



รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

เบญจมาศ ชาติศักดิ์ยู่ท

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

2560

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการ  
เรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
2560  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

A MODEL OF ADMINISTRATOR'S COACHING AND MENTORING FOR  
DEVELOPING THE LEARNING PROCESS OF TEACHERS UNDER EDUCATION  
SERVICE AREA OFFICE 39



Benchamas Chartsakyut

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education Program (Educational Administration)  
faculty of Education Uttaradit Rajabhat University

2017

Copyright of Uttaradit Rajabhat University

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

ของ

เบญจมาศ ชาติศักดิ์ยุทธ

ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมผกา ธรรมสิทธิ์ )

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร. วจี ปัญญาใส)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิมผกา ธรรมสิทธิ์ )

คณบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร. เขาวฤทธิ์ จั่นจั่น)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรืองเดช วงศ์หล้า)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39
ผู้วิจัย	เบญจมาศ ซาติศักดิ์ยุทธ
ปริญญา	หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2560
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมพกา ธรรมสิทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชภูมิ สีชมภู

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 57 คน ครูผู้สอน จำนวน 2,507 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 57 คน โดยเป็นให้ข้อมูลหลัก ครูผู้สอน จำนวน 333 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และกลุ่มเป้าหมายในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูง 4 อันดับแรก จำนวน 4 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน ครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 สภาพโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และผลการจัดสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญได้รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1.หลักการของรูปแบบ 2.วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3. ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อ

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู และ 4.เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

คำสำคัญ : การเป็นพี่เลี้ยง, การสอนงาน, กระบวนการเรียนรู้



## ABSTRACT

Title	A MODEL OF ADMINISTRATOR'S COACHING AND MENTORING FOR DEVELOPING THE LEARNING PROCESS OF TEACHERS UNDER EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 39
Author	Benchamas Chartsakyut
Degree	Master of Education Program
Academic Year	2017
Advisors	Assistant Professor Dr. Phimphaka Thammasit
Co-Advisors	Assistant Professor Dr. Chatphum Sichomphoo

---

The purposes of this research aim to study the current situation and problems of administrator's coaching and mentoring for developing the learning process of teachers under the Educational Service Area Office 39 and to develop a model for it. The population of this research was 57 school administrators and 2,507 teachers. The sample which was selected by stratified random sampling was 57 school administrators for gathering main data and 333 teachers. The target group for focus group discussion included the director of the Educational Service Area Office 39, 4 school directors from the top 4 O-Net score schools, 3 school deputy directors, and 4 teachers. The instrument used was a questionnaire. The data were analyzed using mean, standard deviation and content analysis.

The results reveal that the practice of administrator's coaching and mentoring for developing the learning process of teachers under the Educational Service Area Office 39 was overall at a high level while the problems were at a low level. The model created from the result of the focus group discussion included 4 components which were a model principle, objectives, a process of administrator's coaching and mentoring for developing learning process of teachers and model conditions.

Keyword : teaching methods, Learning systems, A Coach





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยดีจากความช่วยเหลืออย่างยิ่ง จากประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ และกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชฎุมิ สีชมภู ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำข้อคิดเห็น ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี

อนึ่งตลอดเวลาของการทำวิจัย ข้าพเจ้าได้รับการสนับสนุน กำลังใจจากครอบครัวและญาติพี่น้องเสมอมา ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เบญจมาศ ชาตีสักดิ์ยุทธ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ซ
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามเฉพาะศัพท์.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย .....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
บทที่ 2 .....	9
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน .....	9
การบริหารงานวิชาการ.....	39
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	47
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ .....	65

บริษัทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 .....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	73
บทที่ 3 .....	80
ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย .....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	80
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	82
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	84
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	84
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
บทที่ 4 .....	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	86
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	86
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 .....	88
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและ ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 .....	102
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ประเด็นการสนทนากลุ่มรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 .....	103
บทที่ 5 .....	110
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	110

สรุปผลการวิจัย.....	110
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	113
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก ก.....	123
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123
ภาคผนวก ข.....	125
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	125
ภาคผนวก ค.....	131
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	131
ภาคผนวก ง.....	141
ภาพการสนทนากลุ่ม.....	141
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	146

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงบทบาทการส่งเสริมของพี่เลี้ยง (Developmental Mentoring Functions).....	14
ตารางที่ 2 วิเคราะห์แนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ ขอบข่ายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	62
ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	81
ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	86
ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ภาพรวมทั้ง 5 ด้าน .....	88
ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ .....	89
ตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ .....	92
ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ .....	95
ตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการวัดและการประเมินผล .....	98
ตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการพัฒนาครู.....	100
ตารางที่ 11 แสดงข้อกำหนดประเด็นปัญหา ข้ออุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการสนทนากลุ่ม ..	104

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
ภาพที่ 2 ตารางประเภทการพัฒนาวิชาชีพ (Continuing Development Components).....	25
ภาพที่ 3 รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 (CPPE Model) .....	109



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ได้กำหนดจุดมุ่งของการศึกษาโดยสรุปไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 24 กำหนดให้สถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผูกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, น.3-9)

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ ขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม เพื่อที่จะให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพัง แต่ยังมีผู้ร่วมงานงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544, น.8) การที่สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญในการบริหารการศึกษา คือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งตรงกับมาตรา 22 ว่าด้วยการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้และผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในฐานะผู้นำทางการศึกษามีความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยเป็นความสามารถของผู้บริหารและครูโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน กระทั่งสามารถทำให้นักเรียนใฝ่เรียนรู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง(กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, น.4)

การบริหารวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการใช้หลักการในการบริหารด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด ขอบข่ายงานวิชาการไว้ 17 ด้าน คือ การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และการพัฒนาและการใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550, น.29-51)

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นขอบข่ายหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยการจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกัน แก้ปัญหา และเรียนรู้จากประสบการณ์จริงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน พบว่า การจัดการเรียนรู้อย่างมุ่งเน้นการสอนที่เน้นครูเป็นศูนย์กลาง ยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากสภาพแวดล้อมในชุมชนและสังคมขาดการเรียนรู้จากสภาพจริง ซึ่งส่งผลให้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (จันทรานี สงวนนาม. 2545, น.61-62) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นหน้าที่หลักและสำคัญยิ่งของบุคลากรทางการศึกษา ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้อยู่ที่เนื้อหา แต่อยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (Process) และคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่เป็นผลผลิตของกระบวนการดังกล่าว คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใฝ่เรียนมีการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีทักษะทางสังคม มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะในการแก้ปัญหาได้ ในทุกสถานการณ์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (ธเนศ ขำเกิด, 2549, น.28) ดังนั้นการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จุดเน้น



ที่สำคัญ คือ การพัฒนางานด้านวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เพราะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและต้องสามารถจัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับสภาพสังคมไทยและสังคม

การพัฒนาครูของประเทศไทยได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ต่างก็ให้ความสำคัญและมีการดำเนินการพัฒนาครูมาโดยตลอด แต่การพัฒนาครูดังกล่าวยังประสบกับปัญหาหลายประการ อาทิ การพัฒนาส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการจัดอบรมตามโรงแรม หรือในห้องประชุม ใช้เวลาในการฝึกอบรมเพียงสองถึงสามวัน จำนวนคนเข้าร่วมรับการอบรมมีเป็นจำนวนมาก ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการของครูอย่างแท้จริง วิทยากรส่วนใหญ่เป็นวิทยากรที่มาจากส่วนกลางหรือจากมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่เข้าใจในสภาพบริบทการสอนของครูผู้สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง กิจกรรมการอบรมมักเป็นการรับฟังการบรรยาย การดำเนินงานที่ผ่านมาครูผู้สอนได้รับการพัฒนาไม่ต่อเนื่องและไม่ทั่วถึง) ผู้เข้ารับการอบรมขาดการฝึกทักษะกระบวนการคิด ขาดการนิเทศ ติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการสูญเปล่าในการจัดการฝึกอบรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548, น.42-44) ทั้งนี้ Higgins และ Leat (1997, pp.303-314) ได้เสนอวิธีพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การให้ความรู้ การเป็นแบบอย่างในการทำงาน การสืบเสาะอย่างมีวิจาร์ณญาณ การเรียนรู้แบบรวมพลัง และการสอนงาน ทั้งนี้จะใช้วิธีการใดในการพัฒนาครูนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายเพื่อให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง

การสอนงาน นับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรและการจัดการศึกษาได้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการเรียนรู้เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ทักษะและเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ที่ครูผู้สอนสามารถเรียนรู้ได้และพัฒนาให้ดีขึ้นได้ การเรียนรู้ของครูผู้สอนเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการจัดการเรียนรู้ ที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือ สนับสนุน ชี้แนะ และให้ความร่วมมือกับครู เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนพัฒนาหลักสูตร ที่สร้างความเจริญก้าวหน้าส่งเสริมพัฒนาการและเพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา (วัชระ เล่าเรียนดี, 2552, น.5)

จากความสำคัญและสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาและสร้างรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

## คำถามของการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เป็นอย่างไร

2. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรมีลักษณะอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

## ขอบเขตของการวิจัย

### ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 57 คน และครู จำนวน 2,507 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 57 คน และครู จำนวน 333 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 390 คน

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูง 4 อันดับแรก จำนวน 4 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน ครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 12 คน

## ด้านเนื้อหา

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 ทั้ง 5 ด้าน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมสื่อและแหล่งเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมและการพัฒนาครู และการวัดและประเมินผล และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารใน สพม.39

## นิยามเฉพาะศัพท์

1. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประกอบด้วยจังหวัดพิษณุโลกและจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 57 คน
2. ครู หมายถึง ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประกอบด้วยจังหวัดพิษณุโลกและจังหวัดอุตรดิตถ์
3. สภาพการการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน หมายถึง การปฏิบัติที่เป็นอยู่ปัจจุบันในเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ทั้ง 5 ด้าน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมสื่อและแหล่งเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมและการพัฒนาครู และการวัดและประเมินผล
4. ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งที่กีดขวางที่พบในการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ทั้ง 5 ด้าน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมสื่อและแหล่งเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมและการพัฒนาครู และการวัดและประเมินผล
5. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การจัดทำพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา การจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ การวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน
6. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคล ภาครัฐ ชุมชนและหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้กับชุมชน การบริการด้านวิชาการ แหล่งวิทยาการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) ระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ภาครัฐ ชุมชนและหน่วยงานอื่น

7. การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และแหล่งเรียนรู้ที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การปรับปรุง พัฒนา สื่อแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ ให้มีคุณภาพและเอื้อต่อการเรียนรู้และให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงทั้งในห้องทดลองและภายนอกห้องเรียน รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อใช้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

8. การวัดและประเมินผล หมายถึง การกำหนด ระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล การส่งเสริมการสร้าเครื่องมือในการวัดผลเป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย การใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพสอดคล้องกับกระบวนการวัดและประเมินผล การนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

9. การส่งเสริมและการพัฒนาครู หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูที่จัดการเรียนการสอนจนผู้เรียนประสบความสำเร็จ การส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูทำผลงานวิชาการ การแต่งตั้งครูที่มีความเชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง การนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้คำแนะนำและความช่วยเหลือครูผู้สอนในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ การส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณให้ครูได้พัฒนาตนเองในหลากหลายรูปแบบ เช่น การประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน

10. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน หมายถึง วิธีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญที่ได้จัดไว้อย่างเป็นระบบตามทฤษฎี หลักการ แนวคิด ประกอบด้วย กระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญในการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน ที่สามารถช่วยให้สภาพการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่ยึดถือมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เป็นรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ได้ 4 องค์ประกอบดังนี้

10.1 หลักการของรูปแบบ (Principles of the Model) เป็นกระบวนการที่เน้นปฏิสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงานแบบรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บนหลักการของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

10.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Objectives of the Model) เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

10.3 ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครู (Step of administrator's coaching and mentoring system for developing the learning process) ประกอบด้วย 4 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ (Compliment : C) เป็นขั้นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหาร (Coach) และครู (Coachee) เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการสอนงาน

ชั้นที่ 2 การวางแผนการดำเนินงาน (Preparation : P) เป็นขั้นวางแผนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความเข้าใจที่ตรงกับเกี่ยวกับหลักการ ความสำคัญแนวคิด ทฤษฎีเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ชั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติงาน (Practice : P) เป็นขั้นการนำนวัตกรรมจากการออกแบบการเรียนรู้ที่สร้างจากชั้นที่ 2 สู่การลงมือปฏิบัติ โดยมีผู้บริหาร (Coach) เป็นให้การชี้แนะ อย่างสร้างสรรค์

ชั้นที่ 4 การติดตามและประเมินผล (Evaluating and Follow-up : E) เป็นขั้นการนำผลจากการลงมือปฏิบัติ ในชั้นที่ 3 มาวิเคราะห์มีการสะท้อนผลแบบอิสระและรับการชี้แนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอผล

10.4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ในการนำรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา (CPPE Model) ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีเงื่อนไขการนำไปใช้ 2 ประการ คือ

10.4.1 ระบบสนับสนุน ที่สำคัญคือ บรรยากาศความเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Collegiality) ความร่วมมือกัน (Collaboration) และความไว้วางใจซึ่งกัน (Trust)

10.4.2 การติดตามดูแล ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญให้การติดตามดูแลแนะนำ (mentoring) และ ผู้บริหารที่ติดตามนิเทศและให้การสนับสนุน (Supervising)

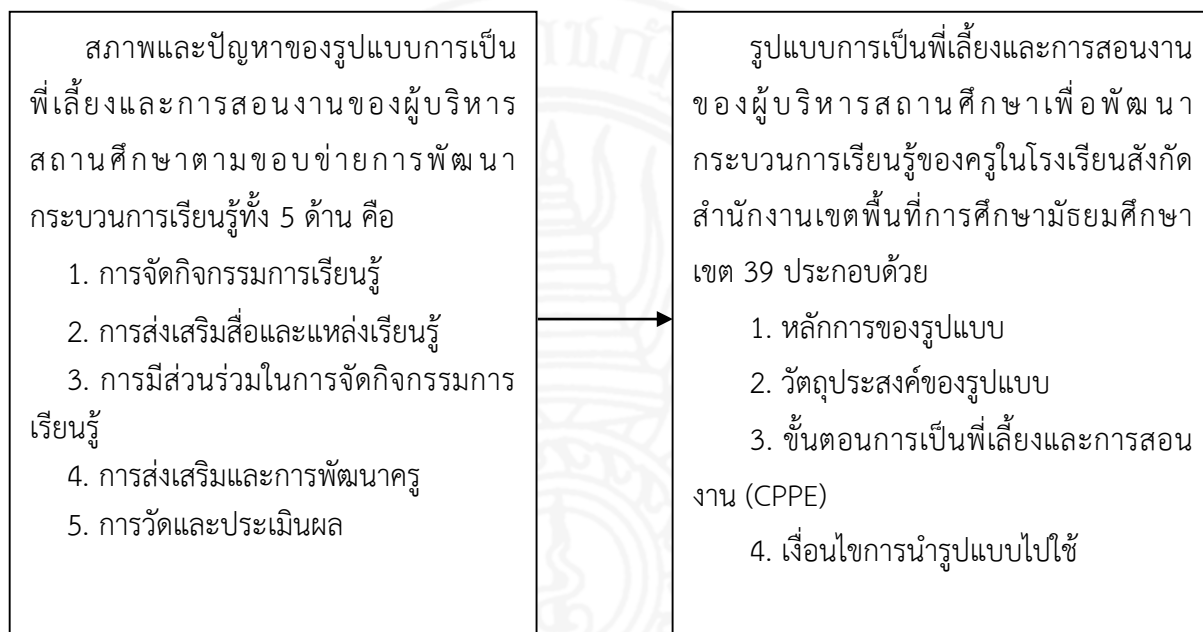
### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางในการเลือกรูปแบบในการกระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรและการจัดการศึกษาได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา คู่มือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการเป็นที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จึงเสนอสาระและประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นที่เลี้ยงและการสอนงาน
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นที่เลี้ยงและการสอนงาน

#### ความหมายของระบบที่เลี้ยง (Mentoring)

ระบบที่เลี้ยงเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นตามความต้องการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้นเมื่อประมาณยี่สิบกว่าปีมาแล้ว ประเทศที่เริ่มต้นอย่างจริงจังกับการใช้แนวคิดดังกล่าว คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552, น.8)

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552, น.1) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ระบบที่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง การช่วยเหลือครูในลักษณะที่เลี้ยง โดยให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือการจัดการเรียนรู้ ให้มีศักยภาพสูงขึ้น ที่เลี้ยงจะเรียกว่า Mentor ส่วนบุคคลที่ได้รับการดูแลจากที่เลี้ยง เรียกว่า Mentee ระบบที่เลี้ยงถูกนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร โดยความหมายของระบบที่เลี้ยงที่ใช้คือ เป็นกระบวนการที่องค์กรจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้สามารถทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยองค์กรจะเรียกบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวว่า Menter และเรียกบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาว่าMentee ทั้งนี้โดยบทบาทของที่เลี้ยงประกอบด้วยการฝึกอบรม (Coaching) การให้คำปรึกษา (Counseling) และการสนับสนุน (Sponsoring) กล่าวคือ ที่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นครูฝึกจะมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรใหม่ เป็นผู้

อธิบายเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานและวิธีการแก้ไข พี่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา จะมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และช่วยให้บุคลากรใหม่มีความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น ส่วนพี่เลี้ยงที่มีบทบาทในฐานะผู้สนับสนุน จะมีหน้าที่ช่วยให้บุคลากรใหม่มีขอบข่ายงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรใหม่สามารถผ่านการประเมินผลได้ (พิมพ์ประภา อภิวิญญู, 2551, น.32)

### รูปแบบของระบบพี่เลี้ยง

Miller (2002, p.654) ได้จัดกลุ่มของรูปแบบระบบพี่เลี้ยงอาจจัดโดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งเป็น 4 แนวทาง ดังนี้

1. จัดกลุ่มตามเป้าหมายของโปรแกรม เป็นเป้าหมายหลักของโปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมเพื่อการพัฒนา (Developmental Mentoring) โปรแกรมที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work-Related Mentoring) และระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ (Subject-Focused Mentoring) การจัดแบ่งด้วยวิธีการนี้ ไม่ชัดเจนนักเนื่องจากโปรแกรมส่วนใหญ่ก็เน้น ไปเพื่อการพัฒนา อีกทั้งโปรแกรมจำนวนมากก็มีเป้าหมายหลากหลาย
2. จัดกลุ่มตามลักษณะของโปรแกรม จัดกลุ่มตามลักษณะของโปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมแบบหนึ่งต่อหนึ่งหรือแบบกลุ่ม (One-To-One or Group Program) โปรแกรมแบบจัดเป็นกลุ่มเรียนรู้ มีการพบปะกันในสถานที่ทำงานหรือสถานที่สาธารณะ (Site-Based or Community-Based Program) จัดตามความถี่ในการพบปะหรือความเข้มข้นของงาน เช่น การพบปะกันทุกสัปดาห์ใช้เวลารวมกันเป็นปี (Long-Term Intensive Program) หรือการแบ่งตามโครงสร้างของโปรแกรม เช่น ลักษณะการส่งเสริมของพี่เลี้ยง การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและ Mentee
3. จัดกลุ่มตามลักษณะของผู้เป็น Mentee ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นวิธีการจำแนกง่ายๆ ตามเป้าหมายในการพัฒนาว่าเป็นกลุ่มใด เช่น นักเรียนกลุ่มเสี่ยง (At-Risk Mentoring program) นักเรียนชนกลุ่มน้อย (Minority Ethic Mentoring Program) กลุ่มธุรกิจ (Work-Experience Mentoring Program)
4. จัดกลุ่มตามลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เช่น การนำบุคคลชุมชนเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักเรียน (Community Mentoring Program) การให้บริษัทธุรกิจเข้ามาพัฒนาทักษะการจัดการให้กับครู (Business Mentoring Program) ในการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้นักศึกษาที่มีประสบการณ์ ดูแลนักศึกษาที่เข้ามาใหม่หรือมีประสบการณ์น้อยกว่า (Student Mentoring Program) หรือจัดกลุ่มนักเรียนที่มีอายุหรือระดับชั้นเดียวกันให้ดูแลกันและกัน (Peer Mentoring Program) และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงโดยครูในโรงเรียน (Teacher Mentoring Program) การจัดกลุ่มตามลักษณะยังอาจจัดเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ โปรแกรมจากภายนอก (External Program) คือ พี่เลี้ยงมาจากองค์กรภายนอก และพี่เลี้ยงที่อยู่ภายในองค์กรเอง (Internal Program)



เมื่อพิจารณาเรื่องลักษณะความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง Miller (2002, p.658) ยังเสนอการจัดกลุ่มระบบพี่เลี้ยงได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ระบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิม (Classic Mentoring) เป็นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง ที่มีประสบการณ์จัดการส่งเสริม แนะนำแก่ผู้ที่ได้ดีกว่า หรือมีประสบการณ์น้อยกว่า มักเกิดขึ้นในบริบทของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจ พี่เลี้ยงจะแสดงบทบาทในลักษณะของแม่แบบ (Role Model) และดูแลผู้ที่อยู่เป็นพิเศษ ในอดีตเป็นรูปแบบที่ผู้พี่เชี่ยวชาญให้ความดูแลผู้ที่มาฝึกงานในสถานประกอบการ ในปัจจุบันเป็นไปในลักษณะของพี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล ที่มีความใกล้ชิดและเป็นกัลยามิตรมากขึ้น

2. ระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม (Individual-Team Mentoring) เป็นความสัมพันธ์ที่ผู้รับการดูแลกลุ่มเล็กๆ มองหาผู้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยพี่เลี้ยงมักเป็นผู้ที่ได้รับความนับถือ มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง และเข้าใจความคาดหวังของผู้ที่อยู่รูปแบบนี้จะช่วยให้กลุ่มบุคคลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ด้วย นอกเหนือจากรับจากพี่เลี้ยง

3. ระบบพี่เลี้ยงแบบเพื่อนกับเพื่อน (Friend-to-Friend Mentoring) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และการปฏิบัติงาน รวมทั้งเหมาะกับกลุ่มที่ไม่ค่อยวางใจกับผู้ที่ใหญ่กว่า เป็นความสัมพันธ์ในแนวระนาบจากกลุ่มคนที่เท่าเทียมกันมากกว่า

4. ระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่มเพื่อน (Peer-Group Mentoring) เป็นความสัมพันธ์แบบกลุ่มเพื่อน คล้ายกับแบบที่ 3 ระบบแบบเพื่อนกับเพื่อน แต่มักใช้ในบริบทของประเด็นที่ต้องการพัฒนาเป็นพิเศษ เช่น กลุ่มที่ต้องการเลิกยาเสพติด

5. ระบบพี่เลี้ยงที่มีความสัมพันธ์กันระยะยาว (Long-Term Relationship Mentoring) เป็นความสัมพันธ์ที่คล้ายกับระบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิม แต่ใช้กับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงได้ยากและท้าทายอำนาจ ใช้กับงานที่ต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ

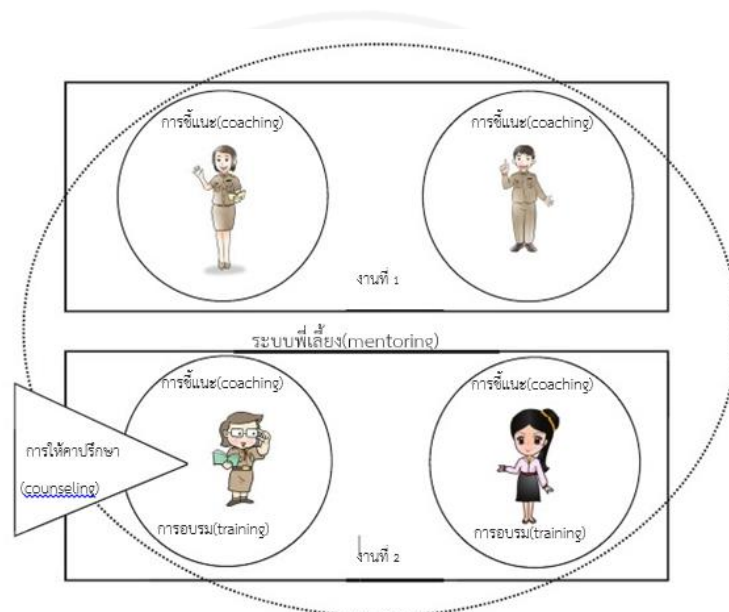
สำหรับบริบทประเทศไทย โดยเฉพาะด้านการพัฒนาครูรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษา มักมีพี่เลี้ยงตามธรรมชาติ กล่าวคือ นอกจากครูที่มีอายุราชการมาก มีประสบการณ์ในการสอนมาเป็นพี่เลี้ยงแก่ครูคนอื่นในด้านต่างๆ ซึ่งอาจให้คำแนะนำทั้งทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการดำเนินชีวิต ในแง่ของการสอนก็อาจจะมีคนอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นๆ หรือวิธีการสอนที่จะเป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำแก่ครูคนอื่นได้ แต่ยังไม่เป็นระบบหรือโครงสร้างที่ชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรูปแบบพี่เลี้ยงที่อยู่ภายในองค์กรเอง (Internal Program) ส่วนรูปแบบพี่เลี้ยงจากภายนอก (External Program) ในเชิงโครงสร้างก็คือบทบาทของศึกษานิเทศก์ ซึ่งบทบาทส่วนหนึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงด้วยอย่างไรก็ตามก็ยังคงมีความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงกับบทบาทอื่นๆ ด้วย เช่น การอบรม (Trainer) การให้คำปรึกษา (Counseling) การชี้แนะ (Coaching)

### บทบาทของพี่เลี้ยง

Thrope and Clifford (2003, p.18) อธิบายบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงโดยเปรียบเทียบกับบทบาทของการชี้แนะว่า การเป็นพี่เลี้ยงจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ โดยกว้างหรือทั่วไป ส่วนการมุ่งไปพิจารณาที่ทักษะหรือการทำงานบางเรื่องบางประเด็นเป็นการเฉพาะ จะถือเป็นบทบาทของการชี้แนะ (Coaching) พี่เลี้ยงมักช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะกลุ่ม หรือช่วยเป็นรายบุคคลซึ่งปกติพี่เลี้ยงมักเป็นผู้มีประสบการณ์มากกว่า หรือมีความสามารถเฉพาะทางที่เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้ และเป็นพี่เลี้ยงที่เคารพนับถือ ซึ่งต่างจากผู้ชี้แนะ คือ

1. พี่เลี้ยงมักมีตำแหน่งหรือสถานะสูงกว่าผู้รับการชี้แนะ ในขณะที่ผู้ชี้แนะไม่จำเป็นต้องมีอาวุโสหรือสถานะที่สูงกว่า
  2. ในเรื่องความสัมพันธ์ พี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างในการทำงาน ในขณะที่ผู้รับการชี้แนะไม่จำเป็นต้องเลียนแบบผู้ชี้แนะก็ได้
  3. พี่เลี้ยงมักดูแลโดยทั่วไปทั้งเรื่องการค้าเดินชีวิตและการทำงาน ในขณะที่การชี้แนะเกี่ยวข้องกับบางเรื่องบางประเด็นในส่วนของกรให้คำปรึกษา (Counseling) ผู้ให้คำปรึกษามักมีลักษณะคล้ายผู้ชี้แนะ แต่ผู้ให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือบุคคลในปัญหาที่มีความเฉพาะลงไปอีก เน้นเรื่องของอารมณ์ จิตใจมากกว่าเรื่องความสามารถที่แสดงออกมาในการทำงาน ผู้ให้คำปรึกษาจะมองประเด็นของสาเหตุที่ทำให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน ค้นหาสาเหตุจากอดีตที่เป็นต้นตอของปัญหา ในขณะที่การชี้แนะ จะมองไปอนาคตข้างหน้า เริ่มจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวางแผนเพื่อพัฒนาตามที่ตกลงร่วมกันกับผู้รับการชี้แนะ ในสถานที่ทำงานบุคคลจะแสวงหาที่ปรึกษาถ้าเขาประสบปัญหา ด้านสภาวะของอารมณ์และจิตใจ ในขณะที่ต้องการผู้ชี้แนะเมื่อต้องการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน
- อย่างไรก็ตามแม้ว่าบทบาทของพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้ชี้แนะ (Coacher) และผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) จะแตกต่างกัน แต่ในบริบทของการจัดการศึกษาของไทยนั้น บทบาทของบุคคลเหล่านี้ไม่ได้แยกอย่างชัดเจน กล่าวคือ ในบางกรณีผู้ที่ทำหน้าที่เหล่านี้มักเป็นบุคคลคนเดียวกัน หรืออาจเป็นคนละคนกัน ให้ลองนึกถึงว่าในสถานที่ทำงาน ในยามที่เราไม่สบายใจ มีปัญหาหรือความเครียด เรามักนึกถึงบุคคลที่เราอยากขอคำปรึกษา รับฟังทุกข์ร้อนของเรา ทำให้เราสบายใจ ให้สามารถฟันฝ่าปัญหาและทำงานต่อไปได้ ซึ่งเราอาจเรียกบุคคลนี้ว่าเป็นผู้ให้คำปรึกษา ในบางโอกาสที่เราติดขัดเรื่องการทำงาน ต้องการรับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ที่เคยพบประสบปัญหานั้นมาก่อนและได้พบทางแก้ไขเราก็อาจเรียกบุคคลนั้นว่าเป็นพี่เลี้ยง ในบางกรณีเราอยากพัฒนาความสามารถในการสอน ในบางเรื่อง เราอาจรับคำชี้แนะจากบุคคลที่เราเชื่อว่าเขาจะช่วยเหลือเราได้ อาจไปสังเกตการสอน หรือให้เขามาช่วยเหลือในบางคราว จนกระทั่งเราสามารถจัดการเรียนการสอนในเรื่องนั้นๆ เราก็จะเรียกบุคคลที่ว่าผู้ชี้แนะ ซึ่งเราอาจมีทั้งผู้ให้คำปรึกษา พี่เลี้ยง และผู้ชี้แนะ รวมอยู่ในตัวบุคคลคนเดียวกัน แต่ในบางกรณีโดยเฉพาะผู้ชี้แนะ ก็อาจจะมีได้หลายๆ คน ครูบางคนเก่งในเรื่องสอนทักษะ

กระบวนการกลุ่ม บางคนเชี่ยวชาญเรื่องการผลิตสื่อ บางคนเราอาจขอรับคำชี้แนะเรื่องการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ รวมทั้งบางกรณีก็จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานไปด้วยก็ได้ ซึ่งบุคคลที่ทำหน้าที่และบทบาทเหล่านี้จะมาช่วยให้การสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ให้เกิดการขับเคลื่อนคุณภาพการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ โดยสรุปหากประมวลบทบาทหน้าที่ต่างๆ ข้างต้นเป็นแผนภาพ จะได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการชี้แนะ การอบรม ระบบพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา

พี่เลี้ยงในฐานะที่เป็นบุคคลสำคัญในขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) มีเอกสารที่กล่าวถึงบทบาทในการดำเนินงานไว้ ได้แก่ Hopkins (1997) ที่เป็นผู้กำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง โดยจัดแบ่งเป็น 2 ด้านคือ การพัฒนาเกี่ยวกับอาชีพ (Career Function) และการพัฒนาจิตวิทยา (Psychosocial Personal Functions) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงบทบาทการส่งเสริมของพี่เลี้ยง (Developmental Mentoring Functions)

การส่งเสริมเพื่อการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Functions)	การส่งเสริมในด้านจิตวิทยา (Psychosocial Personal Functions)
Sponsorship: การสนับสนุนส่งเสริม	Role Modeling: แบบอย่างของพฤติกรรม เจตคติและค่านิยมที่นำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร
Coaching: สอนและให้ข้อมูลป้อนกลับ	Acceptance and Confirmation: ส่งเสริมและให้เกียรติ
Protection: ปกป้อง ช่วยเหลือ	Counseling: ช่วยเหลือในการจัดการปัญหาเกี่ยวกับงานอาชีพ
Challenging Assignment: ส่งเสริมให้คิดและกระทำด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้แสดงความสามารถออกมา	Friendship: ให้ความเอื้ออาทร
Exposure and Visibility: กากับให้แสดงความสามารถระดับที่สูงขึ้น	

#### คุณลักษณะของ Mentee

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2558, น.2) ได้กำหนดคุณลักษณะของ Mentee ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีประวัติในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
3. เป็นผู้ที่มีความผูกพันกับสถานศึกษาและการจัดการศึกษา
4. เป็นผู้ที่มีความใฝ่ฝันและความปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็นผู้ที่ชอบความท้าทายและเต็มใจ พร้อมทั้งจะทำงานนอกเหนือจากงานปกติ
6. เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าและเติบโตในสายอาชีพ
7. เป็นผู้ที่เต็มใจรับฟังคำสอนแนะและข้อมูลป้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนา

ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

Mentor นอกจากเป็นแม่แบบของ Mentee แล้ว ยังมีบทบาทของการเป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับ Mentee ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ข้อควรระวัง หรือประเด็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติตนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น (Political Praps) รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงของ Mentee เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการปรับปรุงความสามารถ และศักยภาพของ Mentee ต่อไป นอกจากนี้ Mentor ยังมีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มี

โอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน

### คุณลักษณะของ Mentor

อัญชลี ธรรมะวิสิฎกุล (2558, น.3) ได้กำหนดคุณลักษณะของ Mentor ไว้ดังนี้

1. มีความสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal Skills)
2. การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence Skills)
3. การตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น (Recognized other's Accomplishment)
4. การมีทักษะของการบังคับบัญชาที่ดี (Supervisory Skills)
5. มีความรู้ในสายวิชาชีพหรือสายงานของตน (Technical Knowledge)

### บทบาทหน้าที่ของ Mentor

อัญชลี ธรรมะวิสิฎกุล (2558, น.3-4) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาที่พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีม การนำ Mentoring แบบกลุ่มมาใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร จะมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง โดย Mentoring หรือ Learning Leader จะมีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. Guide Mentor จะเป็นผู้แนะแนวแก่กลุ่ม Mentee ในการระมัดระวังอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ที่จะสร้างปัญหา และอุปสรรคต่อการทำงานที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ แต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางให้ แต่จะช่วยให้กลุ่ม Mentee มองเห็นภาพของสถานศึกษาในอนาคต เพื่อให้กลุ่ม Mentee กลับไปทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ว่าเขาได้ใช้ทักษะ วิธีการ และพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไร นอกจากนั้น Mentor จะตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่ม Mentee หากคำตอบจะทำให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์ และเทคนิคใหม่ที่จะนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ดังนั้นการเรียนรู้ของ Mentee ทุกคน ซึ่งเป็นพื้นฐานไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้จาก Mentor และจากประสบการณ์ของ Mentee คนอื่นๆ ในกลุ่ม

2. Ally Mentor เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ Mentee แต่ละคนในกลุ่ม Mentee เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของ Mentee แต่ละคน โดยวิธีการให้ Mentee เล่าถึงปัญหาของตน Mentor จะฟังอย่างตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ และให้ข้อมูลความเห็นทั้งด้านดีและด้านไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา และเป็นมิตร

3. Catalyst Mentor เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่ม Mentee มองภาพวิสัยทัศน์และอนาคตของสถานศึกษาว่าจะไปทิศทางใดในอนาคต สถานศึกษาถึงจะดี พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ และจะมีการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา การนิเทศแบบพี่เลี้ยง เป็นเทคนิคในการ

พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ การสรรหาบุคคลที่เป็นพี่เลี้ยง ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานหลายประการเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกหรือพัฒนาพี่เลี้ยงให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับพัฒนาการงาน ดังที่ Miller (2002) ได้เสนอว่า คุณลักษณะพี่เลี้ยงของระบบพี่เลี้ยงสำหรับครูวิทยาศาสตร์ ควรมีดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes)
  - 1.1 ช่วยให้ครูเกิดความมั่นใจในตนเอง
  - 1.2 การให้โอกาสในการคิดสะท้อนการทำงาน
  - 1.3 เป็นแรงบันดาลใจในการสอน
  - 1.4 ช่วยเหลือในการคิดสะท้อนการทำงาน
  - 1.5 ให้การเสริมแรงทางบวก หนุนใจให้พัฒนางาน
2. คุณลักษณะที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำงาน (System Requirements)
  - 2.1 ทักษะการดำเนินการพูดคุย และอภิปรายเกี่ยวกับเป้าหมายในการพัฒนางาน
  - 2.2 การนำเสนอเนื้อหาความรู้ที่จำเป็น
  - 2.3 ให้แนวทางเกี่ยวกับเอกสารหลักสูตรและเอกสารประกอบต่าง ๆ
  - 2.4 อภิปรายเรื่องนโยบายและกระบวนการทำงาน
3. ความรู้เกี่ยวกับการสอน (Pedagogical Knowledge)
  - 3.1 แนะนำการเตรียมการสอน
  - 3.2 ช่วยการจัดการชั้นเรียน
  - 3.3 ช่วยเหลือและชี้แนะเกี่ยวกับเทคนิคการถามคำถาม
  - 3.4 ช่วยเหลือเรื่องยุทธวิธีการสอน
  - 3.5 ช่วยเหลือและชี้แนะเรื่องการวัดและประเมิน
  - 3.6 ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
  - 3.7 ช่วยเหลือเรื่องการจัดการตารางการทำงาน
  - 3.8 ช่วยเหลือเรื่องสื่อการสอน
4. การเป็นแบบอย่าง (Modeling)
  - 4.1 เป็นแบบอย่างในการสอน
  - 4.2 อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ทางการสอน
  - 4.3 ช่วยสอนในหัวข้อที่ยาก

## 5. การให้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการสอน (Feedback)

### 5.1 การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยคาพูด

### 5.2 การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครู

### 5.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยการเขียน

นอกจากนี้ยังมี Simmons (1998) ที่กล่าวว่า นักวิชาการที่เลี้ยงควรมีความเอื้ออาทร มีความรู้ เป็นที่พึ่งพิงได้ และมีอารมณ์ดี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญ หน่วยงานที่คัดเลือกที่เลี้ยงครูควรใช้เป็นเกณฑ์กว้างๆ เหล่านี้ในการคัดเลือก

1. การเป็นแบบอย่างของผู้เป็นมืออาชีพ (Professional Role Model) โดยส่วนใหญ่ มักเป็นผู้ให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้เรียน ยินดีที่จะมีผู้เข้าไปสังเกตการสอนของตนเอง ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์

2. การมีจิตอาสารับใช้ (Voluntary Servants) คุณลักษณะนี้จำเป็นมากสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ที่เลี้ยงของครู ที่นอกจากจะพัฒนางานของตนเองแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะที่มีจิตอาสาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นด้วย

3. การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Good Communicators) หมายถึงทักษะที่ใช้สื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ การฟัง การถามคำถาม การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ มีความสามารถรู้จังหวะว่าเวลาใดควรฟัง เวลาใดควรให้คำแนะนำ ให้ครูสามารถมั่นใจที่จะนำปัญหาเข้ามาพูดคุยด้วย การมีใจที่เปิดกว้าง และรับฟัง แม้ว่าอาจไม่เห็นด้วย

4. การเป็นผู้ประสานงานที่ชาญฉลาด (Astute Diplomats) ผู้ที่ต้องให้การดูแลมักทำงานผิดพลาดอันเป็นเรื่องปกติอยู่แล้ว ที่เลี้ยงครูมีหน้าที่ช่วยชี้ให้เห็นความผิดพลาด และพัฒนาทักษะการคิด เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

5. การเป็นผู้มีความมั่นคงทางจิตใจ (Self-Reliant Individuals) การไม่รู้สึกรู้ว่าต้องชิงดีชิงเด่นแข่งขัน เพราะบางครั้งครูใหม่เองก็มีความสามารถในบางเรื่องสูง เพราะการเป็นที่เลี้ยงของครูไม่ใช่การต้องไปกำกับหรือควบคุมผู้อื่น

เรื่องของคุณสมบัติของที่เลี้ยงที่จะมาทำงานขับเคลื่อนการจัดการศึกษา อาจกล่าวได้ว่าประกอบด้วย 1.คุณลักษณะภายใน กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน มีจิตอาสาที่จะมาช่วยเหลืองานส่วนรวม 2.คุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ การเป็นแบบอย่างในการทำงาน การสื่อสารกับ ผู้รับ การดูแลรวมทั้งมีความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ต่างๆ มาสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น และที่สำคัญมากคือ การสร้างความไว้วางใจ การมีความสัมพันธ์ที่มีกับผู้รับการดูแล ให้สามารถเผชิญกับอุปสรรคปัญหาต่างๆ ทำทนายให้เรียนรู้ และพัฒนางานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

## การพัฒนาาระบบพี่เลี้ยง

กระบวนการพัฒนาาระบบพี่เลี้ยงเป็นเรื่องสำคัญในฐานะที่เป็นกลไก สำคัญในการสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ซึ่งควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นทางการมากขึ้น มีผู้ที่ให้ข้อคิดในการพัฒนาาระบบพี่เลี้ยงในรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจเป็นแนวคิดสำหรับการนำไปพัฒนาระบบการเป็นพี่เลี้ยงในการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพได้ ดังนี้

Hopkins-Thompson (1997, p.240) ให้ข้อคิดในการเริ่มต้นพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงหรือการชี้แนะอย่างเป็นทางการว่า ควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบ พิจารณาความต้องการขององค์กร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โปรแกรมควรได้รับความเห็นชอบจากองค์กร การวางเป้าหมายในการพัฒนาให้ชัดเจน การกำหนดเส้นทางในการพัฒนา

Thody (1997, p.174) ได้เสนอแนะการดำเนินการโครงการระบบพี่เลี้ยง โดยกลุ่มพี่เลี้ยงทำหน้าที่ดูแลผู้บริหารโรงเรียนให้พัฒนาสมรรถภาพในการบริหาร ดังนี้

1. การเลือกพี่เลี้ยง การให้คนเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงด้วยวิธีการให้อาสาสมัคร แต่ก็ควรมีเกณฑ์ในการคัดเลือกได้แก่ การเป็นผู้มีความสามารถในการชี้แนะผู้อื่นได้
2. การจับคู่พี่เลี้ยงกับผู้รับการดูแล
3. การดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจัดให้สัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนา มีการเก็บข้อมูลการประชุมและผลการเรียนรู้
4. การดำเนินการงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ตามเวลาที่กำหนดไว้และมีการเก็บข้อมูลผลการดำเนินการด้วยอนุทินหรือวิธีการอื่นๆ
5. การประชุมเพื่อสะท้อนผลการเรียนรู้ ประเมินผลการเรียนรู้จากการดำเนินงานในช่วงที่ดำเนินการด้วยตนเอง
6. การรวมกลุ่มเพื่อประเมินและสนับสนุนกันและกัน เป็นการประชุมกลุ่มพี่เลี้ยงเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

Manning (2005, p.75) ได้นำเสนอยุทธวิธีระบบพี่เลี้ยงต่างอายุ (Crass-Age Mentoring Strategy) เป็นการให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษได้ดูแลและเป็นพี่เลี้ยงนักเรียนทั่วไป เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของทั้งนักเรียนที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. การร่วมมือกันกับนักการศึกษาอื่นในระยะเริ่มแรก ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครองและนักเรียน ควรได้รับการให้ภาพการทำงานของยุทธวิธีที่จะใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการนำไปใช้จะประสบความสำเร็จได้ ครูควรได้ร่วมประชุมกับผู้บริหารเพื่ออธิบายวิธีการและประโยชน์ที่ได้แก่นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษและนักเรียนทั่วไป เพื่อความเห็นชอบควรมีจดหมายอธิบายไปยังโรงเรียนและผู้ปกครองเพื่อให้เข้าร่วมโครงการ ผลตอบสนองที่ได้ควรศึกษา และใช้เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนการประชุมร่วมกับครูที่สนใจ



2. การรับสมัครพี่เลี้ยงที่มีศักยภาพ เด็กที่มีความสามารถพิเศษในห้องเรียนต่าง ๆ ได้รับการทาบทามให้เข้าร่วมโครงการ อาจใช้การประกาศและอธิบายตัวโครงการ หรือเข้าไปทาบทามอย่างไม่เป็นทางการในชั้นเรียนจุดที่ศึกษาเน้นไปที่เรื่องความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนตัวโครงการ ในทางกลับกันทักษะความเป็นผู้นำควรบูรณาการเข้ากับการสอนสังคมศึกษา โดยเพื่อให้ผู้เรียนได้ใช้ในการดำเนินการตามโครงการ

3. การจับคู่พี่เลี้ยงกับผู้รับการดูแล (Mentee) เพื่อให้มั่นใจว่ายุทธวิธีจะประสบความสำเร็จนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษควรได้รับการคัดเลือกด้วยความสมัครใจ ผู้ปกครองและครูสนับสนุน รวมทั้งมีวุฒิภาวะ ในกรณีของเราได้รับความร่วมมือจากครูปฐมวัย สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกพี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล คือ ลักษณะส่วนบุคคล ลีลาการเรียนรู้ ลักษณะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นที่ควรนำมาอภิปรายเชิงลึกเพื่อให้มั่นใจว่าในการจับคู่นี้มีความเหมาะสมที่สุด

4. การจัดการอบรมและการทำความเข้าใจแผนการทำงาน ครูควรจัดประชุมพี่เลี้ยงที่ได้รับเลือกและอธิบายโครงการให้ทราบ โดยอาจอำนวยความสะดวกต่างๆ ในขณะที่อบรม

5. การวางแผนให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดความแน่ใจถึงคุณภาพของประสบการณ์ ครูที่ดูแลโครงการอาจมีการพูดคุย กับนักเรียนพี่เลี้ยง การประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับครู ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นคำพูดหรือบันทึกจากผู้ปกครองของทั้งนักเรียนพี่เลี้ยงและนักเรียนที่รับการดูแล การถามคำถาม วัตถุประสงค์การเป็นผู้นำของพี่เลี้ยง ความรู้ และทักษะทางสังคมของนักเรียนพี่เลี้ยง เก็บบันทึก (Anecdotal Journal) บันทึกของพี่เลี้ยงจากการประชุมเดี่ยว (Individual Conference) การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการดำเนินการ และแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา

6. การเสนอผลการดำเนินการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ นักเรียนที่เป็นพี่เลี้ยงนำเสนอบันทึกฉบับสมบูรณ์ ที่มีทั้งความรู้สึกรู้สึก ความคิดเห็น ประสบการณ์การเป็นครูที่ดูแลโครงการ ถ้าเป็นไปได้อาจมีการประชุมร่วมกับผู้ปกครองในสิ้นปีการศึกษา

7. การประเมินผล ในขั้นสุดท้ายคือ การประเมิน บันทึกของพี่เลี้ยงจะได้รับการประเมินโดยครูที่ดูแล เพื่อให้ได้แนวคิดสำหรับการนำโครงการไปใช้ในอนาคต การประเมินความรู้ทางวิชาการของเด็ก ใช้การสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ และการประเมินทักษะทางภาษา ทักษะความเป็นผู้นำ ประเมินจากการประชุมร่วมกับนักเรียน การสังเกตระหว่างทำกิจกรรม

### วิธีการและเทคนิคสำหรับพี่เลี้ยง

วิธีการและเทคนิคสำหรับพี่เลี้ยง เป็นเครื่องมือสำคัญของพี่เลี้ยงใช้ทำงานกับครูหรือผู้รับการดูแล Moors (2001) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงครูไว้ว่า งานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่เรียนรู้จากวิธีการสอนจากวิธีที่ครูของตนเองใช้สอนมา ครูจึงคิดกลับไปยังประสบการณ์ในห้องเรียนในวัยเด็กที่ตนเองเคยได้รับมา แล้วนำไปใช้ในการสอนของตน ถ้ามีประสบการณ์การสอนที่

เป็นตัวอย่างที่ดีจำนวนมากก็ย้อมนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ หากมีจำนวนน้อยหรือมีตัวอย่างที่ไม่ดีมาาก ก็จะเป็นอุปสรรคในการจัดการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ระบบ พี่เลี้ยงครูจึงเข้ามาช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิรูปการสอน ช่วยต้าน “ความรู้เดิม” ที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน ช่วยให้ครูรู้สึกผ่อนคลาย แสวงหาทางเลือกใหม่ และพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม มีงานวิจัยพบว่าครูที่ได้รับการช่วยเหลือในการจัดการเรียนการสอนน้อยมักลาออกจากงานเร็วกว่าคนอื่น หรือ “หมดไฟ” ในการทำงานไปเลย ระบบพี่เลี้ยงครูจึงช่วยเหลือครูให้ได้ทบทวนประสบการณ์ของตนเอง ส่งเสริมครูให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการสอนของตนเองมากขึ้น และได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการทำในสิ่งที่ดีกว่า หรือแตกต่างออกไประบบพี่เลี้ยงครูควรเป็นไปลักษณะที่ไวต่อความรู้สึกและเอื้ออาทร (Sensitivity and Care) เคล็ดลับในการทำงานที่ช่วยให้ดำเนินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง มีดังนี้

1. ไวต่อจังหวะก้าวการเรียนรู้ของครู ผู้ใหญ่เรียนรู้ในอัตราที่แตกต่างกัน การทำงานจึงต้องจัดให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคนอย่างไร้ใจและเข้าใจ โปรรตระลึกว่าเรากำลังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตามลำดับเป็นเวลานานแล้ว จึงจำเป็นต้องอาศัยเวลาและฝึกวิธีทั้งไม่เรียนหรือละทิ้งความรู้ชุดเดิม (Unlearn) หรือการเรียนรู้เรื่องเดิมด้วยมิติของการเรียนรู้อันใหม่ (Relearn)

2. การคาดหวังงานหรือการตอบสนองต่องาน (High-Quality Work and Response) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่บางทีเกิดขึ้นเล็กน้อยมาก และอภิปรายในทุกความพยายามที่เกิดขึ้นเมื่อไปถูกทาง ทั้งครูและพี่เลี้ยงครูจะรู้ว่ามันเกิดขึ้นแล้ว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสงบ ให้มากกว่าการตั้งมาตรฐานที่สูงเกินไป ถ้าพฤติกรรมหรือการปฏิบัติยังไม่เป็นไปตามที่ตั้งหวังไว้ให้ชื่นชมกับความสำเร็จเล็กๆ ทำงานต่อไปและรักษาเป้าหมายที่ถูกต้องนั้นเอาไว้และก็ทำงานต่อไป

3. การถามคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เมื่อได้พูดคุยถึงการเปลี่ยนแปลง ควรถามคำถามที่ให้มากกว่าเพียงคำตอบเดียว พี่เลี้ยงครูจะเป็นแม่แบบ (Modeling) ว่าการเป็นครูควรมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนอย่างไร เหมือนกับที่พยายามช่วยให้ครูสะท้อนการพัฒนาของตนเอง

4. ใช้วิธีการสะท้อนและทำซ้ำ (Reflection and Repetition) การช่วยให้ครูพิจารณาสิ่งที่กระทำอยู่ (Watch) และไตร่ตรองการเรียนรู้ (Reflect) ของตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การเริ่มต้นโปรแกรมพี่เลี้ยงครู ควรเริ่มด้วยการพูดคุยกับคณะทำงาน อธิบายว่าระบบพี่เลี้ยงว่าจะมีประโยชน์อย่างไร และจะเริ่มต้นอย่างไร ขอให้ผู้เป็นอาสาสมัครที่จะเป็นพี่เลี้ยงครู และครูผู้สอนร่วมกัน อภิปรายหาประเด็นการพัฒนาการเรียนการสอนที่ต่างมีความมั่นใจพอที่จะร่วมกันพัฒนาให้ดีขึ้น การสังเกตการสอนของครูแต่ละคน ควรเริ่มที่การสังเกตครูแต่ละคนในชั้นเรียน โดยใช้เวลาอย่างน้อยเป็นเวลา 1 ชั่วโมง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใดควรเป็นพี่เลี้ยงของครูคนนั้น และพี่เลี้ยงก็อย่าทักท้วงเอาว่าได้เข้าใจการสอนของครูผู้นั้น ทั้งหมดแล้ว เพราะความเป็นจริงอาจต้องใช้เวลาอย่างน้อย

ร่วมเดือน ที่จะเข้าใจสภาพการจัดการเรียนการสอนทั้งหมดของครูผู้นั้น ใช้วิธีการประเมินตนเองอย่างง่าย ที่ช่วยให้ครูระบุเกี่ยวตนเองในเรื่อง จุดเด่น ความสนใจและสาขาวิชาที่ต้องการพัฒนา โดยถามคำถามในลักษณะดังนี้

1. สาขาวิชาอะไรในหลักสูตรที่คุณรู้สึกชอบเป็นพิเศษที่วางแผนและทาการสอน
2. สาขาวิชาอะไรที่คุณรู้สึกว่าต้องการแนวความคิดหรือข้อมูลเพิ่มเติม
3. การเรียนรู้ในชั้นเรียน แบบใด ที่นักเรียนชอบ อาจถามนักเรียนว่าทำไมจึงชอบ

ระบุจุดเด่น และสาขาวิชาที่ต้องการพัฒนา โดยเข้าไปสนทนากับครูแต่ละคนเกี่ยวกับกระบวนการครูพี่เลี้ยง เพื่อเลือกสาขาวิชาหรือเรื่องที่จะทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการที่ดีที่เลือกจุดเน้นเพียงบางด้านที่เป็นจุดเน้น (Focus) ในการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ การทำงานระหว่างครูและพี่เลี้ยงครูเน้นในจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาพยายามจัดการทันทีให้ยุติลงโดยเร็ว ไม่ประณามหรือทำให้ต้องกระทบกระเทือนความรู้สึกของทั้งสองฝ่าย

กล่าวโดยสรุป แล้วระบบพี่เลี้ยงครู (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นระบบการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Development) เน้นที่การพัฒนาครูที่เป็นรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยๆ โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ หรือมีความรู้เรียกว่าพี่เลี้ยง (Mentor) กับอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รับการพัฒนาดังกล่าว เรียกว่า ผู้รับการช่วยเหลือดูแล (Mentee) มาทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาที่มีความต่อเนื่องเป็นเวลานาน (Continuing Professional Development) โดยพัฒนาครอบคลุมทั้งเรื่องส่วนบุคคลและความรู้ความสามารถทางด้านวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่เอื้อให้ครูบรรจุใหม่หรือผู้ที่เข้ารับการทำงานใหม่ ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความทางด้านวิชาชีพ อย่างเป็นระบบ โดยใช้กลไกสำคัญ คือ การฝึกให้คิดไตร่ตรองการเรียนรู้หรือการทำงาน (Learning Reflection) การที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงมีคุณภาพจึงต้องมีการพิจารณาเชิงระบบตั้งแต่การสรรหาพี่เลี้ยง การพัฒนาพี่เลี้ยง และระบบการทำงานร่วมกันระหว่าง พี่เลี้ยงและครู ซึ่งในกระบวนการพัฒนาดังกล่าวนั้น ยังอาศัยชุดความรู้อื่นๆ เข้ามาสนับสนุนได้แก่ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของผู้เรียน หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนกระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาครูแบบอื่นๆ ได้แก่ การชี้แนะ (Coaching) การให้คำปรึกษา (Counseling) จึงจะทำให้ระบบการเป็นพี่เลี้ยงมีคุณภาพ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเรื่องของการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) พี่เลี้ยงหรือ Mentor จัดว่าเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนคุณภาพให้ชุมชนการเรียนรู้ของครูสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในช่วงปีที่ผ่านมาระบบราชการไทยมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้านมิใช่เพียงรู้จักในงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ความรอบรู้รอบด้านที่ว่านี้คือ การส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งข้อดีก็คือเปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้เรียนรู้หา

ประสบการณ์จากงานใหม่ๆ เปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่เป็นการกระตุ้นให้ได้พัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมผู้นำในอนาคตที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจน พัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างไรก็ตาม การหมั่นเวียนงาน อาจทำให้หลายคนเกิดความกังวลว่างานจะต้องเกิดการสะดุด ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากการทำงาน ต้องใช้เวลาในการสั่งสมความชำนาญ และโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ของแต่ละคนอาจแตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละหน่วยงานซึ่งยากจะคาดเดาได้ว่าการ ถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นในงานจะมีมากน้อยเพียงใด

#### ความหมายของการสอนงาน

ความหมายของการสอนงาน นักวิชาการและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายท่านทั้งใน ประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการสอนงานไว้ ดังนี้

โฟนีเย่ (Fournier and Ferdinand F, 1978, p.234) กล่าวถึงการสอนงานว่า เป็นการ อภิปรายแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้จัดการและพนักงานในสายการบังคับบัญชาเพื่อรับรู้ และปรับเปลี่ยน พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร

ไอบาร่า (Ibarra, 2005, p.71) กล่าวว่า การสอนงาน คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ ผู้จัดการและหัวหน้างานต่างก็มุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือพัฒนาความสามารถของ บุคลากร กระบวนการดังกล่าวขึ้นกับความร่วมมือร่วมใจภายใต้ส่วนประกอบ 3 ประการ ซึ่งได้แก่ ความช่วยเหลือด้านเทคนิคการทำงาน แรงสนับสนุนส่วนตัว และความท้าทายส่วนบุคคล ส่วนประกอบทั้งหมดนี้ประสานอยู่ด้วยกันด้วยความเข้าใจกันระหว่างผู้จัดการ/ผู้สอนงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้เรียนงาน เนื่องจากการสอนงานเป็นประสบการณ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จใน การสอนงานจึงต้องอาศัยความเข้าใจด้วยดี

คินลอร์ (Werner, and DeSimone, L, 2006) กล่าวว่า การสอนงานเป็นการพูดคุย ระหว่างผู้จัดการและพนักงานตามกระบวนการที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น พร้อมกับ ความสัมพันธ์ที่ดีและข้อผูกพันในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน

สมิต สัจฉกร (2547, น.14 ) กล่าวว่า การสอนงานเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์โดยตรง ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะหัวหน้าย่อมมีประสบการณ์ในงานที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี ย่อม เข้าใจลักษณะงาน การได้สอนงานให้กับลูกน้องย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ต่อกันและลูกน้องเมื่อ ได้รับการถ่ายทอดความรู้ย่อมเกิดความสัมพันธ์อันดีและเป็นการมอบหมายงานของหัวหน้างานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นว่าการ สอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของหัวหน้าที่พึงปฏิบัติในอันที่จะจะทำให้ลูกน้องเกิดความเข้าใจงาน

มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์การในที่สุด

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, น.72) ให้ความหมายว่า การสอนงาน หมายถึง กระบวนการที่หัวหน้างานเข้าไปช่วยให้ลูกน้องของตนเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่องค์กรกำหนดด้วยการแนะนำ มอบหมายงาน และการให้ผลสะท้อนกลับ ทั้งในด้าน ผลงานและพฤติกรรมการทำงานแก่ลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุง ตัว ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผลผลิต หรือการเปลี่ยนแปลงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กร คาดหวัง โดยการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงาน อันจะนำไปสู่การเติบโตทางอาชีพ ที่สูงขึ้นของพนักงานคนดังกล่าวต่อไป

อำนาจ แสงสว่าง (2544, น.99) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่า การสอนงาน คือ การ ทำงานโดยมีพนักงานที่ชำนาญหรือผู้บังคับบัญชาเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอนแล้วให้ พนักงานลงมือทำ มีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้พนักงานมีการนำไปใช้ คิดเป็น ทำเป็น และ แก้ปัญหาได้

พรรณิ สนวนเพลง (2550, น.15) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ อย่างหนึ่ง ที่มีความเหมาะสมในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ในของผู้บริหาร สายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาผู้บริหารในสำนักงานอธิการบดี โดยการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรมาแปลงสู่การปฏิบัติงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, น.15) และสายัณห์ พานิช (2548, น.80) ให้ความเห็น สอดคล้องกันว่า การสอนงานคือ การที่หัวหน้างานได้ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการ ทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน จนสามารถทำงานได้เองอย่าง ถูกต้องและมีประสิทธิภาพตลอดจนการควบคุม ดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมาย ขององค์กร

ชนิตวรสณ ตรีวิทยาภูมิ (2558) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่า การสอนงาน คือ การ เรียนรู้งานโดยมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอน และให้ผู้รับ การสอนลงมือปฏิบัติ มีการติดตามการทำงานเพื่อให้ผู้รับการสอนมีการนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน คิดเป็น ทำเป็น ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานและเกิดความมั่นใจ

สาวตรี ลำดับศรี (2558) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่าการสอนงานหมายถึง การที่ หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายว่ามีวัตถุประสงค์และข้อ ปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด รวดเร็ว และเป็นการพัฒนา ชิดความสามารถ รวมทั้ง เป็นการช่วยเหลือ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2558) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่า เทคนิคการนิเทศสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนงานครู โดยผู้สอนงาน (Coach) อาจเป็นผู้บริหารสถานศึกษาผู้หนึ่งที่ภายในที่สามารถเป็นผู้สอนงานได้ ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ส่วนใหญ่เป็นครูที่อยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน การนิเทศสอนงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) และพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของครู (Coaching) เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่ำ ผู้เรียนออกกลางคัน สื่อที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่มีคุณภาพ ซึ่งการร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนงาน (Coach) และผู้ถูกสอนงาน (Coachee) อย่างไรก็ตามการที่จะสอนงาน (Coaching) ได้ดีนั้น ต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน

อนงค์ศิริ วิชาลัย (2554) ได้ให้ความหมายของการสอนว่า เป็นการบอกวิชาความรู้ให้เข้าใจโดยบอกวิธีหรือทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง คนส่วนใหญ่จึงเข้าใจว่าการสอน คือการถ่ายทอดความรู้โดยการบอก อธิบายขยายความให้เข้าใจ ครูจึงเป็นผู้รู้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เหนือกว่าผู้เรียน แต่นักวิชาการอธิบายความหมายของการสอนไว้ว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คาดหวัง จากไม่รู้เป็นผู้มีความรู้ มีความเข้าใจ จากที่ทำได้หรือทำไม่เป็น เป็นผู้ทำได้ทำเป็น

จากความหมายและแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่าการสอนงาน หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะแนะนำและให้คำปรึกษาครูในการหาทางแก้ไขปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้งานอย่างหนึ่งของพนักงานและยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย

### ความสำคัญของการสอนงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) การสอนงานมีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าเมื่อยี่สิบปีที่แล้ว ดังนั้น ความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่มีอยู่ย่อมล้าหลังหรือไม่เพียงพอ จำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ จึงเป็นความท้าทายต่อการบริหารจัดการอย่างสูง ความหลากหลายซับซ้อนในการบริหารจัดการและงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งยังมีความเปลี่ยนแปลงในแต่ละวัน ทำให้ต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้ ความรู้ ความสามารถ และทักษะให้ตรงกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการสร้างทักษะฝีมือแรงงานให้มีระดับที่สูงขึ้น รวมถึงได้กำหนดให้ข้าราชการต้องมีระดับขีดความรู้ ความสามารถ (Competency Level) ตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การสอนงานเป็นการ

เตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในตำแหน่งที่กำหนด และยังเป็นการเตรียมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อบุคลากรมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย การบริหารต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้เป็นบุคลากรที่เป็นคนดี คนเก่ง แล้วยังต้องพัฒนาให้เป็นนักสอนงานที่เชี่ยวชาญ (Expert Coaching) ในอนาคตให้ถ่ายทอดสอนงานคนอื่นๆ ต่อไป การสอนงานถือเป็นเทคนิคหนึ่งในการฝึกอบรมพนักงานที่มีประสิทธิผลและใช้กันอย่างแพร่หลายแทบทุกองค์กร การสอนงานเป็นการทำงานและเรียนรู้กันไปด้วยในตัว โดยผู้บังคับบัญชาสอนพนักงานให้มีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ โดยไม่ลืมนึกที่จะติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด การจะใช้วิธีนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้นแต่จะต้องแนะนำวิธีการที่พนักงานจะใช้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าสายอาชีพของตนต่อไป กระบวนการ วิธีการในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีอย่างหลากหลาย ซึ่งต่างก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรแตกต่างกันไป วิธีการที่ถือว่าเป็นประสิทธิภาพและช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืนวิธีหนึ่งคือ การสอนงาน เนื่องจากสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์กรหวังให้เกิดขึ้น ดังภาพที่ 3

ประเภทของการพัฒนาวิชาชีพ (Continuing Development Components)	ระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้น			
	ความตระหนัก	ความรู้	ทักษะ	การนำไปใช้
การให้ศึกษาค้นคว้า การอ่านหรือการฟังบรรยาย				
การให้เห็นเป็นแบบอย่างและการได้สังเกตการณ์ปฏิบัติงานที่ดี				
การให้ฝึกปฏิบัติสถานการณ์จำลองและมีเพื่อนให้ข้อมูลย้อนกลับ				
การรับการชี้แนะ/ การสอนเพื่อพัฒนาความสามารถ				

ภาพที่ 2 ตารางประเภทการพัฒนาวิชาชีพ (Continuing Development Components)

ความสำคัญของการสอนงาน ไม่เพียงแต่ทำให้ลูกน้องทำงานได้เท่านั้น แต่ต้องทำงานเป็น ด้วย การทำงานเป็นไม่ใช่เพียงแค่ว่า เข้าใจ ทำได้ แต่ต้องสามารถนำไปประยุกต์ได้ด้วย ซึ่งการสอนงานไม่ได้สอนเพียงแต่องค์ความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์เท่านั้น แต่จะต้องแฝงไปด้วยการสอนให้คนคิดเป็น พัฒนาเป็นอีกด้วย นอกจากนี้การสอนงานยังมีประโยชน์ในเรื่องต่างๆอีกมากมาย เช่น ช่วย

ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะสถานะจากหัวหน้าลูกน้อง จะกลายเป็นครูกับลูกศิษย์ ซึ่งโดยสามัญสำนึกของคน โดยเฉพาะคนไทย คำว่า ครู นั้นมีความหมายมากกว่าหัวหน้าอย่างแน่นอน แต่หัวหน้าจะกลายเป็นครูทุกคนหรือไม่ ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าคนนั้นๆ ว่าสามารถทำให้ลูกน้องยอมรับได้มากน้อยขนาดไหนช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลองผิดลองถูก

การสอนงานเปรียบเสมือนการจูงมือคนข้ามถนน เราก็สามารถอธิบายเขาไปด้วยว่าก่อนข้ามถนนจะต้องมองซ้ายมองขวาเพื่อดูว่ามีรถมาหรือไม่ ระยะห่างแค่ไหนถึงจะสามารถข้ามได้อย่างปลอดภัย และในขณะที่กำลังเดินข้ามถนนนั้นเราก็สามารถสอนเขาได้ว่าต้องเดินด้วยความเร็วระดับไหน ต้องคอยสังเกตรถทั้งซ้ายและขวา ต้องเดินตรงทางม้าลาย ฯลฯ ก่อนที่จะฝึกให้เขาเดินโดยเราไม่ต้องจูงมือ และหลังจากนั้นก็ค่อยๆ ปล่อยให้เขาเดินเองโดยเราไม่จำเป็นต้องเดินตามไป แต่อาจจะยังคงคอยส่งเสียงสอนเขาเป็นระยะๆ ช่วยให้องค์ความรู้ในองค์การถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง การสอนงานที่เป็นระบบจะช่วยให้องค์ความรู้ที่เกิดจากเทคโนโลยี ประสบการณ์และทักษะของคนในองค์การถูกถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นต่อไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพิงความสามารถเฉพาะตัวของคนบางคน บางกลุ่มลง

การสอนงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจพัฒนาความสามารถของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง ซึ่งจะเรียกผู้สอนงานว่า Coach โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) เช่น ผู้อำนวยการอาวุโส ผู้อำนวยการ หรือเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) เช่น ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการฝ่าย หรือจะเป็นผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน เป็นต้น และเราจะเรียก ผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มเดียวกันที่เรียกว่า Coachee (เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ และ พจนารถ ชีบังเกิด. 2555, น.73)

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ และ พจนารถ ชีบังเกิด (2555, น.36) กล่าวว่า การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงานที่จะต้องตก



ลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) ด้วยอาศัยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้พนักงานสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ต่อได้จริง ฝึกให้พนักงานคิดเป็นทำเป็น และแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนต้องทำหน้าที่ในการกระตุ้นด้วยการชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้พนักงานคิดแก้ไขปัญหาต่อเอง เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนจะต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่พนักงานจะเลื่อนขึ้นไป เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ความสามารถที่ต้องปรับปรุงของพนักงานและจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริมและพัฒนาตามลำดับ

จากแนวคิดข้างต้นการสอนงานการสอนงานถือเป็นกระบวนการ เรียนรู้งานอย่างหนึ่งของพนักงาน และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน การสอนงานมีคุณค่าพิเศษทำให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

#### เทคนิคการสอนงาน

ชนิตวสธรณ ตรีวิทยานุกุมิ (2549) ได้อธิบายถึงเทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปยังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ที่มีหน้าที่ในการสอนงาน ดังนี้ 1. ผู้สอนงานต้องมีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehension) สามารถตอบคำถามของผู้ฝึกงานได้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท 2. ผู้สอนงานต้องเต็มใจที่จะให้ความรู้แก่ผู้ฝึกงาน 3. ผู้สอนงานต้องเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงานแก่พนักงานหรือผู้ฝึกงาน (Trainee) ซึ่งในบางครั้งอาจใช้เวลาานพอสมควร 4. ผู้สอนงานและผู้ฝึกงานต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันและมั่นใจในแนวทางการสอนงานข้อควรระวัง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทุกคนอาจจะไม่ใช่ผู้สอนงานที่ดี บางคนทำงานเก่งแต่สอนคนอื่นไม่เป็น หรือไม่ต้องการส่งต่อความรู้ของตนเองให้กับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีปัญหาสำคัญคือ ความรู้ (K) และทักษะ (S) ในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่อาจจะล้าสมัยไปแล้ว เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความรู้ก็ไม่อยู่นิ่งเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่อายุมากและทำงานมานาน อาจจะไล่ตามเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานไม่ทัน บางหน่วยงานแก้ปัญหาด้วยการจัดฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน ให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพื่อที่จะนำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับลูกน้องได้อีกเป็นจำนวนมากการสอนงานนั้นผู้สอนกับผู้รับการสอนจะต้องใกล้ชิดและมีความเชื่อถือในกันและกัน ผู้สอนจะต้องเชื่อว่าผู้รับการสอนสามารถที่จะรับการสอนได้ ส่วนผู้รับการสอนก็ต้องเชื่อว่าผู้สอนจะสามารถถ่ายทอดความรู้ในการทำงานให้แก่ตนได้

สาวิตรี ลำดับศรี (2558) ได้อธิบายถึงวิธีการสอนงานนั้น ต้องมีการเตรียมการสอน การลงมือทำการสอน ฝึกปฏิบัติ และทดสอบเทคนิคเกี่ยวกับการสอนงาน เทคนิค คือ วิธีการที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับว่าได้ผล ถือว่าเป็นวิธีการที่ใช้โดยผู้ชำนาญการ คือ เทคนิคในการสอนงาน และยังมีเทคนิคอีกหลายอย่างที่ควรพิจารณา คือ 1.เทคนิคการสร้างความต้องการเรียนรู้ใช้ในกรณี ที่ทราบว่าใครจำเป็นต้องได้รับการสอนงานในเรื่องใด 2.เทคนิคการทำให้ผู้รับการสอนมีความพร้อม เป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ทำให้ผ่อนคลายความเครียด ไม่นั่นพิธีการ 3.เทคนิคการ กระตุ้นให้เกิดความสนใจ จะคำนึงถึงประโยชน์และวัตถุประสงค์ของงาน ทำให้ผู้รับการสอนเกิด ความรู้สึกรักอยากเรียนรู้ 4.เทคนิคการอธิบาย เป็นการสอนให้ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่เคยทำมา ก่อน มีการพูดบอกเล่าวิธีการ พร้อมทั้งอธิบายตามขั้นตอนการทำงาน จะต้องเป็นการสื่อสารสอง ทางให้มีการซักถาม 5.เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู 6.เทคนิคการให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ เทคนิคนี้ถ้าจะให้ผู้รับการสอนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ต้องมีการลงมือในขณะทำการสอน เพราะ ถ้าหากมีข้อผิดพลาดจะได้แก้ไขได้ทันที 7.เทคนิคการทดสอบและติดตามผลเมื่อมีการสอนงานแล้ว จะต้องมีการทดสอบเพื่อให้เห็นว่าทำได้และเกิดการเรียนรู้จริงซึ่งในระหว่างการติดตามผล ผู้ฝึกสอน ควรหมั่นตรวจสอบการทำงานของผู้รับการสอนอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อนำไป ปรับปรุงการทำงานต่อไป 8.เทคนิคการเร้าให้เกิดการเรียนรู้ อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โอกาสหรือ เหตุการณ์ต่างๆ เทคนิคต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับการสอน หากผู้รับการสอนทำได้ ถูกต้องสมบูรณ์ ควรมีการชมเชยเพื่อให้กำลังใจและอยากเรียนรู้มากขึ้น 9.เทคนิคการสร้าง ความเชื่อมั่นเป็นการทดลองทำด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้ และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญทำให้เกิดความ เชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้ 10.การสอนงานผู้ใหญ่ต้องระลึกไว้เสมอว่า ผู้ใหญ่อาจคือเหมือนเด็ก แต่ เมื่อเกิดความพอใจแล้วก็จะกลายเป็นเด็กหัวอ่อน การสอนเป็นการฝึกอบรมในงาน จึงควรทำให้ งานนั้นน่าเรียนรู้ เพื่อให้ผู้รับการสอนสนุกไปกับการรับการสอนมิใช่การถูกเคี่ยวเข็ญให้เรียนรู้ใน สิ่งที่ไม่ต้องการ การสอนงานผู้ใหญ่ไม่ควรสอนครั้งละมากๆแต่ควรจะให้ทดลองฝึกปฏิบัติให้ เกิดความมั่นใจและเกิดความชำนาญตามมา

#### กระบวนการสอนงาน

หน้าที่ของหัวหน้างาน คือ การเผชิญหน้าและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในงานของ บุคลากร ซึ่งการสอนงานเป็นเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยได้ตามกระบวนการต่อไปนี้

1. การระบุพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งพิจารณาจากความเบี่ยงเบนของ พฤติกรรมจากมาตรฐานการทำงาน
2. การวิเคราะห์เพื่อการฝึกงาน (Coaching Analysis) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในงาน และหาวิธีการแก้ไขเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผลการปฏิบัติงานที่ต่ำย่อมมาจากหลายสาเหตุมีทั้ง

พนักงานที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ การตอบคำถามตามกระบวนการวิเคราะห์ จะนำไปสู่สาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งหัวหน้าควรจะตรวจสอบและกำหนดวิธีการแก้ไข โดยอาจกระทำผ่านงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) หรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เช่น การจัดฝึกอบรม การแนะนำ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Werner et al., 2006, pp.373–377)

โพนีย์ (Fournier and Ferdinand F, 1978, pp.145–109) ได้อธิบายขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อการฝึกงานที่หัวหน้างานใช้วิเคราะห์ว่าอะไรกำลังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ชี้ให้เห็นถึงการทำงานที่ไม่น่าพึงพอใจ การปฏิบัติงานของพนักงานก็คือพฤติกรรม สิ่งที่เขาทำเรียกว่า การทำงาน ในฐานะหัวหน้างานต้องรู้ให้ได้ว่า อะไรคือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะถ้าหากหัวหน้าไม่สามารถชี้ชัดได้ อาจทำให้พุดกันคนละเรื่อง
2. คำนึงกับเวลาหรือไม่ บ่อยครั้งที่หัวหน้างานมักจะซ้ำเติมและพัวพันกับการพุดคุยถึงสิ่งเรียกว่า ระเบียบวินัย ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง หากไม่สำคัญจงอย่าเสียเวลากับมันเพราะอาจทำให้เสียสัมพันธภาพโดยใช้เหตุ
3. พนักงานรู้หรือไม่ว่าการทำงานของตนไม่เป็นไปในลักษณะที่ควรจะเป็น หนึ่งในบรรดาเหตุผลสำคัญๆ ของการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจ คือ การไม่มีผลสะท้อนกลับให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานที่พวกเขากำลังทำอยู่
4. พนักงานรู้หรือไม่ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกคาดหวังว่าต้องทำให้เสร็จ เมื่อหัวหน้างานพบว่าการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพเพราะพนักงานไม่รู้ถึงสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำ วิธีแก้คือ จงให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่ถูกคาดหวังว่าต้องทำให้เสร็จและเมื่อไหร่
5. มีอุปสรรคใดที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานบ้าง หัวหน้างานควรพิจารณาว่ามีอุปสรรคที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของลูกน้องหรือไม่ หากมีเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องกำจัดอุปสรรคดังกล่าวออกไปโดยมิต้องหารื้อกับลูกน้อง เพราะเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน
6. พนักงานรู้วิธีปฏิบัติงานหรือไม่ หากปัญหาการปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งกำลังเกิดขึ้นเพราะพนักงานไม่รู้วิธีดำเนินงาน ทางแก้คือ จัดให้มีการฝึกอบรมหรือการปฏิบัติงาน หรือหากรู้ในสิ่งที่พนักงานควรปฏิบัติแต่ไม่เคยมีโอกาสปฏิบัติเลย ก็ควรให้โอกาสในการปฏิบัติงานนั้นๆ
7. การทำงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงลบหรือไม่ หากใช่ทางแก้ปัญหาคือ จงเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ดังกล่าวหรือโยกย้ายพนักงาน ในลักษณะดังนี้ การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์โดยขจัดผลลัพธ์เชิงลบ หรือเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์โดยจัดให้มีผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับการทำงานลักษณะเดียวกันในทันที เพื่อทำให้มีน้ำหนักเหนือกว่าผลลัพธ์เชิงลบ

8. ผลลัพธ์เชิงบวกเป็นผลที่ตามติดมาจากการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ พฤติกรรมที่มีผลลัพธ์เชิงบวกติดตามมา พฤติกรรมนั้นมักจะเกิดขึ้นซ้ำอีก หากพบว่าไม่มีจึงเปลี่ยนผลลัพธ์ดังกล่าวให้เป็นผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแทน

9. พนักงานทำได้หรือไม่ หากต้องการทำ คำตอบในข้อสุดท้ายนี้ หากตอบว่า “ไม่” คงไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากให้แผนบุคคลดำเนินเรื่องให้ออก หากคำตอบคือ “ได้” ก็เริ่มกระบวนการขั้นต่อไป

Fournier and Ferdinand F (1978, p.234) ได้กล่าวไว้ว่า การสนทนาเพื่อการฝึกงาน (Coaching Discussion) เป็นการแนะนำการอภิปรายปัญหาให้กับพนักงาน โดยมีสมมติฐานว่าหัวหน้าได้ผ่านขั้นตอนการทำการสนทนาวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว และได้รับการยืนยันว่าพนักงานสามารถปรับพฤติกรรมดังกล่าวได้หากต้องทำเป้าหมายของการสนทนาเพื่อการฝึกงาน คือ การอภิปรายเพื่อให้พนักงานยอมรับว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นปัญหาและยอมรับวิธีการแก้ไข มีขั้นตอนดังนี้

1. ทำให้พนักงานยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดโดยปกติจะใช้เวลาครึ่งหนึ่งของเวลาในการสนทนาเพื่อการสอนงานทั้งหมด มีเหตุผล 2 ประการเท่านั้นที่จะทำให้ลูกน้องเชื่อว่ามีปัญหาอยู่ คือ ประการแรก พนักงานมองเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดแก่ตัวเขาถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงขึ้น

2. หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันปรึกษาหารือถึงแนวทางแก้ไข ควรทำให้มากเท่าที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา

3. ร่วมกันตกลงเลือกวิธีแก้ไขปัญหานั้นที่จะนำมาใช้ ต้องร่วมกันระบุว่าอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ และต้องทำเมื่อไร

4. ติดตามประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่าได้ปฏิบัติตามที่ตกลงกันไว้ หากไม่มีการรับรองการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีแรงสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เลย

5. รับรองต่อความสำเร็จ คำชมเชยจากหัวหน้า คือ การยอมรับต่อผลสำเร็จของเขา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความพยายามในการแก้ปัญหา การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการรับรองต่อความสำเร็จนั้นมีความสำคัญมากหากผลลัพธ์แสดงว่าลูกน้องไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ หัวหน้าหรือผู้จัดการควรตัดสินใจว่าจะปล่อยปัญหาไว้ หรือโอนย้ายพนักงาน หรือเลิกจ้างพนักงาน และไม่ควรลืมนำปัญหาด้านพฤติกรรมของพนักงานไม่สามารถแก้ด้วยการสอนงานทุกกรณี (Werner et al.r, 2006, p.384)

กล่าวโดยสรุปกระบวนการสอนงานแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ หลังจากพบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับพนักงาน ให้หัวหน้างานทำการวิเคราะห์เพื่อการฝึกงาน คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานมีผลการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไร้ประสิทธิภาพ โดยหัวหน้างานต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ รวมถึง

ประเมินทัศนคติในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น ความเต็มใจในการแก้ไขปรับปรุงตนเอง หลังจากที่พบสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์แล้ว ขึ้นต่อไปคือ การสนทนาเพื่อการฝึกงาน หมายถึง การร่วมกันวางแผนแก้ไขพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น โดยการกำหนดวิธีปฏิบัติแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การระบุนกรอบเวลาในการแก้ไข แนวทางการติดตามผลที่ชัดเจน รวมถึงการให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันความสำเร็จต่อพฤติกรรมการทำงานที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, น.74) ได้กล่าวว่า กระบวนการสอนงานโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ Coach ขั้นตอนนี้เป็นการสังเกตพฤติกรรม เพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงานที่จะ Coach ซึ่งหัวหน้างานสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาใช้เป็นข้อมูลประกอบ ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่า อะไรคือ จุดอ่อนที่พนักงานควรพัฒนา และอะไรคือ จุดแข็งที่ควรส่งเสริมให้พนักงานกระทำให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. การกำหนดแผนการพัฒนาาร่วมกัน ขั้นตอนนี้ คือ ขั้นตอนของการพูดคุยกับพนักงาน เพื่อบอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการพัฒนา “จุดอ่อน” ของพนักงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้หัวหน้างานจะต้องทำให้พนักงานเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง กล่าวคือ หัวหน้าอาจบอกถึงความคาดหวังขององค์กรที่ทำให้ต้องเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรับงานที่ยาก และท้าทายมากขึ้น หรือเพื่อให้เขาสามารถสร้างผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือบอกถึงเป้าหมายที่จะเตรียมตัวเขาสำหรับการ Promote สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นต้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานต้องการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่ออนาคตที่ดีขึ้นของตัวเอง

3. การดำเนินการ Coachingตามแผน เมื่อตัวพนักงานเข้าใจในวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการพัฒนาและได้ร่วมกับหัวหน้างานกำหนดแผนพัฒนาตนเอง (Personal Development Plan : PDP) แล้ว ขั้นตอนที่ 3 คือ การที่พนักงานปฏิบัติตามแผน PDP ดังกล่าว ในขณะที่หัวหน้างานก็คอยให้คำชี้แนะ แนะนำ รวมทั้งการให้ Feedback (การให้ Feedback คือ การให้ข้อมูลทั้งในด้านพฤติกรรมและผลงานแก่พนักงาน ทั้งในด้านที่ดีและด้านที่พนักงานควรปรับปรุง เพื่อให้พนักงานรับทราบ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขตนให้ดียิ่งขึ้น) แก่พนักงานเป็นระยะๆ ตามแผนที่กำหนดร่วมกัน

4. การติดตามและประเมินผล ขั้นตอนที่สุดท้ายนี้มักจะดำเนินควบคู่ไปกับขั้นตอนที่ 3 กล่าวคือ Coaching ที่มีประสิทธิผลนั้น หัวหน้างานจะต้องคอยติดตาม และประเมินผลพนักงานเป็นระยะๆ เช่น ทุกเดือนหรือทุก 3 เดือน เป็นต้น โดยการติดตาม และประเมินผลดังกล่าวกระทำได้หลายวิธี เช่น การตรวจเช็คพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจากทีม หรือเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง

หรือการเรียกพนักงานเข้ามาพูดคุยเพื่อให้ Feedback อย่างเป็นทางการ ทุก 1-3 เดือน เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของผลงาน และพัฒนาการของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน PDP ของพนักงานหรือไม่ มีปัญหา หรืออุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อให้หัวหน้างานปรับเปลี่ยนวิธีการ Coach หรือปรับเปลี่ยนวิธีการให้ Feedback รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนแผน เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จของกระบวนการ Coaching

กมลวรรณ รวมเดชะ (2547, น.25) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการสอนงานนั้น มีขั้นตอนปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนระยะเวลา การสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน เนื่องจากเครื่องมือการสอนงานนั้นจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง เป็นการทำงานเชิงลึก (Deep Approach) และวางแผนร่วมกันว่าในแต่ละครั้งที่ดำเนินการสอนงานนั้น จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

2. ขั้นตอนการสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่ต้องสอนให้กับพนักงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของพนักงานในการทำงาน หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้แนวทางในการสอนงานของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้พนักงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาดังตัวอย่างของคำถามต่อไปนี้

“คุณต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรในอนาคต”

“คุณมีความสามารถหรือข้อได้เปรียบอะไรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย / สิ่งที่ต้องการพัฒนามีอะไรบ้าง”

“คุณจะเริ่มต้นอย่างไร”

“คุณกำหนดช่วงเวลาอย่างไร”

3. ขั้นตอนการเรียนรู้และการสอนจริง กระบวนการสอนจริงเป็นกระบวนการให้พนักงานได้เรียนรู้ในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญก็คือ การสอนพนักงานนั้นจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับพนักงานตามความเหมาะสม พยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สนใจสังเกตการทำงาน of พนักงานหลังจากการสอนงาน และหมั่นสอบถามข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานเสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือไม่ มีปัญหาสงสัยในเรื่องใด ทั้งนี้ในการสอนงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรยกตัวอย่างประกอบการสอนงาน ให้ข้อเสนอแนะและชมเชยเมื่อพนักงานทำถูกต้องเสมอ

4. ขั้นการติดตามและประเมินผลการสอน ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาสอนพนักงานเสร็จแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การ ติดตามและประเมินผลการสอนงาน ไม่ว่าจะ เป็นในช่วงระหว่างสอนเสร็จหรือช่วงภายหลังจากการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามการทำงานของพนักงานและแจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้พนักงานรับทราบ ขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินการสอนงานของตนเองด้วยเช่นกันเพื่อปรับปรุง และปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมหากพนักงานยังไม่เข้าใจ

เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ (2549, น.1) ได้อธิบายว่ากระบวนการชี้แนะหรือการสอนงานโดยทั่วไปมีขั้นตอนของกระบวนการดังนี้

1. ขั้นก่อนการชี้แนะ (Pre-Coaching) ก่อนดำเนินการชี้แนะ มีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน เนื่องจากการดำเนินการชี้แนะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง เป็นการทำงานเชิงลึก (Deep Approach) ดังนั้นประเด็นที่ชี้แนะจึงเป็นจุดเล็กๆ แต่เข้มข้น ช่วยให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง แจ่มแจ้ง ช่วยคลี่ปมบางประการให้เกิดผลในการปฏิบัติได้จริง ในกรณีการสอนกระบวนการคิด มีประเด็นมากมายที่ต้องช่วยกันขยับขับเคลื่อนไปที่ละประเด็น เช่น การใช้คำถามกระตุ้นคิด การใช้กิจกรรมที่ช่วยให้คิดได้อย่างหลากหลาย การใช้ผังกราฟิก (Graphic Organizer) มาใช้ในการนำเสนอความคิด การช่วยให้นักเรียนอธิบายกระบวนการ การคิดกระบวนการทำงานของตนเอง ซึ่งในประเด็นเหล่านี้ก็ยังมีประเด็นย่อยๆ ที่ซ่อนอยู่มากมาย ทั้งผู้ชี้แนะและคุณครูแต่ละคนก็ต้องวางแผนร่วมกันว่าในแต่ละครั้งที่ดำเนินการชี้แนะนั้น จะชี้แนะลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

2. ขั้นการชี้แนะ (Coaching) ในขั้นของการชี้แนะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้น คือ

2.1 การศึกษาต้นทุนเดิม เป็นขั้นที่ผู้ชี้แนะพยายามทำความเข้าใจวิธีคิด วิธีการทำงาน และผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของคุณครูว่าอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นข้อมูลในการต่อยอดประสบการณ์ในระดับที่เหมาะสมกับครูแต่ละคน ซึ่งในขั้นนี้อาจใช้วิธีการต่างๆ กันไปตามสถานการณ์ ได้แก่ การให้ครูบอกเล่า อธิบายวิธีการทำงานและผลที่เกิดขึ้น การพิจารณาร่องรอยการทำงานร่วมกัน เช่น แผนการสอน ชิ้นงานของนักเรียน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน

2.2 การให้คุณครูประเมินการทำงานของตนเอง เป็นขั้นที่ช่วยให้ครูได้ทบทวนการทำงานที่ผ่านมาของตนเอง โดยใช้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมที่ผ่านมา ได้แก่ การสอนที่เพิ่งสอนจบไปแล้ว ชิ้นงานที่นักเรียนเพิ่มทำเสร็จเมื่อสักครู่นี้ มาใช้ประกอบการประเมิน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นสำคัญขั้นหนึ่ง ที่พบว่า ครูไม่ได้ตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองสอนหรือกระทำลงไปนัก แต่การที่จัดให้มีโอกาสได้นึกย้อนและสะท้อนผลการทำงาน ช่วยให้ครูได้ทบทวนและไตร่ตรองว่าตนเองได้ใช้ความรู้ความเข้าใจไปสู่การปฏิบัติอย่างไร มีอุปสรรคปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง คำถามที่มักใช้กันในขั้นนี้มี 2 คำถามหลัก คืออะไรที่ทำได้ดี จะให้ดีกว่านี้ถ้าเราลงมือทำอะไร

2.3 ขั้นต่อยอดประสบการณ์ เป็นขั้นที่ผู้ชี้แนะมีข้อมูลจากการสังเกตการทำงานและฟังครูอธิบายความคิดของตนเอง แล้วจึงลงมือต่อยอดประสบการณ์ในเรื่องเฉพาะนั้นเพิ่มเติม ซึ่งผู้ชี้แนะต้องอาศัยปฏิภาณในการวินิจฉัยให้ได้ว่าคุณครูต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใด หากไม่แน่ใจก็อาจใช้วิธีการสอบถามขอข้อมูลเพิ่มเติม ในขั้นต่อยอดประสบการณ์มักมีการดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ เมื่อพบว่าคุณครูมีความเข้าใจที่ผิดพลาดบางประการ หรือมีปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไข ปรับปรุงความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเมื่อพบว่าคุณครูเข้าใจหลักการสอนดี แต่ยังขาดประสบการณ์ในการออกแบบการเรียนรู้ การสอน ก็จำเป็นต้องเพิ่มเติมความรู้ แบ่งปันประสบการณ์

3. ขั้นสรุปผลการชี้แนะ (Post-Coaching) เป็นขั้นตอนที่ผู้ชี้แนะเปิดโอกาสให้คุณครูได้สรุปผลการชี้แนะเพื่อให้ได้หลักการสำคัญไปปรับการเรียนการสอนของตนเองต่อไป มีการวางแผนที่จะกลับมาชี้แนะร่วมกันอีกครั้งว่าความรู้ความเข้าใจอันใหม่ที่ได้รับการชี้แนะครั้งนี้จะเกิดผลในทางปฏิบัติเพียงใด รวมไปถึงการตกลงร่วมกันเรื่องให้ความช่วยเหลืออื่นๆ เช่น หาเอกสารมาให้ศึกษา ประสานงานกับบุคคลอื่นๆ แนะนำแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม

การสอนงานเป็นเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานได้ทุกระดับ สามารถนำไปพัฒนาได้ในหลายโอกาส การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแทบในทุกองค์กร การสอนงานเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานและเรียนรู้กันไปด้วยในตัว อันนำไปสู่ทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อไป

#### หลักการสอนงาน

กอทเทสแมน (Gottesman, 2000, p.127) ให้ข้อมูลไว้ว่าในการถ่ายโยงทักษะใหม่ (transfer/Internalization of new skills) เมื่อเราใช้วิธีการถ่ายโยงการเรียนรู้ด้วยวิธีการชี้แนะแก่ครู และผู้บริหาร ความรู้และทักษะใหม่จะมีความคงทนมากกว่าวิธีการอื่นๆ กล่าวคือ หลังรับการชี้แนะสามารถจดจำความรู้ได้ถึงร้อยละ 90 และแม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานระดับความรู้ความเข้าใจก็ยังคงอยู่ที่ระดับร้อยละ 90 และมีหลักการชี้แนะ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ (Trust and Rapport) การชี้แนะเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะกับครูรายบุคคลหรือกลุ่มครู ความเชื่อถือและความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้ชี้แนะมีส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินการชี้แนะเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การชี้แนะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้ค้นพบพลัง หรือวิธีการทำงานของตนเอง เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดความยั่งยืนและครูสามารถพึ่งพาความสามารถของตนเองได้ เป้าหมายปลายทางของการชี้แนะ คือ การให้ครูสามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้ด้วยตนเอง สามารถกำกับตนเอง (Self-Directed) ในระยะแรกที่ครูยังไม่สามารถทำด้วยตนเองได้เพราะยังขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการคิด และกระบวนการทำงาน ผู้ชี้แนะจึงเข้าไปช่วยเหลือใน



ระยะแรก จนกระทั่งครูได้พบว่าตนเองสามารถทำได้ด้วยตนเอง เป็นช่วยค้นหาพลังที่ซ่อนอยู่ในตัวครู ออกมา แล้วผู้ชี้แนะก็คืนพลังนั้นให้แก่ครูไป ให้ครูได้ใช้พลังนั้นในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

3. การทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) การดำเนินการชี้แนะอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนของกระบวนการที่ชัดเจน ช่วยให้ครูได้จัดระบบการคิด การทำงาน สามารถเรียนรู้ และพัฒนางานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการชี้แนะเป็นกระบวนการพัฒนาวิชาชีพที่ต่อเนื่อง ในระยะแรก ครูอาจไม่คุ้นเคยกับวิธีการเหล่านี้มากนัก ทำให้ผู้ชี้แนะจำเป็นต้องออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ช่วยให้ครูได้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

4. การพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Ongoing Development) การชี้แนะเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนการสอนได้ ใช้เวลานานในการทำความเข้าใจและฝึกปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมาย การดำเนินการชี้แนะจึงเป็นการพัฒนาที่มีความต่อเนื่องยาวนาน ครอบคลุมทั้งความรู้ใหม่ทางการสอน เกิดขึ้นมากมาย และมีประเด็นทางการสอนที่ต้องทำความเข้าใจและนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน การดำเนินการชี้แนะก็ยังคงดำเนินการคู่ขนานไปกับการจัดการเรียนการสอน จนดูเหมือนเป็นงานที่ไม่อาจเร่งร้อนให้เกิดผลในเวลาอันสั้นได้ จึงเป็นงานที่ต้องค่อยเป็นค่อยไป

5. การชี้แนะแบบมีเป้าหมายหรือจุดเน้นร่วมกัน (Focusing) ในโลกของการพัฒนาบุคลากร ครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้นั้น มีเรื่องราวที่ต้องปรับปรุงและพัฒนามากมายหลายจุด ดังนั้น นักวิชาการที่เลี้ยงจึงต้องตกลงร่วมกันกับคุณครูว่าเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดคืออะไร แล้วร่วมกันวางแผน วางเป้าหมายย่อย ๆ เพื่อไปสู่จุดหมายนั้น

6. การชี้แนะในบริบทโรงเรียน (Onsite Coaching) การปฏิบัติการชี้แนะมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ครูสามารถนำความรู้ ทักษะการสอนที่มีอยู่ไปใช้จัดการเรียนการสอน การประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ตีเกิดขึ้นในสภาพการทำงานจริง การดำเนินการชี้แนะจึงควรเกิดขึ้นในการทำงานในบริบทของโรงเรียน การดำเนินการชี้แนะเป็นการทำงานเชิงลึก เข้มข้น เป็นการช่วยให้ครูเคลื่อนจากความรู้ความเข้าใจในการสอนแบบผิวเผิน (Surface Approach) ไปสู่การทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากขึ้น (Deep Approach) โดยอาศัยกระบวนการลงมือปฏิบัติ ลงมือทำงานการชี้แนะ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องเข้าไปทำงานร่วมกับครูในโรงเรียน (Moon, 2004, p.84)

7. การชี้แนะที่นำไปใช้ได้จริง (Work on Real Content) การชี้แนะในประเด็นหรือเนื้อหาสาระที่เป็นรูปธรรม (Being Concrete) มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ปฏิบัติได้จริง ช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่ผู้ชี้แนะเป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน จึงมีข้อจำกัด ตรงที่ไม่สามารถอยู่กับครูได้ตลอดเวลา การพบปะครูในแต่ละครั้งจึงมีคุณค่ามาก จึงควรใช้เวลาที่มีจำกัดนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด การชี้แนะแต่ละครั้งจึงเน้นไปที่การนำความรู้หรือทักษะไปใช้ได้จริง ได้แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และเป็นขั้นเป็นตอน ไม่เสียเวลาไปกับการอภิปรายหรือพูดคุยกันเชิงทฤษฎี (Knight, 2547, p.33)

8. การทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงาน (After Action Review and Reflection) การสะท้อนผลการทำงาน (Reflection) เป็นวิธีการที่ช่วยให้ครูได้คิดทบทวนการทำงานที่ผ่านมา สรุปเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนครั้งต่อไป การชี้แนะจึงใช้การสะท้อนผล การทำงานนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ จนได้อีกชื่อหนึ่งว่า การชี้แนะแบบมอญย้อนสะท้อนผล การทำงาน (Reflective Coaching) การชี้แนะช่วยให้บุคคลได้สะท้อนความสามารถของตน เพื่อหาจุดที่ต้องการความช่วยเหลือ เป็นการช่วยเหลือรายบุคคลในการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานและพัฒนาความสามารถของตน ไม่ใช่การสอนสิ่งใหม่ จุดพื้นฐานของการชี้แนะอยู่บนพื้นฐานของความรู้หรือทักษะที่มีอยู่แล้ว

#### แนวทางการจัดระบบการสอนงานในสถานศึกษา

การจัดระบบการสอนงาน ในสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรมมีดังนี้

1. กำหนดระบบการสอนงานให้เป็นนโยบายของสถานศึกษา
2. สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของสถานศึกษาให้มีความไว้วางใจ (Trust) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทำหน้าที่นิเทศสอนงาน และครูผู้รับการนิเทศสอนงาน
3. กำหนดใน Job Description ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นิเทศภายในให้ทำหน้าที่เป็น Coach
4. กำหนดเรื่องการ Coaching เป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดและวัดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI : Key Performance Index)
5. เชื่อมโยงผลการทำ Coaching สู่ระบบ Performance Management และระบบจ่ายค่าตอบแทน
6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ดังนี้
  - 6.1 เรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing)
  - 6.2 เรียนรู้โดยการถ่ายทอด (Learning by Teaching)
  - 6.3 เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning by Sharing)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น.10-11) ได้นำเสนอปัจจัยสำคัญและเทคนิคการนำการสอนงานสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

1. จัดทำคู่มือและมาตรฐานการทำงานคู่มือ (Manual) และมาตรฐาน (Standard) การทำงานถือเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการสอนงาน เพราะถ้าไม่มีคู่มือหรือไม่มาตรฐานการทำงาน หรือมีแต่ยังไม่เป็นระบบ แม้ว่าการสอนงานจะมีเทคนิคดีเพียงใดก็ตาม คงไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแน่นอน ดังนั้น ก่อนที่จะมีการสอนงานจริง องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบคู่มือและการมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบและครบถ้วนแล้วจริงๆ แล้วการจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานนี้ เป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์งานเพื่อการสอนไปในตัวอยู่แล้ว เพราะถ้าผู้ที่จะเป็น Trainer ได้มีโอกาส

จัดทำ ทบทวนหรือพัฒนาคู่มือและมาตรฐานการทำงานด้วยตัวเองมาแล้ว เมื่อถึงเวลาสอนงานจริงก็จะทำให้ง่ายขึ้น เพราะมีความรู้ลึกๆจริงในเรื่องที่จะสอน

2. จัดฝึกอบรมหัวหน้า/ผู้สอนงาน การสอนงานไม่ใช่ว่าจับใครมาสอนก็ได้ ไม่ใช่ทำงานเป็นทำงานได้ แล้วจะสอนงานได้ทุกคน เพราะการสอนงานเป็นการทำงานเป็นนั่นไม่เหมือนกัน ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานคือการปฏิบัติงานถูกวิธีได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่การสอนงานคือการถ่ายทอดสิ่งที่มีไปสู่ผู้เรียนและผลของการสอนคือความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ที่ทำงานเป็น ทำงานได้ กล้วยไปสู่การเป็นผู้สอนงานที่ดี จึงต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้หัวหน้าหรือผู้สอนงานมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการวิเคราะห์งาน การวางแผนการสอน ทักษะและเทคนิคการสอน รวมถึงวิธีการประเมินและติดตามผล

3. การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลงาน (KPI = Key Performance Indicator) ของหัวหน้า หัวหน้าหลายคนละเลยการสอนงานลูกน้อง เพราะคิดว่าการสอนงานเป็นภาระมากกว่าเป็นหน้าที่ จึงมัวแต่เอาเวลาไปทำงานอื่น ทั้งๆที่การสอนงานถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของหัวหน้า ดังนั้น เพื่อให้การสอนงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร จึงควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานให้กับหัวหน้าทุกคนด้วย ถือเป็นตัวชี้วัดที่บังคับ เช่น หัวหน้าจะต้องมีชั่วโมงสอนงานลูกน้องไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ลูกน้องที่ได้รับการสอนงานจะต้องผ่านการทดสอบ 100%

4. การจัดทำโครงการ Internal Trainer ในขณะที่ตัวชี้วัดผลงานในข้อ 3 ถือเป็นมาตรการบังคับให้มีการสอนงาน องค์กรควรกำหนดมาตรการในเชิงบวกเพื่อการสอนงานไว้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาวิทยากรหรือผู้สอนงานภายในองค์กร มีการวัดประเมินผู้สอนเพื่อเข้าไปอยู่ในทำเนียบวิทยากรขององค์กร อาจจะมีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินให้กับผู้ที่มีคุณสมบัติด้านการสอน

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ และ พจนารถ ชีบังเกิด (2555, น.47) ได้นำเสนอตัวอย่างและแนวทางในการสอนงานที่เป็นรูปธรรมที่สะดวกต่อการทำความเข้าใจดังนี้

1. วิเคราะห์รวบรวมข้อผิดพลาดจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเป้าหมายเพื่อพิจารณาดูว่าอะไรบ้างที่สามารถเรียนรู้ได้
2. ให้มีช่วงเวลาของการถาม-ตอบปัญหาบ่อยๆ
3. ให้กลุ่มเป้าหมายช่วยกันทำรายการแนวทางและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดของแต่ละประเด็นปัญหา
4. ถามกลุ่มเป้าหมายเพื่อขอข้อแนะนำว่า”คุณจะทำอะไรถ้า.....”
5. ถามกลุ่มเป้าหมายว่าวันนี้ได้เรียนรู้อะไรบ้างและมีอะไรที่สามารถจะทำได้ดีกว่าเดิม หรือแตกต่างจากเดิม

6. ให้ทำงานพิเศษ หรืองานนอกเหนือความรับผิดชอบในช่วงวันหยุด
7. ให้ทำงานที่สนใจซึ่งเป็นงานที่เกินขอบเขตงานปกติ
8. ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน
9. เป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายพูด
10. กล่าวยกย่องชื่นชมผู้ที่ทำงานได้ดีหรือทำงานมอบหมายพิเศษให้ได้ยิน อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง
11. มอบหมายรายงาน หรือหนังสือที่น่าสนใจไปอ่านเพื่อทำสรุปใจความให้เหลือ หนึ่งหน้ากระดาษ
12. ให้ตั้งเป้าหมายในการทำงานแล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน
13. มอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องการเงิน

### ประโยชน์การสอนงาน (Coaching)

ประโยชน์การนิเทศสอนงาน ที่ส่งผลโดยตรงต่อ ครู สถานศึกษา และผู้นิเทศมีดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้นิเทศสอนงาน (Coach)
  - 1.1 ผู้นิเทศสามารถปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  - 1.2 ผู้นิเทศสามารถช่วยเหลือครู ในการสะท้อนจุดเด่น และจุดที่ยังมีปัญหาของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้อย่างแท้จริง และครูสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ จากผู้นิเทศไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ
  - 1.3 ผู้นิเทศสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และปัญหา การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ครูได้เข้าใจตรงกัน และมีทิศทางในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
  - 1.4 ผู้นิเทศสามารถรับรู้ความคาดหวัง สภาพและปัญหา อุปสรรค ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ซึ่งจะนำไปสู่ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการนิเทศอย่างแท้จริง
  - 1.5 เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. ประโยชน์ต่อครูผู้รับการสอนงาน (Coachee)
  - 2.1 การสอนงานจะช่วยให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.2 Coaching เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันและสนับสนุนให้ครูทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด
  - 2.3 เข้าใจขอบเขต เป้าหมาย ของงาน และความต้องการที่ผู้นิเทศคาดหวัง
  - 2.4 ได้รับรู้สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง ปัญหา อุปสรรค ของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา และภารกิจที่สถานศึกษากำลังดำเนินการในปัจจุบัน และจะดำเนินการต่อไปในอนาคต

2.5 ได้รับรู้ถึงปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในการจัดการเรียนรู้ร่วมกับผู้นิเทศ และมี ส่วนร่วมกับผู้นิเทศ ในการพิจารณา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.6 มีโอกาสรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตน เพื่อสามารถนำไปพัฒนา และปรับปรุงการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ประโยชน์ต่อสถานศึกษา

3.1 สถานศึกษามีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 สถานศึกษามีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงานทำให้ครูมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งด้านการทำงานตามนโยบาย กลยุทธ์ วิธีการทำงาน และการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เป็นต้น

3.3 เป็นการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า คำว่า Coaching และ Mentoring เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของ บุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Coaching เป็นการสอนงานจาก ผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงานแบบสองทาง (Two Way Communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อมๆ กัน ส่วน Mentoring การเป็นที่ปรึกษา เลือกจากผู้ ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่น น้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตามทั้ง Coaching และ Mentoring ต่างก็ เป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่าง เต็มศักยภาพ และองค์กรมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการและจะต้องให้ความสำคัญกว่างานอื่นๆ เพราะ การบริหารงานวิชาการเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ใน การบริหารงานวิชาการโดยสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตาม

วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักศึกษานักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

สมสกุล รสชาติ (2548, น.13-14) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่าการบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญและเป็นหลักในการบริหารของสถานศึกษา คือ มุ่งให้การเรียนการสอนของสถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม ที่สังคมต้องการและตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ นอกจากนี้แล้วในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังนั้น จะประกอบด้วยงานหลายๆ ด้าน ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานกิจกรรมการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานวัดผลประเมินผลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแนวคิดปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาจะต้องนำหลักสูตรแกนกลางมาจัดเป็นหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ดังนั้นการบริหารงานวิชาการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

นิเรก หอมรส (2548, น.7) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมทุกชนิดที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีความสุขมีศักยภาพด้านการเรียนรู้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

วิศิษฐ์ ชาญสุข (2549, น.10) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ช่อรัตน์ดา เกสทอง (2550, น.11-15) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตร การบวนการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา

ทับทิม ปาเงิน (2552, น.11) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การบริหารงานวิชาการจึงเป็นหัวใจของการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานและกิจกรรมทุกด้านในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

#### **ความสำคัญของงานวิชาการ**

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา นักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่าเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินการจัดการศึกษา ดังนี้

พรวนซ์ เหลี่ยมวานิช (2548, น.8-9) กล่าวว่า ความสำคัญของงานวิชาการ คือ บรรดาภารกิจต่างๆ ของผู้บริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหัวหน้ากลุ่มสาระและครูผู้สอนจะต้องร่วมมือกันเพื่อให้การพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการ

นิเรก หอมรส (2548, น.6-7) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งเพราะเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมทุกชนิดที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข มีศักยภาพด้านการเรียนรู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้

ปัญญา ศิริบูรณ์ (2546, น.11) กล่าวว่า งานวิชาการมีความสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการ เพราะการจัดการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคนให้สามารถแสวงหาความรู้ ก้าวทันโลก สามารถดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป

วิศิษฐ์ ชาญสุข (2549, น.10-11) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุดของโรงเรียน เพราะงานวิชาการจะเป็นงานที่เป็นตัวชี้วัดคุณภาพและมาตรฐานของการบริหารงานของโรงเรียน งานวิชาการจะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ มีคุณธรรม และจริยธรรมตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

โสภาง วณิชาคเพ็ชร (2553, น.22-24) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการคือ การดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนการพัฒนาส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญหรือเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมาจากการพัฒนางานวิชาการที่มีคุณภาพ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเป็นงานที่ชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ และเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ บรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

#### **ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ**

การบริหารงานวิชาการ เป็นหลักการบริหารที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทางการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้และความสามารถในการบริหารงานวิชาการเพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น.58) ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของ

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 โดยกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาตามกฎหมาย ด้านงานวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน สถาน

ประกอบกร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2553 ,น.3-4) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ
2. แผนปฏิบัติงานวิชาการ
3. โครงการสอน
4. บันทึกการสอน
5. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
6. การจัดตารางสอน
7. การจัดชั้นเรียน
8. การจัดครูเข้าสอน



9. การจัดแบบเรียน
10. การปรับปรุงการเรียนการสอน
11. การฝึกงาน
12. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
13. การจัดสื่อการเรียนการสอน
14. การจัดห้องสมุด
15. การนิเทศการสอน
16. การวัดและประเมินผล

เรวัต สิงห์เรือง (2546, น.30) ได้สรุปว่า ขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการคือ กิจกรรมแผนงานหรือกระบวนการที่เกี่ยวกับการศึกษาที่ส่งเสริมให้การบริหารสถานศึกษาได้มีการพัฒนาทางการศึกษาที่ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดเพื่อให้สัมพันธ์กับสภาพการพัฒนาการศึกษาและให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ตามแนวนโยบายการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 5 ด้าน ดังนี้ 1. หลักสูตรและการสอน 2.พัฒนาการเรียนการสอน 3.งานนิเทศการสอน 4.การวัดผลและประเมินผล 5.การประกันคุณภาพ

ทักษิณ อารณะจารุ (2548, น.19) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่า ขอบข่ายงานวิชาการของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด เป็นขอบข่ายงานวิชาการที่ครอบคลุมงานวิชาการต่าง ๆ ดังนี้ งานด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และงานประชุมวิชาการ

ณัชชา ศรีวิชัยรัตน์ (2549, น.13-41) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่า จากการศึกษาแนวคิด ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเอกชนที่คิดว่าเป็นรูปธรรมมากที่สุด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านการวัดผลประเมินผล

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, น.58) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการสรุปได้ ดังนี้ 1.การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3.การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน 4.การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5.การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6.การพัฒนาการเรียนรู้ 7.การนิเทศการศึกษา 8.การแนะแนวการศึกษา 9.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10.การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11.การประสานความร่วมมือในการพัฒนา

วิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12.การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ธวัชชัย สิงห์จันทร์ (2551, น.12-30) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน เพราะโรงเรียนที่มีคุณภาพหรือ มาตรฐาน โดยทั่วไปถือเอาผลสัมฤทธิ์ของงานวิชาการเป็นสำคัญ และได้กำหนดขอบข่ายของการ บริหารงานวิชาการไว้ 7 งาน คือ งานบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการพัฒนา คุณภาพครู งานการจัดการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งาน ห้องสมุด งานนิเทศภายในโรงเรียน และงานวัดผลและประเมินผลการเรียน

วรารภรณ์ อริยธนพล (2552, น.21) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่า ความสำเร็จของโรงเรียนอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีขอบข่ายที่กว้าง โดยทั่วไปของ ข่ายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาจะมีขอบข่ายคล้ายๆ กัน อาจมีรายละเอียดปลีกย่อย แตกต่างกันไปตามลักษณะการบริหารงานแต่ละหน่วยงาน ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการจะครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผนงานเกี่ยวกับงานวิชาการ การบริหารหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรการดำเนินงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การพัฒนาแห่งเรียนรู้ การบริหารการประเมินผล การบริหารการวิจัยและ พัฒนา การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา การ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กรหน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ทับทิม ปาเงิน (2552, น.13-41) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ 1.งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ 2.งานด้านการ เรียนการสอน 3.งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน 4.งานวัดผลและประเมินผล 5. งานนิเทศการศึกษา

ชური รุ่งพานิช (2552, น.24-48) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่าขอบข่าย การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 งาน ได้แก่ 1.งานด้านการบริหารจัดการหลักสูตร 2.งานด้านการนิเทศการศึกษา 3.งานด้านการจัดการ เรียนรู้ 4.งานด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา 5.งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการ เรียนการสอน

ดอกฝ้าย ทศเกตุ (2553, น.17-19) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่าขอบข่าย การบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มี 5 ด้าน คือ 1.การบริหารงานหลักสูตร 2.การบริหารงานสอน 6.การบริหารงานการประเมินผล การเรียน 4.การบริหารงานการนิเทศภายใน 5.การบริหารงานวิจัยและพัฒนา เป็นการกระจาย

อำนาจให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

คัมภีร์ สุตแท้ (2553, น.25-30) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่าขอบข่ายการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนเพื่อให้การบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี คนเก่ง และมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ประกอบด้วย 1.การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2.การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 3.การวางแผนงานด้านวิชาการ 4.การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5.การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 6.การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 7.การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 8.การวัดผลและประเมินผลและการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 9.การนิเทศการศึกษา 10.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเพื่อการศึกษา 11.การแนะแนวการศึกษา 12.การจัดทำระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 13. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 14. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 15.การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

นิตยา พูลแสง (2554, น.20-22) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ 6 ด้าน คือ 1.การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3.การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4.การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 5.การนิเทศการศึกษา 6.การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพในสถานศึกษา

จากขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการที่มีนักวิชาการกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดการ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตามขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

### **กระบวนการบริหารงานวิชาการ**

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด จะต้องบริหารงานวิชาการให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน ซึ่งขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีขอบข่ายกว้าง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังมีผู้ศึกษาและวิจัยต่างๆ ได้กล่าวไว้ดังนี้

อรัญญา นุ่มหอม (2549, น.15) สรุปไว้ว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการประกอบด้วยการตัดสินใจการวางแผนการจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงานการอำนวยความสะดวกจัดสรรทรัพยากรการ

ติดต่อสื่อสารการประสานงานการควบคุมงานการประเมินผลงานรวมทั้งกระตุ้นหรือการจูงใจหากพิจารณากระบวนการบริหารที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ

1. ส่วนเตรียมการได้แก่การตัดสินใจการวางแผนและการจัดองค์การ
2. ส่วนที่เป็นปฏิบัติการได้แก่การจัดคนเข้าทำงานการอำนวยการการจัดสรรทรัพยากรการ

ติดต่อสื่อสารการประสานงานและการกระตุ้นจูงใจ

3. ส่วนที่เป็นการควบคุมประเมินผลได้แก่การควบคุมและการประเมินผล

ประมาณ โพธิ์จักร (2549, น.17) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษานั้น ต้องมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การดำเนินงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ ร่วมกัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนเชิญชวนให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถ สร้างความรู้สึที่ดี และการสร้างความศรัทธาต่องาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ช่อรัตนดา เกสทอง (2550, น.15) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน การดำเนินการ การนิเทศติดตาม และการประเมินผล

วรารณ อริยธนพล (2552, น.46) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการนั้นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีขั้นตอน โดยเริ่มจากก่อนดำเนินการต้องกำหนดเป็นนโยบายและวางแผนงาน ด้านวิชาการ จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารนั้นจะต้องเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การร่วมทีมงาน ร่วมวางแผน ศึกษาข้อมูล ร่วมประชุม ปรึกษาหารือ วิเคราะห์ติดตาม การประเมินผล ร่วมปฏิบัติ ร่วมปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานวิชาการจึงจะมีประสิทธิภาพ

คัมภีร์ สุดแท้ (2553, น.30) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียน ประกอบด้วย 1.การระบุเป้าหมาย เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 2.จัดทำแผนกลยุทธ์ 3.การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ 4.ส่งเสริม ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ 5.การตรวจสอบและการประเมินผล และ 6.สะท้อนผล รายงานผลการดำเนินงานและการนำผลการประเมินไปใช้งาน

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานที่มีลำดับขั้นตอน โดยเริ่มจากการวางแผนการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนิเทศและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ การประเมินผลและรายงานผลการประเมินงาน ด้านการบริหารงานวิชาการ และการนำผลการดำเนินงานด้านวิชาการมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ซึ่งการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาที่ตระหนัก

## การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

### ความหมายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

นักวิชาการและหน่วยงานหลายแห่ง ได้ให้กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้หลายแนว ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545, น.70) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดขึ้น และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนี้จะต้องเป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ไม่ใช่พฤติกรรมที่เกิดจากผู้เรียนมีวุฒิภาวะหรือได้รับยาเสพติดหรืออุบัติเหตุ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, น.26-27) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากพฤติกรรมเดิมไปเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร เป็นผลที่ได้จากประสบการณ์ ผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งความรู้ ความรู้สึก และทักษะ

ปิยนุช ทองพรม (2550, น.30) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้ครู อาจารย์ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความถนัด ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

จันทราณี สงวนนาม (2545 , น.61-62) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเรียนของผู้เรียน และวิธีการสอนของครู ซึ่งครูจะต้องสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกวิเคราะห์ และศึกษาด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้ควบคุมดูแล เป็นการฝึกปฏิบัติให้ผู้เรียนมีประสบการณ์เรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักคิด มีทักษะในการเผชิญปัญหาต่างๆ

สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมสื่อ นวัตกรรม และแหล่งเรียนรู้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมและการพัฒนาครู และการวัดและประเมินผล

### ความสำคัญการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดการจัดกระบวนการเรียนรู้ไว้ในมาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553, น.3-9)

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์

ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

### **แนวคิด ทฤษฎี หลักการจัดการเรียนรู้**

แนวคิด ทฤษฎี หลักการจัดการเรียนรู้ มีขอบข่ายกว้างขวางและมีข้อจำกัดเพราะแต่ละทฤษฎีมักจะให้คำอธิบายในแง่มุมที่ทฤษฎีนั้นสนใจเท่านั้น ไม่มีทฤษฎีใดสามารถอธิบายการเรียนรู้ได้อย่างครอบคลุมทุกด้าน การอ้างอิงทฤษฎีหรือหลักการจัดการเรียนรู้จึงควรศึกษาทฤษฎีหลายๆทฤษฎี เพื่อผสมผสานและประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

#### **1. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Cooperative Learning)**

สลาวิน (Slavin) เดวิด จอห์นสัน (David Johnson) และ โรเจอร์ จอห์นสัน (Roger Johnson) กล่าวว่าไว้ว่าในกระบวนการเรียนรู้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแข่งขัน ลักษณะต่างคนต่างเรียน และลักษณะร่วมมือกัน ดังนั้นทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือจึงเน้นความสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1.1 มีการพึ่งพาอาศัย (Positive Interdependence)

1.2 มีการปรึกษาหารืออย่างใกล้ชิด (Face-to-Face-Primitive Interaction)

1.3 สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้

(Individual Accountability)

1.4 มีการใช้ทักษะการสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่ม

(Interpersonal and Small Group Skills)

1.5 มีการวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม (Group Processing) หากผู้เรียนให้ความร่วมมือกันในลักษณะดังกล่าว จะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น เนื่องจากการร่วมมือช่วยให้ผู้เรียนมีความพยายามที่

จะเรียนรู้จนบรรลุเป้าหมาย มีแรงจูงใจภายในแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และรู้จักคิดอย่างวิจารณ์ญาณ นอกจากนั้นผู้เรียนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันและกันดีขึ้น (ทิตนา แชมมณี และคณะ. 2545, น.25-27)

กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามทฤษฎีนี้ คือ ผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมมือกันในการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมเรียนรู้ทุกกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการเรียนแบบร่วมมือครูในฐานะผู้จัดการเรียนรู้ กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้จุดมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มองค์ประกอบของกลุ่มบทบาทของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม จัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ

2. การเตรียมกลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นขั้นตอนทำความเข้าใจการทำงานในกลุ่ม เริ่มตั้งแต่ลักษณะงาน การติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เกณฑ์การประเมินผลงาน และเป็นขั้นการกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญ วิธีการช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยกัน ชี้แจงกฎเกณฑ์ บทบาทหน้าที่ระบบการให้รางวัลหรือประโยชน์ที่กลุ่มควรได้รับ รวมถึงระบบการตรวจสอบความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม

3. การลงมือทำงานภายในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์งาน ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็น ลงมือทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการสนทนาปรึกษาหารือ มีการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาอุปสรรค ผู้สอนเป็นผู้ดูแล กำกับและให้ความช่วยเหลือ กลุ่มคอยดูแลให้สมาชิกกลุ่ม มีการปรึกษากันอย่างใกล้ชิด คอยสังเกตการณ์ทำงาน พฤติกรรมของสมาชิก การให้ความช่วยเหลือกลุ่มตามความเหมาะสม การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานของกลุ่ม

4. การวัดประเมินผลการเรียนรู้ การเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ใช้วิธีการที่หลากหลาย การประเมินผลจะต้องประเมินด้านปริมาณและคุณภาพ และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมิน

2. ทฤษฎีการสร้างความรู้โดยการสร้างสรรค์ชิ้นงาน (Constructionism) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่าหากผู้เรียนมีโอกาสได้สร้างความรู้ และนำความคิดตนเองไปสร้างสรรค์ชิ้นงานขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยถ่ายโยงความคิดนั้นให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น การที่ผู้เรียนสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมา ก็หมายถึงการสร้างความรู้ขึ้นในตนเอง ความรู้ที่สร้างขึ้นจะอยู่คงทนในจิตสำนึกไม่ลืมง่าย ทำให้ผู้เรียนสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของตนเองได้ และความรู้ที่สร้างขึ้นจะเป็นฐานที่มั่นคงช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ต่อไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ทิตนา แชมมณี และคณะ (2544, น.32-37) อธิบายว่ากระบวนการสอนตามทฤษฎีนี้ ครูควรส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างสาระการเรียนรู้จากการสร้างผลงานต่างๆ ขึ้นด้วยตนเอง โดยมีสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกให้การสร้างกระบวนการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยๆ เพราะสื่อที่ทันสมัยนั้นจะมีศักยภาพสูงในการพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ของผู้เรียน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้จะช่วยเอื้อให้เกิด

การเรียนรู้แก่ผู้เรียน เช่น บรรยากาศที่เป็นมิตร อบอุ่น และมีแรงจูงใจในการคิด การทำงาน และ การเรียนรู้ต่อไป ทฤษฎีการสร้างความรู้เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรู้เอง คิดเอง ผู้เรียนและผู้สอน จะเกิดการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยที่ต่างฝ่ายต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หลักการสำคัญของการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ คือ ผู้เรียนจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้สอน ดีกว่าการเรียนรู้แบบเดิมๆ เพราะมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้เรียนและผู้ทำหน้าที่สอนความรู้จาก กระบวนการเรียนรู้ตามทฤษฎีนี้ เป็นความรู้ที่ประกอบด้วยข้อมูลที่มีอยู่เดิม และเมื่อใดเรียนรู้ต่อไป ความรู้เดิมก็จะถูกปรับเปลี่ยน การปรับเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ถือว่าเป็นการรับ ความรู้ เข้ามาและเกิด การปรับเปลี่ยนความรู้ขึ้น ผู้เรียนก็จะมีการคิดที่ลึกซึ้งกว่าการท่องจำ เพียงแต่จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับ ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้อา และ สามารถสร้างความหมายใหม่ของความรู้ที่ได้รับมาทฤษฎีการสร้างความรู้ กล่าวถึงการเรียนรู้ที่ให้ข้อมูลทุกอย่างแก่ผู้เรียนนั้นไม่ได้ผล นอกจากผู้เรียนได้เรียนแล้ว สามารถคิด เองและสร้างมโนภาพความคิดด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะการให้ข้อมูลกับผู้เรียนไม่ได้ทำให้การเรียนรู้ เกิดขึ้นได้ เพราะการเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ สมอของคนเรามีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับสิ่ง กระตุ้นแล้วนำมาทำความเข้าใจว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งจะต้องนำมาสร้างความรู้และมโนภาพของ ตนเองด้วย

3. ทฤษฎีการเรียนรู้ของกาเย (Gagne) หลักการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีของกาเย คือ การจัดขั้นตอนการเรียนรู้จากง่ายไปหายาก ผสมผสานทฤษฎีการเรียนรู้ของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) และพุทธินิยม (Cognitivist) โดยจัดประเภทการเรียนรู้จากง่ายไปหายาก 8 ประเภท คือ

3.1 การเรียนรู้สัญญาณ (Signal-Learning) เป็นลักษณะการเรียนรู้แบบ วางเงื่อนไขของพาฟลอฟ

3.2 การเรียนรู้สิ่งเร้ากับการตอบสนอง (Stimulus-Response Learning) เป็นลักษณะการเรียนรู้ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง

3.3 การเรียนรู้แบบเชื่อมโยงต่อเนื่อง (Chaining) ที่เกี่ยวข้องกับการพฤติกรรม และการกระทำต่างๆ

3.4 การเรียนรู้แบบเชื่อมโยงทางภาษา (Verbal Association) เป็นลักษณะ การเรียนรู้เช่นเดียวกับประเภทที่ 3

3.5 การเรียนความแตกต่าง (Discrimination Learning)

3.6 การเรียนรู้ความคิดรวบยอด (Concept Learning)

3.7 การเรียนรู้กฎ (Rule Learning)

3.8 การเรียนรู้การแก้ปัญหา (Problem Solving)

กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักการเรียนรู้ของกาเย จะต้องสอดคล้องกับประเภท



การเรียนรู้ทั้ง 9 ประเภท โดยดำเนินตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1. สร้างความสนใจให้กับผู้เรียน
2. แจ่มจุดประสงค์ให้กับผู้เรียนทราบว่าต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อะไร
3. กระตุ้นให้ผู้เรียนประมวลความรู้จากความรู้เดิมเพื่อถ่ายโยงไปสู่การเรียนรู้ใหม่
4. เสนอการเรียนรู้ใหม่
5. วางแผนการออกแบบแนวทางการจัดการรู้หรือสร้างการเรียนรู้
6. ผู้เรียนลงมือปฏิบัติตามแนวทางการจัดการการเรียนรู้
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน
8. ประเมินผลการเรียนรู้
9. ส่งเสริมความคงทนในการเรียนรู้และการถ่ายโยงการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีหากมีโอกาสเรียนรู้ในสิ่งที่ตัวเองสนใจ และมีโอกาสแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สร้างความหมายของสาระการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้สอนจะต้องดำเนินการเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด ด้วยเหตุนี้ผู้สอนจำเป็นต้องแสวงหา รูปแบบการสอน วิธีการสอน และเทคนิคต่างๆ เข้ามาช่วยในการสอน เช่น รูปแบบการสอนแบบ ร่วมมือ ให้ผู้เรียนช่วยกันศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล และมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม มีการจัดระบบให้คะแนนให้รางวัลแก่ผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้อาจใช้วิธีการสอนแบบอภิปรายกลุ่มย่อยมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ “ฉลาดรู้” การเรียนรู้แบบ “ฉลาดรู้” เป็นรูปแบบการเรียนรู้ จากรอยพระยุคลบาท เป็นการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ผู้เรียนเกิดความสมดุล ทั้งทางกาย ปัญญา คุณธรรม และทักษะการใช้ชีวิต สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ใช้ความรู้ให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างตนเองกับสังคมและธรรมชาติแวดล้อม อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่มีครอบครัว ครู ชุมชน และทรัพยากรการเรียนรู้อื่นๆ เป็นเครื่องสนับสนุน องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ฉลาดรู้ คือ

4.1 มุ่งมั่นด้วยศรัทธา เป็นระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ในการเรียนรู้ ด้วยตนเอง มีความพร้อมทั้งกายและใจ มีการปฏิบัติจริง ลงมือทำด้วยความตั้งใจ มีการรับฟัง พิจารณาและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยสติปัญญาและปฏิบัติตามคิดอย่างมีอิสระ

4.2 ใฝ่หาความรู้คู่คุณธรรม หมายถึง การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง โดยเรียนรู้จาก ความคิดของผู้อื่น เรียนรู้จากการคิดพิจารณาด้วยตนเอง เรียนรู้จากการปฏิบัติ

4.3 นำไปใช้อย่างฉลาด คือ การใช้สติปัญญาประยุกต์ความรู้ทั้งทฤษฎีและ การปฏิบัติไปใช้อย่างเหมาะสม โดยให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ ศึกษาวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาความต้องการ

ของตนและสังคมให้เกิดความชัดเจนด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ทบทวนความรู้ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมอย่างมีเหตุผล

4.4 ไม่ประมาทหมั่นตรวจสอบพัฒนา หมายถึง ความไม่วางใจในควรรู้ว่าสมบูรณ์พร้อมไม่เปลี่ยนแปลง ต้องหมั่นทบทวน ตรวจสอบ ปรับปรุง และพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมกับสภาพของตนและสังคม โดยผู้เรียนประเมินความถูกต้องและเหมาะสม

สรุปได้ว่า แนวคิด ทฤษฎี หลักการจัดการเรียนรู้นั้นมีอยู่หลายทฤษฎี การจัดการเรียนรู้ควรผสมผสานแนวคิด ทฤษฎี หลักการต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

### ลักษณะการพัฒนาระบบการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น.24) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนาระบบการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด จะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ จัดสาระการเรียนรู้ บูรณาการความรู้และทักษะต่างๆ อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และประเทศชาติ ดังนี้

1. จัดกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic Learning) มีวิธีการเรียนรู้และมีทักษะแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง ศึกษาผู้เรียนรายบุคคล คิดค้นและใช้นวัตกรรมในการสอนที่หลากหลาย และเหมาะสม ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2. จัดทำสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานของชุมชนเกี่ยวกับสภาพและความต้องการ วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง จัดทำเนื้อหาสาระและ กระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐาน

3. จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมหนังสือ ห้องสมุด อุทยาน การศึกษา จัดเครือข่ายการเรียนรู้

4. ให้บุคลากร องค์กร และสถาบันในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน จัดทำทะเบียนราษฎรชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งวิทยากร ประสานความร่วมมือและสร้างความเข้าใจระหว่างสถานศึกษาและแหล่งความรู้ต่างๆ นำราษฎรชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่นแหล่งวิทยากรและสถานประกอบการช่วยจัดการเรียนการสอน

5. มีการทำวิจัยในชั้นเรียน ศึกษาสภาพปัญหาการเรียนการสอน แก้ปัญหาอย่างมีระบบวิธีการนำผลมาพัฒนาระบบการเรียนการสอน

6. ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ รวบรวมแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน และทำแนวทางการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ จัดทำเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน

7. มีระบบการนิเทศการเรียนการสอนภายใน จัดระบบการนิเทศ ติดตามและประเมินภายใน นำผลการนิเทศติดตามและประเมินผลมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

8. ประชาสัมพันธ์รูปแบบการเรียนการสอนของสถานศึกษา สร้างความเข้าใจแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย จัดแสดงผลงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เผยแพร่แลกเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน

ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ (2543, น.60-61) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายเชิงวิชาการของโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการนี้ โรงเรียนจะนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการกระทำกิจกรรมทั้งหมดของโรงเรียน ทั้งการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน การจัดทำแผนพัฒนา โรงเรียน หน่วยการเรียนรู้ หลักสูตร การกำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน แผนการเรียนรู้ และ การประเมินต่างๆ บุคลากรทุกคน มีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถที่จะบรรลุถึงคุณภาพระดับ ที่น่าพึงพอใจ และสามารถช่วยผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายเชิงวิชาการ

2. ครูและผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการที่แท้จริง โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในหมู่ผู้นำทางวิชาการทั้งหลาย

3. โรงเรียนมีการประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการของผู้เรียนตามสภาพจริง อย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล

4. ครอบครัวของผู้เรียนมีส่วนร่วม และเต็มใจเป็นสมาชิกของโรงเรียน มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน กิจกรรมพื้นฐานที่โรงเรียนควรส่งเสริม ได้แก่ การจัดเวลาที่จะเรียนร่วมกันกับผู้เรียน การอ่านหนังสือด้วยกัน จัดสภาพแวดล้อมให้สงบ และมีสถานที่ที่เหมาะสมในการทำการบ้าน จัดเวลาในการดูโทรทัศน์ และเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ผู้เรียน

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

6. ส่งเสริมให้ครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การนิเทศ อบรม สร้างระบบ พัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน และส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

7. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ให้ความอบอุ่นปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้

8. จัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, น.30-33) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ใน ส่วนของครูผู้สอนไว้ว่า ครูผู้สอนต้องมองผู้เรียนว่าไม่ใช่เป็นผู้คอยรับข้อมูลจากครูผู้สอน ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหาร ควรจัดกิจกรรมให้กับผู้สอน ดังนี้

1. จัดกิจกรรมให้ผู้สอนเปลี่ยนกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการเรียนรู้ใหม่
2. กิจกรรมการสอนต้องมีการวางแผนการเรียนการสอน และการออกแบบ กิจกรรม เพื่อให้ผู้เรียนสร้างความรู้

3. เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา
4. กิจกรรมการเรียนรู้เป็นโครงสร้างแบบเปิดมีความยืดหยุ่นหลากหลาย
5. มีการประเมินในขณะมีการเรียนการสอน

ทศนา เขมมณี (2544, น.154) ได้กล่าวถึง ลักษณะของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้โดยเน้นความสำคัญที่ครู ดังนั้นการดำเนินงานและการปฏิบัติเพื่อให้ครูได้มีการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูซึ่งเป็นผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาควรดำเนินงานโดยส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนา รับการอบรม ศึกษาดูงาน โรงเรียนต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จ เรียนรู้จากการสาธิตของครูแกนนำหรือครูที่เก่งๆ เรียนรู้จากการ นิเทศภายใน การแนะนำเรียนรู้จากการเสวนาพูดคุยกับเพื่อนครูและผู้บริหาร เรียนรู้จากการอ่าน เอกสารความรู้ต่างๆ และติดตามข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาจาก สื่อมวลชน เรียนรู้จาก ประสบการณ์การสอนของตนเองการคิดวิเคราะห์ และการคิดไตร่ตรอง เรียนรู้จากเพื่อนครูที่เป็น กัลยาณมิตรและเป็นแบบอย่างที่ดีของเรียนรู้จากการทดลอง นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการ สอนของตน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น.3-17) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบ หรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ที่ก้าวหน้าเพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็น ต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น
2. การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา และต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุก เวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกัน พัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
3. การเรียนรู้ควรสนองความต้องการ และความแตกต่างของผู้เรียน จัดเนื้อหาสาระ และ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล

4. การเรียนรู้ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนารอบด้าน อย่างสมดุล เป็นไปตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ

5. ผู้เรียนรู้ได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย บูรณาการสัมพันธ์กับชีวิตจริงและ นำไปใช้ ประโยชน์ได้ ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ ความรู้มาใช้เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหา

6. ผู้เรียนควรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ได้ค้นคว้าหาความรู้ ได้คิด ได้ปฏิบัติจริง ได้สรุปหรือสร้างความรู้ด้วยตนเอง จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้คิดเป็นทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

7. ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผู้เรียน

8. การวัดและประเมินผลเป็นไปตามสภาพจริง มุ่งประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนา ผู้เรียนต่อเนื่อง

9. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

10. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและ อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, น. 20-21) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. หลักการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้ เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและ พัฒนาการทางสมองเน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้ และคุณธรรม

2. กระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะต้องอาศัย กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน เช่น กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการ เรียนรู้จากประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย กระบวนการเหล่านี้เป็น

แนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนควรได้รับการฝึกฝน พัฒนาเพราะจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร ดังนั้น ผู้สอน จึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สามารถเลือกใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาให้เข้าใจถึงมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน แล้วจึงพิจารณาออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อและแหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

4. บทบาทของผู้สอนและผู้เรียน การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร ทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาท ดังนี้

#### 4.1 บทบาทของผู้สอน

4.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน

4.1.2 กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะกระบวนการ ที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการ และความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4.1.3 ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

4.1.4 จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้

4.1.5 จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4.1.6 ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน

4.1.7 วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

#### 4.2 บทบาทของผู้เรียน

4.2.1 กำหนดเป้าหมาย วางแผน และรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

4.2.2 เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อความรู้ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ

4.2.3 ลงมือปฏิบัติจริง สร้างสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ

4.2.4 มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู

4.2.5 ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, น. 282) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ ประสบการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่นการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น

ชนมณีภา วรธรณไพบุลย์ (2554, น.147) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ จัดส่งครูผู้สอนเข้ารับการอบรม การสำรวจแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาและปราชญ์ท้องถิ่น จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น เชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน และกำกับติดตาม

ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์ (2553 ,น.3-4) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงาน ดังนี้
  - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน
  - 1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร
  - 1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้
  - 2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา
  - 2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเขาสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษา และความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนรู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ดังนี้

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักศึกษาเน้นเครื่องมือ และกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่ง วิทยาการให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน

วิจารณ์ พานิช (2554, น.11-26) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนรู้และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียน ว่ามีลักษณะเด่นที่สำคัญ ดังนี้

1. การสอนให้น้อย เรียนรู้ให้มาก (Teach less, Learn more)
2. การไปไกลกว่าสาระวิชา (Beyond Subject Matters)
3. การเรียนรู้ด้วยตัวผู้เรียนโดยตรง (Student-directed Learning)
4. การร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน (Collaborative > Competitive)
5. การเรียนรู้ด้วยการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเรียนรู้เฉพาะคน (Team > Individual Learning)



6. กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการประเมินผล กล่าวคือ ไม่นับถุก-ผิด เน้นการประเมิน  
ทีม และข้อสอบไม่เป็นความลับ (New Paradigm of Evaluation: Beyond Standard,  
EvaluateTeam, Open (Not Secret) Approach)

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้ามสาระวิชา ไปสู่การเรียนรู้ ทักษะเพื่อการ  
ดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ที่ครูสอนไม่ได้ นักเรียนต้องเรียนเอง หรือพูดใหม่  
ว่าครูต้องไม่สอน แต่ต้องออกแบบการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการเรียนรู้ให้  
นักเรียนเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ แล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง  
การเรียนรู้แบบนี้เรียกว่า PBL (Project-Based Learning) สาระวิชาก็มีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอ  
สำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิต ปัจจุบันการเรียนรู้สาระวิชา (Content หรือ Subject Matter) ควรเป็น  
การเรียนรู้จากการค้นคว้าเองของศิษย์ โดยครูช่วยแนะนำ และช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียน  
แต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้

วิจารณ์ พานิช (2554, น.53) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ไม่ตั้งตนเป็นผู้รู้ แต่เป็นผู้เรียนรู้ เรียนพร้อมกับศิษย์ กล่าวสารภาพว่าไม่รู้  
เพื่อส่งเสริมให้ศิษย์ศึกษาค้นคว้าหาความรู้
2. เรียนรู้พร้อมกับเพื่อนครู PLC เรียนรู้จากการปฏิบัติ การทำหน้าที่ครูฝึก การ  
ออกแบบการเรียนรู้ เป็นต้น
3. สร้างความรู้ขึ้นใช้เอง เพื่อทำหน้าที่ “คุณอำนวย” และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ  
เพื่อนครู และเผยแพร่เป็นผลงานวิชาการ
4. เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโลก เรื่องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
5. เป็นนักรุกออกไปใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ในชุมชนในสถานประกอบการ ฯลฯ  
และในโลก
6. จัดให้ศิษย์เรียนรู้จากชีวิตจริง (PBL) เรียนรู้จากการปฏิบัติเรียนรู้จากความ  
ซับซ้อนและไม่ชัดเจน
7. ส่งเสริมให้ศิษย์สร้างความรู้ขึ้นใช้เอง
8. ส่งเสริมให้ศิษย์เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโลก
9. เป็นตัวอย่างและเสวนากับศิษย์เรื่องความดี คุณธรรมจริยธรรม เชื่อมโยงกับ  
เหตุการณ์จริง ชีวิตจริง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557, น.17-20) ได้กล่าวถึง ลักษณะของกระบวนกร  
เรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นการเรียนรู้ที่มีลักษณะ  
การเรียนรู้แบบรู้จริง (Mastery Learning) การเรียนรู้แบบการสอนให้น้อย เรียนรู้ให้มาก (Teach  
Less, Learn More) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ดังนี้

1. การเรียนแบบรู้จริง (Mastery Learning) เป็นสิ่งที่สำคัญ และเกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานพอสมควร อย่างไรก็ตามยังมีเพียงส่วนน้อยที่นำมาปฏิบัติเนื่องจากการเรียนรู้แบบรู้จริงมักนำมาซึ่งภาระแก่ครูอย่างมาก หนังสือ Flip Your Classroom : Reach Every Student in Every Class Every Day ได้ชี้ถึงลักษณะที่สำคัญ ของการเรียนแบบรู้จริง ไว้ว่า ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นกลุ่มหรือเดี่ยวๆ ตามอัตราเร็วที่เหมาะสม ครูทำหน้าที่ประเมินการเรียนรู้ (Formative Assessment) และวัดความเข้าใจของผู้เรียน นักเรียนพิสูจน์ว่าตนเรียนรู้วัตถุประสงค์นั้นเข้าใจอย่างแท้จริงโดยสอบผ่านข้อสอบ (Summative Assessment) และนักเรียนที่ยังสอบไม่ผ่านวัตถุประสงค์ข้อใดได้รับการช่วยเหลือ การเรียนแบบรู้จริงช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพิ่มความร่วมมือระหว่างผู้เรียน เพิ่มความ มั่นใจตนเองของผู้เรียน และช่วยให้โอกาสผู้เรียนได้แก้ตัวในการเรียนรู้ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างมากในการช่วยให้การเรียนแบบรู้จริงสามารถดำเนินการได้ โดยไม่เป็นภาระแก่ครูอย่างที่เคยช่วยสร้างห้องเรียนแบบกลับทางโดยเน้นการทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่ห้องเรียน เพื่อฝึกฝนและลงมือปฏิบัติ ในขณะที่การเรียนวิชาความรู้หรือ ทักษะนั้นผู้เรียนสามารถทำได้ในขณะที่อยู่ที่บ้าน หรือนอกห้องเรียน ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจในบทเรียนต่างๆ ได้ซ้ำๆ เนื่องจากมีสื่อวีดิทัศน์ และในกรณีที่ผู้เรียนยังไม่เข้าใจก็ยังมีชั่วโมงเรียนในชั้นเรียนให้ฝึกทำแบบฝึกหัด โดยสามารถปรึกษาหารือกับเพื่อนและครูคอยช่วยเหลือเมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ห้องเรียนแบบกลับทางจึงช่วยให้การเรียนแบบรู้จริงไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำให้เกิดขึ้น

2. การเรียนรู้แบบการสอนให้น้อย เรียนรู้ให้มาก (Teach Less, Learn More) เป็นแนวคิด การสอนให้น้อย เรียนรู้ให้มาก เป็นการเรียนการสอนที่ดีกว่าเนื่องจากช่วยให้กำลังใจผู้เรียน และช่วยเตรียมความพร้อมให้กับพวกเขาเหล่านั้นสำหรับการใช้ชีวิต มากกว่าการสอนเน้นปริมาณ หรือการสอนเพื่อสอบ การสอนให้น้อย เรียนรู้ให้มากมีเป้าหมายเพื่อสัมผัสหัวใจและให้กำลังใจ (Minds) ผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อการเตรียมผู้เรียนสำหรับการใช้ชีวิต เน้นหลักของการศึกษา (Core of Education) ว่าทำไมเราต้องสอน อะไรที่เราควรสอน เราควรสอนอย่างไร ต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการเน้นปริมาณมาเป็นการเน้นที่คุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ คุณภาพการศึกษาที่มากขึ้น หมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน โอกาสของการแสดงออก ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างคุณลักษณะผ่านนวัตกรรมการสอน และกลยุทธ์วิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ

3. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นกลยุทธ์ในการศึกษา ที่ได้รับการกล่าวถึงในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา เนื่องจากมีการตระหนักและเป็นที่รับรู้กันว่ามีความจำเป็นต้องให้ “โอกาสครั้งที่สอง” เพื่อผู้ที่ไม่ได้รับประโยชน์จากโอกาสทางการศึกษาที่มีอยู่ในช่วงวัยเด็ก และเยาวชน นั่นคือ ผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาในระบบโรงเรียนตามปกติก็สามารถได้รับโอกาสศึกษาเรียนรู้ได้เช่นกัน ผ่านช่องทางของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีคุณสมบัติหลักที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

3.1. มุมมองที่เป็นระบบ (A Systemic View) เป็นลักษณะเด่นที่สุดของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ตลอดชีวิตได้พิจารณาทั้งมุมมองด้านอุปสงค์ ด้านอุปทาน โอกาสในการเรียนรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเชื่อมต่อที่ครอบคลุมวงจรชีวิตทั้งหมด และประกอบด้วย การเรียนรู้ในรูปแบบของการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2 ศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Centrality of the Learner) การเรียนรู้ตลอดชีวิตจะต้องเปลี่ยนแปลงการให้น้ำหนักความสนใจจากการมุ่งเน้นด้านอุปทาน (Supply Side) ตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างเชิงสถาบันการศึกษาอย่างเป็นทางการ มาเป็นการให้ความสนใจการเรียนรู้ในด้านอุปสงค์ (Demand Side) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.3 แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) แรงจูงใจในการเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่จำเป็น สำหรับการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ต้องมีความสนใจที่จะพัฒนาศักยภาพสำหรับการเรียนรู้ที่จะเรียน (Learning to Learn) ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองและการกำหนดทิศทางให้ตนเองได้

3.4 มีวัตถุประสงค์ของนโยบายการศึกษาหลายประการ (Multiple Objectives of Education Policy) วงจรชีวิตตระหนักถึงมุมมองที่เป้าหมายทางการศึกษาหลายประการ เช่น ในด้านการพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาองค์ความรู้ วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น

จากการศึกษา แนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ ขอบข่ายที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วิเคราะห์แนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ ขอบข่ายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อยู่

ขอบข่าย การพัฒนากระบวนการเรียนรู้อยู่	กระทรวงศึกษาธิการ ( 2542 : 24 )	ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ ( 2543 : 60-61 )	วิชัย วงษ์ใหญ่ ( 2543 : 30-33 )	ทีศนา แงมมณี ( 2544 : 154 )	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ( 2547 : 3 - 17 )	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ( 2550 : 29 - 35 )	กระทรวงศึกษาธิการ ( 2551 : 20 - 21 )	ภารดี อนันต์นาวี ( 2551 : 282 )	ชนมณีภา วรณไพฑูย์ ( 2554 : 147 )	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ( 2553 : 3 - 4 )	วิจารณ์ พานิช ( 2554 : 11 - 26 )	ความถี่
1.การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มา ใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา	✓	✓			✓		✓	✓		✓	6	
2.การจัดทำสาระการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ความ สนใจ ความถนัด ความต้องการของ ผู้เรียนและชุมชน	✓		✓		✓	✓			✓		5	
3.การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและ องค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดแหล่ง เรียนรู้ สื่อ ที่หลากหลาย	✓	✓			✓	✓			✓		5	
4.การให้บุคลากร องค์กร และสถาบัน ในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้	✓	✓			✓	✓	✓				5	
5.การประสานความร่วมมือและสร้าง ความเข้าใจระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรต่างๆทางวิชาการ	✓	✓			✓						3	
6.การทำวิจัยในชั้นเรียน นำผลการวิจัย มาพัฒนาการเรียนการสอน	✓						✓				2	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อบ่งชี้	ขอขยาย การพัฒนากระบวนการเรียนรู้										รวม	
	กระทรวงศึกษาธิการ ( 2542 : 24 )	ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ ( 2543 : 60-61 )	วิชัย วงษ์ใหญ่ ( 2543 : 30-33 )	ทีศนา แซมมณี ( 2544 : 154 )	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ( 2547 : 3 - 17 )	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ( 2550 : 29 - 35 )	กระทรวงศึกษาธิการ ( 2551 : 20 - 21 )	ภาควิชา อดิเรก ( 2551 : 282 )	ชนมณีภา วรณไพฑูย์ ( 2554 : 147 )	ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ( 2553 : 3 - 4 )		วิจารณ์ พานิช ( 2554 : 11 - 26 )
7.การจัดให้มีระบบการนิเทศการเรียนการสอน และการประเมินภายใน	✓											1
8.การประชาสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจแก่ผู้เรียนผู้ปกครอง และชุมชน เกี่ยวกับการเรียนการสอน	✓											1
9.การกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการเรียนรู้ เช่น การกำหนดมาตรฐาน การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วย การเรียน หลักสูตร การกำหนดผลการเรียนรู้ แผนการเรียนรู้ การจัด ตารางสอน การจัดแบบเรียน และการ ประเมิน		✓	✓		✓	✓	✓			✓		6
10.ครูและผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ		✓										1
11.การส่งเสริมให้ครูมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น ได้แก่ การนิเทศ อบรม การฝึก การทำงานเป็นทีม		✓	✓	✓				✓	✓	✓		6

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์แนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ ขอบข่ายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พบว่า มีแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปปฏิบัติใกล้เคียงกัน มีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย ผู้วิจัยได้พิจารณา

และหลอมรวมแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อให้เหมาะสมและใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

#### 1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การฝึกทักษะกระบวนการคิด การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

#### 2. การส่งเสริมสื่อและแหล่งการเรียนรู้

การส่งเสริมสื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้มีการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน การจัดแบบเรียน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การปรับปรุง พัฒนา สื่อแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ ให้มีคุณภาพและเอื้อต่อการเรียนรู้และให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงทั้งในห้องทดลองและภายนอกห้องเรียน รวมทั้งจัดให้มีการรวบรวมแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าและอ้างอิง

#### 3. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน การบริการด้านวิชาการ แหล่งวิชาการ การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน การส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมของท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการอื่น การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ

#### 4. การส่งเสริมและการพัฒนาครู

การส่งเสริมและการพัฒนาครู หมายถึง การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม การส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดครูเข้าสอน การจัดทำวิจัย การนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้คำแนะนำและความช่วยเหลือครูผู้สอนในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

#### 5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผล หมายถึง การกำหนด ระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล การวัดและประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา การวัดและประเมินผลตาม

สภาพจริง การใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย การใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการวัดผล การนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ การส่งเสริมสื่อและแหล่งเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริม และการพัฒนาครู และการวัดและประเมินผล เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งใน Longman dictionary of contemporary English (Summer (ED.) 2003, p.668) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบโดยสรุป 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง เช่น รถยนต์ อาคาร ตึก และ เครื่องจักร ซึ่งสามารถแยกชิ้นส่วนและประกอบได้
  2. รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่ดี ที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน
  3. รูปแบบ หมายถึง ชิ้นส่วนที่เป็นแบบอย่างเฉพาะสำหรับรถยนต์ เครื่องจักรและอาวุธ
- การให้ความหมายของรูปแบบนั้นนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันดังนี้

สุบรรณ พันธุ์วิเศษ และชัยวัฒน์ ปัญญาพงษ์ (2522, น.22-23) ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) เท่ากับการย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริง ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้น ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ

บุญชม ศรีสะอาด (2533, น.19) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ว่าหมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ผู้วิจัยสามารถใช้ รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2536, น.25) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบคือ วิธีที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มิต่อปรากฏการณ์หรือ เรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองใน ลักษณะเลียนแบบ หรือเป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผัง หรือแบบแผนของการดำเนินการอย่าง ใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

สมาน อัครภูมิ (2537, น.19) ได้ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง แนวความคิด หรือทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นข้อเสนอในการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของความเป็นจริงและชัดเจนมากขึ้น

พูลสุข หิงคานนท์ (2540, น.22-23) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น

นาวพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต (2548, น.9) ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ หมายถึง ผลผลิตที่สร้างขึ้นมาเพื่อถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ หรือจินตนาการที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ โดยการใช้อุปมา ภาษามโนทัศน์ แผนผัง แผนภูมิ หรือภาษาที่สามารถสื่อให้เข้าใจได้ง่าย โดยที่ผลผลิตนั้นได้พัฒนามาจากการศึกษา ทฤษฎีและแนวคิด โดยมุ่งเพื่อที่จะตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีและปรากฏการณ์จริง

ทิตินา เขมมณี(2551, น.1) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

โดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิดหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน โดยใช้อุปมาหรือการสื่อสารที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้

### ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ซึ่งแตกต่างกันไปตามแนวความคิดและลักษณะ ดังนี้

สมาน อัครภูมิ (2537, น.21) ยังได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ และได้มีพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ที่เป็นรูปแบบ ซึ่งสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวความคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่เข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากกระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงที่อยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากกระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน



2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษา มาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้มักนิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า เทคนิค การวิเคราะห์เส้นทาง ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบแนวนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

4.1 รูปแบบประเภทเชิงเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มี ความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

พลสุข หิงคานนท์ (2540, น.24-25 ) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาธรรมดาดำเนินการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2548, น.23) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบจากวิธีการนำเสนอแนวคิด ของรูปแบบตามการกระทำได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้การบรรยายระบุถึงหลักการหรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปร เหล่านั้น
2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพหรือสัญลักษณ์จำลองแสดงถึง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปร เหล่านั้น
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนแนวคิด หลักการหรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น โดยสรุปแล้ว ประเภทของรูปแบบ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทดังนี้

3.1 รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง หรือปรากฏการณ์จริง ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) และรูปแบบเหมือนจริง (Analog Model)

3.2 รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการ บรรยายอธิบายปรากฏการณ์ หรือสมการทางคณิตศาสตร์อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ

#### องค์ประกอบของรูปแบบ

การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ ที่แน่นอนตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของ ปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของบราวน์ และโมเบิร์ต (Brown W. and D.Moberg. 1980, p.256) ที่ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และ องค์ประกอบตามรูปแบบของบราวน์ และโมเบิร์ต (Brown & Moberg) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการโรงเรียนโดยทั่วไปนั้น พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นองค์การหนึ่ง เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานงบประมาณและการเงิน เป็นต้น กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของบราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg) ดังนี้

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

#### การพัฒนาารูปแบบที่ดี

สมาน อัครภูมิ (2537, น.21) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาารูปแบบที่ดีอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรมีข้อกำหนด 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) ระหว่างตัวแปร มากกว่าเน้นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา (Associative Relationship) อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็ยังมีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนาารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ ผลจะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

### ที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ตั้งอยู่ที่อาคารอเนกประสงค์ โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม ถนนเลีย่งเมืองพิษณุโลก-สุโขทัย ตำบลท่าทอง อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ใกล้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ส่วนทะเลแก้ว อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 39 โรงเรียน และในจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 19 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 58 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39. 2555, น.1-28)

### ทิศทางการจัดการศึกษา

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เป็นพลังขับเคลื่อนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ

#### พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคน ได้รับการศึกษา อย่างมีคุณภาพ เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพระดับสากล

#### ค่านิยม

สพม.39

ส , น. สื่อสารผ่าน ICT

พ , น. มีความพอเพียงในการใช้ชีวิต

ม , น. มีจิตสาธารณะ พร้อมให้บริการ

3 , น. สามประสานความซื่อสัตย์ โปร่งใสและเป็นธรรม

9 , น. ก้าวนำสู่มาตรฐานสากล

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
2. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

4. สถานศึกษามีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน

กลยุทธ์

กลยุทธ์ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

ตัวชี้วัด

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5
2. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น อ่านคล่อง เขียนคล่อง
3. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติไทย
4. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้าน เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
5. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และลดอัตราการออกกลางคัน
6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการขยายผลสถานศึกษาพอเพียงให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ
7. นักเรียน ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมพหุวัฒนธรรม
8. สถานศึกษาทุกแห่ง มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ตลอดจนพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานชาติ
9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
10. นักเรียนมีทักษะชีวิตในการรับมือกับสถานการณ์และภัยพิบัติต่างๆ

### ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีแนวคิด และหลักการบริหารงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 และสถานศึกษาในสังกัดเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษา เป็นองค์กร แห่งการ เรียนรู้ โดยมีแนวคิดและหลักการบริหารงาน ดังนี้

1. บริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน
3. บริหารการศึกษาในรูปแบบเครือข่าย
4. กระจายอำนาจในการบริหารจัดการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม
5. ระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

#### แนวทางการพัฒนา

หลักการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 3 เป้าหมาย 4 กรอบแนวทาง  
3 เป้าหมาย ได้แก่

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย
  2. เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
  3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา
- 4 กรอบแนวทาง ได้แก่
1. พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่
  2. พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่
  3. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่
  4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ สอง โดยกำหนดเป็น 8 นโยบาย การพัฒนาการศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ได้นำมาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

1. การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง
2. โครงการเรียนฟรี เรียนดี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ
3. จัดตั้งโรงเรียนดีประจำตำบล
4. พัฒนาการศึกษา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
5. สร้างแหล่งเรียนรู้ราคาถูกลง

6. สร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา (National Education Network : NED Net)

7. สร้างขวัญและกำลังใจครู

8. สนับสนุนองค์ความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี

#### การจำแนกขนาดของโรงเรียน

การจำแนกขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ตามจำนวนนักเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 0 – 500 คน)
2. โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 501 – 1500 คน)
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,501 – 2,500 คน)
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนตั้งแต่ 2,501 ขึ้นไป)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

สมปรารถนา ประกัษฐโกมล (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่พบว่าผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นคุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยงด้านมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นด้านการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้านการมีทักษะในการบังคับบัญชาด้านมีความรู้ในสายวิชาชีพและด้านมีการตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ ) ดังนี้ คุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยงด้านการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สูงที่สุด ( $r = 0.571$ ) พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลด้านการทำตัวพวกพ้องด้านการแสดงอำนาจควบคุมด้านความต้องการแสดงอำนาจควบคุม ด้านการถูกดึงเป็นพวกพ้อง ด้านผู้อื่นเปิดตนเอง ด้านความต้องการเป็นพวกพ้อง และด้านความต้องการเปิดตนเองมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สำหรับพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ด้านความต้องการถูกดึงเป็นพวกพ้องและด้านความต้องการเปิดตนเองมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.281, 0.229$  ตามลำดับ) และพบว่า พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพระหว่าง

บุคคลด้านการถูกควบคุม ด้านความต้องการ การถูกควบคุม ด้านการเปิดตนเอง ด้านความต้องการให้ผู้อื่นเปิดเผยตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่น

เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย (2552) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนครู วิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนที่มีแนวความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ โดยใช้ กระบวนการวิจัยพัฒนาขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนร่วมกับแนวคิดการออกแบบการสอนเชิงระบบ ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการนิเทศการสอนครูวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนที่มีแนวความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ เรียกว่า “APFIE Model” ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น (Assessing needs : A) ขั้นตอนที่ 2 จัดการให้ความรู้ก่อนการนิเทศ (Providing information: P) ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการนิเทศ (Formation plan: F) ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการนิเทศ (Implementation : I) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการนิเทศ 4 ขั้นตอน คือ 1.ขั้นเตรียมการก่อนการสอนและการนิเทศ 2.ขั้นสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน 3.ขั้นประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับหลังสังเกตการสอน 4.ประเมินผลการนิเทศ ติดตามดูแล และขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลการนิเทศตลอดภาคเรียน (Evaluating : E) ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ของรูปแบบการนิเทศการสอนครู วิทยาศาสตร์ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนที่มีแนวความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์พบว่า รูปแบบการนิเทศการสอนมีประสิทธิภาพ ครูวิทยาศาสตร์ผู้ทำหน้าที่นิเทศ มีสมรรถภาพในการนิเทศการจัดการเรียนรู้หลังการใช้รูปแบบการนิเทศการสอนสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศการสอน ครูวิทยาศาสตร์ผู้ทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ มีสมรรถภาพในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนหลังการใช้รูปแบบการนิเทศการสอนสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศการสอน นักเรียนที่มีแนวความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์มีความรู้และทักษะทางสังคมหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วชิรา เครือคำอ้าย (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพรู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดของนักเรียน ประถมศึกษา โดยใช้กระบวนการสร้างและพัฒนารูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ระยะ คือ 1.ศึกษาสภาพและข้อมูลพื้นฐาน 2.พัฒนารูปแบบการนิเทศ 3.ทดลองใช้รูปแบบการนิเทศ 4.ประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพรู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดของนักเรียนประถมศึกษา มีชื่อว่า รูปแบบการนิเทศดับเบิลพีไออี (PPIE) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1.ขั้นเตรียมความรู้/เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ (Preparing : P) 2.ขั้นเตรียมวางแผนการนิเทศ (Planning : P) 3.ขั้นดำเนินการนิเทศการสอน (Implementing : I) 4.ขั้นประเมินผลการนิเทศ (Evaluating : E) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ โดยการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และการตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ ผลการตรวจสอบ



พบว่า อาจารย์ที่เลี้ยงมีสมรรถภาพการนิเทศการสอนที่ส่งเสริมการคิด หลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศ นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูมีสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิด หลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศ และนักเรียนมีความสามารถในการคิด หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมหมาย เกสร (2552) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา Coaching Team โรงเรียนวิถีพุทธ ต้นแบบ Coaching Team สู่ระบบคู่ประเมินแบบมีส่วนร่วมเรียนรู้ (Pair PLA) พบว่าสถานการณ์ที่ใช้ในการโค้ชมากที่สุด คือ ห้องเรียน รองลงมาคือ การขอคำแนะนำ และการมีจิตกำกับอยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง หลักคิดสำคัญที่ใช้ในการโค้ช คือการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใสด้วยการแนะนำที่เป็นคติเตือนใจให้ข้อคิด การไม่ใช้อารมณ์ในการอบรมเด็ก และการชี้แนะจูงใจบุคคลในสิ่งที่ถูกต้องดีงามย่อมเกิดอานิสงส์ทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้ให้ต้องเป็นผู้ฝึกตนเองมาดีพร้อม บทบาทหน้าที่ของโค้ชไม่ควรทำมากที่สุดคือ ไม่รับฟังความคิดเห็น การมีอคติและไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือตัดบท สิ่งที่โค้ชควรทำมากที่สุด คือ การพูดคุยด้วยความเป็นกัลยาณมิตร นำหลักพุทธศาสนาใช้ในการปกครองคน และการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาตนเอง ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการโค้ชมากที่สุด คือ ผู้รับโค้ชมีความสุขเพราะได้ระบายความในใจ ได้เรียนรู้การบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ และทำงานร่วมกันด้วยความยินดีและพอใจ เกิดความตระหนักรับผิดชอบงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการโค้ชมากที่สุด คือ การสอนงานแบบกัลยาณมิตร เสริมแรงในการพูดเชิงการพูดคุยด้วยกัลยาณมิตร และการทำตามความชอบน้อยมีขึ้นตลอดเวลาความเมตตาในหมู่คณะ ประโยชน์ที่ได้จากการโค้ชของผู้โค้ช ในขณะที่โค้ชพบว่าสิ่งที่ผู้โค้ชได้รับประโยชน์มากที่สุด คือ ได้รับความรู้ความเห็นมากขึ้นและหลายมุมมอง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้เรียนรู้วิธีการพัฒนา ใจเย็น คิดก่อนพูดและได้ฝึกการพูดโน้มน้าวใจ หลังโค้ชเกิดประโยชน์มากที่สุดคือทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น ได้พัฒนาเทคนิควิธีการพูดโน้มน้าว การให้คำแนะนำที่เป็นกัลยาณมิตร และเกิดการพัฒนา ประโยชน์ที่ได้จากการโค้ชของผู้รับโค้ช ขณะโค้ชคือได้กำลังใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อมูล และคิดตามอย่างมีเหตุผล หลังโค้ชได้แก่มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ทำงานเต็มความสามารถ และมีความสุขในการทำกิจกรรม ทำงานกับคณะได้ผลดียิ่งขึ้นและตกลงร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

โสภา วงษ์นาคเพ็ชร (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า

1. การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนากระบวนการการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสถานศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนา

สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา การแนะแนวทางการศึกษา การพัฒนา แหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ ที่จัดการศึกษา และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อัตราการ ลาออกกลางคันของนักเรียนคุณภาพโดยทั่วไป การขาดงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามลำดับ

3. การบริหารงานวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา เฉพาะส่วน ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์โดยรวมใน ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คัมภีร์ สุดแท้ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า

1. รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีองค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 ของข่ายการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมี 11 องค์ประกอบย่อย คือ 1.การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น 2.การวางแผนด้านวิชาการ 3.การเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4.การพัฒนา หนังสือ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ 5.การวัดผล ประเมินผล และการ ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 6.การนิเทศการศึกษา 7.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา 10.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา และ 11.การส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชนและ องค์กรอื่นที่จัดการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสำหรับ โรงเรียนขนาดเล็กมี 6 องค์ประกอบย่อย คือ 1.การระบุเป้าหมาย 2.การจัดทำแผนกลยุทธ์ 3.การ ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ 4.การส่งเสริม ควบคุม ติดตาม นิเทศ 5.การตรวจสอบและประเมินผล 6.การสะท้อนผล รายงานผลการดำเนินงาน และการนำผลการประเมินไปใช้

2. ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า โรงเรียนดำเนินตามขั้นตอนในรูปแบบอย่างครอบคลุมทุก ฝ่ายมีส่วนร่วม และนำผลการประเมินไปใช้ ทำให้การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไป อย่างเป็นระบบ ช่วยแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพมากขึ้น

### 3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบ พบว่า

3.1 ผลการใช้รูปแบบ ทั้งโดยรวมและองค์ประกอบหลักทั้ง 2 องค์ประกอบ มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก

3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความประเมินความมีประโยชน์ของรูปแบบโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

3.3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า มีปัญหาคือ ครูไม่สามารถจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การทุ่มเทพื้นที่งานวิชาการอย่างเดียวไม่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ ครูไม่สามารถพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐานครบทุกสาระการเรียนรู้ได้ และมีการเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ โรงเรียนควรจัดทำแผนการเรียนรู้สำเร็จรูปที่มีคุณภาพดีให้ครู ควรนำกระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปประยุกต์ใช้ทั้งระบบ ควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

ดอกฝ้าย ทศเกตุ (2555) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอมะนวย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอมะนวย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนการสอน รองลงมา คือ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้และด้านการวัดผลและประเมินผล ตามลำดับ ส่วนการปฏิบัติของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวิจัยและพัฒนา ส่วนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส พบว่า ในแต่ละด้านสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมเกี่ยวกับงานด้านวิชาการทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการนิเทศภายในและด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อครูให้ครูได้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

สมเกียรติ ทานอก และคณะ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring ผลการวิจัยพบว่า 1.หลังจากเข้าร่วมโครงการผู้บริหารศึกษานิเทศก์และครูมีสมรรถนะด้านความรู้อยู่ในระดับดีและด้านการปฏิบัติงานผู้บริหารศึกษานิเทศก์และครูมีสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี 2.สมรรถนะพื้นฐานด้านความรู้ของครูหลังเข้าร่วมโครงการสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนสมรรถนะพื้นฐานด้านการปฏิบัติงานของครูหลังเข้าร่วมโครงการสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3.ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring อยู่ในระดับต่ำ ศึกษานิเทศก์มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง และครูมีมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง และโดย

ภาพรวมผู้ร่วมโครงการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูอยู่ในระดับปานกลาง 4.เมื่อสิ้นสุดโครงการผู้บริหารมีความสามารถเกี่ยวกับการสอนงานและให้คำแนะนำ โดยประเมินอยู่ในระดับดีเยี่ยม ประเมินโดยครูอยู่ในระดับดี ศึกษานิเทศก์ประเมินความสามารถของตนเองเกี่ยวกับการสอนงานและให้คำแนะนำอยู่ในระดับดี ประเมินโดยครูอยู่ในระดับดี 5.ครูส่วนใหญ่มีความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ในระดับดี 6.ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหน่วยการเรียนรู้ที่ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลังเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่ครูกำหนดและส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ที่ครูกำหนดไว้ 7.ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

นลินี ธนสันติ (2557) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการสอนงานและ มอบหมายงานของผู้บริหารสายสนับสนุนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ เป็นโมเดลต้นแบบชื่อ Coaching Model เป็นรูปแบบที่มีรูปแบบ กลไก วิธีการ กิจกรรม และการประเมินผล 8 ขั้นตอน คือ ดังนี้ 1.C-Collaboration การพูดคุยหารือร่วมกัน 2.O-Objective การกำหนด วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/กิจกรรม/ ระยะเวลา/ผลผลิต/ผลลัพธ์ 3.A-Action (ลงมือปฏิบัติ) 4.C-Check (การประเมิน) 5.H-Holism แนวคิดองค์รวม 6.I-Innovation (การถอดองค์ความรู้มาเป็นเอกสาร) 7.N-Networking (การจัดตั้ง กลุ่มพี่เลี้ยงด้านต่างๆ) 8.G-Goal for resultant การพัฒนาต้นแบบสู่องค์กรในการนำเข้าสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดีพัฒนา ความรู้ทักษะและ คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นต้นแบบของบุคลากรสายสนับสนุน ในการพัฒนาประสิทธิภาพ สมรรถนะบริหารด้านการสอนงานและมอบหมายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นสูงสุดใน จำนวนสมรรถนะบริหารทั้ง 10 ด้านของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยการสร้างรูปแบบการจัดการ ความรู้ดังกล่าวไปถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่นๆในสำนักงานอธิการบดี โดยขับเคลื่อนในการ สร้างเครือข่ายในการสอนงานและมอบหมายงานให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่นำไปสู่บรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เหมือนฝัน ชมมณี (2557) ได้ศึกษา การวิเคราะห์กระบวนการชี้แนะของครูและผลที่เกิดกับผู้เรียน: พหุกรณีศึกษา พบว่ากระบวนการชี้แนะของครูมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนการชี้แนะ ขั้นการชี้แนะ และขั้นสรุปผล การชี้แนะของครูแต่ละท่านมีลักษณะคล้ายกันคือ การชี้แนะแบบครูเป็นหลัก ส่วนใหญ่จะพบการชี้แนะในนักเรียนที่มีระดับการเรียนรู้อ่อนถึงปานกลาง โดยครูจะชี้แนะเป็นรายบุคคลระหว่างเรียนและหลังเลิกเรียน เพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงในด้านการอ่านและเขียนภาษาไทย หรือการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง ขั้นการชี้แนะจะพบมากที่สุดในช่วงถามคำถามนักเรียน ทบทวนบทเรียน และแก้ไขงาน ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับของครู พบว่าครูให้ข้อมูลป้อนกลับนักเรียนเชิงบวก โดยการพูดให้กำลังใจและเขียนเสนอแนะการอ่านการเขียนที่ถูกต้อง และ

ผลที่เกิดกับผู้เรียนจากการชี้แนะของครู พบว่านักเรียนส่วนใหญ่เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางบวกต่อการเรียน มีเจตคติที่ดีต่อการสอนของครู นักเรียนสามารถอ่านและเขียนภาษาไทยได้คล่องขึ้น และมีผลคะแนนจากการสอบที่ดีขึ้นตามลำดับส่วนผลจากแบบวัดเจตคติต่อการเรียนภาษาไทยของนักเรียน พบว่ามีความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ในระดับสูง

#### **งานวิจัยต่างประเทศ**

Gentry (2002) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเผชิญปัญหาการนิเทศการสอนของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมัธยมศึกษา วัดจุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อสำรวจทัศนคติของอาจารย์ใหญ่จากโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 แห่ง เกี่ยวกับการให้นิยามของคำว่า การนิเทศการสอน กระบวนการในการจัดนิเทศการสอน บรรยากาศที่ช่วยเสริมงานนิเทศการสอน วิธีการที่ใช้เพื่อนิเทศการสอน และโครงสร้างของโรงเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่ยังไม่สามารถอธิบายถึงความหมายของคำว่า การนิเทศได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ปัจจัยซึ่งช่วยส่งเสริมงานนิเทศ คือ ความไว้วางใจและลักษณะของการบริหารงาน

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 57 คน และครูผู้สอนจำนวน 2,507 คน รวมทั้งสิ้น 2,564 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 57 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง และครูผู้สอน จำนวน 333 คน ได้มาโดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด. 2545, น.43) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนและสุ่มอย่างง่าย จำนวน 390 คน

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาด โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู ผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู ผู้สอน	รวม
เล็ก	28	28	727	755	28	147	175
กลาง	21	21	825	846	21	135	155
ใหญ่	3	3	374	377	3	21	24
ใหญ่พิเศษ	5	5	581	586	5	30	35
รวม	57	57	2507	2564	57	333	390

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) คือ ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูง 4 อันดับแรก จำนวน 4 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน ครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 12 คน

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาของการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ แบ่งวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ศึกษาสภาพและปัญหาของการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยการสนทนากลุ่ม

1. กำหนดประเด็นปัญหาในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. นำประเด็นการสนทนากลุ่ม ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอข้อเสนอแนะ แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
3. ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อร่วมกันพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ
4. นำผลการสนทนากลุ่มเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพและปัญหาของรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งมีข้อกำหนดดังนี้คือ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545, น.74)

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39



## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ศึกษาสภาพและปัญหารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยกำหนดขอบเขตของข้อความและสร้างคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา

3. นำเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำและตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ภาษา สำนวนที่ใช้ให้ครอบคลุมรายละเอียดของเนื้อหาแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแก้ไขและผ่านการตรวจจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- +1 แทน เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 แทน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 แทน เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำไปหาค่า IOC (Index of Congruence) ของแต่ละข้อโดยใช้เกณฑ์  $IOC \geq 0.5$  (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.61- 67) และเลือกข้อที่ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.5 - 1.00 มาใช้เป็นข้อความในแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถาม ไปปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มเติมอีกครั้งตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์

7. นำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 30 คน ในโรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา โรงเรียนทุ่งเสลี่ยมชนูปถัมภ์ ในระหว่างวันที่ 13 - 25 สิงหาคม 2560 แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เท่ากับ 0.87

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้ายก่อนนำไปพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนและครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. ผู้วิจัยทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์แนบไปพร้อมกับหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู
3. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 รวบรวมแบบสอบถามส่งมายังผู้ทำการวิจัย โดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ให้ไว้พร้อมติดแสตมป์และที่อยู่ส่งกลับเรียบร้อยแล้ว
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากแต่ละโรงเรียน มาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์
5. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้สำหรับวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แล้วนำเสนอในรูปของตารางและบรรยายสรุป ดังนี้
  - 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)
  - 1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพและปัญหาของรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วแปลความหมายค่าเฉลี่ย จัดลำดับโดยนำผลการเลือกตอบ แต่ละข้อใน

แบบสอบถามของผู้ตอบแต่ละคนมาแจกแจง และจัดกลุ่มตาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545, น.100)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีระดับการปฏิบัติมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีระดับการปฏิบัติน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ยึดเนื้อหาข้อมูล เป็นเกณฑ์ แล้วสร้างข้อสรุป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
  - 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูล
  - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีลักษณะเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นเป็นความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็นตอนๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ประเด็นการสนทนากลุ่ม รูปแบบระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
เพศชาย	164	42.10
เพศหญิง	226	57.90
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	54	13.80
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	100	25.60
มากกว่า 40 ปี- 50 ปี	92	23.60

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
50 ปีขึ้นไป	144	36.90
3. ตำแหน่ง /หน้าที่		
ผู้บริหารสถานศึกษา	57	14.60
ครูผู้สอน	333	85.40
4.วุฒิสูงสุดทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	177	45.40
ปริญญาโท	197	50.50
ปริญญาเอก	14	3.60
วุฒิการศึกษาอื่นๆ	2	0.50
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	54	13.80
มากกว่า 5 ปี - 10 ปี	67	17.20
มากกว่า 10 -15 ปี	50	12.80
มากกว่า 15-20 ปี	39	10.00
มากกว่า 20 ปี	180	46.20
6. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 0 – 500 คน)	206	52.80
ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 501 – 1500 คน)	98	25.10
ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,501 – 2,500 คน)	64	16.40
ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนตั้งแต่ 2,501 ขึ้นไป)	22	5.60

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 อายุ 50 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 รองลงมา คือ อายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 25.62 และอายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.80 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.60 ครูผู้สอน จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 85.40 วุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50

รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 177 คน คิดเป็น ร้อยละ 50.50 และวุฒิมัธยมศึกษาอื่นมีน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมาคือ มากกว่า 5 –10 ปี มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 และ มากกว่า 15-20 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดจำนวน 39 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.00 ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 52.80 รองลงมา คือ อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 25.10 และอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการเป็นที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการเป็นที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
1	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.16	0.61	มาก	2	2.03	0.75	น้อย	1
2	การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.02	0.67	มาก	5	1.98	0.76	น้อย	2
3	การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้	4.13	0.65	มาก	3	1.95	0.74	น้อย	4
4	การวัดและการประเมินผล	4.34	0.67	มาก	1	1.87	0.77	น้อย	5
5	การพัฒนาครู	4.03	0.69	มาก	4	1.97	0.82	น้อย	3
	รวมเฉลี่ย	4.13	0.59	มาก		1.96	0.71	น้อย	

จากตารางที่ 5 พบว่าสภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยของสภาพการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ด้านการวัดและการประเมินผล ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมา คือ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.16$ ) และด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ตามลำดับ

ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.96$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยของปัญหาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.03$ ) รองลงมาคือด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 1.98$ ) และด้านการพัฒนาครู ( $\bar{X} = 1.97$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
1	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ตลอดจนความต้องการของชุมชนและสังคม	4.15	0.84	มาก	4	2.06	0.91	น้อย	5
2	โรงเรียนนำข้อมูลจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาจากการประเมินหลักสูตรมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.82	มาก	7	2.10	0.89	น้อย	3

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
3	โรงเรียนจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มีสาระการเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้	4.41	0.71	มาก	1	1.88	0.83	น้อย	7
4	โรงเรียนกำหนดให้มีการตรวจสอบความรู้พื้นฐานและทักษะเบื้องต้นของนักเรียนก่อนสอนแต่ละรายวิชา	3.99	0.82	มาก	8	2.07	0.94	น้อย	4
5	โรงเรียนกำหนดให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสามารถ และทักษะของผู้เรียน	4.06	0.76	มาก	6	2.12	0.92	น้อย	2
6	โรงเรียนมีจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง	4.07	0.77	มาก	5	2.13	0.89	น้อย	1
7	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ฝึกทักษะกระบวนการต่างๆที่หลากหลายแก่ผู้เรียน	4.17	0.69	มาก	3	1.98	0.82	น้อย	6



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
8	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน	4.36	0.75	มาก	2	1.86	0.87	น้อย	8
	รวมเฉลี่ย	4.16	0.61	มาก		2.03	0.75	น้อย	

จากตารางที่ 6 สภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่าประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ โรงเรียนจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มีสาระการเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และโรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ฝึกทักษะ กระบวนการต่างๆที่หลากหลายแก่ผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.17$ ) ตามลำดับ

ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.03$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่าประเด็นปัญหาด้านด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ โรงเรียนมีจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 2.13$ ) รองลงมาคือโรงเรียนกำหนดให้มีการวิเคราะห์ให้ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับ ความถนัด ความสามารถ และทักษะของผู้เรียน ( $\bar{X} = 2.12$ ) และโรงเรียนนำข้อมูลจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาจากการประเมินหลักสูตรมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 2.10$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
9	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล ภาครัฐ ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.06	0.89	มาก	3	1.99	0.89	น้อย	3
10	โรงเรียนเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน	4.06	0.86	มาก	4	1.91	0.81	น้อย	6
11	โรงเรียนระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ	3.95	0.87	มาก	5	1.96	0.87	น้อย	5

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
12	โรงเรียน ประชาสัมพันธ์การจัด การศึกษาเพื่อสร้าง ความเข้าใจให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและ หน่วยงานอื่นๆ	4.07	0.79	มาก	2	2.03	0.89	น้อย	1
13	โรงเรียนให้บริการ ด้านวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและ หน่วยงานอื่นๆ	3.89	0.79	มาก	6	2.02	0.89	น้อย	2
14	โรงเรียนมีเครือข่าย ความร่วมมือ (MOU)ระหว่าง สถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและ หน่วยงานอื่นๆ	4.47	0.75	มาก	1	1.98	0.86	น้อย	4
รวมเฉลี่ย		4.02	0.67	มาก		1.98	0.76	น้อย	

จากตารางที่ 7 สภาพการที่เล็งและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนา  
กระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ โรงเรียนมีเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) ระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.07$ ) และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล ภาครัฐ ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ตามลำดับ

ปัญหาสภาพการที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ โรงเรียนประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ( $\bar{X} = 2.03$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนให้บริการด้านวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ( $\bar{X} = 2.02$ ) และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล ภาครัฐ ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 1.99$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
15	โรงเรียนจัดกิจกรรม การเรียนรู้โดยใช้สื่อ สิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น แผ่นพับ วารสาร หนังสืออ้างอิง หนังสือพิมพ์ เป็นต้น	3.86	0.95	มาก	9	1.97	0.94	น้อย	3
16	โรงเรียนจัดกิจกรรม การเรียนรู้โดยใช้สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเทอร์เน็ต ซีดีรอม วีซีดี วีดีทัศน์ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) เป็นต้น	4.07	0.91	มาก	7	1.95	0.90	น้อย	5
17	โรงเรียนจัดกิจกรรม การเรียนรู้โดยใช้ แหล่งเรียนรู้ที่เป็น ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เช่น อุทยานแห่งชาติ สวน สัตว์ พิพิธภัณฑ์	3.98	0.88	มาก	8	2.01	0.92	น้อย	1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
18	โรงเรียนใช้แหล่ง เรียนรู้ภายในโรงเรียน เพื่อการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้อง คอมพิวเตอร์ ป้าย ความรู้	4.21	0.79	มาก	4	1.93	0.89	น้อย	7
19	โรงเรียนจัด บรรยากาศ สภาพ แวดล้อมภายใน ห้องเรียนและภายใน โรงเรียน ที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ของผู้เรียน	4.23	0.79	มาก	2	1.93	0.85	น้อย	8
20	โรงเรียนปรับปรุง พัฒนา สื่อและแหล่ง เรียนรู้ให้มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน	4.11	0.76	มาก	6	1.98	0.86	น้อย	2
21	โรงเรียนปรับปรุง พัฒนา สิ่งแวดล้อม ภายในห้องเรียน และ ภายในโรงเรียนให้มี คุณภาพและพร้อมใช้ งาน	4.15	0.77	มาก	5	1.94	0.89	น้อย	6

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
22	โรงเรียนจัดหนังสือ แบบเรียนให้เพียงพอ และสอดคล้องกับ ความต้องการของ ผู้เรียน	4.34	0.76	มาก	1	1.87	0.87	น้อย	9
23	โรงเรียนส่งเสริมให้ครู ได้ผลิตสื่อการเรียนรู้ที่ หลากหลายเพื่อใช้ ประกอบการจัด กิจกรรมการเรียนรู้	4.21	0.85	มาก	3	1.95	0.93	น้อย	4
รวมเฉลี่ย		4.13	0.65	มาก		1.95	0.74	น้อย	

จากตารางที่ 8 สภาพการที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ โรงเรียนจัดหนังสือแบบเรียนให้เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.34$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและภายในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.23$ ) และโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้ผลิตสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อใช้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.21$ ) ตามลำดับ

ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ( $\bar{x} = 2.01$ ) รองลงมา

คือ โรงเรียนปรับปรุง พัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ให้มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน ( $\bar{x} = 1.98$ ) และโรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น แผ่นพับ วารสาร หนังสืออ้างอิง หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ( $\bar{x} = 1.97$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการวัดและการประเมินผล

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
24	โรงเรียนกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา	4.42	0.69	มาก	1	1.79	0.82	น้อย	6
	โรงเรียนส่งเสริมการ	4.41	0.75	มาก	2	1.86	0.91	น้อย	4
25	สร้างเครื่องมือในการวัดผลเป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ของรายวิชา								
26	โรงเรียนส่งเสริมการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง ที่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้	4.33	0.79	มาก	4	1.84	0.85	น้อย	5
27	โรงเรียนส่งเสริมการใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินตามสภาพจริง	4.34	0.77	มาก	3	1.89	0.85	น้อย	3



ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
28	โรงเรียนนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้	4.28	0.80	มาก	5	1.91	0.83	น้อย	2
29	โรงเรียนใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับกระบวนการวัดและประเมินผล	4.27	0.79	มาก	6	1.94	0.87	น้อย	1
รวมเฉลี่ย		4.34	0.67	มาก	1	1.87	0.77	น้อย	5

จากตารางที่ 9 สภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการวัดและการประเมินผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ โรงเรียนกำหนด ระเบียบ แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมา โรงเรียนส่งเสริมการสร้างเครื่องมือในการวัดผลเป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ของรายวิชา ( $\bar{X} = 4.41$ ) และโรงเรียนส่งเสริมการใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินตามสภาพจริง ( $\bar{X} = 4.34$ ) ตามลำดับ

ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการวัดและการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นปัญหาด้านการวัดและการประเมินผลที่มีปัญหามากที่สุด คือ โรงเรียนใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับกระบวนการวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 1.94$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาการ

จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 1.91$ ) และโรงเรียนส่งเสริมการใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินตามสภาพจริง ( $\bar{X} = 1.89$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาเป็นพีเคี้อยและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการพัฒนาครู

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
30	โรงเรียนสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูที่จัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนจนประสบผลสำเร็จ	4.11	0.95	มาก	4	1.92	0.91	น้อย	6
31	โรงเรียนแต่งตั้งครูที่มีความเชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือแก่ครูใหม่หรือครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง	3.97	0.89	มาก	6	2.07	2.42	น้อย	1
32	โรงเรียนสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.89	0.93	มาก	7	2.01	0.88	น้อย	3

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				ปัญหา			
		$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	ลำดับที่
33	โรงเรียนนิเทศ ติดตาม และ ประมวลผล การจัด กิจกรรมการเรียนรู้ ของครูอย่างเป็น ระบบ	4.12	0.77	มาก	3	1.99	0.88	น้อย	4
34	โรงเรียนสนับสนุน งบประมาณแก่ครูใน การพัฒนาตนเอง	4.02	0.82	มาก	5	2.02	0.88	น้อย	2
35	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้ พัฒนาตนเองใน หลากหลายรูปแบบ เช่น การประชุม อบรม สัมมนา และ ศึกษาดูงาน	4.25	0.78	มาก	1	1.92	0.87	น้อย	7
36	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดทำ ผลงานทางวิชาการ	4.15	0.86	มาก	2	1.95	0.89	น้อย	5
37	โรงเรียนจัดรางวัล ตอบแทนแก่ครูที่ ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	3.76	1.10	มาก	8	1.88	0.93	น้อย	8
	รวมเฉลี่ย	4.03	0.69	มาก		1.97	0.82	น้อย	

จากตารางที่ 10 สภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ด้านการพัฒนาครูโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นที่โรงเรียนปฏิบัติมาก ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองในหลากหลายรูปแบบ เช่น การประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.15$ ) และโรงเรียนนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ของครูอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการพัฒนาครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ประเด็นที่เป็นปัญหาด้านการพัฒนาครู ได้แก่โรงเรียนแต่งตั้งครูที่มีความเชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือแก่ครูใหม่หรือครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 2.07$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณแก่ครูในการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 2.02$ ) และ โรงเรียนสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 2.01$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39

ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในแต่ละด้านมีดังนี้

1. ด้านการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้
  - 1.1 จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 และมีการทบทวนปรับปรุงหลักสูตร
  - 1.2 จัดทำแผนการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
  - 1.3 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 1.4 มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสามารถและทักษะของผู้เรียน
  - 1.5 มีการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
  - 2.1 ประชุมวางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
  - 2.2 การเข้าร่วมในงานประเพณี และวัฒนธรรมและวัฒนธรรมต่างๆ ภายในท้องถิ่น การจัดทำผ้าป่าโรงเรียน งานเลี้ยงรุ่น งานศิษย์เก่า เพื่อระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
3. ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้
  - 3.1 มีการสนับสนุนงบประมาณในการผลิตสื่อและจัดหาสื่อจากหน่วยงานต้นสังกัด
  - 3.2 มีการส่งครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการผลิตสื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
  - 3.3 มีการปรับปรุง พัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ให้มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานอยู่เสมอ
4. ด้านการวัดและการประเมินผล
  - 4.1 มีการประชุมวางแผนร่วมกัน เกี่ยวกับการกำหนด ระเบียบ แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
  - 4.2 มีการวัดและการประเมินผลที่สอดคล้องกับกับมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของหลักสูตร
  - 4.3 มีการประเมินผลตามสภาพจริง โดยประเมินจากการปฏิบัติงานและผลงาน
  - 4.4 มีการตรวจสอบและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล
5. ด้านการพัฒนาครู
  - 5.1 มีการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
  - 5.2 การจัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตรงตามวิชาเอก ความถนัด และความสนใจ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ประเด็นการสนทนากลุ่มรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มาเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่มร่วมกันร่างรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตารางที่ 11 แสดงข้อกำหนดประเด็นปัญหา ข้ออุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการสนทนากลุ่ม

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน	ประเด็นปัญหา ข้ออุปสรรค และข้อเสนอแนะ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา
<p>หลักการของรูปแบบ (Principles of the Model)</p> <p>เป็นกระบวนการที่เน้นปฏิสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงานแบบรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บนหลักการของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนมีจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>2. โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เช่น อุทยานแห่งชาติ สวนสัตว์ พิพิธภัณฑ์</li> <li>3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานตามความเหมาะสม เน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ</li> <li>4. การสร้างทีมโดยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน มุ่งเน้นให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานและการประเมินผลงานร่วมกัน</li> </ol>
<p>วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Objectives of the Model)</p> <p>เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณแก่ครูในการพัฒนาตนเอง</li> <li>2. ควรมีโครงการพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>3. การจัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตรงตามวิชาเอก ความถนัด และความสมัครใจ</li> </ol>
<p>ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครู (Step of administrator's coaching and mentoring system for developing the learning process)</p>	
<p>ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ (Compliment : C)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ</li> </ol>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน	ประเด็นปัญหา ข้ออุปสรรค และข้อเสนอแนะ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา
<p>ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ (Compliment : C) (ต่อ)</p>	<p>2. ควรสร้างความเข้าใจในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์</p> <p>3. ควรมีการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีแก่บุคลากร เพื่อลดปัญหาในการทำงาน เช่น การทำบุญร่วมกัน การศึกษาดูงาน การรับประทานอาหารร่วมกัน</p>
<p>ขั้นที่ 2 การวางแผนการดำเนินงาน ( Preparation : P)</p>	<p>1. โรงเรียนกำหนดให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสามารถ และทักษะของผู้เรียน</p> <p>2. ควรจัดทำแผนการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา</p> <p>3. ควรสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัญหา (SWOT) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมประจำวัน</p> <p>4. ไม่มีการวางแผนการนิเทศ และไม่มีรูปแบบการนิเทศที่ชัดเจน และไม่มีผู้รับผิดชอบงานโดยตรงขาดความต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบันในการนิเทศการศึกษา</p> <p>5. ควรมีการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และมีการนิเทศอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</p> <p>6. ควรมีการวิเคราะห์งานและความสามารถของตน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์บทบาทภาระหน้าที่ของแต่ละคน</p>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน	ประเด็นปัญหา ข้ออุปสรรค และข้อเสนอแนะ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา
<p>ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติงาน (Practice : P)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยการประชุม ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยมีผู้บริหารต้องคอยกำกับติดตามนิเทศ</li> <li>2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>3. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ควรปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง</li> <li>4. เน้นให้ทุกฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง</li> </ol>
<p>ขั้นที่ 4 การติดตามและประเมินผล (Evaluating and Follow-up : E)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับกระบวนการวัดและประเมินผล</li> <li>2. โรงเรียนสรุปรายงานผลการนิเทศและติดตามแผนการนิเทศที่กำหนดไว้</li> <li>3. โรงเรียนนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้</li> <li>4. โรงเรียนจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ประจำปี การศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด</li> </ol>
เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	
<p>ระบบสนับสนุน ที่สำคัญคือ บรรยากาศความเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Collegiality) ความร่วมมือกัน (Collaboration) และความไว้วางใจ ซึ่งกัน (Trust)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>2. ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรทุกคนรับผิดชอบงานตามความสามารถของตนเอง</li> </ol>



## ตารางที่ 11 (ต่อ)

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน	ประเด็นปัญหา ข้ออุปสรรค และข้อเสนอแนะ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา
การติดตามดูแล ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญให้การติดตามดูแลแนะนำ (mentoring) และ ผู้บริหารที่ติดตาม นิเทศและให้การสนับสนุน (Supervising)	1. โรงเรียนแต่งตั้งครูที่มีความเชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือแก่ ครูใหม่หรือครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง 2. ควรมีการควบคุม การประสานงาน โดยมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจและยอมรับ สร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยมีผู้บริหาร ต้องคอยกำกับติดตามนิเทศ

ผลการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้วิจัยได้สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการประชุมการจัดสนทนากลุ่มที่สมาชิกผู้เข้าร่วมกำหนดและอภิปรายรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ได้รูปแบบที่มีชื่อว่า ซีพีพีอี (CPPE Model) ซึ่งมีองค์ประกอบของรูปแบบ 4 องค์ประกอบ คือ

1. หลักการของรูปแบบ (Principles of the Model) เป็นกระบวนการที่เน้นปฏิสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงานแบบรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บนหลักการของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Objectives of the Model) เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

3. ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครู (Step of administrator's coaching and mentoring system for developing the learning process) ประกอบด้วย 4 ขั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ (Compliment : C) เป็นขั้นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหาร (Coach) และครู (Coachee) เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการสอนงาน

ขั้นที่ 2 การวางแผนการดำเนินงาน (Preparation : P) เป็นขั้นวางแผนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความเข้าใจที่ตรงกับเกี่ยวกับหลักการ ความสำคัญแนวคิด ทฤษฎีเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติงาน (Practice : P) เป็นขั้นการนำนวัตกรรมจากการออกแบบการเรียนรู้ที่สร้างจากขั้นที่ 2 สู่การลงมือปฏิบัติ โดยมีผู้บริหาร (Coach) เป็นให้การชี้แนะ อย่างสร้างสรรค์

ขั้นที่ 4 การติดตามและประเมินผล (Evaluating and Follow-up : E) เป็นขั้นการนำผลจากการลงมือปฏิบัติ ในขั้นที่ 3 มาวิเคราะห์ห้มีการสะท้อนผลแบบอิสระและรับการชี้แนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอผล

4. เจ็อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ในการนำรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา (CPPE Model) ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีเจ็อนไขการนำไปใช้ 2 ประการ คือ

4.1 ระบบสนับสนุน ที่สำคัญคือ บรรยากาศความเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Collegiality) ความร่วมมือกัน (Collaboration) และความไว้วางใจซึ่งกัน (Trust)

4.2 การติดตามดูแล ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญให้การติดตามดูแลแนะนำ (mentoring) และ ผู้บริหารที่ติดตามนิเทศและให้การสนับสนุน (Supervising)

## รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา เขต 39 “CPPE Model”

### หลักการ

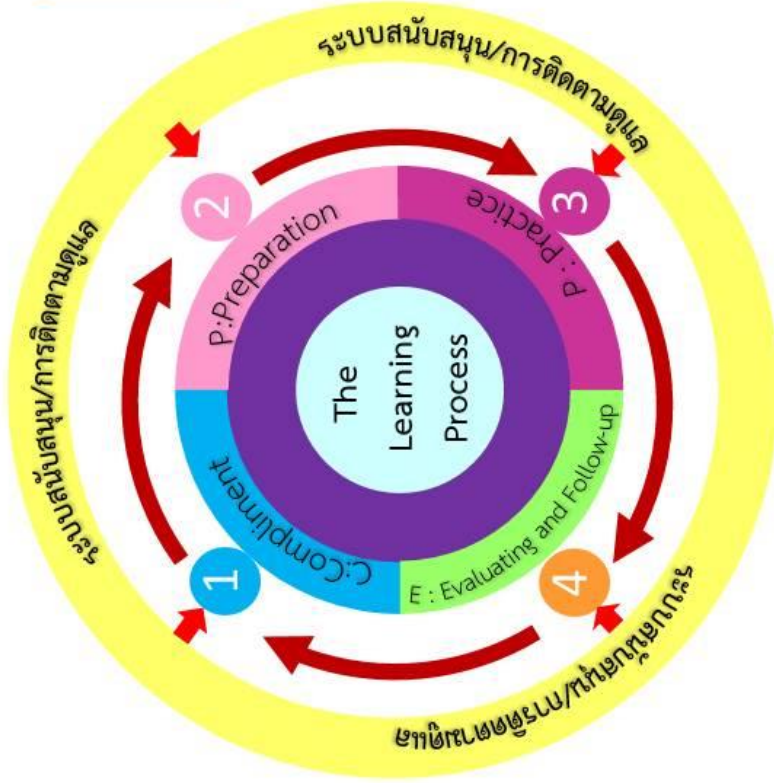
คือ กระบวนการที่เน้นปฏิสัมพันธ์ เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงานแบบรายบุคคล หรือกลุ่มย่อยที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บนหลักการของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู  
ของในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

### เงื่อนไขการนำไปใช้

1. ระบบสนับสนุน ได้แก่ ความเป็น  
เพื่อนร่วมวิชาชีพ(Collegiality)  
ความร่วมมือกัน (Collaboration)  
ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust)  
2. การติดตามดูแลผู้บริหารให้  
การติดตามดูแลแนะนำ (Mentoring)  
และให้การสนับสนุน (Supervising)



ภาพที่ 3 รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 (CPPE Model)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 สรุปผล อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ด้านการวัดและการประเมินผล และด้านการพัฒนาครู โดยทั้ง 5 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2. ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ด้านการวัดและการประเมินผล และด้านการพัฒนาครู โดยทั้ง 5 ด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
3. ผลการพัฒนาในรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของรูปแบบเป็นการเน้นปฏิสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงานแบบรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนหลักการของการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (CPPE) ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ (Compliment : C )

เป็นขั้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหาร (Coach) และครู (Coachee) เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการสอนงาน ขั้นที่ 2 การวางแผนการดำเนินงาน (Preparation : P) เป็นขั้นวางแผนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความเข้าใจที่ตรงกับเกี่ยวกับหลักการ ความสำคัญ แนวคิดทฤษฎีเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติงาน (Practice : P) เป็นขั้นการนำนวัตกรรมจากการออกแบบการเรียนรู้ที่สร้างจากขั้นที่ 2 สู่อการลงมือปฏิบัติ โดยมีผู้บริหาร (Coach) เป็นให้การชี้แนะอย่างสร้างสรรค์ ขั้นที่ 4 การติดตามและประเมินผล (Evaluating and Follow-up : E) เป็นขั้นการนำผลจากการลงมือปฏิบัติ ในขั้นที่ 3 มาวิเคราะห์และสะท้อนผลแบบอิสระและรับการชี้แนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอผล และเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ซึ่งการนำรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา (CPPE Model) ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีเงื่อนไขการนำไปใช้ 2 ประการ คือ ระบบสนับสนุน ที่สำคัญคือ บรรยากาศความเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Collegiality) ความร่วมมือกัน (Collaboration) และความไว้วางใจซึ่งกัน (Trust) และการติดตามดูแล ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญให้การติดตามดูแล แนะนำ (Mentoring) และผู้บริหารที่ติดตามนิเทศและให้การสนับสนุน (Supervising)

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.13$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงบทบาทของการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงโดยเต็มใจที่จะให้ความรู้และมุ่งมั่นในการพัฒนาครู (ชนิตร์สรณ์ ตรีวิทยากุมิ, 2549, น.12) ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะการพัฒนาครูด้านกระบวนการเรียนรู้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่าถ้าครูสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับนักเรียนจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณภาพของสถานศึกษาดังนั้นจึงพัฒนาครูด้วยการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้ครูมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, น. 10) สอดคล้องกับงานวิจัยของสมหมาย เกสร (2552, น.73) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนา Coaching Team โรงเรียนวิสุทธิพุทธต้นแบบ Coaching Team สู่ระบบคู่ประเมินแบบมีส่วนร่วมเรียนรู้ (Pair PLA) พบว่าสถานการณ์ที่ใช้ในการ

โค้ชมากที่สุด คือ ห้องเรียน รองลงมาคือ การขอคำแนะนำ และการมีจิตกำกับอยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง หลักคิดสำคัญที่ใช้ในการโค้ช คือการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใสด้วยการแนะนำที่เป็นคติเตือนใจให้ข้อคิด

2. ปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่ำ ผู้เรียนออกกลางคัน สื่อที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่มีคุณภาพ ซึ่งการร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู (อัญชลี ธรรมะวิธิกุล, 2558, น.15) สอดคล้องกับงานวิจัยของสมเกียรติ ทานอก และคณะ (2556, น.76) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) พบว่า หลังจากเข้าร่วมโครงการผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และครู มีความสามารถเกี่ยวกับการสอนงานและให้คำแนะนำและครูส่วนใหญ่มีความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ในระดับดีและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หน่วยการเรียนรู้ที่ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลังเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่ครูกำหนดและนักเรียนส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ที่ครูกำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และครูมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมอยู่ในระดับมากดังนั้นจึงทำให้การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในระดับน้อย

3. การพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) หลักการของรูปแบบเป็นกระบวนการเน้นปฏิสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงานแบบรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนหลักการของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 3) ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน (CPPE) คือ การสร้างความสัมพันธ์ การวางแผนการดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล และ 4) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ทั้งนี้เป็นการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนดังนั้นจึงต้องกำหนดองค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการ และองค์ประกอบทั้งหมดนี้ประสานกันด้วยความเข้าใจระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเนื่องจากการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงเป็นการประสานการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล ความสำเร็จของการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงจึงต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ (Ibarra, 2005,



น.71) ตลอดจนการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินการ Coachingตามแผน การติดตามและประเมินผล (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548, น.78) สอดคล้องกับงานวิจัยของณลินี ธนสันติ (2557) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการสอนงานและมอบหมายงานของผู้บริหารสายสนับสนุนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ เป็นโมเดลต้นแบบชื่อ Coaching Model เป็นรูปแบบที่มีรูปแบบ กลไก วิธีการ กิจกรรม และการประเมินผล 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1. C- Collaboration การพูดคุยหารือร่วมกัน 2. O - Objective การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลา ผลผลิตและผลลัพธ์ 3. A - Action ลงมือปฏิบัติ 4. C - Check การประเมิน 5. H - Holism แนวคิดองค์รวม 6. I - Innovation การถอดองค์ความรู้มาเป็นเอกสาร 7. N - Networking การจัดตั้ง กลุ่มพี่เลี้ยงต่างๆ 8. G - Goal for resultant การพัฒนาตนเอง คน สู่องค์กรในการนำเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี พัฒนาความรู้ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นต้นแบบของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนาประสิทธิภาพ สมรรถนะบริหารด้านการสอนงานและมอบหมายงานซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นสูงสุดในจำนวนสมรรถนะบริหารทั้ง 10 ด้านของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยการสร้างรูปแบบการจัดการ ความรู้ดังกล่าวไปถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่นๆในสำนักงานอธิการบดี โดยขับเคลื่อนในการสร้างเครือข่ายในการสอนงานและมอบหมายงานให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่นำไปสู่บรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ไปใช้ ควรคำนึงถึงความพร้อมและความต้องการของครูผู้รับการพัฒนา และผู้เป็นพี่เลี้ยงและสอนงาน
2. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. หลักการของรูปแบบ 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3. ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย 4 ขั้น (CPPE) ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ (Compliment : C) ขั้นที่ 2 การวางแผนการดำเนินงาน (Preparation : P) ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติงาน (Practice : P) ขั้นที่ 4 การติดตามและประเมินผล (Evaluating and Follow-up : E) และ 4. เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

ดังนั้นในการพัฒนาครูให้ครบกระบวนการ เพื่อให้ครูสามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้ได้เต็ม ศักยภาพของตนเอง

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ที่สอดคล้องกับสภาพและปัญหาที่พบจากการวิจัยเท่านั้น ดังนั้นควรมีการวิจัยเชิงทดลองนำรูปแบบไปใช้เพื่อทราบผลสำเร็จในพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูทั้งนี้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลได้
2. จากการพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ควรมีการพัฒนาคู่มือที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ รวมเดชะ. (2547). *การสอนงาน ปรึกษาและดูแล = Coaching and Mentoring*.  
กรุงเทพฯ: เอ็กซีเปอร์เน็ท.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ  
ที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ และ พจนารถ ชีบังเกิด. (2555). *Untold Stories of Executive Coaching in  
Thailand*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจมีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย. (2552). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนครุวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพ  
นักเรียนที่มีแนวความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ภาควิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). *การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จันทร์านิ สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพ้อยท์.
- เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ. (2549). *การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง  
โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศา  
สตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนม์นิภา วรรณไพบูลย์. (2554). *แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนศูนย์ประสานงาน  
สถานศึกษา โททะเล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชนิตวสรณ ตรีวิทยาภูมิ. (2549). *นิยามธุรกิจ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ช่อรัตน์ดา เกสทอง. (2550). *การนำเสนอแนวทางการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์. (2543). *ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน  
กราฟฟิค.
- ชური รุ่งพานิช. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา*

- ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์  
เซ็นเตอร์.
- ณัชชา ศรีวิชัยรัตน์. (2549). รูปแบบการบริหารงานวิชาการการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนเอกชนใน  
จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ดอกฝ้าย ทศเกตุ. (2553). แนวทางบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอแม่เมาะ จังหวัด  
เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เชียงใหม่
- ทักษิณ อารณะจารุ. (2548). การศึกษาการบริหารงานวิชาการโดยใช้วงจรคุณภาพของผู้บริหาร  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ทับทิม ปาเงิน. (2552). แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่สรวย  
จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ทิตนา แคมมณี. (2551). ศาสตร์การสอน:องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี และคณะ. (2545). กระบวนการเรียนรู้ ความหมาย แนวทางการพัฒนาและปัญหาข้อ  
ใจ. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ธเนศ ขำเกิด. (2549). ศัพท์ปฏิรูปการศึกษาที่ควรรู้. กรุงเทพฯ: องค์การค้าของสำนักงานคณะกรรมการ  
สกสค.
- ธวัชชัย สิงห์จันทร์. (2551). แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- นลินี ธนสันติ. (2557). รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการสอนงานและ  
มอบหมายงานของผู้บริหารสายสนับสนุนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. งานวิจัยสถาบัน, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- นวพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครสวรรค์โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการ  
บริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- นิตยา พูลแสง. (2554). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นิเรก หอมรส. (2548). การบริหารงานวิชาการโรงเรียนกัณดาร ตำบลลาวี อำเภอแม่สรวยจังหวัด เชียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต 2. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประมาณ โพธิ์จักร. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนบ้านคลองห้วยนา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- ปัญญา ศิริบูรณ์. (2546). สภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามทัศนะ ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปิยนุช ทองพรม. (2550). ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ในเขต อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- พรรณี สวนเพลง. (2550). นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พรวนิช เหลี่ยมวานิช. (2548). การบริหารงานวิชาการโรงเรียนวัดใหม่ลำนากแขวง วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- พิมพ์ประภา ออร์กัญญา. (2551). อิทธิพลของระบบที่เลี้ยงผ่านตัวแปรอิงฐานของงานที่มีต่อคุณภาพ การบริการและความภักดีต่อองค์กร: การศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- พลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวง สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภารตี อนันต์นาวี. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มนต์รี.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2536). การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร:

- สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวัต สิงห์เรือง. (2546). *การบริหารงานวิชาการโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท* มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วชิรา เครือคำอ้าย. (2552). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศน์นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดของนักเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ภาควิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- วรภรณ์ อริยธนพล. (2552). *การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครราชสีมา วิทยานิพนธ์ปริญญาโท* มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วัชร เล่าเรียนดี. (2552). *รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- วิจารณ์ พานิช. (2554). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: เจริญการพิมพ์.*
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ในการพัฒนาหลักสูตร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- วิศิษฐ์ ชาญสุข. (2549). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย วิทยานิพนธ์ปริญญาโท* มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). *ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สมเกียรติ ทานอก และคณะ. (2556). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.*
- สมปรารถนา ประกัณฐ์โกมล. (2550). *คุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่น ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- สมสกุล รสชาติ. (2548). *รูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท* มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สมหมาย เกสร. (2552). *รายงานการวิจัยพัฒนาโรงเรียนวิถีพุทธต้นแบบ Coaching Team สู่ระบบคู่ประเมินแบบมีส่วนร่วมเรียนรู้ (Pair PLA) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 1. from [http://61.19.246.216/\\_nkedu2/?name=webboard&file=read&id187.Becker](http://61.19.246.216/_nkedu2/?name=webboard&file=read&id187.Becker).*
- สมาน อิศวภูมิ. (2537). *การพัฒนาแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์*

- ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมิต สัจฉกร. (2547). *เทคนิคการสอนงาน*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สายัณห์ พาณิช. (2548). *การฝึกงานในหน้าที่ (On the job training)*. กรุงเทพมหานคร: MDI.
- สาวิตรี ลำดับศรี. (2558). *ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนสระบุรี* โครงการพัฒนาชุมชน from <http://www.acn.ac.th/articles/mod/forum/discuss.php>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2545-2558*. พิษณุโลก: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด(มหาชน).
- สุบรรณ พันธุ์วิทวาส และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์. (2556). *ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- โสภา วงษ์นาคเพ็ชร. (2552). *การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เหมือนฝัน ชมมณี. (2557). *การวิเคราะห์กระบวนการชี้แนะของครูและผลที่เกิดกับผู้เรียน: พหุกรณีศึกษา*. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 9(2), 489-499.
- อนงค์ศิริ วิชาลัย. (2554). *แหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น*. เชียงใหม่: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- อรัญญา นุ่มหอม. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนบ้านคลองห้วยนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- อัญชลี ธรรมะวิสิกุล. (2558). *เทคนิคการนิเทศระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาเป็นวิทยากร*. from <https://panchalee.wordpress.com/2009/04/04/personalized/>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *สอนอย่างไรให้ทำงาน*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *การบริหารงานบุคคล = Personnel management*. กรุงเทพฯ: สถาบัน

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). *องค์กรนี้ต้องมีพี่เลี้ยง*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

Brown W. and D.Moberg. (1980). *Organization Theory and Management : A Macroapproach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Fournier and Ferdinand F. (1978). *Coaching for Improved Performance. Blue Ridge Summit*. Pa: Liberty House.

Gottesman, B. (2000). *Peer Coaching for Educators*. Lanhan: The Scarecrow.

Hopkins, C. (1997). *The competent manager*. New York: The Scarecrow.

Ibarra, H. (2005). Behind the scenes in the identity laboratory : Participants' narratives of identity transition through group coaching in a leadership development program. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 71-86.

Knight, J. (2004). Instructional coaches make progress through partnership: Intensive support can improve teaching. *Journal of staff Development* 25(2), 32-37.

Longman. (2003) *Dictionary of Contemporary English Summer (ED.)*. London: Clays.

Manning, S. (2005). Young leader: Growing through mentoring. *Gifted Child Today*, 28(1), 15-20.

Miller, A. (2002). *Mentoring student & young children: A handbook of effective practice*. London: Kogan page.

Moon, J. A. (2004). *Theory & practice*. London: Roulledge Falrner.

Moors, K. B. (2001). Mentoring and coaching teachers. *Scholastic Early Childhood Today*, 16(3), 15-16.

Simmons, B. J. (1998). Mentoring: the route to successful college teaching. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, 64(Summer), 45-50.

Thody, A. (1997). *The return of the mentor: Strategies for workplace learning*. London: The Falmer.

Thrope, S., and Clifford, J. (2003). *The coaching handbook: An action kit for Trainers & managers*. London: Kogan Page.

Werner, J. M., and DeSimone, L, R. (2006). *Human Resource Development*. Fort Worth: Dryden Press.







ภาคผนวก

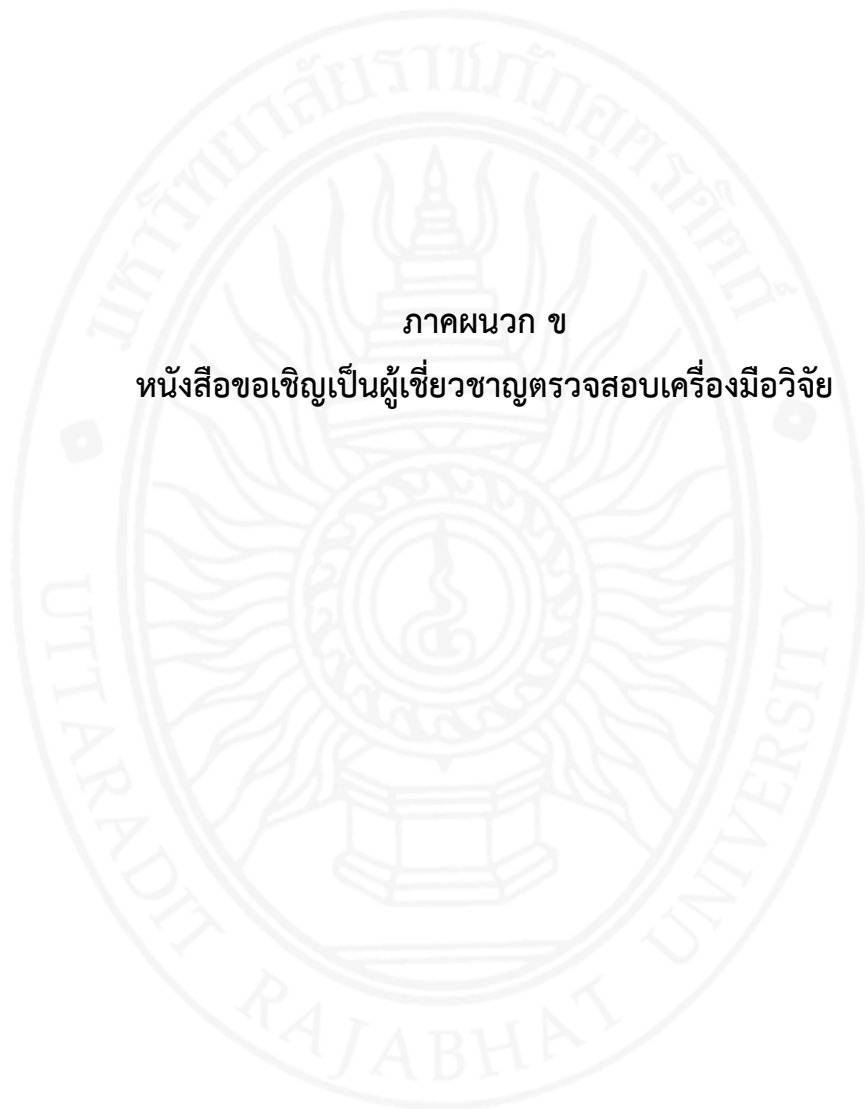


ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. นายมนต์ชัย ปานรูป ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ตรุณี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. นายประมุข ธนวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าอุตรดิตถ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
3. นายกฤตย์ ไชยวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุตรดิตถ์  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุตรดิตถ์
4. นายสง่า มีอินถา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอุตรดิตถ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1
5. นายสุริยะ อยู่สืบ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนไกรลาสวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2



ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๑๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายมนต์ชัย ปาณรูป

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเบญจมาศ ชาตศักดิ์ยุทธ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเป็นที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๙” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางเบญจมาศ ชาตศักดิ์ยุทธ ๐-๘๕๖๑-๔๙๐๓-๓



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๑๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายกฤตย์ ไชยวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเบญจมาศ ชาตศักดิ์ยุทธ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๙” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางเบญจมาศ ชาตศักดิ์ยุทธ ๐-๘๔๖๑-๔๙๐๓-๓



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๑๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายประมุข ธนวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเบญจมาศ ชาตศักดิ์ยุทธ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเป็นที่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๙” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางเบญจมาศ ชาตศักดิ์ยุทธ ๐-๘๔๖๑-๔๙๐๓-๓



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๑๓๓



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสง่า มีอินตา

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเบญจมาศ ขาดิศักดิ์ยุทธ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๙" ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางเบญจมาศ ขาดิศักดิ์ยุทธ ๐-๘๕๖๑-๔๙๐๓-๓



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๑๓๓



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสุรียา อยู่สืบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเบญจมาศชาติศักดิ์ยุทธ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๙” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางเบญจมาศ ชาติศักดิ์ยุทธ ๐-๘๕๖๑-๔๙๐๓-๓



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้  
ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลของการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางวางแผนหรือการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรและการจัดการศึกษาได้

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

ในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงสภาพและปัญหา ตามความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรและการจัดการศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

นางเบญจมาศ ชาตศักดิ์ยุทธ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความตามความเป็นจริง หรือเติมข้อความ  
ลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) ไม่เกิน 30 ปี ( ) มากกว่า 30 ปี - 40 ปี  
( ) มากกว่า 40 ปี - 50 ปี ( ) 50 ปี ขึ้นไป

3. ตำแหน่ง /หน้าที่

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) ครูผู้สอน

4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท  
( ) ปริญญาเอก ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) ไม่เกิน 5 ปี ( ) มากกว่า 5 ปี - 10 ปี  
( ) มากกว่า 10 -15 ปี ( ) มากกว่า 15-20 ปี  
( ) มากกว่า 20 ปี

6. ขนาดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน

( ) โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 0 - 500 คน)  
( ) โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 501 - 1500 คน)  
( ) โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,501 - 2,500 คน)  
( ) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนตั้งแต่ 2,501 ขึ้นไป)















ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ เกี่ยวกับการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

.....  
.....  
.....

2. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

.....  
.....  
.....

3. การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้

.....  
.....  
.....

4. การวัดและการประเมินผล

.....  
.....  
.....

5. การพัฒนาครู

.....  
.....  
.....



ภาคผนวก ง  
ภาพการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 สทนากลุ่ม (Focus group discussion)  
 พัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนา  
 กระบวนการเรียนรู้ของครูในเรียนโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39



ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)  
 เพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนา  
 กระบวนการเรียนรู้ของครูในเรียนโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39  
 จัดประชุม วันที่ 4 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ณ ห้องประกันคุณภาพ  
 โรงเรียนอุตรดิตถ์ตรุณี อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์



ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วย  
 ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39  
 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39



รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)  
 พิจารณาร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39  
 วันที่ 9 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2557  
 ณ ห้องประชุม 100 ปี โรงเรียนอุตรดิตถ์

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1	นายมนต์ชัย ปาณธูป	ประธานเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการ มัธยมศึกษา จังหวัดอุตรดิตถ์
2	ดร.อรสา ทรงศรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกวิทยาคม
3	นายประจวบ พิมลมาศ	ผู้อำนวยการโรงเรียนดำนแม่คำมันพิทยาคม
4	นายปกิจพจน์ กมลวรเดช	ผู้อำนวยการโรงเรียนลับแลพิทยาคม
5	นายสุภาพ ฤทธิบำรุง	ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราพิทยาคม
6	ว่าที่ร้อยตรีจิระเชษฐ์ จันทร์สุภาแสน	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า อุตรดิตถ์
7	นางรุ่งรัตน์ วาหงษ์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์
8	นางสาวอัจฉราภรณ์ เสวันนา	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า อุตรดิตถ์
9	นางนันทรัตน์ ฤทธิบำรุง	ครูชำนาญการพิเศษ
10	นางวิไลลักษณ์ วัจนสินธุ์	ครูชำนาญการพิเศษ
11	นางสุธารัตน์ จุลญาติ	ครูชำนาญการ
12	นางสาวธิดาวัลย์ ปิ่นนาค	ครู



ประวัติย่อผู้วิจัย



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นางเบญจมาศ ชาศิตศักดิ์ยุทธ  
วัน เดือน ปี เกิด 21 เมษายน 2531  
ที่อยู่ปัจจุบัน 65/15 หมู่ 1 ตำบลทุ่งยั้ง อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์  
ประวัติการศึกษา  
พ.ศ. 2554  
ประสบการณ์การทำงาน  
พ.ศ. 2557- โรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์  
ปัจจุบัน  
พ.ศ. 2555- โรงเรียนสวนเมี่ยงวิทยา อำเภอชาติตระการ จังหวัด  
2557 พิษณุโลก

