

บทที่ 4

ผลการวิจัย: ผลการเตรียมการ การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน และการพัฒนากระบวนการ เสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้ แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผลการศึกษาจากการดำเนินการวิจัยในระบะที่ 1 การเตรียมการและศึกษาข้อมูลพื้นฐาน
และการดำเนินการวิจัยในระบะที่ 2 การพัฒนากระบวนการฯ ประกอบด้วย

ผลการศึกษาาระบะที่ 1 การเตรียมการและศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

1. ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้วิจัย
 - 1.1 ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านนวัตกรรมที่นักวิชาการพี่เลี้ยงใช้ในการชี้แนะ
 - 1.2 ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านการชี้แนะ
2. ผลการศึกษาสภาพการทำงานของนักวิชาการพี่เลี้ยง
 - 2.1 ผลการศึกษาภาคสนามการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน
 - 2.2 ผลการสัมภาษณ์นักวิชาการพี่เลี้ยงเกี่ยวกับสภาพการทำงาน
3. ผลการศึกษาเอกสาร
 - 3.1 ผลการศึกษาเอกสารแนวคิด/หลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ
 - 3.1.1 ผลการศึกษาแนวคิดการชี้แนะ ขั้นตอนการชี้แนะ สมรรถภาพการชี้แนะ และการพัฒนาพี่เลี้ยง
 - 3.1.2 ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการฯ
 - 1) ผลการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์
 - 2) ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.2 ผลการศึกษาเอกสารของโครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการชี้แนะ
4. ผลการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย(research framework)

ผลการศึกษาาระบะที่ 2 การพัฒนากระบวนการฯ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระบะที่ 1
2. ผลการกำหนดองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาในระบะที่ 1
3. ผลการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะฯ
4. ผลการร่างรายละเอียดในกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะฯ (ฉบับร่าง)

ผลการศึกษาระยะที่ 1 การเตรียมการและการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

ผลการศึกษาในระยะที่ 1 เป็นผลการศึกษาที่ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากระบวนการฯ ในระยะที่ 2 ต่อไป ผลการศึกษามีดังนี้

1. ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้วิจัย

1.1 ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านนวัตกรรมที่นักวิชาการที่เลี้ยงใช้ในการชี้แนะ

ตารางที่ 5 ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านนวัตกรรมที่นักวิชาการที่เลี้ยงใช้ในการชี้แนะ

กิจกรรม	ข้อเรียนรู้
การประชุมปฏิบัติการเรื่อง “การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด”	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดเป็นกระบวนการทางสมองในการจัดกระทำข้อมูลหรือสิ่งเร้าที่รับเข้ามา เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่บุคคลใช้ในการสร้างความหมายความเข้าใจในสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับประสบการณ์ การคิดมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือวิธีการ 2. การพัฒนากระบวนการคิด มี 10 แนวทาง คือ (1) การจัดปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาสมอง (2) การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิด (3) การพัฒนาส่งเสริมคุณลักษณะนักคิด (4) การใช้โปรแกรม/หลักสูตร/รายวิชา/สื่อสำเร็จรูป (5) การจัดรายวิชาเฉพาะพัฒนาความรู้และทักษะการคิดโดยตรง (6) การใช้รูปแบบการสอนที่เน้นการคิด (7) การใช้ทฤษฎีหลักการ แนวคิดที่ส่งเสริมการคิดในการสอน (8) การบูรณาการการสอนและฝึกทักษะการคิดในการเรียนการสอนเนื้อหาสาระต่าง ๆ (9) การใช้เทคนิคต่าง ๆ ส่งเสริมการคิด และ(10) การจัดกระบวนการคิดเป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา
การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนคณิตศาสตร์โดยใช้วิธีการแบบเปิด(Open approach)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสอนคณิตศาสตร์แบบเปิด(Open approach) เป็นการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้ระดมประสบการณ์เดิมทางคณิตศาสตร์มาใช้ในการแก้โจทย์ปัญหาที่มีลักษณะเปิด ไม่มีคำตอบตายตัว กล่าวคือ กระบวนการเปิด(process is open) ผลลัพธ์เปิด(end product are open) และแนวทางพัฒนาปัญหาเปิด(ways to develop are open) 2. เนื่องจากการสอนคณิตศาสตร์แบบเปิด(Open approach) ไม่ได้มีแนวทางการจัดการเรียนการสอนตายตัว การพัฒนาให้ครูเข้าใจและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงใช้แนวทางพัฒนาไปพร้อมกับการทำงานด้วยวิธีการของการวิจัยและพัฒนาแผนการสอน(lesson study) 3. การวิจัยและพัฒนาแผนการสอน(lesson study) มีลักษณะสำคัญคือ กลุ่มครูพบกันเป็นระยะเพื่อพัฒนาแผนการสอน สร้างสรรค์นวัตกรรมการสอน ทดลองใช้แผนดังกล่าวในห้องเรียน และการปรับปรุงแนวคิดพื้นฐานของระบบดังกล่าวคือ วิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการปรับปรุงและพัฒนาแผนการสอนในห้องเรียน คือ การพัฒนาและปรับปรุงบทเรียน(lesson)

ตารางที่ 5 (ต่อ) ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านนวัตกรรมที่นักวิชาการที่เลี้ยงใช้ในการชี้แนะ

กิจกรรม	ข้อเรียนรู้
	<p>ในบริบทห้องเรียนจริง สิ่งที่ทำทายเป็น (1) การกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในห้องเรียน</p> <p>(2) มีการแลกเปลี่ยนความรู้และปัญหาในห้องเรียนร่วมกับครูคนอื่นและให้กลุ่มครูรับรู้เป้าหมายของการสอนร่วมกัน</p>
<p>เข้าร่วมสังเกตการณ์การจัดอบรมแก่ครูระดับก่อนประถมศึกษา เรื่อง การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง(brain-based learning)</p>	<p>หลักการของการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง(brain-based learning) มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สมองของแต่ละคนมีความสามารถเฉพาะคน เราไม่เหมือนใคร เด็กแต่ละคน ไม่เหมือนกัน 2) ภาวะเครียดและอันตรายต่าง ๆ มีผลหยุดยั้ง สกัดกั้นการเรียนรู้ รวมไปถึงการทำลายเซลล์สมองด้วย 3) อารมณ์และความรู้สึกมีความสำคัญมากต่อการเรียนรู้ เพราะมีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจ สมาธิ สุขภาพ การเรียนรู้ การตีความ การทำความเข้าใจและความทรงจำ 4) ข้อมูลถูกเก็บและนำออกมาใช้โดยกระบวนการความทรงจำหลาย ๆ แบบ และความเชื่อมโยงของระบบประสาทหลายระบบในสมอง 5) การเรียนรู้ถูกขนิคอยู่บนพื้นฐานของ “จิตใจและร่างกาย” ดังนั้น การเคลื่อนไหว อาหาร ความสนใจ สมาธิ ยาและสารเคมี ล้วนมีผลสำคัญต่อการกระตุ้นหรือขัดขวางการเรียนรู้ 6) สมองเป็นอวัยวะซับซ้อนและปรับตัวตลอดเวลา การจะเหนี่ยวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องการระบบที่ซับซ้อน 7) รูปแบบและโครงสร้างต่าง ๆ จะกระตุ้นและจัดระบบความเข้าใจของเรา ความฉลาดคือความสามารถในการรับรู้ เก็บ จัดระบบ และสร้างข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้ประโยชน์ 8) ความหมายกระตุ้นความสนใจของสมองมากกว่าเนื้อหาของข้อมูล 9) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เข้มข้น และเกิดภายใต้จิตสำนึก เราจะจัดการกับสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในลักษณะที่เป็นขึ้น และทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเดียวกัน 10) สมองจะพัฒนาได้ดีมากเมื่อมีปฏิสัมพันธ์การอยู่ร่วมกันในสังคม 11) สมองพัฒนาการไปที่ละขั้น แต่ละขั้นมีความจำเป็นต่อการพัฒนาในขั้นต่อไป 12) การทำนุบำรุงสมองเกิดขึ้นได้ทุกอายุ สมองพัฒนาได้ดีขึ้นได้ด้วยกิจกรรมที่ซับซ้อน สนุก ทำทายเป็น และการตอบกลับ พัฒนาการด้านความรู้ความเข้าใจ(สติปัญญา) จะดำเนินไปได้ดีกับคนตรี และการพัฒนาการและทักษะการใช้กล้ามเนื้อ

1.2 ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านการชี้แนะ

ตารางที่ 6 ข้อเรียนรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมกับ National College for School Leadership(NCSL) ที่นำมาใช้ในกระบวนการฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การอบรม	แหล่งข้อมูล	ข้อเรียนรู้
ระยะที่ 1	เอกสารประกอบ การอบรม	การชี้แนะที่มีประสิทธิภาพ(effective coaching) ประกอบด้วย 1) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ 2) การฟังที่มีประสิทธิภาพ(active listening) 3) การใช้คำถามเพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจ 4) การกระตุ้นให้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับการกระทำหรือการเรียนรู้ 5) การทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองและชื่นชมกับความสำเร็จ
	การสรุปหลักการจาก การแสดงบทบาท สมมติ(role playing) ในสถานการณ์ การชี้แนะ	ข้อควรคำนึงถึงในการดำเนินการชี้แนะ 1) ควรมีการกำหนดช่วงเวลาที่ใช้ในการชี้แนะเพื่อให้สามารถบรรลุผลการชี้แนะในเวลาที่เหมาะสม 2) สภาพปัญหาที่กว้างมาก ไม่อาจนำไปสู่การแก้ปัญหาได้จริง จึงควรใช้คำถามเพื่อหาจุดเน้นของปัญหาที่แท้จริง 3) ควรเปิดโอกาสให้ครูเล่าเรื่อง และผู้ชี้แนะใช้คำถามช่วยให้จัดระบบการคิดได้ 4) เป้าหมายสำคัญของการชี้แนะเพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง การชี้แนะจึงควรมีข้อสรุปเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้
	คำแนะนำเพิ่มเติมจาก วิทยากร	แนวปฏิบัติในการดำเนินการชี้แนะ 1) ควรให้ครูได้ตัดสินใจเลือกกระทำของตนเอง 2) ในฐานะที่พี่เลี้ยงเป็นผู้มีประสบการณ์อาจแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้ครูได้ทางเลือกในการนำไปปฏิบัติมากขึ้น 3) การสะท้อนการทำงาน(feedback) ควรเป็นการพรรณนาสิ่งที่เห็นไม่ควรตัดสินผิด/ถูก แต่ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ประเมินผลการทำงานของตนเอง
	การบรรยายเรื่อง การติดตามการเรียน การสอน(monitoring)	การดำเนินการชี้แนะอาจจัดเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการติดตามการเรียนการสอน ในประเทศอังกฤษมีการติดตามการทำงานของครูได้หลายวิธีเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนของตน ดังนี้ 1) การสังเกตการสอน 2) การตรวจผลงานนักเรียน 3) การพิจารณาแผนการสอน



ตารางที่ 6 (ต่อ) ข้อเรียนรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมกับ National College for School Leadership (NCSL) ที่นำมาใช้ในกระบวนการฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การอบรม	แหล่งข้อมูล	ข้อเรียนรู้
ระยะที่ 2	<p>คำแนะนำจาก</p> <p>การสังเกตกิจกรรม</p> <p>การฝึกทักษะการชี้แนะ</p> <p>ของ Mr. Geoff Reece</p>	<p>คำแนะนำในการดำเนินการชี้แนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การใช้ภาษากาย(body language) ช่วยให้การชี้แนะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การสบตา การพยักหน้า 2) การใช้คำถามในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม การถามเพื่อตรวจสอบหาปัญหาที่แท้จริง 3) ผู้ชี้แนะอาจทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการประสานข้อมูลเพื่อช่วยแก้ปัญหา เช่น ติดต่อผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือนักเรียน 4) การค้นพบปัญหาที่แท้จริงย่อมพบคำตอบได้ การชี้แนะจึงจำเป็นต้องหาปัญหาที่แท้จริงให้พบ 5) ควรมีการวางข้อตกลงร่วมกัน วางแผนในการดำเนินการต่อไป 6) การตกลงร่วมกันว่าข้อมูลที่สนทนากันนั้นจะเป็นความลับหรือสามารถเปิดเผยให้กับบุคคลอื่นได้
	<p>ประสบการณ์ของผู้วิจัยจากการฝึกทักษะการชี้แนะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม</p>	<p>ความคิดเห็นต่อวิธีการชี้แนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปัญหาในการดำเนินการสอนนั้น บางเรื่องครุคิดว่าควรรับการปรึกษากับคนที่ตนเองคิดว่าไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าจะช่วยเหลือตนเองได้จริง 2) ปัญหาในการสอนครูที่นำเสนอขึ้นมาในระยะแรกเป็นปัญหาที่ใหญ่ ที่ผู้ชี้แนะต้องใช้วิธีการถามเพื่อย่อยปัญหาไปสู่ต้นค่อของปัญหา 3) ครูมีแนวโน้มเล่าสภาพปัญหาในเชิง “การบ่น” ซึ่งต้องมีวิธีการจัดระบบความคิดให้และร่วมกันแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา 4) ผู้ชี้แนะและครูที่มีความคุ้นเคยกัน ลักษณะของปฏิสัมพันธ์มักเป็นไปในลักษณะของการสนทนา(dialogue) กว่าวิธีการชี้แนะ จึงควรพิจารณาเรื่องระยะห่างระหว่างบุคคล(personal space)
ระยะที่ 3	<p>คำบรรยายของ Dame</p> <p>Maureen Brennan</p>	<p>ลักษณะการทำงานใน Hillcrest School and Community College</p> <p>การประเมินและร่วมกันพัฒนาการสอนมีการดำเนินการหลายลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมิน(peer observation) 2) การมอบรางวัลให้แก่ครูที่มีผลการสอนดี(teachers awards) 3) การสร้างทีมผู้นำระดับกลาง(leadership/middle leaders) 4) หน่วยงานที่มาประเมินและพัฒนา คือ Office for Standards in Education (Ofsted) 5) การจัดให้มีหน่วยงานอื่นมาช่วยประเมิน (Joint Area Review)

ตารางที่ 6 (ต่อ) ข้อเรียนรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมกับ National College for School Leadership (NCSL) ที่นำมาใช้ในกระบวนการฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การอบรม	แหล่งข้อมูล	ข้อเรียนรู้
ระยะที่ 4	Mr.Roger Pope บรรยายสรุปและถอด บทเรียนเรื่องโค้ชชิ่ง	<p>หลักการสำคัญของการโค้ชชิ่ง</p> <p>“ความฝันในการพัฒนาของครูอาจยิ่งใหญ่เหมือนการสร้างตึก แต่โค้ชชิ่งเป็นการวางอิฐทีละก้อน” การโค้ชชิ่งจึงมุ่งพัฒนาประเด็นเล็กๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายใหญ่</p> <p>ขั้นตอนการโค้ชชิ่ง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ทำให้ครูรู้สึกผ่อนคลาย และชื่นชมให้มาก 2) พูดถึงส่วนที่ทำได้ดี 3 อย่าง และส่วนที่ควรปรับปรุง 1 อย่าง 3) สร้างเป้าหมายสุดท้ายร่วมกัน และเป้าหมายย่อยในแต่ละครั้ง 4) แต่ละครั้งควรสรุปว่าเราทำอะไรไปบ้าง และจะทำอะไรต่อไป <p>เทคนิคสำหรับการโค้ชชิ่ง (tips for coaching)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผลเบื้องหลังของการกระทำ 2) ถามเชิงประเมินผลการกระทำ ความรู้สึก ความสำเร็จ 3) ถามเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิมและวิธีการใหม่ที่จะทำต่อไป 4) ตั้งคำถามเพื่อให้ผู้รับการโค้ชชิ่งพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง 5) ร่วมวางแผนในการทำงาน นัดหมายและสร้างข้อตกลงร่วมกัน 6) การสะท้อนการเรียนรู้เชิงบวก(positive approach and no blame)
ระยะที่ 5	บทเรียน On-line ที่ แปลมาจาก learn to lead ของประเทศ อังกฤษ (New.lftm.org.uk">http://virtualschool New.lftm.org.uk)	<p>ทักษะการโค้ชชิ่ง(coaching skills) ประกอบด้วยทักษะย่อยที่จำเป็นคือ การฟัง และการให้ข้อมูลป้อนกลับ(feedback)</p> <p>หลักการของการโค้ชชิ่ง คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีพันธะสัญญาต่อกัน(commitment) ในการช่วยเหลือรายบุคคล 2) โค้ชชิ่งไปบนพื้นฐานของความจริง(truth) การไว้วางใจ(trust) และการเปิดใจยอมรับ(openness) 3) มีจุดเน้นที่สิ่งที่ผู้รับการโค้ชชิ่งคิดและมีประสบการณ์อยู่ <p>อุปสรรคของการโค้ชชิ่ง : พฤติกรรมของผู้โค้ชชิ่งที่อาจเป็นอุปสรรคในการพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พูดมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้ครูพูด 2) สงสารจนเกินเหตุ จึงพยายามแก้ปัญหาให้ 3) พยายามจะกำกับหรือควบคุมการสนทนา 4) เน้นไปที่สิ่งที่ผิดหรือคิดพลาดหรือทำไม่ได้ 5) พยายามกำกับวิธีการแก้ปัญหาให้ โดยมองหาแต่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด จนลืมกระบวนการแก้ปัญหา

ตารางที่ 6 (ต่อ) ข้อความรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมกับ National College for School Leadership (NCSL) ที่นำมาใช้ในกระบวนการฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การอบรม	แหล่งข้อมูล	ข้อเรียนรู้
ระยะที่ 6	การปฏิบัติการเพิ่มพูนความรู้สำคัญในการทำงานกับโรงเรียน	การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะความสัมพันธ์แบบเพื่อนคู่คิด(critical friend) โดยใช้ทักษะสำคัญ คือ 1) การเป็นกระบวนการ(facilitator) ช่วยให้ทีมงานไปถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การชี้แนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ การชี้แนะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้ช่วยเหลือตนเองได้ ได้ค้นพบตนเอง และค้นพบการเรียนรู้ใหม่ๆ ลีลาในการชี้แนะ(common style of coaching) มีทั้งมิติของการผลัก(push) และการดึง(pull) ที่ต้องมีการใช้อย่างสมดุล ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับมีวิธีการดังนี้ 2.1) อะไรที่ทำได้ดี (What went well?: WWW) 2.2) จะดีกว่านี้ถ้า...(even better if: EBI)

2. ผลการศึกษาสภาพการทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยง

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีผลการดำเนินการใน 2 ลักษณะคือ 1) ผลการศึกษากาตสนาม(field study) โดยเป็นผลการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนร่วมกับนักวิชาการที่เลี้ยง และ

2) ผลการสัมภาษณ์นักวิชาการที่เลี้ยงเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ดังนี้

2.1 ผลการศึกษากาตสนามการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนของนักวิชาการที่เลี้ยง

ผลการดำเนินการ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นเอกสารเพื่อรายงานผลการวิจัยให้แก่องค์กรแพลน(PLAN) ประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อค้นพบ ดังนี้

1) ความคุ้นเคย ความไว้วางใจ ระหว่างศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและคณะครู มีส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารกล้าพูดในข้อบกพร่องที่ต้องการความช่วยเหลือ ศึกษานิเทศก์กล้าที่จะให้คำแนะนำอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหน้า แสดงให้เห็นว่าควรมีการสร้าง ความคุ้นเคยกันมาเป็นระยะเวลานาน โดยมีการเจอกันในลักษณะต่าง ๆ และศึกษานิเทศก์ที่ได้รับความไว้วางใจ ย่อมมีฝีมือหลายมือในระดับหนึ่งจนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนได้

2) เนื่องจากศึกษานิเทศก์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการรับการฝึกอบรม การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อันเป็นคุณสมบัติความเป็นนักวิชาการที่ดี อย่างไรก็ตามพบว่าความรู้ความสามารถนั้นจะเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด หากได้นำมาไปใช้ในโรงเรียนในฐานะเป็นห้องทดลองของศึกษานิเทศก์ เพื่อนำความรู้ความสามารถที่มีไปใช้ให้เกิดผลกับจัดการเรียนการสอนของครู และช่วยให้ศึกษานิเทศก์เข้าใจข้อความรู้เหล่านั้นอย่างลึกซึ้งขึ้น

3) การนิเทศ ติดตาม เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการฝึกอบรมที่จัดให้แก่คณะครูไปแล้ว เพื่อติดตามผลการดำเนินการ ศึกษา นิเทศก์มีเวลาค่อนข้างจำกัดในการดูแล โรงเรียนแต่ละโรง แม้ว่าครูอาจพอใจหรือกระตือรือร้นมากขึ้นที่มีศึกษานิเทศก์มาเยี่ยมและให้กำลังใจ แต่หากในมิติการพัฒนาการเรียนการสอนจำเป็นต้องอาศัยเวลาที่มากขึ้นและมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4) การนิเทศเน้นการช่วยเหลือแนะนำภาพใหญ่ของโรงเรียน ทำให้ขาด การให้ความช่วยเหลือครูรายบุคคล ซึ่งต่างมีความต้องการรับการพัฒนาแตกต่างกันไป การนิเทศจึง ยังไปไม่ถึงการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนอันเป็นหัวใจหลักที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้ อาจกล่าวได้ว่า การทำงานของศึกษานิเทศก์เน้น ในมิติของการนิเทศ(supervision) มากกว่ามิติของการชี้แนะ (coaching)

5) ประเด็นในการนิเทศแต่ละครั้งใหญ่มาก ทั้งเรื่องหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนสิ่งแวดล้อมศึกษา ซึ่งต่างเป็นเรื่องใหม่ของคณะครู จึงมีประเด็นย่อย ๆ ที่ต้องเรียนรู้และแก้ปัญหาอีกมาก ซึ่งครูต้องการความช่วยเหลือในทุกเรื่อง หากไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจน ย่อมทำให้การแนะนำช่วยเหลือเป็นไปอย่างฉาบฉวย ไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้

6) เป้าหมายในการพัฒนามาจากความต้องการของหน่วยงานที่ดูแลโรงเรียนเอง โดยอาจไม่ใช่ความต้องการของโรงเรียน การดำเนินการทั้งหมดจึงพึ่งอิงกับตัวศึกษานิเทศก์ เป็นส่วนใหญ่ หากเป้าหมายของทั้งศึกษานิเทศก์และโรงเรียนไม่สัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมไม่สามารถให้ครูพัฒนาการสอนได้เท่าที่ควร เมื่อศึกษานิเทศก์ไม่ได้เข้าไปนิเทศแล้ว ก็มีแนวโน้มที่ครูจะกลับไปปฏิบัติตามวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ เนื่องจากกระบวนการพัฒนาไม่ได้ “ระเบิดจากภายใน” อันเป็นแนวคิดสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน

7) การทำงานระหว่างศึกษานิเทศก์กับครูในโรงเรียน มักพบว่า ครูมีปัญหา และข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนจำนวนมากที่ต้องการความช่วยเหลือ บางเรื่องจึงต้องอาศัย ภูมิรู้ผสมผสานกับศิลปะในการอธิบายให้ครูเข้าใจ ซึ่งบางประเด็นเป็นเรื่องที่ยากที่ต้องใช้ปฏิภาณ ในการตอบคำถามหรือให้ความกระจ่างภายในเวลาอันจำกัด แสดงให้เห็นว่าศึกษานิเทศก์เองต้องมีความรู้ทางด้านหลักสูตรและการสอนที่กว้างขวาง ขณะเดียวกันก็ต้องมีวิธีการที่ช่วยทำให้ครูเข้าใจได้ง่ายด้วย

8) ศึกษานิเทศก์สามารถทำความเข้าใจนวัตกรรมการจัดการศึกษาได้ผ่านการรับการอบรม การศึกษาเอกสาร และการคิดเชื่อมโยงเชิงตรรกะ แต่นวัตกรรมต่าง ๆ มีความละเอียด ลุ่มลึกกว่านั้นมาก ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยเฉพาะเมื่อให้ครูนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน จะพบว่ามียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ต้องทำความเข้าใจ มีอุปสรรค ปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ต้องรับความช่วยเหลือแก้ไข การให้ความช่วยเหลือของศึกษานิเทศก์จึงจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง และเรียนรู้ไปพร้อมกันกับครู

9) การนิเทศด้วยการอภิปรายเชิงความรู้เป็นหลัก โดยขาดข้อมูลภาคปฏิบัติ จะไม่ใช่วิธีการเรียนของครู กล่าวคือ ครูยังไม่สามารถคิดเชิงตรรกะได้ หากยังไม่ได้ลงมือทำเสียก่อน ในขณะที่ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มเป็นนักวิชาการ ชอบคิด คาดคะเนด้วยเหตุด้วยผลได้ วิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน บางคราวอาจสร้างความอึดอัดให้แก่ครูได้ การปรับวิธีการเรียนรู้ระหว่างศึกษานิเทศก์และครูให้มีความสอดคล้องกันจึงเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาในการทำงานร่วมกัน

10) การนิเทศด้วยการประชุมครู ทำให้ครูต้องละทิ้งงานสอนมาร่วมประชุม หากไม่ได้มีการนัดหมายล่วงหน้า ย่อมสร้างปัญหาให้แก่ครูไม่น้อย ที่ต้องวางแผนอย่างกะทันหัน เพื่อปรับกระบวนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นการดำเนินการนิเทศที่มีแผน คำเนิการที่ชัดเจนจะช่วยให้ครูวางแผนล่วงหน้าได้

2.2 ผลการสัมภาษณ์นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน

ผลการสัมภาษณ์ นักวิชาการที่เลี้ยงหรือศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับสภาพการทำงานมีดังนี้

1) ภาระงานของศึกษานิเทศก์โดยทั่วไป มีดังนี้

1.1) ภาระงาน มี 2 งานหลัก คือ (1) งานตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่ ที่ตนเองสังกัดอยู่ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร งานประเมินผลการศึกษา ฯลฯ (2) งานที่รับผิดชอบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาระงานหลักนี้มีการดำเนินงานได้แก่ การพัฒนาตามโครงการที่รับผิดชอบ และการนิเทศติดตามการทำงานของครูในโรงเรียน

1.2) งานตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) หรือสำนักงานเขตพื้นที่ (สพท.) มอบหมายให้ปฏิบัติเป็นกรณีพิเศษ เป็นโครงการตามนโยบายที่อาจเชื่อมโยงกับภาระงานหลัก หรือตามที่ผู้บริหารเห็นสมควรสั่งการมา

1.3) งานที่หน่วยงานอื่นขอความร่วมมือให้ไปช่วยเหลือทางด้านวิชาการ เนื่องจากศึกษานิเทศก์เปรียบเหมือนคลังสมองของพื้นที่ งานต่างๆ ที่ต้องการผู้มีความรู้ทางวิชาการ จึงมุ่งมาขอความช่วยเหลือที่ศึกษานิเทศก์เป็นหลัก หน่วยงานที่มาขอความช่วยเหลือได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด(อบจ.) สาธารณสุขจังหวัด ฝ่ายศาลากลางจังหวัด เป็นต้น

1.4) งานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่ติดต่อกับศึกษานิเทศก์ โดยตรง ถือเป็นงานพิเศษที่ไม่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบโดยตรง แต่ในบางกรณีได้รับการอนุญาตให้ไปราชการได้ เช่น การเป็นเจ้าหน้าที่ประเมินในบริษัทตัวแทนสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินการศึกษา(สมศ.)

2) สภาพการทำงาน อุปสรรคและปัญหา มีดังนี้

2.1) กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นศึกษานิเทศก์ ใช้การทดสอบวัดความรู้ทางการจัดการศึกษาเป็นหลัก ทำให้ได้ศึกษานิเทศก์ที่มีความรู้ความสามารถสูง กระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่องหลังจากเข้าสู่ตำแหน่งเป็นการให้ความรู้ในเชิงเนื้อหาสาระ ส่วนทักษะเน้นการพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากร การจัดการอบรม เป็นส่วนใหญ่ ในมิติของการนิเทศ

หรือการชี้แนะ เป็นการให้ความรู้มากกว่าการฝึกทักษะโดยตรง การเรียนรู้เกี่ยวกับการชี้แนะ การสอนจึงเป็นการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ไม่ได้เป็นการจัดกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

2.2) เนื่องจากศึกษานิเทศก์มีภาระงานจำนวนมาก จึงมีปัญหาเรื่องการ จัดสรรเวลา ทำให้มีวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไป บางคนใช้วิธีการบูรณาการที่รับผิดชอบหลาย เรื่องเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน บางคนให้ความสำคัญกับทำงานเอกสารเป็นหลัก ผู้วิจัยพบว่า มี ศึกษานิเทศก์บางคนใช้วิธีแจกแบบสอบถามแทนการออกนิเทศที่โรงเรียนเพื่อแก้ปัญหาเรื่องเวลา

2.3) เจตคติระหว่างศึกษานิเทศก์กับโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญ ศึกษานิเทศก์ บางคนไม่คุ้นเคยกับโรงเรียน บางคนอาจมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับโรงเรียน จึงไม่สะดวกที่จะเข้าไป ทำงานกับโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีแนวโน้มเชื่อมั่นในตนเองสูงอาจถึงขนาดปฏิเสธการรับ การนิเทศ เพราะเข้าใจว่าการนิเทศคือ การเข้ามาสั่งการ และจับผิด ศึกษานิเทศก์เองก็เข้าใจว่า โรงเรียนเหล่านี้ดูแลและพัฒนาตนเองได้

2.4) ศึกษานิเทศก์หลายคนยอมรับว่าแนวทางการพัฒนาครูที่นิยมใช้และ ตนเองคุ้นเคยคือ การจัดอบรม เนื่องจากเตรียมการง่าย สามารถพัฒนาครูได้เป็นจำนวนมากภายใน เวลาที่จำกัด แม้ยอมรับว่าเพียงการอบรมนั้น ไม่อาจประกันได้ว่าครูจะสามารถเข้าใจสาระทั้งหมด ได้ รวมทั้งครูไม่อาจนำความรู้เข้าใจที่ได้ไปปฏิบัติได้หากไม่มีวิธีการอื่นเข้าไปช่วยในการติดตาม ให้ความช่วยเหลือต่อไป

2.5) หน่วยงานต้นสังกัดขาดตระหนักและไม่ให้ความสำคัญกับ การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนของศึกษานิเทศก์ อาจเนื่องมาจากไม่สามารถเห็นผลการพัฒนา อย่างชัดเจนในระยะเวลาอันสั้นได้ ดังนั้นลักษณะการทำงานจึงให้ความสำคัญกับการอบรม การ จัดงานแสดงผลการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งเป็นงานขนาดใหญ่ และเห็นผลเป็นรูปธรรม มากกว่า ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ นอกจากนี้ระบบการบริหาร จัดการ ไม่สนใจให้ศึกษานิเทศก์ไปทำงานกับโรงเรียน ได้แก่ การมีงบประมาณสนับสนุนการออกนิเทศจำกัด การตัดงบประมาณเพื่อเกลี้ยไปทำงานโครงการขนาดใหญ่ทำให้การทำงานต่อเนื่องอย่างการชี้แนะ ในโรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณระหว่างปี จำนวนโรงเรียนที่ต้องดูแลมีจำนวนมาก ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง ขาดพาหนะในการออกนิเทศติดตามงานในโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ที่ทำงาน ใกล้ชิดฝ่ายบริหารมักได้รับความดีความชอบมากกว่าศึกษานิเทศก์ที่ออกทำงานกับโรงเรียน ระบบ การรายงานผลการนิเทศเน้นการรายงานเชิงปริมาณมากกว่าการรายงานเชิงคุณภาพที่เกิดขึ้นจริง

2.6) การดำเนินการพัฒนาครูผูกข้ออยู่กับงบประมาณประจำปี ที่ต้องมี นวัตกรรมในการพัฒนาที่โดดเด่น มีชื่อที่แปลกหู หรือเป็นการทำงานตามกระแสนโยบายส่วนกลาง จึงจะ ได้รับงบประมาณสนับสนุน ในขณะที่ความเป็นจริงแล้ว พื้นฐานการจัดการเรียนการสอนของ ครูทั่วไปไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร จึงไม่สามารถปรับนวัตกรรมที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติจริงใน ชั้นเรียนได้

2.7) การที่ศึกษานิเทศก์เป็นผู้มีความรู้ และประสบการณ์มาก ประกอบกับได้รับการพัฒนาโดยรับการฝึกอบรมและการศึกษาเอกสารอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในการทำงานจึงเน้นการบอกหรืออธิบายความรู้ที่มีให้ครูนำไปปฏิบัติ มีการพิจารณาในประเด็นในการสอนที่ครูยังทำไม่ได้ มากกว่าการมองหาสิ่งที่ครูทำได้แล้วพัฒนาไปบนพื้นฐานที่ครูทำได้ นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์ยังขาดข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับครูและนักเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ทำให้การพัฒนาครูให้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนไม่เกิดความยั่งยืน เนื่องจากครูไม่สามารถคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนด้วยตนเอง ยังต้องพึ่งพาความรู้และประสบการณ์จากศึกษานิเทศก์ ทำให้ศึกษานิเทศก์ต้องสั่งการหรือบอกความรู้ยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการนี้ทำให้ศึกษานิเทศก์รู้สึกว่าการนิเทศเป็นภาระ

2.8) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างศึกษานิเทศก์กับผู้บริหาร/คณะครูมีลักษณะเป็นการสั่งการอยากให้ครูปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ตนเองอยากให้เป็น ทำให้เกิดการปฏิบัติแตกต่างกันไป ได้แก่ การต่อต้าน ไม่ยอมปฏิบัติตาม การยอมทำตามแต่เมื่อไม่มีการติดตามก็เลิกทำ และการยอมทำตามทำตามโดยที่ไม่มีใจ ซึ่งต่างก็เป็นปัญหาในการพัฒนาทั้งสิ้น

3. ผลการศึกษาเอกสาร

ผลการศึกษาเอกสาร ประกอบด้วยผลการศึกษาเอกสารแนวคิด/หลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ และผลการศึกษาเอกสาร โครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ ดังนี้

3.1 ผลการศึกษาเอกสารแนวคิด/หลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ

3.1.1 ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะ

3.1.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการชี้แนะ

3.1.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพการชี้แนะ

3.1.4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาพี่เลี้ยง

3.1.5 ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการฯ ได้แก่

- 1) แนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์(experiential learning)
- 2) แนวคิดการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training)

3.2 ผลการศึกษาเอกสาร โครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ

รายละเอียดของผลการศึกษาเอกสารแนวคิด/หลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผลการศึกษาเอกสารแนวคิด/หลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ

3.1.1 ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะ

การชี้แนะ คือ บทบาทหนึ่งของพี่เลี้ยง(mentor role) ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคคล เน้นที่การช่วยเหลือให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของงาน หรือ การช่วยให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่และ/หรือที่ได้รับการฝึกอบรมมาไปสู่การปฏิบัติได้

ลักษณะสำคัญของการชี้แนะ มีดังนี้

- 1) การชี้แนะมีลักษณะเป็นวงจรการทำงานที่ต่อเนื่อง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการชี้แนะต่าง ๆ ที่ดำเนินการตามขั้นตอน จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นจุดเน้นในการชี้แนะแต่ละครั้ง มีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการก่อนการชี้แนะ(pre-coaching) การชี้แนะ(coaching) และการสรุปผลการชี้แนะ(post-coaching)
- 2) เป้าหมายในการชี้แนะมาจากความต้องการและปัญหาของผู้รับการชี้แนะ มี 3 ลักษณะ คือ (1) เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน (2) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน (3) เพื่อประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ไปใช้ในการทำงาน นอกจากนี้การชี้แนะแต่ละครั้งมีการกำหนดจุดเน้นเฉพาะ(focusing) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย
- 3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะ เป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (one-on-one relationship and personal support) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันและใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) มีหลักการพื้นฐานในการชี้แนะ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ร่วมกัน (2) การให้ผู้รับการชี้แนะค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง (3) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) เป็นการช่วยค้นหาพลังในตัวบุคคล จนสามารถชี้แนะตนเองได้(self-coaching)
- 5) การชี้แนะเป็นวิธีการที่ใช้ทักษะด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) ทักษะการใช้ความรู้/ความสามารถทางด้านเนื้อหาสาระ(content knowledge) ด้านการสอน(pedagogical knowledge) ด้านการปฏิบัติการชี้แนะ(knowledge of the practice of coaching) (2) ทักษะการชี้แนะเพื่อนำไปใช้ในการช่วยบุคคลได้นำความรู้หรือทักษะที่มีอยู่ ไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นตามศักยภาพของแต่ละคน

3.1.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการชี้แนะ

จากการศึกษาเอกสารพบว่า มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการชี้แนะไว้ในเอกสารต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อจะนำไปใช้ในการออกแบบขั้นตอนการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงในการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 7 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับขั้นตอนการชี้แนะ

ขั้นตอนการชี้แนะ					ขั้นตอนการชี้แนะ ที่นำมาใช้ในการวิจัย
Mink, Owen and Mike (1993: 149-156)	Hargrove (2000:1 37-217)	Zeus and Skiffington (2002: 61)	Thrope and Clifford (2003: 33-80)	Blanchard and Thacker (2004: 268)	
1. ระบุเป้าหมายในการเรียนรู้ 2. วิเคราะห์สมรรถภาพเพื่อหาจุดที่ต้องพัฒนา	1. หาจุดที่ต้องการพัฒนา 2. สร้างความความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	1. การเริ่มต้นการชี้แนะ	1. การทำเป้าหมายและความจำเป็นในการชี้แนะให้กระจ่าง 2. การให้ความเห็นชอบในความจำเป็นที่ต้องพัฒนาร่วมกัน	1. ทำความเข้าใจสภาพการทำงานและระดับของผู้รับการชี้แนะ	1. ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง 2. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและครู(coaching needs analysis) 3. หาจุดเน้นที่ต้องการพัฒนา
3. พัฒนากิจกรรมที่ให้ผู้รับการชี้แนะได้ใช้สมรรถภาพในการทำงาน 4. ออกแบบตารางการชี้แนะ	3. วางแผนการทำงานร่วมกัน	2. การวางแผนการปฏิบัติงาน(action plan)	3. การวางแผนรายละเอียดในการชี้แนะ	2. วางเป้าหมาย แผนพัฒนา	4. วางแผนการดำเนินการชี้แนะ และจัดทำแผนปฏิบัติงาน(action plan)
5. ดำเนินการชี้แนะ - เตรียมการ - ฝึกสมรรถภาพใหม่ - ให้ข้อมูลป้อนกลับ - ประเมินและติดตามผล	4. ดำเนินการตามแผน 5. จัดให้มีการสะท้อนผลการทำงาน	3. วงจรการชี้แนะ - ทบทวนแผนงาน - สังเกตการทำงาน - ให้ข้อมูลป้อนกลับ	4. ดำเนินการตามแผนงานหรือกิจกรรมที่วางไว้ 5. การทบทวนกิจกรรมหรือแผนพัฒนาความสามารถ	3. ดำเนินการชี้แนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ 4. ดำเนินการชี้แจงประสบความสำเร็จ	5. ดำเนินการชี้แนะ ด้วยวงจรการชี้แนะ 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการชี้แนะ การชี้แนะ และการสรุปผลการชี้แนะ
		4. การประเมินและติดตาม (evaluation and follow-up)	6. สิ้นสุดความสัมพันธ์ในการชี้แนะ		7. ประเมินกระบวนการทำงาน สรุปหลักการ เพื่อนำไปปรับใช้ครั้งต่อไป

3.1.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพการชี้แนะ

ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารพบว่าคำว่าสมรรถภาพ(competency) เป็นความสามารถประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และเจตคติ (attitudes) หรือเรียกว่า KSAs ที่บุคคลใช้ในการทำงานจนประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงเลือกสมรรถภาพการชี้แนะส่วนที่เป็นทักษะตามที่ปรากฏในเอกสารที่สัมพันธ์กับผลการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน (direct observation) ของนักวิชาการพี่เลี้ยง เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างตัวบ่งชี้การประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง ดังนี้

ตารางที่ 8 ผลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพการชี้แนะ

สมรรถภาพการชี้แนะ	แนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพการชี้แนะ		สมรรถภาพการชี้แนะที่นำมาใช้ในการวิจัย
	Patterson and others (2000: 190)	Feger, Woleck and Hickman (2004: 15-16)	
ทักษะการชี้แนะ	1. ทักษะการฟัง 2. ทักษะการตีความภาษา 3. ทักษะการสื่อสารด้วยการพูดและเขียน	1. ทักษะการสะท้อนผลการทำงาน 2. ทักษะการแก้ปัญหา	1. ทักษะการฟัง 2. ทักษะการตีความภาษา 3. ทักษะการสื่อสารด้วยการพูดและเขียน 4. ทักษะการสะท้อนผลการทำงาน 5. ทักษะการแก้ปัญหาในการชี้แนะ
ความรู้ ความเข้าใจที่ใช้ในการชี้แนะ		1. ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา 2. ความรู้เกี่ยวกับการสอน 3. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติกรชี้แนะ	1. การประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระ 2. การประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการสอน 3. การประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการชี้แนะ
เจตคติ			เจตคติต่อการพัฒนาครูด้วยการชี้แนะ

3.1.4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาพี่เลี้ยง

จากการศึกษาเอกสารพบว่า มีการนำเสนอขั้นตอนการพัฒนาพี่เลี้ยงในบริบทต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้เลือกมาปรับใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาพี่เลี้ยง

ขั้นตอนการพัฒนาพี่เลี้ยง(mentor)				ขั้นตอนการพัฒนาพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ในการวิจัย
Wunach (1994: 54)	Thody (1997:65-66)	Miller (2002: 194-195)	Manning (2005:15-20)	
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของระบบที่สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร			1. ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องประชุมผู้บริหาร และคณะครู	1. ประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ชี้แจงแนวดำเนินการ 2. กำหนดวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยงให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน/โรงเรียน
2. การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงกับผู้รับการฝึก	1. คัดเลือกพี่เลี้ยงตามเกณฑ์ที่กำหนด 2. จับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการฝึก	1. คัดเลือกคนเข้ามาเป็นพี่เลี้ยง(recruitment)	2. รับสมัครพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 3. จับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการฝึก	3. คัดเลือกนักวิชาการพี่เลี้ยง และครูเข้าร่วมการดำเนินงาน
3. การฝึกอบรมพี่เลี้ยง		2. ฝึกอบรมพี่เลี้ยง	4. อบรมและทำความเข้าใจแผนการทำงาน	4. ประชุมนิเทศ/ให้ความรู้พื้นฐานเรื่องการชี้แนะให้แก่ นักวิชาการ พี่เลี้ยง
	3. วางแผนการดำเนินการ 4. พี่เลี้ยงดำเนินการตามแผนที่วางไว้ 5. พี่เลี้ยงและประชุมสะท้อนการเรียนรู้ 6. พี่เลี้ยงรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน	3. ดำเนินการตามแผนงาน	5. ดำเนินการตามแผนและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พี่เลี้ยงด้วยการประชุมเดี่ยว (individual conference) และการประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง(group meeting)	5. นักวิชาการพี่เลี้ยงและครูร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน 6. ดำเนินการตามแผนงาน 7. การสะท้อนการทำงานของนักวิชาการพี่เลี้ยงและรายบุคคล และการประชุมกลุ่มนักวิชาการพี่เลี้ยง
4. การประเมินประสิทธิผลของระบบพี่เลี้ยง		6. ประเมินผลการดำเนินงาน	6. นำเสนอผลการดำเนินงาน 7. ประเมินผลการดำเนินงาน	8. การสรุปผลการดำเนินการ 9. ประเมินผลการดำเนินการ

3.1.5 ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการฯ

แนวคิดหลักที่ใช้เป็นพื้นฐานของกระบวนการฯที่พัฒนาขึ้น คือ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อความเหมาะสมในการออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และสภาพบริบทของการนำกระบวนการไปใช้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเพื่อคัดสรรแนวคิดที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ นั้น มาพัฒนาเป็นกระบวนการฯ ในงานวิจัย ดังนี้

1) แนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (experiential learning)

ผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ แล้ววิเคราะห์เป็นขั้นตอนเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาขั้นตอนตามแนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์

ขั้นตอนตามแนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์			ขั้นตอนการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่นำมาใช้ในการวิจัย
Moon (2004: 125-128)	Kolb (1984: 42)	Barnett (1989 cited in Caffarella and Barnett, 1994: 38-39)	
1. ระยะสะท้อนการเรียนรู้ 2. ระยะนำเสนอผลการเรียนรู้ 3. ระยะการเรียนรู้จากการทบทวนกระบวนการทั้งหมด	1. การรับประสบการณ์จากสิ่งที่เป็นรูปธรรม 2. การสังเกตและใคร่ครวญประสบการณ์ 3. การสร้างแนวคิดเชิงนามธรรมและสรุปเป็นหลักการ 4. การประยุกต์ใช้หลักการ	ขยายรูปแบบของ Kolb โดยเพิ่มขึ้น “การวางแผนปฏิบัติงาน” โดยแทรกระหว่างขั้นการสรุป มโนทัศน์และขั้นการนำหลักการไปใช้	1. ขั้นการมีประสบการณ์ การชี้แนะในโรงเรียน 2. ขั้นการสะท้อนผลการชี้แนะ 3. ขั้นสร้างแนวคิด / หลักการของการชี้แนะ 4. ขั้นสรุปและวางแผนการนำแนวคิด/หลักการไปใช้ 5. ขั้นประยุกต์ใช้หลักการ / แนวคิด 6. ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการประยุกต์ใช้หลักการ/แนวคิด

2) แนวคิดการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training)

จากการศึกษาเอกสารพบว่า หลักคิดสำคัญของการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training) คือ การพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานสภาพและปัญหาของสถานศึกษา ซึ่งต่างจากแนวคิดการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based development) ที่

เน้นให้บุคลากรในโรงเรียนพัฒนาตนเอง เจตนาของการพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพ การชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง คือให้ใช้ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้ไปใช้ในทำงานการชี้แนะ การสอนในสภาพการทำงานจริงในโรงเรียน แนวคิดการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้

ตารางที่ 11 ผลการศึกษาแนวคิดการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training)

แนวคิดการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน			แนวคิดการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำมาใช้ในการวิจัย
UNESCO (1986: 11-14)	Putunasen (2004: 3-4)	สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2547: ข-จ)	
1. การอบรมเน้นเป้าหมายการจัดการศึกษาที่โรงเรียนปรารถนาบรรลุถึง 2. แนวทางและวิธีการเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และใช้ทรัพยากรในโรงเรียนเป็นหลัก 3. สาระที่ใช้ในการพัฒนามาจากสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน	1. การอบรมอยู่ในสภาพการทำงานปกติ 2. โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการอบรม 3. การฝึกอบรมอยู่บนพื้นฐานความสมัครใจ 4. ผู้ฝึกและผู้รับการฝึกอบรมในรับการกำหนดวิธีการวางแผนและดำเนินการ 5. ใช้วิธีการฝึกที่หลากหลาย	1. การพัฒนาเกิดขึ้นตามสภาพและปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. โรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ 3. เป็นการพัฒนาโดยครูหรือกลุ่มครูที่มีความรู้ 4. ใช้กระบวนการเป็นวงจร วางแผน ปฏิบัติ และประเมิน 5. มีการนิเทศแบบกัลยาณมิตรนิเทศ 6. เป็นการทำงานตามภาระปกติเพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพของนักเรียน	1. เน้นการปฏิบัติงานการชี้แนะในโรงเรียน 2. สาระที่ใช้ในการชี้แนะมาจากสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา 3. ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเป็นฐานในการดำเนินการ 4. บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน 5. มีขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบชัดเจน 6. เป้าหมายสำคัญคือการพัฒนามาตรฐานการทำงานของครูและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

3.2 ผลการศึกษาเอกสารของโครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการชี้แนะ

ผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารพบว่ามีโครงการทั้งในต่างประเทศและในประเทศ จำนวนหนึ่งที่ได้มีการนำกระบวนการชี้แนะไปใช้ในการพัฒนางานและการจัดการเรียนการสอน อันเป็นความรู้ในภาคปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา เลือกรับ ปรับใช้ความรู้บางประการเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะฯ ที่จะพัฒนาขึ้น ดังนี้

ตารางที่ 12 ข้อเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารของโครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ

ชื่อโครงการ/หน่วยงาน	ข้อเรียนรู้
<p>1. ศูนย์การชี้แนะทางปัญญา (Center for cognitive coaching)</p>	<p>1) การชี้แนะเป็นสื่อกลางทางความคิด ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงครุหะหนักในการกระทำของตนเอง โดยอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจ(trust) และการสร้างความสัมพันธ์อันดี(rapport)</p> <p>2) การชี้แนะต้องการความเป็นระบบในการทำงานและใช้เวลาในการสร้างวัฒนธรรมการชี้แนะในโรงเรียน</p> <p>3) มิติของการสนับสนุนส่งเสริมการชี้แนะ ประกอบด้วย การชี้แนะ(coaching) การร่วมมือ(collaborating) การให้คำปรึกษา(consulting) และการประเมิน(evaluating)</p> <p>4) การผลิตสื่อที่ส่งเสริมกระบวนการชี้แนะ ได้แก่ แผ่นช่วยจำ(memory mats) ที่ประมวลทักษะการชี้แนะ และหนังสือคู่มือ เป็นต้น</p>
<p>2. โครงการ The coaching model in America's choice schools</p>	<p>1) การมีจุดเน้นในการพัฒนา(focusing) ที่เป็นจุดร่วมของทั้งโรงเรียน ช่วยให้การพัฒนามีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น</p> <p>2) การเริ่มต้นด้วยการจัดให้มีห้องเรียนต้นแบบ เริ่มจากครูที่อาสาสมัคร เต็มใจเข้าร่วมพัฒนา แล้วจึงขยายไปสู่ชั้นเรียนอื่น ๆ</p> <p>3) การชี้แนะรายบุคคลและการชี้แนะในชั้นเรียน ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างในการสอน(instructional modeling) การร่วมจัดการเรียนการสอน(co-teaching) การสนทนาพูดคุย(dialogue) การสังเกตการสอนและการให้ข้อมูลป้อนกลับ(formal observation and feedback) และ การชี้แนะแบบไม่เป็นทางการที่ใช้เวลาน้อย ๆ ในการเข้าไปเยี่ยมชั้นเรียน พูดคุย และให้ข้อมูลที่จำเป็น (informal one-on-one coaching)</p> <p>4) นอกจากการชี้แนะแก่ครูในชั้นเรียนแล้ว ยังมีการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบอื่น เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของรูปแบบ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประชุมครู(teacher meeting) เน้นไปที่การพัฒนาทีมงานในการจัดการสอนและเรียนรู้ร่วมกัน เน้นไปที่การปฏิบัติ(action-focused) ได้แก่ การวิเคราะห์งานของนักเรียน การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน - การจัดกลุ่มเรียนรู้(study groups) เน้นไปที่การรับข้อมูลความรู้ใหม่จากเอกสารหรือบทความ นำมาอภิปรายหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมผู้เกี่ยวข้อง(all-staff meeting) ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจเส้นทางการพัฒนา และเรียนรู้สาระสำคัญในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน <p>5) ปัจจัยที่ทำให้โครงการ America's choice school ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(human relations skills) การทำงานร่วมกันจนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน(inclusiveness) ภูมิหลังและประสบการณ์ของผู้ชี้แนะ และการมีส่วนร่วม การสนับสนุนส่งเสริมจากฝ่ายบริหาร</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ) ข้อเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารของโครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ

ชื่อโครงการ/หน่วยงาน	ข้อเรียนรู้
<p>3. โครงการ The Annenberg institute for school reform (AISR)</p>	<p>1) การชี้แนะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพียงคำตอบเดียว เนื่องจากการชี้แนะช่วยเชื่อมระหว่างเป้าหมายที่ต้องการกับการปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตามต้องเชื่อมโยงกับวิธีการพัฒนาวิชาชีพแบบอื่น ๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน</p> <p>2) รูปแบบการชี้แนะควรมีการปรับให้เหมาะสมกับลักษณะของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน โครงสร้างบริหาร(departmentalization) จำนวนนักเรียน</p> <p>3) โรงเรียนกับหน่วยงานที่ดูแลในพื้นที่มักมีปัญหาในการติดต่อประสานงาน เพราะไม่สามารถเข้าไปติดตามดูแลได้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นผู้ชี้แนะจึงควรเป็นผู้ประสานงานเชิงนโยบายระหว่างหน่วยงานที่ดูแลกับโรงเรียนด้วย</p> <p>4) กระบวนการชี้แนะที่ให้ครูอาสา(voluntary) เข้าร่วมโครงการช่วยให้ได้ครูที่มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาการสอน หากเป็นการสั่งการหรือบังคับ(mandated) อาจทำให้ไม่เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้</p> <p>5) วิธีการชี้แนะจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (1) change coach เป็นการชี้แนะเพื่อการพัฒนาทั้งโรงเรียน เป็นการพัฒนาทักษะให้แก่ผู้บริหารและครู ผู้นำ และ (2) content coach เน้นการชี้แนะการสอนให้แก่ครู เน้นเฉพาะสาระวิชา และทำงานกับครูเป็นหลัก</p> <p>6) ในกระบวนการในการพัฒนาผู้ชี้แนะ ผู้ชี้แนะควรมีโอกาสได้สังเกตการทำงานของผู้อื่น ๆ และมีการสะท้อนผลการสังเกต</p>
<p>4. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (ชุดโครงการ พร.)</p>	<p>1) นักวิชาการที่เลี้ยงควรร่วมเรียนรู้กับโรงเรียนในลักษณะผู้ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา โดยการทำงานช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้มีโอกาสเรียนรู้จากการเผชิญปัญหาจริง และได้ทดลองใช้ความรู้ในสภาพการณ์จริง</p> <p>2) นักวิชาการที่เลี้ยงไม่ควรช่วยเหลือโรงเรียนจนกระทั่งโรงเรียนต้องพึ่งพาตลอดเวลา แต่ควรพัฒนาโรงเรียนให้พึ่งตนเอง โดยการชี้แนะให้คิด ลงมือทำแก้ปัญหา และชื่นชมความสำเร็จของตนเอง</p> <p>3) นักวิชาการที่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจทางวิชาการ ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาทางวิชาการ ได้ รู้จักใช้จิตวิทยาและมีกลยุทธ์หลากหลายในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและผู้บริหารจนเป็นที่ยอมรับ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี</p> <p>4) นวัตกรรม / แนวทาง / กลยุทธ์ / วิธีการเฉพาะที่นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถเลือกใช้ในการพัฒนาโรงเรียนและครู ได้แก่</p> <p>4.1) ยุทธวิธี กระตุ้น-หนุน-หนี เริ่มจากการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนปรับความเข้าใจตรงกัน สนับสนุนให้ทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อประสบความสำเร็จแล้วจึงค่อย ๆ ดอนตัวออกจากการทำงาน เพื่อให้โรงเรียนมั่นใจที่จะ</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ) ข้อเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารของโครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ

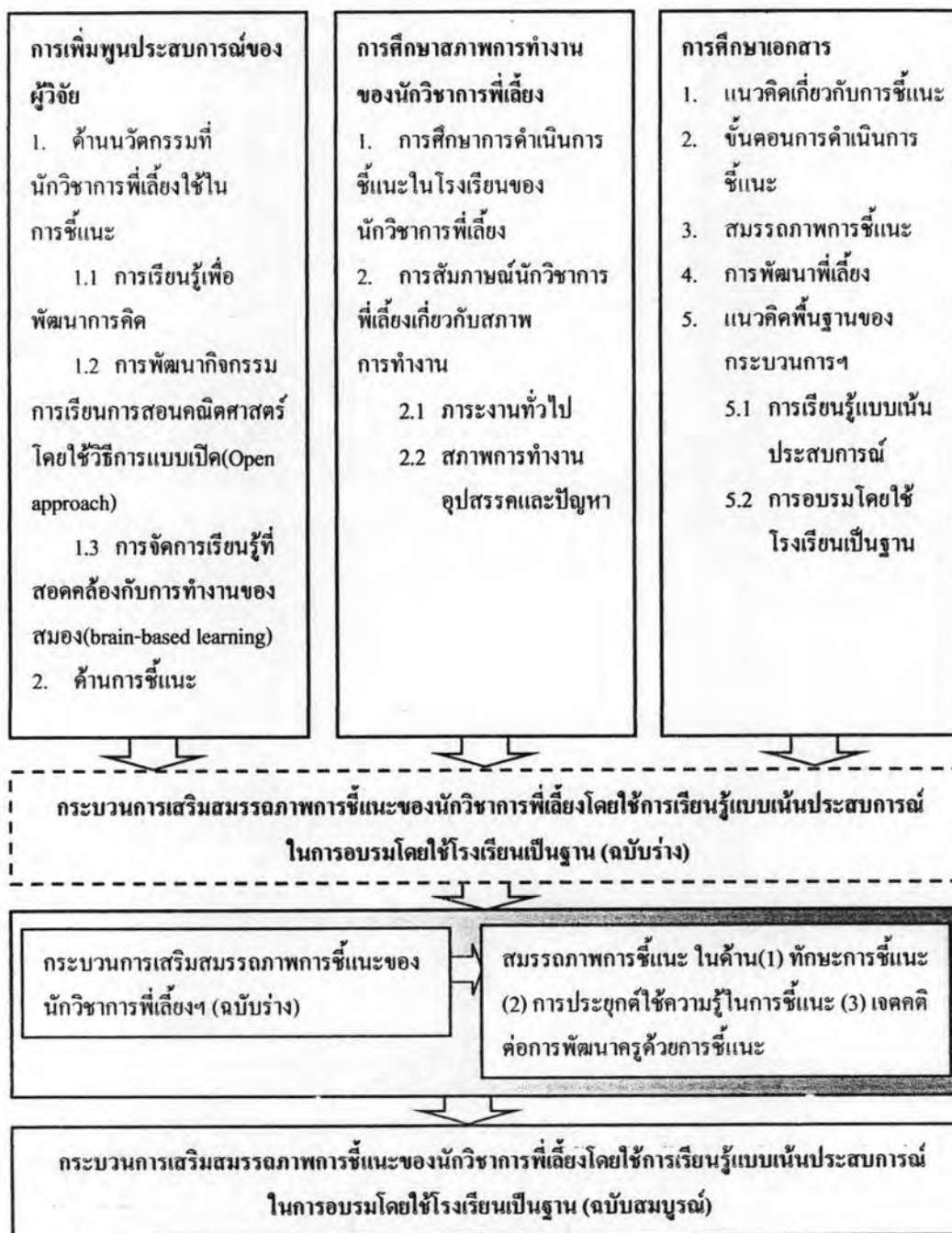
ชื่อโครงการ/หน่วยงาน	ข้อเรียนรู้
<p>4. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (ชุดโครงการวพร.) (ต่อ)</p>	<p>ยื่นด้วยตัวเอง</p> <p>4.2) การนิเทศแบบต่อยอดประสานการณ์ โดยเริ่มจากครูที่มีทัศนคติระดับสูงก่อน โดยให้ครูบอกเล่าความรู้สึก ความคิด และกระบวนการทำงาน ผู้นิเทศหาจุดดีเพื่อยกย่องชื่นชม กระตุ้นให้ครูกิจหาประเด็นและวิธีการพัฒนา กำหนดกิจกรรมการนำไปดำเนินการ และการนัดหมายครั้งต่อไป</p> <p>4.3) การนิเทศแบบเผชิญหน้า พบว่าการช่วยเหลือรายบุคคลสามารถช่วยเหลือครูได้ดี แต่ใช้เวลามาก การนิเทศเป็นช่วงสั้นทำให้ครูได้ช่วยเหลือกัน ได้มาก เนื่องจากมีความคล่องตัว เนื่องจากเนื้อหาและวัยของผู้เรียนใกล้เคียงกัน การนิเทศเป็นกลุ่มช่วยให้ครูเห็นภาพการทำงานของคนอื่น และเป็นกระตุ้นการทำงานของตนเอง</p> <p>4.5) การตั้งคำถามให้ครูกิจ ในระยะแรกครวมักอึดอัดไม่ยอมตอบ อาจถูกต่อต้านบ้าง เมื่อครูเริ่มคิด ก็จะเริ่มตั้งคำถามให้นักเรียนคิดและสะท้อนการทำงาน</p> <p>4.6) การเริ่มต้นการชี้แนะช้า ๆ เพื่อไปเร็ว (go slow to go fast) การทำงานควรเป็นไปในลักษณะทำช้าเพื่อไปเร็ว หมายความว่า การเริ่มต้นทำงานควรเป็น ไปอย่างรอบคอบ ดูแลให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ซึ่งอาจต้องใช้เวลามาก แต่ถ้ามีความเข้าใจแล้วก็จะดำเนินการ ได้อย่างรวดเร็วในภายหลัง</p>
<p>5. โครงการสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษาในประเทศไทย (Strengthening Environmental Education in Thailand : SEET)</p>	<p>1) บทบาทของผู้ชี้แนะ ได้แก่ (1) เป็นกระบอกที่สะท้อนความคิดและความจริงของการกระทำให้เป็นระบบด้วยบรรยากาศสร้างสรรค์ (2) เป็นหน้าต่างที่เปิดโอกาสสู่ การเชื่อมโยงกับความรู้และปัจจัยภายนอกเพื่อเพิ่มทางเลือกและความมั่นใจในการตัดสินใจและลงมือกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาดตนเอง (3) สร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจ และสนับสนุนให้คิดต่อเนื่อง</p> <p>2) คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ชี้แนะ ได้แก่ เป็นบุคคลที่มีต้นทุนของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิธีสอนรวมถึงมีบุคลิกภาพและเจตคติที่ดีอย่างสม่ำเสมอ มีความยืดหยุ่น ไว้วางใจความรู้สึก และเป็นกัลยาณมิตร มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่เข้าใจธรรมชาติวัฒนธรรมการทำงาน มีการพัฒนาทักษะการฟัง การคิด การถาม และการเขียนที่ชัดเจน มีระบบการคิดทบทวน(reflective thinking) มีพฤติกรรมกรมองเชิงบวก จับถูก คิดถึงปัญหาเริ่มจากตนเอง มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม พุคน้อยลง ฟังมากขึ้น ไม่สั่งการ ช่วยกำหนดจุดพัฒนา เชื่อมโยง และสนับสนุนความเปลี่ยนแปลง</p> <p>3) กระบวนการชี้แนะในโครงการสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษาในประเทศไทย มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนครูให้ปฏิบัติการสอนได้อย่างยั่งยืน มีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ) ข้อเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารของโครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ

ชื่อโครงการ/หน่วยงาน	ข้อเรียนรู้
5. โครงการสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษาในประเทศไทย (Strengthening Environmental Education in Thailand : SEET) (ต่อ)	(2) การเตรียมตัว ทบทวนเป้าหมายและหลักการของผู้ชี้แนะ (3) การสร้างความคุ้นเคยและทบทวนจุดประสงค์ของโครงการ (4) การค้นหาปัญหาและสิ่งรบกวนจิตใจเพื่อกำหนดจุดเน้น (5) การวางแผนแก้ปัญหาและลงมือทำตามแผน (6) การติดตามผล (7) จัดทำรายงาน
6. การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน Spokane Public School	<p>1) การจัดให้มีผู้ชี้แนะภายในโรงเรียนมีโอกาสทำให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง นักวิชาการที่เลี้ยงควรใช้เวลาส่วนหนึ่งในการวางแผนร่วมกับโรงเรียนเพื่อสร้างระบบการชี้แนะ และสรรหาคูที่เลี้ยงขึ้นภายในโรงเรียน</p> <p>2) ควรจัดให้มีการนำเสนอกิจกรรมการชี้แนะแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกแก่นักวิชาการที่เลี้ยง ได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน</p> <p>3) การวางลำดับขั้นของการชี้แนะ ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงเลือกใช้ในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูที่มีระดับความสามารถที่แตกต่างกันได้แก่</p> <p style="padding-left: 40px;">3.1) การเป็นแบบอย่าง (modeling) ผู้ชี้แนะเป็นผู้ดำเนินการจัดการเรียนการสอน ครูเป็นผู้สังเกตการสอน</p> <p style="padding-left: 40px;">3.2) การสอนร่วมกัน(co-teaching) ผู้ชี้แนะและครูร่วมกันวางแผน และจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p style="padding-left: 40px;">3.3) การสอนงาน (guided practice) ครูจัดการเรียนการสอนโดยผู้ชี้แนะช่วยเหลือบ้างตามสมควร</p> <p style="padding-left: 40px;">3.4) การสังเกตการสอน(observation) ครูจัดการเรียนการสอน ผู้ชี้แนะเป็นผู้สังเกตการสอนและให้ข้อมูลป้อนกลับ</p> <p>4) ในระยะแรกมีการเรียนรู้คำศัพท์ร่วม(common language) เพื่อใช้สื่อความคิดของตนเอง ในช่วงการสะท้อนการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มคุณภาพให้การทำงานในระยะต่อไป</p>

4. ผลการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย(research framework)

ผลการเพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้วิจัย ผลการศึกษาสภาพการทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยง และผลการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลต่าง ๆ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยในระยะต่อไป ดังภาพ



ภาพที่ 18 กรอบแนวคิดในการวิจัย(research framework)

ผลการศึกษาระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(ฉบับร่าง)

1. ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากการผลการศึกษาในระยะที่ 1

ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ในระยะที่ 1 เพื่อกำหนดเป็นนัยสู่การใช้ในกระบวนการฯ (implication) ที่พัฒนาขึ้น และอุปนัย(induction)ข้อมูลไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการฯ ที่พัฒนาขึ้น มีรายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
การเพิ่มพูนเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านการเรียนการสอน และการชี้แนะ		
1) การเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเรื่อง “การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด” 2) การสังเกตการจัดการชั้นเรียนและเป็นผู้ช่วยครู ในโรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา 3) การฝึกปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาไทย ในกิจกรรมภาคบ่าย(afternoon activity) ในฐานะครูนอกเวลา(part-time teacher) ในโรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา 4) การเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการแบบเปิด(open approach)” 5) การเข้าร่วมฝึกอบรมกับ National council for school leaderships(NCSL)	ผู้ใช้กระบวนการฯ ควรมีพื้นฐานด้าน การจัดการเรียน การสอน และด้าน การชี้แนะ ดังนั้นจึง ควรได้รับการพัฒนา ด้วยวิธีการต่าง ๆ และควรมีความรู้ เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ นักวิชาการที่เลี้ยงใช้ ในการดำเนินการ ชี้แนะ	คุณสมบัติพื้นฐาน ของผู้ใช้ กระบวนการฯ
ข้อมูลการรับการฝึกอบรมหลักสูตรที่เลี้ยงกับ British Council และ กระทรวงศึกษาธิการ		
ทักษะที่จำเป็นต่อการชี้แนะที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ 2) การฟังที่มีประสิทธิภาพ(active listening) 3) การใช้คำถามเพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจ 4) การกระตุ้นให้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับการกระทำหรือ การเรียนรู้ 5) การทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองและชื่นชมกับความสำเร็จ	กระบวนการ จำเป็นต้องฝึกทักษะ การชี้แนะ 5 ประการ ให้แก่นักวิชาการ ที่เลี้ยงเพื่อให้ การชี้แนะมี ประสิทธิภาพ	หลักการ
ข้อควรคำนึงถึงในการดำเนินการชี้แนะ 1) ควรมีการกำหนดช่วงเวลาที่ใช้ในการชี้แนะเพื่อให้สามารถ บรรลุผลการชี้แนะในเวลาที่เหมาะสม 2) สภาพปัญหาที่กว้างมาก ไม่อาจนำไปสู่การแก้ปัญหาได้จริง จึงควรใช้คำถามเพื่อหาจุดเน้นของปัญหาที่แท้จริง 3) ควรเปิดโอกาสให้ครูเล่าเรื่อง และผู้ชี้แนะใช้คำถามช่วยให้ จักระบบการคิดได้ 4) เป้าหมายสำคัญของการชี้แนะเพื่อช่วยให้ครูปรับปรุง การเรียนการสอนของตนเอง การชี้แนะจึงควรมีข้อสรุปเป็น แนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	วิธีการฝึกการชี้แนะ ควรใช้สถานการณ์ ปัญหาการสอนของ ครูมาเป็นสื่อใน การพัฒนา สมรรถภาพ การชี้แนะของ นักวิชาการที่เลี้ยง	หลักการ

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
<p>แนวปฏิบัติในการดำเนินการชี้แนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ควรให้ครูได้ตัดสินใจเลือกกระทำของตนเอง 2) ในฐานะที่พี่เลี้ยงเป็นผู้มีประสบการณ์อาจแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้ครูได้ทางเลือกในการนำไปปฏิบัติมากขึ้น 3) การสะท้อนการทำงาน(feedback) ควรเป็นการพรรณาส่งที่เห็นไม่ควรตัดสินผิด/ถูก แต่ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ประเมินผลการทำงานของตนเอง 4) การดำเนินการชี้แนะอาจจัดเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการติดตามการเรียนการสอน มีการติดตามการทำงานของครูได้หลายวิธีเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอน ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> (1) การสังเกตการสอน (classroom observation) (2) การตรวจผลงานนักเรียน(pupil work) (3) การพิจารณาแผนการสอน 	<p>นักวิชาการที่เลี้ยง ควรได้รับการพัฒนา วิธีการสะท้อน การทำงานของครู และวิธีการชี้แนะที่ หลากหลายเพื่อให้ เลือกใช้ให้เหมาะสม กับสถานการณ์ ปัญหา/ความต้องการ ของครู</p>	<p>ความรู้/ทักษะ พื้นฐาน</p>
<p>คำแนะนำในการดำเนินการชี้แนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การใช้ภาษากาย(body language) ช่วยให้การชี้แนะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การสบตา การสัมผัส การพยักหน้า 2) การใช้คำถามในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม การถามเพื่อตรวจสอบหาปัญหาที่แท้จริง 3) ผู้ชี้แนะอาจทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการประสานข้อมูลเพื่อช่วยแก้ปัญหา เช่น คิดค้ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือนักเรียน 4) การค้นพบปัญหาที่แท้จริงย่อมพบคำตอบได้ การชี้แนะจึงจำเป็นต้องหาปัญหาที่แท้จริงให้พบ 5) ควรมีการวางข้อตกลงร่วมกัน วางแผนในการดำเนินการต่อไป 6) การตกลงร่วมกันว่าข้อมูลที่สนทนากันนั้นจะเป็นความลับหรือสามารถเปิดเผยให้กับบุคคลอื่นได้ 	<p>นักวิชาการที่เลี้ยง ควรได้รับการพัฒนา ในเรื่องการใช้ภาษา กาย การถามคำถาม การประสานทาง วิชาการ การแก้ไข ปัญหา การวางแผน การทำงานและรักษา ความลับของครู เพื่อให้การชี้แนะมี ประสิทธิภาพมาก ขึ้น</p>	<p>ความรู้/ทักษะ พื้นฐาน</p>
<p>ความคิดเห็นต่อวิธีการชี้แนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปัญหาในการดำเนินการสอนนั้น บางเรื่องครุคิดว่าควรรับการปรึกษากับคนที่ตนเองคิดว่าไว้ใจและเชื่อมั่นว่าจะช่วยเหลือตนเองได้จริง 2) ปัญหาในการสอนครูที่นำเสนอขึ้นมาในระยะแรกเป็นปัญหาที่ใหญ่ ที่ผู้ชี้แนะต้องใช้วิธีการถามเพื่อข้อยไปสู่ต้นตอของปัญหา 	<p>การชี้แนะที่ดีควรมี สร้างความไว้ใจ และมีการสืบเสาะหา สาเหตุที่แท้จริงของ ปัญหา</p>	<p>ความรู้/ทักษะ พื้นฐาน</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
<p>3) ครูมีแนวโน้มเล่าสภาพปัญหาในเชิง “การบ่น” ซึ่งต้องมีวิธีการจัดระบบความคิดให้และร่วมกันแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา</p> <p>4) ผู้ชี้แนะและครูที่มีความคุ้นเคยกัน ลักษณะของปฏิสัมพันธ์มักเป็นไปในลักษณะของการสนทนา(dialogue) กว่ากรชี้แนะ จึงควรพิจารณาเรื่องระยะห่างระหว่างบุคคล(personal space)</p>	<p>การชี้แนะที่ดีควรมีสร้างความไว้วางใจและมีการสืบเสาะหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา</p>	<p>ความรู้/ทักษะพื้นฐาน</p>
<p>ลักษณะการทำงานใน Hillcrest School and Community College</p> <p>การประเมินและร่วมกันพัฒนาการสอนมีการดำเนินการหลายลักษณะ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมิน(teachers as a peer observation) 2) การมอบรางวัลให้แก่ครูที่มีผลการสอนดี(teachers awards) 3) การสร้างทีมผู้นำระดับกลาง(leadership/middle leaders) 4) หน่วยงานที่มาประเมินและพัฒนา คือ Office for Standards in Education (Ofsted) 5) การจัดให้มีหน่วยงานอื่นมาช่วยประเมิน (Joint Area Review: JAR) 	<p>การมีแนวทาง การประเมินที่ หลากหลาย จะช่วย ให้นักวิชาการที่เลี้ยง เลือกใช้ให้เหมาะสม กับบริบทของ โรงเรียนได้มากขึ้น</p>	<p>แนวทาง การสรุปผล การดำเนินการ</p>
<p>หลักการสำคัญของการชี้แนะ</p> <p>“ความฝันในการพัฒนาของครูอาจยิ่งใหญ่เหมือนการสร้างตึก แต่การชี้แนะเป็นวางอิฐทีละก้อน” การชี้แนะจึงมุ่งพัฒนาประเด็นเล็กๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายใหญ่</p>	<p>นักวิชาการที่เลี้ยง ควรเห็นความสำคัญ ของการชี้แนะในแต่ละ ครั้ง</p>	<p>หลักการชี้แนะ</p>
<p>กลวิธีการชี้แนะ(coaching tips)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ควรทำให้ครูรู้สึกผ่อนคลาย และชื่นชมให้มาก 2) พยายามฟังสิ่งที่ครูทำได้ดีมากกว่าเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุง 3) กำหนดเป้าหมายสุดท้ายร่วมกัน และวางเป้าหมายย่อยในการชี้แนะแต่ละครั้ง 4) การชี้แนะแต่ละครั้งควรให้ครูเป็นผู้สรุปการเรียนรู้ของตนเองและวางแผนการทำงานในครั้งต่อไป 	<p>นักวิชาการที่เลี้ยง ควรเรียนรู้กลวิธี การชี้แนะต่าง ๆ ที่ ช่วยสามารถชี้แนะ ได้ดี</p>	<p>เนื้อหาสาระ: กลวิธี/ เทคนิคการชี้แนะ</p>
<p>เทคนิคสำหรับการชี้แนะ (coaching tips)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผลเบื้องหลังของการกระทำ 2) ตั้งคำถามเชิงประเมินผลการกระทำ ความรู้สึก ความสำเร็จ 3) ถามเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิมและวิธีการใหม่ที่จะทำ 	<p>นักวิชาการที่เลี้ยง ควรได้รับการฝึกให้ ใช้คำถามแบบต่าง ๆ</p>	<p>เนื้อหาสาระ: เทคนิคการชี้แนะ</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ในกระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของกระบวนการฯ
4) ตั้งคำถามเพื่อให้ครูพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง 5) ร่วมวางแผนในการทำงาน นัดหมายและสร้างข้อตกลง 6) การสะท้อนการเรียนรู้เชิงบวก(positive approach and no blame)	เพื่อใช้ประกอบการดำเนินการชี้แนะเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	เนื้อหาสาระ
หลักการของการชี้แนะ คือ 1) มีพันธะสัญญาต่อกันในการช่วยเหลือรายบุคคล 2) ชี้แนะไปบนพื้นฐานของความจริง(truth) การไว้วางใจ(trust) และการเปิดใจยอมรับ(openness) 3) มีจุดเน้นที่สิ่งๆที่ได้รับการชี้แนะคิดและมีประสบการณ์อยู่	นักวิชาการที่เลี้ยงควรได้รับการฝึกให้ช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล โดยใช้ข้อมูลของครูมาเป็นพื้นฐานในการชี้แนะ	หลักการชี้แนะ
พฤติกรรมของผู้ชี้แนะที่อาจเป็นอุปสรรคในการทำงาน 1) พูดมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้ครูพูด 2) สงสารจนเกินเหตุ จึงพยายามแก้ไขปัญหาให้ 3) พยายามจะกำกับหรือควบคุมการสนทนา 4) เน้นไปที่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดหรือทำไม่ได้ 5) พยายามกำกับวิธีการแก้ปัญหาให้ มองหาแต่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด จนลืมกระบวนการแก้ปัญหา	นักวิชาการที่เลี้ยงควรระมัดระวังไม่ให้พฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคเกิดขึ้นในการชี้แนะของคน	เนื้อหาสาระเกี่ยวกับการชี้แนะ
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะความสัมพันธ์แบบเพื่อนคู่คิด(critical friend) โดยใช้ทักษะสำคัญ คือ 1) การเป็นกระบวนการ(facilitator) ช่วยให้ทีมงานไปถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การชี้แนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ การชี้แนะเป็นขั้นตอนในการที่ช่วยให้บุคคลได้ช่วยเหลือตนเองได้ ได้ค้นพบตนเอง และค้นพบกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ผู้ชี้แนะควรใช้การชี้แนะ (common style of coaching) แบบต่าง ๆ ที่มีทั้งมีลักษณะการผลัก (push) ได้แก่ การบอกความรู้ และการดึง (pull) ได้แก่ การฟังอย่างตั้งใจ โดยมีการใช้อย่างสมดุล การบอกความรู้เพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นการชี้แนะที่ดี 3) คำถามให้ข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ 3.1) อะไรที่ทำได้ดี (What went well?: WWW) 3.2) จะดีกว่านี้ถ้า...(even better if: EBI)	การเสริมสมรรถภาพการชี้แนะให้แก่ นักวิชาการที่เลี้ยง ควรฝึกการเป็นกระบวนการ การใช้วิธีการชี้แนะแบบต่าง ๆ อย่างสมดุล และการใช้คำถามข้อมูลป้อนกลับ	บทบาทของผู้ใช้กระบวนการฯ

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
ประเด็นที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม (field study) ที่กิ่งอำเภอชำสูง จังหวัดขอนแก่น		
<p>1) ความคุ้นเคย ความไว้วางใจ ระหว่างนักวิชาการที่เลี้ยงผู้บริหารและคณะครู มีส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารกล่าวพูดในข้อบกพร่องที่ต้องการความช่วยเหลือ นักวิชาการที่เลี้ยงก็กล้าที่จะให้คำแนะนำอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหน้า แสดงให้เห็นว่าควรมีการสร้างความสัมพันธ์กันมาเป็นระยะเวลาาน โดยมีการเกื้อกูลกันในลักษณะต่าง ๆ และนักวิชาการที่เลี้ยงที่ได้รับความไว้วางใจ ย่อมมีฝีมือลายมือในระดับหนึ่งจนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนได้</p>	<p>ให้โรงเรียนและคณะครูสมัครใจร่วมกระบวนการทำงาน ไม่เป็นการสั่งการหรือบังคับ ในระยะแรกอาจให้เวลากับการสร้างความสัมพันธ์ก่อนให้ความสำคัญกับผลการทำงาน</p>	<p>ขั้นตอนของการชี้แนะ (การเตรียมการ)</p>
<p>2) เนื่องจากศึกษานิเทศก์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการรับการฝึกอบรม การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อันเป็นคุณสมบัติที่ดีของนักวิชาการที่เลี้ยง ความรู้ความสามารถนั้นจะเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดหากได้มีการนำไปใช้ในโรงเรียน ในฐานะเป็นห้องทดลองของนักวิชาการที่เลี้ยง เพื่อนำความรู้ความสามารถที่มีไปใช้ให้เกิดผลกับการจัดการเรียนการสอนของครู และช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงเข้าใจข้อความรู้เหล่านั้นลึกซึ้งขึ้น</p>	<p>จัดให้นักวิชาการที่เลี้ยงทำงานกับโรงเรียน เป็นการนำความรู้ความสามารถไปใช้ในการอบรม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</p>	<p>หลักการ</p>
<p>3) การนิเทศ ติดตาม เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการฝึกอบรมที่จัดให้แก่คณะครูไปแล้ว เพื่อติดตามผลการดำเนินการ นักวิชาการที่เลี้ยงมีเวลาค่อนข้างจำกัดในการดูแลโรงเรียนแต่ละโรง แม้ว่าครูอาจพอใจหรือกระตือรือร้นมากขึ้นที่มึนักวิชาการที่เลี้ยงมาเยี่ยมและให้กำลังใจ แต่หากในมิติการพัฒนาการเรียนการสอนจำเป็นต้องอาศัยเวลาที่มากขึ้นและมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p>	<p>ไม่ควรเน้นที่ปริมาณของโรงเรียน แต่ควรเน้นที่จำนวนน้อย แต่ให้เข้มข้นและต่อเนื่อง</p>	<p>เงื่อนไขความสำเร็จของกระบวนการ</p>
<p>4) การนิเทศเน้นการช่วยเหลือแนะนำภาพใหญ่ของโรงเรียน ทำให้ขาดการให้ความช่วยเหลือครูบุคคลไป ซึ่งค้างมีความต้องการรับการพัฒนาแตกต่างกันไป การนิเทศจึงยังไม่ถึงการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนอันเป็นหัวใจหลักที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้ อาจกล่าวได้ว่าการทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยงเน้นในมิติของการนิเทศมากกว่ามิติของการชี้แนะ</p>	<p>การชี้แนะควรมีลักษณะคู่ขนานระหว่างการชี้แนะครูในชั้นเรียน และชี้แนะภาพใหญ่ระดับโรงเรียน</p>	<p>เงื่อนไขความสำเร็จของกระบวนการ</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
<p>5) ประเด็นในการนิเทศแต่ละครั้งใหญ่มาก ทั้งเรื่องหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนสิ่งแวดล้อมศึกษา ซึ่งต่างเป็นเรื่องใหม่ของคณะครู จึงมีประเด็นย่อย ๆ ที่ต้องเรียนรู้และแก้ปัญหาอีกมาก ครูต้องการความช่วยเหลือในทุกเรื่อง หากไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจนย่อมทำให้การแนะนำช่วยเหลือเป็นไปอย่างฉาบฉวย ไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้</p>	<p>มีจุดเน้นในการพัฒนาในประเด็นเล็ก ๆ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้เป็นหลัก</p>	<p>หลักการชี้แนะ</p>
<p>6) เป้าหมายในการพัฒนามาจากความต้องการของหน่วยงานที่ดูแลโรงเรียนเอง โดยอาจไม่ใช่ความต้องการของโรงเรียน การดำเนินการทั้งหมดจึงพึ่งพิงนักวิชาการที่เลี้ยงเป็นส่วนใหญ่ หากเป้าหมายของทั้งนักวิชาการที่เลี้ยงและโรงเรียนไม่สัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมไม่สามารถให้ครูพัฒนาการสอนได้เท่าที่ควร</p>	<p>เป้าหมายการชี้แนะที่มาจากปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและครูจะช่วยให้งานดำเนินไปได้มีมากขึ้น</p>	<p>หลักการชี้แนะ</p>
<p>7) การทำงานระหว่างนักวิชาการที่เลี้ยงกับครูในโรงเรียนมักพบว่า ครูมีปัญหาและข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนจำนวนมากที่ต้องการความช่วยเหลือ บางเรื่องจึงต้องอาศัยภูมิรู้ผสมกับศิลปะในการอธิบายให้ครูเข้าใจ ซึ่งบางประเด็นเป็นเรื่องที่ยากที่ต้องใช้ปฏิภาณในการตอบคำถามหรือให้ความกระจ่าง แสดงให้เห็นว่านักวิชาการที่เลี้ยงเองต้องมีความรู้ทางด้านหลักสูตรและการสอนที่กว้างขวาง ขณะเดียวกันก็ต้องมีวิธีการที่ช่วยทำให้ครูเข้าใจมากขึ้น</p>	<p>นักวิชาการที่เลี้ยงควรได้รับการพัฒนาความรู้ในเรื่องหลักสูตรและการสอนอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ</p>	<p>บทบาทของผู้ใช้กระบวนการฯ</p>
<p>8) ศึกษานิเทศก์สามารถทำความเข้าใจนวัตกรรมจัดการศึกษาผ่านการรับทราบชม การศึกษาเอกสาร และการคิดเชื่อมโยงเชิงตรรกะ แล่นวัตกรรมต่าง ๆ มีความละเอียด ลุ่มลึกกว่านั้นมาก ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยเฉพาะเมื่อให้ครูนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน จะพบว่ามีรายละเอียดต่าง ๆ ที่ต้องทำความเข้าใจ มีอุปสรรคปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ต้องรับความช่วยเหลือแก้ไข การให้ความช่วยเหลือของศึกษานิเทศก์จึงจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง และเรียนรู้ไปพร้อมกับครู</p>	<p>จัดให้นักวิชาการที่เลี้ยงเรียนรู้ไปพร้อมกับกับครูในบริบทการทำงานในโรงเรียน</p>	<p>เงื่อนไขความสำเร็จ</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
9) การนิเทศด้วยการอภิปรายเชิงความรู้เป็นหลัก โดยขาดข้อมูลภาคปฏิบัติ อาจจะไม่ใช่วิถีการเรียนรู้ของครู กล่าวคือ ครูยังไม่สามารถคิดเชิงตรรกะได้ หากยังไม่ได้ลงมือทำเสียก่อน ในขณะที่นักวิชาการที่เลี้ยงมีแนวโน้มเป็นนักวิชาการ ชอบคิด ลาดคะเน ด้วยเหตุด้วยผลได้ วิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน บางคราวอาจสร้างความอึดอัดให้แก่ครูได้	ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่เน้นความรู้เชิงทฤษฎีจนเกินไปทำให้เรียนรู้ได้ดี	หลักการชี้แนะ
10) การนิเทศด้วยการประชุมครู ทำให้ครูต้องละทิ้งงานสอนมาร่วมประชุม หากไม่ได้นัดหมายล่วงหน้าย่อมสร้างปัญหาให้แก่ครูไม่น้อย ที่ต้องวางแผนอย่างกะทันหัน เพื่อปรับกระบวนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นการดำเนินการนิเทศที่มีแผนดำเนินการที่ชัดเจนจะช่วยให้ครูวางแผนได้ล่วงหน้าได้	มีแผนการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน ทั้งแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น	ขั้นตอนของการชี้แนะ
ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์นักวิชาการที่เลี้ยง		
1) เนื่องจากนักวิชาการที่เลี้ยงมีภาระงานมากจึงมักมีปัญหาในการจัดสรรเวลาที่จะเข้าไปทำงานกับโรงเรียน การแก้ปัญหาเรื่องเวลาอาจมีการดำเนินการแตกต่างกันไป	วางแผนเรื่องเวลาในการทำงานกับโรงเรียน	ขั้นตอนของกระบวนการ
2) เจตคติระหว่างศึกษานิเทศก์กับโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานการชี้แนะ ทั้งนี้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่ต้องพิจารณา ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน มีประสานสัมพันธ์มาก่อน การรู้จักคุ้นเคยกันมาเป็นเวลานาน	วางแผนเลือกโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	ขั้นตอนของกระบวนการ
3) นักวิชาการที่เลี้ยงหลายคนยอมรับว่าแนวทางการพัฒนาครูที่นิยมใช้และตนเองคุ้นเคยคือ การจัดอบรม เนื่องจากเตรียมการง่าย และพัฒนาครูได้เป็นจำนวนมากภายในเวลาที่จำกัด แม้ยอมรับว่าเพียงการอบรมนั้น ไม่อาจประกันได้ว่าครูจะสามารถเข้าใจสาระทั้งหมดได้ รวมทั้งครูไม่อาจนำความรู้เข้าใจที่ได้ไปปฏิบัติได้หากไม่มีวิธีการอื่นเข้าไปช่วยในการติดตามให้ความช่วยเหลือต่อไป	เพิ่มแนวทาง การชี้แนะวิธีการอื่น ให้เป็นทางเลือกในการทำงานกับโรงเรียน	เนื้อหาสาระ
4) การดำเนินการพัฒนาครูของนักวิชาการที่เลี้ยงผูกพันอยู่กับงบประมาณประจำปี ที่ต้องมีวัตรกรรมในการพัฒนาจึงจะได้รับงบประมาณสนับสนุน โดยเฉพาะวัตรกรรมที่เป็นนโยบายของส่วนกลาง	วางแผนงาน บูรณาการงานเชิงนโยบายเข้ากับงานการชี้แนะ	ขั้นตอนของกระบวนการ

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
<p>5) ระบบการบริหารภายในเขตพื้นที่ยังไม่เอื้อที่ทำให้ นักวิชาการที่เลี้ยงไปทำงานกับโรงเรียนได้ เนื่องจากงบประมาณ สนับสนุนการนิเทศมีจำนวนน้อย และมักถูกหันไปใช้ในงานอื่น ประกอบกับมีความยากลำบากในกับการที่ต้องเดินทางไปนิเทศใน โรงเรียน โดยเฉพาะเขตพื้นที่ที่มีพื้นที่กว้างมาก ๆ ปัจจัยทั้งหมดจึง ทำให้นักวิชาการที่เลี้ยง ไม่มีแรงผลักดันที่จะออกนิเทศใน โรงเรียน</p>	<p>ประสานงานกับ คณะผู้บริหารเพื่อให้ เข้าใจระบบ การทำงานการชี้แนะ</p>	<p>ขั้นตอนของ กระบวนการ</p>
<p>6) การที่นักวิชาการที่เลี้ยงเป็นผู้มีความรู้ และประสบการณ์ มากจึงมีแนวโน้มมองเห็นสิ่งที่ครูปฏิบัติอยู่นั้นยังห่างไกลสิ่งที่ ตนเองรู้ เนื่องจากมีการมองเป้าหมายหรือมาตรฐานเป็นหลัก แทนการพัฒนาไปบนพื้นฐานที่ครูเป็นอยู่ วิธีในการทำงานกับครู มีแนวโน้มที่จะบรรยายหรือบอกความรู้เป็นด้วยการอบรมเป็น หลัก หรือแม้การพยายามปรับเปลี่ยนไปใช้การชี้แนะ ก็ยังเน้นไป ที่การบอกความรู้ หรือการคัดสนใจให้</p>	<p>การชี้แนะเป็น การพัฒนาจาก จุดเน้นและให้ครู เป็นเจ้าของ การเรียนรู้</p>	<p>หลักการชี้แนะ</p>
<p>7) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิชาการ ที่เลี้ยงกับผู้บริหาร/คณะครูมีลักษณะเป็นการสั่งการอยากให้ครู ปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ตนเองอยากให้เป็น โรงเรียนจึงมี การปฏิบัติ 2 แบบ คือ แบบที่ต่อต้านไม่ยอมปฏิบัติตาม และ แบบ ที่ทำตามโดยที่ไม่เข้าใจ ซึ่งต่างก็เป็นปัญหาในการพัฒนาทั้งสิ้น</p>	<p>ทำงานบนพื้นฐาน ความต้องการและ สภาพปัญหาของ โรงเรียน</p>	<p>หลักการของ กระบวนการ</p>
<p>ประเด็นจากการศึกษาโครงการที่เกี่ยวกับการชี้แนะในประเทศไทยและต่างประเทศ</p>		
<p>ศูนย์การชี้แนะทางปัญญา(Center for cognitive coaching)</p>		
<p>1) การชี้แนะเป็นสื่อกลางทางความคิด ช่วยให้นักวิชาการ ที่เลี้ยงตระหนักในการกระทำของตนเอง โดยอยู่บนพื้นฐานความ ไว้วางใจ(trust) และการสร้างความสัมพันธ์อันดี(rapport)</p>	<p>สร้างและรักษาความ ไว้วางใจ ตลอดเวลา ดำเนินการ</p>	<p>หลักการชี้แนะ</p>
<p>2) การชี้แนะต้องการความเป็นระบบในการทำงานและใช้ เวลาในการสร้างวัฒนธรรมการชี้แนะในโรงเรียน</p>	<p>สร้างวัฒนธรรม การชี้แนะขึ้นใน โรงเรียน</p>	<p>หลักการชี้แนะ</p>
<p>3) มิติของการสนับสนุนส่งเสริมการชี้แนะ ประกอบด้วย การชี้แนะ(coaching) การร่วมมือ(collaborating) การให้คำปรึกษา (consulting) และการประเมิน(evaluating)</p>	<p>บทบาทการของ ผู้ชี้แนะ ใน การชี้แนะ ร่วมมือ ทำงาน ให้คำปรึกษา และประเมินผล</p>	<p>บทบาทของผู้ใช้ กระบวนการฯ</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
4) ผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมกระบวนการชี้แนะ ได้แก่ แผ่นช่วยจำ (memory mats) ที่ประมวลทักษะการชี้แนะ และหนังสือคู่มือ เป็นต้น	มีสื่อและเอกสารที่ใช้ในการดำเนินงานแบบต่าง ๆ	สื่อและเอกสารประกอบ
<p>The coaching model in America's choice schools</p> <p>1) มีจุดเน้นในการพัฒนา(focusing) ที่เป็นจุดร่วมของทั้งโรงเรียน ช่วยให้การพัฒนามีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น</p>	กำหนดจุดเน้นในการพัฒนาในระดับบุคคลและระดับโรงเรียน	ขั้นตอนการชี้แนะ
2) การเริ่มต้นด้วยการจัดให้มีห้องเรียนต้นแบบ เริ่มจากครูที่อาสาสมัคร เต็มใจเข้าร่วมพัฒนา แล้วจึงขยายไปสู่ชั้นเรียนอื่น ๆ	การเริ่มต้นงานด้วยอาสาสมัคร	ขั้นตอนการชี้แนะ
3) การชี้แนะรายบุคคลและการชี้แนะในชั้นเรียน ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างในการสอน(instructional modeling) การร่วมจัดการเรียนการสอน(co-teaching) การสนทนาพูดคุย(dialogue) การสังเกตการสอนและการให้ข้อมูลป้อนกลับ(formal observation and feedback) และ การชี้แนะแบบไม่เป็นทางการที่ใช้เวลาสั้น ๆ ในการเข้าไปเยี่ยมชั้นเรียน พูดคุย และให้ข้อมูลที่จำเป็น (informal one-on-one coaching)	จัดให้มีการนำเสนอทางเลือกวิธีการชี้แนะที่หลากหลายให้เหมาะกับพื้นฐานของครูแต่ละคน	กระบวนการ
<p>4) นอกจากการชี้แนะแก่ครูในชั้นเรียนแล้ว ยังมีการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบอื่น เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของรูปแบบ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประชุมครู(teacher meeting) เน้นไปที่การพัฒนาทีมงานในการจัดการสอนและเรียนรู้ร่วมกัน เน้นไปที่การปฏิบัติ(action-focused) ได้แก่ การวิเคราะห์งานของนักเรียน การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน - การจัดกลุ่มเรียนรู้(study groups) เน้นไปที่การรับข้อมูลความรู้ใหม่จากเอกสารหรือบทความ นำมาอภิปรายหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมผู้เกี่ยวข้อง(all-staff meeting) ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจเส้นทางการพัฒนา และเรียนรู้สาระสำคัญในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน 	การดำเนินการชี้แนะที่ประสบความสำเร็จควรจัดให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรแบบอื่น ๆ	หลักการ

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
5) ปัจจัยที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้แก่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(human relations skills) การทำงานร่วมกันจนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน(inclusiveness) ภูมิหลังและประสบการณ์ของผู้ชี้แนะ และการมีส่วนร่วม การสนับสนุน ส่งเสริมจากฝ่ายบริหาร	สร้างความสัมพันธ์กับคณะครู และประสานกับผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	เงื่อนไขความสำเร็จ
The Annenberg institute for school reform (AISR) 1) การชี้แนะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพียงคำตอบเดียว เนื่องจากการชี้แนะช่วยเชื่อมระหว่างเป้าหมายที่ต้องการกับการปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตามต้องเชื่อมโยงกับวิธีการพัฒนาวิชาชีพแบบอื่น ๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	การเชื่อมโยงการชี้แนะกับการพัฒนาวิชาชีพอื่นจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ	หลักการ
2) รูปแบบการชี้แนะควรมีการปรับให้เหมาะสมกับลักษณะของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน โครงสร้างบริหาร (departmentalization) จำนวนนักเรียน	คัดเลือกรูปแบบการชี้แนะให้เหมาะสมกับบริบท	ขั้นตอนการทำงาน
3) โรงเรียนกับหน่วยงานที่ดูแลในพื้นที่มักมีปัญหาคิดคั่งประสานงาน เพราะไม่สามารถเข้าไปติดตามดูแลได้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นผู้ชี้แนะจึงควรเป็นผู้ประสานงานเชิงนโยบายระหว่างหน่วยงานที่ดูแลกับโรงเรียนด้วย	ประสานงานกับฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ	บทบาทของผู้ชี้แนะ
4) กระบวนการชี้แนะที่ให้ครูอาสา(voluntary) เข้าร่วมโครงการช่วยให้ได้ครูที่มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาการสอน หากเป็นการสั่งการหรือบังคับ(mandated) อาจทำให้ไม่เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้	ให้โรงเรียนและครูสมัครใจเข้าร่วมกระบวนการ	หลักการชี้แนะ
5) วิธีการชี้แนะจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (1) change coach เป็นการชี้แนะเพื่อการพัฒนาทั้งโรงเรียน เป็นการพัฒนาทักษะให้แก่ผู้บริหารและครูผู้นำ และ(2) content coach เน้นการชี้แนะการสอนให้แก่ครู เน้นเฉพาะสาระวิชา และทำงานกับครูเป็นหลัก	จัดกลุ่มของการชี้แนะเพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย ทั้งในระดับโรงเรียนและครูรายบุคคล	เนื้อหาสาระ
6) กระบวนการในการพัฒนาผู้ชี้แนะ ควรมีโอกาสได้สังเกตการปฏิบัติการชี้แนะของผู้ชี้แนะคนอื่น ๆ และมี การสะท้อนผลการสังเกต	จัดให้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการชี้แนะ	ขั้นตอนการชี้แนะ

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
<p>โครงการสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษาในประเทศไทย (Strengthening Environmental Education in Thailand: SEET) บทบาทของผู้ชี้แนะ ได้แก่ (1) เป็นกระแงที่สะท้อน ความคิดและความจริงของการกระทำให้เป็นระบบด้วยบรรยากาศ สร้างสรรค์ (2) เป็นหน้าต่างที่เปิดโอกาสสู่ การเชื่อมโยงกับความรู้อ และปัจจัยภายนอกเพื่อเพิ่มทางเลือกและความมั่นใจในการ ตัดสินใจและลงมือกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง (3) สร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจ และสนับสนุนให้คิดต่อเนื่อง</p>	<p>บทบาทของ นักวิชาการที่เลี้ยงใน การทำงานกับ โรงเรียน</p>	<p>บทบาทของ นักวิชาการที่เลี้ยง</p>
<p>คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ชี้แนะ ได้แก่ เป็นบุคคลที่มี ต้นทุนของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิธีสอนรวมถึงมีบุคลิกภาพ และเจตคติที่ตัวอย่างสม่ำเสมอ มีความยืดหยุ่น ไวต่อความรู้สึก และ เป็นกัลยาณมิตร มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่เข้าใจธรรมชาติ วัฒนธรรมการทำงาน มีการพัฒนาทักษะการฟัง การคิด การถาม และการเขียนที่ชัดเจน มีระบบการคิดทบทวน(reflective thinking) มีพฤติกรรมมองเชิงบวก จับถูก คิดถึงปัญหาเริ่มจาก ตนเองมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม พูดน้อยลง ฟังมากขึ้น ไม่สั่งการ ช่วยกำหนดจุดพัฒนา เชื่อมโยง และสนับสนุนความ เปลี่ยนแปลง</p>	<p>นักวิชาการที่เลี้ยง ควรมีคุณสมบัติที่ เอื้อต่อการทำงานที่มี ประสิทธิภาพมาก ขึ้น</p>	<p>คุณลักษณะสำคัญ ของนักวิชาการ ที่เลี้ยง</p>
<p>Spokane Public School 1) การจัดให้มีผู้ชี้แนะภายในโรงเรียนมีโอกาทำให้เกิด การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง นักวิชาการ ที่เลี้ยงควรใช้เวลาส่วนหนึ่งในการวางแผนร่วมกับโรงเรียนเพื่อ สร้างระบบการชี้แนะ และสรรหาคูที่เลี้ยง(inside mentor)ขึ้น ภายในโรงเรียน</p>	<p>ให้มีการวางแผน ระบบการชี้แนะใน โรงเรียนร่วมกับ คณะครูและผู้บริหาร</p>	<p>กระบวนการ</p>
<p>2) ควรจัดให้มีการนำเสนอกิจกรรมการชี้แนะแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกแก่นักวิชาการที่เลี้ยง ได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับ สภาพบริบทของโรงเรียน</p>	<p>มีแนวทางการชี้แนะ ที่หลากหลายให้ นักวิชาการที่เลี้ยง เลือกใช้</p>	<p>คู่มือการชี้แนะ</p>
<p>3) การวางลำดับขั้นของการชี้แนะ ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยง เลือกใช้ในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูที่มีระดับ ความสามารถที่แตกต่างกันได้</p>	<p>มีการวางลำดับขั้น ความยากง่ายของ การชี้แนะแต่ละวิธี</p>	<p>เนื้อหาสาระ</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ใน กระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของ กระบวนการฯ
4) ในระยะแรกมีการเรียนรู้คำศัพท์ร่วม(common language) เพื่อใช้สื่อความคิดของตนเอง ในช่วงการสะท้อน การเรียนรู้จะช่วยให้การทำงานในระยะต่อไปราบรื่นมากขึ้น	ให้มีการเรียนรู้คำ หรือภาษาที่ใช้ใน การทำงาน	กระบวนการ (ระยะเริ่มต้น)
<p>ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (ชุดโครงการ วพร.)</p> <p>1) นักวิชาการที่เลี้ยงควรร่วมเรียนรู้กับโรงเรียนในลักษณะผู้ ที่ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา โดยการทำงานช่วย ให้ นักวิชาการที่เลี้ยงได้มีโอกาสเรียนรู้จากการเผชิญปัญหาจริง และ ได้ทดลองใช้ความรู้ในสภาพการณ์จริง</p>	นักวิชาการที่เลี้ยงที่ ทำงานร่วมกับ โรงเรียนสามารถ พัฒนาความสามารถ ในการชี้แนะได้ดี	คุณสมบัติของ นักวิชาการที่เลี้ยง
2) นักวิชาการที่เลี้ยงไม่ควรช่วยเหลือ โรงเรียนจนกระทั่งโรงเรียน ต้องพึ่งพาตลอดเวลา แต่ควรพัฒนาโรงเรียนให้พึ่งตนเอง โดย การชี้แนะให้คิด ลงมือทำ แก้ปัญหา และชื่นชมความสำเร็จของ ตนเอง	การให้โรงเรียนได้ ช่วยเหลือตนเอง ทำ ให้เกิดการพัฒนาที่ ยั่งยืน	หลักการชี้แนะ
3) นักวิชาการที่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจทางวิชาการ ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาทาง วิชาการได้ รู้จักใช้จิตวิทยาและมีกลยุทธ์หลากหลายในการสร้าง ความสัมพันธ์กับครูและผู้บริหารจนเป็นที่ยอมรับและให้ความ ร่วมมือเป็นอย่างดี	กระบวนการช่วยให้ นักวิชาการที่เลี้ยงมี วิธีการชี้แนะที่ หลากหลาย	หลักการ
<p>นวัตกรรม / แนวทาง / กลยุทธ์ / วิธีการเฉพาะที่นักวิชาการ ที่เลี้ยงสามารถเลือกใช้ในการพัฒนาโรงเรียนและครู ได้แก่</p> <p>1) ยุทธวิธี กระตุ้น-หนุน-หนี เริ่มจากการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายใน โรงเรียนปรับความเข้าใจตรงกัน สนับสนุนให้ทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อประสบความสำเร็จแล้วจึงค่อย ๆ ถอนตัวออกจากการทำงาน เพื่อให้โรงเรียนมั่นใจที่จะยืนด้วยขาตัวเอง</p>	การชี้แนะควรเสริม พลังให้ครูสามารถ ชี้แนะตนเองได้	หลักการชี้แนะ
2) การนิเทศแบบต่อยอดประสานการณ์ โดยเริ่มจากครูที่มีทัศนคติ ระดับสูงก่อน โดยให้ครูบอกเล่าความรู้สึก ความคิด และ กระบวนการทำงาน ผู้นิเทศหาจุดดีเพื่อยกย่องชื่นชม กระตุ้นให้ ครูคิดหาประเด็นและวิธีในการพัฒนา กำหนดกิจกรรมการนำไป ดำเนินการ และการนัดหมายครั้งต่อไป	การชี้แนะควรอยู่บน พื้นฐานความรู้และ ประสบการณ์ของครู	หลักการชี้แนะ

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1	นัยสู่การใช้ในกระบวนการฯ (implication)	องค์ประกอบของกระบวนการฯ
3) การนิเทศแบบเผชิญหน้า พบว่าการช่วยเหลือรายบุคคลสามารถช่วยเหลือครูได้ดี แต่ใช้เวลามาก การนิเทศเป็นช่วงสั้นทำให้ครูได้ช่วยเหลือกันได้มาก เนื่องจากมีความคล่องตัว เนื่องจากเนื้อหาและวัยของผู้เรียนใกล้เคียงกัน การนิเทศเป็นกลุ่มช่วยให้ครูเห็นภาพการทำงานของคนอื่น และเป็นการกระตุ้นการทำงานของตนเอง	ควรจัดให้มีวิธีการชี้แนะที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ	วิธีการชี้แนะ
5) การตั้งคำถามให้ครูกคิด ในระยะแรกครูมักอึดอัดไม่ยากตอบ อาจถูกต่อต้านบ้าง เมื่อครูเริ่มคิด ก็จะเริ่มตั้งคำถามให้นักเรียนคิดและสะท้อนการทำงาน	ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดและการทำงานของครูเป็นหลัก	วิธีการชี้แนะ
6) การเริ่มต้นการชี้แนะช้า ๆ เพื่อไปเร็ว (go slow to go fast) การเริ่มต้นการชี้แนะมักเป็นไปได้ช้า แต่จะเร็วในภายหลัง เป็นการทำงานอย่างรอบคอบ ไม่ใจร้อน แม้เสียเวลา แต่เมื่อมีความมั่นใจ และเข้าใจก็จะดำเนินการไปได้เร็ว	การดำเนินการชี้แนะควรมีการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ	หลักการชี้แนะ

2. ผลการกำหนดองค์ประกอบและรายละเอียดขององค์ประกอบที่ใช้ในกระบวนการฯ

จากผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้ในระยะที่ 1 เพื่อกำหนดนัยสู่การนำไปใช้ (implication) และกำหนดเป็นองค์ประกอบในกระบวนการฯ ได้นำมาจัดเรียงลำดับใหม่โดยยึดองค์ประกอบของกระบวนการฯ เป็นหลัก ผลการดำเนินการ ดังตัวอย่าง

หลักการ

1. การชี้แนะเป็นวิธีการของนักวิชาการที่เล็งการดำเนินการช่วยเหลือให้ครูได้คิด ทบทวนเกี่ยวกับการสอนของตนเอง และปรับเปลี่ยนการสอนให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสามารถชี้แนะตนเองได้
2. นักวิชาการที่เล็งควรดำเนินการชี้แนะบนฐานความรู้และประสบการณ์เดิมของครู และใช้สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินการชี้แนะ เป็นการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในสภาพการณ์จริง ตามความต้องการที่แท้จริงทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่เริ่มจากการมีประสบการณ์การชี้แนะ การสะท้อนประสบการณ์ การสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ การนำแนวคิด/หลักการของการชี้แนะไปใช้ในการชี้แนะครั้งต่อไป เป็นกระบวนการที่เอื้อให้นักวิชาการที่เล็งได้เรียนรู้ไปพร้อมกันกับครู สามารถเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติงานจริง และเป็นการพัฒนาการทำงานที่เป็นพลวัต

ขั้นตอนการดำเนินการชี้แนะ

1. นักวิชาการที่เลี้ยงวางแผนจัดสรรเวลาในการทำงานในสำนักงานและการทำงานในโรงเรียน
2. วางแผนบูรณาการงานนโยบายเข้ากับงานการชี้แนะ
3. ประสานกับคณะผู้บริหารเพื่อทำความเข้าใจในการดำเนินการชี้แนะ
4. การเริ่มต้นการทำงานด้วยความสมัครใจและเป็นอาสาสมัคร
5. เลือกวิธีการชี้แนะที่เหมาะสมกับสถานการณ์และพื้นฐานของครูรายบุคคล
6. เลือกวิธีการชี้แนะที่เหมาะสมกับสถานการณ์และพื้นฐานของครู
7. จัดให้มีการเชื่อมโยงกับวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบอื่น ๆ
8. วางแผนระบบการชี้แนะในโรงเรียนร่วมกับคณะครูและผู้บริหาร
9. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลกรชี้แนะระหว่างนักวิชาการที่เลี้ยง
10. จัดให้มีการเรียนรู้คำหรือภาษาที่ใช้ในการทำงาน

3. ผลการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะฯ

ผู้วิจัยพิจารณาจากการศึกษาเอกสารแนวคิด/หลักการที่เกี่ยวกับกระบวนการชี้แนะมา กำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะ ประกอบด้วย การดำเนินการ 2 ส่วนประกอบด้วยการทำงานในโรงเรียน และการสะท้อนผลการทำงาน ดังนี้

1) การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน เป็นการทำงานระหว่างนักวิชาการที่เลี้ยงและโรงเรียน อันเป็นส่วนของการดำเนินการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เน้นการพัฒนาครูในบริบทโรงเรียน ชี้ปัญหาและความต้องการของครูเป็นพื้นฐานในการชี้แนะ การดำเนินการชี้แนะประกอบด้วย การวางแผนการชี้แนะ การดำเนินการชี้แนะตามวงจรการชี้แนะ(coaching cycle) และการสรุปผลการดำเนินการ

วงจรการชี้แนะเป็นการทำงานชี้แนะการเรียนการสอนกับครูในแต่ละครั้ง ประกอบด้วย (1) การเตรียมการก่อนการชี้แนะ(pre-coaching) (2) การดำเนินการชี้แนะ(coaching) และ (3) การสรุปผลการดำเนินการชี้แนะ(post-coaching)

2) การประชุมซักย้อนสะท้อนผลการทำงาน(after action review and reflection) เป็นการทำงานระหว่างนักวิชาการที่เลี้ยงและผู้ใช้กระบวนการฯ โดยยึดหลักการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ โดยผลการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนจัดเป็นประสบการณ์ที่ใช้ในการเรียนรู้

4. ผลการร่างรายละเอียดในองค์ประกอบของกระบวนการฯ

จากการประมวลข้อมูลผลการวิเคราะห์ข้อเรียนรู้ การกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการฯ การกำหนดขั้นตอนของกระบวนการฯ แล้วร่างเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะฯ ปรากฏผลการดำเนินการ ดังนี้

กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง
โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(ฉบับร่าง)

1. หลักการ

1.1 นักวิชาการที่เลี้ยงมีประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถในระดับที่แตกต่างกัน การเสริมสมรรถภาพการชี้แนะจึงควรคำนึงถึงพื้นฐานเดิมของแต่ละคนเป็นฐานในการพัฒนา เพื่อให้เลือกใช้วิธีการส่งเสริมที่เหมาะสม

1.2 การชี้แนะเป็นวิธีการของนักวิชาการที่เลี้ยงการดำเนินการช่วยเหลือให้ครู ได้คิด ทบทวนเกี่ยวกับการสอนของตนเอง และปรับเปลี่ยนการสอนให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ช่วยให้เกิด การเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสามารถชี้แนะตนเองได้

1.3 นักวิชาการที่เลี้ยงควรดำเนินการชี้แนะบนฐานความรู้และประสบการณ์เดิมของครู และใช้สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินการชี้แนะ เป็นการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาในสภาพการณ์จริง ตามความต้องการที่แท้จริงทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.4 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่เริ่มจากการมีประสบการณ์การชี้แนะ การสะท้อนประสบการณ์ การสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ การนำแนวคิด/หลักการของ การชี้แนะไปใช้ในการชี้แนะครั้งต่อไป เป็นกระบวนการที่เอื้อให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้เรียนรู้ไป พร้อมกันกับครู สามารถเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติงานจริง และเป็นการพัฒนาการทำงานที่เป็นพลวัต

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ใช้กระบวนการฯ สามารถดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการ ที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการฯ

กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะนักวิชาการที่เลี้ยงที่พัฒนาไปพร้อมกับ กระบวนการทำงานปกติ ประกอบด้วย 2 แนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการ ได้แก่ 1) การอบรมโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training) และ 2) การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์(experiential learning) รายละเอียดมีดังนี้

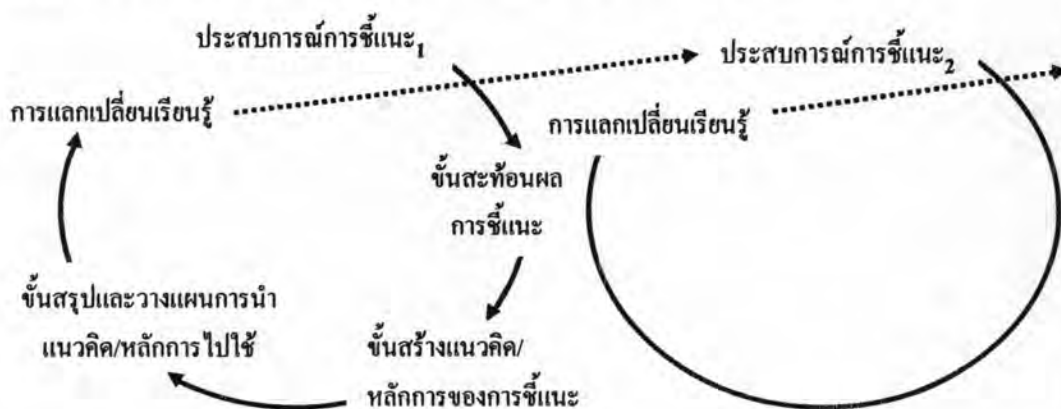
3.1 การอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training)

เป็นการดำเนินการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการชี้แนะแก่นักวิชาการ ที่เลี้ยง โดยใช้ฐานโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ ให้ฝึกปฏิบัติงาน โดยใช้สภาพปัญหาและความต้องการ ของโรงเรียนเป็นโจทย์ในการดำเนินการชี้แนะ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการ

PDCA คือ มีการวางแผน นำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ/ประเมิน ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนการดำเนินการเป็นวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.2 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์(experiential learning)

เป็นวงจรการเรียนรู้(learning cycle) ที่ใช้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งขึ้น ด้วยการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปลงมือปฏิบัติการคิดสะท้อนการปฏิบัติงาน การสรุปหลักการสำคัญที่ได้จากการปฏิบัติ(theory-in-use) และการวางแผนนำหลักการที่ได้ไปปรับปรุง/พัฒนาการชี้แนะของตนเอง ดังแผนภาพ



แผนภาพ แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง

4. บุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ

ผู้ใช้กระบวนการฯ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบงานในการพัฒนา / ส่งเสริมสมรรถภาพของนักวิชาการที่เลี้ยง ในโครงสร้างบริหารการศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนี้อาจเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่รับผิดชอบการพัฒนาที่เลี้ยงโดยเฉพาะ ซึ่งอาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต

ผู้ใช้กระบวนการควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติสำคัญ ได้แก่ มีความรู้พื้นฐานด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการดำเนินการชี้แนะ และความสัมพันธ์กับนวัตกรรมที่นักวิชาการที่เลี้ยงใช้ในการชี้แนะ มีทักษะการเป็นกระบวนการ(facilitator) มีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการชี้แนะ เพื่อช่วยให้กระบวนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ใช้กระบวนการฯ มีบทบาทดำเนินการตามกระบวนการฯ เพื่อเอื้อให้นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะได้ วิธีการพัฒนาที่ใช้คือ การพัฒนาไปพร้อมกับการทำงาน ปกติแบบโรงเรียนเป็นฐาน และการจัดกิจกรรมเสริม(supplement activities)ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทสำคัญของผู้ใช้กระบวนการ ได้แก่ (1) การเป็นแบบอย่าง(modeling) (2) การเป็นกระจกสะท้อนการทำงาน(mirroring) ให้ข้อมูล

จากมุมมองของคนอื่นแก่นักวิชาการที่เลี้ยง (3) การสอนงาน(instructing)เพื่อขยายประสบการณ์ และให้ข้อมูลเชิงวิชาการ และ (4) การให้คำปรึกษา(consulting)

นักวิชาการที่เลี้ยง(academic mentor) หมายถึง ผู้ที่ความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ทางการศึกษา ที่มีความประสงค์จะช่วยเหลือทางด้านวิชาการและพัฒนา การจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นพี่เลี้ยงจาก ภายนอกสถานศึกษา(outsider mentor) โดยที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงตามโครงสร้างบริหาร การศึกษา ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ นอกจากนี้อาจเป็นบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ อาจารย์จากสถาบันที่จัด การเรียนการสอนครูศึกษา เจ้าหน้าที่องค์กรเอกชนที่ทำงานด้านการศึกษา พนักงานองค์กรบริหาร ส่วนท้องถิ่นที่ดูแลเรื่องการศึกษา หรือผู้ประกอบการที่สนใจงานการศึกษา เป็นต้น

นักวิชาการที่เลี้ยงควรมีคุณสมบัติสำคัญ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ สามารถวิเคราะห์ปัญหาทางวิชาการ และมีกลยุทธ์หลากหลายในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและ ผู้บริหารจนเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

นักวิชาการที่เลี้ยง มีบทบาทในการสนับสนุน ช่วยเหลือทางวิชาการแก่โรงเรียนที่ตนเอง รับผิดชอบ โดยรับการพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะตามกระบวนการฯ นี้ ควบคู่ไปกับการ ปฏิบัติงานปกติในการชี้แนะครูให้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนใน 3 ลักษณะ คือ

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

5. ความรู้/ทักษะพื้นฐาน

ความรู้และทักษะพื้นฐานที่ผู้ใช้กระบวนการฯ ควรเรียนรู้และเรียนรู้ไปพร้อมกันกับ นักวิชาการที่เลี้ยงในขั้นตอนการดำเนินการชี้แนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาทั่วไป และสาระวิชาที่ใช้ในการชี้แนะ 2) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการสอน และ 3) ความรู้และทักษะ เกี่ยวกับการชี้แนะ ดังนี้

5.1 ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาทั่วไปและสาระวิชาเฉพาะ

นักวิชาการที่เลี้ยงดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอนในสาระวิชาต่าง ๆ กับครูเป็น กลุ่มย่อยหรือรายบุคคล ซึ่งมีการเชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่ใช้สอนเพื่อมาประยุกต์ใช้ในการ ดำเนินการชี้แนะ ซึ่งในขั้นเตรียมการควรมีการศึกษาความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาหรือสาระวิชาเฉพาะ ล่วงหน้าเพิ่มเติมเพื่อนำความรู้ไปปรับใช้กับการดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอน

5.2 ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการสอน

การจัดการเรียนการสอนจำเป็นต้องมีฐานความรู้และทักษะเกี่ยวกับการสอน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการสอนในครั้งนั้น ๆ ซึ่งหากมีการเตรียมการศึกษาล่วงหน้า ก็จะช่วยทำให้สามารถชี้แนะการจัดการเรียนการสอนในครั้งนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5.3 ทักษะที่ใช้ในการชี้แนะ

National college for school leadership (2003: Online) ได้นำเสนอข้อคิดเกี่ยวกับทักษะสำคัญในการชี้แนะไว้ 5 ประการดังนี้

- 1) การสร้างความสัมพันธ์(rapport) และความไว้วางใจ (trust)
- 2) การฟังที่มีประสิทธิภาพ(active listening)
- 3) การถามคำถามที่นำไปสู่ความเข้าใจ(questioning for understanding)
- 4) การกระตุ้นให้สะท้อนความคิด การกระทำ และการเรียนรู้
- 5) การสร้างให้เกิดความมั่นใจในตนเองและชื่นชมกับความสำเร็จ

6. ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมการ ประสานกับหน่วยงาน/บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน และร่วมกันวางแผนการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

- 1) การเตรียมการเกี่ยวกับนักวิชาการที่เลี้ยงและหน่วยงานต้นสังกัด มีดังนี้
 - 1.1) คัดเลือกนักวิชาการที่เลี้ยงที่สมัครใจเข้าร่วมกระบวนการ
 - 1.2) ประสานงานกับฝ่ายบริหารทุกฝ่ายเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานของกระบวนการฯ เพื่อขอความร่วมมือและให้การสนับสนุนในการทำงาน
 - 1.3) นักวิชาการที่เลี้ยงศึกษาวางแผนการดำเนินการชี้แนะ ประกอบด้วย
 - 1.3.1) ศึกษาเอกสารคู่มือสำหรับนักวิชาการที่เลี้ยง เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านการชี้แนะ
 - 1.3.2) ออกแบบการดำเนินการชี้แนะที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของตนเอง โดยใช้นวัตกรรมที่ตนเองสนใจ หรือเลือกวิธีการที่เสนอแนะไว้ในเอกสารคู่มือ
 - 1.4) วางแผนการทำงานที่บูรณาการงานเชิงนโยบาย งานในสำนักงาน และงานที่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการชี้แนะ เพื่อวางแผนการทำงานตลอดแนว
- 2) การเตรียมการเกี่ยวกับโรงเรียน มีดังนี้
 - 2.1) คัดเลือกโรงเรียน และครูที่อาสาสมัครพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยการชี้แนะกับนักวิชาการที่เลี้ยง

- 2.2) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อกำหนดจุดเน้นในการดำเนินการชี้แนะ ซึ่งเป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของโรงเรียน/ครูรายบุคคล
- 2.3) ประชุมชี้แจงเป้าหมายการทำงานแก่ผู้บริหาร โรงเรียนและคณะครู
- 2.4) วางแผนการดำเนินการชี้แนะร่วมกับคณะครู โดยจัดเป็นทั้งแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ(action plan) เพื่อเป็นสื่อกลางในการดำเนินการร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การดำเนินการชี้แนะ ในขั้นนี้นักวิชาการพี่เลี้ยงได้ดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอนในลักษณะการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยประกอบด้วยดำเนินการ 2 ส่วน คือ การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน และการประชุมปรึกษาหารือและสะท้อนผลการชี้แนะ เป็นวงจรที่ต่อเนื่องสลับกันไปตลอดการดำเนินการ

1) การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน นักวิชาการพี่เลี้ยงดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอนในโรงเรียนตามแผนปฏิบัติการ ในการดำเนินการชี้แนะแต่ละครั้งมีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1.1) การเตรียมการก่อนการชี้แนะ(pre-coaching) เป็นขั้นที่นักวิชาการพี่เลี้ยงพิจารณาและวินิจฉัยประเด็นที่ครูต้องการรับการชี้แนะ 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) เป็นขั้นที่นักวิชาการพี่เลี้ยงชี้แนะเพื่อให้ครูพัฒนา / ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

- 3.2.1) การฟังอย่างลึกซึ้ง
- 3.2.2) การชื่นชมและให้กำลังใจ
- 3.2.3) การแบ่งปันประสบการณ์
- 3.2.4) การให้ทางเลือกในการปฏิบัติ
- 3.2.5) การถามคำถามแบบต่าง ๆ ได้แก่ คำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่าง (clarifying question) คำถามที่ท้าทาย(challenging question)

1.3) การสรุปการชี้แนะ(post-coaching) เป็นขั้นที่นักวิชาการพี่เลี้ยงและครูร่วมกันสรุปการเรียนรู้และวางแผนการทำงานในระยะต่อไปด้วยวิธีการต่าง 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) เป็นการประมวลประสบการณ์ชี้แนะในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้ นักวิชาการที่เลี้ยง ทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินการชี้แนะ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่

- 2.1) ขั้นการสะท้อนผลการชี้แนะ เป็นขั้นที่บรรยายเหตุการณ์การชี้แนะที่เกิดขึ้นใน โรงเรียน เพื่อคัดเลือกประเด็นที่เกี่ยวกับการชี้แนะ มาใช้เป็นฐานในการพัฒนา/ ปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 2.2) ขั้นสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ จากประสบการณ์ชี้แนะในโรงเรียนมี การสะท้อนผลการชี้แนะจนสามารถสรุปเป็นหลักการ/แนวคิดได้
- 2.3) ขั้นสรุปและวางแผนการนำแนวคิด/หลักการไปใช้
- 2.4) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการประยุกต์ใช้หลักการ/แนวคิดการชี้แนะ

ขั้นที่ 3 การสรุปผลและทบทวนการทำงาน เป็นขั้นที่มีการดำเนินการใน 2 ระดับ ประกอบด้วย

- 1) การสรุปผลและทบทวนการดำเนินการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการประชุม กับผู้บริหารและคณะครูใน โรงเรียนเพื่อสรุปผลการดำเนินการในระยะแรก เป็น การประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไปให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) การสรุปผลและทบทวนการดำเนินการของกระบวนการฯ เป็นการประชุมคณะ นักวิชาการที่เลี้ยงเพื่อสรุปผลการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะที่ผ่านมา และ วางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไปให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

7. เจ็อนไขความสำเร็จ

- 7.1 ควรเน้นการทำงานกับ โรงเรียนและครูจำนวนน้อยเพื่อให้สามารถทำงานการชี้แนะเชิงลึก เข้มข้น และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง
- 7.2 ควรมีการดำเนินการชี้แนะครูเป็นรายบุคคล และและกลุ่มย่อย รวมทั้งสนับสนุนด้านอื่น ๆ ให้ครูสามารถปรับเปลี่ยน/พัฒนาการสอนได้ดีขึ้น ได้แก่ การประสานงานกับผู้บริหาร
- 7.3 ควรให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้เชื่อมโยงการชี้แนะกับการพัฒนาแบบอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมให้ การดำเนินการชี้แนะมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

8. สื่อและเอกสารประกอบ

- 8.1 แนวดำเนินการสำหรับผู้ใช้กระบวนการ
- 8.2 คู่มือให้นักวิชาการที่เลี้ยง (สรรพสาระการชี้แนะ)

9. การประเมินกระบวนการฯ

การประเมินการดำเนินการใช้กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง เมื่อได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นกระบวนการ และประมวลผลการดำเนินการเพื่อเป็นบทเรียนสำคัญแก่การใช้กระบวนการในพื้นที่อื่นต่อไป การประเมินประกอบด้วย

9.1 การประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง ประกอบด้วย

1) ด้านทักษะ(skills) ได้แก่ ทักษะการชี้แนะ (coaching skills)

2) ด้านความรู้(knowledge) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระ(content knowledge) ความรู้เกี่ยวกับการสอน(pedagogical knowledge) และความรู้เกี่ยวกับการชี้แนะ(knowledge of the practice of coaching)

3) ด้านเจตคติ(attitudes) ได้แก่ เจตคติต่อการพัฒนาครูด้วยการชี้แนะ

9.2 การประเมินขั้นตอนการดำเนินการของกระบวนการฯ ประกอบด้วย

1) การประเมินเพื่อทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมา(backward evaluation)

2) การประเมินเพื่อวางแผนการดำเนินการ ในระยะต่อไป(forward evaluation)

แนวทางการประเมินผลใช้ข้อมูลจากการดำเนินการของกระบวนการ ใช้ข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ ได้แก่ นักวิชาการพี่เลี้ยง ผู้บริหาร คณะครู และนักเรียน เป็นต้น โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ได้แก่ บันทึกการเรียนรู้(journal writing) การสังเกตการปฏิบัติการชี้แนะ การให้รายงานตนเอง(self-report) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน(after action review: AAR) เรื่องเล่าเร้าพลัง(story telling)และการสัมภาษณ์

กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสรุปได้เป็นแผนภาพ ดังนี้

