

## บทที่ 6

### ผลการวิจัย : การประเมินผล การปรับปรุงและนำเสนอกระบวนการเสริมสมรรถภาพ การชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(ฉบับสมบูรณ์)

ในบทนี้นำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ตอน คือ (1) การประเมินผลการนำกระบวนการฯ (ฉบับร่าง) ไปใช้ (2) การปรับปรุงกระบวนการฯ และ (3) การนำเสนอกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(ฉบับสมบูรณ์) รายละเอียดในแต่ละตอนมีดังนี้

#### การประเมินผลการนำกระบวนการฯ (ฉบับร่าง) ไปใช้

กระบวนการฯ ที่ได้นำไปใช้ นับว่ามีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ ดังนี้

1. นักวิชาการพี่เลี้ยงสามารถพัฒนาระดับสมรรถภาพการชี้แนะในแต่ละตัวบ่งชี้ให้สูงขึ้นจากเดิม 1 ระดับ ได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด ผลการประเมินมีดังนี้

- 1.1) กรณีศึกษาที่ 1 มีระดับสมรรถภาพการชี้แนะสูงขึ้นจากเดิม 1 ระดับ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 100
- 1.2) กรณีศึกษาที่ 2 มีระดับสมรรถภาพการชี้แนะสูงขึ้นจากเดิม 1 ระดับ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 85
- 1.3) กรณีศึกษาที่ 3 มีระดับสมรรถภาพการชี้แนะสูงขึ้นจากเดิม 1 ระดับ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 100

2. นักวิชาการพี่เลี้ยงที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 คน มีเจตคติไปในทางบวก กล่าวคือ เห็นตรงกันว่าวิธีการชี้แนะมีประโยชน์ต่อพัฒนาตนเองไปพร้อมกันกับการพัฒนาครูในบริบทโรงเรียนได้

3. ความคิดเห็นต่อกระบวนการฯ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูที่นักวิชาการพี่เลี้ยงไปดำเนินการชี้แนะ และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการฯ ไปในทางบวก ผลการประเมินพบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่านักวิชาการพี่เลี้ยงที่ได้รับการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะช่วยส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนได้ ดังนี้

การสังเกตการสอนและรับคำแนะนำให้ปรับปรุงการสอนอย่างนี้ จำได้ว่าครั้งแรกสมัยที่ตอนเป็นนักศึกษาฝึกสอน ตอนที่สอง สมศ.(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา)มาประเมิน แต่ตอนนั้นเขาก็ไม่ได้บอกอะไร แค่มานั่งดู และครั้งที่สามก็คือตอนนี้ ได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างจริงจัง นั่นเป็นประสบการณ์การสอนตลอด 30 ปีที่ผ่านมา อยากให้มีคนมาช่วยดู ศึกษาในเทศก์ไปรู้ไป

เห็นอะไรมามาก ได้มาช่วยอย่างนี้บ้างก็ดีมากเลย ถ้ามีคนมาชี้แนะเราก็จะรู้ว่าตัวเองสอนเป็นอย่างไรบ้าง และต้องปรับปรุงอะไรบ้าง เพราะให้คิดคนเดียวก็คงคิดไม่ออก นอกจากนี้มีปัญหาอะไร ไม่เข้าใจอะไรจะได้สอบถามได้เลย

(ครูโรงเรียนที่ 1: สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2549)

มีศึกษานิเทศก์มาสังเกตการสอน ทำให้ตื่นเต้นกันทั้งโรงเรียน บางคนร้องเพลงไม่ได้ สอนไม่เป็นก็ให้เพื่อนช่วยแนะนำ การไปสังเกตการสอนในชั้นเรียนของเพื่อนครูทำให้รู้ว่า เขามีศิลปะอะไรบ้าง เราก็เก็บมาใช้ในการสอนของเรา ก็เป็นการกระตุ้นให้เราตื่นตัว แรก ๆ เครียดมาก ขนาดเก็บไปนอนฝัน ตอนนี้อยู่ตัวแล้ว

(ครูโรงเรียนที่ 2: สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2550)

มีคนมาสังเกตการสอน และสะท้อนการสอน ตอนแรกลำบากใจมาก ตอนหลังรู้สึกดีที่มีคนมาช่วยดู เราเองก็แงะไม่ออก พอมีคนมาชี้แนะก็ช่วยให้เราเข้าใจ การจัดการเรียนการสอนมากขึ้นว่าต้องปรับปรุงอย่างไร เรื่องการสะท้อนการสอน ตอนแรกไม่รู้ว่าสะท้อนอะไร ค่อยมาเริ่มเข้าใจ รู้ว่าจะสังเกตอย่างไร และจะแนะนำเพื่อนอย่างไรได้บ้าง

(ครูโรงเรียนที่ 3: สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2550)

ได้เสนอผู้บริหารเรื่องการนำวิธีการสังเกตการสอนและสะท้อนผลการสอนไปใช้ ท่านเห็นว่ามีประโยชน์มาก ควรดำเนินการให้ครบทุกชั้น ทุกคน ทำให้เห็นแนวทางวางแผนการสอนว่า วิธีนี้ช่วยให้ครูนำแผนการสอนไปสอนจริง ไม่ใช่ส่งตรวจอย่างหนึ่ง และสอนอีกอย่างหนึ่ง คนตรวจก็เบื่อเพราะไม่มีประโยชน์อะไร การทำเช่นนี้เกิดผลก่อนคุณภาพของนักเรียน โดยตรง ครูเกิดการตื่นตัวและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ (ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนที่ 2 : สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2549)

โรงเรียนมีรูปแบบการนิเทศที่ใช้การสะท้อนผลการสอนในทุกสาระวิชา วิธีการนี้จะช่วยให้ครูสามารถสะท้อนผลการสอนของตนเองได้ เป็นวิธีการที่ดี ขอเสนอแนะให้ดำเนินการใช้รูปแบบการนิเทศแบบนี้ต่อไป ถ้าครูได้บันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนผลการสอนไว้ใช้ ก็จะเป็นประโยชน์ เป็นการนิเทศที่ยั่งยืน เพราะครูเริ่มมีเครื่องมือในการพัฒนาการสอนแล้ว จัดเป็นการวิจัยและพัฒนาการสอนไปในตัว ข้อมูลที่เขียนเก็บไว้ก็สามารถนำมาจัดทำเป็นรายงานวิจัยการสอนของตนเองได้

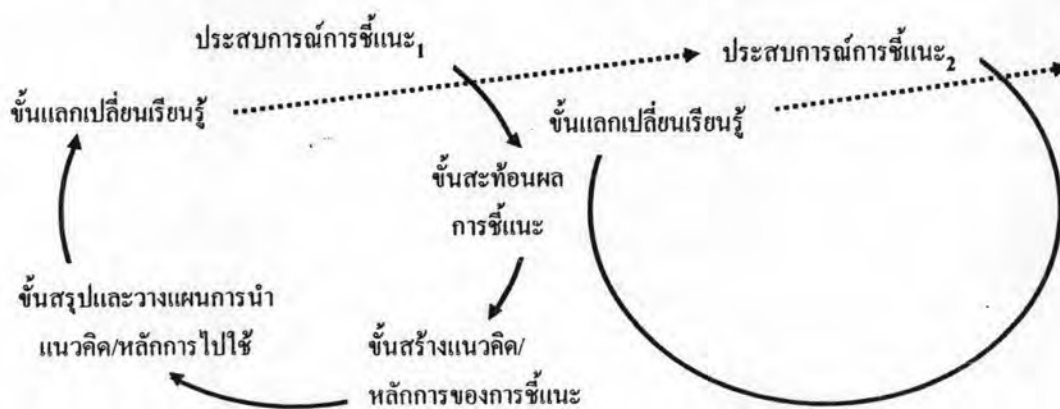
(ผลการรายงานด้วยวาจาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) ที่โรงเรียนที่ 3 : 5 มกราคม 2550)

การปรับปรุงกระบวนการเสริมสมรรถภาพการการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบจากผลจากการดำเนินการศึกษารายกรณี(case study) และจากเอกสารที่ศึกษาเพิ่มเติม ได้นำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

1. การปรับกรอบการดำเนินการให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์(experiential learning) เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง โดยใช้ประสบการณ์การชี้แนะการสอนในโรงเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนหลักได้แก่ 1) ขั้นการมีประสบการณ์การชี้แนะ 2) ขั้นสะท้อนผลการชี้แนะ 3) ขั้นสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ 4) ขั้นสรุปและวางแผนการนำแนวคิด/หลักการไปใช้ และ 5) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานจึงมีลักษณะเป็นวงจรการเรียนรู้(learning cycle)ที่ต่อเนื่องกันไป โดยนำเสนอไว้ในหัวข้อของ “แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการ” ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 35 ขั้นตอนการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง (ร่างที่ 1)

ผลจากการดำเนินการทดลองใช้กระบวนการ ไประยะหนึ่ง มีข้อค้นพบที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

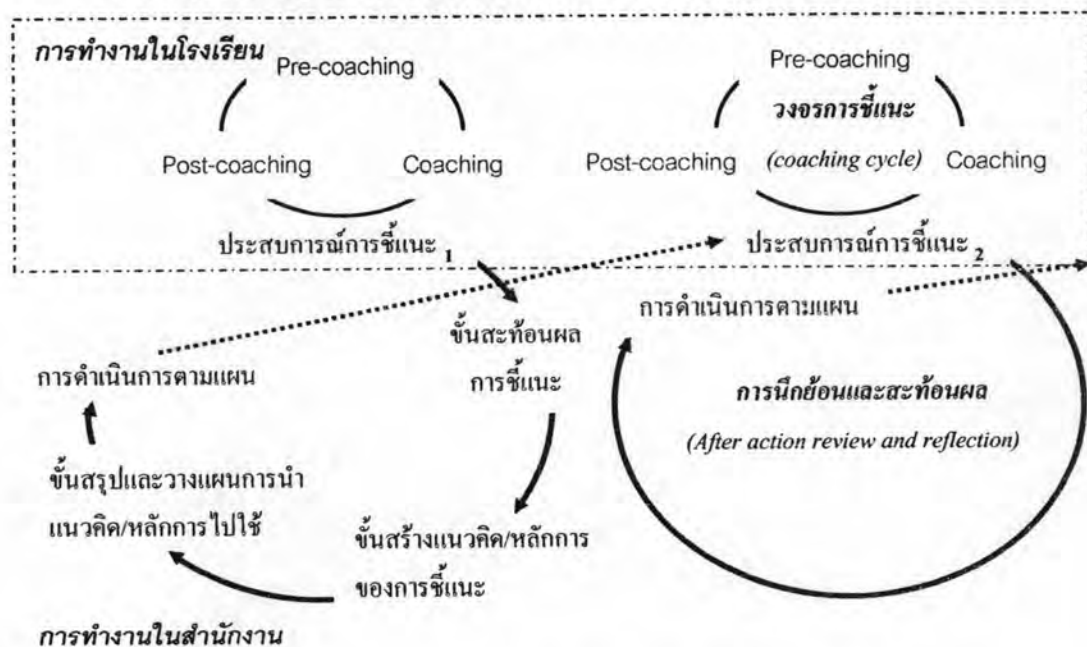
1) ขั้น “ประสบการณ์การชี้แนะ” เป็นขั้นที่นักวิชาการที่เลี้ยงดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอนในบริบทโรงเรียนนั้น ยังมีรายละเอียดของการดำเนินการของนักวิชาการที่เลี้ยงคือ วงจรของการชี้แนะ(coaching cycle) ซึ่งมีขั้นตอนการทำงานหลัก 3 ขั้น คือ 1) ขั้นเตรียมการชี้แนะ(pre-coaching) 2) ขั้นดำเนินการชี้แนะ(coaching) และ 3) ขั้นหลังการชี้แนะ(post-coaching) ดังนั้นผู้วิจัยจึงขยายให้ภาพการดำเนินการชัดเจนขึ้น โดยปรับขั้น “ประสบการณ์การชี้แนะ” ให้แสดงขั้นตอนการทำงานในขั้นประสบการณ์การชี้แนะ ทำให้กระบวนการมีลักษณะเป็นวงจรการทำงานที่ซ้อนกัน 2 ชั้น คือ วงจรการชี้แนะที่ดำเนินการในโรงเรียนเป็นวงจรถัด

(micro cycle) และวงจรที่เป็นขั้นสะท้อนผลการชี้แนะระหว่างนักวิชาการพี่เลี้ยงและผู้ใช้กระบวนการฯ เป็นวงจรใหญ่(macro cycle) ที่เป็นวงจรการเรียนรู้ของนักวิชาการพี่เลี้ยงเอง

2) การทำงานของนักวิชาการพี่เลี้ยง มีส่วนที่ของการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน และส่วนที่สะท้อนผลการดำเนินการชี้แนะ ซึ่งในส่วนของสะท้อนผลการชี้แนะเป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการพูดคุยและอภิปราย การทำงานในลักษณะนี้จึงไม่เหมาะที่จะดำเนินการในโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนข้อจำกัดเรื่องสถานที่ อาจเป็นภาระให้แก่คณะครูที่ต้องมาดูแล และข้อมูลบางประการก็ไม่เหมาะที่จะมาเสวนาในที่นั้น ดังนั้นสถานที่เหมาะสมที่สุดเห็นจะได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเอง ด้วยเหตุนี้ กระบวนการทำงานหากจำแนกโดยใช้สถานที่ทำงานเป็นหลัก จึงประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน และ การสะท้อนผลการดำเนินการชี้แนะที่จัดขึ้นในสำนักงาน ที่เรียกว่า “การนิกย้อนสะท้อนผล” (after action review and reflection) เพื่อความชัดเจนจึงได้ระบุฐานของการทำงานไว้ในกระบวนการด้วย

3) ในกระบวนการดำเนินการชี้แนะ พบว่าในขั้น “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” ซึ่งออกแบบให้นักวิชาการพี่เลี้ยงได้เรียนรู้จากประสบการณ์ชี้แนะของคนอื่นนั้น เป็นขั้นที่ไม่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการชี้แนะได้ทุกครั้ง เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องเวลาและลักษณะการทำงานของนักวิชาการพี่เลี้ยง แต่เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จำเป็นขั้นหนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยนำขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไประบุไว้ในยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการ

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงปรับปรุงกรอบการดำเนินการดังภาพที่ 35



ภาพที่ 36 ขั้นตอนการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง (ปรับปรุง)

## 2. การปรับจากการเป็นกระบวนการเฉพาะเจาะจง (specific process) ให้เป็น กระบวนการแบบทั่วไป (generic process)

ผู้วิจัยได้วางแผนขั้นตอนการทำงานเฉพาะเจาะจง ให้นักวิชาการพี่เลี้ยงได้ดำเนินการตามลำดับขั้นที่วางไว้ พบว่า นักวิชาการพี่เลี้ยงมีความถนัด ความสนใจและประสบการณ์ต่าง ๆ มาก หากเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมเหล่านั้นมาใช้ในการออกแบบกระบวนการชี้แนะของตนเอง จะทำให้เป็นกระบวนการชี้แนะที่มีความหมายต่อนักวิชาการพี่เลี้ยงมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยปรับกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะจากเป็นกระบวนการแบบเฉพาะเจาะจง (specific process) ที่มีการกำหนดกรอบการดำเนินการให้แก่นักวิชาการพี่เลี้ยงแบบตายตัว ให้เป็นกระบวนการแบบทั่วไป (generic process) ที่ให้นักวิชาการพี่เลี้ยงแต่ละคนปรับในส่วนของกระบวนการชี้แนะให้สอดคล้องกับสภาพการทำงาน ความถนัด ความสนใจของตน

ผู้วิจัยเพิ่มหัวข้อ “ลักษณะของกระบวนการ” เพื่อให้อธิบายลักษณะของกระบวนการแบบทั่วไปนี้ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ปรับใช้ได้ทั่วไป จึงทำให้กระบวนการมีลักษณะเปิดกว้าง โดยเฉพาะวงจรการชี้แนะในโรงเรียนที่นำเสนอไว้เพียง 3 ขั้น คือ

- 1) การเตรียมการก่อนการชี้แนะ (pre-coaching) 2) การดำเนินการชี้แนะ (coaching) และ
- 3) การสรุปผลการดำเนินการชี้แนะ (post-coaching) อาจทำให้นักวิชาการพี่เลี้ยงอาจประสบปัญหาในการออกแบบการดำเนินการชี้แนะ ผู้วิจัยจึงเพิ่มเติมกรณีตัวอย่างผลการดำเนินการชี้แนะที่ได้ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่ชัดเจนขึ้นไว้ในคู่มือการใช้กระบวนการฯ และเสนอแนะวิธีการชี้แนะแบบอื่น ๆ ไว้ในคู่มือสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยง เพื่อเป็นแนวทางให้แก่นักวิชาการพี่เลี้ยงได้เลือกในการทำงานกับครูในโรงเรียนได้ตามสภาพบริบทที่เหมาะสมกับตนเอง

## 3. การนำผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรคมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ใน กระบวนการ

ผู้วิจัยได้เลือกผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรคมาปรับให้เป็นยุทธศาสตร์ในกระบวนการ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการลดปัญหาอุปสรรคที่พบในการทำงานลงไป ยุทธศาสตร์ที่กำหนดเพิ่มมีดังนี้

- 1) การขยายขอบเขตของการชี้แนะ ไปเชื่อมกับการพัฒนาในด้านอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการชี้แนะการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น นักวิชาการพี่เลี้ยงควรมีการดำเนินการในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม ได้แก่

- 1.1) การชี้แนะในเชิงบริหารจัดการ เพื่อสร้างระบบที่เอื้อต่อการดำเนินการชี้แนะขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ การประสานงานกับผู้บริหาร การจัดให้มีครูพี่เลี้ยงขึ้นภายในโรงเรียน การจัดสรรเวลาเพื่อการสังเกตการสอนและสะท้อนผลการชี้แนะ

1.2) การเชื่อมโยงกับวิธีการพัฒนาอื่น เนื่องจากพบว่าครูยังขาดความรู้และมี มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับเนื้อหาสาระและทักษะการสอน จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาแบบ อื่นมาช่วยสนับสนุน ได้แก่ การจัดอบรม การให้ศึกษาเอกสาร

2) การเสริมพลังอำนาจ(empowerment) เป็นการช่วยให้นักวิชาการที่เล็ยงได้ค้นพบ ความสามารถในการชี้แนะของตนเอง และให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ ประเมินสมรรถภาพให้นักวิชาการที่เล็ยงได้ใช้ในการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของตนเอง และให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเส้นทางการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง

#### 4. การนำผลการดำเนินการชี้แนะของนักวิชาการที่เล็ยงมาเขียนเป็นรายละเอียดใน เอกสารคู่มือสำหรับผู้ใช้กระบวนการ

นักวิชาการที่เล็ยงที่เป็นกรณีศึกษาได้พัฒนาขั้นตอนการชี้แนะของตนเองขึ้น โดยมี การปรับขั้นตอนตามแนวคิดการวิจัยและพัฒนาแผนการสอน(lesson study) มาใช้ ถือเป็น นวัตกรรมที่นักวิชาการที่เล็ยงได้พัฒนาขึ้นมาใช้ ผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างการดำเนินการชี้แนะโดยใช้ นวัตกรรมดังกล่าว ได้แก่ การชี้แนะในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา นำเสนอไว้ ในคู่มือการใช้กระบวนการฯ และเพิ่มเติมรายละเอียดโดยสังเขปของการวิจัยและพัฒนาแผน การสอน(lesson study) ตามที่นักวิชาการที่เล็ยงได้นำแนวคิดมาปรับใช้ในการชี้แนะของตน ไว้ใน คู่มือสำหรับนักวิชาการที่เล็ยง

#### 5. การให้มีการสะท้อนผลการทำงานโดยทันที(immediate feedback)

ในระยะแรกที่ดำเนินการวิจัย เมื่อนักวิชาการที่เล็ยงออกดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน แล้ว ก็ยังไม่ได้มีการดำเนินการ “นิกย้อนและสะท้อนผล” ในทันที เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่า นักวิชาการที่เล็ยงต้องใช้เวลาในการทำงานกับโรงเรียนค่อนข้างมาก และมีงานเร่งด่วนอื่นมาแทรก อยู่เสมอ จึงต้องรอเวลาที่เหมาะสมเพื่อนัดหมายเพื่อประชุมสะท้อนผลการทำงาน พบว่ามีปัญหาใน การดำเนินการ กล่าวคือ

1) เมื่อการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนหลายครั้ง ทำให้มีข้อมูลต่าง ๆ เข้ามา มาก จึงทำให้ต้องมีประเด็นในการสะท้อนผลการเรียนมาก ทำให้ต้องใช้เวลาในการสะท้อนผล การชี้แนะมากตามไปด้วย ทำให้ไม่สอดคล้องกับลักษณะการทำงานของนักวิชาการที่เล็ยง ที่มี ข้อจำกัดเรื่องเวลา

2) ต้องมีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน ได้แก่ การเขียนบันทึกผลการชี้แนะ การถ่ายภาพ และเก็บรวบรวมหลักฐานอื่น ได้แก่ แผนการสอน ผลงานนักเรียน เพื่อใช้ประกอบการดำเนินการนิกย้อนและสะท้อนผล ซึ่งเป็นงานที่ยุ่งยากหากไม่มี ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี

3) การเว้นระยะระหว่างการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน กับการสะท้อนผล การชี้แนะ ต้องใช้เวลาในการทบทวนข้อมูลเดิม ซึ่งโดยหลักการทำงานแล้ว เหตุการณ์รูปธรรมในการดำเนินการชี้แนะ เป็นกลไกและข้อมูลสำคัญที่นำมาใช้ในการสะท้อนผลการชี้แนะเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง

จากอุปสรรคดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีการสะท้อนผลการทำงาน โดยทันทีที่มีโอกาสให้เอื้อให้กระทำได้ การให้มีการสะท้อนผลการทำงานโดยทันที (immediate feedback) ในลักษณะนี้มีข้อดี คือ ใช้เวลาไม่มาก ไม่ต้องเสียเวลาทบทวนประสบการณ์การชี้แนะในโรงเรียน เพียงแต่เลือกประเด็นที่น่าสนใจจำนวน 2-3 ประเด็น เพื่อมาสะท้อนผลการทำงานและลงข้อสรุปเพื่อนำไปปรับใช้ในครั้งต่อไปได้ โดยกำหนดไว้ในหัวข้อ “เงื่อนไขความสำเร็จ”

#### 6. การตรวจสอบและเพิ่มบทบาทการทำงานของผู้ใช้กระบวนการฯ

ผู้วิจัยได้กำหนดบทบาทของผู้ใช้กระบวนการฯ ตามแนวคิดแบบแผนของการชี้แนะ (mode of coaching) ของ Mike, Owen และ Mink (1993: 148-149) ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง (modeling) การเป็นกระจกสะท้อน(mirroring) การสอนงาน(instructing) และการให้คำปรึกษา (consulting) พบว่าบทบาทดังกล่าวยังไม่เพียงพอ เนื่องจากในสภาพความเป็นจริงแล้ว บทบาทสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (collaborating) ซึ่งเป็นบทบาทที่จำเป็นมาก ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ใช้กระบวนการฯ กับนักวิชาการพี่เลี้ยง ทำให้กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะนักวิชาการพี่เลี้ยงนั้น มีส่วนกลับมาช่วยพัฒนาตัวผู้ใช้กระบวนการฯ ไปพร้อมกัน ในลักษณะเป็นพลวัต บทบาทการเรียนรู้ร่วมกันนี้จะช่วยให้กระบวนการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ประเด็นที่พบในการดำเนินการศึกษานี้ ทำให้ผู้วิจัยเพิ่มในบทบาทของผู้ใช้กระบวนการฯ ขยายรายละเอียดของบทบาทในลักษณะต่าง ๆ ไว้ในคู่มือการใช้กระบวนการฯ

#### 7. การจัดให้เรียนรู้กระบวนการชี้แนะด้วยการเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ (community of practice)

การจัดให้นักวิชาการพี่เลี้ยงได้สังเกตการดำเนินการชี้แนะของอีกคนหนึ่ง ได้ร่วมประชุมปรึกษากันและสะท้อนผลการชี้แนะ (after action review and reflection) เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะ เป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้น เนื่องจากนักวิชาการพี่เลี้ยงสามารถเรียนรู้กระบวนการชี้แนะผ่านประสบการณ์ของคนอื่นได้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในกระบวนการ และขยายรายละเอียดส่วนนี้ในคู่มือการใช้กระบวนการฯ ในส่วนของการดำเนินการจัดประชุมปรึกษากันและสะท้อนผลการชี้แนะ

#### 8. การจัดให้มีการศึกษากลุ่มี้อสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยง

เนื่องจากในระยะแรกของการวิจัยเป็นการทำงานที่ให้นักวิชาการพี่เลี้ยงได้มีประสบการณ์การชี้แนะในโรงเรียน แล้วนำผลการชี้แนะมาสะท้อนเพื่ออุปนัย(induction) ความรู้จากได้ลงมือปฏิบัติ แล้วนำหลักการใหม่ที่ได้ไปปรับใช้ในการชี้แนะครั้งต่อไป การกระทำเช่นนี้

ทำให้นักวิชาการที่เล็งรู้สึกไม่มั่นใจที่จะเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าว เนื่องจากยังเคยชินกับการเรียนรู้ที่เป็นแบบแผนที่เริ่มจากการรับทราบ การศึกษาเอกสาร ซึ่งเป็นลักษณะของการเรียนรู้แบบนิรนัย(deduction) ข้อค้นพบดังกล่าวจำเป็นต้องปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของนักวิชาการที่เล็ง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและประมวลประสบการณ์การทำงานการชี้แนะ จัดทำเป็นคู่มือสำหรับนักวิชาการที่เล็ง เพื่อให้ นักวิชาการที่เล็ง ได้ใช้เป็นศึกษาและเป็นคู่มือสำหรับดำเนินการชี้แนะ

#### 9. การทบทวนแผนการทำงานอย่างสม่ำเสมอและนำเสนอตัวอย่างเอกสารประกอบ การทบทวนแผนการทำงาน

การดำเนินการชี้แนะเป็นทักษะที่ต้องอาศัยเวลาฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กระบวนการทำงานมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ตามบริบทของโรงเรียน และลักษณะของครูเป็นรายบุคคล จึงจำเป็นต้องมีการประชุมทบทวนแผนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการรายงานความก้าวหน้าของการทำงานที่ผ่านมา (backward report) และการวางแผนการทำงานในลำดับถัดไป(forward report) โดยเฉพาะในกรณีที่นักวิชาการที่เล็งดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอนเป็นกลุ่ม ยังต้องมีการทบทวนการทำงานมาครั้งเพื่อให้มีความเข้าใจในการทำงานตรงกัน

สิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทบทวนการทำงานเป็นไปด้วยดีคือ การมีระบบการจัดเก็บหลักฐานร่องรอยการทำงานในแต่ละครั้ง จากการศึกษาพบว่า นักวิชาการที่เล็งใช้การบันทึกลงในสมุดบันทึก ซึ่งเป็นการเก็บร่องรอยการทำงาน แต่เป็นข้อมูลที่ไม่พร้อมใช้ เพราะนักวิชาการที่เล็งต้องวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและทบทวนการทำงาน นักวิชาการที่เล็งตระหนักว่าเมื่อดำเนินการชี้แนะไปหลายครั้ง ข้อมูลเริ่มมีมากขึ้น ส่งผลต่อการวางแผนและทบทวนการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเพิ่มเติมเรื่องบันทึกประกอบการชี้แนะ(coaching kits) ที่พิจารณาแล้วว่า เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของนักวิชาการที่เล็ง โดยจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารคู่มือสำหรับนักวิชาการที่เล็ง

#### การนำเสนอกระบวนการฯ (ฉบับสมบูรณ์)

เมื่อผู้วิจัยได้ใช้ข้อค้นพบจากการวิจัยรายกรณี(case study) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการฯ แล้วจึงนำเสนอเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เล็งใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(ฉบับสมบูรณ์) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

*(เอกสารคู่มือการใช้กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะฯ และคู่มือให้นักวิชาการที่เล็งสามารถศึกษาได้ที่ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนแบบประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เล็งนำเสนอในภาคผนวก)*



กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง  
โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
(ฉบับสมบูรณ์)

1. บทนำ

การพัฒนาด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง(continuing professional development) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ครูได้ปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน เชื่อมโยงความรู้ภาคทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียนได้อย่างสมบูรณ์ ดังที่ Akhavan (2005: 20) เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรในชั้นเรียน (classroom professional development) เป็นกุญแจสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยจัดให้มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน การตั้งคำถามเกี่ยวกับการสอนและหาคำตอบร่วมกัน มีเวทีสำหรับการนำเสนอสิ่งที่ครูได้เรียนรู้ มีการสนับสนุนให้ครูได้เปลี่ยนแปลงการสอนของคนให้ดียิ่งขึ้น

มีคำกล่าวว่า การสอนเป็นอาชีพหนึ่งที่โดดเดี่ยวที่สุด (teaching is one of the loneliest professional) (Caldwell and Carter, 1997: 25) ซึ่งสภาพการณ์ที่ปล่อยให้ครูพัฒนาไปตามศักยภาพของตนเอง ย่อมส่งผลเสียต่อการสอนและมีผลต่อการเรียนของผู้เรียนในที่สุด นอกจากนี้พบว่าในสภาพสังคมที่มีความซับซ้อนและมีความต้องการต่าง ๆ สูงขึ้น ในทางการศึกษาก็จำเป็นต้องมีนักการศึกษาที่มารับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น (Alexander and Potter, 2005: 7) ด้วยเหตุนี้กระบวนการที่นำเสนอจึงให้ความสำคัญกับนักวิชาการที่เลี้ยงที่เข้ามาช่วยเหลือครูในด้านวิชาการให้ครูสามารถเชื่อมโยงความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติจริงในชั้นเรียนได้

กระบวนการ วิธีการในการพัฒนาครูที่นักวิชาที่เลี้ยงใช้ในการพัฒนาครูประจำการนั้นมีหลากหลาย ซึ่งต่างมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครูแตกต่างกันไป วิธีการที่ถือว่ามีประสิทธิภาพและช่วยให้ครูได้พัฒนาการสอนได้อย่างยั่งยืนนั้น คือ “การชี้แนะ (coaching)” เนื่องจากการชี้แนะเป็นกระบวนการที่ช่วยเหลือบุคคลให้ช่วยเหลือตนเอง (coaching is process of helping people to help themselves) ประกอบด้วย การให้ค้นหาประสบการณ์ใหม่ การให้แนวคิดแนวทางที่ท้าทาย การให้คำถาม และการช่วยเหลือให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากความคุ้นชินเดิม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการเดียวกับการเสริมพลังอำนาจให้แก่ครูหรือนักวิชาการที่เลี้ยง (empowerment) ที่เชื่อว่าพลังนี้ไม่สามารถมอบให้แก่กันได้ หากแต่บุคคลต้องสร้างขึ้นมาด้วยตนเอง โดยมีเป้าหมายที่ช่วยให้บุคคลได้ช่วยเหลือตนเอง และการนำบุคคลให้สามารถเรียนรู้ที่จะนำตนเองได้ (leading people to lead themselves) (Empowerment illustrated: Online) ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการชี้แนะนี้จึงเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งของนักวิชาการที่เลี้ยง และครูผู้สอน เนื่องจากผลของการชี้แนะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและการนำความรู้ไปใช้ ดังแผนภาพ

ประเภทของการพัฒนาวิชาชีพ (continuing development components)	ระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้น			
	ความ ตระหนัก	ความรู้	ทักษะ	การนำไปใช้
การให้ศึกษาค้นคว้าการอ่าน หรือ การฟัง บรรยาย				
การให้เห็นแบบอย่างและการ ได้สังเกต การปฏิบัติงานที่ดี				
การให้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลองและ มีเพื่อนให้ข้อมูลป้อนกลับ				
การชี้แนะการสอนในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา ความสามารถในการสอน				

แผนภาพ ระดับของผลกระทบที่เกิดจากการใช้การพัฒนาวิชาชีพแบบต่าง ๆ (<http://virtualschoolnew.lftm.ncsl.org.uk>)

การให้นักวิชาการที่เลี้ยงมีสมรรถภาพการชี้แนะการจัดการสอนของครูนั้น ไม่อาจเกิดได้โดยง่าย เนื่องจากบทบาทของการเป็นนักวิชาการที่เลี้ยงและการชี้แนะเป็นการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) ให้แก่ครู และการชี้แนะเป็นเหมือน การดำเนินการแบบการวางก้อนอิฐทีละก้อน โดยมีจุดหมายปลายทางคือ การสร้างตึก (Roger Pope, บรรยาย, 17 กุมภาพันธ์ 2549) หมายความว่า การทำงานต้องอาศัยเวลา ทำงานจากจุดเล็ก ๆ เพื่อปลายทางที่ยิ่งใหญ่ คือ คุณภาพการเรียนการสอนของครู และคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน การดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงจึงจำเป็นต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติจนเกิดความเข้าใจและชำนาญ ทั้งที่นักวิชาการที่เลี้ยงส่วนใหญ่ต่างมีประสบการณ์และความรู้ทางวิชาการอยู่บ้างแล้วก็ตาม ด้วยเหตุดังนี้ ในกระบวนการที่นำเสนอนี้จึงใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (experiential learning) และ การอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based training) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง ให้ใช้สมรรถภาพเดิมที่มีอยู่ไปฝึกปฏิบัติในการทำงาน และสร้างความรู้ขึ้นจากการได้ลงมือปฏิบัติ

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ใช้กระบวนการฯ สามารถดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 3. หลักการ

3.1 นักวิชาการที่เลี้ยงมีประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถในระดับที่แตกต่างกัน การเสริมสรรรถภาพการชี้แนะจึงคำนึงถึงพื้นฐานเดิมของแต่ละคนเป็นฐานในการพัฒนา (supporting the individual learner) และใช้วิธีการที่หลากหลาย

3.2 การชี้แนะเป็นวิธีการของนักวิชาการที่เลี้ยงการดำเนินการช่วยเหลือให้ครูได้คิด ทบทวนเกี่ยวกับการสอนของตนเอง และปรับเปลี่ยนการสอนให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ช่วยให้เกิด การเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสามารถชี้แนะตนเองได้

3.3 นักวิชาการที่เลี้ยงควรดำเนินการชี้แนะบนฐานความรู้และประสบการณ์เดิมของครู และใช้สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินการชี้แนะ เป็นการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาในสภาพการณ์จริง ตามความต้องการที่แท้จริงทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

3.4 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่เริ่มจากการมีประสบการณ์การชี้แนะการสะท้อน ประสบการณ์ การสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ การนำแนวคิด/หลักการของการชี้แนะไป ใช้ในการชี้แนะครั้งต่อไป เป็นกระบวนการที่เอื้อให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้เรียนรู้ไปพร้อมกันกับครู สามารถเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติงานจริง และเป็นการพัฒนาการทำงานที่เป็นพลวัต

### 4. แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการ

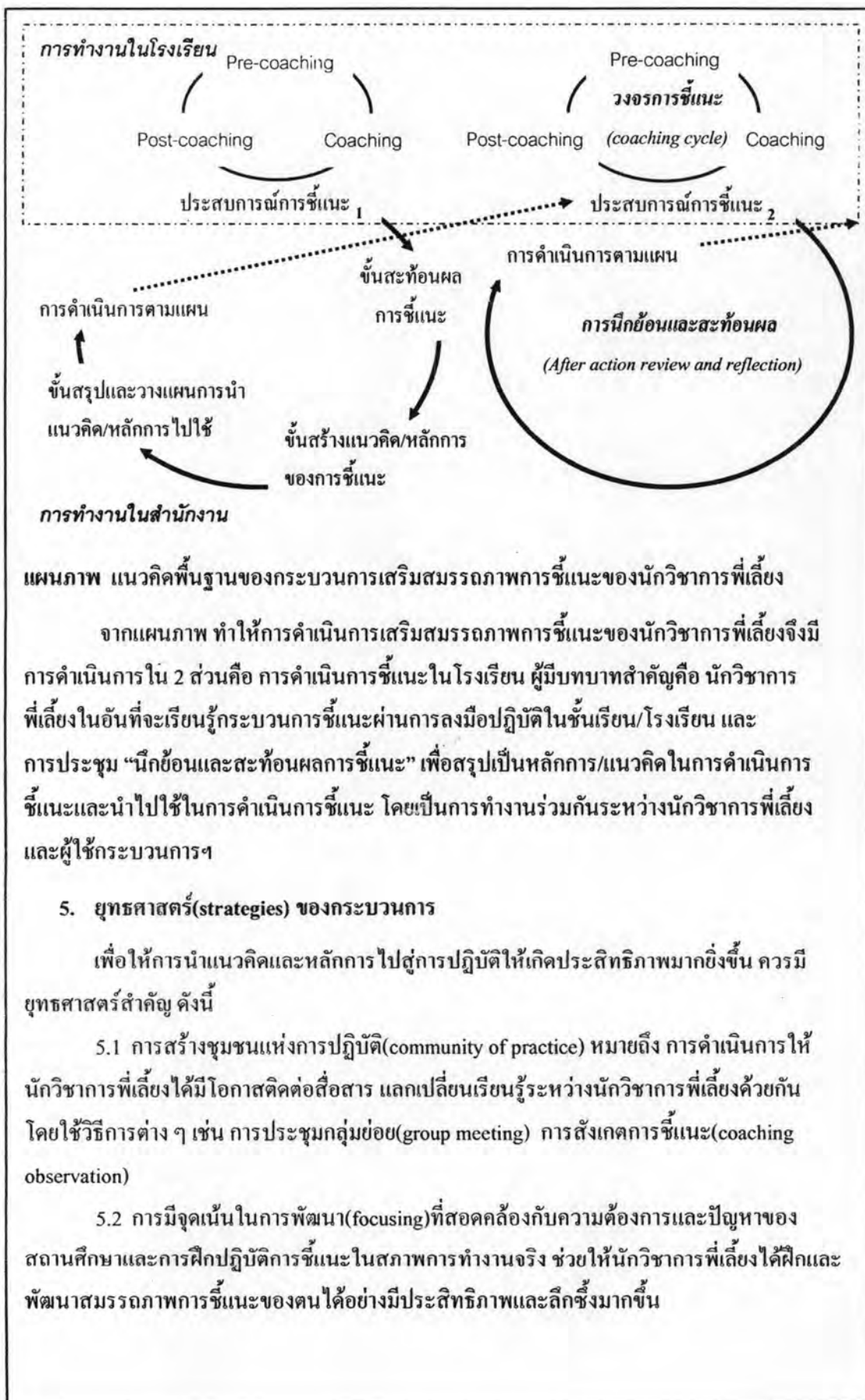
กระบวนการเสริมสรรรถภาพการชี้แนะนักวิชาการที่เลี้ยงที่พัฒนาไปพร้อมกับ กระบวนการทำงานปกติ ประกอบด้วย 2 แนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการประกอบด้วย (1) การอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training) และ (2) การเรียนรู้แบบเน้น ประสบการณ์(experiential learning) ดังนี้

#### 4.1 การอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training)

เป็นการดำเนินการ ให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการชี้แนะแก่นักวิชาการ ที่เลี้ยง โดยใช้ฐานโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ ให้ฝึกปฏิบัติงาน โดยใช้สภาพปัญหาและความต้องการ ของโรงเรียนเป็นโจทย์ในการดำเนินการชี้แนะ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการ PDCA คือ มีการวางแผน นำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ/ประเมิน ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวาง แผนการดำเนินการเป็นวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์(experiential learning)

เป็นวงจรการเรียนรู้(learning cycle) ที่ใช้ประสบการณ์ที่ได้รับการการทำงานจริง โดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งขึ้น ด้วยการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปลงมือปฏิบัติ การคิดสะท้อนการปฏิบัติงาน การสรุปหลักการสำคัญที่ได้จากการปฏิบัติ และการวางแผนนำ หลักการที่ได้ไปปรับปรุง/พัฒนาการชี้แนะของตนเอง ดังแผนภาพ



5.3 เป้าหมายของเสริมสมรรถภาพการชี้แนะ นอกจากผลการเรียนรู้ที่เป็นตัวความรู้ ยังมีด้านกระบวนการชี้แนะ และเจตคติที่มีต่อการปฏิบัติการชี้แนะ จึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการฝึกปฏิบัติที่ต่อเนื่อง(ongoing process) และมีระบบในการทำงาน(systematic approach)

5.4 การเชื่อมโยงกับวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบอื่นๆ แม้ว่าการชี้แนะเน้นไปที่การช่วยให้ครูพัฒนาการสอนเป็นหลัก แต่เมื่อพบว่าครูยังขาดความรู้หรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับการสอน นักวิชาการที่เลี้ยงจึงควรใช้วิธีการพัฒนาแบบอื่นมาใช้ ดังนั้นนักวิชาการที่เลี้ยงควรมีความรู้กับการพัฒนาบุคลากรแบบอื่น ๆ ด้วย

5.5 การดำเนินการชี้แนะมีการปรับให้เหมาะสมกับสภาพบริบททั่วไปของนักวิชาการที่เลี้ยงและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่สังกัดอยู่(departmentalization)

5.6 การคัดเลือกเข้าร่วมกระบวนการเน้นการอาสาสมัคร(voluntary) เพื่อให้ได้นักวิชาการที่เลี้ยงที่ตั้งใจจริงมาร่วมการทำงาน และเพื่อให้การทำงานเกิดผลอย่างยั่งยืน

5.7 พื้นฐานของการชี้แนะ เชื่อว่าการเรียนรู้ที่เกิดผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เพื่อให้ผู้รับการชี้แนะได้สร้างความรู้ขึ้นมา(Zeus and Skiffington, 2002) กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะจึงให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ(trust)

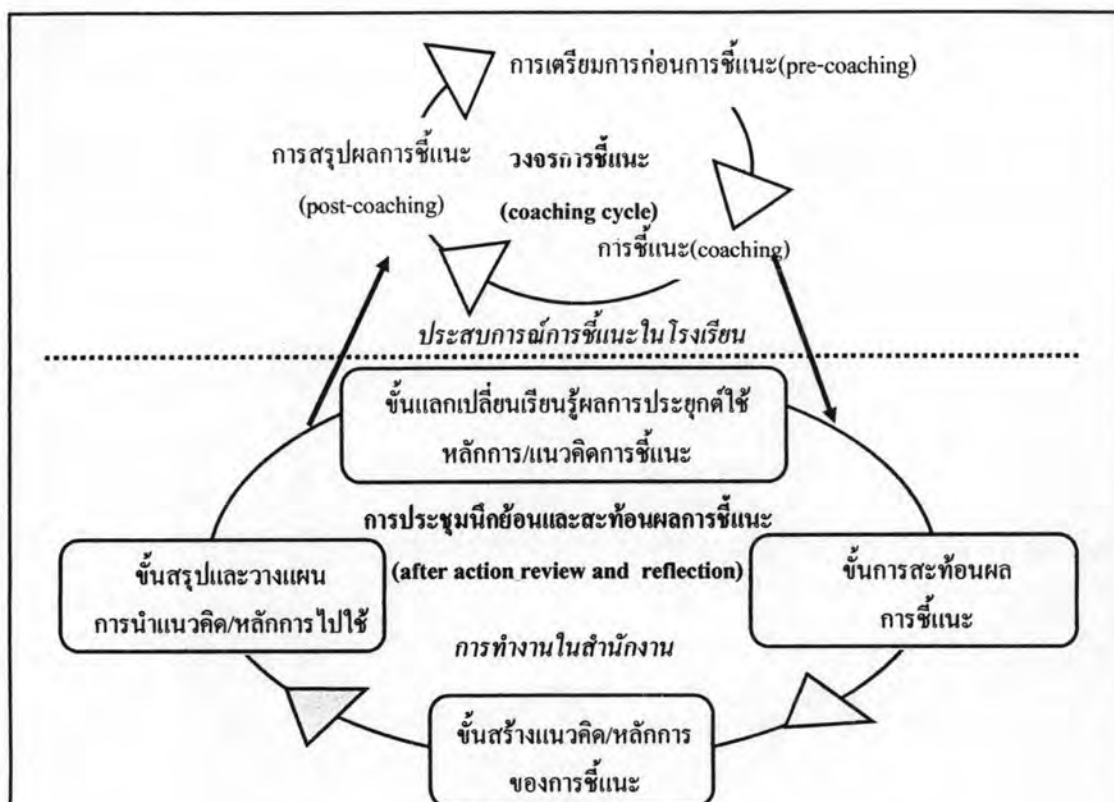
5.8 การเสริมพลังอำนาจ(empowerment) การดำเนินการของกระบวนการควรให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้คิดและตัดสินใจเกี่ยวกับงานของคนด้วยตนเอง เพื่อสร้างเป็นเจ้าของงาน และเห็นคุณค่าและความสามารถที่ตนเองมีอยู่ รู้เส้นทางพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะของตนเองและสามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นได้

## 6. ลักษณะสำคัญของกระบวนการ

กระบวนการนี้มีลักษณะเป็นกระบวนการแบบทั่วไป(generic process) ที่สามารถปรับรายละเอียดให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานและประสบการณ์พื้นฐานของนักวิชาการที่เลี้ยง โดยกระบวนการประกอบด้วยวงจรการทำงาน 2 วงจร คือ

1) วงจรดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน(coaching cycle) เป็นการมีประสบการณ์การชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง การดำเนินการประกอบด้วยขั้นใหญ่ ๆ 3 ขั้น คือ ขั้นเตรียมการชี้แนะ(pre-coaching) ขั้นชี้แนะ(coaching) และขั้นสรุปผลการชี้แนะ (post-coaching) ซึ่งนักวิชาการที่เลี้ยงสามารถออกแบบ/ปรับรายละเอียดการดำเนินการได้ กรณีที่นักวิชาการที่เลี้ยงยังไม่มีแนวทางการดำเนินการ อาจเลือกใช้วิธีการที่เสนอไว้ในคู่มือการใช้กระบวนการฯ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานได้

2) วงจรการนឹกย้อนและสะท้อนผลการชี้แนะ(after action review and reflection) เป็นการนำประสบการณ์ชี้แนะมาใช้ในการทบทวนและสะท้อนการเรียนรู้เพื่อนำแนวคิด/หลักการเกี่ยวกับการชี้แนะไปปรับใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไป



แผนภาพ ลักษณะสำคัญของกระบวนการ ประกอบด้วยวงจร 2 วงจร คือ วงจรเล็ก(micro cycle) วงจรการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน และวงจรใหญ่(macro cycle)คือ วงจรการประชุมปรึกษาก่อนและสะท้อนผลการชี้แนะ

7. บุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ

กระบวนการที่นำเสนอนี้เป็นการดำเนินการพัฒนาระหว่างผู้ใช้กระบวนการและนักวิชาการพี่เลี้ยงเป็นหลัก อย่างไรก็ตามก็ขอมเป็นธรรมเนียมคาวอยู่ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นทั้งผู้ใช้กระบวนการฯ และนักวิชาการพี่เลี้ยงอาจมีการทำงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้ 2 กลุ่ม ดังนี้ (Owenby, 2002: 1-5)

7.1 กลุ่มบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) แนวตั้ง คือ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าสายชั้น ที่เป็นสายบังคับบัญชา 2) แนวระนาบ เป็นกลุ่มครูที่เข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน

7.2 กลุ่มบุคลากรภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย 1) แนวตั้ง คือ ผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาในเทศก์ 2) แนวระนาบ เป็นกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เข้ามาเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง

**ผู้ใช้กระบวนการฯ** หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบงานในการพัฒนา / ส่งเสริมสมรรถภาพของนักวิชาการพี่เลี้ยง ในโครงสร้างบริหารการศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนี้อาจเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่รับผิดชอบการพัฒนา นักวิชาการพี่เลี้ยง โดยเฉพาะ

**ผู้ใช้กระบวนการฯ** มีบทบาทดำเนินการตามกระบวนการฯ เพื่อเอื้อให้นักวิชาการพี่เลี้ยงสามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะได้ วิธีการพัฒนาที่ใช้คือ การพัฒนาไปพร้อมกับการทำงาน ปกติแบบ โรงเรียนเป็นฐาน (school-based training) และการจัดกิจกรรมเสริม (supplement activities) ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทสำคัญของผู้ใช้กระบวนการ ได้แก่ (1) การเป็นแบบอย่าง (modeling) (2) การเป็นกระจกสะท้อนการทำงาน (mirroring) ให้ข้อมูลจากมุมมองของคนอื่นแก่นักวิชาการพี่เลี้ยง (3) การสอนงาน (instructing) เพื่อขยายประสบการณ์และให้ข้อมูลเชิงวิชาการ และ (4) การให้คำปรึกษา (consulting) และการเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกัน (collaborating)

**นักวิชาการพี่เลี้ยง (academic mentor)** หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางด้านการศึกษา ที่มีความประสงค์จะช่วยเหลือทางด้านวิชาการและพัฒนากิจการเรียนการสอนของครูใน โรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นที่เลี้ยงจากภายนอกสถานศึกษา (outsider mentor) โดยที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรงตาม โครงสร้างบริหารการศึกษา ได้แก่ ศึกษาพิเศษ นอกจากนี้อาจเป็นบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ อาจารย์จากสถาบันที่จัดการเรียนการสอนครูศึกษา เจ้าหน้าที่องค์กรเอกชนที่ทำงานด้านการศึกษา พนักงานองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นที่ดูแลเรื่องการศึกษา หรือผู้ปกครองที่สนใจงานการศึกษา เป็นต้น

นักวิชาการพี่เลี้ยงควรมีคุณสมบัติสำคัญ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาทางวิชาการ และมีกลยุทธ์หลากหลายในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและผู้บริหารจนเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

นักวิชาการพี่เลี้ยง มีบทบาทในการสนับสนุน ช่วยเหลือทางวิชาการแก่โรงเรียนที่ตนเองรับผิดชอบ โดยรับการพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะตามกระบวนการฯ นี้ ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานปกติในการชี้แนะครูให้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนใน 3 ลักษณะ คือ

- 1) การเชื่อมโยงความรู้ / ทักษะ / นวัตกรรม ที่ได้รับไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 2) การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอน
- 3) การเพิ่มพูนทักษะหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ในการจัดการเรียนการสอน

## 8. ความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการชี้แนะ

เนื่องจากมีรายละเอียดของเนื้อหาสาระจำนวนมากที่นำมาใช้ในการชี้แนะ เป็นเนื้อหาสาระที่มาจากประสบการณ์เดิมของนักวิชาการพี่เลี้ยง เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง และเรียนรู้ไปพร้อมกับครูในการดำเนินการชี้แนะ เนื้อสาระต่าง ๆ ได้แก่

- 8.1 ความรู้เกี่ยวกับบริบทโรงเรียน ครูผู้สอน และนักเรียน
- 8.2 ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและสาระการเรียนรู้เฉพาะ
- 8.3 ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์การสอนทั่วไปและเฉพาะสาระวิชา
- 8.4 ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่และการพัฒนาวิชาชีพครู
- 8.5 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการพัฒนาวิชาชีพครู

## 9. ขั้นตอนการดำเนินงาน

**ขั้นที่ 1 การเตรียมการ** การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการประสานกับหน่วยงาน/บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน และร่วมกันวางแผนการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

- 1) การเตรียมการเกี่ยวกับนักวิชาการพี่เลี้ยงและหน่วยงานต้นสังกัด มีดังนี้
  - 1.1) คัดเลือกนักวิชาการพี่เลี้ยงที่สมัครใจเข้าร่วมกระบวนการ
  - 1.2) ประสานงานกับฝ่ายบริหารทุกฝ่ายเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานของกระบวนการฯ เพื่อขอความร่วมมือและให้การสนับสนุนในการทำงาน
  - 1.3) นักวิชาการพี่เลี้ยงศึกษาวางแผนการดำเนินการชี้แนะ ประกอบด้วย
    - 1.3.1) ศึกษาเอกสารคู่มือสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยงเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการชี้แนะ
    - 1.3.2) ออกแบบการดำเนินการชี้แนะที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของตนเอง โดยใช้นวัตกรรมที่ตนเองสนใจ หรือเลือกวิธีการที่เสนอแนะไว้ในเอกสารคู่มือการใช้กระบวนการหรือคู่มือสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยง
  - 1.4) วางแผนการทำงานที่บูรณาการงานเชิงนโยบาย งานในสำนักงาน และงานที่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการชี้แนะ เพื่อวางแผนการทำงานตลอดแนวของนักวิชาการพี่เลี้ยง และรายงานต่อผู้บังคับบัญชา
- 2) การเตรียมการเกี่ยวกับโรงเรียน มีดังนี้
  - 2.1) คัดเลือกโรงเรียน และครูที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยการชี้แนะกับนักวิชาการพี่เลี้ยง



- 2.2) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของ โรงเรียนและครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อกำหนดจุดเน้น ในการดำเนินการชี้แนะ ซึ่งเป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของ โรงเรียน/ครุรายบุคคล
- 2.3) ประชุมชี้แจงเป้าหมายการทำงานแก่ผู้บริหาร โรงเรียนและคณะครู
- 2.4) วางแผนการดำเนินการชี้แนะร่วมกับคณะครู โดยจัดเป็นทั้งแผนระยะยาวและ แผนระยะสั้น มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ(action plan) เพื่อใช้เป็นสื่อกลางใน การดำเนินการร่วมกัน

### **ขั้นที่ 2 การดำเนินการชี้แนะและการประชุมปรึกษาหารือและสะท้อนผลการชี้แนะ**

1) การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน นักวิชาการที่เลี้ยงดำเนินการชี้แนะการเรียน การสอนในโรงเรียนตามแผนปฏิบัติการที่ทำไว้ร่วมกับโรงเรียน ในการดำเนินการชี้แนะแต่ละครั้ง มีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1) การเตรียมการก่อนการชี้แนะ(pre-coaching) เป็นขั้นที่นักวิชาการที่เลี้ยง พิจารณาและวินิจฉัยประเด็นที่ครูต้องการรับการชี้แนะ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่
    - 3.1.1) ถามคำถามให้ครูระบุประเด็นที่ต้องการปรับปรุง / พัฒนา
    - 3.1.2) พิจารณาจากแผนการสอน (sample lesson plan)
    - 3.1.3) พิจารณาจากผลงานของนักเรียน(pupils works)
    - 3.1.4) สังเกตการสอนในชั้นเรียน(classroom observation)
  - 1.2) การชี้แนะ(coaching) เป็นขั้นที่นักวิชาการที่เลี้ยงชี้แนะเพื่อให้ครูพัฒนา / ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น
    - 3.2.1) การฟังอย่างลึกซึ้ง
    - 3.2.2) การชื่นชมและให้กำลังใจ
    - 3.2.3) การแบ่งปันประสบการณ์
    - 3.2.4) การให้ทางเลือกในการปฏิบัติ
    - 3.2.5) การถามคำถามแบบต่าง ๆ
  - 1.3) การสรุปการชี้แนะ(post-coaching) เป็นขั้นที่นักวิชาการที่เลี้ยงและครูร่วมกัน สรุปการเรียนรู้และวางแผนการทำงานในระยะต่อไปด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น
    - 3.3.1) การสรุปการเรียนรู้ได้จากการชี้แนะ(journal writing conference)
    - 3.3.2) การทำสัญญาการเรียนรู้(contracting)
    - 3.3.3) การทบทวนแผนการทำงานในระยะต่อไป(action plan reflection)
- 2) การประชุมปรึกษาหารือและสะท้อนผลการชี้แนะ (after action review and reflection) เป็นการนำผลการดำเนินการชี้แนะ มาทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินการ โดยจัดเป็น การดำเนินการประชุมในสำนักงานของนักวิชาการที่เลี้ยง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้น ได้แก่

2.1) ขั้นการสะท้อนผลการชี้แนะ เป็นขั้นที่บรรยายเหตุการณ์การชี้แนะที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อคัดเลือกประเด็นที่เป็นจุดเน้นที่สนใจร่วมกัน มาอภิปราย/สะท้อนความคิด เพื่อให้ได้ข้อมูลไปใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุงการชี้แนะให้ดีขึ้น แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

2.1.1) สะท้อนผลการชี้แนะที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูผู้สอน

2.1.2) สะท้อนผลการชี้แนะที่เกี่ยวกับวิธีในการดำเนินการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง

2.2) ขั้นสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะจากประสบการณ์การชี้แนะในโรงเรียน มีการสะท้อนผลการชี้แนะจนสามารถสรุปเป็นหลักการ/แนวคิดได้ ในขั้นนี้มีการศึกษาเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม โดยการศึกษาจากเอกสารคู่มือนักวิชาการพี่เลี้ยงหรือจากการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างนักวิชาการพี่เลี้ยง

2.3) ขั้นสรุปและวางแผนการนำแนวคิด/หลักการ ไปใช้ โดยสรุปผลการประชุมในเอกสารบันทึกการดำเนินการชี้แนะ และเตรียมการ/วางแผนเพื่อนำแนวคิด/หลักการที่ได้ไปปรับใช้ในการชี้แนะ

**ขั้นที่ 3 การสรุปผลและทบทวนการทำงาน** เป็นขั้นที่มีการดำเนินการใน 2 ระดับ ประกอบด้วย

1) การสรุปผลและทบทวนการดำเนินการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการปรึกษากับผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนเพื่อสรุปผลการดำเนินการในระยะแรก เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไปให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2) การสรุปผลและทบทวนการดำเนินการของกระบวนการฯ เป็นการประชุมคณะนักวิชาการพี่เลี้ยงเพื่อสรุปผลการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะที่ผ่านมา และวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไปให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

## 10. การวัดและประเมิน

การวัดและประเมิน มีการดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การวัดและประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง และการวัดและประเมินกระบวนการฯ ดังนี้

### 1) การวัดและประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง

การประเมินผลการดำเนินการใช้กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการต่อไป สมรรถภาพการชี้แนะประกอบด้วย

2) การดำเนินการชี้แนะไปพร้อมกับสนับสนุนการพัฒนาาระบบที่ส่งเสริมการชี้แนะ เช่น การจัดสรรเวลาในการสะท้อนผลการสอน การทำมุมหนังสือคั่นคว่ำสำหรับครูผู้สอน การคัดเลือกครูพี่เลี้ยง การประสานงานกับผู้บริหาร จะช่วยส่งเสริมการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง และให้ครูสามารถปรับเปลี่ยน/พัฒนาการสอนได้ดีขึ้น

3) การดำเนินการชี้แนะที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาแบบอื่น เช่น การฝึกอบรม การจัดกลุ่มเรียนรู้ การให้ความรู้ จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการชี้แนะมีคุณภาพมากขึ้น

4) การสะท้อนผลการทำงานโดยทันที(immediate feedback) จะช่วยให้นักวิชาการพี่เลี้ยงสามารถทบทวนและสะท้อนผลการชี้ได้อย่างมีคุณภาพ และช่วยให้ครูได้แนวคิด/หลักการไปใช้ในการปรับเปลี่ยน/พัฒนาการสอนได้ดีขึ้น

## 12. สื่อและเอกสารประกอบ

- 1) คู่มือการใช้กระบวนการฯ เพื่อขยายรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทของผู้ใช้กระบวนการฯ
- 2) คู่มือสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยง “สรรพสาระการชี้แนะ” นำเสนอความรู้เกี่ยวกับการชี้แนะ และตัวอย่างเครื่องมือการชี้แนะสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยง
- 3) แบบประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง เพื่อให้นักวิชาการพี่เลี้ยงสามารถใช้ในการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของตนเอง

กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

