค์กรเพื่อให้คนสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองที่ถูกเก็บเอาไว้ (ศักยภาพภายใน) ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่มากขึ้น โค้ชจะเป็นผู้ดึงศักยภาพของโค้ชซึ่งออกมาทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

- การพัฒนาผู้จัดการ / หัวหน้างานให้มีเทคนิคการสอนงาน (Coaching) และเข้าใจบทบาทเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหัวหน้าจะเป็นที่ยอมรับของลูกน้องมากขึ้นถ้าเขาใช้บทบาทการเป็นโค้ชมากกว่าการสั่งงานเพียงอย่างเดียวเหมือนแต่ก่อน เพราะทุกคนอยากได้รับการยอมรับและแสดงความคิดเห็นของตัวเองบ้าง
- โปรแกรมได้ออกแบบให้ครอบคลุมกลุ่มบุคคล 2 ระดับ ในการทำหน้าที่เป็นโค้ชในองค์กรคือ ผู้จัดการและหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดการโค้ชซึ่ง (Coaching) กันทั้งองค์กรจึงจะเกิดรูปแบบการบริหารงานอีกลักษณะหนึ่งขึ้นในองค์กร ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ปฏิบัติต่อทุกคน ทุกสภาพการณ์ก็ตาม

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

- ☒ เพื่อสร้างโค้ชที่มีคุณภาพในองค์กรให้มีอำนาจเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงาน Style โค้ช
- ☒ เพื่อสร้างบรรยากาศการสอนงาน (Coaching) ให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น หลีกเลี่ยงการสั่งเพียงอย่างเดียว
- ☒ เพื่อสร้างโค้ชที่มีภาวะผู้นำ และมีเทคนิคการโค้ชซึ่ง จะได้ดึงศักยภาพทีมงานออกมา ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- ☒ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการโค้ชซึ่งบุคลากรภายในองค์กร โดยผู้จัดการโค้ชซึ่งหัวหน้างาน และหัวหน้างานโค้ชซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นการสอนวัฒนธรรมการโค้ชซึ่งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

สิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง

- ❖ ผู้จัดการ/หัวหน้างาน เลือกสถานการณ์ที่จะใช้ในการโค้ชซึ่งเพิ่มขึ้น ทำให้ลูกน้องเกิดการยอมรับและยินดีปฏิบัติตามมากขึ้น
- ❖ ผู้จัดการสามารถพัฒนาหัวหน้างาน และหัวหน้างานสามารถพัฒนาลูกน้องเพราะเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการโค้ชซึ่ง โดยการใช้คำถามมากกว่าการบอกให้ไปทำ ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานเชิงบวกซึ่งกันและกันมากขึ้น
- ❖ เทคนิคการใช้คำถาม และการรับฟังอย่างตั้งใจเกิดขึ้นภายในองค์กรทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน ภายในองค์กรเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ไม่คิดเชิงลบต่ออีกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยการคิดไปเอง
- ❖ เกิดโครงการการสอนงาน (Coaching) ขึ้นภายในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงและมีความต่อเนื่องกันมากขึ้น

- ❖ การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีหลักที่ผู้จัดการ/หัวหน้างาน นำมาใช้ในการบริหารทีมงานจึงทำให้ผลลัพธ์ของงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

รายชื่อหลักสูตรสำหรับโปรแกรมการสร้างโค้ชที่ดีในองค์กร

1. หลักสูตรสุดยอดเคล็ดลับการเป็นผู้สอนงาน (Coach) ที่ดี (To be good Coach) สำหรับผู้จัดการและ Supervisor หลักสูตร 4 วัน (หลักสูตรเดียวกัน แต่สอน 2 กลุ่ม)

รายละเอียด และเนื้อหาหลักสูตร

1. หลักสูตรสุดยอดเคล็ดลับการเป็นผู้สอนงาน (Coach) ที่ดี (To be good Coach) สำหรับผู้จัดการและ Supervisor หลักสูตร 4 วัน (หลักสูตรเดียวกันแต่สอน 2 กลุ่ม)

“สอนงาน Style โค้ช เพื่อก้าวกระโดดสำหรับองค์กรยุคใหม่”

หลักการ/แนวความคิด

- ➔ การสอนงานเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งผู้จัดการ/หัวหน้างาน ใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา/ลูกน้องให้มีความรู้ (Knowledge) , ทักษะ (skill) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ (Potential) ที่อยู่ในตัวอยู่แล้ว ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไปในอนาคต
- ➔ ผู้จัดการที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง (Leadership) จะใช้การพัฒนาทีมงานด้วยการสอนงาน (Coaching) ควบคู่กับการบริหารจัดการ (Management) เพราะจะสามารถทำให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าการใช้เพียงด้านใดด้านหนึ่ง เนื่องจากการบริหารจัดการทีมงาน จะได้ผลที่รวดเร็วทันกับความต้องการและการสอนงานจะทำให้ทีมงานพัฒนาตัวเอง ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ในระยะยาวและเกิดความต่อเนื่อง ทำให้องค์กรเจริญเติบโตแบบยั่งยืน
- ➔ องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเผชิญภาวะวิกฤตใดๆต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ 2 ด้านหลัก คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และการมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้จัดการ/ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องคอยผลักดันองค์กรเป็นหลัก พร้อมกับการพัฒนาทีมงานไปควบคู่กัน ดังนั้นการพัฒนาให้ผู้จัดการมีความสามารถในการสอนงาน (Coaching) โดยสวมบทบาทของการเป็นโค้ช (Coach) ให้กับทีมงานย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์กรควรผลักดันเป็นอย่างยิ่ง

- ➔ ผู้จัดการในฐานะโค้ชจะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทีมงานเป็นสำคัญ โดยทำหน้าที่กระตุ้น , สร้างแรงจูงใจ และเป็นกระจกเงา เพื่อให้ทีมงานมองเห็นตัวเอง และอยากพัฒนาตัวเองในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างราบรื่น

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ◆ เพื่อพัฒนาให้หัวหน้างาน/ผู้จัดการ สามารถจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยการดึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้
- ◆ เพื่อทำให้หัวหน้างาน / ผู้จัดการเข้าใจกระบวนการ การสอนงาน (Coaching) เช่น การใช้คำถาม , การฟังอย่างตั้งใจ , การให้ข้อมูลป้อนกลับและการตั้งเป้าหมาย กับโค้ชชี่ (Coachee)
- ◆ เพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนงาน (Coaching) และนำไปฝึกฝนจนกลายเป็นธรรมชาติของตัวเอง

ขอบเขตของเนื้อหาการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นให้เข้าใจ และเกิดแรงบันดาลใจที่จะเป็นโค้ชที่ดี ในสไตล์ของตัวเองซึ่งประกอบไปด้วย

วันที่ 1 ส่วนพัฒนาการสอนงาน

- * หัวใจสำคัญของการสอนงาน (Coaching)
 - นิยามการสอนงาน
 - ปัจจัยสำคัญ
 - ภาพลักษณ์ของโค้ช
- * กระบวนการในการสอนงานที่เข้าใจง่ายๆ
 - การเกริ่นนำ
 - การสร้างบรรยากาศ
 - การเข้าสู่เนื้อหา
 - การสรุปผลลัพธ์
 - การจบการสอนงาน
- * เทคนิคและวิธีการในการดึงศักยภาพทีมงาน
 - ความเชื่อเกี่ยวกับ " คน "
 - ความเชื่อมั่นในตัวเอง
 - การใช้กระบวนการ Coaching ให้ครบถ้วน
 - บทบาทที่สำคัญของโค้ช
- * เทคนิคการฝึกฝนเพื่อให้การสอนงานเกิดประสิทธิผล
 - ความเชื่อ
 - ความหลงใหล
 - ประโยชน์ที่ได้รับ
 - เป้าหมายในอนาคต
- * การพัฒนาตัวเองให้เป็นโค้ชอย่างเป็นธรรมชาติ

วันที่ 2 ส่วนพัฒนาการสอนงานเพิ่มเติม (Clinique)

- * ทบทวนบทบาทของการเป็นโค้ช
 - แนวทางการ Coaching
 - เรื่องเล่าระหว่างการ Coaching
- * การสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวเอง
 - เอาชนะความกลัว
 - เลิกกังวลเรื่องจินตนาการในทางลบ

- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- หลุมพรางที่พบเจอ
- * เรียนรู้ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง
- หลักจิตวิทยา
- เปลี่ยนความคิด...ชีวิตเปลี่ยน
- หลุมพรางของการเปลี่ยนแปลง
- ความสำเร็จกับประสบการณ์
- * ผู้นำในฐานะโค้ช... คุณต้องเปลี่ยนแปลง
- สร้างทัศนคติเชิงบวกในการสอนงาน
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ทางเลือกเป็นของเรา
- โค้ช... คุณทำได้

ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้

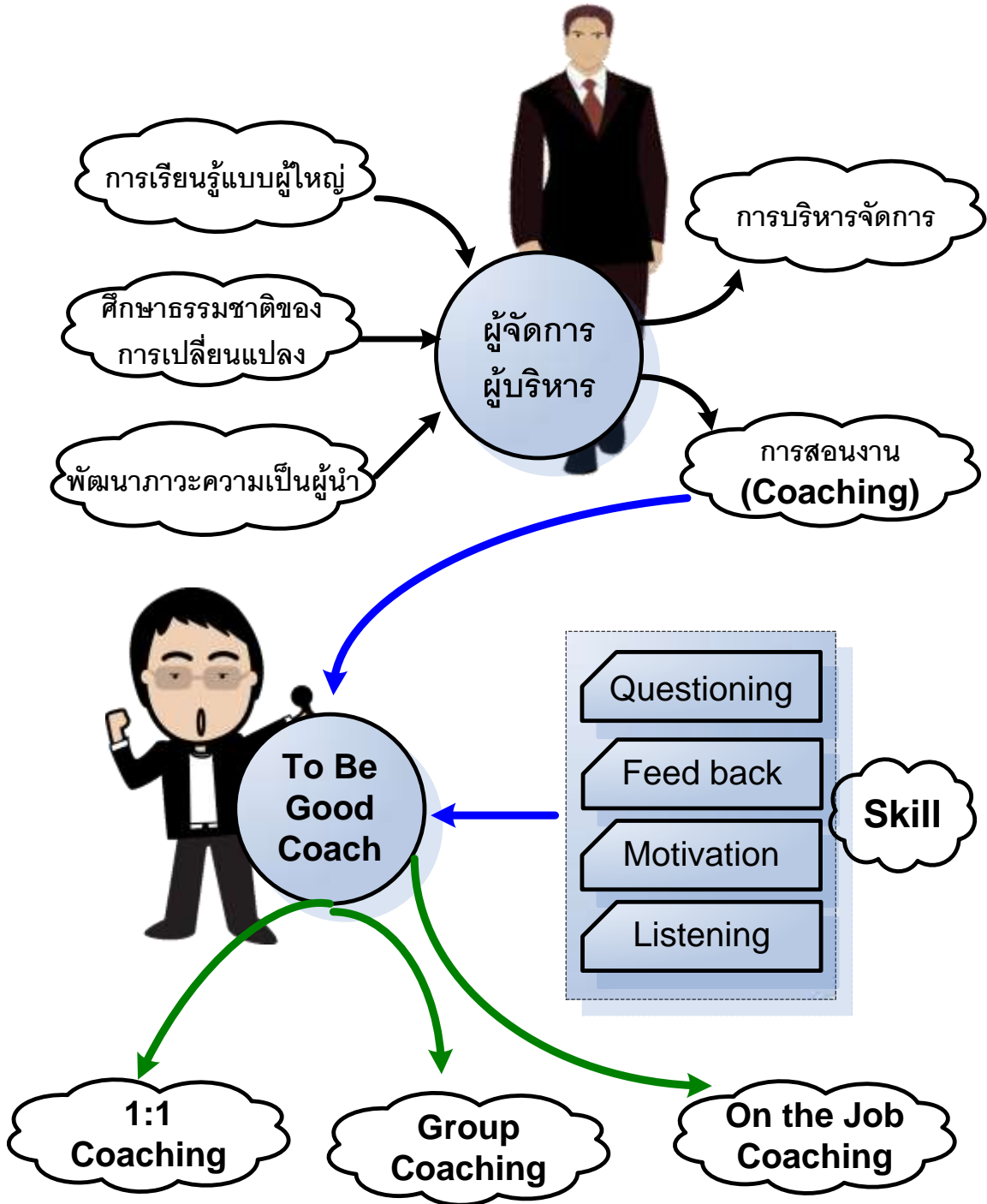
✓ หัวหน้างาน

✓ ผู้จัดการ

✓ ผู้บริหาร

กรอบในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา

กรอบการอบรมหลักสูตร สอนงาน...ให้ได้ใจ...ได้งาน
(To Be Good Coach)



ตัวอย่าง Work Shop / กรณีศึกษา



★ ตัวอย่างWork Shop หัวข้อ “การเปลี่ยนแปลงตัวเอง...หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำ ”

จุดประสงค์

- ทำความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงตัวเอง
- เรียนรู้หลุมพรางและอุปสรรคที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ
- การเปลี่ยนความคิดของตัวเองใหม่...ทำให้ชีวิตเปลี่ยน

ประเด็นสำคัญ

- อดีต ⇄ ปัจจุบัน ⇄ อนาคต (การเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน ดีที่สุด)
- หลุมพรางของการเปลี่ยนแปลงคือ
 - ความกลัว
 - พื้นที่แห่งความคุ้นเคย (Comfort Zone)
 - เป้าหมายไม่ชัดเจน
 - วงจรพฤติกรรม (ความคิด → ความรู้สึก → การกระทำ → พฤติกรรม)
- คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จ

แนวทางการฝึกอบรม

- ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้คิด และระลึกถึงสิ่งที่ทำมาในอดีต ซึ่งส่งผลกระทบต่อมาถึงปัจจุบัน และจะส่งผลกระทบต่อไปในอนาคต ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เมื่อมองเห็นตัวเองชัดเจน ก็จะสามารถเลือกเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง เพื่อนำไปฝึกฝนต่อไป
- ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนรู้ เรื่องอุปสรรคที่ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อเอาชนะได้อย่างง่าย ๆ เมื่อเข้าใจอุปสรรคอย่างแท้จริง

- Work Shop : **การชมตัวเอง**
 - : สร้างความมั่นใจในตัวเอง จะทำให้เกิดความกล้าในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง และเปลี่ยนความเชื่อใหม่ๆ เพื่อให้การฝึกฝน เป็นไปอย่างราบรื่น
- การฝึกฝน : นำเรื่องที่ตัวเองอยากเปลี่ยนแปลง ไปฝึกฝนด้วยแนวความเชื่อใหม่และพร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรค จนกลายเป็นอุปนิสัยใหม่ของตัวเอง



แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน

“การเปลี่ยนแปลงตัวเอง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความสุขที่ได้ทำ”

การสร้างกิจกรรมหลังการฝึกอบรมนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะทำให้การพัฒนาตัวเองเกิดความต่อเนื่อง และหากสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการฝึกฝนในเรื่องที่เขาอยากเปลี่ยนแปลงได้ยาวนาน ก็จะทำให้เขาสามารถสร้างอุปนิสัยใหม่ของตัวเองขึ้นมาได้ เมื่อมีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว เขาก็จะสามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องอื่นๆต่อไปได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยังสามารถนำไปให้ผู้อื่นได้พัฒนาต่อไปได้ด้วย

กิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ควรเป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ทำให้เขานึกถึงบรรยากาศในการฝึกอบรมและเขาเลือกเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น

กิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้มีดังนี้

1. การบ้านสำหรับการนำไปฝึกฝนหลังการอบรม
2. เอกสารอ้างอิงสำหรับนำไปประกอบการฝึกฝน
3. เว็บไซต์ด้านการพัฒนาตัวเอง เพื่อศึกษาเรื่องต่างๆเพิ่มเติมที่ pakornblog.com
4. จดหมาย Reminder จากอาจารย์ปกรณ์แวมมาทักทาย
5. สมักร Mailing List รับข่าวสารด้านการพัฒนา
6. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม HRD ขององค์กร
7. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม วิทยากรผู้ช่วย (มีค่าใช้จ่าย)
8. การสร้างโครงการร่วมกันในองค์กร โดย HRD
9. การดำเนินการ Clinic โดยอาจารย์ปกรณ์ (มีค่าใช้จ่าย)

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทุกคนจะมีประเด็นสำคัญของตัวเองที่จะนำไปพัฒนา แต่จะหยุดการพัฒนา กลางคันเพราะไม่สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้นกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยทำให้เขาสามารถพัฒนาตัวเองต่อไปได้ด้วยตัวของเขาเอง

โดยสรุปแนวทางการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องสามารถทำได้โดย

1. ตัวผู้เข้าอบรม พัฒนาตนเอง โดยใช้
 - การบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ (ถ้ามี)
 - เอกสารเพิ่มเติมสำหรับนำไปฝึกฝน

- แหล่งความรู้เตือนความทรงจำในเว็บไซต์ Pakornblog.com
- Mailing List ความรู้ส่งตรงถึงที่ จาก ทีม วิทยากรผู้ช่วย ถึงผู้เข้าอบรม
- จดหมาย Reminder (ทักทาย) จากอาจารย์ ปกรณ์ 3 ฉบับ (3 เดือน)
- การสร้างโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยผู้เข้าอบรมเอง หรือ ร่วมกับ HRD (ถ้ามี)

2. ติดตามผลการอบรมโดย HRD ของ บริษัทลูกค้า

- HRD ตามการบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ (ถ้ามี)
- การสร้างโครงการพัฒนา / อำนวยความสะดวก ให้ผู้เข้าอบรม พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ติดตามผลการอบรม โดย วิทยากรผู้ช่วย ของ อาจารย์ปกรณ์

- ดำเนินการแทน HRD โดยมีรายงานสรุปผล ความเปลี่ยนแปลงให้

4. Clinic โดย อ.ปกรณ์

- ดำเนินฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยให้ผู้เข้าอบรมทำการบ้าน (งานที่ผู้เข้าอบรมบอกว่าต้องการไปพัฒนา) และ อาจารย์ มาให้คำแนะนำ

กรณีการติดตามผลแบบมีค่าใช้จ่ายหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อทีมงานเพื่อขอรายละเอียดรูปแบบและการดำเนินการเพื่อนำเสนอเพิ่มเติม

