

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ

ทฤษฎีการสอนงาน (Coaching)

นโยบายการสอนงาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการและแนวคิดการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้ โมเดล (ADDIE Model)

แนวคิดการอบรม (Training)

บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

มุมมองแนวทางการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

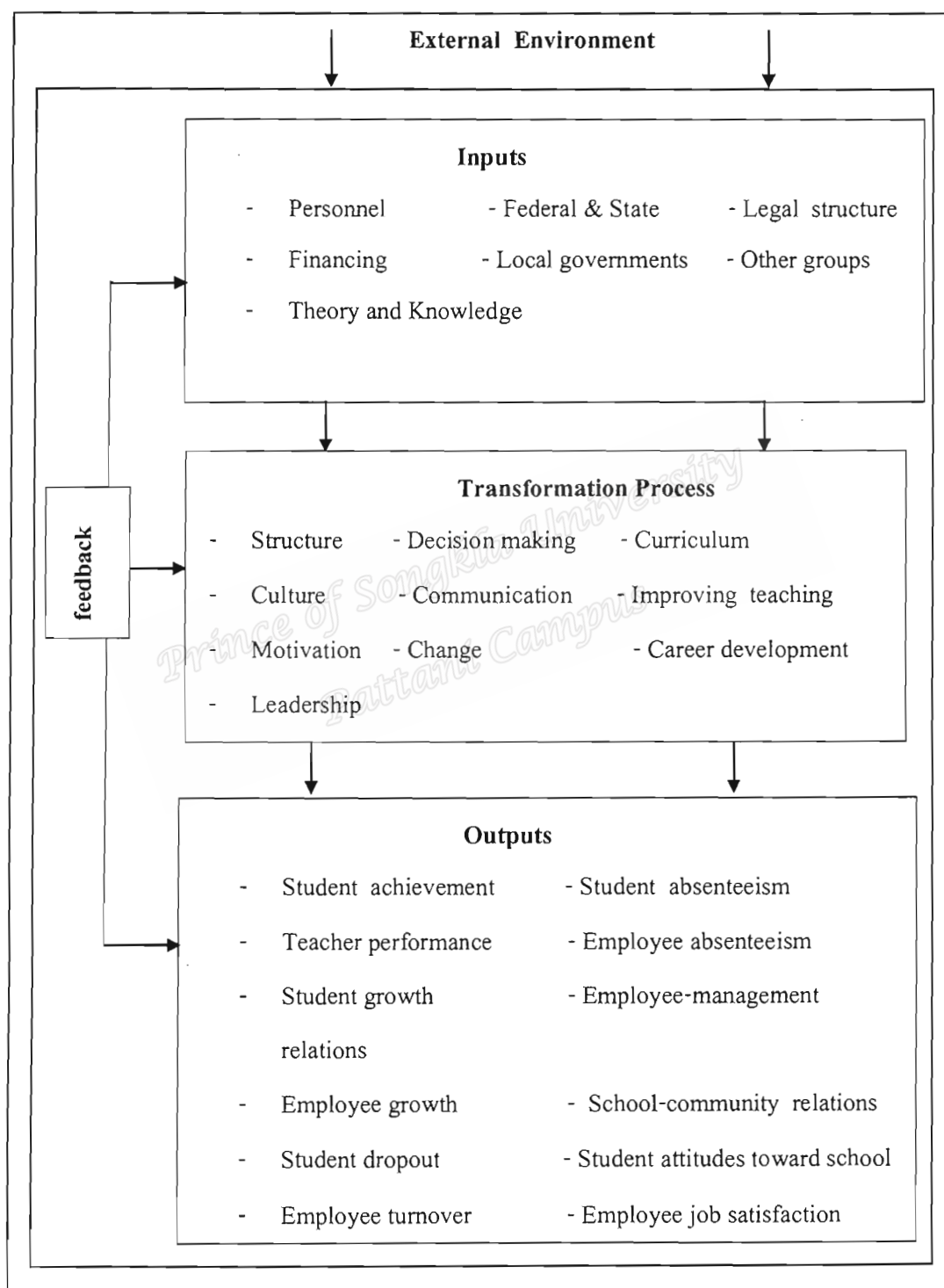
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ

ทฤษฎีระบบ Lunenburg and Fred C. and Ornstein Allan C.

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบของ Lunenburg and Ornstein (1996) นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเชิงระบบไว้ว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากทำการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-systems framework) มิติการดำเนินงานของโรงเรียนสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) และผลผลิต (Outputs) กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้อง และยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย รายละเอียดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบมีดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 การบริหารโรงเรียนเชิงระบบ



ที่มา : Fred C. Lunenberg and Allan C. Ornstein (1996)

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) โรงเรียนได้รับการจัดสรรบุคลากรงบประมาณ ความรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (รัฐบาล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในขณะที่กลุ่มต่างๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากโรงเรียน เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อครูต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่นๆ และความมั่นคงในงานคณะกรรมการโรงเรียนคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ชุมชนคาดหวังการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งความคาดหวังของกลุ่มย่อยอื่นๆ ที่ยังรอคำตอบจากโรงเรียน แต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งกัน งานของผู้บริหารคือการบูรณาการเป้าหมายที่หลากหลายเหล่านี้โดยการวางแผนในการปฏิบัติงาน

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) องค์กรจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานภายในองค์กรและการบริหารการดำเนินงานของระบบ องค์กรประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงานประกอบด้วย สมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินโดยผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงเรียน

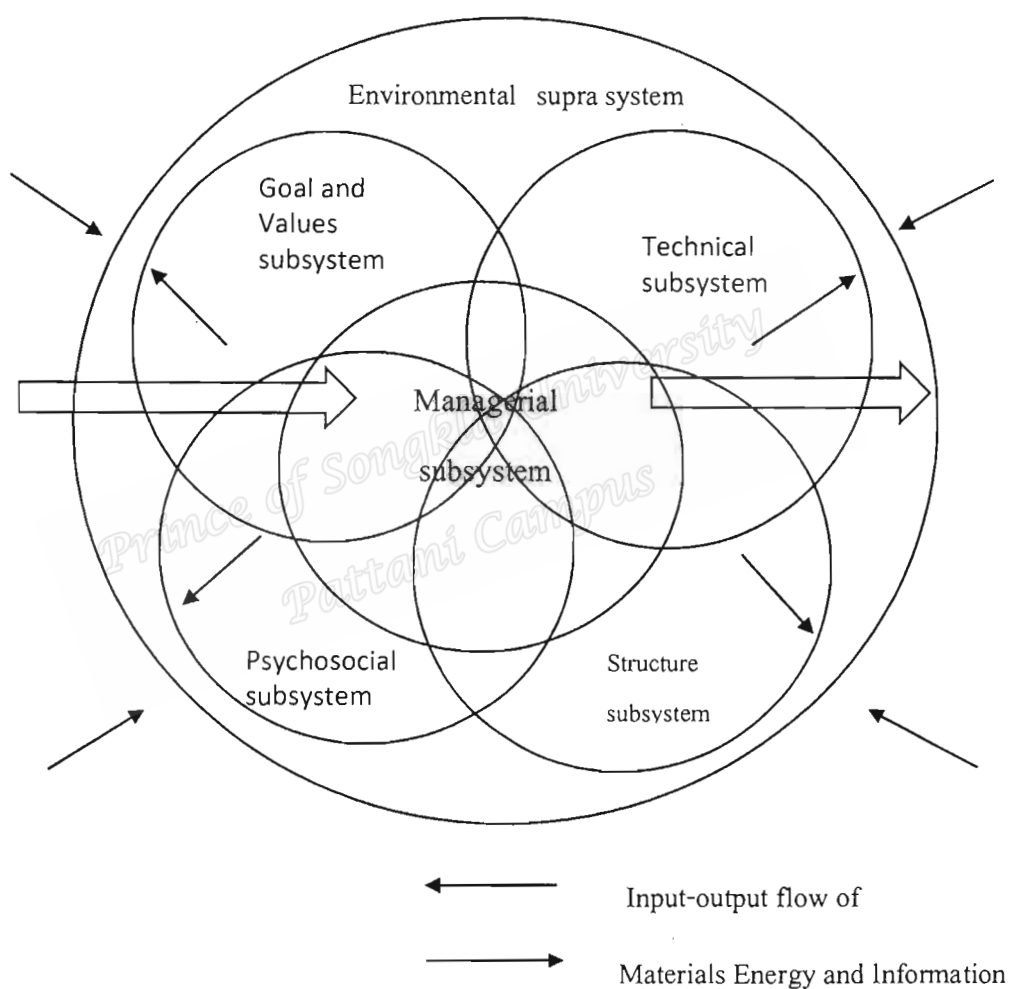
3. ผลผลิต (Outputs) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพโดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิต สำหรับโรงเรียนผลผลิตได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียน และขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทักษะคตินักเรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

สำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกิริยาและส่งผลกระทบต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ สามารถขจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียน และส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่เกิดขึ้นในอนาคตของโรงเรียน

ทฤษฎีระบบKast and Rosenzweig

Kast and Rosenzweig (1985) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคมที่ต้องดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงผลักดันของระบบสิ่งแวดล้อม (Environmental suprasystem) ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 ระบบองค์กร



ที่มา : Kast, Fremont E. and Rosezweig, james E (1985)

จากการพิจารณาองค์กรในลักษณะเป็นระบบเปิดและประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบดังกล่าว Kast and Rosenzweig (1985) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบเปิดที่มีโครงสร้างและการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพและผลผลิตขององค์กร องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and values subsystem) ค่านิยมและเป้าหมายขององค์การจะเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์การได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อมคือสังคม องค์การที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการรับปัจจัยนำเข้าองค์การจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้นๆ

2. ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคกระบวนการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์การ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ เช่น วิทยาการที่ใช้ในการผลิตรถยนต์จะแตกต่างจากวิทยาการที่ใช้ในโรงกลั่นน้ำมัน หรือบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านและทักษะที่ต้องการ ระบบเทคนิคจะกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์การและส่งผลกระทบต่อระบบจิตสังคม

3. ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial subsystem) เป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มต่างๆ ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตกลุ่ม และระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล ระบบจิตสังคมยังได้รับผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง และแรงคล้อยของบุคคลภายในองค์การอีกด้วย รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เทคโนโลยี งานและโครงสร้างขององค์การ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศขององค์การ ภายในองค์การที่บุคคลต้องปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ และแสดงบทบาทต่างๆ อาจคาดหวังได้ว่าระบบจิตสังคมมีความแตกต่างกันอย่างมากขององค์การแบบต่างๆ บรรยากาศของคนที่ทำงานกับสายการประกอบชิ้นส่วนย่อมแตกต่างจากบรรยากาศของนักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานอยู่ในห้องทดลอง และหมอที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาล

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure subsystem) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงานกันทำและการประสานงานในกรณีขององค์การที่เป็นทางการ โครงสร้างจะแสดงโดยแผนผังองค์การ คำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน โครงสร้างยังเกี่ยวกับแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และการไหลของงาน โครงสร้างองค์การยังกำหนดความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบแผนของระบบย่อยด้านเทคนิคและระบบย่อยด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่มีความสมบูรณ์แบบและความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้

5. ระบบย่อยด้านการบริหาร (Managerial subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นๆ ทั้งองค์การ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการ

กำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การและการกำหนดระบบควบคุมการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า การศึกษาและการวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาโดยเฉพาะ โรงเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิด ทฤษฎีระบบ (System approach) ของ Lunenberg and Omstein (1996) โดยนำเสนอรูปแบบการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบ และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากทำการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-systems framework) มิติการดำเนินงานของโรงเรียนสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) และผลผลิต (Outputs) และนำมาบูรณาการแนวคิดทฤษฎีระบบของ Kast and Rosenzweig (1985) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบเปิดที่มีโครงสร้างและการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบต่อเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพและผลผลิตขององค์การ องค์การประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ระบบย่อยด้านเทคนิค ระบบย่อยด้านจิตสังคม ระบบย่อยด้านโครงสร้าง และระบบย่อยด้านการบริหาร

จากแนวคิดทฤษฎีระบบสามารถนำมามิติการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านกระบวนการแปรสภาพและระบบย่อยด้านการบริหารสถานศึกษาเชื่อมโยงระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยอิงกับบริบทในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้และประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์โรงเรียนโดยแยกเป็นระบบย่อยด้านต่างๆ เช่น ด้านค่านิยมในพื้นที่ด้านเทคนิคในการสอนงานในโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ดีขึ้น ผลผลิตที่ได้คือครูมีคุณภาพ นักเรียนมีคุณภาพและโรงเรียนมีคุณภาพ

ทฤษฎีการสอนงาน (Coaching)

ความหมายการสอนงาน

Glickman et al. (2010) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) หมายถึง กระบวนการช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ระหว่างกันของบุคลากรทางการศึกษา Hicks (1996) การสอนงาน (Coaching) หมายถึง กระบวนการพัฒนาดตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเครื่องมือ ความรู้และโอกาส Gottesman and Jennings (1994) การสอนงาน (Coaching) หมายถึง รูปแบบที่เน้นการสะท้อนความคิดจากเพื่อนผู้ร่วมวิชาชีพที่มีความเท่าเทียมกันในความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญและ

ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ แต่เป็นการพูดคุยสนทนากันตามปกติของผู้ร่วมงานที่ต้องการพัฒนาตนเองตามความต้องการที่สามารถกำหนดเวลา วิธีการ และเทคนิคการสอนที่สามารถเลือกเองได้ จุดประสงค์ของการสังเกตการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหรือตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งผู้ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ช ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นและผลักดันให้เกิดการจัดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน Thorpe and Clifford (2003) การสอนงาน (Coaching) หมายถึง กระบวนการช่วยให้คนเพิ่มพูนหรือปรับปรุงความสามารถโดยการสะท้อนกลับว่าเขาใช้ทักษะหรือความรู้นั้นๆอย่างไร และสำนักงาน กพ. (2016) การสอนงาน(Coaching) หมายถึง เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานนั้นๆให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น อีกทั้ง Cope (2004) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช เพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยการนำตนเองและสอดคล้องกับ Patty McManus (2552) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) คือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานต่างก็มุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือพัฒนาความสามารถของบุคลากร กระบวนการดังกล่าวขึ้นกับความร่วมมือร่วมใจ ภายใต้อิทธิพลของ 3 ประการ ซึ่งได้แก่ความช่วยเหลือด้านเทคนิคการทำงาน แรงสนับสนุนส่วนตัว และความท้าทายส่วนบุคคลดังที่ได้อธิบายในภาพที่ 1 ส่วนประกอบทั้งหมดนี้ประสานอยู่ด้วยกันได้ด้วยความเข้าใจกันระหว่างผู้จัดการ/ผู้สอนงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากการสอนงานเป็นประสบการณ์ระหว่างบุคคลความสำเร็จในการสอนจึงต้องอาศัยความเข้าใจกันด้วยดีการสอนงาน คือ 1) พื้นฐานของการเรียนรู้และพัฒนา 2) การชี้แนะแนวทางแก่พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่วางเอาไว้ และจุดมุ่งหมายของการสอนงาน 1) เพิ่มศักยภาพจุดแข็งของบุคคล (เช่น พัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ให้แข็งแกร่งขึ้น) 2) ลดทอนจุดอ่อนของแต่ละบุคคล เช่นความประมาทในการกล่าวสุนทรพจน์ต่อหน้าสาธารณะ 3) เพิ่มขีดศักยภาพของบุคคลด้วยการเรียนรู้ต่อเนื่อง เช่น เรียนรู้การใช้อินเทอร์เน็ต 4) เสริมสร้างทักษะใหม่และความสามารถให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น พัฒนาทักษะการสื่อสารให้ดี 5) เตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับตำแหน่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบใหม่ เช่นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 6) ฝึกการบริหารตนเอง เช่น จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 7) ระบุเป้าหมาย และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การตั้งเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง 8) เพิ่มความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงาน โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการสอนงานไม่ได้ติดอยู่กับตัวผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมรวมถึงองค์กรใน

ภาพรวมด้วย กล่าวคือ การสอนงานจะช่วย 1) พัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง 2) สร้างทีมที่แข็งแกร่งขึ้น 3) ใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุป การสอนงาน หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการนิเทศงาน ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมมือระหว่างผู้ทำหน้าที่สอนงานและผู้รับการสอนงาน ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้ผู้รับการสอนงานและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน สามารถสร้างความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้วยการนำตนเอง

กระบวนการสอนงาน

Costa Garmston (2002) กล่าวว่า กระบวนการโค้ชที่พัฒนาความคิด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนที่ได้ช่วยให้ผู้รับการโค้ชได้ทำความเข้าใจ ภาระงานเป้าหมาย ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ วางแผนการรวบรวมหลักฐานข้อมูลต่างๆ เลือกวิธีการ หรือ กลยุทธ์ในการติดตามความสำเร็จ ตลอดจนการระบุความต้องการเรียนรู้ และวิธีการประเมินตนเอง
2. การติดตาม (Monitoring) เป็นการดูแลเพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดสำเร็จ และการปรับปรุงแก้ไขให้วิธีการ กลยุทธ์ และการดำเนินการต่างๆ มีประสิทธิภาพ
3. การวิเคราะห์ (Analyzing) โค้ชช่วยให้ผู้รับการโค้ชสรุปเหตุการณ์ต่างๆ ทบทวนข้อมูลสนับสนุน เปรียบเทียบ วิเคราะห์ สรุปอนุมาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของข้อมูลต่างๆ
4. การประยุกต์นำไปใช้ (Applying) โค้ชช่วยเหลือให้ผู้รับการโค้ชสามารถสร้างความรู้ใหม่และการนำความรู้นั้นไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการสะท้อนและปรับปรุงกระบวนการโค้ช

Gottesman and Jennings (1994) กล่าวว่า กระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ประกอบด้วย ระยะเวลาการดำเนินการ 3 ระยะ และในระยะที่ 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การเฝ้าชมเพื่อน (Peer watching) เป็นระยะของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนอาจารย์ด้วยกัน โดยให้อาจารย์สะท้อนวิธีการทำงานด้วยตนเองเพียงลำพัง ด้วยการเฝ้าชมชั้นเรียนซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน โดยในระยะเป็นเฝ้าชมเท่านั้น ไม่มีการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อติชม หรือการพูดคุยใดๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างรู้สึกผ่อนคลาย และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเฝ้าชมควรใช้เวลาเป็นสัปดาห์ ซึ่งแต่ละสัปดาห์อาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น เน้นการชมชั้นเรียน การชมแผนการเรียนรู้ การจัดหน่วยการเรียนรู้ ฯลฯ ระยะเวลาของการเฝ้าชมนี้จะใช้เวลาสั้น

หรือยาวเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมของเพื่อนอาจารย์ที่จะรับฟังการให้ข้อมูลป้อนกลับของเพื่อน อย่างไรก็ตามควรใช้เวลาอย่างน้อย 2 เดือน

ระยะที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer feedback) เป็นระยะรอยต่อระหว่างระยะการเยี่ยมชมกับระยะการโค้ช กิจกรรมในระยะนี้ประกอบด้วย การขอความช่วยเหลือ การเยี่ยมชมชั้นเรียน การทบทวนบันทึก และการพูดคุยหลังจากการเยี่ยมชม ซึ่งการพูดคุยในระยะนี้เป็นเพียงการให้ข้อเท็จจริงเท่านั้น ไม่มีข้อคิดเห็นและคำแนะนำใดๆ สำหรับการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ระยะนี้จึงเป็นระยะของการฝึกทักษะการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูลและทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับบรรยากาศของการพูดคุยเป็นบรรยากาศที่ต้องการให้เกิดความรู้สึกละอาย ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องปราศจากการประเมินผลใดๆ

ระยะที่ 3 การโค้ชโดยเพื่อน (Peer coaching) เป็นระยะของการโค้ชที่แท้จริง มีการวางแผนการโค้ช การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตามความต้องการของผู้รับการโค้ช ระยะนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การเสนอความต้องการในการพัฒนา (request a visit : 5 minutes) ขั้นที่ 2 การเยี่ยมชม (visit : 10 minutes) ขั้นที่ 3 การทบทวนบันทึกและแนวทางที่เป็นไปได้ (review notes and list possibility : 5 minutes) ขั้นที่ 4 การพูดคุยหลังการเยี่ยมชม (talk after visit : 10 minutes) ขั้นที่ 5 การทบทวนกระบวนการ (process review : 3 minutes)

Cope (2004) ได้เสนอการสอนงานแบบร่วมมือ มุ่งเน้นการร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช เพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยการนำตนเอง บทบาทของโค้ชคือ การช่วยเหลือผู้รับการโค้ชให้ช่วยเหลือตัวเอง สัมพันธภาพและความร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช และได้เสนอรูปแบบความไว้วางใจ (TRUST Model) เพื่อการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช ประกอบด้วย

1. ความจริงใจต่อกัน (Truthful : T) เป็นการซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อใจ และการให้ความจริงใจต่อกัน
2. การตอบรับต่อกัน (Responsive : R) เป็นการเปิดใจให้กัน มีความเต็มใจและยินดีในการร่วมให้ความคิดเห็นอย่างอิสระ
3. การเป็นหนึ่งเดียว (Uniform : U) เป็นการให้ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและความมั่นคงในสัมพันธภาพที่สร้างขึ้น
4. ความปลอดภัย (Safe : S) เป็นการให้ความรัก ความปรารถนาดี ปกป้อง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

5. การฝึกฝน (Trained : T) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นร่วมกัน ทั้งสองฝ่าย

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2016) ได้เสนอกระบวนการสอนงาน (Coaching) ดังรายละเอียดคือ 1) บอกให้ฟัง (Clarifying needs) 2) ตั้งเป้าเรียน (Objective setting) 3) ร่วมเขียนแผน (Action plan designing) ทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ และ 4) ตรวจสอบประเมิน (Checking activities)

Patty McManus (2552) กล่าวว่า โดยส่วนมากการสอนงานจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติแล้วแต่โอกาสจะอำนวยแต่อย่างไรก็ตาม ทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานควรจะต้องจัดการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อวางแผน และทบทวนกระบวนการสอนงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมและเริ่ม

กระบวนการสอนงานด้วยความสบายใจทั้งสองฝ่ายรวมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้มีการขัดจังหวะระหว่างการสอนงานนั้น เช่น ปิดโทรศัพท์หรือปิดเสียงระหว่างการสอน ทั้งผู้สอนงานและผู้เข้ารับการสอนงานจะต้องวางแผนการทำงานร่วมกันโดยสามารถพิจารณาจากหัวข้อต่อไปนี้ ประเด็นไหนที่ต้องมีการสอนงานเพิ่มเติมผลลัพธ์ที่คาดหวัง ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร วัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร วางแผนการปฏิบัติอย่างไร และจะประเมินความคืบหน้าอย่างไร อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร หากคุณเป็นผู้ที่จะต้องสอนงานให้ลองถามผู้เข้ารับการสอนว่าต้องการให้คุณเตรียมพร้อมอะไรเป็นพิเศษก่อนเริ่มการสอนงานหรือไม่ พร้อมทั้งให้คำแนะนำการเตรียมตัวสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการสอนงานจากคุณด้วย

2. ดำเนินการสอนงาน บางทีเพราะการที่เราเป็นผู้สอนงานทำให้คนอื่นมองว่าเราต้องเป็นคนที่รอบรู้ไปเสียทุกอย่างและสามารถตอบได้ทุกคำถามเสมอ จนบางครั้งฉันทึ่งกับต้องใช้ประโยค อย่างเช่น “ฉันมีคำตอบอยู่ในใจแล้วแต่อยากฟังคำตอบของคุณก่อนบ้าง” 2) ปฏิบัติ (2552) การสอนงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันในระหว่างการสอนงานที่ทั้งคุณและ ผู้เข้ารับการสอนกำลังพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเพิ่มทักษะการทำงานใหม่นั้น จงอย่าลืมเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วย เอาล่ะ บัดนี้ถึงเวลาที่คุณจะได้ลงมือฝึกทักษะการสอนงานที่คุณได้เรียนรู้มาแล้ว 1) ต้องแน่ใจว่าทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน 2) สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของคุณที่ต้องการช่วยเหลือเขาจริงๆ 3) แลก เปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่คุณสังเกตเกี่ยวกับตัวเขา 4) ตั้งใจฟังความคิดและสิ่งที่เขาอธิบาย 5) ให้คำแนะนำ 6) ให้โอกาสเขาเสนอความคิดของเขาและได้ตอบความคิดของคุณ 7) พูดคุยถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน 8) สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้ หากคุณเป็นผู้ริเริ่มที่จะสอนงานให้ระบุ

ถึงสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่ง จำเป็นต้องพัฒนา หากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เริ่มของการสอนงานให้ซักถาม รายละเอียดถึงสิ่งที่เขาต้องการ จะพัฒนาหรือปรับปรุง

3. วางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้ารับการสอนงานนั้นจะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ส่วนตัวคุณจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการนั้น เช่น ช่วยปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง ช่วยจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยคิดหาหนทางแก้ปัญหา ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม การทำงานร่วมกันระหว่างคุณ และผู้เข้ารับการสอนงานจะเป็นโอกาสในการแสดงทักษะการ เป็นผู้ฟังที่ดีของคุณ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่เข้ารับการสอนงานให้สามารถวางแผนและรับผิดชอบต่อแผนการปฏิบัติงานนั้น ควรกำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและรักษาระดับของแรงบันดาลใจ

4. การติดตามผล เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการติดตามผลเพื่อตรวจสอบ ความคืบหน้าและประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นด้วย โดยการติดตามผลประกอบไปด้วย สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของคุณและกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน ยังเสี่ยงต่อการสอนงานครั้งนี้ เป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการสอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง ควรกำหนดหัวข้อการสอนงานให้อยู่ภายใน 1-2 เรื่อง เท่านั้น

สรุปได้ว่า กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานร่วมมือให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้วิจัยนำแนวคิด ของ Patty McManus (2552) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมในการสอนงาน 2) ดำเนินการสอนงาน 3) วางแผนการปฏิบัติงาน และ 4) การติดตามผล ซึ่งสอดคล้องกับการโค้ชการสอนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการสอนงาน ประกอบด้วย การเตรียมการเนื้อหาสาระ การปฏิบัติการสอนในรูปแบบที่เหมาะสม บันทึกความก้าวหน้าความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ และรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีการสอนงานของนักวิชาการผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ดังตาราง 1-2

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์สังเคราะห์ความหมายการสอนงาน

นักวิชาการ	ความหมาย
Glickman et al. (2010)	กระบวนการช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ระหว่างกันของบุคลากรทางการศึกษา
Hicks (1996)	กระบวนการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเครื่องมือ ความรู้และโอกาส
Gottesman and Jennings (1994)	รูปแบบที่เน้นการสะท้อนความคิดจากเพื่อนผู้ร่วม วิชาชีพที่มีความเท่าเทียมกันในความรู้ ทักษะความ เชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีการ ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ แต่เป็นการพูดคุย สนทนากันตามปกติของผู้ร่วมงานที่ต้องการพัฒนา ตนเองตามความต้องการที่สามารถกำหนดเวลา วิธีการ และเทคนิคการสอนที่สามารถเลือกเองได้
Thorpe and Clifford (2003)	กระบวนการช่วยให้คนเพิ่มพูน หรือปรับปรุง ความสามารถโดยการสะท้อนกลับว่าเขาใช้ทักษะ หรือความรู้นั้นๆอย่างไร
Cope (2004)	การร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช เพื่อให้ ผู้รับการโค้ช สามารถเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนด้วยการนำตนเอง
Patty McManus (2552)	กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้จัดการและหัวหน้างาน ต่างก็มุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือ พัฒนาความสามารถของบุคลากร
สำนักงาน กพ. (2016)	เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อ เสริมสร้าง และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ เฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงาน นั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
ผู้วิจัย	รูปแบบหนึ่งของการนิเทศงาน ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมมือระหว่างผู้ทำหน้าที่สอนงานและผู้รับการสอนงาน ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้ผู้รับการสอนงานและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานสามารถสร้างความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้วยการนำตนเอง

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์สังเคราะห์กระบวนการสอนงาน

นักวิชาการ	กระบวนการสอนงาน
Costa Garmston (2002)	กระบวนการโค้ชที่พัฒนาความคิด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวางแผน (planning) 2. การติดตาม (monitoring) 3. การวิเคราะห์ (analyzing) 4. การประยุกต์นำไปใช้ (applying)
Gottesman and Jennings (1994)	กระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ประกอบด้วย ระยะเวลาการดำเนินการ 3 ระยะ และในระยะที่ 3 มี 5 ขั้นตอน ระยะที่ 1 การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Waiching) ระยะที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer Feedback) ระยะที่ 3 การโค้ชโดยเพื่อน (Peer Coaching) ระยะนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การเสนอ

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการสอนงาน
Gottesman and Jennings (1994)	ความต้องการในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเขียนเขียน ขั้นที่ 3 การทบทวนบันทึกและแนวทางที่เป็นไปได้ ขั้นที่ 4 การพูดคุยหลังการเขียนเขียน ขั้นที่ 5 การ ทบทวน
Cope (2004)	ได้เสนอรูปแบบความไว้วางใจ (TRUST Model) เพื่อการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างโค้ชและ ผู้รับการโค้ช ประกอบด้วย 1. ความจริงใจต่อกัน (Truthful : T) เป็นการซื่อสัตย์ สุจริต การเชื่อใจ และการให้ความจริงใจต่อกัน 2. การตอบรับต่อกัน (Responsive : R) เป็นการเปิด ใจให้กัน มีความเต็มใจและยินดีในการร่วมให้ความ คิดเห็นอย่างอิสระ 3. การเป็นหนึ่งเดียว (Uniform : U) เป็นการให้ความ มั่นใจ ความเชื่อมั่นและความมั่นคงในสัมพันธภาพที่ สร้างขึ้น 4. ความปลอดภัย (Safe : S) เป็นการให้ความรัก ความปรารถนาดี ปกป้อง ให้การสนับสนุนและ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน 5. การฝึกฝน (Trained : T) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นร่วมกันทั้งสองฝ่าย
สำนักงาน กพ. (2016)	กระบวนการสอนงานมี 4 ขั้นตอน คือบอกให้ฟัง ตั้งเป้าเรียน ร่วมเขียนแผน แหม่นประเมิน

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการสอนงาน
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550)	กระบวนการสอนงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การปฏิบัติการสอนงาน การบันทึก ความก้าวหน้าการทำสรุปรายงาน
Patty McManus (2552)	กระบวนการสอนงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 1. เตรียมความพร้อมในการสอนงานจัดเตรียม สถานที่ที่เหมาะสมและเริ่มกระบวนการสอนงาน ด้วยความสบายใจทั้งสองฝ่ายรวมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้ มีการขัดจังหวะระหว่างการสอนงานนั้น 2. ดำเนินการสอนงาน บางทีเพราะการที่เราเป็น ผู้สอนงานทำให้คนอื่นมองว่าเราต้องเป็นคนที่มีรอบรู้ ไปเสียทุกอย่างและสามารถตอบได้ทุกคำถามเสมอ 3. วางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้ารับการสอนงานนั้น จะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงานส่วนตัวคุณจะ เป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการนั้น เช่น ช่วยปรับ เป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง ช่วยจัดลำดับ ความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4. การติดตามผล เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิผลนั้นจะต้องมีการติดตามผลเพื่อตรวจสอบ ความคืบหน้าและประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นด้วย
ผู้วิจัย	กระบวนการสอนงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1. เตรียมความพร้อมในการสอน ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน ขั้นตอนที่ 3. วางแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผลและประเมินผล

สรุปได้ว่า กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานร่วมมือให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้วิจัยนำแนวคิดจากนักวิชาการหลายคนเพื่อมาใช้ในการพัฒนากระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมในการสอนงาน 2) ดำเนินการสอนงาน 3) วางแผนการปฏิบัติงาน และ 4) การติดตามผล ซึ่งสอดคล้องกับการ ใ้ช้การสอนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) การเตรียมการ ศึกษาทบทวนเนื้อหาสาระ ทำความเข้าใจ 2) ดำเนินการ ใ้ช้การสอนงานให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 3) จดบันทึก ความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ 4) สรุป รายงานผล

นโยบายการสอนงาน (Coaching) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การขับเคลื่อนการสอนคิดสู่ห้องเรียนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) จัดการพัฒนาศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่นิเทศใน โรงเรียนนาร่องเขตพื้นที่ละ 2 โรงเรียน จึงกำหนดศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่สอนงานแก่ครูไว้ด้วย ทั้งนี้ด้วยการกำกับติดตาม ส่งเสริมโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการศึกษาพัฒนาครูและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โค้ชการสอน (Instructional Coach)

Gary Bloom, Claire Castagna และ Betsy Warren (2003) ให้ความหมายไว้ว่า การโค้ชเป็นการใช้ภาวะผู้นำและ Jim Knight (2006) ให้คำนิยามไว้ว่า โค้ชการสอน หมายถึง นักพัฒนามืออาชีพที่อยู่เคียงข้างผู้เป็นหุ้นส่วน (partners) เพื่อช่วยชี้แนะ และช่วยเหลือด้วยการนำวิธีการสอนที่พิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธีการที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติได้ และ The University of Kansas Center for Research on Learning ได้ให้หลักการโค้ชการสอนไว้ ดังนี้ การให้ทางเลือก (Choice) การสนทนา (Dialogue) การนำความคิดสู่การปฏิบัติ (Knowledge in action) และหุ้นส่วนการเรียนรู้ (Partnership Learning)

บทบาทหน้าที่ของโค้ชการสอน

โค้ชการสอนมีทักษะในหลายด้าน คือมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การจัดการ และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา เช่น 1) สร้างความเชื่อถือประชุมกลุ่มย่อยโดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ เพื่ออธิบายเป้าหมาย ปรัชญา กิจกรรมต่างๆ ที่จะนำมาใช้ และการสนับสนุนที่จะนำมาใช้ 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 3) สร้างความร่วมมือในการหากิจกรรม 4) เตรียมอุปกรณ์ 5) สังเกตการณ์

6) เป็นแบบอย่าง และสำหรับเครื่องมือที่ใช้สำหรับโค้ชการสอน ประกอบด้วย สื่อ เอกสาร แบบฟอร์ม แบบบันทึก แบบให้ข้อมูลย้อนกลับ แบบสะท้อน ความคิด และเครื่องเขียน ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ทำให้ปฏิบัติงานอย่างสิ้นไหลและเรียบร้อย

กระบวนการโค้ชการสอน

แนวทางของกระบวนการโค้ชการสอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การเตรียมการโดยการ ทบทวนหลักสูตร ทบทวนเนื้อหาสาระทำความเข้าใจแนวคิดและสร้างทักษะเป็นระบบ 2) ปฏิบัติสอนในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนและกลุ่มเป้าหมาย 3) บันทึกความสำเร็จและข้อเสนอแนะและ 4) รายงานสรุปผล สำหรับความสำเร็จของโค้ชซึ่งเป็นมิติของการนิเทศ โดยศึกษานิเทศก์ส่วนหนึ่งปฏิบัติอยู่แล้ว มีความชำนาญการ และเชี่ยวชาญในกลุ่มสาระ หรือวิชาที่จะทำ การนิเทศ และมีพฤติกรรมเป็นผู้นิเทศที่พร้อมเสมอ แต่อาจจะยากลำบากสำหรับศึกษานิเทศก์ อีกส่วนหนึ่ง ที่ยังไม่ชำนาญการเฉพาะเรื่องเฉพาะวิชา แต่ก็ไม่ยากเกินไป ที่จะพัฒนาตนเอง อย่างไรตามอาจจะยากลำบากอยู่บ้างในการทำให้ครูและผู้บริหาร เข้าใจในบทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์ ที่ต้องใช้ความสัมพันธ์เชิงลึกและใช้เวลานาน อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายโค้ชการสอนที่ชัดเจน ทำความเข้าใจกับผู้บริหาร กำหนดแนวปฏิบัติของผู้บริหารและครู มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาในระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่และเกื้อหนุนความสำเร็จการโค้ช การสอนและในการขับเคลื่อนการคิด เช่น 9 ยุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่ Spokane รัฐ Washington ดังนี้ 1) ใช้วิธีการเชิงระบบ 2) ยกระดับความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ 3) สร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ 4) ใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนการสอน 5) พัฒนาความเป็นมืออาชีพ 6) พัฒนาภาวะผู้นำ 7) ใช้หลักสูตรระดับเขตพื้นที่ 8) สร้างความร่วมมือจากชุมชน 9) เติบโตของความสำเร็จ

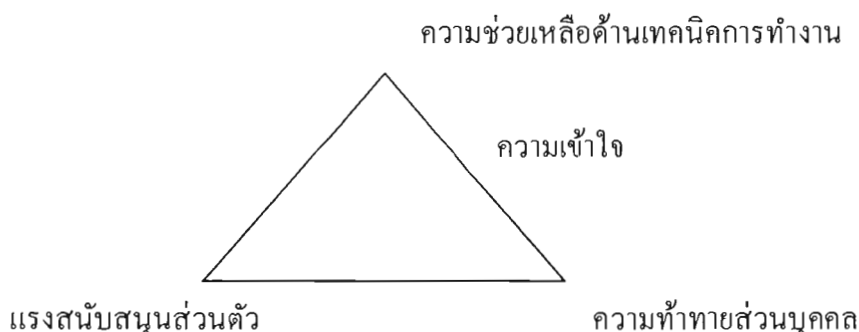
สรุปได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ เขตพื้นที่พร้อมที่จะสื่อสารนโยบาย และแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทุกส่วนทำงานร่วมกันได้โดยเน้นศึกษานิเทศก์ เป็นแบบอย่างที่ทำหน้าที่โค้ชการสอนในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

หลักการและแนวคิดการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษา

Patty McManus (2552) กล่าวว่า การสอนงาน คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ ผู้จัดการและหัวหน้างานต่างก็มุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือพัฒนาความสามารถของบุคลากร กระบวนการดังกล่าวขึ้นกับความร่วมมือร่วมใจ ภายใต้ส่วนประกอบ 3 ประการ ซึ่งได้แก่ความช่วยเหลือด้านเทคนิคการทำงาน แรงสนับสนุนส่วนตัว และความท้าทายส่วนบุคคลสิ่งที่ได้อธิบายในภาพที่ 1 ส่วนประกอบทั้งหมดนี้ประสานอยู่ด้วยกันได้ด้วยความเข้าใจกันระหว่าง

ผู้จัดการ/ผู้สอนงาน และผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากการสอนงานเป็นประสบการณ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จในการสอนจึงต้องอาศัยความเข้าใจกันด้วยดี การสอนงาน คือ 1) พื้นฐานของการเรียนรู้และพัฒนา 2) การชี้แนะแนวทางแก่พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3) การแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่วางเอาไว้ และจุดมุ่งหมายของการสอนงาน 1) เพิ่มศักยภาพจุดแข็งของบุคคล (เช่น พัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ให้แข็งแกร่งขึ้น) 2) ลดทอนจุดอ่อนของแต่ละบุคคล เช่นความประมาทในการกล่าวสุนทรพจน์ต่อหน้าสาธารณะ 3) เพิ่มจิตศักยภาพของบุคคลด้วยการเรียนรู้ต่อเนื่อง เช่น เรียนรู้การใช้อินเทอร์เน็ต 4) เสริมสร้างทักษะใหม่และความสามารถให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น พัฒนาทักษะการสื่อสารให้ดีขึ้น 5) เตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับตำแหน่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบใหม่ เช่นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 6) ฝึกการบริหารตนเอง เช่น จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 7) ระบุเป้าหมายและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การตั้งเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง 8) เพิ่มความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงาน โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการสอนงานไม่ได้ตกอยู่กับตัวผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมรวมถึงองค์กรในภาพรวมด้วย กล่าวคือ การสอนงานจะ ช่วย 1) พัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง 2) สร้างทีมที่แข็งแกร่งขึ้น 3) ใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาพประกอบ 4 ส่วนประกอบของการสอนงานที่ประสบความสำเร็จ



ที่มา : Susan Alvey, with permission (Boston : Harvard Business School Press) (2002)

ประโยชน์ที่จะได้รับการสอนงาน

Patty McManus (2552) กล่าวว่า ถ้าคุณเป็นผู้จัดการ คุณอาจจะสงสัยว่าทำไมคุณจึงต้องเป็นผู้สอนงานด้วย คุณมีสิ่งที่จะต้องทำมากมายและก็แทบไม่มีเวลาที่จะทำให้สำเร็จได้ทั้งหมดอยู่แล้ว ถ้าการเป็นผู้จัดการของคุณเหมือนกับคนอื่น ๆ วันของคุณก็จะเต็มไปด้วยการวางแผน การจัดคนให้เหมาะกับงาน ดูแลงบประมาณ แก้ไขปัญหาบรรเทาความขัดแย้งเข้าประชุมติดๆ กันและอื่นๆ อีกมากมาย ถ้าเช่นนั้นแล้วจะสอนงานได้อย่างไร หากคิดถึงเวลาและความพยายามที่ต้องเสียไปแต่ทว่าคำตอบก็คือ จริงๆ แล้วการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้งานของคุณง่ายขึ้นและช่วยยกระดับการทำงานของของคุณด้วยการ 1) แก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาทักษะของพนักงาน 3) เพิ่มผลิตภาพ 4) สร้างผู้ได้บังคับบัญชาที่มีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง 5) อนุรักษ์พนักงานไว้ได้ 6) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานเชิงบวก สิ่งที่ดีสำหรับคุณก็คือ สิ่งที่ดีสำหรับพนักงาน ผู้ได้รับการสอนงานที่มีประสิทธิภาพด้วย

สรุปได้ว่า การสอนงานช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจขึ้นอีกครั้ง สามารถผ่านพ้นปัญหาของผลการปฏิบัติงานไปได้พร้อมทั้งมีการพัฒนาจุดแข็งและทักษะใหม่ๆ รวมทั้งเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้นได้

การสอนงานจะบรรลุผลได้โดยผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การสังเกต

ขั้นตอนแรกของการสอนงานที่มีประสิทธิภาพก็คือ การสังเกตไม่ว่าการสอนงานของคุณจะกระทำโดยทันที หรือมีการนัดหมายเวลาและสถานที่ก็ตามคุณไม่ควรที่จะทำอะไรจนกว่าคุณจะเข้าใจสถานการณ์ รวมถึงตัวผู้ที่จะรับการสอนงาน และทักษะที่เขาเผชิญก่อน วิธีที่ดีที่สุดที่จะรู้ได้ คือการสังเกตโดยเป้าหมายของคุณคือการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของคนๆ นั้น รวมทั้งรู้ถึงผลกระทบที่พฤติกรรมของเขามีต่อเพื่อนร่วมงาน และความสามารถของเขาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การสนทนาหาเหตุผล

ขั้นตอนนี้จะเริ่มพร้อมกับการเตรียมการที่รอบคอบ ในขณะที่คุณเตรียมการ คุณควรจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพูดคุยให้ชัดเจน รวมทั้งเรื่องที่คุณคิดว่าสำคัญ และผลที่จะตามมาหากว่าคุณไม่ได้พูดถึงเรื่องเหล่านี้ ผู้สอนงานที่เตรียมตัวมาดีก็ย่อมจะเป็นผู้สอนงานที่ดีกว่า เมื่อคุณมีการเตรียมตัวแล้วคุณก็พร้อมที่จะดึงผู้ได้บังคับบัญชาของคุณเข้ามาร่วมพูดคุย เพื่อหากลยุทธ์ที่จะแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะกันต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสอนงานอย่างจริงจัง

การสอนงานอย่างจริงจังจะเป็นการให้ความเห็นและให้คำแนะนำในวิถีทางที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถรับฟังได้รวมทั้งตอบสนองและชื่นชมในคุณค่าของมัน การให้และรับข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของการสอนงานอย่างจริงจังและการเป็นหัวหน้างานโดยทั่วไปด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผล

การสอนงานที่มีประสิทธิผลจะมีการติดตามผล และการสังเกตความก้าวหน้า ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนรักษาวิธีการปรับปรุงให้คงที่ถ้าเขาออกนอกกลุ่มนอกทาง การติดตามผลจะเป็นโอกาสในการดึงเขากลับเข้ามาระดมความคิดอาจเป็นการถามถึงสิ่งที่ดำเนินไปได้ด้วยดี และสิ่งใดที่ไม่ดี โดยอาจใช้คำถามว่า “คิดหัดอะไรบ้างไหม?” การติดตามผลจึงเป็น โอกาสที่จะชมเชยความก้าวหน้า และหาโอกาสที่จะสอนงานและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องหากต้องมีการปรับแผนการปฏิบัติก็ควรปรับในระหว่างการประชุม

สรุปได้ว่า การสอนงานเป็นกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์กันต่อการที่ผู้อำนวยการและหัวหน้างานต้องการจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสองอย่างนี้ให้ประสบความสำเร็จได้แก่ (1) แก้ปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือ (2) พัฒนาศักยภาพของพนักงาน การสอนงานช่วยเพิ่มผลผลิตทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถได้รับการแต่งตั้ง และเพิ่มการธำรงรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่กับองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเปิดโอกาสให้กับการสอนงาน ความสำเร็จของการสอนงานเกิดขึ้นได้จากกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสังเกต การสนทนาหาเหตุผล การสอนงานอย่างจริงจัง และการติดตามผล

วิธีการสอนงานที่มีประสิทธิผลและการติดตามผล

1. สร้างค่านิยมร่วม (Share value) ขั้นตอนความตกลงร่วมกันมีดังนี้ 1) สอบถามและกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่แตกต่าง 2) นำเสนอข้อเรียกร้อง 3) ตรวจสอบความเข้าใจ 4) ตรวจสอบข้อตกลง 5) หากสงสัยในข้อตกลงให้ย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 1 ใหม่และเริ่มต้นกระบวนการทั้งหมดอีกครั้ง

2. สร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ประกอบด้วย เป้าหมาย แลกการวัดความสำเร็จ ตารางเวลาและตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่าผู้สอนงาน และผู้เรียนงานจะทำงานร่วมกันอย่างไร ประโยชน์ของการมีแผนปฏิบัติงานที่เป็นทางการคือ ทั้งสองฝ่ายรู้ชัดว่าได้รับการคาดหวังอะไร

ภาระหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะพูดว่า “อ้าวนี่ไม่ใช่สิ่งที่ฉันคิดเอาไว้” เมื่อการสอนงานสิ้นสุดลง แผนการปฏิบัติงานต้องประกอบไปด้วย 1) คำอธิบายสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือหลักการและเหตุผล 2) เป้าหมายที่ชัดเจน นำข้อมูลที่เป็นตัวเลขไปแสดงในรูปของแผนภูมิแท่งและแผนภูมิรูปวงกลม และการสื่อข้อมูลเชิงตัวเลขโดยใช้ Compu Point ในการนำเสนอ 3) กำหนดเวลา ในแผนการปฏิบัติงาน ผู้สอนงานและผู้ได้บังคับบัญชาจะตกลงกันในเรื่องตัวชี้วัด ระดับความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอน 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5) สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ ขั้นตอนต่างๆรวมทั้งกำหนดเวลาและตัววัดระดับความก้าวหน้าจะนำไปสู่ความชำนาญในงานที่ทำและความพร้อมที่จะได้รับการ 6) บทบาทของผู้สอนงาน

3. เริ่มต้นการสอนงาน ควรเริ่มต้นจากสิ่งง่ายๆเสียก่อนและจึงค่อยๆก้าวขึ้นไปทำเรื่องที่ยากขึ้นซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดกับความล้มเหลวและเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้ที่คุณสอนงานเผชิญกับปัญหาที่ยากขึ้นด้วยความมั่นใจ

4. ให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การให้และรับข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนที่จำเป็นของการสอนงานและการกำกับดูแลโดยทั่วไป การให้และรับข้อมูลควรเกิดขึ้นตลอดการสอนงาน ในระหว่างที่ผู้สอนงานและผู้ได้บังคับบัญชาคุยกันถึงเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้พัฒนาแผนการปฏิบัติงานร่วมกันแก้ปัญหาและวัดผล 1) เน้นที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ห้ามใช้การให้ข้อมูลป้อนกลับเพียงเพื่อที่จะวิจารณ์หรือใช้เป็นเหตุผลในการตัดคะแนนผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี คุณควรเลือกสนใจในงานที่ทำได้ไม่ดีแต่ก็สำคัญพอที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสร้างความมั่นใจกลับมาใหม่ในขณะเดียวกันที่จะเสริมแรงให้กับงานที่ทำได้ดี ซึ่งเป็นการช่วยให้เขาได้เรียนรู้จากสิ่งที่ทำได้ดี 2) เน้นข้อมูลป้อนกลับที่มุ่งไปยังอนาคต ขอให้เน้นในประเด็นที่สามารถทำได้ใหม่หรือปรับปรุงได้ในอนาคต 3) ให้ข้อมูลป้อนกลับทันที หาโอกาสให้ข้อมูลป้อนกลับให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้หลังจากที่คุณสังเกตพฤติกรรมที่คุณต้องการจะแก้ไขหรือจะกระตุ้นให้เกิด 4) หลีกเลี่ยงการเหมารวม 5) จริงใจให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยความตั้งใจจริงที่จะช่วยให้บุคคลคนนั้นเกิดการปรับปรุงพัฒนา 6) อยู่กับความเป็นจริง เน้นไปที่ปัจจัยที่เขาสามารถควบคุมได้

5. เลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม การสอนงานมี 2 วิธี 1) วิธีการสอนงานโดยตรง (Direct coaching) เป็นการแสดงหรือบอกบุคคลอื่นถึงสิ่งที่เขาต้องทำเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์เมื่อต้องทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์หรือผู้ที่ต้องการการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทันที 2) วิธีการสอนงานแบบให้การสนับสนุน (Supportive coaching) ซึ่งวิธีนี้ผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนหรือเป็นผู้ชี้แนะการสอนงานแบบให้การสนับสนุนเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นพิเศษสำหรับผู้ทำงานได้มาตรฐาน แต่ต้องการการเตรียมการเพื่อให้ปรับหน้าที่ใหม่

หรืองานที่ใหญ่กว่าเดิมสำหรับคนในกลุ่มนี้แสดงการรับรู้ว่าเขาทำงานได้ดี คุณควรที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสในความก้าวหน้าที่จะเป็นไปได้โดยไม่ต้องให้คำมั่นสัญญาใดๆ เชื้อเชิญให้เขาใช้ประสบการณ์และความชำนาญในการสอนงานผู้อื่น ปรีกษาหรือถึงเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปได้และเป็นในลักษณะปลายเปิด ชี้ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และความทุ่มเทที่ต้องมีสำหรับงานที่จะย้ายไปทำ ขอให้เขาบอกความต้องการในการพัฒนาทักษะและความรู้ก่อนที่จะก้าวหน้าต่อไป พัฒนาแผนปฏิบัติงานซึ่งได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่ายในอันที่จะได้มาซึ่งทักษะและความรู้ที่จำเป็น ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอด้วยการวัดผลและให้ข้อมูลป้อนกลับ

ลักษณะการสอนงานโดยตรงกับการสอนงานแบบให้การสนับสนุน สามารถอธิบายรายละเอียด ดังตาราง 3

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตาราง 3 การสอนงานโดยตรงกับการสอนงานแบบให้การสนับสนุน

ลักษณะการสอนงาน	ใช้สำหรับ	ตัวอย่าง
โดยตรง	การพัฒนาทักษะ	การสอนพนักงานใหม่ที่ต้องการการพัฒนาทักษะในเรื่องที่คุณมีความชำนาญหรือจัดให้เขาหรือเธอพบกับผู้สอนงานที่มีทักษะที่เป็นที่ต้องการ
	การให้คำตอบ	การอธิบายกลยุทธ์เชิงธุรกิจให้แก่พนักงานใหม่
	การสอน	การชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงานหรือการทำงานร่วมกับพนักงานในงานหรือโครงการที่เธอสามารถที่จะเรียนรู้จากคุณได้ เช่น การไปทำงานการขายร่วมกัน
การให้การสนับสนุน	สนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจในตนเอง	ช่วยผู้อื่นในการหาทางออกให้ได้ด้วยตนเอง
	สร้างความมั่นใจในตนเอง	สาธยายความมั่นใจว่าบุคคลคนนั้นสามารถหาคำตอบได้แน่
	สนับสนุนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง	เปิดโอกาสให้บุคคลที่ได้รับความรับผิดชอบใหม่เรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน แม้ว่าจะหมายถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด
	เป็นแหล่งข้อมูลให้กับผู้อื่น	ให้ข้อมูลหรือคอยประสานในการที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นให้สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

ที่มา : This section is adapter from Harvard Manage Mentor on Coaching, an online product of Harvard Business School Publishing (2552)

6. ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ การสอนงานที่มีประสิทธิผลจะรวมไปถึง การติดตามผล ซึ่งเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและความเข้าใจ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสอนงาน การติดตามผลเปิดโอกาสให้คุณป้องกันการเดินถอยหลัง กระตุ้นการเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับปรุง บุคลากรอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลของคุณอาจเป็นการถามถึงสิ่งที่เป็นไปได้ด้วยดี รวมถึงอะไรที่ไม่ดี การติดตามผลในลักษณะนี้ถือเป็นโอกาสที่จะตรวจสอบและชื่นชม ความคืบหน้า และหาโอกาสที่จะสอนงานต่อเนื่องรวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถ้าต้องการการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานก็ให้ทำในระหว่างการประชุมติดตามงานนี้เสียเลย ดังนั้น จึงควรที่จะติดตามงานตามขั้นตอนต่อไปนี้ 1) กำหนดวันที่จะประชุมติดตามงาน 2) ตรวจสอบความก้าวหน้าที บุคคลนี้ได้ปฏิบัติมา 3) สังเกตการณ์ต่อไป 4) ถามถึงสถานการณ์และสิ่งที่คุณสามารถช่วยเหลือได้ 5) ปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานเท่าที่เป็นไปได้ 6) ในช่วงของการสอนงาน ถามถึงสิ่งที่ได้ทำไป และสิ่งที่ควรปรับปรุง

สรุปได้ว่า เมื่อผู้สอนเริ่มการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพผู้สอนกับผู้รับการสอน งานต้องตกลงกันให้ได้ถึงเป้าหมายของการสอนงาน ให้มั่นใจว่าผู้สอนและผู้รับการสอนมีความ เข้าใจร่วมกันก่อนที่จะเริ่มอย่างเต็มตัวต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าผู้รับการสอนเห็นประโยชน์ ชัดเจนของเป้าหมายการสอนงานที่มีร่วมกันเมื่อตัดสินใจดำเนินการสอนงานที่ต้องทำในทันทีออกไปควรใช้ แผนการปฏิบัติงานที่ตกลงกันทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อให้ได้รับผลที่ทั้งคู่ต้องการแผนปฏิบัติงานเป็นการระบุ เป้าหมายและการวัดความสำเร็จ รวมทั้งตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่าผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานจะทำงาน ร่วมกันอย่างไร และในฐานะที่เป็นผู้สอนงาน จะต้องสื่อสารความคิดด้วยวิธีที่ผู้รับสารสามารถจับ ใจความและเห็นคุณค่าได้

กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Patty McManus (2552) กล่าวว่า โดยส่วนมากการสอนงานจะเกิดขึ้น โดยอัตโนมัติ แล้วแต่โอกาสจะอำนวยแต่อย่างไรก็ตาม ทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานควรจะต้องจัดการ ประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อวางแผนและทบทวนกระบวนการสอนงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมและเริ่ม กระบวนการสอนงานด้วยความสบายใจทั้งสองฝ่ายรวมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการขัดแย้งระหว่าง การสอนงานนั้น เช่น ปิดโทรศัพท์หรือปิดเสียงระหว่างการสอน ทั้งผู้สอนงานและผู้เข้ารับการสอน งานจะต้องวางแผนการทำงานร่วมกันโดยสามารถพิจารณาจากหัวข้อต่อไปนี้ ประเด็นไหนที่ต้องมี การสอนงานเพิ่มเติมผลลัพธ์ที่คาดหวัง ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร วัตถุประสงค์ของการสอนงานคือ อะไร ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร วางแผนการปฏิบัติอย่างไร และจะประเมินความคืบหน้าอย่างไร อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร หากคุณเป็นผู้ที่จะต้องสอนงานให้ลอง

ถามผู้ที่เข้ารับการสอนว่าต้องการให้คุณเตรียมพร้อมอะไรเป็นพิเศษก่อนเริ่มการสอนงานหรือไม่ พร้อมทั้งให้คำแนะนำการเตรียมตัวสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการสอนงานจากคุณด้วย

2. ดำเนินการสอนงาน บางทีเพราะการที่เราเป็นผู้สอนงานทำให้คนอื่นมองว่าเราต้องเป็นคนที่รอบรู้ไปเสียทุกอย่างและสามารถตอบได้ทุกคำถามเสมอ จนบางครั้งจนถึงกับต้องใช้ประโยค อย่างเช่น “ฉันมีคำตอบอยู่ในใจแล้วแต่อยากฟังคำตอบของคุณก่อนบ้าง” แม้คมานัส แพตตี้ (2552) การสอนงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันในระหว่างการสอนงานที่ทั้งคุณและผู้เข้ารับการสอนกำลังพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเพิ่มทักษะการทำงานใหม่นั้น จงอย่าลืมเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วย เอาละ บัดนี้ถึงเวลาที่คุณจะได้ลองฝึกทักษะการสอนงานที่คุณได้เรียนรู้มาแล้ว 1) ต้องแน่ใจว่าทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน 2) สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของคุณที่ต้องการช่วยเหลือเขาจริงๆ 3) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่คุณสังเกตเกี่ยวกับตัวเขา 4) ตั้งใจฟังความคิดและสิ่งที่เขาอธิบาย 5) ให้คำแนะนำ 6) ให้โอกาสเขาเสนอความคิดของเขาและโต้ตอบความคิดของคุณ 7) พูดคุยถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน 8) สร้างพันธมิตรผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้ หากคุณเป็นผู้เริ่มที่จะสอนงานให้ระมัดระวังถึงสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่ง จำเป็นต้องพัฒนา หากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เริ่มขอการสอนงานให้ซักถามรายละเอียดถึงสิ่งที่เขาต้องการ จะพัฒนาหรือปรับปรุง

3. วางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้ารับการสอนงานนั้นจะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ส่วนตัวคุณจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการนั้น เช่น ช่วยปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง ช่วยจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยคิดหาหนทางแก้ปัญหา ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม การทำงานร่วมกันระหว่างคุณ และผู้เข้ารับการสอนงานจะเป็นโอกาสในการแสดงทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีของคุณ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่เข้ารับการสอนงานให้สามารถวางแผนและรับผิดชอบต่อแผนการปฏิบัตินั้น ควรกำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและรักษาระดับของแรงบันดาลใจ

4. การติดตามผล เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการติดตามผลเพื่อตรวจสอบ ความคืบหน้าและประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นด้วย โดยการติดตามผลประกอบไปด้วย สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของคุณและกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน หวังเสียว่าการสอนงานครั้งนี้ เป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการสอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง ควรกำหนดหัวข้อการสอนงานให้อยู่ภายใน 1-2 เรื่อง เท่านั้น

สรุปได้ว่า กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานร่วมมือให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้วิจัยนำแนวคิด ของ Patty McManus (2552) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมในการสอนงาน 2) ดำเนินการสอนงาน 3) วางแผนการปฏิบัติงาน และ 4) การติดตามผล ซึ่งสอดคล้องกับการโค้ชการสอนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) การเตรียมเนื้อหาสาระ 2) ปฏิบัติการสอนที่เหมาะสม 4) บันทึกความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ 5) สรุปรายงานผล

หลักการออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้ โมเดล (ADDIE Model)

การออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้โมเดล (ADDIE Model) Kruse (2007) มีการออกแบบปฏิบัติการเสมือนที่ตี กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นระบบและเป็นที่ยอมรับระดับสากลว่าสามารถนำมาพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัย สุวิมล ว่องวานิช (2550) ฉัตรแก้ว ศรีวงศ์ (2556) วัชรพล วิบูลยศรีน (2557) เพ็ญพณ พ่วงแพ (2558) โดยมีกระบวนการทำงานทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ (A:Analysis) การออกแบบ (D : Development) การทดลองใช้ (I: Implementation) และการประเมินผล (E: Evaluation) โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ (A:Analysis) เป็นขั้นตอนแรกของหลักการออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้โมเดล (ADDIE Model) เป็นขั้นตอนที่ส่งผลไปยังขั้นตอนอื่นๆ ทั้งระบบ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการต่างๆ ดังนี้ 1. ประเมินความต้องการและผู้เรียน 2) กำหนดเนื้อหาทั้งหมดและเป้าหมาย 3) ระบุระบบนิพจน์และระบบการนำส่งบทเรียน 4) วางแผนขอบเขตของโครงการทั้งหมด 5) วางแผนกลยุทธ์การประเมินผลทั้งหมดผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ (A:Analysis) คือ รายงานผลการประเมินตนเอง คุณลักษณะของผู้เรียน โครงร่างของเนื้อหา ขั้นตอนการเรียนรู้ วิธีการออกแบบ ข้อกำหนดทางเทคนิค กลยุทธ์การประเมินผล ตารางเวลาของโครงการ ส่วนผู้รับผิดชอบ ในขั้นตอนนี้ คือ ผู้บริหารโครงการ ผู้ออกแบบระบบการสอน ผู้ประเมินโครงการและผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ

2. การออกแบบ (D : Design) เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยออกแบบบทเรียนตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และส่วนใหญ่เป็นการทำงานด้านเอกสาร ดังนี้ เขียนวัตถุประสงค์แต่ละหน่วย ระบุปฏิสัมพันธ์ของบทเรียน สร้างการทดสอบวัดผล เขียนผังงานบทเรียน เขียนบทเรื่อง สร้างบทเรียนต้นแบบผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบ (D : Design) คือ วัตถุประสงค์

ของบทเรียน เนื้อหาบทเรียนที่ออกแบบ แบบฝึกหัด แบบทดสอบวัดผล บทเรียนต้นแบบ ส่วนผู้รับผิดชอบในขั้นตอนนี้ คือ ผู้ออกแบบระบบการสอน ผู้ประเมิน โครงการ และผู้สร้างบทเรียน

3. การพัฒนา (D: Devellopment) เป็นขั้นตอนที่นำผลจากขั้นตอนการออกแบบมาดำเนินการปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาบทเรียนตามแผนการที่วิเคราะห์ไว้ตั้งแต่ขั้นตอนแรก เพื่อให้ได้บทเรียนต้นแบบแล้วพร้อมไปทดลองใช้ในขั้นตอนต่อไป ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนา (D: Devellopment) คือวัสดุประกอบการเรียน ตัวบทเรียน โปรแกรมการจัดการบทเรียน นวัตกรรมที่รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้จัดการ โครงการ ผู้ออกแบบระบบการสอนงาน ผู้ประเมินโครงการ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้ออกแบบบทเรียนต่างๆ

4. การทดลองใช้ (I: Implementation) เป็นการนำบทเรียนที่พัฒนาขึ้นไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายตามวิธีที่วางไว้ ประกอบด้วย ตั้งบทเรียน จัดตารางเวลาพร้อมปรับหลักสูตร ลงทะเบียนเรียน บริหารบทเรียน ปฐมนิเทศผู้เรียน วางแผนการสนับสนุนจากผู้สอน จัดวัสดุสนับสนุนบทเรียน ผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลองใช้ บัญชีรายชื่อผู้เรียน การเรียนการสอน แผนการสนับสนุนจากผู้สอน ผู้รับผิดชอบในขั้นตอนนี้ คือ ผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริหาร และฝ่ายสนับสนุน

5. การประเมินผล (E: Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้โมเดล (ADDIE Model) เพื่อประเมินผลบทเรียนและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข ให้ได้บทเรียนที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การจัดทำเอกสาร โครงการ ทดสอบบทเรียน ปรับบทเรียนให้ใช้งานได้ และประเมินผลกระทบผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผล (E: Evaluation) ประกอบด้วย เอกสารโครงการ คุณภาพของบทเรียน และรายงานผลกระทบของบทเรียน ส่วนผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้จัดการ โครงการ ผู้ออกแบบระบบการสอน ผู้ประเมินโครงการ และผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ

สรุปได้ว่า การออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้โมเดล (ADDIE Model) สามารถนำมาพัฒนาบทเรียนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็นระบบ และเป็นที่ยอมรับระดับสากลว่าสามารถนำมาพัฒนาบทเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยนำแนวคิด ของเอ็ดดี้โมเดล (ADDIE Model) มาใช้ในการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ (A:Analysis) การออกแบบ (D : Design) การพัฒนา (D: Devellopment) การทดลองใช้ (I: Implementatio)และการประเมินผล (E: Evaluation) ซึ่งผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดการอบรม (Training)

Noe (2002) ได้อธิบายถึงการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง ความพยายามของบริษัทที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเรียนรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานความสามารถดังกล่าวนี้รวมถึง ความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือเพื่อให้พนักงานมี (Master) ความรู้ทักษะและพฤติกรรมตามที่ให้เน้นย้ำในหลักสูตรการฝึกอบรมและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของตน

ในปัจจุบันนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันว่า การที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น การฝึกอบรมจะต้องขยายออกไปให้กว้างขวางมากกว่าการพัฒนาทักษะพื้นฐาน กล่าวคือจะต้องใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้เกิดผลดังกล่าว เราจำเป็นต้องมองการฝึกอบรมให้กว้างขวางขึ้น โดยมองว่าเป็นการสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ทุนทางปัญญาจะรวมถึงทักษะพื้นฐานคือ ทักษะที่จำเป็นที่จะสามารถทำงานของตนได้ และทักษะขั้นสูง (Advanced skills) เช่น การใช้เทคโนโลยีการแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานคนอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานยังจะต้องเข้าใจลูกค้า หรือระบบการผลิต และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมซึ่งเกิดจากแรงจูงใจภายในของตนเอง

Davis and Davis (1998, cited in Swanson and Holton III 2001, p.204) ได้อธิบายถึงการฝึกอบรมไว้ว่า “การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่พัฒนาทักษะมีการให้ข่าวสารและดูแลหล่อหลอมคุณลักษณะต่างๆ เพื่อที่จะช่วยให้ปัจเจกบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงในการทำงานของตน” การฝึกอบรมช่วยให้องค์กรดำเนินการบรรลุความมุ่งหมายและเป้าหมายในขณะที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานในภาพรวมด้วย

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติเพียงพอที่จะทำงานของตนได้สามารถทำงานได้ และมีความก้าวหน้าต่อไปได้ แต่ในขณะเดียวกันก็มีความจำเป็นเพื่อส่งเสริม (Enhance) และแปลงโฉมงานเพื่อให้งานได้เพิ่มมูลค่าต่อบริษัทอย่างแท้จริง การฝึกอบรมเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้มิได้เป็นเพียงกิจกรรมที่ออกแบบมาอย่างเป็นทางการ และสนับสนุนโดยครูฝึกที่ได้เตรียมตัวไว้อย่างดีเป็นพิเศษ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างเฉพาะเจาะจง การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ใช้กันทั่วโลก ที่ออกแบบมาเพิ่มสมรรถนะ (Capability) และความสามารถ (Capacity) ดำเนินการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยบุคคลหลายประเภทในระดับต่างๆ ขององค์กร การเรียนรู้ควรจะเป็นหลักสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้สูงสุด (Maximizing learning)

Werther and Davis (1993) กล่าวว่า การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานสามารถทำงานปัจจุบันของตนได้ แต่ผลประโยชน์ของการฝึกอบรมอาจเป็นประโยชน์ต่อพนักงานตลอดชีวิตการทำงานและอาจเป็นการพัฒนาบุคคลผู้นั้นไว้สำหรับงานในอนาคตได้ ในขณะที่การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้พนักงานสามารถรับความรับผิดชอบในอนาคตได้ โดยเน้นที่งานปัจจุบันน้อยกว่า ส่วน Swanson and Holton III (2001) กล่าวว่า “การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการของการพัฒนาที่เป็นระบบเพื่อสร้างความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานให้แก่บุคคลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน” การฝึกอบรม (Training) “กระบวนการของการพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญของคน” การฝึกอบรมและพัฒนาในงาน (On-the-job training and development) “การฝึกอบรมที่กระทำในสถานที่ทำงานในขณะที่พนักงานได้รับการคาดหวังว่าจะผลิตผลงานด้วย ซึ่งมีทั้งที่วางแผน หรือไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า”

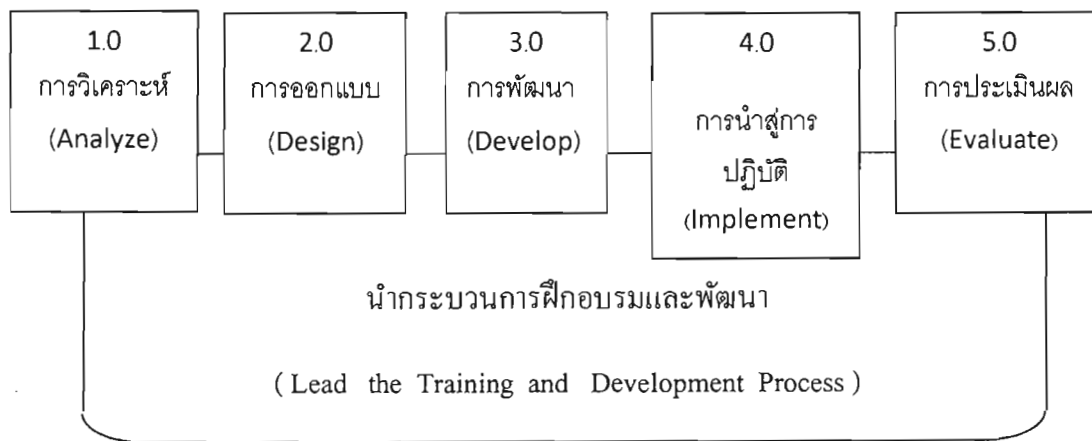
การฝึกอบรมเพื่อระบบผลการปฏิบัติงาน

Swanson and Holton III (2001) การฝึกอบรมเพื่อระบบผลงานปฏิบัติงาน (Training for Performance System : TPS) เป็นกระบวนการพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร กระบวนการและปัจเจกบุคคล ระบบนี้เริ่มต้นพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1978 โดย Swanson สำหรับบริษัทอเมริกันซึ่งเป็นผู้ผลิตขนาดใหญ่ บริษัทต้องการกระบวนการฝึกอบรมที่สมบูรณ์แบบ ที่จะฝึกอบรมทุกระดับ (บริษัท ฝ่ายงานและโรงงาน ฝ่ายจัดการ ช่างเทคนิคและการจูงใจ) เพื่อให้มีระบบที่เป็นแนวทางเดียวกันและมีการใช้ภาษาเดียวกันในการฝึกอบรมบุคคลทั่วทั้งบริษัท

แบบจำลองการฝึกอบรมเพื่อระบบผลการปฏิบัติงานนี้ใช้กระบวนการห้าขั้นตอนตามแบบจำลอง ADDIE โดยผนวกกิจกรรมที่สำคัญเข้าไปคือ กระบวนการนำการฝึกอบรมและพัฒนา (leading the training and development process) แบบจำลอง TPS นี้แสดงได้ดังภาพ ซึ่งจะได้อธิบายโดยสังเขป

ภาพประกอบ 5 เป็น แบบจำลองการฝึกอบรมเพื่อผลการปฏิบัติงาน (Training for Performance System) ทีพีเอส (TPS) เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร กระบวนการ และปัจเจกบุคคล (The Training for Performance System (TPS) is a process for developing human expertise for the purpose of improving organizational, process, and individual performance)

ภาพประกอบ 5 แบบจำลองการฝึกอบรมเพื่อผลการปฏิบัติงาน



ที่มา: Swanson 1996, cited in Swanson and Holton III (2001)

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการฝึกอบรมเพื่อระบบผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนในกระบวนการในแต่ละระยะของระบบการฝึกอบรมเพื่อผลการปฏิบัติงาน				
1.0 การวิเคราะห์ (Analyze)	2.0 การออกแบบ (Design)	3.0 การพัฒนา (Develop)	4.0 การนำสู่การปฏิบัติ (Implement)	5.0 การประเมินผล (Evaluate)
1.1 การวินิจฉัย ผลการปฏิบัติงาน	2.1 หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์การฝึก	3.1 การพัฒนา ประสิทธิภาพการฝึก	4.1 การจัดการ นำเสนอการฝึกอบรม	5.1 การประเมินผล การสอดคล้อง
1.2 บันทึกความ เชี่ยวชาญ	2.2 ออกแบบและ วางแผนบทเรียน	3.2 การทดลอง ใช้หลักสูตร	4.2 การดำเนินการ ฝึกอบรม	5.2 การรายงาน ประสิทธิภาพของการ ฝึกอบรม
นำกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา -นำภารกิจ/เป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา -จัดการกระบวนการ -ปรับปรุงกระบวนการ				

ที่มา : Swanson 1996, cited in Swanson and Holton III (2001)

ขั้นที่หนึ่ง: การวิเคราะห์ (Analyze) วินิจฉัยข้อกำหนดหรือเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานขององค์การที่สามารถปรับปรุงโดยผ่านการฝึกอบรมและบันทึก ความชำนาญที่จำเป็นที่ต้องปฏิบัติในสถานที่ทำงาน ขั้นที่สอง : การออกแบบ (Design) สร้างและ/หรือทำให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ทั่วไปและยุทธศาสตร์เฉพาะสำหรับบุคคลเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในสถานที่ทำงาน ขั้นที่สาม : การพัฒนา (Develop) พัฒนาและ/หรือทำให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกและครูฝึกเพื่อนำเอาการฝึกอบรมที่ออกแบบแล้วไปดำเนินการให้เกิดผล ขั้นที่สี่ : การนำสู่การปฏิบัติ (Implement) จัดการหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นรายหลักสูตรและการนำสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขั้นที่ห้า : การประเมินผล(Evaluate) กำหนดและรายงานประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนาในลักษณะของผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการรับรู้

การฝึกอบรมโดยวิธีการสอนงาน(Job Instruction Training)

ความหมาย เป็นการสอนให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานอย่างไร วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับการแสดงวิธีการปฏิบัติและควบคุมเพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จนกระทั่งทุกคนประสบผลสำเร็จในการฝึกอบรม

ข้อดีของวิธีการสอนงาน 1) ค่อนข้างจะได้ผลเต็มที่ 2) เหมาะสมอย่างมากกับการเพิ่มทักษะทางด้านช่างหรือเทคนิค 3) มุ่งเน้นระบบเป็นสำคัญ 4) วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมกันอย่างเต็มที่และได้ใกล้ชิดกันจริงๆ 5) มีการป้อนกลับทันทีทันใด 6) มีการปฏิบัติซ้ำๆ กันเพื่อให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความผิดพลาดจนบรรลุผลสำเร็จ 7) เป็นการเรียนรู้แบบเป็นขั้นเป็นตอนด้วยตนเอง

การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงาน(Job Methods Training)

ความหมาย มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยผู้บังคับบัญชาปรับปรุงและทำให้งานง่ายขึ้น โดยการออกแบบวิธีการหรือกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการฝึกอบรมโดยวิธีการสอนงานเป็นการเรียนรู้งานอีกรูปแบบหนึ่งในขณะที่การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานจะมุ่งเน้น เปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานเป็นสำคัญ

ข้อดีของวิธีปฏิบัติงาน 1) เกี่ยวข้องกับขอบเขตของงานต่างๆเป็นอย่างมาก 2) กระตุ้นให้เกิดความคิด 3) สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 4) ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึที่ดีต่อกัน 5) แยกแยะเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

การฝึกอบรมโดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน (Job Relations Training)

ความหมาย เน้นไปที่ผู้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกเนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารและเขาทั้งหลายต้องการผลงานที่ดีจากลูกน้องดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในขณะที่พวกเขากำลังทำการตรวจตรา

ข้อดีวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน 1) ต้องการการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถทำได้ทันที 2) ช่วยแก้ไขปัญหาคือความเข้าใจผิดและความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการได้ 3) ผู้บังคับบัญชามองผู้ปฏิบัติเป็นมนุษย์เหมือนกัน 4) การฝึกอบรมโดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน

การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงานจริง (On- The- Job Training)

ความหมาย เป็นวิธีการวางแผนโปรแกรมและวิธีการติดตามผลไว้ล่วงหน้าเพื่อฝึกอบรมผู้จัดการหรือผู้บริหารรุ่นใหม่ หรือการสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานตามคุณสมบัติของสาขาวิชาชีพนั้นๆ

ข้อดีของการลงมือปฏิบัติงานจริง 1) เป็นวิธีการชักนำที่ดีและสร้างความคุ้นเคยในงานให้กับตัวเอง 2) ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ปฏิบัติจริงได้เป็นอย่างดี 3) มีการป้อนกลับทันทีทันใด 4) ช่วยในการค้นหาเมื่อมีความจำเป็น 5) ประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายในการอบรมสำหรับผู้เข้ามาทำงานใหม่

การฝึกสอนในลักษณะเป็นโค้ช (Coach)

ความหมาย ในเนื้อหาการฝึกอบรมผู้บริหารเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะฝึกสอนในลักษณะโค้ชให้กับลูกน้องดังนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้แนะ

ข้อดีของการฝึกสอนในลักษณะเป็นโค้ช 1) เป็นวิธีการกระตุ้นที่มีในการพัฒนากำลังคนในหน่วยงาน 2) ปรับปรุงการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับนำแนวทางการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องเมื่อลูกน้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากต่างๆ 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปเรียนรู้งานได้ตามความคาดหวัง 4) ช่วยทำให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานดีขึ้น 5) สนับสนุนให้มีการมอบหมายงานกันได้

ในการประยุกต์ใช้ คือ 1) การพัฒนาผู้บริหาร 2) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน 3) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ 4) การวางแผนสายวิชาชีพ ส่วนข้อจำกัด 1) การฝึกสอนเป็นความรับผิดชอบอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารอาจจะขาดความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 2) เน้นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การฝึกสอนเป็นไปตามความต้องการอย่างมีระบบ 3) ผู้บริหารทำการปรับปรุงวิธีการฝึกสอนเชิงปฏิบัติการซึ่งจะกระทำได้ยากมากกว่าการสอนด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

วิธีการพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การยกระดับความสามารถของพนักงานในทุกวิถีทางให้สามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมองว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาการจัดหลักสูตรในกิจการ (IN-House training) ในบางครั้งการจัดหลักสูตรในกิจการมักจะเรียกกันว่าการฝึกอบรมที่ไม่ต้องปฏิบัติงาน หรือออกจากการทำงานไปเข้ารับการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรในกิจการ เป็นลักษณะการออกแบบหลักสูตรที่มุ่งตอบสนองตอบหรือแก้ไขปัญหของหน่วยงานตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ซึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ หรืออาจขาดทักษะหรือมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร เช่น “ปฐมนิเทศ” “การพัฒนาหัวหน้างาน” “ภาวะผู้นำและทีมงานแบบทีมอัจฉริยะ” 1) การสอนแนะนำงาน (COACHING : CH) เป็นรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่เน้นการฝึกอบรม หรือการสอนแบบตัวต่อตัวมากกว่า หรือไม่มากนักโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอน ซึ่งเป็นการสอนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2) การฝึกในขณะปฏิบัติงาน (ON-THE JOB TRAINING : OJT) ปกติมักจะเรียกกันว่า OJT เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่งที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยที่

กำหนดขอบเขตเนื้อหาและระยะเวลาที่จะฝึกเพื่อเรียนรู้งาน 3) คู่มือการปฏิบัติงาน (JOB MANUAL : JM) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะทำงานได้และมีเอกสารประกอบหรือ แบบฟอร์มเช่นใด 4) การพัฒนาตนเอง (SELT-DEVELOPMENT) เป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคนต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือสร้างทักษะและประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจจะเป็นการอ่านตำรา การไปอบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเองการแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ ฯลฯ หรือองค์กรจัดสิ่งสนับสนุน เช่น อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด วิทยุทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน เป็นต้น

บริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

สภาพการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2555) กล่าวว่า สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยที่ประชาชนกำลังประสบปัญหาและต้องอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัยขาดโอกาสหลายประการผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับชาติมาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552) ได้เสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. อุปสรรค ในการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ 1) ความปลอดภัย 2) ความไม่เข้าใจตรงกัน 3) ความเชื่อ ค่านิยม 4) การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 5) ความเหลื่อมล้ำระหว่างครู โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนของรัฐ 6) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การแบ่งแยกของนักเรียนชายไทยพุทธและชายไทยมุสลิม 7) การขาดหน่วยงานบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนโดยตรงในพื้นที่ 8) การประเมินโดยใช้มาตรฐานเดียว

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ 1) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการศึกษา 2) การมีเป้าหมายร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน 3) คุณภาพของผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน 4) การจัดการศึกษาที่สอดคล้องหรือสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น 5) การดำเนินนโยบายผ่านองค์กรของผู้นำทางด้านการศึกษาและศาสนาของชุมชน ท้องถิ่น 6) เจตจำนงของภาครัฐ และบุคคลที่เกี่ยวข้องที่จะส่งเสริมสนับสนุนโดยมีนโยบาย แผนงาน มาตรการ ที่มีความยั่งยืนและมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน 7) ความเสียสละของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ 1) การจัด/ปรับปรุงการเพื่อการบริหารจัดการ ควรกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโรงเรียนเอกชนโดยตรงซึ่งต้องวิจัยเพื่อหารูปแบบในการบริหารจัดการที่เหมาะสม 2) การปรับวิธีงบประมาณ กระจายความเป็นธรรมเกี่ยวกับการอุดหนุน ส่งเสริมโรงเรียนแต่ละขนาดในประเภทเดียวกัน ปรับระบบการตรวจสอบ ติดตามโรงเรียนสถาบันศึกษาของเอกชนทุกประเภทโดยเฉพาะเรื่องคุณสมบัติ/พฤติกรรมของผู้สอนนักเรียนการดำเนินงานของมูลนิธิ และการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และ กัลยาณมิตร 3) การส่งเสริมพัฒนาครูดูแลครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับสิทธิประโยชน์เท่าเทียมกันเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอในการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนภาษาไทยเร่งแก้ปัญหาและพัฒนาการสอนภาษาไทยให้มีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาไทยเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้ ตลอดจนการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนภาษาไทยให้กับนักเรียนไทยมุสลิม 5) การพัฒนาด้านอิสลามศึกษาเร่งพัฒนาการศึกษาด้านอิสลามศึกษาในพื้นที่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งในโรงเรียนของเอกชนและโรงเรียนของรัฐ เพื่อให้สามารถเทียบโอนกันได้ รวมทั้งหาแนวทางสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนของรัฐบาลสามารถจัดการเรียนการสอนวิชาศาสนาให้เข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา 6) การพัฒนาด้านอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพและขยายการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนด้านอิสลามศึกษาให้ไปสู่การยอมรับในวงวิชาการของโลกมุสลิม 7) การสนับสนุนส่งเสริมสถาบันศึกษาปอเนาะ สนับสนุน ส่งเสริมการศึกษาของสถาบันศึกษาปอเนาะให้มีการเรียนอาชีพและวิชาสามัญที่มีคุณภาพตามความต้องการของสถาบันศึกษาปอเนาะ 8) การส่งเสริมพัฒนาเยาวชนเปิดโลกทัศน์ให้กับเยาวชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้เรียนรู้ สังคมวัฒนธรรมในภูมิภาคอื่นๆของประเทศการเพิ่มกิจกรรมเยาวชนเพื่อให้ นักเรียนไทยพุทธและนักเรียนไทยมุสลิมมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน 9) วิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้เนื่องจากจังหวัดชายแดนภาคใต้มีบริบท ลักษณะเอกลักษณ์ของสถานศึกษาที่หลากหลายและแตกต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศจึงควรวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสม ลดปัญหาพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพตลอดจนมีความเป็นไปได้

ส่วนรูปแบบการบริหารการศึกษาเฉพาะกิจในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้จะต้องมีหลักการ เช่น ความเป็นเอกภาพเชิงนโยบาย แต่หลากหลายทางปฏิบัติ ไม่ใช่ต่างหน่วยงานต่างทำ ต้องมีการกระจายอำนาจและความเป็นอิสระแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ ได้มีอำนาจตัดสินใจและมีอิสระคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น นอกจากนี้ ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม

ร่วม โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงาน/องค์กร/ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนในท้องถิ่นได้ร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานบริหารและจัดการศึกษา และต้องถือความเสมอภาค โดยคำนึงถึงโอกาสเข้ารับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งที่เป็นผู้เรียนชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม ฯลฯ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา เร่งพัฒนาศึกษาใน 1 จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศ

สุรัช ไวยวรรณจิตร และคณะ (2557) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การนำผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 กรณีสึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย ด้านผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ ส่วนด้านความเหลื่อมล้ำระหว่างครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนของรัฐ พบว่า เงินเดือน ครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนไม่ตรงตามวุฒิ ไม่ได้รับเงินวิทยฐานะและเงินค่าเลี้ยงภยเหมือนกับครูโรงเรียนของรัฐ และด้านครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ยึดวิธีการสอนแบบเดิมๆภาระงานอื่นๆมาก ทำให้ไม่มีเวลาเตรียมการจัดการเรียนรู้

วิเคราะห์บริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งนำแนวคิด ทฤษฎีระบบ (System approach) ของ Kast and Rosenzweig มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการวิเคราะห์โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในส่วนที่เกี่ยวกับระบบสิ่งแวดล้อม (Environmental Supra system) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) และผลผลิต (Outputs) ในประเด็นต่างๆตามลำดับดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน (Environmental Supra system)

ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1.1 ด้านสังคม ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสังคมจะเห็นได้ว่าโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับแรงผลักดันจากระบบสิ่งแวดล้อมด้านสังคม เช่น ประชากรวัยเรียนที่เพิ่มสูงขึ้นแต่ค่านิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงส่งผลต่อจำนวนนักเรียนในพื้นที่น้อยลง ขนบธรรมเนียม ประเพณี วิถีชีวิตมีผลให้โรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพและสอดคล้องกับท้องถิ่นและวัฒนธรรมในพื้นที่สาม

จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งส่งผลต่อการเตรียมการในส่วนของการรับนักเรียนเข้าเรียน การวางแผนเตรียมการจัดชั้นเรียน การเตรียมบุคลากรครู อาคารสถานที่และจัดระบบการจัดการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนและชุมชนเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้คือ ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เกิดผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน แต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.2 ด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลให้โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับจัดสรรงบประมาณจากต้นสังกัดไม่เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนา โดยเฉพาะด้านสื่อการเรียนการสอน สาธารณูปโภค ที่ดิน อาคารเรียน อาคารประกอบ ทำให้โรงเรียนเกิดปัญหาด้านห้องเรียนไม่เพียงพอ ขาดแคลนสื่อวัสดุอุปกรณ์ และเศรษฐกิจในชุมชนส่วนใหญ่เป็นชุมชนที่ประกอบอาชีพทำสวน ทำนา ซึ่งประชากรส่วนใหญ่มีรายได้น้อย บางครอบครัวมีฐานะยากจนมีรายได้น้อยไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงดูบุตร

1.3 ด้านการเมืองและกฎหมาย นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรต่างๆ เข้าใจเรื่องการจัดการศึกษา จึงเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นเครือข่ายการเรียนให้กับโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนต้องมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน การปฏิรูปการศึกษา ทำให้ครูกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน โดยยึดเด็กเป็นสำคัญส่งผลให้เกิดการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย แต่สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดกิจกรรมที่หลากหลายคือเวลา เวลาไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมในเวลาเรียนเพราะนโยบายและจุดเน้นกระทรวง ศึกษาธิการมีจำนวนมาก เช่น ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ โรงเรียนประชารัฐ STEM ศึกษา อ่านออก เขียนได้ ค่านิยม 12 ประการ เด็กพิเศษเรียนร่วม DLTV & DLIT อาเซียนศึกษา การศึกษาปฐมวัย โรงเรียนสุจริต โรงเรียนวิถีพุทธ สถานศึกษาเพียงพอ โรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล รักการอ่าน คุณลักษณะคนศตวรรษที่ 21 การสอนภาษาอังกฤษ กิจกรรมทั้งหมดโรงเรียนต้องเลือกให้เหมาะกับบริบทโรงเรียนและชุมชน คู่มือความพร้อมของบุคลากร นักเรียนและชุมชน

2. สิ่งแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียน (Specific environment)

ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีการศึกษาน้อย อาชีพไม่มั่นคง แต่เห็นความสำคัญของการศึกษาจึงสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนดี ส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

2.2 ผู้ปกครองมุ่งหวังให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงสนับสนุนทรัพยากรต่างๆอย่างดียิ่ง ส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

2.3 ผู้ปกครองมีความคาดหวังให้นักเรียนได้ศึกษาต่อในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง ส่งผลให้โรงเรียนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 หน่วยงานต้นสังกัดมีความคาดหวังให้โรงเรียนเป็นต้นแบบปฏิรูปการศึกษาให้นักเรียนเป็นสำคัญ ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนากระบวนการบริหารและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าของโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ประเด็นเกี่ยวกับ ด้านครูและด้านนักเรียน

3.1 ด้านครู ครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความหลากหลายด้านภูมิถิ่นกำเนิด ส่วนใหญ่เป็นครูมุสลิมนับถือศาสนาอิสลาม ที่มาจากหลายจังหวัดของภาคใต้ ภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ซึ่งใช้ภาษาต่างกันบางคนใช้ภาษาถิ่น ภาษาใต้ ภาษามลายู และภาษาไทย ถึงแม้นับถือศาสนาอิสลามเหมือนกันแต่พูดคนละภาษา ส่วนการแต่งกายก็แตกต่างกันไป และบางส่วนเป็นครูนับถือพุทธศาสนา ใช้ภาษาใต้ในการสื่อสารและอีกบางส่วนใช้ภาษาไทยในการสื่อสาร สิ่งเหล่านี้บ่งบอกถึงความเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทั้งด้านภาษา การแต่งกาย และวัฒนธรรมตลอดจนถึงค่านิยมในโรงเรียนที่ต่างกัน ในการบริหารจัดการต้องอาศัยความละเอียดอ่อน การเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรม และสร้างค่านิยมร่วมในโรงเรียน สร้างความเป็นหนึ่งเดียวแต่มีหลายวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาวิเคราะห์ครูผู้สอนแต่ละบุคคล สามารถสอนงานแก่ครูในได้สำเร็จ สามารถบริหารจัดการได้คล่องและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 ด้านนักเรียน นักเรียนในสังคมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่นเดียวกัน นักเรียนบางคนมีความแตกต่างของครอบครัว นักเรียนบางคนมีปัญหาด้านร่างกายและสติปัญญาเพราะผู้ปกครองบางกลุ่มมีฐานะยากจนมีรายได้น้อย ไม่เตรียมความพร้อมในการตั้งครรภ์ ขาดการบำรุงครรภ์ทำให้เป็นผลต่อบุตรที่จะเกิดขึ้น จะเป็นผลต่อประชากรวัยเรียนระดับ IQ EQ ของนักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นักเรียนบางส่วนจะเป็นเด็กนักเรียน LD ซึ่งจะมีปัญหาด้านการเรียนรู้ และนักเรียนในห้องเรียนบางส่วนมีความพร้อมในทุกด้าน จึงทำให้เกิดความไม่สมดุลในแต่ละห้องเรียน ทำให้ครูต้องเตรียมการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายเพราะนักเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนนักเรียนที่มีความพร้อมก็จะพัฒนาซ้ำ

ทางผู้ปกครองบางส่วนต้องส่งบุตรหลานเข้าเรียนในเมืองโรงเรียนเอกชน จึงเป็นผลให้นักเรียนที่เหลือนั้นในพื้นที่บ้านเกิด โดยส่วนใหญ่เป็นเด็กนักเรียนไม่ค่อยมีความพร้อม จึงเป็นผลให้คุณภาพการศึกษาในท้องถิ่นตกต่ำและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลง

4. ด้านผลผลิต (Output)

ด้านผลสัมฤทธิ์ โรงเรียนในบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำที่สุดระดับประเทศ ซึ่งมีปัจจัยหลายด้านที่เป็นผลกระทบต่อผลการเรียนของนักเรียนในพื้นที่ เช่น ด้านสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้ครูบางส่วนไม่ได้วางแผนการเตรียมการจัดการเรียนการสอน ทำให้คุณภาพการสอนลดลง เป็นผลให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ไม่เต็มตามศักยภาพ ด้านครูผู้สอนที่ไม่เพียงพอในบางกลุ่มสาระโดยเฉพาะสาระภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ผู้บริหารต้องจัดครูที่จบกลุ่มสาระอื่นสอนแทนทำให้คุณภาพการสอนต่ำ ส่งผลถึงคุณภาพนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรัชย์ ไวยวรรณจิตรและคณะ (2557) สรุปผลการสอบระดับชาติ O-NET ในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผู้เรียนมีคะแนนการสอบ O-NET ต่ำ พบว่ามีครูไม่เพียงพอ ครูสอนไม่ตรงวุฒิการศึกษา ทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ

มุมมองแนวทางการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553) กล่าวถึงจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษมากกว่าท้องถิ่นอื่นๆทั้งในแง่ของความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ การเป็นดินแดนที่เป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับอิสลามที่สำคัญและเป็นที่รู้จักและเป็นพื้นที่ที่มีประชากรหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม โดยส่วนใหญ่เป็นชาวไทยเชื้อสายมลายูซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม ด้วยลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากพื้นที่อื่นๆ รัฐบาลจึงให้ความสำคัญและกำหนดให้จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา ได้แก่ อำเภोजะนะ นาทวี สะบ้าย้อย และเทพาเป็นเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ ที่จะต้องดำเนินนโยบายในการพัฒนาและแก้ปัญหาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การศึกษา ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและความเข้าใจกันระหว่างประชาชนกับข้าราชการ โดยเฉพาะด้านการศึกษาทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของคนที่อยู่ในสังคมเดียวกันแม้แตกต่างกันทางด้านศาสนา ภาษา ประเพณีและวัฒนธรรมให้มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและสันติสุขอย่างยั่งยืนในพื้นที่

จากบทสรุปงานวิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของภาครัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555) กล่าวว่า หลักการและแนวคิดพหุวัฒนธรรมนิยมในพื้นที่ได้ถูกพัฒนามาอย่างยาวนาน ประกอบกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้นำเสนอร่างนโยบายในการจัดการศึกษาเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขในเขตพัฒนาพิเศษเศรษฐกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มุ่งให้สถานศึกษาจัดการศึกษาบนพื้นฐานสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพหุวัฒนธรรมนิยมและการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับหลักพหุวัฒนธรรมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการยังไม่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติรวมถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเองในการพยายามส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมนิยม การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีมุมมองที่แคบและไม่ครอบคลุมเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมและการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรมย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับมิติของพื้นที่ นอกจากนี้เนื่องด้วยบริบทเฉพาะของพื้นที่ทำให้ผู้อำนวยการของรัฐเกิดความยากลำบากในการจัดการศึกษาอันส่งผลต่อการส่งเสริมการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรมซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างของผู้คนในพื้นที่ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐจะเผชิญความยากลำบากแต่ก็ยังคงแสดงออกถึงความพยายามในการส่งเสริมการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของบริบทในพื้นที่ด้วยความมุ่งมั่นและมีความเหมาะสมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสัญญาณเชิงบวกของการอยู่ร่วมกันของสังคมอย่างสันติทั้งนี้สมควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย

สุรัช ไวยวรรณจิตร (2553) กล่าวถึงผลจากการดำเนินการด้านการศึกษาของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งกันระหว่างการศึกษาที่ดำเนินการโดยรัฐกับการศึกษาที่ดำเนินการโดยชุมชน และรัฐมองว่าการศึกษาของชุมชนคือปัญหาของการจัดการศึกษาของชาติ และรัฐก็ได้ใช้ความพยายามในหลากหลายรูปแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้สอดคล้องกับนโยบายรวมของรัฐบาลจนนำมาซึ่งปัญหาและผลกระทบที่ต่อเนื่องตามมา และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553) กล่าวถึงปัญหาการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ ด้วยสภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความหลากหลายส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน นักเรียนขาดความสามารถในการสอบแข่งขันเพื่อศึกษาต่อนักเรียนใช้เวลาจำนวนมากเรียนเนื้อหาซ้ำซ้อนกันเนื่องจากการจัดการศึกษายังขาดความเชื่อมโยงกัน ประกอบกับจังหวัดชายแดนใต้ยังมีสภาพปัญหาที่ต่างจากพื้นที่อื่น อันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ปัญหาความยากจน ของประชาชน ปัญหาความไม่สงบใน

พื้นที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก ถึงแม้เอกสารที่ปรากฏแสดงให้เห็นว่ารัฐได้ใช้ความพยายามในการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่มาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในพื้นที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่า ภาพรวมของประเทศจำนวน โรงเรียนของภาครัฐที่ได้รับผลกระทบจากการถูกเผายังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาและจำนวนนักเรียนในโรงเรียนของภาครัฐยังคงมีสัดส่วนน้อยกว่าภาคเอกชน และมีจำนวนลดลงทุกปี ในขณะที่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนในภาคเอกชนต่ำกว่านักเรียนที่อยู่ในภาครัฐและคะแนนเฉลี่ยระดับชาติมาก

ซึ่งสอดคล้องกับจารูวัจน์ สองเมือง (2553) กล่าวถึง ผลกระทบสำคัญที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้โดยรัฐ คือ 1) รูปแบบของสถาบันการศึกษานั้นเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนเปลี่ยนไปทั้งในแง่ของการรูปแบบและการบริหารจัดการ 2) เป้าหมายการศึกษาที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเนื้อหาวิชาที่ขาดความครอบคลุม 3) รูปแบบการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป 4) ความมุ่งมั่นและโอกาสทางการศึกษาลดลงและ 5) การขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ สุรัช ไวยวรรณจิตร(2553)ได้กล่าวว่า ผู้เขียนไม่เชื่อว่าการจัดการศึกษาในสังคมปัจจุบันในหลายๆภาคส่วนบนพื้นที่แห่งนี้เดินมาถูกทางตรงใดที่การประสานองค์ความรู้แต่ละเนื้อหาสาระนั้นยังคงเพียงแค่บูรณาการศาสตร์สาขาวิชาเข้าด้วยกัน ขาดซึ่งองค์ประกอบของการบูรณาการหลักธรรมคำสอนทางศาสนาที่สอดแทรกให้ซึมซับรับเอาความเป็นสังคมที่แท้จริง และได้สรุปทางออกของการศึกษาที่จะทำให้สมบูรณ์แบบคือ เมื่อการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทางออกและทิศทางการที่จะทำให้เป็น คือ การจัดการศึกษาที่ทำให้สมบูรณ์ส่วนที่ควรจะมาเติมเต็มมิใช่นำมาเพื่อเพียงซ่อมแซมสิ่งที่ขาดหายอยู่สิ่งหนึ่งสิ่งนั้นและสิ่งเดียว คือ “การใช้หลักธรรมคำสอนทางศาสนา” ปูทาง ชูธงความเป็นสังคมของความเป็นสากลในทุกยุคทุกสมัยในองค์ความรู้ทุกแขนงที่มีอยู่จริง หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า “อิสลามานูวัตร์” และจากมุมมองของนักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นนี้โดยภาพรวมซึ่งสอดคล้องกับทิพย์วรรณ วานิชากร (2555) ได้เสนอรูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสม กับสังคมไทย 5 ด้าน ดังนี้ (1) รูปแบบด้านเป้าหมายหลักของโรงเรียนเพื่อปลูกฝังความศรัทธา ในศาสนาอิสลาม (2) รูปแบบด้านโครงสร้างองค์การและกฎระเบียบเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก (3) รูปแบบด้านการบริหารหลักสูตรเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก (4) รูปแบบด้านความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมทุกระดับ และ (5) รูปแบบด้านคุณภาพผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากมุมมองที่สำคัญข้างต้นผู้วิจัยตระหนักในความสำคัญการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษมากกว่าท้องถิ่นอื่นๆทั้งในแง่ของความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ และเป็นที่รู้จักและเป็นพื้นที่

ที่มีประชากรหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีนโยบายในการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการโค้ชชิ่งและระบบพี่เลี้ยง ซึ่งคาดว่าจะทำให้การพัฒนาครูประสบผลสำเร็จและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญปัญหาการพัฒนาครูและการใช้ระบบพี่เลี้ยงในโรงเรียน จึงคิดพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้ความรู้ความเข้าใจในการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาครูที่เน้นการสร้างเสริมเข้มแข็งของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนภายใต้บริบทของโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ช่วยให้การจัดการศึกษามีความสอดคล้องกับความหลากหลายทางสังคม ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนสูงขึ้น และเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ จึงเลือกแนวทางการพัฒนาครูใช้ระบบ (Coaching) ในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า โมเดล หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้นโมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปรและตัวแปรต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุและผล

ทิตินา แคมมณี (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่าเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

Stoner and Wanker (1986) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบ คือ การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

รูปแบบ (Model) Tosi and Carroll (1982) เป็นคำที่ใช้สื่อเพื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีดำเนินการที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่งตามพจนานุกรม Contemporary English ของ Longman ได้ให้ความหมายไว้ ซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1) รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองซึ่งเป็นสิ่งย่อส่วนจากของจริง 2) รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างการดำเนินงานได้ 3) รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 486X (Styner; อ้างถึงใน Good, 2005) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่งและจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) รูปแบบทางกายภาพ (Physical models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1.1) รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model for) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง 1.2) รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model for) หมายถึง แบบจำลองสร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2) รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 2.1) โมเดลเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model -of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎี ที่มีอยู่แล้ว 2.2) โมเดลเชิงแนวคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model -for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายตัวสาระของทฤษฎีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ คำว่า รูปแบบ หรือ Model เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายหลายอย่าง สิ่งหรือวิธิตำเนินงานที่เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น พจนานุกรมได้ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่ที่สรุปได้ว่ารูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบที่เป็นรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของนามธรรม

จากการศึกษาแนวคิดนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบมีความหมายสองลักษณะ คือ ความหมายเชิงกายภาพ เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และมีความหมายเชิงแนวคิด ซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ทั้งสองลักษณะเป็นตัวแทนของความจริงหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผล และเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกัน Keeves (1998) ได้แบ่งประเภทรูปแบบ 4 ประเภท

1. รูปแบบเชิงอุปมา (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้เทียบเคียงปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบในโรงเรียน
2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นการสื่อการบรรยาย มีแผนภูมิ และโครงสร้าง

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นการแสดงรูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์สื่อการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค Path Analysis

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่บอกลักษณะการเขียนรูปแบบ ส่วน รูปแบบอื่นแบ่งส่วนตามแนวความคิดพื้นฐานในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์เป็นหลัก

องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบที่กำหนดในรูแบบนี้ อูทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบว่า รูปแบบ เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกมาก แต่มีข้อคิดว่าต้องใช้ให้ถูกต้องกับงานในแต่ละลักษณะ จึงไม่อาจจะกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์แน่นอนตายตัวได้และ Keeves (1997) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships)

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูแบบนี้ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ รูปแบบต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน สามารถตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการสร้างรูแบบนี้ได้ โดยใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษางานวิจัยจะเห็นได้ว่าการปรับปรุงรูปแบบสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการ

ประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

2) ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบโดยใช้ข้อมูลจากผลการทดลองใช้ ซึ่งการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจและ Keeves (1988) ได้กล่าวถึงหลักการเพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา มีความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ที่จะเกิดขึ้นจากรูปแบบที่สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ และอีกทั้งในการพัฒนารูปแบบการสอนของ Joyce and Weil (1996) สามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ
2. นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการเป้าหมาย และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น
3. กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่างๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้
4. การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้ 1) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ 2) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นตอน ๆ คือ การสร้างรูปแบบ

(Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ สำหรับรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่าการดำเนินการอย่างไรมันขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น

การพัฒนารูปแบบสามารถสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบโดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักที่กำหนดขึ้น แล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

กล่าวโดยสรุป การร่างและพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้น ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching) นำมาร่างรูปแบบ โดยมีความหมายเชิงแนวคิด ซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นามธรรม เป็นตัวแทนของความจริงหรือย่อส่วนของกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผล และเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ร่างรูปแบบที่ได้ เป็นรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นการสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษา เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ นั้น ๆ Keeves (1998) เมื่อได้ร่างรูปแบบการสอนงานแล้วผู้วิจัยนำร่างรูปแบบมาพัฒนารูปแบบ โดยใช้วิธีการพัฒนารูปแบบการสอนซึ่งสอดคล้องกับ Joyce and Weil (1996) สามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ ดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ 2) นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการ เป้าหมายและองค์ประกอบอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น อันจะทำให้รูปแบบการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น 3) กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่างๆ ในการนำรูปแบบการสอนงานไปใช้ 4) การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยปฏิบัติดังนี้ 1) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ 2) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง กล่าวได้ว่าการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้นผู้วิจัยได้มีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ดังนี้ 1) สรุปประเด็นการปรับปรุงรูปแบบและปรับรูปแบบตามสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเชิญผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเข้าร่วมประชุมพร้อมกัน ณ สถานศึกษาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่ได้จากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมการสอนงานและผู้รับการสอนงานในสถานศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ทุกคนและผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกันปรับปรุงวิธีการดำเนินการของรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 2) นำร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจตามจังหวัดชายแดนใต้ที่ผ่านการปรับปรุงและพัฒนาจาก หลังจากนั้นทำการปรับปรุงร่างรูปแบบ พัฒนารูปแบบโดยมีการทดลองใช้ในโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วดูผลปรับปรุง (Implementation) โดยใช้ระยะเวลา 8 เดือน พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์และปรับปรุงรูปแบบร่วมกับผู้ปฏิบัติ และ สรุปและยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบมาตรวจสอบความสมเหตุสมผล จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรอุมา ทนงค์ (2545) วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้นในธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสายงานหลักสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน พุฒยผู้บริหารกลุ่มงานวิชาการสอนงานเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาได้จึงรับฟังปัญหาและให้ข้อเสนอแนะสอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศด้วยการรับฟังทุกปัญหาประเมินผลด้วยการสังเกตผู้บริหารกลุ่มงานทั้งวิชาการ (ปฏิบัติการ) สอนงานเพื่อให้มีความรู้ในงานจึงให้อิสระแสดงความคิดเห็นตัดสินใจในงานในที่ปฏิบัติงานจริงสร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลารับฟังผู้บริหารธนาคารแห่งประเทศไทยควรได้รับการพัฒนาทักษะการสอนงานและการสร้างบรรยากาศเพิ่มขึ้นรวมทั้งการพัฒนาสื่อช่วยสอนรูปแบบต่างๆสำหรับการสอนงาน

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นการวิจัยเชิงพรรณนาการวิจัยมี 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยการศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 2) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 3) การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาทางการบริหารเก็บรวบรวมโดยการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยายนำผลที่ได้มาออกแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงาน อธิการบดีที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารมี รูปแบบสองลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารมี 4 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน รูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการเสนอแนวทางการนำแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 5) การประเมินผลการดำเนินการ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

นลินี ธนสันติ (2552) วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บริหารสายสนับสนุนสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีรูปแบบใช้การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) ในการศึกษาคือกลุ่มผู้บริหารกลุ่มอาจารย์กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มนักศึกษาและกลุ่มบุคลากรภายนอกจำนวน 50 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ 1) แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดไม่มีโครงสร้างแน่นอน (Unstructured interview) 2) การสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ต้นแบบชื่อ Lotus Model หรือโมเดลดอกบัวเป็นรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างระบบและกระบวนการมีองค์การหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่สร้างระบบ(Input)และสิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร (O- Organization facilitation)

ส่วนกระบวนการ (Process) เป็นการดำเนินการของผู้บริหารสายสนับสนุนสำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย การเรียนรู้ (L - Learning) ผู้บริหารสายสนับสนุน (T- Teamwork) การนำไปใช้ (U-Utilization) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (S-Sustainable processing) เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ “รู้ทำถอดสร้าง” การสร้างบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจวัฒนธรรมแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Output) ในการพัฒนาผู้บริหารสายสนับสนุนสำนักงานอธิการบดีไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

จิรประภา อัครบวร (2551) วิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต โครงการศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตได้จัดทำขึ้นเพื่อรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 โดย (1) คัดเลือกประเทศที่เป็นตัวอย่างที่ดี 15 ประเทศเพื่อศึกษาระบบการพัฒนาข้าราชการของประเทศเหล่านี้ (2) จัดทำแบบสำรวจความคาดหวังต่อข้าราชการแห่งอนาคตและความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมของผู้มีส่วนได้เสีย (3) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการและเป็นอนุกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงานก.พ. เพื่อรับทราบความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนแห่งอนาคต (4) ศึกษาดูงานในและต่างประเทศเพื่อเยี่ยมชมระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและ (5) ประชุมกลุ่มย่อยโดยมีตัวแทนผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำกระทรวงต่างๆ เข้าร่วมพิจารณารูปแบบและระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต

ผลการศึกษาเสนอตัวแบบ (Model) และแบบแผน (Blueprint) การพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะและประเภทของข้าราชการตามพ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 โดยใช้กรอบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและตัวแบบการพัฒนางานองค์การสุขภาพดี โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการแห่งอนาคต “เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบและกำหนดทิศทางของสังคมโลก” โดยข้าราชการต้องมีความสามารถในการพัฒนางานองค์การหรือระบบราชการซึ่งอาศัย 3 เสาหลักที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะคือ (1) รู้จักปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ (2) พัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานและ (3) พัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย

ธัญพร ชื่นกลิ่นและ วัชรรา เล่าเรียนดี (2555) วิจัยเรื่อง พัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวง ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการโค้ชที่ได้รับการพัฒนาถูกเรียกว่ารูปแบบการโค้ชพีพีซีซีซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ (1) หลักการและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้โดยเน้นการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (2) กระบวนการ 4 ระยะคือการเตรียมการการวางแผนการปฏิบัติการ โค้ชและการประเมินผล

การโค้ชและ (3) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ได้แก่ระบบสนับสนุนทักษะการโค้ชและการติดตาม
ดูแล 2) การทดลองใช้รูปแบบการโค้ชพีซีซีพบว่าสมรรถนะการโค้ชและสมรรถนะการจัดการ
เรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษา ก่อนและหลังการ
ทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของ
นักศึกษาพยาบาลก่อนและหลังการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจารย์
พยาบาลและผู้บริหารมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดและนักศึกษาพยาบาลมีความคิดเห็นว่าการ
จัดการเรียนรู้เหมาะสมในระดับมาก

Karla E. Wells (2014) วิจัยเรื่อง การเปิดตัวผู้นำรุ่นใหม่ของโรงเรียน : คู่มือโค้ช
ความเป็นผู้นำและประสบการณ์ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนใหม่ เป็น
ผลจากรูปแบบการโค้ชแบบมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมและ
ประสบการณ์ของโค้ชและการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาค้นคว้าทักษะความเป็น
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 ข้อ และศึกษาผลกระทบในกระบวนการโค้ชแบบมีส่วนร่วม การวิจัยนี้ได้
แนวคิดมุมมอง สทนากลุ่มและสัมภาษณ์ตัวต่อตัวและสังเกตการประชุมการโค้ชและการฝึกอบรม
เป็นการรวบรวมเพื่อเข้าใจวัฒนธรรมการโค้ช จากการวิจัยพบว่า โค้ชที่ใช้รูปแบบการสอนแบบ
ผสมผสานการสนับสนุนการพัฒนาผู้รับการโค้ชในหลายๆทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โค้ช
ส่วนใหญ่เน้นทักษะส่วนบุคคลและการสื่อสารระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานร่วมกัน โค้ชเห็น
ว่าการพัฒนาทักษะในการสื่อสารมากที่สุด

John J.Franney (2013) วิจัยเรื่อง โค้ชครูในการเรียนการสอน : พัฒนาศักยภาพ
ภาวะผู้นำทางวิชาการในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา บทบาทผู้อำนวยการโรงเรียนได้เปลี่ยนจากเดิม
มุ่งเน้นการบริหารจัดการโรงเรียน มุ่งเน้นใหม่ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำการสอน เป็นหน้าที่
กับการปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของครู มีหลายหลักสูตรที่ได้ใช้วิธีการใหม่ที่สนับสนุนทีม
โรงเรียนผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทักษะการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเชิงคุณภาพนี้ คำนึงถึง
เป้าหมาย ดังต่อไปนี้ คำถามการวิจัยคือ (ก) ทักษะการสอนงานสนับสนุนความเป็นผู้นำเป็นอย่างไร
(ข) ปัจจัยอะไรที่ท้าทายการพัฒนาทักษะการสอนสำหรับผู้นำ (ค) สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการ
โค้ชนี้ การศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษามุมมองของผู้นำโรงเรียนในการเป็นผู้นำการเรียนการสอน และ
วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้นำโรงเรียนและการวิเคราะห์เอกสารแนวคิดจากผู้เข้าร่วมแสดง
ความคิดเห็นในการจัดการเรียนการสอนภาวะผู้นำ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าโปรแกรมนี้ได้รับการ
สนับสนุนจากโรงเรียนที่ต้องการใช้โปรแกรมนี้

Anita Farver (2014) วิจัยเรื่อง คุณค่าของการฝึกภาวะผู้นำ การสร้างความสามารถของผู้บริหารในโรงเรียน : กรณีศึกษา วัดอุปประสงค์การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ กรณีศึกษาเพื่อให้เข้าใจวิธีการสนับสนุนการฝึกโครงสร้างการใช้งานและยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญของโค้ชความสัมพันธูกำกับเป้าหมายของโรงเรียน ข้อกำหนดของมาตรฐานและการประเมิน และใช้ฝึกฝ่ายวิชาการ ผู้นำที่ถูกเลือกเข้าร่วมในกิจกรรมเป็นการฝึกพัฒนาวิชาชีพของโค้ชฝึกผู้นำ สร้างผู้บริหารที่มีเป้าหมายหลักของการฝึกผู้นำทางวิชาการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้อำนวยการ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก การสังเกตโดยตรงและการทบทวนเอกสาร การวิเคราะห์ห้วงกว้างที่เป็นรูปแบบและยั่งยืน เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง วิเคราะห์เนื้อหาตามรหัสและจัดหมวดหมู่ตามรูปแบบ และรูปแบบนี้พบว่า การรับรู้ของการฝึก คือ 1) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน 2) ความสัมพันธ์ที่สร้างความไว้วางใจ 3) การสนับสนุนที่เป็นความลับ 4) การสนับสนุนการเป็นผู้นำ 5) ความสำคัญของการสะท้อนแนวคิด

Janine Y. Ezaki (2015) วิจัยเรื่อง รูปแบบการฝึกการสอนแบบผสมผสานในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร โรงเรียนคาดหวังว่าจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีหลักสูตรเข้มข้นการปฏิบัติตามมาตรฐานหลักทั่วไปของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงทักษะและคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 วัดอุปประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมและประสบการณ์ของรองผู้บริหาร ที่ได้รับการสอนงาน ในแบบผสมผสานการฝึกตามหลักสูตร เพื่อศึกษากระบวนการและบริบทการฝึก ประสบการณ์รองผู้บริหาร โรงเรียนที่เสริมทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ 10 หัวข้อของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า รองผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมฝึกอบรมแบบผสมผสานได้เน้นการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวข้องค้นพบว่า ผลการวิจัยเกี่ยวกับการสอนงาน ของ อรุมา ทนงค์ (2545) สมนึก ทองเอี่ยม (2550) และจิระประภา อัครบวร (2551) สอดคล้องกัน ส่วนใหญ่ผู้บริหารงานสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจริงให้อิสระในการตัดสินใจและสร้างบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจ คำนึงร่วม สร้างวัฒนธรรมในองค์กร ปรับปรุงระบบการ บริหารจัดการงาน พัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย สร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งงานวิจัยเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการสอนงานค้นพบว่า งานวิจัย Karla E. Wells (2014)

John J.Franney (2013) Anita Farver (2014) Janine Y. Ezaki (2015) และชัยพร ชื่นกลิ่นและ

วัชรเกล้าเรียนดี (2555) สอดคล้องกันและสนับสนุนงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และผู้วิจัยนำข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการสนับสนุนงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้ 1) การฝึกภาวะผู้นำ การสร้างความสามารถของผู้บริหารในโรงเรียน 2) การรับรู้ของการฝึกอบรมคือ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ความสัมพันธ์ที่สร้างความไว้วางใจ การสนทนาที่เป็นความลับ การสนับสนุนการเป็นผู้นำ ความสำคัญของการสะท้อนแนวคิด การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) โค้ชที่ใช้รูปแบบการสอนแบบผสมผสานการสนับสนุนการพัฒนาผู้รับการโค้ชในหลายๆทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โค้ชใช้ส่วนใหญ่เน้นทักษะส่วนบุคคลและการสื่อสารระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานร่วมกัน โค้ชใช้การพัฒนาทักษะในการสื่อสารมากที่สุด และ 4) การพัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการและวัตถุประสงค์ ด้านกระบวนการและด้านเงื่อนไขการนำไปใช้

Prince of Songkla University
Pattani Campus