

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนาและนำเสนอกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อศึกษาผลการใช้กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำถามการวิจัยในการศึกษา มี 2 ข้อ ได้แก่

1. กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรมีวัตถุประสงค์ หลักการ แนวคิด ยุทธศาสตร์ ลักษณะสำคัญของกระบวนการ ความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ ขั้นตอนการดำเนินการ และการวัดและประเมินผล อย่างไรบ้าง
2. กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงในด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะการชี้แนะ และเจตคติต่อการพัฒนาครูด้วยการชี้แนะ ได้มากน้อยเพียงใด ในลักษณะใดบ้าง

การดำเนินการวิจัย ใช้การวิจัยและพัฒนาโดยใช้กระบวนการวิจัยพหุวิธี(multimethods research) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการหลากหลาย(multi-instrument approach) ที่เหมาะสมกับการวิจัยในแต่ละระยะ การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ (1) การเตรียมการและศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (2) การพัฒนากระบวนการ (ฉบับร่าง) (3) การนำกระบวนการ (ฉบับร่าง) ไปใช้ และ (4) การประเมิน ปรับปรุงและนำเสนอกระบวนการ(ฉบับสมบูรณ์) ดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมการและศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 การเพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้วิจัย ประกอบด้วย

1. การเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านนวัตกรรมที่นักวิชาการที่เลี้ยงใช้ในการชี้แนะเพื่อให้เข้าใจข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมที่นักวิชาการที่เลี้ยงกำหนดเป็นจุดเน้นหรือวิธีการหลักที่ใช้ในการดำเนินการชี้แนะ ได้แก่ (1) การประชุมปฏิบัติการเรื่อง “การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด” (2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

คณิตศาสตร์โดยใช้วิธีการแบบเปิด(Open approach) และ (3) เข้าสังเกตการณ์การจัดอบรมแก่ครูระดับก่อนประถมศึกษาเรื่อง การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง(brain-based learning)

2. การเพิ่มพูนประสบการณ์ ด้านการชี้แนะ โดยเข้าร่วมฝึกอบรมกับ National College for School Leadership (NCSL) การพัฒนาแบ่งเป็น 6 ระยะ กิจกรรมที่เข้ารับการพัฒนา ประกอบด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง(mentor meeting) การฝึกปฏิบัติการจัดการอบรม และการฝึกปฏิบัติการชี้แนะในสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพการทำงานของนักวิชาการพี่เลี้ยง เพื่อทำความเข้าใจ ลักษณะการทำงาน อุปสรรค และปัญหาในการทำงานของนักวิชาการพี่เลี้ยง และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการออกแบบกระบวนการฯ ประกอบด้วย

1. การศึกษาภาคสนามเพื่อสังเกตการทำงานและร่วมกับนักวิชาการพี่เลี้ยง จำนวน 3 คน ดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 7 โรงเรียน ในกิ่งอำเภอชำสูง จังหวัดขอนแก่น ใช้เวลารวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 2 เดือน

2. การสัมภาษณ์นักวิชาการพี่เลี้ยง จำนวน 5 คน เกี่ยวกับสภาพการทำงาน อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน

ขั้นที่ 3 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้แนวคิดพื้นฐาน 2 แนวคิด คือ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วประมวลข้อเรียนรู้ที่ได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการดำเนินการตามกระบวนการฯ ประกอบด้วย

1. การศึกษาเอกสารแนวคิด/หลักการที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการฯ ได้แก่ (1) แนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะ (2) ขั้นตอนการชี้แนะ (3) สมรรถภาพการชี้แนะ (4) ขั้นตอนการพัฒนาพี่เลี้ยง และ (5) แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการฯ ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และแนวคิดการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. การศึกษาเอกสารของหน่วยงาน/โครงการที่ใช้การชี้แนะในการทำงาน

ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ฉบับร่าง)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อเรียนรู้

นำผลการเตรียมการและศึกษาข้อมูลพื้นฐาน มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนัยสู่การใช้ในกระบวนการฯ(implication) แล้ววิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของกระบวนการฯ ถือเป็นการอุปนัย(induction) องค์ประกอบของกระบวนการฯ

ขั้นที่ 2 การกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการ

กำหนดองค์ประกอบของกระบวนการจากการนิรนัย(deduction) องค์ประกอบของกระบวนการทั่วไป และ การกำหนดจากการอุปนัย(induction) ข้อมูลพื้นฐานที่ได้ศึกษาไว้

ขั้นที่ 3 การกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ

ประมวลผลการศึกษาเอกสารหลักการ/แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ กำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง โดยใช้ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วเขียนเสนอข้อมูลเป็น ขั้นตอนการดำเนินการ ในรูปของแบบจำลองเชิงแนวคิด(conceptual model) ให้เห็นขั้นตอนการทำงานและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน

ขั้นที่ 4 การร่างรายละเอียดในกระบวนการ

จัดโครงสร้างขององค์ประกอบทั้งหมด และเขียนรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้ศึกษาได้ในขั้นที่ 1 และนำเสนอเป็น “กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ฉบับร่าง)”

ขั้นที่ 5 การจัดทำเอกสารคู่มือ

จัดทำเอกสารคู่มือการชี้แนะสำหรับนักวิชาการที่เลี้ยง และคู่มือสำหรับผู้ใช้กระบวนการฯ เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการใช้กระบวนการฯ

ขั้นที่ 6 การจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถภาพการชี้แนะ

นำผลการศึกษาและสังเกตสภาพการทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยง(direct observation) และผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสมรรถภาพการชี้แนะ มากำหนดเป็นกรอบการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) ด้านทักษะการชี้แนะ (2) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ กำหนดเป็นตัวบ่งชี้ระดับคุณภาพ 4 ระดับ เพื่อใช้ในการประเมินสภาพการปฏิบัติงานการชี้แนะ(performance assessment) โดยให้คะแนนแบบรูปกรัส (rubric) และ (3) ด้านเจตคติต่อการพัฒนาครูด้วยการชี้แนะ กำหนดเป็นการให้เขียนแสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิด และการสัมภาษณ์เพิ่มเติม

ระยะที่ 3 การนำกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

ขั้นที่ 1 การเข้าสู่สนามวิจัย

ดำเนินการเตรียมการเรื่องการจัดเชิงคุณภาพ และเลือกพื้นที่ในการวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 1 และเข้าร่วมเป็นสมาชิกในพื้นที่ ด้วยการร่วมเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับนักวิชาการที่เลี้ยง และคณะครูในพื้นที่ต่าง ๆ อีกหลายครั้งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้

ทำให้ผู้วิจัยคุ้นเคยกับนักวิชาการที่เลี้ยง ได้เรียนรู้กระบวนการคิดและวิธีการทำงานทั้งได้เพิ่มพูนความรู้ และขยายประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 การศึกษาบริบทในการวิจัย

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่นเขต 1 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนที่เข้าร่วมดำเนินการชี้แนะ และข้อมูลเกี่ยวกับนักวิชาการที่เลี้ยงที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 3 คน ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษา 18 ปี มีความรู้/ความสามารถ ด้านก่อนประถมศึกษา ทำงานฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

กรณีศึกษาที่ 2 มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษา 12 ปี มีความรู้/ความสามารถ ด้านประถมศึกษา ทำงานฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

กรณีศึกษาที่ 3 มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษา 4 ปี มีความรู้/ความสามารถ ด้านมัธยมศึกษา ทำงานฝ่ายวัดและประเมินผลการศึกษา

ขั้นที่ 3 การดำเนินการศึกษาแบบวิจัยรายกรณี

นำกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(ฉบับร่าง) ไปใช้ในบริบทการทำงานจริงเพื่อศึกษาผลการใช้และพัฒนากระบวนการฯ ให้มีความเหมาะสม โดยใช้วิธีการศึกษารายกรณี (case study) ที่มีการแทรกแซง(intervention) ด้วยกระบวนการฯ

ระยะที่ 4 การประเมิน ปรับปรุง และนำเสนอกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ฉบับสมบูรณ์)

ขั้นที่ 1 การประเมินผลกระบวนการฯ

ดำเนินการประเมินกระบวนการ โดย (1) การประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง และ (2) การประเมินจากความคิดเห็นของผู้ได้รับประโยชน์จากกระบวนการ

ขั้นที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการฯ

ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการฯ จำนวน 9 ประเด็น ได้แก่ (1) ปรับกรอบการดำเนินการ ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับการทำงานจริง (2) ปรับเป็นกระบวนการทั่วไป (generic model) (3) นำผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรคมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในกระบวนการ (4) การนำผลการดำเนินการชี้แนะมาเขียนเป็นรายละเอียดในคู่มือสำหรับผู้ใช้กระบวนการ (5) การให้มีการสะท้อนผลการทำงานโดยทันที (6) การตรวจสอบและเพิ่มบทบาทการทำงานของผู้ใช้กระบวนการ (7) การจัดให้เรียนรู้กระบวนการชี้แนะด้วยการเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ (8) การจัดให้มีการศึกษาคู่มือสำหรับนักวิชาการที่เลี้ยง และ (9) การทบทวนงานอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นที่ 3 การนำเสนอกระบวนการฯ (ฉบับสมบูรณ์)

ประมวลผลการนำกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(ฉบับร่าง) ไปใช้ได้แก่ ผลการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยง ข้อมูลภาคสนามจากการวิจัย รายการชี้ นำมาปรับปรุง และนำเสนอเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(ฉบับสมบูรณ์) **สรุปผลการวิจัย**

1. กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกระบวนการที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์และการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และข้อเรียนรู้จากการเพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้วิจัย การศึกษาสภาพการทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยง และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ มีดังนี้

1) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้กระบวนการสามารถดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะให้แก่นักวิชาการที่เลี้ยง

2) หลักการสำคัญ คือ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่เริ่มจากการได้มีประสบการณ์การชี้แนะ การสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ การนำแนวคิด/หลักการของการชี้แนะไปใช้ในการชี้แนะครั้งต่อไป เป็นกระบวนการที่เอื้อให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้เรียนรู้ไปพร้อมกับครู เรียนรู้การแก้ปัญหาที่เป็นจริง ในสภาพการณ์จริง ตามความต้องการที่แท้จริงของครู ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

3) ยุทธศาสตร์ของกระบวนการมี 8 ประการ คือ (1) การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ(community of practice) (2) การมีจุดเน้นในการพัฒนา(focusing) (3) การฝึกอย่างต่อเนื่อง(ongoing process) มีระบบในการทำงาน(systematic approach) (4) การเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรแบบอื่น ๆ (5) การปรับให้เข้ากับการทำงานขององค์กร(departmentalization) (6) การคัดเลือกเข้าร่วมกระบวนการเน้นการอาสาสมัคร(voluntary) (7) ให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ(trust) และ (8) การเสริมพลังอำนาจ(empowerment)

4) กระบวนการมีลักษณะสำคัญคือ เป็นวงจรการทำงาน 2 วงจร ที่ทำงานต่อเนื่องกันไป ประกอบด้วย (1) วงจรการชี้แนะ เป็นการดำเนินการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงในโรงเรียน และ (2) วงจรการนิยมนและสะท้อนผลการทำงาน เพื่อให้ให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้สะท้อนผลการดำเนินการชี้แนะของตนเอง นอกจากนั้นยังเป็นกระบวนการทั่วไป(generic process) ที่นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถออกแบบหรือปรับขั้นตอนในวงจรชี้แนะได้ตามความเหมาะสม

5) ความรู้พื้นฐานที่ใช้ในการชี้แนะ มี 5 ด้าน อาจเป็นสาระที่มาจากประสบการณ์เดิมของนักวิชาการพี่เลี้ยง เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง และเรียนรู้ไปพร้อมกับครู หรือนักวิชาการพี่เลี้ยงสามารถเรียนรู้จากครูได้ ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ (2) ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์การสอนทั่วไป และเฉพาะสาระวิชา (3) ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่และการพัฒนาวิชาชีพครู (4) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และวิธีการพัฒนาวิชาชีพครู (5) ความรู้เกี่ยวกับบริบทโรงเรียนและครูผู้สอน

6) ขั้นตอนการดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะให้แก่นักวิชาการพี่เลี้ยง

6.1) ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย การเตรียมการเกี่ยวกับนักวิชาการพี่เลี้ยงและหน่วยงานต้นสังกัด และการเตรียมการเกี่ยวกับโรงเรียนที่ดำเนินการชี้แนะ กิจกรรมที่ดำเนินการได้แก่ การประสานงานกับบุคลากร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประชุมชี้แจง การวางแผนและแผนการทำงาน

6.2) ขั้นดำเนินการชี้แนะ ประกอบด้วย

6.2.1) นักวิชาการพี่เลี้ยงดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน มีลักษณะเป็นวงจรการชี้แนะ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การเตรียมการก่อนการชี้แนะ(pre-coaching) การชี้แนะ(coaching) และ การสรุปการชี้แนะ(post-coaching) ในขั้นนี้จัดเป็นขั้นการมีประสบการณ์การชี้แนะในโรงเรียนของนักวิชาการพี่เลี้ยง ด้วยที่มีการทำงานเป็นวงจรและเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ จึงเรียกว่า “วงจรเล็ก(micro cycle)”

6.2.2) นักวิชาการพี่เลี้ยงประชุมปรึกษาก่อนและสะท้อนผลการชี้แนะ ประกอบด้วย (1) ขั้นสะท้อนผลการชี้แนะ (2) ขั้นสร้างแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ และ (3) ขั้นสรุปและวางแผนการนำแนวคิด/หลักการของการชี้แนะ ไปใช้ในการดำเนินการชี้แนะในครั้งต่อไป จัดเป็น “วงจรใหญ่(macro cycle)” ที่มีการดำเนินการเชื่อมกับวงจรเล็กหรือวงจรการชี้แนะในข้อ 6.2.1) ทำให้การดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง(ongoing process)

6.3) ขั้นสรุปผลและทบทวนการทำงาน ประกอบด้วย (1) การสรุปและทบทวนการทำงานในระดับโรงเรียน และ (2) การสรุปและทบทวนการทำงานเกี่ยวกับการดำเนินการของกระบวนการฯ

7) การวัดและประเมิน ได้แก่ (1) การประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง และ (2) การประเมินกระบวนการ

8) เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ (1) การทำงานกับโรงเรียนและครูจำนวนน้อย (2) การดำเนินการชี้แนะที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาแบบอื่น และ (3) การสะท้อนผลการทำงานโดยทันที(immediate feedback)

9) สื่อและเอกสารประกอบ ได้แก่ (1) คู่มือการใช้กระบวนการ (2) คู่มือนักวิชาการพี่เลี้ยง และ (3) แบบประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง

2. ผลการใช้กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะ โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า

2.1 นักวิชาการพี่เลี้ยงทั้ง 3 กรณี สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะในด้านทักษะการชี้แนะและด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ในการชี้แนะ ตามตัวบ่งชี้รวม 13 ประการ ได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระดับ ใน 11 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 85 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด โดยตัวบ่งชี้ 2 ตัวที่ไม่เพิ่มขึ้นนั้น มีการพัฒนาที่อยู่ในระดับ 3 (จาก 4 ระดับ) ตั้งแต่ระยะที่ 1-2-3

2.2 ผลการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะเป็นรายกรณี เป็นดังนี้

1) กรณีศึกษาที่ 1 สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระดับ ในทุกตัวบ่งชี้ (13 ตัวบ่งชี้) คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีระดับพัฒนาสูงสุดถึงระดับ 4 ในด้านทักษะการวางแผนการชี้แนะ และทักษะการดำเนินการชี้แนะ ส่วนสมรรถภาพด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ พัฒนาถึงระดับ 3 สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากสนาม

2) กรณีศึกษาที่ 2 สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระดับ ใน 11 ตัวบ่งชี้ (จาก 13 ตัวบ่งชี้) คิดเป็นร้อยละ 85 โดยมีสมรรถภาพที่ไม่เพิ่มขึ้นเนื่องจากอยู่ในระดับ 3 มาตั้งแต่ระยะที่ 1 และคงที่อยู่ในระดับนั้น ในระยะที่ 2 และ 3 คือ ทักษะการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา และทักษะการตีความภาษากาย โดยมีระดับพัฒนาสูงสุดถึงระดับ 4 ในสมรรถภาพทั้ง 3 ด้าน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากสนาม

3) กรณีศึกษาที่ 3 สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระดับ ในทุกตัวบ่งชี้ (13 ตัวบ่งชี้) คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีระดับการพัฒนาสูงสุดถึงระดับ 4 ในด้านทักษะการวางแผนการชี้แนะ ส่วนด้านทักษะการดำเนินการชี้แนะและด้านประยุกต์ใช้ความรู้ พัฒนาสูงสุดถึงระดับ 3 และ 2 ตามลำดับ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากสนาม

2.3 เมื่อนักวิชาการพี่เลี้ยงได้ดำเนินการชี้แนะการสอนในโรงเรียน ทำให้นักวิชาการพี่เลี้ยงได้เรียนรู้และตระหนักในความสำคัญของการชี้แนะในการพัฒนาครู ดังนี้

- 1) ได้ตระหนักว่าการดำเนินการชี้แนะต้องใช้เวลาแก่งทั้งนักวิชาการพี่เลี้ยงและครูเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 2) ทำให้ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเองมากขึ้น
- 3) ช่วยให้ตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาและทบทวนความรู้ด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้ในการชี้แนะ
- 4) ช่วยให้มึวิธีการคิดและการทำงานกับครูเป็นระบบมากขึ้น
- 5) ทำให้ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูที่ต้องการวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกันไปด้วย
- 6) ทำให้เห็นว่าการดำเนินการชี้แนะ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีประเด็นในการอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การดำเนินการวิจัยและพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยพหุวิธี(multi-methods research) ผลการวิจัยได้กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้นำไปใช้และประเมินแล้วว่าเป็นกระบวนการที่มีคุณภาพ สามารถนำไปปรับใช้ในที่ต่าง ๆ ที่มีสภาพบริบทตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกระบวนการ มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1.1 แนวคิดของกระบวนการ

แนวคิดที่กำหนดในกระบวนการ ได้นิรนัย(deduction) จากหลักการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์และการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และอุปนัย(induction)จากข้อมูลที่ได้ศึกษาจาก “ระยะการเตรียมการและศึกษาข้อมูลพื้นฐาน” เป็นแนวคิดที่เน้นให้นักวิชาการพี่เลี้ยงมีกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะของตนเองควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน แม้ว่ากระบวนการส่งเสริมสมรรถภาพการชี้แนะอาจจัดได้หลายวิธี ได้แก่ การให้ศึกษาเอกสาร การจัดประชุมอบรม แต่การที่ให้นักวิชาการพี่เลี้ยงได้ฝึกการชี้แนะด้วยการปฏิบัติจริง จะช่วยให้สามารถพัฒนาสมรรถภาพ ได้ดีและมีคุณภาพสูง เนื่องจากการเรียนรู้ไปพร้อมกันกับการทำงาน และเรียนรู้ไปพร้อมกับครูที่รับการชี้แนะ จนมีนักการศึกษาบางคนนิยามการชี้แนะไว้ว่าว่า เป็นการเรียนรู้แบบสืบสอบ(inquiry-based learning) ที่เอื้อให้บุคคลให้ร่วมกันเรียนรู้ และสืบสอบหาความรู้ไปพร้อมกัน (Feger, Woleck and Hickman, 2004: 14) นอกจากนี้ยังช่วยให้นักวิชาการพี่เลี้ยงตระหนักถึงวิธีการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น เพราะการเรียนรู้ที่เพียงเน้นการศึกษาจากตำราและการรับการฝึกอบรมเท่าที่ทำอยู่ นั้น ยังไม่เพียงพอกับการทำหน้าที่ของนักวิชาการพี่เลี้ยงได้ การได้ทำงานกับโรงเรียนจะช่วยให้ นักวิชาการพี่เลี้ยง เปลี่ยนวิธีคิดและมุมมองต่อการเรียนรู้ที่แตกต่างออกไป ดังที่ ประเวศ วะสี (2548: 17) กล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ว่าฐานความรู้อยู่ในตัวคนทุกคน จะปลดปล่อยสู่อิสรภาพ สักดิ์ศรี และศักยภาพในการสร้างสรรค์ ทั้งแผ่นดินอย่างทันทีทันใด เมื่อเอาชีวิตกับการศึกษามาอยู่ที่เดียวกัน เราจะเห็นระบบการศึกษาใหม่โดยสิ้นเชิง เหมือนภพภูมิใหม่ของการศึกษา การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ(interactive learning through action) จะเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด เรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้ แก้ปัญหาเป็น ไม่ใช่การเรียนรู้แบบท่องจำวิชาอย่างลอยตัวไปจากการปฏิบัติ และปฏิบัติไม่เป็น ทุกพื้นที่จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายเพื่อการพัฒนาอย่างบูรณาการและยั่งยืน

การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์มีองค์ประกอบสำคัญในการเรียนรู้ 2 ประการคือ การได้รับหรือมีประสบการณ์ และการสะท้อนการเรียนรู้ ในส่วนของตัวประสบการณ์มีคุณค่าต่อการเรียนรู้ด้วยตัวมันเอง การที่นักวิชาการที่เลี้ยงได้มองเห็นว่า โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้การชี้แนะที่สำคัญของตนเอง ก็จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการชี้แนะได้อย่างต่อเนื่อง เพราะ ... วิชาความรู้ และการศึกษาล่าเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับความลึกแห่งตัวประสบการณ์ที่แท้แล้ว ก็เป็นเพียงหยาดน้ำหนึ่งที่หยดลงสู่หุบเหวเท่านั้น... (เซนโต ชิบายามะ, 2546: 32) ส่วนการสะท้อนการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้นำประสบการณ์การชี้แนะมาทบทวน และสร้างเป็นหลักการชี้แนะเพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป เป็นวงจรการเรียนรู้ที่มีความลึกซึ่งขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจาก การสะท้อนผลการทำงาน(*reflection*) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เข้าใจกับประสบการณ์อย่างลึกซึ้งมากขึ้น เป็นการเรียนรู้เชิงลึก(*deep approach*) ในขณะที่ การเรียนรู้อย่างผิวเผิน(*surface approach*) เป็นเพียงการพยายามจดจำข้อเท็จจริงต่าง ๆ การสะท้อนประสบการณ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ปรับเปลี่ยนจากการเรียนรู้แบบผิวเผินไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งมากขึ้น (Moon, 2004: 84)

1.2 ยุทธศาสตร์ของกระบวนการ

ข้อค้นพบจากการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ปรับมาเป็นยุทธศาสตร์ในกระบวนการฯ มีประเด็นที่ควรอภิปราย 4 ประเด็นได้แก่

1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในระยะแรกพบว่านักวิชาการที่เลี้ยงมักมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นหลัก จนลืมนึกของการเป็นตัวบุคคลของครู ในฐานะเป็นผู้เรียนคนหนึ่ง หากนักวิชาการที่เลี้ยงเชื่อในเรื่องการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ก็ย่อมให้ความสำคัญกับตัวครูเป็นอันดับแรกด้วยเช่นกัน การกำหนดยุทธศาสตร์นี้ขึ้นมาในกระบวนการเพื่อให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ด้วยการรับรู้ข้อมูลเบื้องต้น สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ก่อนที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในอันดับถัดไป ดังงานวิจัยของ Lambert และ Barley (2002: 53) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะด้วยการเปิดใจ(*openness*) การไว้วางใจ(*trusting*) และการเห็นอกเห็นใจกัน(*empathic*) ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการชี้แนะไปสู่เป้าหมาย เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในผลสำเร็จของการชี้แนะ ซึ่งสำคัญมากกว่าการนำเทคนิคหรือวิธีการชี้แนะที่นำมาใช้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนี้มีความสำคัญทั้งในด้านระหว่างผู้ใช้กระบวนการฯ กับนักวิชาการที่เลี้ยง และระหว่างนักวิชาการที่เลี้ยงกับครู

2) การเสริมพลังอำนาจ(*empowerment*) กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะที่เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถใช้กระบวนการนี้ในการพัฒนาตนเองได้ กลไกสำคัญคือการสร้างเงื่อนไขให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

กระบวนการเรียนรู้ นั้น โดยผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการในส่วนการทำงานระหว่างนักวิชาการที่เลี้ยงกับโรงเรียนให้เป็นกระบวนการแบบทั่วไป (generic process) ให้นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถพัฒนาวิธีการดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอนได้ตามความสนใจของแต่ละคน ด้วยวิธีการนี้ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจึงเป็นผลงานของนักวิชาการที่เลี้ยงผู้สร้างนวัตกรรมนั้นขึ้นมา ทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง และมีการขยายผลความสำเร็จของการทำงาน ไปสู่นักวิชาการที่เลี้ยงคนอื่น ๆ ต่อไปได้ ดังที่กรณีศึกษาได้พัฒนากระบวนการชี้แนะของตนเอง โดยใช้การวิจัยและพัฒนาแผนการสอน (lesson study) จนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แม้ว่าผู้วิจัยได้ออกจากสนามวิจัยกระบวนการชี้แนะนั้นก็ยังคงดำเนินไปได้ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้แนวคิดการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) สอดคล้องกับ Mink, Owen และ Mink (1993: 2) กล่าวว่า การชี้แนะเป็นกระบวนการที่บุคคลไปช่วยอีกบุคคลหนึ่งให้เรียนรู้ได้ง่ายขึ้น โดยช่วยให้บรรลุเป้าหมายการทำงานในระดับที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ เป็นกระบวนการที่สร้างให้บุคคลมีความภูมิใจในผลงาน และเข้มแข็งในวิชาชีพของตน กระบวนการชี้แนะจึงเป็นกระบวนการเสริมพลังอำนาจ เพราะเป็น การช่วยให้บุคคลได้ช่วยเหลือตนเอง (helping people to help themselves) และการทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะนำตนเองได้ (leading people to learn to lead themselves) (Empowerment illustrated: Online) ผลการปรับปรุงกระบวนการ ผู้วิจัยได้กำหนดให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้ประเมินตนเองโดยใช้แบบประเมินสมรรถภาพการชี้แนะที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้รับรู้เส้นทางพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง เนื่องจากรายการตัวบ่งชี้สมรรถภาพการชี้แนะ ใช้ในการประเมินตามสภาพจริง (authentic assessment) ทำให้นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถวินิจฉัยสมรรถภาพการชี้แนะของตนเองได้ และสามารถวางแผนหรือหาวิธีการพัฒนาให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งเป็นวิธีการส่งเสริมยุทธศาสตร์การเสริมพลังอำนาจได้อีกทางหนึ่ง

3) การมีจุดเน้นในการพัฒนา (focusing) เนื่องการชี้แนะเป็นการทำงานที่ช่วยให้นักบุคคลได้ทำความเข้าใจในความคิด ให้แก้ปัญหา และสามารถเชื่อมโยงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปสู่การปฏิบัติได้ จึงเป็นการทำงานเชิงลึก ที่ต้องอาศัยเวลาในการทำงานที่ต่อเนื่องและยาวนาน (ongoing process) โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการที่เลี้ยงเป็นบุคคลที่อยู่ภายนอกโรงเรียน มีเวลาในการทำงานกับโรงเรียนจำกัด ทำให้การดำเนินการจำเป็นต้องมีจุดเน้นสำคัญในการดำเนินการชี้แนะ เช่น บางโรงเรียนเน้นเรื่องการสอนคิดวิเคราะห์ แต่กระนั้นก็ตาม ในการดำเนินการชี้แนะก็จำเป็นต้องขอยุ่เป้าหมายให้มีความเฉพาะ เพื่อให้สามารถชี้แนะให้เกิดผลได้ภายในช่วงเวลาที่จำกัด ทักษะการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาจึงถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องฝึกให้นักวิชาการที่เลี้ยงใช้จนเป็นทักษะ เพราะ การชี้แนะมีเป้าหมายใหญ่ แต่การดำเนินการชี้แนะแต่ละครั้งต้องเล็ก ๆ ภายในเวลาที่จำกัด ดังสำนวนที่ว่า มดสามารถกินช้างได้ (an ant can eat elephant) โดยการกัดแทะไปที่ละเล็กทีละน้อย (Roger Pope, บรรยาย, 17 กุมภาพันธ์ 2549)

4) การชี้แนะที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาแบบอื่นๆ การชี้แนะเป็นวิธีการที่ช่วยให้ครูเชื่อมโยงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปสู่การจัดการเรียนการสอน แต่เมื่อนักวิชาการที่เลี้ยงได้วินิจฉัยแล้ว พบว่าครูยังขาดความรู้หรือทักษะที่จำเป็นก็อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาอื่นๆ มาช่วยเหลือครู เช่น การให้ศึกษาเอกสาร หรือการจัดอบรมให้ โดยเฉพาะการชี้แนะและการอบรม ถือเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันไปเพื่อช่วยให้ครูบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Thrope and Cifford, 2003: 12) นอกจากนี้การชี้แนะควรให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ในโรงเรียน ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังที่ Neufeld และ Roper (2003: 4-10) เสนอไว้ว่า การชี้แนะมีส่วนช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(learning organization) โดยใช้การชี้แนะในลักษณะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ (1) การชี้แนะเชิงระบบ (change coach) เน้นการทำงานกับผู้บริหารเพื่อการพัฒนางานวิชาการทั้งโรงเรียน ให้ดูแลการจัดการเรียนการสอน พัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำทางวิชาการ วางแผนและจัดสรรปัจจัยเพื่อการจัดการเรียนการสอน (2)การชี้แนะเชิงสาระ(content coach) เน้นการทำงานกับครู เพื่อชี้แนะให้การพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน จัดเป็น 2 ระดับ คือ ระดับ โรงเรียน เป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งโรงเรียน หรือเป็นกลุ่มย่อย ได้แก่ การจัดการอบรม การพัฒนาครูที่เลี้ยงในโรงเรียน (insider mentor) การจัดกลุ่มเรียนรู้(study group) และจัดหาเอกสารให้ศึกษา ระดับชั้นเรียน เป็นการช่วยให้ครูรายบุคคล หรือกลุ่มย่อยเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และการเสริมแรงให้ครูปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การสังเกตชั้นเรียน การพิจารณาผลงานนักเรียน

1.3 ลักษณะสำคัญของกระบวนการ

การกำหนดกระบวนการให้มีลักษณะการทำงานที่ต่อเนื่องเป็นวงจร เป็นลักษณะการทำงานที่สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของมนุษย์ เนื่องจากการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่เป็นแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการนี้ ...เป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ และเป็นพื้นฐานในการนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษา การทำงาน และการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ (Miller, 2002: 12) กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงฯ จึงเป็นกระบวนการที่เน้นการพัฒนาที่ “คน” ให้มีกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นสำคัญ ทั้งนี้สอดคล้องกับวิถีทางของพุทธศาสนาที่เน้นการพัฒนาคน ดังที่พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)(2541: 31-32) ได้อธิบายไว้ดังนี้ .

...หลักการของพระพุทธศาสนาสอนตามธรรมชาติว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและฝึกได้ฝึกไปทำไม ก็ฝึกให้ดำเนินชีวิตให้ดียิ่งขึ้นไป จะได้มีชีวิตที่ดีงาม มีความสุข เป็นอิสระและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีสันติสุขในสังคมและในโลก ทำไมจึงต้องฝึก เพราะชีวิตของเราที่เกิดมาตั้งแต่เริ่มต้น เราได้เรียนรู้มา ได้ฝึกได้หัดมา เราจึงอยู่รอดมาได้และอยู่ได้ด้วยดี

อย่างที่เห็นกันอยู่ว่า มนุษย์อาศัยสัญชาตญาณแทบไม่ได้เลย เราต้องเรียนรู้และต้องฝึกหัดเอาทั้งนั้น... จึงบอกว่าการดำเนินชีวิตของมนุษย์แทบไม่มีอะไรได้มาเปล่า ๆ มนุษย์ต้องลงทุนทั้งนั้น ด้วยการหัด ด้วยการฝึก ด้วยการเรียนรู้ เราจึงได้ดำเนินชีวิตที่ดีมาเป็นอันว่าการดำเนินชีวิตที่ดีที่เรียกว่า จริยะ สัมพันธ์กับการเรียนรู้ คือ การศึกษา

...เพราะฉะนั้นชีวิตของมนุษย์ถ้าจะเป็นชีวิตที่ดี ต้องมีการศึกษาตลอดเวลา คือต้องเป็นชีวิตแห่งการศึกษา จะพูดว่า ชีวิตที่ดีคือชีวิตแห่งการศึกษาก็ได้ เพราะชีวิตที่ดีต้องมีการฝึกฝนพัฒนา เราไม่สามารถได้ชีวิตที่ดีมาเปล่า ๆ

พร้อมกันนั้น การดำเนินชีวิตก็เป็นโอกาสให้มนุษย์ได้เรียนรู้หรือ ได้ศึกษากล่าวคือ มนุษย์ก็ศึกษาหรือเรียนรู้จากการดำเนินชีวิตนี้แหละ เพราะฉะนั้นการดำเนินชีวิตที่ดี จึงเป็นการดำเนินชีวิตไปพร้อม ไปด้วยกันกับการเรียนรู้ และจึงกล่าวว่า ชีวิตที่ดี คือชีวิตแห่งการเรียนรู้(ศึกษา) และมนุษย์ยังเรียนรู้ยังมีชีวิตที่ดี(จริยะ/บรรค)

แต่มนุษย์ส่วนใหญ่ ไม่รู้ตัว ไม่รู้หลักการ ไม่รู้ธรรมชาติอันนี้ การเรียนรู้ การฝึก การหัดนั้นจำเป็นเพื่อให้ชีวิตตัวอยู่ได้ ก็เรียน ก็ฝึก ไปด้วยความจำเป็นจำใจ พอทำให้อยู่รอดได้ ก็หยุดฝึก จึงไม่พัฒนาเท่าที่ควร ถ้าเขารู้ธรรมชาติของตนเอง รู้หลักการชีวิตมนุษย์อย่างนี้ว่า ชีวิตที่ดีของมนุษย์ได้มาด้วยการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ต้องมีศึกษา ถ้าเราฝึกฝนพัฒนา เรียนรู้อยู่เรื่อย ชีวิตเราก็จะคืบงม เขาก็จะศึกษาต่อไปเรื่อย ๆ จนมีชีวิตที่ประเสริฐอย่างน้อยก็อยู่ดี มีใจแต่อยู่รอด

ชีวิตที่มีการศึกษา คือเรียนรู้ฝึกหัด พัฒนาอยู่เรื่อย จะเป็นชีวิตที่ประเสริฐ เรียกว่า “ชีวิตประเสริฐจากการศึกษา” ดังพุทธพจน์ที่อ้างอยู่เรื่อย ๆ ว่า ทนฺโต เสฏฺโฐ มนุสฺเสสฺส แปลว่า ในหมู่มนุษย์นั้นผู้ที่ฝึกแล้วเป็นผู้ประเสริฐ

สิ่งสำคัญในกระบวนการที่ช่วยให้ให้นักวิชาการที่เลี้ยงเรียนรู้และพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะของตนเองให้สูงขึ้นตามศักยภาพของตนเอง คือ การมีการจัดให้มีการสะท้อนผลการดำเนินการชี้แนะ ซึ่งนักการศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสะท้อนการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดย Schön เป็นคนแรกที่กล่าวว่า การสะท้อนผลการทำงานเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้แบบมีประสบการณ์เป็นฐาน(experience-based learning) (Weasmer and Wood, 2003: 74) การที่นักวิชาการที่เลี้ยงได้ดำเนินการสะท้อนผลการสังเกตการสอนร่วมกับครู และได้สะท้อนผลการดำเนินการชี้แนะในช่วงนิกย้อนและสะท้อนผลการชี้แนะ(after action review and reflection) โดยใช้ประสบการณ์จริงมาสะท้อนผลการเรียนรู้ ช่วยให้ครูได้ตระหนักและเห็นทิศทางในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเองมากขึ้น จากเดิมที่นักวิชาการที่เลี้ยงไม่ได้มีการสะท้อนผลการทำงานของตนเองมากนัก เนื่องจากมีภารกิจอื่นมาก และอาจไม่ตระหนักใน ความสำคัญของการสะท้อนผลการทำงานเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถใช้ประสบการณ์เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เท่าที่ควร สอดคล้องกับ Moon (2004: 112)

กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ไม่ได้เกิดขึ้นเองอย่างอัตโนมัติเมื่อบุคคลได้รับประสบการณ์เข้าไป เพราะถ้าประสบการณ์มีคุณค่าในตัวมันเองและมนุษย์ผู้ผูกพันอยู่กับประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา ก็น่าจะมีควมรู้มากกว่าที่เป็นอยู่นี้มากมาย เป็นเพราะเราไม่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ได้เอง จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการกับประสบการณ์ดังกล่าวเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการดังกล่าวคือ การสะท้อนประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ในกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะหากมีการจัดการให้การสะท้อนผลการชี้แนะอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพมากเท่าใด ก็ส่งผลให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ลักษณะสำคัญของกระบวนการฯ ยังสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(learning organization) ที่เน้นให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และต่อเนื่อง โดยมีวิธีการ/เทคนิค 5 ประการ ดังนี้ (พิเชฐ บัญญัติ, 2547: 5)

1) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ(action learning) โดยการรวมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ศึกษาหรือทำกิจกรรมไปพร้อมกัน โดยกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะเสริมกัน คือ (1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (2) การมีมาตรฐานเปรียบเทียบ(benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องที่จะวัดประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมา เทียบกับหน่วยงานเดียวกันหรือต่างกัน เพื่อหากิจกรรมที่คิดว่ามีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(best practice) เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้องค์กร

2) การชี้แนะ(coaching) โดยมีผู้ที่ให้คำแนะนำและชี้แนะแก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การเป็นพี่เลี้ยง(mentoring) เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ ให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือคนในองค์กรให้พัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพมากขึ้น

4) การมีแฟ้มเพื่อการพัฒนา(portfolio) เป็นสิ่งที่ใช้บันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งผลงานที่ปรากฏเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการรวบรวมที่ต่อเนื่องทั้งส่วนบุคคล หน่วยงานและองค์กร

1.4 ความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการชี้แนะ

ในกระบวนการได้กำหนดความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการดำเนินการชี้แนะค่อนข้างกว้างมาก เนื่องจากการดำเนินการชี้แนะเป็นเหมือน “สะพาน” ที่ทอดเชื่อมระหว่างโลกของความรู้ทางการศึกษาทั้งหมด ให้ไปเกิดผลที่สามารถปฏิบัติจริงได้ในชั้นเรียน ภาระหน้าที่ของนักวิชาการที่เลี้ยงจึงเป็นผู้จัดระบบความรู้ต่าง ๆ และหาวิธีในการต่อยอดประสบการณ์ ส่งเสริมให้ครุมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ตามเป้าหมาย

ทั้งนี้ด้วยความรู้ที่มีมากมาย ทั้งที่เป็นความรู้มีอยู่และความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อีกมากมาย ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่นักวิชาการที่เลี้ยงต้องมีการทบทวนประสบการณ์เดิม การศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม หรือ การศึกษาร่วมกันกับครูผู้สอน

ผู้วิจัยได้กำหนดความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการชี้แนะ ที่นักวิชาการที่เลี้ยงต้องเรียนรู้เป็นอันดับแรก คือ ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทโรงเรียน ครูผู้สอน และนักเรียน เนื่องจากการชี้แนะเป็นเรื่องของการค้อยอดประสบการณ์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้ต้นทุนความรู้และประสบการณ์เดิมของครู บริบทที่เกี่ยวข้อง และยังมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนประกอบด้วย ก็จะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้มากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนการชี้แนะของ Harvard Business Essential (2004: 8-9) ที่ว่า ในขั้นตอนการเตรียมการชี้แนะ สิ่งที่ดีที่สุดคือ การสังเกตและรับรู้ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์ บุคคล และทักษะที่บุคคลมี เพื่อให้สามารถระบุจุดอ่อน/จุดแข็ง และผลที่ผู้รับการชี้แนะต้องการให้เกิดขึ้นในการทำงาน

1.5 ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนของกระบวนการ กำหนดไว้ 3 ขั้นตอน คือ (1) การเตรียมการ (2) การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน และการประชุมปรึกษาหารือและสะท้อนผลการชี้แนะ (3) การสรุปผลและทบทวนการทำงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้เสนอแนะรายละเอียดของขั้นตอนไว้ โดยสังเขป และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ใช้กระบวนการจึงได้จัดทำเป็นคู่มือการใช้กระบวนการเพื่อขยายรายละเอียดของขั้นตอนของกระบวนการ ให้เห็นภาพที่เกิดขึ้นจริงจากการได้นำกระบวนการฯ ไปใช้

ขั้นตอนการดำเนินการ ในส่วนของการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถออกแบบการดำเนินการชี้แนะของตนเองได้ ในการนำกระบวนการไปใช้ เป็นระยะที่กรณีศึกษาสนใจนวัตกรรมการพัฒนาครูที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนาแผนการสอน(lesson study)” (รายละเอียดในภาคผนวก ข) จึงได้ศึกษาและนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการชี้แนะการสอนของตนเอง และลักษณะของครูผู้สอนที่รับการชี้แนะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการฯ เอื้อให้นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถพัฒนานวัตกรรมชี้แนะได้ โดยขั้นตอนการชี้แนะที่นักวิชาการที่เลี้ยงที่เป็นกรณีศึกษาพัฒนาขึ้นนั้น มีขั้นตอนโดยสังเขป ดังนี้

1) ขั้นเตรียมการก่อนการชี้แนะ(pre-coaching) ประกอบด้วยการทบทวนจุดเน้นที่ครูต้องการรับการชี้แนะ การพิจารณาแผนการสอน การให้ครูอธิบายโครงสร้างของกิจกรรมการเรียนการสอน

- 2) **ขั้นการชี้แนะ(coaching)** ประกอบด้วย (1) กิจกรรมสังเกตการสอน โดยมีครูคนอื่นร่วมสังเกตด้วย เน้นการสังเกตในประเด็นที่เป็นจุดเน้นที่ต้องการพัฒนา โดยในระดับก่อนประถมศึกษา คือ “การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง(brain-based learning)” และในระดับประถมศึกษา คือ “การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์” (2) กิจกรรมสะท้อนผลการสังเกตการสอน เป็นการให้ครูผู้สอนได้สะท้อนผลการสอนของตนเอง แล้วเพื่อนครูและนักวิชาการพี่เลี้ยงให้คำแนะนำในการปรับปรุง/พัฒนาแผนการสอน
- 3) **ขั้นสรุปผลการดำเนินการชี้แนะ(post-coaching)** เป็นการให้ครูสรุปผลการดำเนินการชี้แนะ วางแผนปรับปรุง/พัฒนาแผนการสอนของตนเอง และนัดหมายการชี้แนะในครั้งต่อไป

อย่างไรก็ตามในขั้นตอนของกระบวนการฯ ยังมีรายละเอียดอีกมากที่นักวิชาการพี่เลี้ยงต้องเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะจากการปฏิบัติการชี้แนะด้วยตนเอง เมื่อนักวิชาการพี่เลี้ยงมีประสบการณ์การชี้แนะมากขึ้น ก็จะได้ความรู้ใหม่หรือประสบการณ์นั้นก็จะทำให้ขั้นตอนการชี้แนะมีความละเอียดและซับซ้อนมากขึ้น จนกระทั่งได้แบบแผนและลีลาการชี้แนะ(coaching style) ที่ความเฉพาะของนักวิชาการพี่เลี้ยงแต่ละคน จากการทำงานการชี้แนะนักวิชาการพี่เลี้ยงมักพบว่า แม้กระทั่งสิ่งง่าย ๆ ที่ใช้ในการชี้แนะ เช่น การตั้งคำถาม การสังเกต การฟัง ก็ยังมีวิธีการที่ซ่อนอยู่อีกมากที่ต้องค้นหาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการชี้แนะให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหากนักวิชาการพี่เลี้ยงดำเนินการตามกระบวนการอย่างจริงจัง และต่อเนื่องก็จะได้ข้อเรียนรู้ใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น

ตัวอย่างข้อความรู้เกี่ยวกับการสนทนาที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ที่หากนักวิชาการพี่เลี้ยงเข้าใจ และนำไปปรับใช้ในการชี้แนะของตน ก็จะขยายรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการชี้แนะ และทำให้การชี้แนะมีคุณภาพมากขึ้น ได้แก่

เงื่อนไขที่อาจเป็นอุปสรรคในการพูดคุย ได้แก่ (ฉฐุพศ วังวิญญู, 2548: 202)

- 1) *ชุดภาษาที่เลือกใช้ บ่อยครั้งที่ทำให้ทุกคนไม่สามารถเข้าถึงความหมายร่วมกันได้ แม้ว่าจะมีความรู้ก็ตาม.... จำเป็นต้องใช้เวลาเพื่อสร้างความเข้าใจ หรือสร้างความหมายร่วมกันในการสนทนาเสียก่อน*
- 2) *มิติเชิงอำนาจที่ดำรงอยู่ในทัศนคติของบุคคลและกลุ่ม อำนาจที่ว่านี้ไม่จำเป็นต้องเกิดจากความตั้งใจที่จะมีอำนาจ หรือเพื่อสกัดกั้นการแสดงออกทางความรู้ของกลุ่ม มิติเชิงอำนาจนั้น ไม่มีตัวตนทางวัตถุ แต่ดำรงอยู่เพราะได้รับการยอมรับ เช่น ในวงสนทนาที่มีเจ้านายกับลูกน้อง ครูใหญ่กับครูน้อย หรือคนทั่วไปกับผู้เชี่ยวชาญ*
- 3) *วิธีการถ่ายทอดความคิดออกไป โดยส่วนใหญ่มักมีลักษณะการนำเสนอด้วยความมั่นใจว่าสิ่งที่พูดนั้นเป็นจริง เป็นสัจจะ ถึงขั้นเปลี่ยนแปลงไม่ได้ หรือไม่ยอมให้เปลี่ยน ทั้งที่โดยทั่วไป ความคิดจะตั้งอยู่บนกรอบคิดหรือสมมติฐานหนึ่ง ๆ เสมอ*

4) การถือว่าคุณคิดเห็น เป็นของคน มีเจ้าของ ปัญหาจึงอยู่ที่ความคิดนั้นถูกยึดว่า “เป็นของ” เป็นสมบัติที่ต้องได้รับการปกป้อง หวงแหน ราวกับชีวิตของตนเอง หากวงสนทนานั้น ๆ รู้เท่าทันและพยายามเป็นอิสระจากเงื่อนงำเหล่านี้ย่อมมีโอกาสประสบความรู้หรือปัญญาใหม่ ๆ ร่วมกัน บนพื้นฐานของความเป็นเพื่อน ความไว้วางใจ ความปรารถนาดี และความศรัทธา

2. สมรรถภาพการชี้แนะ

2.1 ผลการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของทั้ง 3 กรณี พบว่า กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงในด้านทักษะการชี้แนะและด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ในการชี้แนะ ตามตัวบ่งชี้รวม 13 ประการ ได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระดับ หมายความว่า แม้ว่านักวิชาการที่เลี้ยงจะมีภูมิหลังแตกต่างกัน ได้แก่ ประสบการณ์ทำงาน ระดับความรู้ทางเนื้อหาสาระ กระบวนการก็สามารถเสริมสมรรถภาพให้สูงขึ้นได้ตามศักยภาพและระดับการพัฒนาของนักวิชาการที่เลี้ยงแต่ละคนได้ เนื่องจากแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการ 2 ประการคือ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีส่วนช่วยส่งเสริมให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้พัฒนาระดับสมรรถภาพการชี้แนะของตนเองไปเรื่อย ๆ ตามศักยภาพของแต่ละคน และตามจำนวนครั้งที่เข้าไปดำเนินการชี้แนะ กล่าวคือ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ มีคุณลักษณะสำคัญคือ ตัวประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบองค์รวม(holistic approach) ผู้รับประสบการณ์เป็นผู้สร้างความหมายจากประสบการณ์นั้น(active construct) เข้ากับประสบการณ์ของตนเอง (Boud, Cohen and Walker (2000: 8-14 cited in Moon, 2004: 111) นอกจากนั้นการจัดให้มีการสะท้อนประสบการณ์ชี้แนะในชั้น “การประชุมปรึกษาก่อนและสะท้อนผลการชี้แนะ” (after action review and reflection) ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงมีการพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะอย่างต่อเนื่อง ส่วนอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการดำเนินการชี้แนะโดยให้ใช้ข้อมูลปัญหา/ความต้องการของครูมาเป็นฐานในการดำเนินการชี้แนะ ช่วยให้การชี้แนะสอดคล้องกับความต้องการของครู ผู้รับการชี้แนะนั้น จึงให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถภาพพบว่า สมรรถภาพด้านที่กรณีศึกษาทั้งหมดพัฒนาไปจนถึงระดับ 4 คือ ด้านทักษะการวางแผนการชี้แนะ เนื่องจากทำงานแต่เดิมของนักวิชาการที่เลี้ยงยังไม่ได้ตระหนักเรื่องข้อมูลพื้นฐานของครูมาเป็นหลักในการทำงาน การทำงานจึงเน้นการพัฒนาในภาพรวม ความต้องการพัฒนาเป็นการกำหนดจากนโยบาย ความสนใจส่วนตัวของนักวิชาการที่เลี้ยง หรือ การตัดสินใจจากหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) โดยยังไม่ได้นำมาปรับการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพบริบท และ

ข้อมูลของครู นอกจากนั้นยังเน้นการให้ความรู้เชิงวิชาการมากกว่าการเชื่อมโยงความรู้ไปสู่ การปฏิบัติจริงในชั้นเรียน เมื่อดำเนินการตามกระบวนการ ไประยะหนึ่งเริ่มมีการคำนึงถึงข้อมูล เกี่ยวกับความต้องการ/ปัญหาที่แท้จริงของครูมากขึ้น วิธีการทำงานจึงมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ การพัฒนาให้เหมาะสมกับครูแต่ละคนมากขึ้น ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการพัฒนา บุคลากรแบบใหม่ สอดคล้องกับหลักการชี้แนะและการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (supporting the individual learner) กล่าวคือ เป็นการดำเนินการชี้แนะเป็นการทำงานแบบตัวต่อตัว ให้บุคคลได้พัฒนาไปในบริบทการทำงานจริง ให้ความสำคัญกับความสามารถพื้นฐานของครูเป็น หลัก เป็นการช่วยให้สามารถวางแผนการทำงาน เมื่อลงมือปฏิบัติมีการเข้าไปช่วยส่งเสริม/ สนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และท้ายที่สุดเป็นการทบทวนการทำงานเพื่อให้ครู สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ (Castling, 1996: 93, 112)

นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยที่ทำให้นักวิชาการที่เลี้ยงมีระดับสมรรถภาพการชี้แนะที่ แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ การได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นที่ต่อเนื่อง ประสบการณ์การทำงาน เกี่ยว กับทางการศึกษา ระดับการคิดเกี่ยวกับปัญหาทางวิชาการ และจำนวนครั้งที่เข้าไปดำเนินการ ชี้แนะในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิสนา แคมมณีและคณะ (2547: 209-210) ที่พบว่า นักวิชาการที่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความเข้าใจทางวิชาการ ในระดับที่สามารถ วิเคราะห์ปัญหาทางวิชาการของโรงเรียนได้ เป็นผู้รู้จักใช้จิตวิทยา และมีกลยุทธ์หลากหลายใน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารและคณะครูจนเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี และให้เวลาอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อช่วยให้ครูมีการพัฒนาไปตามลำดับ

2.2 ผลการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะเป็นรายกรณี มีประเด็นอภิปรายเป็นรายกรณี ดังนี้

1) กรณีศึกษาที่ 1 กรณีศึกษาที่ 1 มีระดับพัฒนาสูงสุดระดับ 4 ในด้านทักษะ การวางแผนการชี้แนะ และทักษะการดำเนินการชี้แนะ ซึ่งต้องฝึกฝนสมรรถภาพเหล่านี้จนชำนาญ ในระดับหนึ่ง จึงจะสามารถนำทักษะเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ความรู้ต่อไปได้ ปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้กรณีศึกษาที่ 1 ประสบปัญหาในการพัฒนาสมรรถภาพด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ เนื่องจาก นวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนา คือ “การจัดประสบการณ์เด็กปฐมวัยโดยใช้การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ การทำงานของสมอง(brain-based learning)” ยังมีความคลุมเครือ ต้องอาศัยเวลาในการศึกษาและ วิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจ เพราะยังไม่สามารถหาคำตอบได้ว่า การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ การทำงานของสมอง(brain-based learning) มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญคืออะไร และต่างกับ การจัดการเรียนการสอนที่ทำกันอยู่อย่างไร ทำให้กรณีศึกษาที่ 1 มุ่งเน้นไปที่ให้ครูระดับก่อน ประถมศึกษาจัดกิจกรรมการเคลื่อนไหวให้ถูกต้องตามหลักการแทน ซึ่งประเด็นปัญหาความไม่ กระจ่างของความรู้นี้ แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของการมีชุดความรู้ที่มีความคลุมเครือนี้ส่งผลต่อ สมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงด้วย เนื่องจากตัวนักวิชาการที่เลี้ยงเองก็ไม่มีเวลาที่

เพียงพอหรือยังไม่มีความสามารถในการวินิจฉัยข้อความรู้อ่าง ๆ ไปใช้ในการชี้แนะได้ทั้งหมด ยังต้องอาศัยการตีความ/วินิจฉัย/จัดระบบข้อความรู้อ่างประการเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการชี้แนะได้สะดวกมากขึ้น ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบมาจัดการความรู้เหล่านี้ให้เป็นระบบและชัดเจนมากขึ้น เพื่อเอื้อประโยชน์ให้นักวิชาการที่เลี้ยงนำไปใช้ในการดำเนินการชี้แนะได้สะดวกมากขึ้น

2) กรณีศึกษาที่ 2 มีระดับพัฒนาสูงสุดในระดับ 4 ในสมรรถภาพการชี้แนะทุกด้านเนื่องจากได้ดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนมากที่สุดถึง 40 ครั้ง แสดงให้เห็นว่ายิ่งนักวิชาการที่เลี้ยงมีโอกาสได้ดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนมากครั้งเท่าใด ก็ช่วยส่งเสริมสมรรถภาพการชี้แนะมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เพราะการได้เผชิญปัญหาจริง และข้อมูลป้อนกลับจากครูจะช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้พัฒนาการชี้แนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้แม้ว่าในระยะแรกกรณีศึกษาที่ 2 รู้สึกอึดอัดกับการทำงานที่ต้องอาศัยปฏิภาณ ในการชี้แนะเพื่อให้ครูบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละครั้ง บางครั้งอาจประสบความสำเร็จ และหลายครั้งก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ตั้งใจไว้ ซึ่งหากไม่มีความมุ่งมั่นตั้งใจก็อาจเลิกการทำงานการชี้แนะไปกลางคันได้ทุกเมื่อ ปรัชญาการนี้สอดคล้องกับ Naill (2004: 2) กล่าวไว้ว่า *ประสบการณ์ที่ดีจะจูงใจและส่งเสริมให้เรียนรู้มากขึ้น ในขณะที่ประสบการณ์ที่ไม่ดีจะทำให้ปิดกั้นสภาพการเรียนรู้ได้* เพราะเหตุว่า *ประสบการณ์เป็นเรื่องของอัตวิสัย(subjective) เป็นเรื่องของการมองต่างมุม ดังสำนวนที่ว่า "one's man's meat can be another man's poison"* นอกจากนี้ยังได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นอย่างต่อเนื่อง การที่เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการมากจึงมีความจำเป็นที่จะมีทางเลือกอย่างหลากหลายในการนำมาใช้ในการชี้แนะให้แก่ครูได้ อย่างไรก็ตามกรณีศึกษาที่ 2 มีระดับพัฒนาสูงที่อยู่ระดับ 3 ตั้งแต่ระยะที่ 1 และคงที่อยู่ระยะที่ 2 และ 3 ในด้านทักษะการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา และทักษะการตีความภาษา กาย ถึงแม้ว่า ถึงแม้ว่าเป็นสมรรถภาพที่ไม่มีการพัฒนา แต่ก็เป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับสูงมาตั้งแต่ต้น เนื่องจากในด้านทักษะการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาในระดับ 4 เป็นเรื่องของการมีจุดเน้นที่เกื้อหนุนกับกระบวนการ/วิธีการคิดของครูเป็นหลัก ซึ่งในระยะที่ดำเนินการใช้กระบวนการนั้น ไม่อาจพัฒนาไปสู่ระดับนั้นได้ เพราะครูยังไม่คุ้นเคยกับการคิดสะท้อนอย่างจริงจัง ประกอบกับครูยังขาดความรู้ในสิ่งที่พูดคุยกันในการสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอน และยังคงขาดความมั่นใจ ต้องให้เวลาแก่ครูในการปรับตัวกับการดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอนไปสักระยะหนึ่งก่อน กรณีศึกษาที่ 2 จึงเน้นที่ผลเกิดขึ้นกับพฤติกรรมการสอนของครูเป็นหลัก ซึ่งการพัฒนาไปสู่การชี้แนะทางปัญญา (cognitive coaching) นั้น ทั้งนักวิชาการที่เลี้ยงและครูควรมีความพร้อมในระดับที่สามารถคิดสะท้อนขั้นสูงได้ ส่วนสมรรถภาพด้าน การตีความภาษา กายในระดับที่สูงขึ้นควรมีการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการตีความหมายนั้น ถูกต้อง แต่เนื่องด้วยการดำเนินการชี้แนะมีเวลาจำกัด จึงต้องใช้เวลาส่วนใหญ่มุ่งพัฒนาที่ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก บทเรียนจากกรณีที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนา

นักวิชาการที่เลี้ยงด้วยวิธีการอื่น ๆ ยังมีความจำเป็น แต่การที่นักวิชาการที่เลี้ยงมีโรงเรียนที่ได้ดูแลทางวิชาการก็จะช่วยให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว นำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น และสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงยังขึ้นอยู่กับศักยภาพของครูด้วย

3) กรณีศึกษาที่ 3 มีระดับพัฒนาสูงสุดในระดับ 4 ในด้านทักษะการวางแผนการชี้แนะ และข้อมูลแสดงให้เห็นสมรรถภาพการชี้แนะในด้านอื่น ๆ ว่ามีระดับที่พัฒนาสูงขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากกรณีศึกษาที่ 3 มีประสบการณ์นันทนาการศึกษาเพียง 4 ปี และได้ดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนเพียง 12 ครั้ง อาจกล่าวได้ว่าหากได้รับการส่งเสริมให้ทำงานกับโรงเรียนอย่างต่อเนื่องมากขึ้น ก็สามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะให้สูงขึ้นได้ ประการสำคัญคือ กรณีศึกษาที่ 3 มีความสนใจเข้าร่วมเรียนรู้การทำงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นนักวิชาการที่เลี้ยง การช่วยเหลือกรณีศึกษาที่ 3 ให้พัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะ โดยการให้ไปสังเกตการณ์ การดำเนินการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงคนอื่น จนกระทั่งเกิดความมั่นใจจึงเริ่มให้ชี้แนะการสอนด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการนี้สอดคล้องกับคำแนะนำในการพัฒนาผู้ชี้แนะของ Knight (2004: 36) คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้ชี้แนะ จำเป็นต้องมีการฝึกฝนและเรียนรู้จากหลากหลายวิธี ด้วยการมีโอกาสดำเนินการงานของผู้ชี้แนะ การมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้ชี้แนะคนอื่น และมีการประชุมเกี่ยวกับการชี้แนะทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.3 นักวิชาการที่เลี้ยงที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องมีวิธีการในการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะที่แตกต่างกัน โดยผู้ใช้กระบวนการฯ ควรวินิจฉัยสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถช่วยเหลือและส่งเสริมได้ถูกต้องและเหมาะสม ดังนี้

1) นักวิชาการที่เลี้ยงที่ยังมีประสบการณ์ด้านการชี้แนะน้อย ควรเริ่มด้วยการให้สังเกตการณ์การทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยงคนอื่น เพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการชี้แนะและวิธีการ/เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการชี้แนะ จากนั้นจึงให้ชี้แนะการสอนในบางสาระที่มีความถนัดโดยมีนักวิชาการที่เลี้ยงคนอื่นให้ความช่วยเหลือ อาจมีการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้วยการให้ศึกษาเอกสารเพิ่มเติม ฝึกทักษะการชี้แนะย่อย ๆ ที่จำเป็นในสถานการณ์จำลองเพื่อให้มั่นใจในการชี้แนะในสถานการณ์จริงมากขึ้น ให้ศึกษาเกี่ยวกับการสอนและเนื้อหาสาระที่ใช้ในการชี้แนะให้มากขึ้น และให้ลองฝึกชี้แนะกับครูที่มีความสัมพันธ์/ความไว้วางใจที่ดีต่อกัน

2) นักวิชาการที่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ด้านการชี้แนะสูง ควรให้เวลาในการชี้แนะอย่างต่อเนื่อง ได้ฝึกทักษะการชี้แนะต่าง ๆ ในเชิงลึกมากขึ้น ให้โอกาสในการสะท้อนผลการชี้แนะเพื่อให้ได้หลักการ/แนวคิดสำคัญไปใช้ในการชี้แนะครั้งต่อไป และควรได้ฝึกการที่เลี้ยงให้แก่แก่นักวิชาการที่เลี้ยงคนอื่น รวมทั้งให้มีโอกาสได้ใช้วิธีการชี้แนะในการแสวงหาความรู้จากครูและแหล่งเรียนรู้อื่นเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่ตนไม่เองยังไม่รู้

ทั้งนี้ผู้ใช้กระบวนการฯ ควรเข้าใจเรื่องระดับของสมรรถภาพตามแนวคิดของ Whitmore (2002: 103-105) กล่าวคือ ระดับของสมรรถภาพ มี 4 ระดับ คือ (1) unconscious incompetence เป็นระดับที่ความสามารถต่ำ และไม่เห็นความแตกต่างหรือไม่เข้าใจว่าตนเองมีความสามารถด้านนั้น ๆ ต่ำ (2) conscious incompetence เป็นระดับที่มีความสามารถต่ำ รับรู้ว่ามีข้อบกพร่องอยู่แต่ไม่รู้ว่าจะพัฒนาอย่างไร (3) conscious competence มีการพัฒนาความสามารถ มีบางส่วนที่พยายามพัฒนาวางแผนพัฒนาตนเอง (4) unconscious competence เป็นระดับขั้นที่ทำงานเป็นธรรมชาติ ทำงานอย่างเป็นอัตโนมัติ แนวทางการพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะจากขั้นต่ำไปสู่ขั้นที่สูงขึ้น อาจมีการก้าวกระโดดได้ ด้วยการใช่วิธีการวิพากษ์ (criticism) และการชี้แนะเพิ่มเติม การจัดให้มีกระบวนการทบทวนการทำงาน (feedback loop) โดยพิจารณาว่าได้ทำอะไรไปบ้าง โดยไม่ต้องตัดสิน เป็นการพัฒนาการชี้แนะที่มีคุณภาพ และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นด้วยการช่วยให้มีการตระหนักรู้ในการชี้แนะของตนเอง

2.4 เนื่องจากสมรรถภาพการชี้แนะมีรายละเอียดจำนวนมาก ในงานวิจัยนี้ได้จำกัดขอบเขตเฉพาะสมรรถภาพการชี้แนะบางสมรรถภาพเพื่อให้เหมาะสมกับระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จากการศึกษาพบว่า นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะอื่น ๆ ขึ้นมาในการทำงานได้ด้วย ซึ่งถ้ามีการศึกษาเพื่อจัดระบบสมรรถภาพการชี้แนะเหล่านี้ไว้ ก็จะเป็นข้อมูลวิธีการชี้แนะให้นักวิชาการที่เลี้ยงให้เลือกนำไปใช้ในการชี้แนะของตนเองได้ ตัวอย่างสมรรถภาพการชี้แนะอื่น ๆ ที่พบในการวิจัยนี้มีดังนี้

1) การแปลความด้วยคำพูดอื่น (paraphrasing) เป็นการให้ตัวอย่างคำพูดที่เป็นกึ่งวิชาการ หรือให้คำศัพท์เพื่อให้ครูได้ใช้สำหรับการประชุมหลังการชี้แนะ โดยการแปลความคำพูดที่ครูใช้

คุณครู: นักเรียนสามารถจัดกลุ่มตามสีที่กำหนดให้ได้ โดยให้ ฟังสัญญาณที่ครูเคาะ

ผู้ชี้แนะ: นักเรียนปฏิบัติตามคำสั่งได้ใช้ไหม

คุณครู: ครูสามารถแบ่งตัวเข้าไปอยู่กับเด็ก กลืนเข้าไปกับเด็กได้

ผู้ชี้แนะ: เป็นกันเองกับเด็กนั่นเอง

(ข้อมูลภาคสนาม, 18 กันยายน 2549)

2) การใช้คำถามต่อเนื่อง (follow up question) เป็นการ ใช้คำถามในกรณีที่ครูยังตอบไม่ชัดเจน ยังไม่ตรงประเด็น หรือต้องการให้บอกรายละเอียดเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามที่มีหลายคำถาม เพื่อระดมให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็นหรือหลายแง่มุมมากขึ้น ดังตัวอย่าง

ผู้ชี้แนะ: ประสบความสำเร็จจะโร่มากที่สุด

คุณครู: เด็กกล้าคิด กล้าตอบคำถาม

ผู้ชี้แนะ: สิ่งที่คุณเองทำได้มีจุดไหนบ้าง

คุณครู:

ผู้ชี้แนะ: ตั้งแต่ในชั้นนำ ชั้นสอน ชั้นสรุป มีตรงไหนที่คิดว่าทำได้ดี

(ข้อมูลภาคสนาม, 9 มิถุนายน 2549)

3) การถามเพื่อให้เกิดความกระจ่าง(clarifying) ใช้ในการถามเพื่อให้ครูอธิบาย เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการกระทำ

ผู้ชี้แนะ: ไซที่นักเรียนนำมา เอามาใช้ทำอะไร

คุณครู: สัปดาห์นี้เรากำลังเรียนหน่วยเรื่องไซกันอยู่ เลยกะไว้ว่าจะทำขนม แพนเค้กกัน

ผู้ชี้แนะ: เห็นเด็กกำลังสนใจแล้วทำไมไม่ลงมือทำเลย

คุณครู: วางแผนกันว่าจะทำกิจกรรมนี้ในวันศุกร์ เลยให้เด็กนำไซมาก่อน เขียนชื่อ คิดที่ไซไว้ คนที่ลืมเอามาก็สามารถนำมาในวันหลังได้ กว่าจะถึงวันศุกร์ ก็คงนำมาเกือบครบทุกคน

ผู้ชี้แนะ: เป็นการฝึกการวางแผน และการอดทนรอคอยด้วย

(ข้อมูลภาคสนาม, 19 กันยายน 2549)

4) การเสนอให้เห็นปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา(problem presenting) เป็นการเสนอให้เห็นผลที่เป็นปัญหาอันเกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอน ให้ครูตระหนักใน ปัญหาแล้วแสวงหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการถามหาเพื่อให้ตอบคำถามในทันทีหรือ เป็นการถามเพื่อทิ้งไว้ให้คิดหาคำตอบต่อไป

ใบงานมีโดยใช้กระดาษ A4 มีขนาดเล็กเกินไปสำหรับการทำงานกลุ่ม งาน เลยอยู่ในมือของผู้ถืออยู่คนเดียว เลยเป็นการทำงานคนเดียว เพื่อนเลยไม่รู้จะช่วย อย่างไร จะหาทางแก้ไขอย่างไร

(ข้อมูลภาคสนาม, 29 มิถุนายน 2549)

3. ปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรคในการทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยง

ผลการนำกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ฉบับร่าง) ไปใช้ พบว่ามี ปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินการใช้กระบวนการฯ ดังนี้

3.1 ปัจจัยสนับสนุน

3.1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะนักวิชาการที่เลี้ยง

จากการศึกษาพบว่า นอกคุณลักษณะของนักวิชาการที่เลี้ยงที่เป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือกนักวิชาการที่เลี้ยงแล้ว ยังมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของกระบวนการฯ ได้แก่

- 1) มีกลวิธีในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีกับผู้บริหารและคณะครู และพร้อมที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันกับครู การเปิดโอกาสให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้เลือกโรงเรียนที่จะทำงานด้วย เป็นเรื่องสำคัญ เนื่องการทำงานที่ต่อเนื่องเป็นเวลานานและทำงานเชิงลึกจึงควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 2) มีความสนใจและตั้งใจที่จะเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงานการชี้แนะการสอนในบริบทของโรงเรียน
- 3) ช่างสังเกต และเก็บรายละเอียดในการจัดการเรียนการสอนอย่างรอบด้านเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการชี้แนะ
- 4) มีลักษณะของผู้ที่มีกระบวนการคิดที่ซับซ้อน ตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับการเรียนการสอน และพยายามหาคำตอบเพื่อนำไปใช้ในการชี้แนะ
- 5) มีภาษาที่หลากหลายเพื่อใช้ในการสื่อสารกับครูที่มีความสามารถหลายระดับสามารถปรับคำพูด/คำถามให้เหมาะสมกับครูและสถานการณ์การชี้แนะได้
- 6) กล้าลองใช้วิธีการชี้แนะแบบใหม่ ๆ เพื่อช่วยพัฒนาการสอนของครูให้ดีขึ้นอาจไม่ประสบความสำเร็จในระยะแรก แต่มีความมุ่งมั่นที่จะใช้วิธีการชี้แนะให้ชำนาญมากขึ้น

3.1.2 ปัจจัยด้านนโยบายและโครงสร้างการบริหารขององค์กร

- 1) การกำหนดนโยบายของฝ่ายบริหาร เมื่อฝ่ายบริหารในระดับต่าง ๆ เห็นความสำคัญของการชี้แนะ กำหนดเป็นนโยบายให้ใช้การชี้แนะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครู ทำให้นักวิชาการที่เลี้ยงมีความสนใจศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการชี้แนะและดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น
- 2) การจัดให้ผลการพัฒนางานเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ครูที่ต้องการพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เพื่อใช้ผลการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนวิทยฐานะ มักให้ความร่วมมือในการดำเนินการชี้แนะและมุ่งมั่นในการพัฒนางานมากขึ้น
- 3) การจัดระบบการทำงานการชี้แนะในสำนักงานเขตพื้นที่ และ โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ซึ่งมีระบบสนับสนุนส่งเสริมให้นักวิชาการที่เลี้ยงไปดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน โดยการมอบหมายให้นักวิชาการที่เลี้ยงแต่ละคนได้ดูแลรับผิดชอบและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน มีการจัดระบบให้ออกไปชี้แนะการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนที่มีการจัดระบบการเรียนการสอนที่ใ้ครูได้มีเวลารับการสังเกตการสอน หรือสังเกตการสอนของเพื่อนครู ช่วยให้การดำเนินการชี้แนะในภาพรวมมีคุณภาพมากขึ้น

4) ผลการประเมินมาตรฐานการจัดการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) โรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินในมาตรฐานด้านการเรียนการสอน และด้านผู้เรียน จำเป็นต้องแสวงหาความช่วยเหลือเพื่อพัฒนางานให้ได้ตามมาตรฐาน มีแนวโน้มให้ความร่วมมือในการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนมากขึ้น

3.1.3 ปัจจัยด้านระบบสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

1) การมีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการชี้แนะและนวัตกรรมการพัฒนาครู นักวิชาการที่เลี้ยงที่มีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการชี้แนะให้สามารถไปเรียนรู้ได้ตามความต้องการ จะช่วยขยายประสบการณ์เกี่ยวกับการชี้แนะได้มากขึ้น และสามารถเลือกไปปรับใช้ในการทำงานของตนได้ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารเกี่ยวกับการชี้แนะ โรงเรียนมีการดำเนินการชี้แนะการเรียนการสอน อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีดำเนินการใช้นวัตกรรมการชี้แนะในโรงเรียน ซึ่งหากมีการประมวลแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในลักษณะของแคตตาล็อก(catalogue) ก็จะช่วยให้ นักวิชาการที่เลี้ยงได้ใช้ในการออกแบบการชี้แนะและเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่ตนเองได้ ดังที่ Feger, Woleck และ Hickman (2004: 16) อธิบายว่า ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับนักวิชาการที่เลี้ยงประการหนึ่งคือ การมีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการชี้แนะ

2) การติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนของนักวิชาการที่เลี้ยงมักมีการปรับเปลี่ยนเวลาอยู่เสมอ เนื่องจากความจำเป็นในด้านต่าง ๆ ดังนั้นการที่มีเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วช่วยให้มีการเตรียมการและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้สะดวกมากขึ้น

3) การมีเครือข่ายการเรียนรู้ การมีเพื่อนร่วมวิชาชีพที่ความสนใจเหมือนกันและดำเนินการชี้แนะอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ รวมทั้งการมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การชี้แนะ ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถดำเนินการชี้แนะของตนได้อย่างต่อเนื่องและพัฒนางานอยู่เสมอ

4) การประชาสัมพันธ์ที่ดี ในกลุ่มนักวิชาการที่เลี้ยงมีการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินการและประโยชน์ของการชี้แนะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการนำเสนอข่าวเกี่ยวกับการชี้แนะการเรียนการสอนในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงมีความสนใจ และมาศึกษาเรียนรู้กระบวนการชี้แนะมากขึ้น

3.1.4 ปัจจัยสนับสนุนที่เกี่ยวกับการชี้แนะ

1) ปัจจัยสนับสนุนในชั้นการวางแผนการดำเนินการ

1.1) การให้เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ ในการวางแผนงานที่มีการแจ้งให้โรงเรียนและครูที่สนใจเข้าร่วมการดำเนินการชี้แนะ จะช่วยให้ได้ผู้ที่มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้เข้ามาทดลองเรียนรู้กระบวนการ ได้ตลอดเวลา สามารถ

สมัครเข้ามาใหม่ หรือขอถอนตัวได้ ในระยะแรกอาจทำให้งานไม่เป็นระบบนัก แต่ในระยะหลังจะทำให้ได้ผู้สนใจที่แท้จริงมาเข้าร่วมกระบวนการ ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ได้โรงเรียนที่ถือเป็นต้นแบบที่ดีสำหรับการเผยแพร่ผลการปฏิบัติไปสู่โรงเรียนอื่น ๆ ต่อไป

1.2) การมีระบบการสั่งการจากฝ่ายบริหารที่ชัดเจน การดำเนินการชี้แนะที่มีการจัดทำเป็นหนังสือสั่งการ แจ็งรายละเอียดต่าง ๆ ไปยังโรงเรียน ทำให้นักวิชาการที่เลี้ยงสามารถเข้าไปทำงานในโรงเรียนได้สะดวกมากขึ้น

1.3) การมีเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โรงเรียนที่เข้าร่วมดำเนินการชี้แนะกับนักวิชาการที่เลี้ยงที่มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานกับนักวิชาการที่เลี้ยง สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น

1.4) การมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน คณะครู และนักเรียนอย่างเพียงพอ เพื่อใช้ประกอบการเตรียมการดำเนินการชี้แนะให้สอดคล้องกับสภาพบริบท ปัญหา/ความต้องการของโรงเรียน และครูเป็นรายบุคคล ช่วยให้การดำเนินการชี้แนะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ปัจจัยสนับสนุนในขั้นการดำเนินการชี้แนะ

2.1) การมีโอกาสไว้วางแผนการทำงานล่วงหน้า หากนักวิชาการที่เลี้ยงมีโอกาสเตรียมการล่วงหน้าก่อนการดำเนินการชี้แนะ ได้แก่ การศึกษาแผนการสอนที่ครูส่งมาให้พิจารณา การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวิธีสอนที่ครูใช้ ช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงมีความมั่นใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการชี้แนะในสถานการณ์จริงได้มากขึ้น

2.2) การมีครูผู้นำในโรงเรียน เนื่องจากนักวิชาการที่เลี้ยงมีข้อจำกัดเรื่องลักษณะการทำงานที่ไม่สามารถดูแลการจัดการเรียนการสอนในแต่ละโรงเรียนได้มากเท่ากับครูที่อยู่โรงเรียนด้วยกัน เมื่อนักวิชาการที่เลี้ยงดำเนินการชี้แนะไประยะหนึ่ง แล้วเริ่มพิจารณาครูที่มีมโนทัศน์ทางการสอนที่ชัดเจน และมีทักษะการชี้แนะที่ดี โดยมอบหมายให้เป็นครูที่เลี้ยงให้แก่ครูคนอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนต่อเนื่อง ซึ่งหากมีครูที่มีคุณสมบัติเช่นนี้จำนวนมากก็ช่วยพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้มากขึ้น

2.3) การมีระบบการจัดเก็บข้อมูล ประเด็นเรื่องข้อมูลของโรงเรียนและครูเป็นรายบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินการชี้แนะ การที่นักวิชาการที่เลี้ยงมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี และสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การทำงานมีคุณภาพมากขึ้น

3.2 ปัญหาอุปสรรค

3.2.1 การที่นักวิชาการที่เลี้ยงมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก บางครั้งอาจส่งผลต่อการวางแผนจัดการเรื่องเวลา เนื่องจากการดำเนินการชี้แนะในโรงเรียนจำเป็นต้องเวลาที่ทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน การมีภาระงานอื่นมาแทรกจำนวนมากทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนด้วย ในหนังสือ “อุปนิสัย 7 ประการ: พัฒนาสู่ผู้มี

ประสิทธิภาพสูง” (The 7 habits of highly effective people) ของ สตีเฟน อาร์ โควี ได้แนะนำให้ทำ ตารางการบริหารเวลาเพื่อใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือช่วยวางแผน งานขององค์กรได้ดังนี้

งานต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ (1) งานสำคัญที่เร่งด่วน (2) งานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (3) งานไม่สำคัญที่เร่งด่วน และ (4) งานไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน ดังตาราง

งานสำคัญ/เร่งด่วน	งานสำคัญ / ไม่เร่งด่วน
งานไม่สำคัญ / เร่งด่วน	งานไม่สำคัญ / ไม่เร่งด่วน

เราต้องวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และกิจกรรมว่าจะเข้าข่ายในกลุ่มงานใด แล้วแยกแยะไว้ตารางดังกล่าว จากตารางนี้เราจะพอได้หลักในการพิจารณาว่า จะเริ่มต้นด้วยงานอะไรบ้าง จะทำ สืบเนื่องอย่างไร จนถึงสิ้นสุดเวลาที่กำหนดไว้ โดยปกติเรามักจะให้ความสำคัญกับงานเร่งด่วนเสมอ ทั้งสำคัญและไม่สำคัญ แต่หลายครั้งพบว่า เป็นงานเร่งด่วนที่ไม่สำคัญ จนเราเสียเวลาไปมากกับการ สะสางงานเฉพาะหน้า และไม่มีเวลาเหลือพอกับงานสำคัญที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งหากองค์กรไม่แบ่งเวลาให้เพียงพอที่จะทำงานประเภทดังกล่าว จะทำให้องค์กรมีจุดอ่อน เช่น อาจต้องเสียเวลาไปมากกับการจัดงานเฉพาะหน้า อันเนื่องมาจากการวางแผนไม่ดีตั้งแต่ต้น

3.2.2 โครงสร้างการบริหารงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของนักวิชาการที่เลี้ยง ในระยะการนำกระบวนการฯ ไปใช้ ผู้วิจัยพบว่า ระบบการบริหารงานในองค์กรที่นักวิชาการที่เลี้ยง สังกัดอยู่นั้นมีผลกระทบต่อการทำงานการชี้แนะในโรงเรียนมาก เนื่องจากการเปลี่ยนระบบ การบริหาร ไปสู่การบริหารแบบใช้พื้นที่เป็นฐาน(area-based management) ทำให้นักวิชาการที่เลี้ยง มีความรับผิดชอบที่เล็กลง คุณครูโรงเรียนได้ทั่วถึง แต่ก็ทำให้โรงเรียนที่คุณครูดูแลแต่เดิม ไม่สามารถ คุณครูอย่างต่อเนื่องได้ เพราะอยู่นอกเขตความรับผิดชอบ นอกจากนี้ภาระงานของนักวิชาการที่เลี้ยงที่ อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีลักษณะที่เอื้อให้ทำงานการชี้แนะกับโรงเรียนแตกต่างกันไป จึงควรมี การทบทวนและจัดระบบการทำงานที่ส่งเสริมให้นักวิชาการที่เลี้ยงทำงานกับ โรงเรียน

3.2.3 คุณสมบัติพื้นฐานและมโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อนของครู จากการศึกษาพบว่า พื้นฐานด้านการเรียนการสอนของครูยังไม่เป็นระบบนัก ครูจำนวนหนึ่งยังไม่สามารถจัดการชั้น เรียนได้ ทำให้ประสบปัญหาในการจัดการเรียนการสอน การไม่เข้าใจในเนื้อหาสาระที่สอนทำให้

นักเรียนไม่ได้ความรู้หรือทักษะที่เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้พบว่าครูจำนวนหนึ่งยังมีโน้ตทัศน์ที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะคำสำคัญที่ใช้กันอยู่ เช่น การสอนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ การสอนแบบบูรณาการ เมื่อเข้าใจคลาดเคลื่อนทำให้จัดการเรียนการสอนอย่างไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปัญหาในการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงที่ต้องปรับมโนทัศน์ให้ถูกต้อง และช่วยเหลือให้ครูเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการชั้นเรียน การช่วยเหลือนักเรียนที่ความต้องการพิเศษ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการกลุ่ม การจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระวิชาต่าง ๆ ในส่วนของการดำเนินการชี้แนะพบว่า ครูยังไม่คุ้นเคยกับการสะท้อนการเรียนรู้ ขาดความรู้ในสิ่งที่สนทนาในการสะท้อนผลการสอน ปัญหาเกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานและมโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อนของครูจึงเป็นอุปสรรคที่นักวิชาการพี่เลี้ยงต้องศึกษาและเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอีกมาก

4. ข้อคิดสำคัญสำหรับผู้ใช้กระบวนการฯ และนักวิชาการพี่เลี้ยง

การวิจัยผู้วิจัยได้พบหลักการสำคัญในการทำงานกับนักวิชาการพี่เลี้ยงและโรงเรียนหลายประการ ซึ่งประสบการณ์จากการวิจัยส่วนหนึ่งได้ประมวลไว้ในเอกสารชื่อ “สรรพสาระการชี้แนะ” ที่ใช้เป็นคู่มือสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยง นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่เป็นข้อคิดสำคัญที่ขออภิปรายเพื่อขยายพรมแดนความรู้ด้านการชี้แนะ ดังนี้

3.1 การทำงานด้วยการวางใจให้เท่าเทียม (have a partnership mind-set) ผู้ชี้ควรมีมุมมองต่อครูในฐานะที่มีสถานะที่เท่าเทียมกัน โดยปกติการในการพัฒนาวิชาชีพ ผู้พัฒนามักมองสถานะของผู้รับการพัฒนานั้นว่าต่ำกว่าตนเอง มองตนคั่งผู้เชี่ยวชาญ มีความสามารถมากกว่าครู เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้งานล้มเหลวมาแต่เริ่มต้น (Knight, 2004: 36) ซึ่งนักวิชาการพี่เลี้ยงควรมีให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ในการทำงานกับโรงเรียน การเป็นผู้รู้หรือมีประสบการณ์มากก็มีประโยชน์ในแง่ที่จะช่วยให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนได้มากขึ้น แต่บางทีก็อาจสร้างปัญหาในการชี้แนะได้เช่นเดียวกัน ดังที่ โกวิท ประมวลพฤษ์ กล่าวว่า “เปลี่ยนการนิเทศมาเป็นการพาคิด พาทำ ทฤษฎีต้องเก็บไว้ในหัวลึก ๆ ดึงออกมาใช้มาพัฒนาครู ห้ามไปบรรยาย พวกทฤษฎีเก็บเอาไว้ที่ท้ายทอย โน่น ค่อย ๆ พัฒนาไป อย่าคิดว่าโลกนี้สมบูรณ์ (perfect) ต้องค่อยเป็นค่อยไป” (โกวิท ประมวลพฤษ์, 2 ธันวาคม 2549)

3.2 การให้ทางเลือกแก่นักวิชาการพี่เลี้ยงและครู (offer teacher choices) หัวใจสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพคือการให้ทางเลือกแก่บุคคลที่จะคิดจะทำ (Skrtic, 1991 cited in Kinght: 2004: 37) เมื่อให้เกียรติแก่ความสามารถของครู ให้ครูสามารถได้คิดได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการพัฒนาของตนเอง ก็ช่วยให้มีความใส่ใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ดีกว่าการรับคำสั่ง อย่างไรก็ตามในบริบทไทยที่มีความเคยชินกับการรับคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่ง นักวิชาการพี่เลี้ยงควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของครูแต่ละคน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำกระบวนการฯ ไปใช้

1.1 ควรมีการศึกษาสภาพบริบททั่วไปของนักวิชาการพี่เลี้ยง ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร สภาพปัญหา/ความต้องการของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการดำเนินใช้กระบวนการฯ

1.2 การดำเนินการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะ นักวิชาการพี่เลี้ยงควรมีโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ในการชี้แนะที่มีความคุ้นเคย มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และผู้บริหารสนับสนุนจะช่วยให้การดำเนินการใช้กระบวนการฯ ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

1.3 การศึกษาเอกสารที่เป็นผลผลิตของกระบวนการ ควรมีการจัดเป็นกลุ่มเรียนรู้(study group) เพื่อร่วมกันศึกษา ทำความเข้าใจ และวางแผนนำความรู้ที่ได้จากเอกสารไปดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน นำผลการทำงานที่เกิดขึ้นกลับมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน จะช่วยให้การทำงานการชี้แนะเกิดเป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีความสนใจร่วมกันเพิ่มมากขึ้น และสิ่งที่ต่างได้เรียนรู้ นั้นจะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะต่อยอดความรู้ให้แก่กันและกันได้

1.4 การดำเนินการชี้แนะการสอนควรคำนึงความคิด ความรู้สึกของครู เป็นสำคัญ การชี้แนะไม่ควรทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความสามารถ หรือทำไม่ได้ แต่การชี้แนะการช่วยให้ครูได้คิดทบทวนเกี่ยวกับการสอนของตนเอง จนสามารถจับหลักการ หรือคิดเพื่อหาคำตอบในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เนื่องจากเป้าหมายปลายทางของการชี้แนะ คือ การช่วยให้นักลารู้จักช่วยเหลือตนเอง (coaching is a process of helping people to help themselves) การเป็นพี่เลี้ยง(mentor) ก็เป็นแต่เพียงผู้ที่ช่วยให้ครูได้คิด จนกระทั่งครูสามารถคิดได้เอง

1.5 เนื่องกระบวนการที่นำเสนอไว้ ในส่วนที่เป็นขั้นตอนการชี้แนะในโรงเรียนได้นำเสนอไว้ในลักษณะกระบวนการทั่วไป (generic process) กล่าวคือ มีขั้นเตรียมการก่อนการชี้แนะ (pre-coaching) ขั้นการชี้แนะ (coaching) และ ขั้นสรุปการชี้แนะ (post-coaching) นักวิชาการพี่เลี้ยงควรศึกษาวิธีการชี้แนะที่เสนอไว้ในคู่มือมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง หรืออาจนำกรณีตัวอย่างการดำเนินการชี้แนะด้วยการวิจัยและพัฒนาแผนการสอน (lesson study) ที่เสนอไว้ในคู่มือไปปรับใช้ ได้แก่ การบอกรงาน การสังเกตการสอน การสาธิตการสอน การสอนร่วมกัน (co-teaching) การศึกษาหนังสือ (book studies) การเขียนบันทึกการเรียนรู้ (reflection journal writing) การพิจารณาร่องรอยการทำงาน การจัดกลุ่มเรียนรู้ (study groups) การเขียนไดอารี่ออนไลน์สาธารณะ (weblog) การติดตามการเรียนรู้ของนักเรียน (pupil trail)



2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 ควรมีการจัดตั้งศูนย์การชี้แนะ(coaching center) ขึ้นในระดับภูมิภาค โดยอาจจัดเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ให้นักวิชาการพี่เลี้ยงที่สนใจได้เข้ามาฝึกอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการชี้แนะ และใช้สื่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการชี้แนะ

2.2 นักวิชาการพี่เลี้ยงที่สนใจเข้ามาเรียนรู้และดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน ควรได้รับการลดภาระงานอื่นลง เพื่อให้มีเวลาในการทำงานการชี้แนะได้อย่างเต็มที่ จัดให้การชี้แนะเป็นภาระงานหนึ่งในคำอธิบายภาระงาน(job description) และสามารถนำผลงานการพัฒนาของโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนระดับหรือขึ้นเงินเดือนของนักวิชาการพี่เลี้ยง

2.3 นักวิชาการพี่เลี้ยงที่สมัครใจเข้ามาทำงานการชี้แนะ ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานของครู โดยสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์ใช้ความรู้ในการชี้แนะเพื่อช่วยเหลือครู ในการแก้ปัญหา/พัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ มีความเป็นกัลยาณมิตร และมุ่งมั่นในการทำงาน ส่วนนักวิชาการพี่เลี้ยงที่เริ่มเรียนรู้อาจใช้วิธีการให้ติดตามการทำงาน สังเกตการดำเนินการชี้แนะจากผู้ที่มีประสบการณ์ แล้วจึงทดลองชี้แนะภายใต้คำแนะนำและการดูแล ให้โอกาสในการเรียนรู้การทำงาน

2.4 ควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการรายงานผลการพัฒนาของโรงเรียนจากการเน้นเชิงปริมาณ ไปสู่การรายงานคุณภาพการสอนของครู และคุณภาพที่เกิดขึ้นกับนักเรียนมากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้นักวิชาการพี่เลี้ยงทำงานการชี้แนะเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจังมากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อไป

3.1 เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายในการใช้กระบวนการนี้ เป็นนักวิชาการพี่เลี้ยง ที่เป็นศึกษานิเทศก์ ที่จัดว่าเป็นพี่เลี้ยงที่อยู่ภายนอกสถานศึกษา(outsider mentor) ย่อมมีเวลาจำกัดในการทำงานร่วมกับโรงเรียน กลไกประการหนึ่งที่ช่วยให้ครูได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องที่นักวิชาการพี่เลี้ยง ได้ออกแบบไว้ และจะดำเนินการในระยะต่อไป คือ การพัฒนารูปแบบคนที่มีความรู้ความสามารถในการสอนที่เป็นตัวอย่างได้ และสมัครใจ ให้เป็นพี่เลี้ยงภายในสถานศึกษา(insider mentor) โดยครูดังกล่าวได้รับการพัฒนาจนคุ้นเคยกระบวนการทำงาน และได้รับการฝึกทักษะการชี้แนะเพิ่มเติม ด้วยวิธีการนี้ย่อมช่วยเร่งให้โรงเรียนได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้เร็วขึ้น ประเด็นระบบการพัฒนาคณาจารย์ โดยการจัดให้มีพี่เลี้ยงในโรงเรียนนี้ เท่าที่ผู้วิจัยได้ประมวลไว้พบว่า มีการดำเนินการอยู่อย่างน้อย 3 ลักษณะคือ

1) การจัดให้มีพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่เฉพาะ ถือเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ทำงานในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน

2) การจัดให้ครูที่มีความรู้ความสามารถจนเป็นแบบอย่างได้ ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้แก่ครูคนอื่น ๆ โดยมีการลดชั่วโมงสอนลง เพื่อให้มีเวลาชี้แนะเพื่อนครูได้มากขึ้น

3) การจัดให้ผู้บริหารระดับกลาง(middle level leader) ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา หรือหัวหน้าสายชั้น ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงชี้แนะการสอนให้แก่คณะครูที่รับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม ต้องยอมรับว่าในบริบทไทยยังไม่ได้มีการวางระบบที่เลี้ยงในโรงเรียนนี้อย่างชัดเจน ทำให้ยังขาดข้อความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการอีกมาก ว่าควรดำเนินการในลักษณะใด มีอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการอย่างไรบ้าง

3.2 นักวิชาการที่เลี้ยงภายนอกโรงเรียนไม่มีเพียงเฉพาะกลุ่มศึกษานิเทศก์เท่านั้น ด้วยกระแสนโยบายขยายกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา(decentralization) ความพยายามให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเครือข่าย นักวิชาการหลาย ๆ กลุ่มเข้ามาช่วยเหลือทางวิชาการให้แก่โรงเรียน ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการที่เลี้ยง จึงอาจเป็นคณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาในหรือเป็นตัวแทนจากองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น หรือเป็นผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถและสมัครใจมาร่วมทำงานกับโรงเรียน ด้วยลักษณะของกลุ่มบุคคลและหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ก็ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งหากมีการศึกษาวิจัยก็จะได้ข้อความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาการจัดการศึกษาในอนาคต ได้มากขึ้น

3.3 จากการทำงานร่วมกับนักวิชาการที่เลี้ยงไประยะหนึ่ง มีข้อสังเกตว่า ครูแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้ต่างกันไปมาก ยังมีมีทัศนคติทางการสอนที่คลาดเคลื่อน ยังขาดความรู้ที่จำเป็นบางประการ ทั้งบางคนที่คิดขัดในการนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ นำไปสู่การปฏิบัติ เมื่อศึกษาลงลึกก็พบว่าแต่ละคนมีความเป็นปัจเจกมาก นักวิชาการที่เลี้ยงต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้วิธีการคิด วิธีการทำงานของครูค่อนข้างมาก ดังนั้นหากมีข้อความเป็นภาพรวมของลีลาการเรียนรู้ และเส้นทางการพัฒนาของครูเป็นพื้นฐาน ก็ย่อมช่วยให้นักวิชาการที่เลี้ยงค่อยลดการพัฒนาได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังขาดข้อความรู้เกี่ยวกับนักเรียนอีก ทำให้การทำงานของนักวิชาการที่เลี้ยงจึงติดขัด เนื่องจากยังขาดข้อความรู้ที่พร้อมนำมาใช้อีกมาก หากมีการศึกษาอย่างลุ่มลึกก็จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตัวครูและผู้เรียนได้มากขึ้น ทั้งจะเป็นประโยชน์แก่นักวิชาการที่เลี้ยงที่จะพัฒนาครูต่อไปด้วยเช่นกัน

3.4 ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและประมวลประสบการณ์การชี้แนะจัดทำเป็นเอกสารคู่มือสำหรับนักวิชาการที่เลี้ยง ในการวิจัยรายกรณี (case study) นักวิชาการที่เลี้ยงได้ใช้บางวิธีการเพื่อเป็นหลักในการออกแบบวิธีการชี้แนะ ยังมีวิธีการชี้แนะและเครื่องมือการชี้แนะ(coaching tools)อีกหลายวิธี ที่ยังไม่ได้มีการศึกษาวิจัยผลการใช้ ยังขาดความรู้เชิงปฏิบัติ(practical knowledge) ที่ช่วยขยายความรู้ทางการชี้แนะอีกมาก เมื่อมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมก็จะช่วยให้มีทางเลือกให้แก่ นักวิชาการที่เลี้ยงเพิ่มมากขึ้น

3.5 การวิจัยเพื่อจัดทำทำรายการสมรรถภาพการชี้แนะครอบคลุมรายละเอียดทั้งหมด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้ใช้ในการประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของตนเอง ซึ่งถือเป็นการประเมินตามแนวคิดเสริมพลังอำนาจ(empowerment)

3.6 ควรนำกระบวนการนี้ไปพัฒนาการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและมีแนวทางในการพัฒนาที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อไปปรับใช้ในบริบทต่าง ๆ ได้มากขึ้น ได้แก่ การจัดทำเป็นแบบฝึกหรือแบบเรียนด้วยตนเอง (self study) ให้นักวิชาการที่เลี้ยงได้ฝึกภาคทฤษฎีในเอกสาร และฝึกภาคปฏิบัติในโรงเรียน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อความรู้ที่ได้ศึกษาจากเอกสาร

3.7 จุดสำคัญประการหนึ่งของผู้วิจัยมีความเห็นว่าทางการจัดการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรควรให้ความสนใจมากขึ้น คือ การศึกษาเรื่องกระบวนการเร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change acceleration process: CAP) เนื่องจากการใช้นวัตกรรมหรือกระบวนการพัฒนาหลายกระบวนการไปอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างยั่งยืนได้ เนื่องการเริ่มต้นงานในระยะแรกมักประสบปัญหาในการดำเนินการ และทำให้การดำเนินการยุติไป ในการวิจัยรายกรณี (case study) พบว่าในระยะแรกของการใช้กระบวนการประสบปัญหาหลายประการ แต่ผ่านไป ด้วยดี ต่อเมื่อมีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงเข้ามา ก็จะช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของการรับนวัตกรรมมากขึ้น หากมีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการรับนวัตกรรมก็จะช่วยขยายความรู้ทางหลักสูตรและการสอนในฐานะที่เป็นแหล่งผลิตและใช้นวัตกรรมทางการสอนได้มากขึ้น