



## บทที่ 2

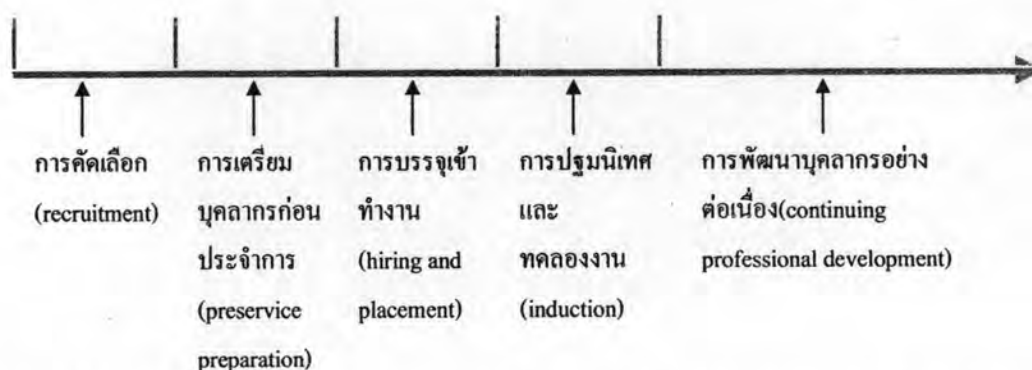
### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ
- ตอนที่ 2 การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)
  - 2.1 ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง
  - 2.2 รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง
  - 2.3 ลักษณะและบทบาทของพี่เลี้ยง
  - 2.4 การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง
  - 2.5 วิธีการและเทคนิคสำหรับพี่เลี้ยง
- ตอนที่ 3 การชี้แนะ (coaching)
  - 3.1 ความหมายของการชี้แนะ
  - 3.2 ลักษณะและรูปแบบการชี้แนะ
  - 3.3 กระบวนการชี้แนะ
  - 3.4 วิธีการที่ใช้ในการชี้แนะ
  - 3.5 สมรรถภาพการชี้แนะ
  - 3.6 โครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ
- ตอนที่ 4 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (experiential learning)
- ตอนที่ 5 การอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based training)
- ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ

การปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง Feiman-Nemser (2001 cited in Bednarz, Bockenauer and Walk, 2005: 106-108) ได้แบ่งระดับขั้นการพัฒนาครูออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงที่ศึกษาด้านครุศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ช่วงปีแรกที่เริ่มสอน(induction) และช่วงพัฒนาการสอนที่ต่อเนื่อง (initial professional development) ส่วน Gordon (2004: 9) เสนอเส้นทางการพัฒนาบุคลากรไว้ ได้แก่ การคัดเลือก การเตรียมบุคลากรก่อนประจำการ การบรรจุรับเข้าทำงาน การให้ทดลองงาน และ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2 เส้นทางการพัฒนาวิชาชีพ (professional development continuum) (Gordon, 2004: 9)

### 1. การพัฒนาวิชาชีพ (professional development)

Bredeson (2003: 32-37) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมให้มีการคิดทบทวนการทำงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Bredeson, 2003: 32) การพัฒนาวิชาชีพนอกจากมีมิติเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังมีมิติของการพัฒนาเรื่องบุคคล (personal development) ที่เน้นเรื่องการดำเนินชีวิต การแก้ปัญหาทางด้านจิตใจที่สัมพันธ์กับการทำงาน งานพัฒนาวิชาชีพจึงให้ความสำคัญกับทั้งสองมิตินี้ในอัตราส่วนที่แตกต่างกันไปตามประเภทของการพัฒนา เช่น การให้คำปรึกษา (counseling) มักเน้นการพัฒนา/แก้ปัญหาเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ/อารมณ์ ส่วนการฝึกอบรม (training) เน้นการเพิ่มพูนความรู้/ทักษะในการทำงาน

การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีขั้นตอนการพัฒนาประกอบด้วย

- 1) การจัดสภาพให้โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ให้นักลได้ทำงานตามสภาพจริง เป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน
- 2) การส่งเสริมให้ทบทวนและสะท้อนผลการทำงาน (creative / reflective engagement) เพื่อให้เห็นแนวทางในการพัฒนา/ปรับปรุงการทำงาน และ

3) นำผลการทบทวนและสะท้อนผลการทำงานที่ได้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น(improved practice) โดยทั้ง 3 ขั้นตอนมีความต่อเนื่องเป็นวงจร ดังแสดงในภาพที่ 3



Guskey (2000: 16-21) เสนอว่า การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้เพื่อส่งเสริมบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่มุ่งไปที่ การพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนต่อไป การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่ 1) มีเป้าหมายในการทำงาน(intentional) 2) มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง(ongoing) และ 3) การดำเนินการเป็นระบบ(systemic) ส่วนนิยามของการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานั้น Gordon (2004: 23) เสนอว่าเป็นการประสานองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมพลังอำนาจ(empowerment) ให้แก่นักการศึกษาเป็นรายบุคคล / กลุ่ม / องค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในการดำเนินการนั้น มีเรื่องของ 1) การเสริมสร้างสมรรถนะ(capacity building) ให้แก่นักการศึกษา 2) การดำเนินการหลัก(core element) ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และ 3) มีเป้าหมายในการพัฒนาคือ คุณภาพของผู้เรียน

การพัฒนาวิชาชีพ จัดได้ 2 รูปแบบ (Vaughn and Coleman, 2004: 25-26) คือ รูปแบบ แนวตั้ง (top-down) เป็นการพัฒนามาจากนโยบายของสายบังคับบัญชา และ รูปแบบแนวระนาบ (bottom-up) เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่เกี่ยวกับการศึกษาได้เสนอแนะว่า รูปแบบแนวระนาบ (bottom-up) นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ดีกว่า อย่างไรก็ตาม การพัฒนาวิชาชีพโดยทั้งสองรูปแบบ ต่างผลดีและผลเสียแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการนำไปใช้ ได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา จุดเน้นของเนื้อหาที่ต้องการพัฒนา และระดับการส่งเสริมช่วยเหลือการทำงาน นอกจากนี้ มีข้อค้นพบว่าทั้งสองรูปแบบต่างเอื้อให้ครูได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ถ้ามีการจัดให้มีสะท้อนผลการทำงานในรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพนั้นด้วย

## 2. การนิเทศ การเป็นพี่เลี้ยง การอบรม และการชี้แนะ

การนิเทศ(supervise) การเป็นพี่เลี้ยง(mentoring) การอบรม(training)และ การชี้แนะ(coaching) ต่างเป็นกระบวนการ/วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมีโมทัศน์ที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่ โดยมีผู้ที่พยายามให้คำนิยาม และจำแนกวิธีการ ในการพัฒนาวิชาชีพเหล่านี้ออกจากกัน ดังนี้

Bloom, Castgna และ Warren (2003: 21) เสนอไว้ว่า พี่เลี้ยงเป็นเหมือนตำแหน่งของผู้มีอาวุโสในองค์กร ให้ความช่วยเหลือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ส่วนการชี้แนะเป็นวิธีการของบุคคลที่มีความชำนาญในวิชาชีพจากภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังเสนอว่า การชี้แนะ(coaching) ต่างจากการอบรม(training) เพราะ การอบรมมักดำเนินการไปตามหลักสูตรที่วางไว้ ขณะที่การชี้แนะเป็นไปตามความต้องการรายบุคคล

Galbraith (2003: 2) เสนอไว้ว่า การเป็นพี่เลี้ยงต่างจากการชี้แนะ ถึงแม้มีการใช้คำสองคำนี้สลับกันไปมาในเอกสารต่าง ๆ แต่การชี้แนะมีธรรมชาติของการกำกับและควบคุมเพื่อให้งานเกิดผลตามเป้าหมายมากกว่า ในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงเน้นไปที่ลักษณะการทำงานระหว่างพี่เลี้ยง(mentor) และผู้รับการฝึก(mentee)

Carter (2003: 20-22) เสนอไว้ว่า การนิเทศและการอบรมมีจุดเน้นที่เรื่องการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ และการพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานที่วางไว้(upholding standards) ส่วนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงมีจุดเน้นที่พิจารณาผู้ร่วมกระบวนการพัฒนาทุกฝ่ายเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกัน โดยพัฒนาจากความรู้และความสามารถที่มีอยู่ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

Gray (1988, cited in Hopkins-Thompson, 2000: 30) เสนอไว้ว่า การชี้แนะเป็นแบบแผน(form)หนึ่งของการเป็นพี่เลี้ยง แต่การชี้แนะมีจุดเน้นในการพัฒนาที่ชัดเจนกว่า และมักใช้ช่วงเวลาดำเนินการสั้นกว่าระบบพี่เลี้ยง การชี้แนะมักสัมพันธ์กับการทำงานที่ต้องอาศัยทักษะ/ความชำนาญ โดยมีการใช้การสอนงาน การสาธิต และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทั้งระบบพี่เลี้ยงและการชี้แนะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำ(leadership development)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาการบุคลากรเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การนิเทศ การเป็นพี่เลี้ยง การอบรม และการชี้แนะ ซึ่งต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เป็นบทบาทที่ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลที่จะพัฒนา เป้าหมาย และขอบเขต(domain)ของการพัฒนา ดังภาพที่ 4 โดยมีคำอธิบายดังนี้

1) การนิเทศ และการฝึกอบรม เป็นการพัฒนาที่เน้นมาตรฐานเป็นหลัก ส่วนการเป็นพี่เลี้ยง และการชี้แนะ เน้นการพัฒนาที่ยึดความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลเป็นฐานในการพัฒนา

2) การนิเทศและการฝึกอบรม เน้นด้านความรู้(cognitive domain) และทักษะการทำงาน(psychomotor domain) กับกลุ่มคนจำนวนมาก ส่วนการเป็นที่เลี้ยงและการชี้แนะเน้นการช่วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดเฉพาะทักษะการทำงาน(psychomotor domain) โดยให้สามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในการทำงาน

3) การนิเทศ และการเป็นที่เลี้ยง เป็นบทบาททั่วไป ประกอบด้วยบทบาทเฉพาะจำนวนหนึ่ง โดยการนิเทศเน้นการสนับสนุนส่งเสริมการทำงาน และการประสานทางวิชาการ ส่วนการเป็นที่เลี้ยงเน้นการช่วยเหลือในการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการทำงาน

4) การอบรม และการชี้แนะ เป็นบทบาทเฉพาะ โดยการอบรมเป็นบทบาทหนึ่งของการนิเทศ ส่วนการชี้แนะเป็นบทบาทหนึ่งของการเป็นที่เลี้ยง

5) การอบรมและการชี้แนะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือเมื่อชี้แนะไประยะหนึ่งแล้วพบว่าบุคคลยังขาดความรู้หรือทักษะที่จำเป็น ก็จัดการอบรมให้ก่อนที่จะชี้แนะต่อไป เป็นเช่นนี้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายในการพัฒนา



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของการนิเทศ การอบรม การเป็นที่เลี้ยง และการชี้แนะ

ผู้วิจัยได้ประมวลคำสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย ความหมาย เป้าหมาย ลักษณะสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และลักษณะความสัมพันธ์ ดังนี้



ตารางที่ 3 มโนทัศน์ของ การนิเทศ การอบรม การเป็นพี่เลี้ยง และการชี้แนะ

	ความหมาย	เป้าหมาย	ลักษณะสำคัญ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์
การนิเทศ (supervision)	การดำเนินการโดยผู้มีประสบการณ์ใช้กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ในการให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก กำกับ ดูแล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถได้ตามเป้าหมายขององค์กร ในทางการศึกษา การนิเทศถือเป็นงานหลักงานหนึ่งในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Harris, 1985: 4) ของผู้นิเทศ(supervisor)	เพื่อกำกับ ดูแล ช่วยเหลือ และประสานงานเพื่อให้ผู้รับการนิเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานของงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการช่วยเหลือ แนะนำ และประสานงานทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาที่ต้องการ</li> <li>2. การเลือกแบบการนิเทศ กิจกรรมขึ้นอยู่กับเป้าหมาย จำนวนผู้รับการนิเทศ และผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้ที่ดำเนินการนิเทศ เรียกว่าผู้นิเทศ</li> <li>● ผู้รับการนิเทศ มีหลากหลายตามบริบทต่าง ๆ เช่น ในโรงเรียน ผู้รับการนิเทศได้แก่ ครูหรือผู้บริหาร</li> </ul>	เป็นการนิเทศทั้งองค์กร กลุ่มย่อย และรายบุคคล มีบทบาทหลายลักษณะ ทั้งให้คำแนะนำ กำกับติดตาม ออกคำสั่งและประเมินงาน
การอบรม (training)	การดำเนินการให้ความรู้หรือฝึกทักษะเฉพาะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม มีวัตถุประสงค์เฉพาะชัดเจน มุ่งให้นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานทันที มีมาตรฐานที่ต้องการให้ผู้รับการอบรมบรรลุผลที่ชัดเจน การจัดการอบรมจัดได้ทั้งในบริบทการทำงาน และแยกดำเนินการเฉพาะ	เพื่อดำเนินการจัดลำดับสาระและกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้และทักษะตามวัตถุประสงค์ของการอบรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นบทบาทหนึ่งของการนิเทศ</li> <li>2. เน้นการให้ความรู้และฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน</li> <li>3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินการ ระยะเวลาและผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่ชัดเจน</li> <li>4. ใช้ในการพัฒนาบุคคลกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อย</li> <li>5. เป็นงานที่สัมพันธ์กับการชี้แนะในการช่วยให้บุคคลปฏิบัติงาน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้ที่ดำเนินการจัดการอบรม ประกอบด้วยผู้บริหารการอบรม (training organizer) วิทยากร(trainer) ผู้ประสานงานการอบรม</li> <li>● ผู้รับการอบรม</li> </ul>	เน้นการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้หรือทักษะภายในเวลาที่กำหนด จึงใช้บทบาทการบอกอธิบาย แนะนำและให้ฝึกปฏิบัติ

ตารางที่ 3 (ต่อ) มโนทัศน์ของการพัฒนาวิชาชีพ การนิเทศ ระบบพี่เลี้ยง และการชี้แนะ

	ความหมาย	เป้าหมาย	ลักษณะสำคัญ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์
การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)	กระบวนการที่ผู้ที่มีประสบการณ์ให้ความช่วยเหลือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้ได้รับการพัฒนาทั้งเรื่องอาชีพและการดำเนินชีวิต ให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การทำงานจากพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง จนสามารถมีความรู้ ทักษะ ปฏิบัติงานและเจตคติในการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นกิจกรรมการนิเทศแบบหนึ่ง (Sullivan and Glanz, 2005: 140)</li> <li>2. มีความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (one-to-one relationship) อยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจกัน (Miller, 2002: 46) ในบริบทการทำงาน</li> <li>3. พี่เลี้ยงใช้กระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ในการช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนากระบวนการทำงาน</li> <li>4. เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พี่เลี้ยง(mentor) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความสามารถในการเรียนรู้อของคนอื่น</li> <li>• mentee หรือ protégé เป็นผู้เข้ามาทำงานใหม่ หรือ ผู้รับการฝึก</li> </ul>	เน้นการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ในบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร และเอื้ออาทร
การชี้แนะ (coaching)	วิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคคลากร โดยเน้นไปที่การทำให้การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานนั้น ๆ หรือ การช่วยให้สามารถนำความรู้ที่มีอยู่และ/หรือได้รับการอบรมมา นำไปสู่การปฏิบัติ	เพื่อให้ผู้รับการชี้แนะมีความรู้ในการปฏิบัติงาน (practical knowledge) สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และมีเจตคติที่ดีในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นบทบาทหนึ่งของพี่เลี้ยง</li> <li>2. ใช้ในการพัฒนาผู้รับการชี้แนะเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มย่อย</li> <li>3. เน้นไปที่การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>4. วิธีการที่ใช้ได้แก่ การสาธิต การฝึกปฏิบัติ และให้ข้อมูลป้อนกลับในบริบทการทำงาน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ชี้แนะ(coach) ทำหน้าที่ให้การชี้แนะ</li> <li>• ผู้รับการชี้แนะ (coachee)</li> </ul>	ผู้รับการชี้แนะเป็นผู้ตัดสินใจ แก้ปัญหาหรือเลือกแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยผู้ชี้แนะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ

## ตอนที่ 2 การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)

ผู้วิจัยได้ประมวลข้อความรู้เกี่ยวกับการเป็นพี่เลี้ยงได้แก่ 1) ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง 2) รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง 2) ลักษณะและบทบาทของพี่เลี้ยง 3) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และ 4) วิธีการและเทคนิคสำหรับพี่เลี้ยง

### 2.1 ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง

การเป็นพี่เลี้ยง หมายถึง การจัดให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จ ได้สอนหรืออบรมผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าในสภาพการทำงานปกติ พี่เลี้ยงช่วยให้มีความรู้ในอาชีพเพิ่มมากขึ้น หรือให้เรียนรู้ในเนื้อหาที่เกี่ยวกับการทำงาน (Minneham and Struck, 1992 cited in Manning, 2005:15) ในทางการศึกษา Sullivan และ Glanz (2005: 140) ให้ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนักการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับสมาชิกใหม่หรือครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างร่วมแรงร่วมใจ และเป็นกลางเพื่อให้เรียนรู้และได้รื้อรองการสอนในชั้นเรียน ในประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา พี่เลี้ยงไม่ตัดสินหรือวิจารณ์ แต่ช่วยให้ครูได้พัฒนาการสอน

Black (2004: 44) เสนอว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการพัฒนาระยะยาว จับคู่กัน โดยผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าเป็นผู้ให้ความรู้ เป็นแบบอย่าง(role model) เป็นผู้สนับสนุนและเป็นผู้ชี้แนะให้แก่ผู้ที่มีทักษะหรือความรู้น้อยกว่า มีจุดหมายเพื่อให้พัฒนาทางด้านวิชาชีพ (profession)และด้านบุคคล(person) ความสัมพันธ์มีลักษณะเป็นหนึ่งต่อหนึ่งหรือกลุ่มย่อย

Miller (2002: 46-47) เสนอว่ามโนทัศน์ของการเป็นพี่เลี้ยงยังคลุมเครือ แต่เสนอลักษณะสำคัญสำหรับ โปรแกรมระบบพี่เลี้ยงไว้ดังนี้

1) เป้าหมายของการทำงานของการเป็นพี่เลี้ยงคือ การพัฒนาผู้รับการฝึก(mentee) ในด้านความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน

2) ความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงเป็นแบบหนึ่งต่อหนึ่ง(one-to-one relationship) หรือกลุ่มย่อย ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจกัน

3) พี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการช่วยบุคคลให้เรียนรู้จากประสบการณ์ โดยใช้ทักษะต่าง ๆ เช่น การชี้แนะ หรือการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพบว่ามีกิจกรรมอื่นที่ต่างไปจากนี้ แต่เรียกว่าระบบการเป็นพี่เลี้ยงได้ เช่น ระบบพี่เลี้ยงทางไกล(telementoring) ซึ่งไม่ใช่ความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่งหรือกลุ่มย่อย เพราะการเทคโนโลยีสื่อสารทำให้ขยายออกไปเป็นชุมชนของระบบพี่เลี้ยง โดยมีข้อสังเกตว่า ค่านิยมของระบบพี่เลี้ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลง เพราะอาจมีรูปแบบของพี่เลี้ยงแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้เสมอ



สรุปว่า ตามความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง(mentoring) ที่มีความหมายแบบกว้างนั้น เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง(one-to-one relationship)หรือกลุ่มย่อยที่ผู้ประสพการณ์ เรียกว่า พี่เลี้ยง(mentor) ดำเนินการพัฒนาผู้ใหม่ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เรียกว่า mentee (ผู้รับการฝึกจากพี่เลี้ยง) หรือ protégé (ผู้รับการปกป้อง) โดยพัฒนาทั้งทางด้านวิชาชีพและเรื่องส่วนบุคคล ในการศึกษา มีการใช้การเป็นพี่เลี้ยงได้หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้รับการฝึก เช่น ผู้บริหารดูแลช่วยเหลือผู้บริหาร ครูที่มีประสบการณ์กับครูที่เข้ามาใหม่ นักเรียนเก่งกับนักเรียนอ่อน เมื่อเน้นไปที่การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นหลัก ระบบพี่เลี้ยงถือเป็นกิจกรรมการนิเทศแบบหนึ่ง

## 2.2 รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง

เนื่องจากการเป็นพี่เลี้ยงมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในหลายแขนงวิชาชีพ ทั้งมีการจัดในหลายลักษณะ การจัดกลุ่มของรูปแบบระบบพี่เลี้ยงอาจจัด โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง 4 แบบ ดังนี้ (Miller, 2002: 40-41)

- 1) จัดกลุ่มตามเป้าหมาย ได้แก่ ระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนา(developmental mentoring) ระบบพี่เลี้ยงที่สัมพันธ์กับการทำงาน(work-related mentoring) และระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ(subject-focused mentoring) การจัดแบ่งด้วยวิธีการนี้ไม่ชัดเจนนักเนื่องจากระบบพี่เลี้ยงส่วนใหญ่เน้น ไปเพื่อการพัฒนา และมีเป้าหมายหลากหลาย
- 2) จัดกลุ่มตามลักษณะของผู้รับการฝึก(mentee) ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นวิธีการจำแนกอย่างง่าย ตามกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา เช่น นักเรียนกลุ่มเสี่ยง(at-risk mentoring program) นักเรียนชนกลุ่มน้อย(minority ethic mentoring program) กลุ่มธุรกิจ(work-experience mentoring program)
- 3) จัดกลุ่มตามลักษณะของพี่เลี้ยง (mentor) โดยยึดลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเป็นหลัก เช่น การนำบุคคลในชุมชนเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักเรียน(community mentoring program) การให้บริษัทธุรกิจเข้ามาพัฒนาทักษะการจัดการให้กับครู(business mentoring program) การจัดให้นักศึกษาที่มีประสบการณ์ดูแลนักศึกษาที่เข้ามาใหม่(student mentoring program) การจัดกลุ่มนักเรียนที่มีอายุหรือระดับชั้นเดียวกันให้ดูแลกันและกัน(peer mentoring program) การเป็นครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูใน โรงเรียน(teacher mentoring program) การจัดกลุ่มนี้อาจจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ พี่เลี้ยงมาจากองค์กรภายนอก(external program) และพี่เลี้ยงที่อยู่ภายในองค์กร (internal program)
- 4) จัดกลุ่มตามลักษณะของโปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมแบบหนึ่งต่อหนึ่งหรือแบบกลุ่มย่อย(one-to-one or group program) โปรแกรมแบบจัดเป็นกลุ่มเรียนรู้ มีการพบปะกันในสถานที่ทำงานหรือสถานที่สาธารณะ(site-based or community-based program) จัดตามความถี่ใน

การพบปะหรือความเข้มข้นของงาน เช่น การพบปะกันทุกสัปดาห์ต่อเนื่องเป็นเวลานาน(long-term intensive program) หรือการแบ่งตาม โครงสร้างของโปรแกรม เช่น ลักษณะการส่งเสริมของพี่เลี้ยง การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล

โดยสรุปแล้ว การเป็นพี่เลี้ยงมี 2 ลักษณะ คือ 1) ครูแกนนำ/ครูต้นแบบ(master teacher) ที่ได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถในการสอนที่ได้มาตรฐานและมีความพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ครูคนอื่น ๆ ถือว่าเป็นระบบพี่เลี้ยงภายในโรงเรียน(insider mentoring) 2) นักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน มีความรู้และประสบการณ์ทางการศึกษา เข้ามาทำหน้าที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู จัดว่าเป็นระบบพี่เลี้ยงจากภายนอกโรงเรียน(outsider mentoring)

### 2.3 ลักษณะและบทบาทของพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาในด้านส่วนบุคคลและวิชาชีพของผู้เป็นพี่เลี้ยง และผู้ได้รับการฝึก การกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างท้าทาย จะช่วยสร้างความร่วมมือ ความรู้ และทัศนคติที่นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นระบบพี่เลี้ยงครูจึงต้องอาศัยความร่วมมือทั้งสองฝ่ายให้เกิดผลทั้งแก่บุคคลและวิชาชีพโดยรวม

Simmons (1998: 45-50) เสนอว่า นักวิชาการพี่เลี้ยงควรมีความเอื้ออาทร มีความรู้ เป็นที่พึ่งพิงได้ และมีอารมณ์ดี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญ หน่วยงานที่คัดเลือกพี่เลี้ยงครูควรใช้เกณฑ์กว้าง ๆ เหล่านี้ในการคัดเลือกพี่เลี้ยง

- 1) การเป็นแบบอย่างของผู้เป็นมืออาชีพ(professional role model) โดยส่วนใหญ่มักเป็นผู้ให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้เรียน ยินดีที่จะมีผู้เข้าไปสังเกตการสอนของตน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์
- 2) การมีจิตอาสารับใช้(voluntary servants) คนส่วนใหญ่มักไม่พึงใจที่จะเป็นผู้รับใช้ แต่คุณลักษณะนี้จำเป็นมากสำหรับพี่เลี้ยงครู
- 3) การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร(good communicators) หมายถึงทักษะที่ใช้สื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ การฟัง การถามคำถาม การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ มีความสามารถรู้จังหวะว่าเวลาใดควรฟัง เวลาใดควรให้คำแนะนำ ให้ครูสามารถมั่นใจที่จะนำปัญหาเข้ามาพูดคุยด้วย การมีใจที่เปิดกว้างรับฟัง แม้ว่าอาจไม่เห็นด้วย
- 4) การเป็นผู้ประสานงานที่ชาญฉลาด(astute diplomats) ผู้ที่พี่เลี้ยงดูแลมักทำงานผิดพลาดบ้างในบางครั้ง พี่เลี้ยงมีหน้าที่ช่วยชี้ให้เห็นความผิดพลาด และพัฒนาทักษะการคิด
- 5) การเป็นผู้มีความมั่นคงทางจิตใจ(self-reliant individuals) การไม่รู้สึกว่าต้องชิงดีชิงเด่นแข่งขัน เพราะบางครั้งครูใหม่เองก็มีความสามารถสูง เพราะการเป็นพี่เลี้ยงครูไม่ใช่การไปควบคุมผู้อื่น แต่เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน

Harvard Business Essential (2005: 77) ได้อ้างถึงงานของ Karm (1988) ที่เป็นผู้กำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง โดยจัดแบ่งเป็น 2 ด้านคือ ด้านที่พัฒนาเกี่ยวกับอาชีพ (career function) และด้านส่วนบุคคล (psychosocial personal functions) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 บทบาทการพัฒนาของพี่เลี้ยง (developmental mentoring functions)

(Harvard Business Essential, 2005: 77)

การส่งเสริมด้านอาชีพ (career function)	การส่งเสริมในส่วนบุคคล (personal function)
การสนับสนุนส่งเสริม (sponsorship)	การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม เจตคติและค่านิยมที่นำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร (role modeling)
การชี้แนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ (coaching)	การยอมรับและให้เกียรติ (acceptance and confirmation)
การปกป้อง ช่วยเหลือ (protection)	การช่วยเหลือในการจัดการปัญหาเกี่ยวกับงานอาชีพ (counseling)
การส่งเสริมให้คิดและกระทำด้วยวิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้แสดงความสามารถ (challenging assignment)	การให้ความเอื้ออาทร (friendship)
การกำกับให้แสดงความสามารถระดับที่สูงขึ้น (exposure and visibility)	

## 2.5 การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง

มีผู้ที่ให้ข้อคิดในการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงไว้ดังนี้

Hopkins-Thompson (2000: 30) ให้ข้อคิดในการเริ่มต้นพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงหรือการชี้แนะอย่างเป็นทางการว่า ควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบ พิจารณาความต้องการขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โปรแกรมควรได้รับความเห็นชอบจากองค์กร การทำเป้าหมายในการพัฒนาให้ชัดเจน และการกำหนดเส้นทางในการพัฒนา

Thody (1997: 65-66) ได้เสนอแนะการดำเนินการจัดระบบพี่เลี้ยงขึ้นในโรงเรียน มีกลุ่มพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่พัฒนาสมรรถภาพของครู โดยดำเนินการ ดังนี้

- 1) การเลือกพี่เลี้ยง รับคนเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงด้วยวิธีสมัครใจ แต่ก็ควรมีเกณฑ์ในการคัดเลือกได้แก่ การเป็นผู้มีความสามารถในการชี้แนะผู้อื่นได้
- 2) การจับคู่พี่เลี้ยงกับผู้รับการฝึก
- 3) การดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจัดให้สัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนา มีการเก็บข้อมูลการประชุมและผลการเรียนรู้
- 4) การดำเนินงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้และมีการเก็บข้อมูลผลการดำเนินการด้วยอนุทิน (diary)

5) การประชุมเพื่อสะท้อนผลการเรียนรู้ ประเมินผลการเรียนรู้จากการดำเนินงาน ในช่วงที่ดำเนินการด้วยตนเอง

6) การรวมกลุ่มเพื่อประเมินและสนับสนุนกันและกัน เป็นการประชุมกลุ่มที่เลี้ยง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

## 2.6 วิธีการสำหรับพี่เลี้ยง

Moore (2001: 15) กล่าวว่า วิธีการของพี่เลี้ยงที่ใช้ในการช่วยเหลือผู้รับการฝึกให้ ทำงานไปตามแนวทางที่ถูกต้อง มีดังนี้

1) วัตถุประสงค์ก้าวการเรียนรู้ของครู ผู้ใหญ่เรียนรู้ในอัตราที่แตกต่างกัน การทำงาน จึงต้องจัดให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคนอย่างใส่ใจและเข้าใจ โดยควรระลึกว่ากำลัง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตามลำดับเป็นเวลานานแล้ว จึงจำเป็นต้อง อาศัยเวลาในการฝึกและปรับเปลี่ยน

2) การคาดหวังงานหรือการตอบสนอง(high-quality work and response) ต่อ การเปลี่ยนแปลง ที่บางทีมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย แต่ควรได้รับการหยิบยกขึ้นมาพูดคุยกัน เพื่อให้เห็นผลของความพยายาม ถ้าพฤติกรรมหรือการปฏิบัติยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็ทำงาน ต่อไปในทางบวก(positive mode) โดยไม่ต้องมาตรฐานผลการทำงานไว้สูงจนเกินไป

3) การถามคำถามปลายเปิด(open-ended question) เมื่อได้พูดคุยถึงการเปลี่ยนแปลง ควรถามคำถามที่ให้คำตอบได้หลากหลาย ไม่จำกัดเพียงคำตอบเดียว

4) การเป็นแม่แบบ (modeling) พี่เลี้ยงควรแสดงให้เห็นแบบอย่างการเป็นครูมืออาชีพ เพื่อให้ครูได้เทียบเคียงกับสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่ และหาแนวทางพัฒนาตนเองต่อไป

5) ใช้วิธีการสะท้อนและทำซ้ำ(reflection and repetition) การช่วยให้ครูพิจารณา (watch) และสะท้อนการเรียนรู้(reflect) ของตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และอารมณ์ความรู้สึก

Simmons (1998: 45-50) กล่าวว่า พี่เลี้ยงเป็นระบบที่ช่วยเหลือครูในองค์กร โดยผู้ที่ได้รับการ ฝึกได้รับประโยชน์จากการรับความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) การออกแบบโครงการสอน(course syllabi) โดยครูที่มีประสบการณ์จะให้โครงการ สอนของตนแก่ครูที่รับการฝึก ไปใช้เป็นตัวอย่างในเรื่องของวิธีการเขียน และรายละเอียดของ เนื้อหา

2) การจัดทำแฟ้มวิชาชีพ(professional file) โดยการช่วยออกแบบแฟ้มเก็บข้อมูล ส่วนตัวของผู้สอนให้มีการจัดที่เป็นระบบ ประกอบด้วย โครงการสอน การประเมินนักเรียน รายการการสังเกตชั้นเรียน รายการงานที่ได้รับมอบหมาย เทปวีดิทัศน์บันทึกการสอน

3) พี่เลี้ยงครูช่วยเหลือโดยการอธิบายงานให้เข้าใจ แม้ว่าบางครั้งมีการจัดทำคู่มือให้ ศึกษา แต่การมีผู้ให้คำแนะนำจะช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น



Danielson (2002: 184) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการสำคัญสำหรับพี่เลี้ยง ว่าวิธีที่ช่วยให้ผู้รับการฝึกพัฒนาได้ดีที่สุด คือ การติดสะท้อนการทำงาน การพัฒนาความสามารถในการคิดสะท้อนมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการสอน ครูที่มีความสามารถในการสะท้อนผลการสอนของตนเอง มักความสามารถในการตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นและพิจารณาข้อมูลจากหลายแหล่งที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

### ตอนที่ 3 การชี้แนะ (coaching)

ข้อมูลเกี่ยวกับการชี้แนะ ได้แก่ 1) ความหมาย 2) ลักษณะและรูปแบบของการชี้แนะ 3) กระบวนการชี้แนะ 4) วิธีการที่ใช้ในการชี้แนะ 5) สมรรถภาพการชี้แนะ และ 6) โครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการชี้แนะ รายละเอียดมีดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการชี้แนะ

Vincent (2004: 17) ให้ความหมายของ การชี้แนะว่า เป็นการชี้ให้เห็นแนวทางและเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมักใช้เวลาส่งเสริม/สนับสนุนต่อเนื่องเป็นเวลานาน เป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ และ/หรือการจัดองค์กร และ/หรือการพัฒนาวิชาชีพ มีจุดหมายเพื่อให้บุคคลได้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาของตนเอง เน้นกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน

Mink, Owen และ Mink (1993: 2) ให้ความหมายไว้ว่า การชี้แนะเป็นกระบวนการของบุคคลที่เรียกว่า ผู้ชี้แนะ (coach) สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ช่วยให้เขาเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ผู้ชี้แนะช่วยให้บุคคลได้บรรลุเป้าหมายการทำงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ กระบวนการนี้เป็นการสร้างให้บุคคลมีความเข้มแข็งขึ้น ภูมิใจในตนเอง แสดงความสามารถซึ่งเป็นผลต่อการทำงานที่จะตามมา กระบวนการชี้แนะจึงเป็นกระบวนการเสริมพลังอำนาจ (empowering process)

Blanchard and Thacker (2004: 268) กล่าวว่า การชี้แนะเป็นกระบวนการแนะนำและการสอนงานแบบรายบุคคลเพื่อพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน ปกติมักใช้กับผู้ที่มีความสามารถในบางด้านที่ยังไม่สมบูรณ์ และเป็นวิธีการในการกระตุ้นให้พัฒนาการทำงาน

สรุปได้ว่า เป็นการดำเนินการที่เน้นปฏิสัมพันธ์แบบรายบุคคลหรือกลุ่มย่อย ที่ผู้ทำหน้าที่ชี้แนะ ได้ช่วยเหลือให้ผู้รับการชี้แนะสามารถจัดระบบความคิด ทบทวนการทำงานที่ผ่านมา และแสวงหาแนวทางในการพัฒนางาน / แก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง

#### 3.2 ลักษณะและรูปแบบการชี้แนะ

Gordon (2004: 53-54) ได้ประมวลรูปแบบการชี้แนะ เพื่อให้ให้นักการศึกษาเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้



1) การชี้แนะเชิงเทคนิค(technical coaching) เป็นการชี้แนะที่ Garmston (1987) อธิบายไว้ว่า การช่วยให้ครูสามารถถ่าย โยงสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน ด้วยการช่วยเหลือที่เข้มข้น การสนทนาเรื่องวิชาชีพ(*professional dialogue*)... รูปแบบนี้ Joyce และ Showers ได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้นใช้ในโรงเรียน โดยผู้ชี้แนะไปสังเกตการสอนแล้วประชุมเพื่อพูดคุย ช่วยให้ครูได้เชื่อมโยงสิ่งที่ได้อบรมมาสู่การปฏิบัติ วิธีการที่ผู้ชี้แนะใช้ ได้แก่ การให้ข้อมูล ป้อนกลับ(technical feedback) การวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในชั้นเรียน และการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล

2) กลุ่มเรียนรู้เพื่อนชี้แนะ (peer coaching study teams) ในปี 1990 Joyce และ Showers ได้พัฒนารูปแบบเพื่อนชี้แนะ โดยให้ครูในโรงเรียนได้รวมกันเป็นทีมเรียนรู้ สมาชิกแต่ละคนปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนของตน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนครูด้วยกัน เป็นรูปแบบที่ไม่ได้จัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแต่กัน ผลการดำเนินการพบว่าการนำยุทธวิธีใหม่ไปใช้เป็นไปด้วยดี และนักเรียนพัฒนาดีขึ้น

3) การชี้แนะแบบกลุ่ม(team coaching) รูปแบบนี้ได้บูรณาการเพื่อนชี้แนะ(peer coaching) เข้ากับการสอนร่วมกัน(co-teaching) คล้ายกับรูปแบบของ Joyce และ Showers มีเป้าหมายเพื่อการนำทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในชั้นเรียน ผู้ชี้แนะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอน นำครูในการวางแผน ปฏิบัติการสอน และประเมินบทเรียน

4) การชี้แนะทางปัญญา(cognitive coaching) Costa และ Garmston (1994) ได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้นเพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะทางสติปัญญาไปจนถึงระดับที่สามารถกำกับ วิเคราะห์ และประเมินตนเองได้ โดยช่วยเหลือครูในการตัดสินใจวางแผนการสอน การสะท้อนการเรียนรู้ และการนำไปนำ มีระดับขั้น 3 ขั้นตอน คือ การประชุมวางแผน การสังเกตการเรียนการสอน และการประชุมสะท้อนการเรียนรู้

5) การชี้แนะแบบร่วมพัฒนา (responsive coaching) เป็นการชี้แนะที่มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน แต่ไม่มีเป้าหมายเฉพาะ เนื่องจากขึ้นอยู่กับความสนใจ เป้าหมาย และปัญหาของครูแต่ละคน ซึ่งบางคนเรียกรูปแบบนี้ว่า collegial coaching

### 3.3 กระบวนการชี้แนะ

Blanchard and Thacker (2004: 268) กล่าวว่า ในอดีตที่ผ่านมาผู้ชี้แนะมักใช้เวลาในชี้แนะราวร้อยละ 10 ของเวลาทั้งหมด แต่ในองค์กรในปัจจุบันมีการใช้การชี้แนะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 โดยกระบวนการชี้แนะส่วนใหญ่เป็นดังนี้

- 1) การทำความเข้าใจสภาพการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการพัฒนางาน และระดับความสามารถของผู้รับการชี้แนะ
- 2) ผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะร่วมกันวางเป้าหมายในการพัฒนาที่ต้องการ ไปใช้ถึง

## การวางแผนและตารางการปฏิบัติงาน

3) ดำเนินการชี้แนะในสถานที่ทำงาน(work site) ด้วยการให้คำแนะนำ การสังเกตการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับในลักษณะของการสอนไปพร้อมการทำงาน

4) ดำเนินการในข้อ 3 ข้างบนจะบรรลุสภาพที่พึงประสงค์  
Hargrove (2000:137-217) ได้เสนอรูปแบบการชี้แนะ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) พัฒนาพันธสัญญาในการชี้แนะ(coaching mission) และจุดที่ต้องการพัฒนา (a teachable point of view)
  - 1.1) สะท้อนประสบการณ์ชีวิตเพื่อให้ได้จุดที่ต้องการพัฒนา
  - 1.2) สะท้อนว่าจะทำอะไรที่ทำให้จุดที่ต้องการพัฒนานั้นบรรลุผลสำเร็จได้
  - 1.3) สื่อสารแนวคิดที่ได้ผ่านแนวคิด เรื่องราว อุปมา(metaphor) หรือตัวอย่าง
  - 1.4) แสวงหาทำที่ในการชี้แนะที่เหมาะสม
- 2) สร้างความสัมพันธ์ และวางแผนทำสัญญาการชี้แนะ(coaching contract)
- 3) วางแผนเป้าหมายที่ต้องการ ไปให้ถึงร่วมกัน
  - 3.1) ไม่บอกว่าควรทำอะไร แต่ให้คิดไปด้วยกัน
  - 3.2) ร่วมกันคิดว่าเราจะพัฒนาไปถึงจุดใดและเคารพในสัญญานั้น
- 4) วางเป้าหมายความสามารถ
- 5) ดำเนินการตามแผน การย่อยเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ
- 6) จัดให้มีการทบทวน(feedback)และการเรียนรู้ที่ได้
  - 6.1) ให้ความเอื้ออาทรกัน แต่เป็นไปตามแผน ไม่อ่อนผัน
  - 6.2) ส่งเสริมการเรียนรู้ไปพร้อมกันในขณะที่ทำงาน
  - 6.3) ทำทนายให้มีการพัฒนาเร็วขึ้น

Mink, Owen และ Mink (1993: 149-156) เสนอว่าขั้นตอนการชี้แนะมีดังนี้

- 1) ระบุเป้าหมายในการเรียนรู้ ควรเป็นเป้าหมายที่ร่วมกันระหว่างผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะ เป้าหมายตั้งอยู่บนความต้องการจำเป็นของผู้รับการชี้แนะ ซึ่งสะท้อนช่องว่างระหว่างจุดที่ต้องการไปให้ถึงกับสภาพที่เป็นอยู่ เป็นความปรารถนาในการพัฒนาของผู้รับการชี้แนะ สมรรถภาพที่ต้องการพัฒนานั้นมักเกี่ยวข้องกับความรู้ เจตคติ ทักษะหรือพฤติกรรม
- 2) การวิเคราะห์สมรรถภาพ ในแต่ละสมรรถภาพสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย การวิเคราะห์จะช่วยบอกว่ามีจุดใดที่ต้องพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้(metaleaming)ของตนเอง
- 3) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการให้ผู้รับการชี้แนะได้ใช้สมรรถภาพที่จำเป็นในการทำงาน

4) การออกแบบตารางการชี้แนะ เป็นการช่วยให้จัดการชี้แนะภายในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาเรื่องทักษะที่จะฝึก ลำดับขั้นในการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึก ประเมินผลการเรียนรู้

5) การดำเนินการชี้แนะ แบ่งเป็นขั้นย่อยดังนี้

- 5.1) การเตรียมการ ต้องทำความเข้าใจระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะว่า เป้าหมายคืออะไร ด้วยวิธีการอะไร โดยอยู่ในบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดี
- 5.2) การนำเสนอสมรรถภาพที่จะเรียน แต่ละคนมีอัตราในการเรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งควรจัดให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 5.3) การให้ผู้รับการชี้แนะได้ฝึกปฏิบัติ โดยการนำความรู้หรือทักษะใหม่ไปใช้
- 5.4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ
- 5.5) การประเมินและติดตามผลทั้งหมด

### 3.4 วิธีการที่ใช้ในการชี้แนะ

Bennett (1987 cited in Vaughn and Coleman, 2004: 26) เสนอว่า เงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ คือ สารัตถ การฝึกปฏิบัติ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการชี้แนะจากทฤษฎี ไปสู่ การสารัตถหรือทำให้คู่ การให้ฝึกลองทำเอง การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้ บรรลุทักษะใหม่ได้ดีกว่าการอบรมให้ข้อมูลหรือทฤษฎีอย่างเดียว และถ้าหากมีการชี้แนะใน สถานการณ์การทำงาน(on-site coaching) ควบคู่ไปกับกระบวนการดังกล่าวก็จะเป็นประโยชน์ต่อ ครูในการนำทักษะและยุทธวิธีที่ได้เรียนรู้ได้อย่างใหม่ไปใช้สอนในชั้นเรียนได้

Mink, Owen และ Mink (1993: 148-149) กล่าวถึงวิธีที่ใช้ในการชี้แนะว่ามีวิธี(mode) ที่หลากหลาย ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง(modeling) การสอนงาน(instructing/teaching/facilitating) การเป็นกระจกสะท้อน(mirroring) การเป็นที่ปรึกษา(counseling) การเป็นแบบอย่างเป็นการชี้แนะ โดยทำเป็นตัวอย่างให้เห็น เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้รับการชี้แนะเห็นการเปลี่ยนแปลง บางครั้งผู้ชี้แนะก็เป็นครูผู้สอนช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งต้องรู้ว่าจะสอนอย่างไรหรือจัด สภาพการณ์ให้เกิดการเรียนรู้ การเป็นกระจกสะท้อนคือการช่วยให้บุคคลได้สะท้อนประสบการณ์ที่ผ่านมา ให้ก้าวผ่านมโนทัศน์และคุณค่าเดิมที่จำกัดศักยภาพที่มีอยู่ สุดท้ายคือการให้คำปรึกษา เป็น การช่วยให้คิดพิจารณารอบด้านเน้นทางด้านจิตใจเป็นหลัก การสะท้อนการเรียนรู้คือ การช่วย ทบทวนการกระทำของตนเอง การเลือกยุทธวิธีในการชี้แนะเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสภาพความต้องการใน การรับความช่วยเหลือ และบริบทนั้น ๆ

Knight (2004: 34-35) ผู้ชี้แนะการสอนเรียนรู้การปรับตัวในการมีส่วนร่วมกับครู โดยใช้วิธีการหลัก คือ ทางเลือก(choice) การสนทนา(dialogue) และความรู้ในการปฏิบัติ (knowledge in action)

ทางเลือก(choic) วิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานกับครู คือ การเคารพในความสามารถตัดสินใจ ครูได้รับทางเลือกในการทำงานร่วมกับผู้ชี้แนะ ครูมีความคิดที่ดีเกี่ยวกับสิ่งที่เขาารู้และสิ่งที่เขาต้องการ ถ้าผู้ชี้แนะไม่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของครู ครูก็ย่อมไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ชี้แนะเช่นกัน จากประสบการณ์ชี้ให้เห็นว่าวิธีการที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุดคือ การสั่งให้ทำ

การสนทนา(dialogue) ผู้ชี้แนะการสอนและครูใช้เวลาในการพูดคุยเกี่ยวกับการเรียนรู้ ไม่เพียงแต่เป็นการให้ข้อมูล ยังช่วยแก้ปัญหา เป็นทั้งฝ่ายที่รับและให้ไปพร้อมกัน

ความรู้ในการปฏิบัติ(knowledge in action) ผู้ชี้แนะการสอนทำงานในสมมติฐานว่าการเรียนรู้ เรียน ได้เร็วขึ้นเมื่อเรียนจากงาน/การทำงาน ผู้ชี้แนะแบ่งปันความคิดกับครูระหว่างการประชุมช่วงในที่ว่างจากการสอน หรือการเป็นแบบอย่างการสอนในชั้นเรียน

### 3.5 สมรรถภาพการชี้แนะ(coaching competencies)

Blanchard and Thacker (2004: 7-9) ให้ความหมายของ สมรรถภาพ(competencies) ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ(skills) และเจตคติ(attitudes) หรือเรียกว่า KSAs ที่บุคคลใช้ในการทำงานจนประสบความสำเร็จ ดังนี้

ความรู้(knowledge) เป็นกลุ่มของการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลที่ได้รับมาและนำเข้าสู่การเก็บจำ (declarative) 2) ข้อมูลได้เชื่อมเข้าไปกับความรู้เดิมที่มีอยู่ (procedural) และ 3) ความเข้าใจว่าควรทำอย่างไร เมื่อไร ข้อมูลจึงจะเกิดประโยชน์(strategic)

ทักษะ(skills) เป็นความสามารถที่แสดงออกมาในการทำงานซึ่งได้พัฒนามาจากการฝึกหรือมีประสบการณ์ ซึ่งมี 2 ระดับคือ ทักษะที่เกิดขึ้นมาในระยะแรกซึ่งอยู่ในภาวะกำลังฝึกฝนยังไม่ชำนาญ (compilation) และทักษะในระดับสูงขึ้นคือการทำงานเป็นอัตโนมัติได้ (automaticity)

เจตคติ(attitudes) เป็นเรื่องของความเชื่อ (beliefs) และความคิดเห็น (opinions) ที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม ในการฝึกอบรมควรให้ความสนใจเจตคติผู้รับการฝึกโดยจัดให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และความสามารถในการทำงาน

Mink, Owen และ Mink (1993: 105) เสนอว่า สมรรถภาพรวมทักษะ ความรู้ และเจตคติ ไว้ด้วยกัน สมรรถภาพสามารถเชื่อมโยงกับการแสดงออกที่สามารถสังเกตได้ (observable performance) มีการเกิดขึ้นอย่างช้าแล้วช้าอีก จนทำงานเป็นอัตโนมัติ เป็นการทำงานโดยไม่ต้องมีการคิดถึงวิธีการทำ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 18) เสนอว่า ความรู้ใด ๆ ไม่ถือว่าเป็นสมรรถภาพ เว้นแต่ความรู้นั้นสามารถนำมาประยุกต์จนทำให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะก็หมายถึงทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันแรงจูงใจหรือทัศนคติต้องสัมพันธ์ไปสู่เป้าหมายของการทำงาน

สมรรถภาพการโค้ชเนะ ที่หน่วยงานต่าง ๆ กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาโค้ชเนะและใช้ประกอบการพัฒนาการทำงาน มีดังนี้

International Coach Federation (1999: Online) ได้กำหนดสมรรถภาพการโค้ชเนะเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะและวิธีการทำงานของโค้ชเนะ โดยจัดเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วยรายการสมรรถภาพการโค้ชเนะ จำนวน 11 รายการ ดังนี้

- 1) การจัดข้อมูลพื้นฐานในการทำงาน(setting the foundation)
  - 1.1) การมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพ
  - 1.2) การทำข้อตกลงในการโค้ชเนะ
- 2) การสร้างความสัมพันธ์(co-creating the relationship)
  - 2.1) การสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจ
  - 2.2) ลักษณะท่าทางการโค้ชเนะ(coaching presence)
- 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ(communicating effectively)
  - 3.1) การฟังอย่างตั้งใจ(active listening)
  - 3.2) การถามคำถามที่ดี(powerful questioning)
  - 3.3) การสื่อสารแบบตรง(direct communication)
- 4) การช่วยเหลือการเรียนรู้(facilitating learning and results)
  - 4.1) การสร้างความตระหนัก
  - 4.2) การออกแบบการทำงาน
  - 4.3) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงาน
  - 4.4) การจัดการให้เกิดการพัฒนางาน

Coaching for More Consulting (Online) การกำหนดสมรรถภาพการโค้ชเนะไว้ดังนี้

- 1) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ
- 2) การพัฒนาความสัมพันธ์ในการโค้ชเนะ
- 3) การจัดการเกี่ยวกับตนเอง(managing self)
- 4) การทำงานบนพื้นฐานของจรรยาบรรณและจริยธรรม
- 5) การเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น
- 6) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 7) การมีเป้าหมาย/จุดเน้นที่ชัดเจน
- 8) การส่งเสริม สนับสนุน ในจุดเด่นหรือจุดที่ทำได้ดี
- 9) การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น
- 10) การมีระบบการคิดในการทำงาน



### 3.6 โครงการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการชี้แนะ

มีโครงการ/หน่วยงานที่ได้ใช้การชี้แนะเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรที่โครงการ/หน่วยงานดูแลอยู่ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ศูนย์การชี้แนะทางปัญญา(Center for cognitive coaching)

**1.1) ความเป็นมา** Center for Cognitive Coaching(CCC) เผยแพร่ข้อมูลใน [www.coginitivecoaching.com](http://www.coginitivecoaching.com) ซึ่งก่อตั้งโดย Costa และ Garmston เน้นเผยแพร่การส่งเสริมกระบวนการทางปัญญา ด้วยการชี้แนะทางปัญญาซึ่งเป็นยุทธวิธี วิธีการคิด การปรับความคิด และการแก้ปัญหา มีความเชื่อว่า (1) พฤติกรรมทุกอย่างเป็นผลผลิตจากความคิดและการรับรู้ (2) การจัดการเรียนการสอนเป็นผลมาจากการคิดตัดสินใจเลือกกระทำ (3) การเรียนรู้สิ่งใหม่ ต้องการการจัดการและทางเลือกทางความคิด (4) บุคคลมีความเติบโตทางสติปัญญาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเชื่อว่าการชี้แนะเป็นสื่อกลางระหว่างความคิดและช่วยให้เกิดความตระหนักมากขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจ (trust) และ การสร้างความสัมพันธ์(rapport) ซึ่งกันและกัน

**1.2) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ** จัดเป็น โปรแกรมการอบรมจำนวน 8 วัน สาระที่ให้นั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ในเรื่อง

1.2.1) การสร้างความสัมพันธ์ด้วยท่าทางและการใช้วาจา

1.2.2) การช่วยเหลือให้บุคคลกำกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง(self-direct learning) ด้วยการให้คำถามสะท้อนการคิด(reflective questioning)

1.2.3) การพัฒนาให้ครูเรียนรู้ด้วยตนเอง(autonomy) และมีชุมชนการเรียนรู้

1.2.4) การฝึกทักษะการชี้แนะกับบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือแบบต่างๆ

1.2.5) การให้ความช่วยเหลือ 4 ลักษณะ คือ การชี้แนะ การประเมิน

การให้คำปรึกษา และการร่วมมือในการทำงาน

การอบรมเน้นการให้เครื่องมือ(maps and tools) เพื่อเป็นสื่อกลางให้บุคคลได้คิด โดยมีเป้าหมายให้บุคคลสามารถกำกับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้

#### 2) โครงการ The coaching model in America's choice schools

**2.1) ความเป็นมา** The Consortium for Policy Research in Education (CPRE) ของมหาวิทยาลัย Pennsylvania ที่จัดทำภายใต้ The Nation Center on Education and the Economy (NCEE) ในปี 1998 เพื่อเป็นการประเมินภายนอกของ The America's choice schools design ในแต่ละปี CPRE จะออกแบบและสร้างวิธีการศึกษา การใช้ และศึกษาผลกระทบในสาระ/เนื้อหาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ในปี 2001 เป็นเรื่อง instructional leadership in a standard-based

เป้าหมายของการประเมิน CRPE เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ NCEE และ The America's choice schools เกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้ หาหลักฐานที่แสดงให้เห็นผลกระทบจากมาตรฐานการประเมินที่ออกแบบไว้ และวิถีวิธีในการวิเคราะห์

การประเมินมีคำถามในการวิเคราะห์ 3 ข้อ คือ (1) America's Choice ดำเนินการที่คาดหวังไว้หรือไม่ ครูและผู้บริหารมีวิธีการในการทำความเข้าใจและนำแบบแผนที่ออกแบบไว้ไปใช้อย่างไร (2) ผลการนำไปใช้ การเปลี่ยนแปลงการสอนของครู การสอนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างไร (3) ระดับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสัมพันธ์กับโปรแกรมที่ออกแบบไว้ได้อย่างไร

CPRE ได้ค้นหาคำตอบของการชี้แนะในโรงเรียน โครงการ

The America's choice schools ในระดับอนุบาลศึกษาถึงเกรด 8 ที่สัมพันธ์กับการนำผลจากการประชุมปฏิบัติการอ่านเขียนไปใช้ เหตุผลที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะกับครู เนื่องจาก (1) โครงการเลือกการชี้แนะเป็นยุทธวิธีหลักในช่วยให้การสอนในชั้นเรียนได้มาตรฐานมากขึ้น (2) การชี้แนะได้รับความสนใจในฐานะกลไกในการพัฒนาวิชาชีพครู และการฝึกหัดครูในการพัฒนาวิธีสอนและฝึกปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนและเขตพื้นที่ที่จะนำรูปแบบการชี้แนะไปใช้

2.2) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เป็นโครงการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาที่เข้าไปร่วมดำเนินงานการชี้แนะในโรงเรียน โดยเน้นไปที่สาระวิชาบางสาระเป็นหลัก โครงการ The America's choice coaching model เป็นรูปแบบกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู โดยนำ New reference performance standards และ ผลการประชุมปฏิบัติการทางภาษาไปใช้ในการสอน โดยเชิงทฤษฎีมีผู้ชี้แนะด้านภาษาจะอยู่ประจำโรงเรียน(full-time) โดย NCEE รับผิดชอบการฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารและผู้ชี้แนะ สำหรับการอบรมผู้ชี้แนะมีการจัดขึ้นหลายช่วงในแต่ละปี มีการให้ทำงานกับครูต่อเนื่องหลังจากการอบรม โดยร่วมมือกับผู้นำในพื้นที่(cluster leaders) ที่ดูแลอยู่ ซึ่งเป็นทีมงานของ NCEE ที่ดูแลโรงเรียนในระดับเขตพื้นที่ มีการประชุมประจำเดือนโดยใช้สถานที่ของโรงเรียนในเขตพื้นที่ ผู้นำในพื้นที่(cluster leaders) กับ โรงเรียนร่วมกันทำรายงานความก้าวหน้า(quality review) ของการดำเนินการชี้แนะ ปีละ 2 ครั้ง

ผู้ชี้แนะรับผิดชอบการนำผลจากการเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการทางภาษาไปใช้ในชั้นเรียน ในระดับโรงเรียนเริ่มกระบวนการชี้แนะโดยพัฒนาห้องเรียนต้นแบบประมาณ 1 ใน 4 ของห้องเรียนทั้งหมด โดยนำความรู้ที่ได้รับการอบรมมาใช้ในระยะเวลา 6 สัปดาห์ ระหว่างนั้นผู้ชี้แนะจะช่วยเหลือครูในการพัฒนาความรู้และทักษะทางภาษา

หลังจาก 6 สัปดาห์ไปแล้วก็เป็นระยะการสาธิตการสอน ใช้เวลา 3 สัปดาห์ ครูที่อยู่ในระดับชั้นเดียวกันได้เข้าไปสังเกตการสอน เรียนรู้วิธีการที่จะนำไปปรับใช้ในชั้น

เรียนของตนเอง ผู้ชี้แนะเข้าไปสังเกตการณ์ และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการนำไปใช้ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ห้องเรียนต้นแบบอยู่ในการดูแลของผู้ชี้แนะที่จะฝึกให้ ส่วนชั้นเรียน สาธิตเป็นการดำเนินการระหว่างครูด้วยกันเอง โดยจัดครูมีเวลาในการสาธิตการสอน ประชุมกลุ่ม และการพัฒนาครูในโรงเรียนทั้งระบบ(school-wide professional development)

รูปแบบของ America's choice schools ต้องการให้ผู้ชี้แนะได้ทำงานที่ เกี่ยวกับการสอนของครู ไม่เพียงแต่การส่งผ่านข้อมูล หากแต่เป็นแบบอย่างในการสอน ฝึกให้ครู เป็นชำนาญในการสอนและสามารถขยายผลวิธีการสอนของตนให้แก่เพื่อนครูคนอื่น นอกจากนั้นก็ ไม่ได้จำกัดวิธีการเพียงแต่การสาธิตการสอนและทำงานกับครูเป็นรายบุคคลเท่านั้น อาจมี การพัฒนาด้วยวิธีการอื่นที่อาจทำงานร่วมกับผู้บริหารด้วย เช่น การประชุมครู(teachers meeting) ที่ จัดให้มีทีมงานที่ร่วมเรียนรู้ในเรื่องการปฏิบัติการสอน ได้แก่ การวิเคราะห์งานนักเรียน การวางแผนเป้าหมายความสามารถของนักเรียน

### 3) โครงการ The Annenberg institute for school reform (AISR)

3.1) ความเป็นมา The Annenberg institute for school reform(AISR) เป็น โครงการของ Brown University ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำงานกับโรงเรียนโดยการส่งเสริม การชี้แนะการสอนซึ่งถือว่าการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่ให้แก่ครูผู้นำเพื่อให้สามารถเป็นผู้ชี้แนะ แบบเน้นสาระเนื้อหา(content-focused professional learning) ให้แก่ครูในโรงเรียน โดยสนับสนุน ให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายและเน้นไปที่การทำงานในระบบโรงเรียน(school-based / job-embedded professional development)

3.2) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ โครงการมีการดำเนินการว่าจ้างผู้ชี้แนะ ประจำโรงเรียนทั้งแบบทำงานเต็มเวลา(full-time) และแบบชั่วคราว(past-time) เพื่อให้ช่วยเหลือ ผู้บริหารและคณะครูในการพัฒนาโรงเรียนและปรับปรุงการเรียนการสอน โดยผู้ชี้แนะทำงานแบบ คู่ขนาน(side by side) ไปด้วยกันกับโรงเรียน มีการสังเกตการทำงาน วิพากษ์การทำงาน และเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติ โดยทาง AISR จัดทำเอกสารชื่อ Instructional Coaching ให้ผู้ชี้แนะ ได้ศึกษา ในเอกสารประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินการชี้แนะ ดังนี้

- การชี้แนะต้องอยู่บนพื้นฐานการสืบค้น การสะท้อนการเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านการทำงานอย่างมีส่วนร่วม(participant-driven)
- การชี้แนะต้องเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง นักการศึกษาและการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ(community of practice)ของครู มากกว่าให้ครู ทำงานอย่างโดดเดี่ยว

- การชี้แนะต้องเน้นความยั่งยืน(sustained) ต่อเนื่อง(ongoing) และเข้มข้น(intensive) และได้รับการสนับสนุนโดยการเป็นแบบอย่าง และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติ
- การชี้แนะต้องเชื่อมโยงหรือมาจากงานของครูหรืองานของนักเรียน
- การชี้แนะเป็นการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรม การประเมินการสังเกตและการสะท้อนผลการทำงานเป็นแสงสว่างให้แก่กระบวนการเรียนรู้และการพัฒนา
- การชี้แนะต้องเชื่อมโยงกับความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

#### 4) ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (วพร.)

4.1) ความเป็นมา คณะนักวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีหัวหน้าคณะคือ รองศาสตราจารย์ ดร.ทศนา เขมมณี ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) ให้ดำเนินงานเป็นระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่พฤษภาคม 2544 ถึง พฤษภาคม 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุน โรงเรียน/สถานศึกษาในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเพื่อวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และรูปแบบการขยายผลการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน/สถานศึกษาในชุดโครงการ

4.2) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เป็นชุดโครงการวิจัยประกอบด้วย โครงการวิจัยแม่บท และโครงการวิจัยย่อยจำนวน 49 โครงการ โรงเรียน/สถานศึกษาคำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้มีผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 และตามเป้าหมายที่โรงเรียน/สถานศึกษากำหนด และเพื่อวิจัยและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายอันเป็นจุดเน้นของโรงเรียน โดยจัดให้นักวิชาการเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือโรงเรียน ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในการพัฒนางาน

#### 5) โครงการสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษาในประเทศไทย

(Strengthening Environmental Education in Thailand : SEET)

5.1) ความเป็นมา โครงการนี้เป็นความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ และประเทศเคนมาร์ก เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนนำร่องในภูมิภาคต่าง ๆ ให้จัดการเรียนการสอนที่พัฒนาให้นักเรียนมีจิตสำนึกเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดสิ่งแวดล้อมศึกษา(Environment education: EE)



5.2) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ โครงการมีการดำเนินการหลายระยะ ใน ส่วนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้ชี้แนะ เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์มหาวิทยาลัยและศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่ ที่เข้าไปช่วยครูทำวิจัยในชั้นเรียน ครูที่เข้าร่วมกระบวนการด้วยความสมัครใจ มีการดำเนินการประชุมปฏิบัติการ(workshop) จำนวน 3 ครั้ง ผู้ชี้แนะพบปะครูเดือนละ 1 ครั้ง และคณะผู้ชี้แนะพบปะกันเองทุกสัปดาห์ โดยทั้งผู้ชี้แนะและครูมีการจัดทำบันทึกการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### 6) การดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน Spokane Public School

6.1) ความเป็นมา โรงเรียน Spokane Public School มีคำขวัญประจำโรงเรียนว่า “Excellence for Everyone” มีเป้าหมายให้นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น โดยมีระบบการพัฒนาครูและทีมงานให้มีพันธกิจในการพัฒนานักเรียนเพื่อสนองความต้องการในศตวรรษที่ 21 งานของโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิของ Bill และ Melinda Gates (The Bill and Melinda Bates Foundation) ให้โรงเรียนได้ทำโครงการที่เรียกว่า SHAPeS (Spokane High Achieving and Performing Schools) ในการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมด้านการจัดการเรียนการสอน

6.2) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เป็นระบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการชี้แนะที่จัดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบในโรงเรียน โดยมีการสร้างรูปแบบการชี้แนะการสอน (instructional coaching model) โดยให้ความสำคัญกับผู้ชี้แนะที่ถือว่าเป็นผู้อยู่เคียงข้างครู เชื่อว่าการพัฒนาวิชาชีพครูต้องการสายตาและเสียงจากภายนอกมาช่วยในการทำงาน จนกระทั่งครูมีความสามารถในการตรวจสอบและการพัฒนาตนเองได้ กิจกรรมของกระบวนการชี้แนะ ได้แก่

- (1) วางแผนการจัดการเรียนรู้ โดยมีการศึกษาความต้องการของนักเรียนอย่างเป็นระบบ
- (2) ร่วมกันคิดเกี่ยวกับทางเลือกในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละขณะที่อยู่ในชั้นเรียน และ (3) สะท้อนบทเรียนเพื่อให้ปฏิบัติการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การดำเนินการชี้แนะมีการดำเนินการตามลำดับขั้น โดยประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก คือ (1) กิจกรรมการสร้างประสบการณ์และความรู้พื้นฐาน เป็นกิจกรรมที่ใช้สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในบริบทโรงเรียน ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ได้แก่ การจัดกลุ่มเรียนรู้ (study group) การประชุมปฏิบัติการในโรงเรียน(site workshops) การศึกษาเอกสาร(book studies) การแบ่งผลผลงานการวิจัยที่เป็นประโยชน์ การร่วมกันวางแผนการสอน และการสร้างคำศัพท์ร่วม (common language) เพื่อใช้สื่อสารกัน (2) กิจกรรมส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยผู้ชี้แนะเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับความสามารถของครูแต่ละคน เริ่มจากการช่วยเหลือจากมากแล้วค่อย ๆ ลดบทบาทลงเพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยทุกวิธีมีการสะท้อนผลการทำงานเพื่อให้ได้ประเด็นสำหรับการพัฒนาการสอนในครั้งต่อไป ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง



(modeling) ผู้ชี้แนะเป็นผู้ดำเนินการเรียนการสอน ครูเป็นผู้สังเกตการสอน การสอนร่วมกัน (co-teaching) ผู้ชี้แนะและครูร่วมกันวางแผน และจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสอนงาน (guided practice) ครูจัดการเรียนการสอน โดยผู้ชี้แนะช่วยเหลือบ้างตามสมควร และการสังเกต การสอน(observation) ครูจัดการเรียนการสอน ผู้ชี้แนะเป็นผู้สังเกตการสอนและให้ข้อมูล ป้อนกลับ

#### ตอนที่ 4 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์(experiential learning)

การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ มีการเรียกในชื่ออื่น เช่น การเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ เป็นฐาน (experience-based learning) การเรียนรู้จากประสบการณ์(learning form experience) (Moon, 2004: 103) และ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์(learning through experience) (Greenaway, 2002: 1) แนวคิดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์เกิดขึ้นมาจากแนวคิดของ John Dewey, Kurt Lewin และ Jean Piaget นอกจากนี้ Vygotsky เสนอว่าการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์เกิดขึ้นใน กระบวนการพัฒนามนุษย์ และเป็นพื้นฐานในการนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษา การทำงานและ การศึกษาผู้ใหญ่(Miller, 2001: 12) ทั้งนี้เพราะว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีการปรับตัวไม่เพียงแต่ด้าน ภายนอกหรือทักษะให้เหมาะกับสิ่งแวดล้อม แต่ยังมีกระบวนการปรับตัวที่เรียกว่า การเรียนรู้ด้วย (Kolb, 1984: 1)

##### 1. นิยามของการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์

Brookfield (1983: 16) ได้อธิบายว่าการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์มี 2 ลักษณะ คือ แบบแรกเป็นการเรียนรู้ที่มีการจัดการ โดยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสได้รับความรู้ ทักษะหรือความรู้ใหม่ ส่วนแบบที่สองเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เป็น การเรียนรู้จากการสะท้อนประสบการณ์ที่ได้รับ

Kolb (1984: 38) ให้คำนิยามเกี่ยวกับการเรียนรู้ไว้ว่า “เป็นกระบวนการที่ความรู้ได้ สร้างขึ้นมาจากการเปลี่ยนผ่านของประสบการณ์” (learning is the process whereby knowledge is created through transformation of experience)

Moon (2004: 108-109) ได้รวบรวมคำนิยามของการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ไว้ ดังนี้

การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ หมายถึง ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด(*insight*) ที่ได้ ผ่านกระบวนการ *internalization* ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว(*conscious or unconscious*) หรือ การสังเกตประสบการณ์ที่สร้างบนพื้นฐานประสบการณ์ที่ผ่านมาหรือความรู้ตนเอง (Beard and Wilson, 2002: 16)

การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจาก การเปลี่ยนแปลงของการตัดสินใจ ความรู้สึก และทักษะอันเป็นผลจากบุคคลที่ได้จาก การใช้ชีวิตผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ (Chickering, 1977: 63)

การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ คำที่มีความหมายเหมือนกัน คือ การเรียนรู้ด้วยการค้นพบอย่างมีความหมาย (meaningful-discovery learning) ซึ่งผู้เรียนได้ค้นหาค้นหาออกจากตนเองด้วยการปรับความเข้าใจของตนกับสิ่งที่เกิดขึ้น (Boydell, 1976: 19-20)

การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ประสบการณ์ที่ถูกระงับแล้วแปลไปเป็นมโนทัศน์ที่กลับมาเป็นแนวทาง(guideline)สำหรับประสบการณ์ใหม่ (Saddington, 1992: 44)

กระบวนการที่บุคคลเดี่ยวหรือเชื่อมโยงกับบุคคลอื่น ได้เผชิญประสบการณ์โดยตรงแล้วสะท้อนอย่างมีเป้าหมาย(purposefully reflect) มีการตรวจสอบ(validate) การเปลี่ยนผ่าน(transform) ให้ความหมายเฉพาะบุคคล(personal meaning) แล้วหาวิธีการบูรณาการเข้ากับความรู้เดิมด้วยวิธีการต่าง ๆ (McGill and Warner Weil, 1989)

## 2. ลักษณะการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์

Moon (2004: 122) แสดงความเห็นไว้ว่า ความตั้งใจหรือเจตนาที่จะเรียนรู้ (intention to learn) ทำให้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์มีแบบเฉพาะของการเรียนรู้ที่ต่างไปจากการเรียนรู้จากสถานการณ์ (incident learning) หรือ การเรียนรู้ในชีวิตประจำวัน(everyday learning) ซึ่งการเรียนรู้บางอย่างไม่ได้ตั้งใจหรือไม่รู้ตัว(unconscious) นอกจากนี้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (experiential learning) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) สื่อที่ใช้ในการเรียนรู้เป็นประสบการณ์ตรง(direct experience)
- 2) มีการสะท้อนการเรียนรู้(reflection) เข้ามาเกี่ยวข้อง
- 3) มีการเรียนรู้แบบตื่นตัว(active)
- 4) มีลักษณะเป็นกระบวนการและมีการทบทวนการเรียนรู้(feedback)

Boud, Cohen and Walker (2000: 8-14 cited in Moon, 2004: 111) ได้ให้ข้อเสนอ (proposition) ของการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ไว้ว่า

- 1) ประสบการณ์เป็นพื้นฐานสำคัญ และกระตุ้นการเรียนรู้ทั้งหมด
- 2) ผู้เรียนสร้างความรู้ (active construct) จากประสบการณ์ของตนเอง
- 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการแบบองค์รวม(holistic approach)
- 4) การเรียนรู้เป็นการสร้างเชิงสังคมวัฒนธรรม(socially and culturally constructed)
- 5) การเรียนรู้ขับเคลื่อนโดยบริบทของสังคม(socioemotional context) ที่มันเกิดขึ้น

### 3. รูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์

Greenaway (2002: Online) ได้ประมวลรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ ที่มีขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจรการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีผู้จัดให้มีขึ้นมา ที่เรียกว่า วงจรการอบรม(training cycle) หรือเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์นี้อาจมีจำนวนขั้นตอนแตกต่างกันไป ดังนี้

Neill (2004: Online) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ถือว่าเพียงพอแล้ว สำหรับการเรียนรู้ สอดคล้องกับปรัชญาการเรียนรู้ของขงจื๊อที่กล่าวไว้ว่า *Tell me, and I will forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I will understand.* เป็นการเรียนรู้ที่รวมการมีประสบการณ์และการเรียนรู้ไว้ด้วยกัน

งานวิจัยของ Greenaway (2002: Online) พบว่ามีการใช้ประสบการณ์หลากหลายรูปแบบ และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้แล้วนำไปปรับใช้ในกิจกรรมใหม่ วงจรการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์มีหลายรูปแบบ ดังนี้



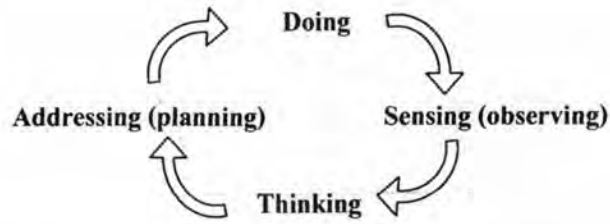
ภาพที่ 5 วงจรการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์แบบ 2 ขั้นตอน

กระบวนการอบรมเพื่อการพัฒนา(development training process) มีขั้นตอนของวงจรการเรียนรู้ 3 ขั้น ใช้การสะท้อนประสบการณ์เป็นกลไกสำคัญในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dewey ว่า “ประสบการณ์ที่มีการสะท้อนประสบการณ์ทำให้เกิดการเรียนรู้” (experience plus reflection equals learning) ดังนี้



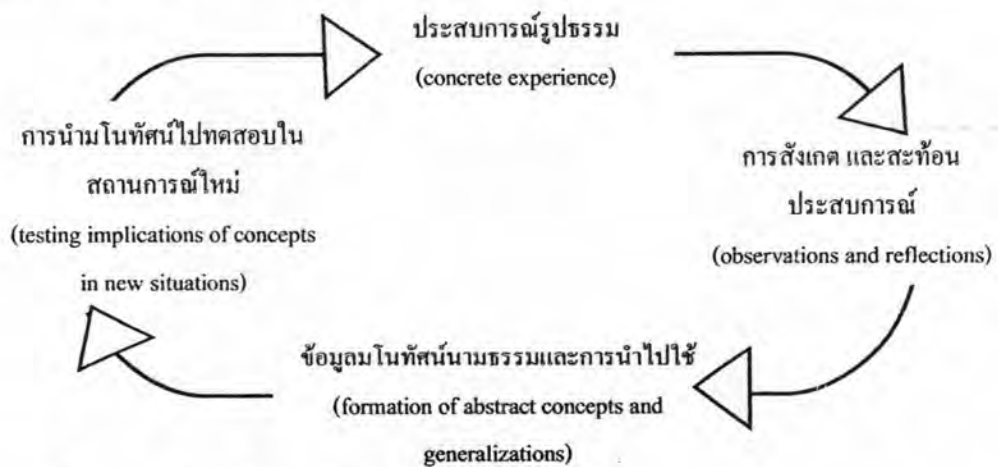
ภาพที่ 6 วงจรการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์แบบ 3 ขั้นตอน

Juch (1983: 216) ได้สังเคราะห์ทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ 4 ขั้น โดยประมวลจากกระบวนการเรียนรู้ 4 ขั้น จำนวน 17 รายการ ที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีการเรียนรู้และสังเคราะห์เป็นวงจรการเรียนรู้ ดังนี้



ภาพที่ 7 วงจรการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์แบบ 4 ขั้นตอนของ Juch (1983)

Kolb (1984: 20-25) กล่าวถึง แบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง ไว้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ต่างมีการกล่าวถึงถึงการรับข้อมูล(acquisition) การได้ลงมือทำ(manipulation) และการระลึกถึงหลักการเชิงนามธรรมจากประสบการณ์ (recall of abstract symbols) ในทฤษฎีของพฤติกรรมนิยมถือว่าประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นอัตวิสัย(subjective) แต่ Kolb พยายามสร้างทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่บูรณาการเชิงองค์รวมทั้งตัวประสบการณ์การรับรู้(perception) พุทธิปัญญา(cognition) และพฤติกรรม(behavior) เข้าด้วยกัน รูปแบบกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่ Kolb ประมวลไว้ ได้แก่ รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการอบรมในห้องปฏิบัติการของเลวิน (The Lewinian model of action research and laboratory training) โดยอธิบายว่า การเกิดการเรียนรู้(learning) การเปลี่ยนแปลง(change) และการเติบโต(growth) เริ่มต้นมาจากการได้รับประสบการณ์ตรง(here-and-now experience) เก็บรวบรวมข้อมูล และสังเกตประสบการณ์นั้น ข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ทำให้ผู้กระทำนำไปใช้ในการปรับพฤติกรรมหรือเป็นทางเลือกในพฤติกรรมในสถานการณ์ใหม่ การเรียนรู้ในลักษณะนี้จึงเป็นวงจรแบบ 4 ขั้น ประกอบด้วย ประสบการณ์รูปธรรมเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสังเกตและการสะท้อนบทเรียน กลายเป็นแนวคิด/หลักการที่นำไปใช้ทดสอบในสถานการณ์ใหม่ เป็นวงจรที่ต่อเนื่องไป ดังภาพ

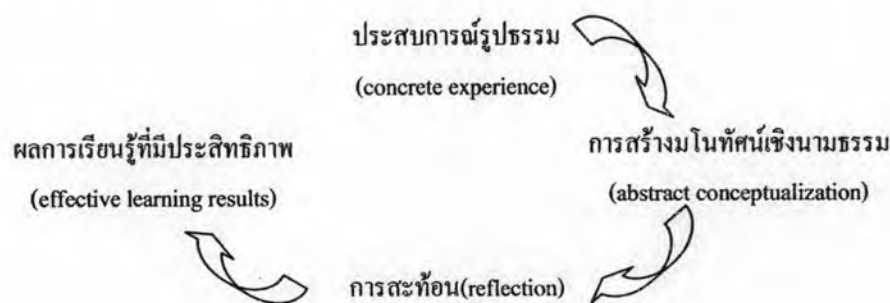


ภาพที่ 8 วงจรการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ของเลวิน (Kolb, 1984: 21)

รูปแบบนี้มีประโยชน์ 2 ประการ คือ 1) ประสบการณ์รูปธรรมที่เป็นประสบการณ์ตรงใช้ในการทดสอบมโนทัศน์เชิงนามธรรม 2) การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการประเมินว่าการทำงานดำเนินการไปสู่เป้าหมายในการเรียนรู้เพียงใด และประเมินขั้นตอนการทำงานทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Kolb, 1984: 21-22)

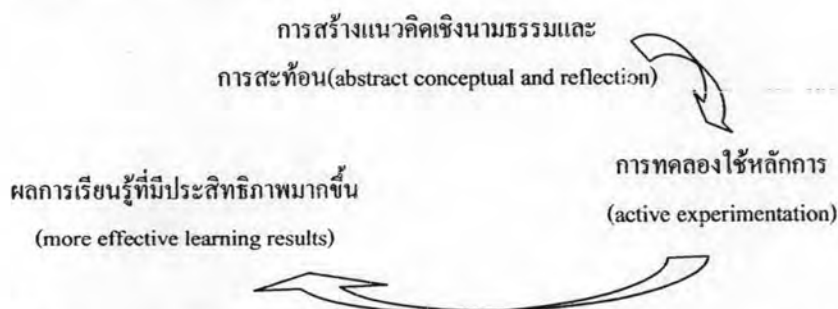
การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์มีความซับซ้อน และสัมพันธ์กับประสบการณ์เดิมซึ่ง Moon (2004: 125-128) ได้แบ่งวงจรการเรียนรู้ของ Kolb ออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะการเรียนรู้จากการสะท้อนการเรียนรู้(the reflective learning phase) ระยะการเรียนรู้จากการนำเสนอผลการเรียนรู้(learning form representation of learning phase) และระยะการเรียนรู้จากการทบทวนกระบวนการทั้งหมด(learning form feedback) มีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะการเรียนรู้จากการสะท้อนประสบการณ์(the reflective learning phase) หัวใจของประสบการณ์รูปธรรม คือ มีลักษณะเป็นสื่อการเรียนรู้ที่คลุมเครือบอกไม่ได้ว่าถูกหรือผิด (relative ill-structured material of learning) ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของแต่ละบุคคล กระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นการใช้วิธีการเชิงลึก(deep approach)ในการเรียนรู้



ภาพที่ 9 ระยะการเรียนรู้จากการสะท้อน(the reflective learning phase) (Moon, 2004: 127)

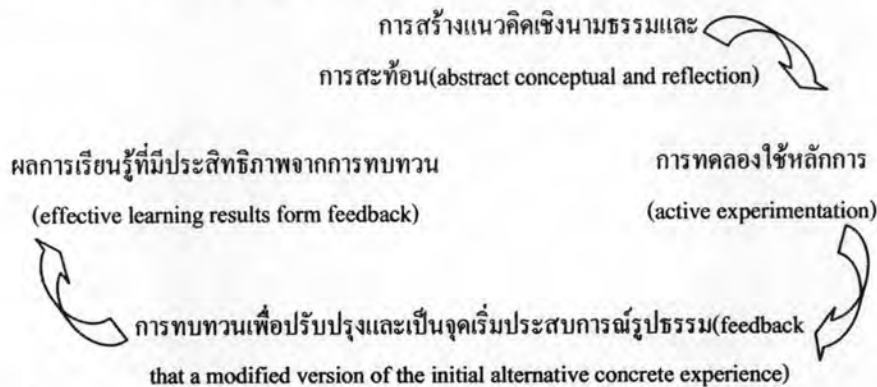
2. ระยะการเรียนรู้จากการนำเสนอผลการเรียนรู้(learning form representation of learning phase) ในวงจรการเรียนรู้ของ Kolb ได้แยกการปฏิบัติการการเรียนรู้ในขั้นนี้ออกมา ผู้เรียนจะถูกขอให้นำเสนอการเรียนรู้ของตนเอง



ภาพที่ 10 ระยะการเรียนรู้จากการนำเสนอผลการเรียนรู้(learning form representation of learning phase) (Moon, 2004: 127)



3. ระยะเวลาเรียนรู้จากการทบทวนกระบวนการทั้งหมด(learning form feedback) เป็นระยะที่เหลื่อมอยู่กับระยะที่สอง ซึ่งมีลักษณะเป็นวงจรที่หมุนซ้ำ(recycling)อีกรอบ ใช้ในกรณีที่มีความผิดพลาดแล้วใช้เป็นโอกาสในการกระทำให้อีกครั้งในวงจรต่อไป



ภาพที่ 11 ระยะเวลาเรียนรู้จากการทบทวนกระบวนการทั้งหมด(learning form feedback)  
(Moon, 2004: 128)

Caffarella และ Barnett (1994: 38-39) อ้างถึงงานของ Barnett (1989: 6) ที่ได้ขยายรูปแบบของ Kolb เป็นขั้นที่ห้าคือ การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยแทรกระหว่างขั้นการสรุปโน้ตสนัและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เพราะเขาเห็นว่าถ้าปราศจากขั้นวางแผนงาน บุคคลไม่อาจกระทำตามแนวคิดเชิงนามธรรมได้

### ตอนที่ 5 การอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school-based training)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ(2547: ข-จ) ให้ข้อความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในต่างประเทศหลายประเทศ ซึ่งต่างมีแนวคิดหลักตรงกันคือ การพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน สำหรับประเทศไทยมีจุดเน้นตามบริบทของประเทศ คือ นอกจากการพัฒนาครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูแล้วยังเป็นการผลักดันการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา แนวทางในการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้

1. หลักการ การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ดังนี้
  - 1.1 เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน
  - 1.2 เป็นการพัฒนาครูที่โรงเรียนหรือชุมชนของโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ
  - 1.3 เป็นการพัฒนาครู โดยครูหรือกลุ่มครูเป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่มีความรู้

ความเข้าใจในการปฏิรูปการเรียนรู้ และมีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.4 เป็นการฝึกอบรมที่เกิดจากความสมัครใจของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรม มิใช่การบังคับ

1.5 เป็นการร่วมคิดร่วมศึกษา ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม

1.6 เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมประกอบการอบรม และนำลงสู่ห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง

1.7 เป็นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลายครั้ง หลายวิธีการทั้งในลักษณะการประชุมกลุ่มและการพบปะรายบุคคลอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.8 เป็นการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการ PDCA คือ มีการวางแผน(P: plan) นำไปปฏิบัติ(Do: do) ตรวจสอบ และประเมิน(C: check) ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการ(A: action)เป็นวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.9 เป็นการฝึกอบรมที่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” มีการประเมินหลายรูปแบบทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม และการประเมินผลจากการฝึกอบรมของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประเมินผลจากผู้เรียนของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

1.10 เป็นการทำหน้าที่ตามภาระปกติของครูเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และคุณภาพของผู้เรียน

2. องค์ประกอบ การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ 10 ประการ คือ

2.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้การพัฒนาครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กำหนดให้มีโครงการการพัฒนาครูอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และช่วยจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

2.2 ผู้จัดการฝึกอบรม ได้แก่ ครูหรือกลุ่มครูที่มองเห็นปัญหาหรือความต้องการในการจัดฝึกอบรมครู ร่วมกันจัดทำโครงการฝึกอบรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการอบรมให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของครูและ โรงเรียนของตนเป็นสิ่งสำคัญ อาจเป็นผู้ให้การฝึกอบรมครูด้วย

2.3 ผู้ให้การฝึกอบรม ได้แก่ ครูที่มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถจัดการเรียน

การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ มีความรอบรู้ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเชี่ยวชาญการพัฒนาคู เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของเพื่อนครูอย่างแท้จริง

2.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม

2.5 ระยะเวลาการอบรม ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรม ควรเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนกว่าจะเห็นผล หรือสามารถประเมินผลในการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้งหรือแต่ละวงจรถัดไป ซึ่งอาจใช้วันหยุดหรือวันทำการที่ฝ่ายวิชาการช่วยกันจัดสรรวันและเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งตามความพร้อมและเหมาะสมของทุกฝ่าย นอกจากนี้ผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรมมีการพบปะสนทนากันเป็นรายบุคคลเป็นประจำในเวลาว่าง เช่น เวลาหลังเลิกเรียน เวลาพักรับประทานอาหารกลางวันหรือเวลาเช้านก่อนเข้าห้องเรียน

2.6 รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้กระบวนการประเมินครบวงจร PDCA และกระบวนการ “กัลยาณมิตร” ได้แก่

- 1) เนื้อหาการอบรม ขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) สถานที่ฝึกอบรม ส่วนใหญ่จัดการอบรมในโรงเรียน ในห้องเรียน เพราะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง บางครั้งอาจใช้แห่งเรียนรู้ที่สะดวกในชุมชนของโรงเรียน
- 3) งบประมาณการจัดอบรม โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาครูไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
- 4) การประเมินผล แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ประเมินก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมเพื่อเกิดวัฏจักรการพัฒนาที่ยั่งยืน

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อรพรรณ พรติมา (cited in Pattanida Putumasen: 2004, 3-4)

ได้ให้หลักการในการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

- 1) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้การพัฒนาที่สัมพันธ์กับสถานการณ์จริง และความต้องการของโรงเรียน มีจุดหมายในการพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมของการกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร
- 2) การฝึกอบรมที่ใช้โรงเรียนเป็นสถานที่ในการอบรม และ โรงเรียนรับผิดชอบโครงการอบรมนั้น
- 3) การพัฒนาความสามารถของผู้รับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาโดยครู กลุ่มครู หรือผู้นำทางการปฏิรูปการเรียนรู้
- 4) การฝึกอบรมอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจของผู้รับการอบรม
- 5) ผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการสร้างกรอบความคิด

แผนงาน และดำเนินการอบรม

6) การอบรมใช้สถานการณ์ปฏิบัติจริง ใช้วิธีที่หลากหลายทั้ง วิธีการอบรม สื่อในการอบรม และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์จริง

7) การอบรมมีการทำซ้ำ และต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล มีการรวบรวมข้อค้นพบในการแก้ปัญหา

8) สำหรับกระบวนการอบรมอาจใช้ กระบวนการ PDCA ได้แก่ การวางแผน (planning) การลงมือปฏิบัติ(doing) การตรวจสอบ(checking) และการปฏิบัติ(action) การประเมินผลเพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการทำงานในครั้งต่อไป

9) การอบรมอาจใช้รูปแบบกัลยาณมิตร มีการนิเทศ การชี้แนะ และการประเมินผล ใช้วิธีการที่หลากหลาย และประเมินทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม

10) การอบรมถือเป็นภาระงานหนึ่งของงานในหน้าที่

UNESCO (1986: 11-13) ได้ให้ข้อความรู้เกี่ยวกับการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

สาเหตุของการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเนื่องจากการอบรมครูประจำการที่ผ่านมามี ใช้วิธีการให้ความรู้กับครู โดยผู้ดำเนินการเป็นตัวแทนจากหน่วยงานภายนอกหรือจากส่วนกลาง เป็นความรับผิดชอบของผู้เชี่ยวชาญที่ต้องวางแผนและดำเนินการ ด้วยกระบวนการเช่นนี้มักพบว่า ล้มเหลวและไม่สัมพันธ์กับความต้องการของครู การนำครูออกจากโรงเรียนเป็นเหตุสำคัญที่ไป กระทบการทำงานปกติของครู และครูได้รับประโยชน์จากการอบรมค่อนข้างน้อย

สภาพปัญหาความต้องการพัฒนาของครูมีมากกว่าการอบรมแบบเดิมจะตอบสนอง ความต้องการเหล่านั้นได้ จึงทำให้ต้องมีการแสวงหาวิธีการใหม่ การจัดการศึกษาสำหรับครู ประจำการต้องตอบสนองความต้องการของครูเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม หรือทั้งโรงเรียน ควรมี การส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน คำตอบที่สำคัญประการหนึ่งคือ การอบรมครู ประจำการในโรงเรียน เพราะการสอนและการเรียนรู้เกิดขึ้นในบริบทโรงเรียน มีการอบรมที่ สัมพันธ์กับบทบาทในการทำงาน ได้วางแผน ดำเนินการและประเมินการเรียนรู้ด้วยตนเอง

โปรแกรมฝึกอบรมระหว่างการทำงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(The school based in-service training program: SBIT) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นสำหรับครูและบุคคลอื่น ๆ ของโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับและการดูแลเบื้องต้นจากครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ วิทยากร หรือบุคคลสำคัญ(key persons) จากโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน เป็น การออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และมุ่งไปที่ปัญหาของโรงเรียน โปรแกรม จึงขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยอาจเป็นความร่วมมือระหว่างวิทยากรใน ท้องถิ่นหรือระดับชาติ

โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีพื้นฐานทางปรัชญา จิตวิทยา และสังคมวิทยา ดังนี้

- 1) ด้านปรัชญา โปรแกรมการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผนวกเอาแนวคิดและเป้าหมายทางการศึกษาที่สถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้อง มาใช้เพื่อกำหนดการให้บรรลุสิ่งที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น
- 2) ด้านจิตวิทยา โปรแกรมการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้รับการออกแบบสำหรับครู ผู้บริหาร และนักเรียน ในการใช้นำวิธีการ เทคนิคการสอนไปใช้ในลักษณะที่โรงเรียนยอมรับว่าสัมพันธ์กับความเชื่อ ความสนใจและสมรรถภาพของคน
- 3) ด้านสังคมวิทยา เนื้อหาจากปัญหาที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่ และต้องการการแก้ไข

ปัจจัยสำคัญของโปรแกรมการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้มีความต่างไปจากการอบรมครูประจำการแบบอื่น ดังนี้

- 1) เริ่มต้นดำเนินการโดยโรงเรียน หรือหากเริ่มโดยหน่วยงานนอกโรงเรียนก็เป็นการร่วมดำเนินการที่อยู่บนพื้นฐานความต้องการจำเป็นของครูและสถานศึกษา
- 2) ดำเนินการภายใต้การนำของครูต้นแบบของโรงเรียน หรือ โดยหน่วยงานระดับต่าง ๆ ภายนอกโรงเรียน
- 3) กระบวนการสำคัญได้แก่ การวางแผน การนำไปใช้ และการประเมินผล
- 4) ทุกคนให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรม
- 5) โปรแกรมดำเนินการโดยทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการอบรมครูประจำการ

โปรแกรมการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกระบวนการแก้ปัญหา มีวิธีการขั้นตอนที่เป็นระบบ (UNESCO, 1986: 11-14) ได้แก่

1) การระบุปัญหา ปกติมักดำเนินการโดยการประเมินความต้องการจำเป็น ใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การสัมภาษณ์หาสาเหตุ การสังเกต และกวีวิเคราะห์งานของโรงเรียน ปัญหาที่เป็นความจำเป็นอันดับต้นจะนำมาวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการอาจทำโดยคณะกรรมการสถานศึกษา หรือองค์กรจากภายนอกโรงเรียนที่โรงเรียนขอให้เข้ามาช่วยเหลือในการดำเนินการ

2) การกำหนดเกณฑ์ เป็นขั้นในการวางแผนงาน บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน

3) การเลือกแนวทางแก้ไขจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มี กำหนดทางเลือกในการพัฒนาโดยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ถัดจาก บนพื้นฐานความต้องการจำเป็น และการวางแผนในการดำเนินการ



4) การนำแนวทางไปใช้ ในขั้นนี้เป็นกระบวนการที่บุคลากรในโรงเรียนวางแผนขั้นตอน การดำเนินงานร่วมกัน การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ในการอบรม นอกจากนี้แผนในการอบรมควรมี การทดลองใช้ เพื่อหาข้อมูลพื้นฐานมาปรับปรุงแผนงานก่อนการนำไปใช้จริง

5) การประเมินผล ในขั้นนี้เป็นขั้นตัดสินประสิทธิภาพของผลงาน มีการประเมินทั้ง ระหว่างการอบรม และหลังการอบรม อาจประเมินโดยกลุ่มที่วางแผนการอบรม หรือกลุ่มอื่น ๆ ที่ ได้รับมอบหมาย และควรมีการนำเสนอผลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการดำเนินการควรมีความ ต่อเนื่อง มีการพัฒนาเพื่อดำเนินการต่ออย่างเป็นระบบ

#### ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ประมวลมานี้ เป็นการนำเสนอข้อความรู้ของวิธีการพัฒนาครู นักศึกษา หรือนักการศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งผลงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้การชี้แนะแบบต่าง ๆ ดังนี้

Kohler, Crilley and Shearer (1997: 245-250) ได้ศึกษาผลของเพื่อนชี้แนะ(peer coaching) ที่มีต่อผลการเรียนรู้ของครูและนักเรียน เป็นงานวิจัยเชิงทดลองแบบ multiple-baseline design กลุ่ม ตัวอย่างเป็นครูจำนวน 4 คน ที่ได้พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของตนในระยะเวลาการศึกษา ข้อมูลพื้นฐาน ในระยะที่สองได้มีการใช้วิธีการเพื่อนชี้แนะ การวัดผลการเรียนรู้มุ่งไปที่ความ ร่วมมือของครูกับเพื่อนชี้แนะ กระบวนการของครูและนักเรียน และความพอใจต่อการใช้นวัตกรรม ของครู ผลการศึกษาพบว่า 1) ในระยะเก็บข้อมูลพื้นฐานครูมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียน การสอนค่อนข้างน้อย 2) มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากในขั้นที่มีการชี้แนะ 3) กิจกรรมการเรียน การสอนมีความหลากหลายสัมพันธ์กับกระบวนการของครูและนักเรียนที่แตกต่างกัน และ 4) ครู จำนวน 4 คน ได้แสดงความพอใจต่อการใช้นวัตกรรมในระดับที่แตกต่างกัน

Munson (1998: 108-110) ได้ศึกษาการสังเกตการสอนของครูที่เป็นเพื่อนชี้แนะ กลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 6 คน เป็นครูในระดับประถมศึกษา และอีก 5 คน เป็นครูระดับมัธยมศึกษา ผล การประเมินพบว่าการสังเกตการสอนของเพื่อนครูเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริม ทักษะการสอน ครูมีความกังวลใจน้อยและรู้สึกเป็นกันเองมากกว่าถูกสังเกตจากผู้บริหาร

Hudson (1999: 8-19) ได้ศึกษาการทำงานของครูและพี่เลี้ยงครูในชั้นเรียนระดับอนุบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นครูอนุบาลเพศหญิง และนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่เคยเป็นครูอนุบาลมาก่อน และต้องการช่วยเหลือครูในการนำวิธีการสอนภาษาธรรมชาติ(whole language) ไปใช้ การศึกษา ใช้วิธีแบบวิจัยปฏิบัติการ(action research) เป็นเวลา 1 ปี เพื่อศึกษาว่าครูอนุบาลเข้าใจการสอน ภาษาธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงการสอนอย่างไรในสภาพการทำงานด้วยการมีพี่เลี้ยงครู(mentoring) อะไรคือสิ่งที่พี่เลี้ยงครูใช้ในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของครู ความขัดแย้งและประเด็นที่เกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงครู ผลของการเปลี่ยนแปลงของครูอนุบาล และการเรียนรู้ของนักเรียนที่

เกิดจากระบบพี่เลี้ยงครู ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชน ครูอนุบาล และพี่เลี้ยงครู การศึกษาใช้วิธีการเชิงคุณภาพ(qualitative method) โดยเน้นไปที่ห้องเรียนและการจัดการเรียนการสอน การอภิปราย และการนำไปใช้ มีดังนี้

นักการศึกษาที่ใช้ระบบพี่เลี้ยงครู(mentoring) ในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึงเรื่อง 1) ครูควรมีเวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ 2) การจัดสภาพของห้องเรียน สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 3) การให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความมุ่งมั่นพยายามของครู

ระบบพี่เลี้ยงครูควรคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้ 1) ความสัมพันธ์อย่างไว้วางใจ ให้เกียรติกัน 2) การรวบรวมสิ่งที่ครูสะท้อนออกมาเป็นสิ่งจำเป็นเพราะแสดงให้เห็นความวิตกกังวล ความชื่นชม และข้อคำถาม ซึ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงการศึกษา ทั้งครูและพี่เลี้ยงครูอาจใช้เป็นข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางแสดงให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง และสร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นมาได้ 3) การเปลี่ยนแปลงเป็นการตัดสินใจส่วนตัว แต่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าให้ความช่วยเหลือ 4) ครูควรยอมรับบทบาทใหม่ในฐานะผู้เรียนของตน และรับรู้ความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

Bowman และ McCormic (2000: Online) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบผลการใช้เพื่อนชี้แนะ(peer coaching) กับ การนิเทศแบบดั้งเดิม กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 2 กลุ่ม ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษาวิชาครู การเปรียบเทียบในเรื่อง 1) การพัฒนาทักษะที่เข้มงวด 2) การกระทำและเหตุผลเกี่ยวกับวิชาชีพครู 3) เจตคติที่คาดหวังในการฝึกประสบการณ์ กลุ่มทดลองได้รับการฝึกเทคนิคเพื่อนชี้แนะ(peer coaching) ซึ่งนักศึกษาครูนี้ได้รับมอบหมายให้ประจำอยู่ชั้นเรียนเดียวกันให้สังเกตการสอนและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน กลุ่มควบคุมได้รับการนิเทศจากมหาวิทยาลัย ผลการทดลองพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในตัวแปรที่วัดจำนวน 8 ใน 10 ตัว

วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) พยายามทำความเข้าใจประสิทธิภาพของรูปแบบการนิเทศแต่ละแบบในการพัฒนาทักษะที่เข้มงวด 2) การประเมินเนื้อหาที่อภิปรายกันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเกี่ยวกับวิชาครู ในการประชุมหลังการสอน และ 3) การสืบเสาะให้แน่ใจเกี่ยวกับระดับความพอใจของการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาครูในแต่ละกลุ่ม

Wynn และ Kromery (2000: 73-83) ได้ศึกษาการชี้แนะแบบเพื่อนชี้แนะ( peer coaching) ที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู โดยศึกษากับคู่เรียนรู้ในโปรแกรมเพื่อนชี้แนะ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาครูระดับประถมศึกษาจำนวน 26 คน ยุทธวิธีที่ใช้ให้นักศึกษาสามารถถ่ายโยงความรู้ได้เรียนไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนระดับประถมศึกษา โดยการอภิปราย การสังเกต การทดลองใช้ และการพัฒนาแผนการสอนด้วยวิธีสอนที่หลากหลาย จากนั้นให้นำแผนการสอนไปใช้สอน โดยมีคู่เรียนรู้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการสอนแต่ละครั้ง ท้ายที่สุดให้มีการถาม

คำถามหลังการสอน การสะท้อนความคิด จากคู่เรียนรู้ ฟังเทปบันทึกการสอน การเข้าร่วมสัมมนา ประจำสัปดาห์ การให้ข้อมูลจากเพื่อน ครูประจำชั้น และอาจารย์นิเทศ

วงจรของเพื่อนชี้แนะ(peer coaching) ประกอบด้วย การประชุมก่อนการสังเกตการสอน (pre-observation conference) เพื่ออธิบายยุทธวิธีสอนที่จะใช้ให้ผู้สังเกตรับทราบ ตามด้วยการสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเพื่อนที่เป็นคู่ชี้แนะ จากนั้นเป็นการทบทวนการสอนของตนเอง(self-reflection) ท้ายที่สุดเป็นการประชุมหลังการสอน(post-observation conference) ผู้ชี้แนะบันทึกผลการดำเนินการชี้แนะ มีการแนะนำเพื่อปรับปรุงการสอน หลังจากการประชุมแต่ละคนบันทึกการเรียนรู้ของตนเอง(self-reflection) วงจรของเพื่อนชี้แนะจึงประกอบด้วย การอภิปราย การนำไปใช้ด้วยการสังเกต การคิดสะท้อน การอภิปราย และการคิดสะท้อน

ผลการศึกษาพบว่าในการสอนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนจากให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวเอง ไปสู่การให้ความสำคัญเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน และผล การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ผลการศึกษายังพบว่านักเรียนฝึกหัดครู ครู และนักเรียน เห็นประโยชน์ของการมีเพื่อนชี้แนะที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการสอนของนักศึกษา และการพัฒนาด้านวิชาชีพ

Garcia-Guerra (2001: Online) ได้ศึกษาสืบเสาะหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่า การชี้แนะ(coach) การชี้แนะปกคิมักหมายถึง กระบวนการที่ช่วยส่งเสริมความรู้หรือทักษะที่มี ลักษณะเฉพาะจากผู้มีประสบการณ์ไปยังอีกคนหนึ่งที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การชี้แนะที่เรียกว่า content coach เป็นการทำงานกับครูโดยตรงใน โรงเรียนและห้องเรียน มีการใช้กิจกรรมที่ หลากหลายที่เน้นการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ในรายวิชาการสอนภาษา(literacy instruction) คำถามที่ใช้ในการศึกษามี 2 ประการ คือ 1) มียุทธวิธีการชี้แนะอย่างไร ในบริบทของการทำงานใน โรงเรียน 2) มีการใช้ความรู้ ทักษะ และค่านิยมอะไรบ้างในการปฏิบัติการชี้แนะ กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้ชี้แนะจำนวน 11 คน เป็นผู้ที่ทำงานในระดับประถมศึกษาจำนวน 7 คน และ ทำงานในโรงเรียน มัธยมศึกษา จำนวน 4 คน ในจำนวนนี้มี 3 คนที่ได้มีการสัมภาษณ์ใน โอกาสต่าง ๆ จำนวน 3 ครั้ง และสังเกตการทำงานจำนวน 3 ครั้ง ส่วนผู้ชี้แนะอีก 8 คน ได้สัมภาษณ์ 1 ครั้ง ในการจัดการศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พรรณานสิ่งที่เกิดขึ้นจากการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้ชี้แนะ สามารถอธิบายได้โดยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะส่วนบุคคล(เจตคติและความเชื่อ) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์การชี้แนะมักเกิดขึ้น ในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน การบริหาร และครูที่เป็น ผู้นำในโรงเรียน เป็นปัจจัยที่ทำให้การชี้แนะในแต่ละโรงเรียนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

Slater และ Simmons (2001: 67-76) ได้ออกแบบและใช้โปรแกรมเพื่อนชี้แนะ(peer coaching program) ดังนี้

ในระยะแรกของโปรแกรมเป็นการประชุมปฐมนิเทศ(orientation meeting) โดยการอธิบายรายละเอียดของโปรแกรม การตอบคำถาม การให้คู่มือ และชักชวนเข้าร่วมโปรแกรม ในระยะนี้ครูสามารถได้คู่เพื่อนชี้แนะของตนด้วย นอกจากนี้ยังมีเอกสารแจกให้กับผู้ที่สนใจด้วย เอกสารคู่มือมีอธิบายโปรแกรมโดยสังเขป เอกสารที่ใช้ในการอภิปรายหรือสนทนา กระบวนการชี้แนะ ใช้การสาธิตผ่านการเล่นบทบาทสมมุติ(role playing)

ในระยะต่อมาประกอบด้วยการอบรมครูเกี่ยวกับทักษะการสังเกต การบันทึกข้อมูล และการให้ข้อมูลย้อนกลับ(feedback) การอบรมประกอบด้วย 4 เรื่อง คือ

- 1) ข้อมูลทั่วไปของงานวิจัยเกี่ยวกับเพื่อนชี้แนะ และรูปแบบเพื่อนชี้แนะในชั้นเรียนที่เป็นตัวอย่างได้
- 2) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเครื่องมือการสังเกตของเพื่อนชี้แนะ ได้แก่ แบบวิเคราะห์ ปฏิสัมพันธ์ แบบบันทึกข้อมูล แบบตรวจสอบรายการ(check list)
- 3) ปัจจัยที่จำเป็นในการสร้างปฏิสัมพันธ์ของเพื่อนชี้แนะ ประกอบด้วยความเป็นแบบอย่าง รูปแบบการเรียนรู้(learning styles) และความเชื่อเกี่ยวกับการศึกษา(educational beliefs)
- 4) ทักษะการสนทนาขั้นสูง ประกอบด้วย การสนทนามาก่อนการสอน (pre-conference) และการประชุมหลังการสอน(post-conference)

แผนงานการใช้โปรแกรม ประกอบด้วย 1) การพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน 2) การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 3) การจัดทำคู่มือเพื่อนชี้แนะ 4) การแนะนำโปรแกรม 5) การประชุมปฐมนิเทศ 6) การอบรมครู 7) การวางแผนการสังเกต 8) การดำเนินการตามโปรแกรม 9) การจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 10) การวิเคราะห์ข้อมูล 11) การประเมินการใช้โปรแกรม และ 12) การประชาสัมพันธ์โปรแกรม และวางแผนการดำเนินต่อไป

หลังการฝึกอบรมครู การดำเนินการจึงเริ่มขึ้น เพื่อนชี้แนะแต่ละคู่มือมีการสังเกตการเรียนการสอนจำนวน 4 ครั้ง ระหว่างภาคเรียน ผู้บริหาร โครงการและครูมีการประชุมพบปะกันทุก 3 สัปดาห์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ กัน ครูมีการประชุมก่อนการสังเกตการสอนระหว่างช่วงเวลาวางแผนการสอน หรือหลังเลิกเรียนก่อนกำหนดการสังเกตอย่างน้อย 3 วัน

ผลการใช้โปรแกรมพบว่า ครูรายงานว่าได้พัฒนาการเรียนการสอน การมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกกับคู่เรียนรู้อของตนเอง ทั้งยังให้ข้อเสนอแนะสำหรับการใช้โปรแกรม คือ การจัดคณะชี้แนะในหลาย ๆ สาขาวิชา การเก็บรวบรวมรูปแบบการสอนและแผนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าครูบางคนรู้สึกยุ่งยากที่จะมีคนมาสังเกตการสอนของตน และการใช้โปรแกรมจำเป็นอย่างยิ่งที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ

Cannon (2003: abstract) ได้ศึกษากระบวนการและความสัมพันธ์ในระบบที่เลี้ยงในโครงการวิจัยปฏิรูปหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของระบบที่เลี้ยงแบบทีม(team-mentoring) และวิธีการคณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาได้ประยุกต์ใช้เทคนิคและ



แนวคิดของระบบพี่เลี้ยงในการปฏิรูปการศึกษาในระดับโรงเรียน พี่เลี้ยงที่ศึกษาจำนวน 8 คนเป็นกลุ่มผู้ให้ความช่วยเหลือการดำเนินการปฏิรูปและหลักสูตรบูรณาการ ในโรงเรียนจำนวน 5 แห่ง การรวบรวมข้อมูลใช้การรวบรวมเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ และใช้แบบสอบถาม เอกสารที่ใช้ในการศึกษามี กรณีศึกษาของพี่เลี้ยงแต่ละคน เอกสารการประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง และรายงานการดำเนินการตามโครงการ ในการศึกษาวิทยานิพนธ์การศึกษาใน 5 หัวข้อ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ กระบวนการทำงานของพี่เลี้ยง การกระตุ้นส่งเสริมในกระบวนการพี่เลี้ยง ผลการดำเนินการ และคำแนะนำสำหรับโครงการในอนาคต ผลการวิเคราะห์และตีความพบว่ามีส่วนสำคัญที่มีผลต่อระบบพี่เลี้ยง คือ เป้าหมายของโครงการไม่ชัดเจนและมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา การมีกรอบเวลาและ โครงสร้างของโรงเรียนมาบังคับการทำงาน ความแตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในแต่ละโรงเรียน กระบวนการกลุ่ม และการให้ความสำคัญกับการไตร่ตรองการเรียนรู้ ข้อค้นพบจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พี่เลี้ยงทั้ง 8 คน ให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ การปฏิบัติการไตร่ตรองการเรียนรู้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และกระบวนการประเมินในระดับท้องถิ่น นอกจากนี้พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นระหว่างพี่เลี้ยงและครูเมื่อมีความไว้วางใจ และให้เกียรติแก่กัน ซึ่งจะช่วยให้ก้าวข้ามอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน

Bressler (2004: abstract) ได้ศึกษาการรับรู้ของพี่เลี้ยงที่มีต่อความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง การจูงใจ สวัสดิการ เพศ และข้อเสนอแนะสำหรับพี่เลี้ยงในอนาคต โดยใช้การวิจัยเชิงคุณลักษณะ คำถามวิจัยได้แก่สวัสดิการที่พี่เลี้ยงได้รับ ความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ประสิทธิภาพการเป็นพี่เลี้ยงกับครูที่เป็นเพศเดียวกันและต่างเพศกัน และคำแนะนำหรือยุทธวิธีในการทำให้ความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จและยั่งยืน วิธีวิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก(in-depth interview) พี่เลี้ยงเพศชาย 5 คน และเพศหญิง 5 คน ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้รับสวัสดิการสูงซึ่งจูงใจให้เป็นที่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง รู้สึกพอใจที่จะแบ่งปันความรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูที่ตนดูแล และเรื่องเวลาเป็นประเด็นสำคัญมากของระบบพี่เลี้ยง องค์ประกอบที่ทำให้ความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทั้งพี่เลี้ยงและครูที่ดูแลอยู่ ความสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จนั้นพบว่าทั้งคู่ต่างคล้ายคลึงกันในด้านลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบการทำงานและค่านิยมส่วนตัว ระบบพี่เลี้ยงที่ดีต้องมีความชัดเจนในบทบาทความสัมพันธ์ การสื่อสารที่ดี และการเคารพในความรู้ของพี่เลี้ยง รวมทั้งเจตจำนงในการเรียนรู้ของครูด้วย อิทธิพลของเพศที่เป็นเพศเดียวกันหรือต่างเพศกันในระบบพี่เลี้ยง ส่วนใหญ่รายงานว่ามีผลต่อความสัมพันธ์มากนัก แต่การทำงานในระยะยาว ผลกระทบในเรื่องนี้ก็ควรพิจารณาด้วยเช่นกัน

Ewell (2004: abstract) ได้ศึกษาการรับรู้ของนักศึกษาคูต่อประสบการณ์ภาคสนามและระบบพี่เลี้ยงในชั้นเรียน ใช้วิธีวิธีการวิจัยเชิงคุณลักษณะศึกษานักศึกษาคูจำนวน 3 คนที่ได้เข้า



ร่วมโปรแกรมที่จัดขึ้น โดยความร่วมมือระหว่างวิทยาลัย โรงเรียน และตัวแทนหน่วยงานการศึกษา  
 ข้อค้นพบชี้ให้เห็นความสำคัญของการขยายเวลาในการฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาครู  
 การออกแบบให้มีระบบพี่เลี้ยงและทำงานในบริบทห้องเรียนสามารถช่วยพัฒนานักศึกษาให้มี  
 ทักษะในการสอน นักศึกษารายงานว่าได้ประโยชน์จากการเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนกับนักเรียน  
 ประถมศึกษาเป็นรายบุคคล กลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการชั้นเรียน  
 การสื่อสารกับนักเรียนและผู้ปกครอง ประสบการณ์เหล่านี้ทำให้นักศึกษามีความรู้เกี่ยวกับ  
 การปฏิบัติการสอน ได้พัฒนาตนเอง และเข้าใจการทำงานมากขึ้น ครูที่ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยงได้มี  
 บทบาทในการแนะนำ เป็นแบบอย่าง ชี้แนะ และเป็นเพื่อนร่วมงาน ลักษณะความสัมพันธ์ใน  
 การพัฒนาวิชาชีพได้มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการให้ความสำคัญกับความต้องการและความสามารถในการ  
 ในการสอนของนักศึกษาแต่ละคน ข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่าครูพี่เลี้ยงมีอิทธิพลต่อการช่วยให้นักศึกษา  
 พัฒนาทักษะการสอน ความรู้เกี่ยวกับนักเรียน และศักยภาพของตนเอง

Zeolla (2004: abstract) ได้ศึกษางานของพี่เลี้ยงในโรงเรียนระดับอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษา  
 ที่มีครูใหม่เข้าไปทำงาน การศึกษาใช้การศึกษาเชิงคุณลักษณะเพื่อมองหาความหมายที่พี่เลี้ยงมีต่อ  
 งานของตนเองที่แสดงออกสู่การปฏิบัติ การศึกษาการรับรู้ในบทบาทและงานของตนเกี่ยวกับ  
 โครงสร้างและวัฒนธรรมของโรงเรียน กลุ่มเป้าหมายเป็นพี่เลี้ยงจำนวน 23 คนจากโรงเรียนในเขต  
 เมืองและชนบท วิธีที่ใช้มีการสัมภาษณ์ การสังเกตการทำงาน ได้แก่ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรม  
 พี่เลี้ยงและครูใหม่ การประชุมปฏิบัติการพี่เลี้ยง เนื่องจากครูใหม่ทุกคนมีความต้องการรับวุฒิบัตร  
 หลังจากเข้ารับการศึกษาเป็นเวลา 1 ปี ในขณะที่นักเรียนต้องการมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ  
 ในระดับสูงจึงมีความคาดหวังในการได้รับการช่วยเหลือจากครู โดยเฉพาะครูที่เข้ามาใหม่  
 การเรียนรู้จากพี่เลี้ยงจำเป็นต้องมีการออกแบบระบบที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ กระบวนการคัดเลือก  
 พี่เลี้ยงที่มีคุณภาพ การเตรียมการให้เป็นพี่เลี้ยงมีวิธีคิดและวิธีทำงานที่ดี

การพัฒนาวิชาชีพ (professional development)					
การสมัครเข้าทำงาน (recruitment)	การฝึกก่อนประจำการ (pre-service)	การบรรจุเข้าทำงาน (hiring and placement)	การพัฒนาในการทำงาน (induction)	การพัฒนาที่ต่อเนื่อง (continuing professional development)	
				การนิเทศ (supervision)	ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
				การฝึกอบรม (training)	การชี้แนะ (coaching)

**ความเชื่อพื้นฐานของการชี้แนะ**

❶ ทุกคนสามารถพัฒนาได้    ❷ บุคคลเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความต้องการและมีความพร้อม  
 ❸ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองมีผลต่อความสำเร็จ    ❹ การที่เชื่อมั่นในบุคคลอื่นทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ  
 ❺ การเรียนรู้จากสิ่งที่กระทำ เกิดขึ้นเมื่อได้มี การทบทวนและไตร่ตรอง



**การอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**  
(school-based learning)

การพัฒนาโดยการทำงานในบริบทของโรงเรียน และชั้นเรียน ใช้ปัญหาและความต้องการของครูเป็นฐานในการดำเนินการ

**การชี้แนะ (coaching)**

วิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร โดยเน้นไปที่การทำให้ผลการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานนั้น ๆ หรือการช่วยให้สามารถนำความรู้ที่มีอยู่และ/หรือได้รับการอบรมนำไปสู่การปฏิบัติ

- รูปแบบการชี้แนะ**
- ❖ การชี้แนะทางปัญญา (cognitive coaching)
  - ❖ การชี้แนะเน้นผลงาน (task focused coaching)
  - ❖ เพื่อนชี้แนะ (peer coaching)



**กระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

**สมรรถภาพการชี้แนะ (coaching competency):**

- \* สมรรถภาพด้านความรู้ความสามารถ
- \* สมรรถภาพด้านทักษะการชี้แนะ
- \* สมรรถภาพด้านเจตคติต่อการทำงานและการเรียนรู้

ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดเชิงมโนทัศน์ (conceptual framework) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย