

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง เพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

#### 1) หลักการแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

- 1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา
- 1.2 ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา
- 1.3 ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
- 1.4 รูปแบบการนิเทศการศึกษา
- 1.5 การนิเทศภายในสถานศึกษา

#### 2) เทคนิคการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

- 2.1 ความหมายของการชี้แนะ (Coaching)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะ
- 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach
- 2.4 แนวทาง หลักปฏิบัติและวิธีการในการเป็น Coach
- 2.5 ประโยชน์จากการชี้แนะ (Coaching)
- 2.6 ความเป็นมาและความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
- 2.7 บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง Mentor
- 2.8 รูปแบบของพี่เลี้ยง (Mentoring)
- 2.9 ประโยชน์ของพี่เลี้ยง (Mentoring)
- 2.10 ความแตกต่างของ Coaching กับ Mentoring

### 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางด้านการนิเทศการศึกษา

#### 4) การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

- 4.1 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางด้านการนิเทศการศึกษา
- 4.2 ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)
- 4.3 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)
- 4.4 กลยุทธ์ในการจัดการและใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

#### 5) รูปแบบระบบการออกแบบการสอนเชิงระบบ

#### 6) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาและการจัดการเรียนรู้

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

### 1. หลักการแนวคิด ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีและหลักการแล้วนำมาสังเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

จากความหมายของการนิเทศการศึกษา มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 1) สรุปความหมายการนิเทศการศึกษาว่า หมายถึง “กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศ ตามแนวทางของวิชาชีพโดยที่เน้นการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และผู้บริหารนิเทศยอมรับเพื่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา”

นอกจากนี้ วีระศักดิ์ ชมภูคำ (2551 : 2) สรุปความหมายการนิเทศการศึกษาว่า “เป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้บริหารนิเทศ การนิเทศการศึกษาคือการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โดยผ่านตัวกลางคือครู และบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา”

สำหรับ วชิรา เครือคำอ้าย (2558 : 3) สรุปความหมายการนิเทศการศึกษาว่าการนิเทศการศึกษาคือกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางเพื่อพัฒนาการสอนของครูอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์และช่วยให้ครูเกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพ ในที่สุดจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดคือ การพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านจิตใจ ปัญญาและร่างกายอย่างสมดุล

ในทำนองเดียวกัน โคแกน (Cogan, 1973 : 9) ได้กล่าวถึงความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า “เป็นกระบวนการนิเทศที่ปฏิบัตินอกห้องเรียน โดยได้ระบุงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการเรียน และการพัฒนาเครื่องมือรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบ รวมถึงการวัดและประเมินผลตามโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน”

จากความหมายของการนิเทศการศึกษา สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการเชิงระบบโดยมีผู้เกี่ยวข้องหลักสองฝ่าย คือผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้ช่วยส่งเสริมและพัฒนการสอนของครูให้ดีขึ้น และที่สำคัญอันเป็นหัวใจของการนิเทศคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

## 1.2 ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา

สุทธนู ศรีไสย์ (2545 : 7-8) กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาว่าการนิเทศการศึกษาสามารถเป็นประโยชน์ต่อครูได้ ดังนี้

1. การนิเทศช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าครูยังมีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในห้องเรียน ครูก็จะเป็นผู้ที่หาหน้าที่ได้สมบูรณ์แบบและจะมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานทุกด้าน

2. การนิเทศสนับสนุนให้ครูสามารถประเมินผลการทำงานได้ด้วยตนเอง ครูสามารถมองเห็นด้วยตนเองว่าตนเองประสบผลสำเร็จในการสอนได้มากน้อยเพียงใด

3. การนิเทศช่วยครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนแต่ละคนสามารถสังเกตการทำงานหรือการสอนของครูคนอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนของตน นอกจากนี้จะมีการแลกเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์การสอนและรับเอาวิธีการใหม่ ๆ จากครูคนอื่นไปทดลองใช้ รวมทั้งเรียนรู้วิธีการช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ครูคนอื่น ๆ ด้วย

4. การนิเทศช่วยกระตุ้นครูให้มีการวางแผนจัดทำจุดมุ่งหมายและแนวปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน ครูแต่ละคนสามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกันเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการสอนอย่างกว้าง ๆ ภายในโรงเรียน การวางแผนฝึกหรือให้บริการเสริมวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร และการกระตุ้นให้ครูผู้สอนทำงานวิจัยเกี่ยวกับชั้นเรียน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครูกับกลุ่ม และชี้ให้เห็นความสามารถในการควบคุมและจัดการ ความน่าเชื่อถือ และความเป็นวิชาการของครูคนนั้นได้เป็นอย่างดี

5. การนิเทศจะเป็นกระบวนการที่ทำทลายความสามารถของครูให้มีความคิดเชิงนามธรรมสูงขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ครูผู้สอนจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นผลมาจากผลการประเมิน ข้อมูลเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นข้อดีและข้อเสียของการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวคิดหลายแนวทางที่จะใช้



เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำทนาย และช่วยพัฒนาแนวคิดเชิงนามธรรมของครูให้สูงขึ้นด้วย

ในทำนองเดียวกัน อัญชลี ธรรมะวิจิตร (2552 : 2) สรุปถึงความจำเป็นในการนิเทศ การศึกษาดังนี้

1. สภาพสังคมเปลี่ยนไปทุกขณะ การศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย การนิเทศการศึกษาจะช่วยทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา
2. ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง แม้แนวคิดในเรื่องการจัด กระบวนการเรียนรู้ก็เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา การนิเทศการศึกษาจะช่วยทำให้ครูมีความรู้ทันสมัย อยู่เสมอ
3. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เกิดการ พัฒนา จำเป็นต้องได้รับการชี้แนะหรือการนิเทศการศึกษาจากผู้อำนวยการ โดยเฉพาะ จึงจะทำให้แก้ไข ปัญหาสำเร็จได้ลุล่วง
4. การศึกษาของประเทศเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จะต้องมีการ ควบคุมดูแลด้วยระบบการนิเทศการศึกษา
5. การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน จำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ เพื่อเป็นการให้บริการแก่ ครูที่มีความสามารถต่างกัน
6. การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญของงานของครู แม้ว่าครูจะ ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในขณะที่ทำงาน ในสถานการณ์จริง
7. การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้
8. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอ

นอกจากนี้ วชิรา เครือคำอ้าย (2558 : 8) ได้สรุปไว้ว่าการนิเทศการศึกษามีความสำคัญ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับครู นักเรียน และสถานศึกษา 3 ประการคือ 1) การพัฒนาวิชาชีพ สำหรับครูผู้สอน 2) การพัฒนาวิชาชีพสำหรับเพื่อนครูหรือบุคลากรผู้ร่วมวิชาชีพ และ 3) การพัฒนา ผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ รวมถึงพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### 1.3 ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

สังัด อุทรานันท์ (2530 : 6-8) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาว่ามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาคน หมายถึง การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น

2. การนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนางาน หมายถึง การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตจากการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเหตุนี้การนิเทศที่จัดขึ้นจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะ “พัฒนางาน” คือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีขึ้น

3. การนิเทศการศึกษาเพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์ หมายถึง การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับและคอยตรวจตราหรือคอยจับผิด

4. การนิเทศการศึกษาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึงการจัดกิจกรรมการนิเทศที่มุ่งให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการนิเทศ เนื่องจากขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจทำงาน หากนิเทศไม่ได้สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว การนิเทศการศึกษาก็ย่อมประสบผลสำเร็จได้ยาก

สำหรับ ชัด บุญญา (2546 : 46) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้นให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการจัดการศึกษาทุกฝ่ายเป็นรายบุคคลหรือหลายคนได้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิรูปวิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามมาตรฐานของโรงเรียนและของบุคลากรของโรงเรียนให้สูงขึ้นและรักษาไว้ได้อย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจ

### 1.4 รูปแบบการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษารูปแบบการนิเทศการศึกษา พบว่ารูปแบบการนิเทศมีหลายลักษณะซึ่งขึ้นอยู่กับว่าจะแบ่งตามลักษณะใด ในที่นี้ ดีเทนเนอร์ และแอลเทนเนอร์ (D.Tanner and L. Tanner, 1987) (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง : ออนไลน์ หน้า 21-22) แบ่งการนิเทศตามลักษณะของการนิเทศตามลักษณะของผู้นิเทศได้ 4 แบบ ดังนี้

1. การนิเทศแบบตรวจตรา (Inspection Supervision) การนิเทศแบบนี้เป็นแบบเก่าแก่ที่มีใช้มานาน ผู้นิเทศจะตรวจการทำงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ระเบียบของหลักสูตรที่กำหนดไว้

2. การนิเทศแบบเน้นผลงาน (Supervision as Production) การนิเทศแบบนี้จะดูผลงานของสถานศึกษาว่าสามารถผลิตผู้เรียนออกสู่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด บางคนเรียกการนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ เพราะมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบ ตรวจสอบย้อนกลับได้อย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

3. การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) การนิเทศแบบนี้เน้นที่การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนในลักษณะที่พิจารณาและแก้ไขตามความเหมาะสมของผู้ได้รับการนิเทศแต่ละแห่ง จึงคล้ายกับการรักษาอาการเจ็บป่วยของคนไข้ ให้มีการฟื้นฟูสภาพได้ดีขึ้น แต่การนิเทศการศึกษาจะมุ่งให้ผู้รับการนิเทศเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกระบวนการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสม โดยผู้นิเทศและผู้ได้รับการนิเทศจะได้พบปะเผชิญหน้ากันและรับคำแนะนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของการใช้งาน

4. การนิเทศแบบเน้นการพัฒนา (Development Supervision) การนิเทศแบบนี้เน้นพัฒนาผู้ได้รับการนิเทศ ให้มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเองได้ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กลิคแมน (Glickman, 1981) ได้แบ่งวิธีการนิเทศแบบนี้เป็น 3 วิธีคือ วิธีที่มีการชี้แนะ ไม่มีการชี้แนะและวิธีผสมผสาน โดยพิจารณาตามความสามารถของผู้ได้รับการนิเทศ

การนิเทศในประเทศไทยได้มีการนำรูปแบบการนิเทศมาจากต่างประเทศมาใช้ ซึ่งได้มีการพัฒนารูปแบบการนิเทศของตนเอง เพื่อที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์บริบทของสังคมไทย ซึ่งมีหลายรูปแบบ อาทิ การนิเทศการสอนแบบคู่สัญญา การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การนิเทศแบบร่วมพัฒนา และการนิเทศแบบสอนงาน

### 1.5 การนิเทศภายในสถานศึกษา

เกชา กลั่นเพ็ง (2545 : 12-13) ได้สรุปความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. การนิเทศภายในกระทำโดยบุคลากรทุกคนของโรงเรียนเอง ซึ่งรู้ถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาด้านการเรียนการสอน ปัญหาเกี่ยวกับตัวเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชนและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเยี่ยม เพราะอยู่ใกล้ชิดกับปัญหาหรือเผชิญปัญหาด้วยตนเอง จึงสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงจุดได้มากกว่าบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกโรงเรียน

2. การนิเทศภายใน บุคลากรผู้ทำหน้าที่นี้เทศกับครูมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันคืออยู่แล้ว ทำให้มีบรรยากาศการนิเทศที่ดี ไม่เกิดความคับข้องใจอันเกิดจากความมั่นใจในกระบวนการนิเทศและผู้นิเทศ



3. การนิเทศภายใน เป็นการสร้างกระบวนการนิเทศการเรียนการสอนที่มีความต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพราะทั้งผู้นิเทศและครู โรงเรียนเดียวกันใกล้ชิดกันอยู่แล้ว อาจใช้เป็นแบบทั้งที่เป็นทางการ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการผสมผสานกันไป ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการนิเทศการเรียนการสอน

4. การนิเทศภายใน ช่วยแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นได้ทันที่ในลักษณะร่วมมือร่วมใจกันระหว่างครูกับศึกษานิเทศก์

5. การนิเทศภายใน ช่วยให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา วิทยาการและเทคโนโลยีที่พัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ระบบติดต่อสื่อสารชี้แจง แนะนำระหว่างบุคคลในโรงเรียน

6. การนิเทศภายใน ช่วยลดปัญหาที่เกิดจากการใช้ระบบการนิเทศจากภายนอก ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งด้านอัตราค่าจ้างคน งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก เวลา และอื่น ๆ นานาประการซึ่งเป็นเหตุให้การนิเทศจากภายนอกมีประสิทธิภาพไม่ดีพอ โรงเรียนได้รับผลน้อย ไม่ทันต่อความต้องการในการพัฒนา

7. การนิเทศภายใน เป็นการใช้บุคลากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าสามารถใช้บุคลากรของโรงเรียนทำหน้าที่ทั้งด้านการสอนและด้านการนิเทศทั้งสองอย่างควบคู่กันไป ทั้งนี้เพราะปัจจุบันครูประถมศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ความสามารถจนมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิสูงทั้งที่จบปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ทางด้านการศึกษา บุคลากรบางส่วนก็มีประสบการณ์สูงเพราะได้คลุกคลีกับกิจกรรมการเรียนการสอนบางกลุ่มประสบการณ์มาเป็นเวลานานจนมีผลงานดีเด่นเป็นตัวอย่างที่ยอมรับในวงการศึกษาจึงควรให้บุคลากรดังกล่าวได้แสดงความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ

8. การนิเทศภายในเป็นการสนองเจตนารมณ์สูงสุดของการนิเทศการศึกษาที่ต้องการให้ครูได้นิเทศซึ่งกันและกัน หรือสามารถนิเทศกันเองได้

เช่นเดียวกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 33 (2557 : 5-27) ที่กล่าวถึงรูปแบบการนิเทศภายใน ได้อย่างน่าสนใจ โดยกล่าวถึงการนิเทศภายในด้วยวิธีการจับคู่พัฒนาหาเครือข่ายเป็นการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

## 1. แต่งตั้งบุคลากรนิเทศภายในโรงเรียน

โรงเรียนแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศภายใน โดยพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

### คุณสมบัติของผู้นิเทศ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยตำแหน่ง เช่น รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายชั้น ฯลฯ
2. เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยธรรมชาติ คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำทางตำแหน่งตามข้อ 1 แต่มีความรู้ ความสามารถที่จะช่วยให้ครูในโรงเรียนพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### จำนวนผู้นิเทศภายใน

จำนวนของผู้นิเทศภายในของแต่ละโรงเรียนไม่จำเป็นต้องมีจำนวนที่เท่ากัน แต่มีข้อควรพิจารณา ดังนี้คือ

- 1) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 12-15 คน
- 2) โรงเรียนขนาดใหญ่ ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 10-12 คน
- 3) โรงเรียนขนาดกลาง ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 5-9 คน
- 4) โรงเรียนขนาดเล็ก ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 3-5 คน

ทั้งนี้ โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนจำนวนได้ตามความเหมาะสม แต่ให้คำนึงถึงภาระงานที่ผู้นิเทศต้องรับผิดชอบ

## 2. วิเคราะห์ความต้องการรับการนิเทศของครูในโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนแต่งตั้งทีมผู้นิเทศภายใน โรงเรียนแล้ว ก่อนวางแผนการนิเทศภายในทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการรับการนิเทศของครูในโรงเรียน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ อาทิ การสอบถามความต้องการ โดยใช้แบบสอบถามความต้องการรับการนิเทศ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการรับการนิเทศ

1. การสนทนากลุ่ม (Focus group) ในประเด็นที่โรงเรียนต้องการพัฒนา เช่น ประเด็นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น เพื่อหาแนวทางการพัฒนาร่วมกันและนำแนวทางนั้นมาวางแผนการนิเทศต่อไป

2. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยเทคนิค 5 Whys คือการตั้งประเด็นปัญหา แล้วหาสาเหตุของปัญหาโดยการถาม “ทำไม” 5 คำถาม แต่ละคำถามต้องได้คำตอบ 2 คำตอบ และคำตอบนี้ต้องเป็นคำตอบที่ครูทุกคนเห็นพ้องเหมือนกัน



### 3. การกำหนดรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน

เมื่อทีมผู้นิเทศภายในและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการนิเทศหรือปัญหาในการพัฒนาแล้ว ทีมผู้นิเทศภายในและบุคลากรในโรงเรียน (หากเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรจำนวนมาก สามารถเลือกผู้แทนแต่ละกลุ่มสาระตามจำนวนที่เห็นว่าเหมาะสมได้) ต้องกำหนดรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท ความต้องการ ปัญหาที่ต้องพัฒนาของตน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT มีตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

- |                   |   |
|-------------------|---|
| S : Strengths     | คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ                             |
| W : Weaknesses    | คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ                            |
| O : Opportunities | คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้                              |
| T : Threats       | คือ อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานของ |

องค์การ

### 4. วางแผนการนิเทศภายใน

การวางแผนการนิเทศภายในที่ดีควรเป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดประเด็นดังนี้

#### 1. การกำหนดขอบข่ายงานที่จะนิเทศ เช่น

- การตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้
  - การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ สอดคล้องกับตัวชี้วัด
  - การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - การวัดประเมินผลการเรียนรู้
  - การใช้สื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการสอนของครู
- การนิเทศการเรียนการสอนในห้องเรียนของครู สังเกตในประเด็นต่อไปนี้
  - การเตรียมตัวของครู
  - การแจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้ การกำหนดภาระงาน/ชิ้นงาน
  - การนำเข้าสู่บทเรียน (ขั้นนำ : ทบทวนความรู้เดิม/ทดสอบก่อนเรียน/การพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องที่จะเรียน หรือพูดคุยเรื่องที่เรียนผ่านมาเพื่อเชื่อมโยงสู่การสอนเนื้อหาใหม่ ฯลฯ)
  - การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด
  - การสรุปบทเรียน

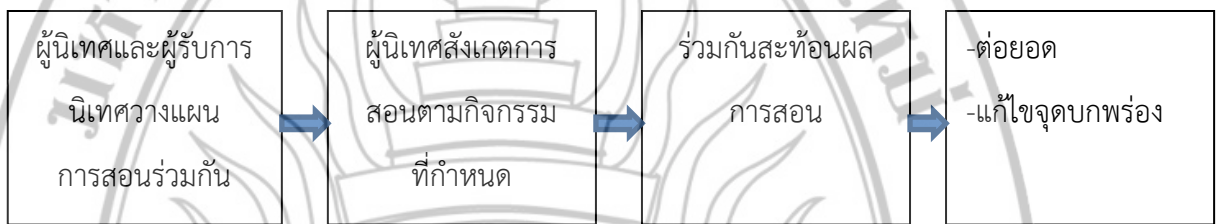
-การใช้สื่อการเรียนการสอน

-การประเมินผลการเรียนการสอน

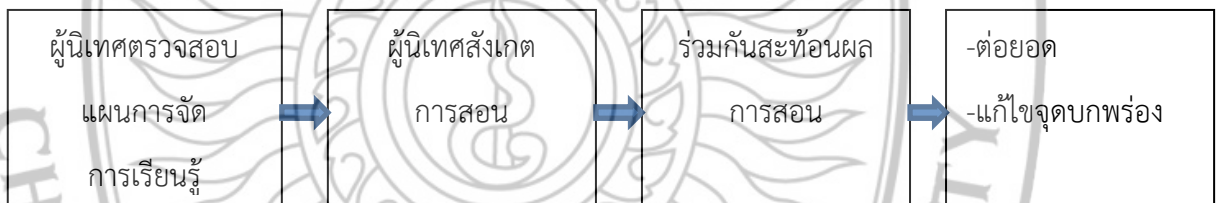
2. กำหนดจุดประสงค์การนิเทศ คือการนิเทศเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้กิจกรรมที่จัดบรรลุตามจุดประสงค์ และตัวชี้วัด

3. กำหนดวิธีการ/เทคนิคการนิเทศ เช่น

3.1 การสังเกตชั้นเรียนโดยผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวางแผนการสอนร่วมกัน แล้วนิเทศตามกิจกรรมที่ร่วมกันกำหนด เขียนเป็นแผนภูมิการดำเนินงาน ดังนี้



3.2 การสังเกตชั้นเรียนผู้นิเทศตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ของครู แล้วสังเกตการสอนในห้องเรียนว่าเป็นไปตามกิจกรรมที่กำหนดในแผนหรือไม่



3.3 นิเทศรายบุคคล-นิเทศกลุ่มย่อย-นิเทศกลุ่มใหญ่ (เหมาะสำหรับการนิเทศในเรื่องที่ผู้รับการนิเทศต้องการพัฒนาตนเอง เช่น เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการสรุปความรู้ เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ หรือการนิเทศเชิงพัฒนา โดยการประชุมสัมมนา เป็นต้น)

3.4 นิเทศแบบสอนแนะ (Coaching) นิเทศแบบพี่เลี้ยงพาทำ (Mentoring)

3.5 นิเทศโดยการพาไปศึกษาดูงานครูที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้ดีทั้งในโรงเรียนตนเองและโรงเรียนอื่น

3.6 การสาธิตการสอน

3.7 การทดลองปฏิบัติการ เป็นการนำวิธีการที่โรงเรียนอื่นปฏิบัติได้ผลดีมาปรับใช้โดยการลองนำไปใช้จริง

4. กำหนดปฏิทินการนิเทศและแจ้งปฏิทินการนิเทศให้ผู้รับการนิเทศรับทราบ

5. เครื่องมือการนิเทศติดตาม

การกำหนดเครื่องมือนิเทศติดตามเป็นไปตามงานที่จะดำเนินการนิเทศ เช่น แบบสังเกตการสอน แบบตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ แบบเยี่ยมชั้นเรียน (เพื่อตรวจสภาพบรรยากาศในห้องเรียนว่าเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่) ฯลฯ เครื่องมือดังกล่าวควมนวกรโรงเรียนสามารถเลือกและปรับใช้ตามความเหมาะสม

6. สะท้อนข้อมูล เมื่อสังเกตการสอนเสร็จ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันสะท้อนข้อมูลเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และวางแผนพัฒนาต่อไป

#### 5. ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

เมื่อกำหนดปฏิทิน จัดทำเครื่องมือการนิเทศและแจ้งวิธีการ / เทคนิคการนิเทศที่จะดำเนินการแล้ว ก่อนที่ทีมผู้นิเทศภายในจะดำเนินการตามปฏิทินควรได้ศึกษาวิธีการเก็บข้อมูล การบันทึกข้อมูลให้ครอบคลุม และควรบันทึกข้อสังเกตอื่น ๆ ที่เห็นว่าจะเกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนการสอนของครู หรือการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในต่อไป

ทั้งนี้ ผู้นิเทศภายในควรได้จัดทำแผนสำรองเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถนิเทศได้ตามปฏิทินที่กำหนด ดังนั้น การนิเทศภายในโรงเรียนควรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ หรือพัฒนาให้ผู้นิเทศภายในทุกคนมีความรู้ ความสามารถที่จะนิเทศแทนคนอื่น ได้ตลอดเวลา

การจัดเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจของครูผู้รับการนิเทศที่มีต่อกระบวนการนิเทศของทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียน และความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการสอนของครูที่มีการปรับเปลี่ยนการสอนตามข้อเสนอแนะของผู้นิเทศภายใน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ควรจัดเก็บเมื่อสิ้นภาคเรียนแต่ละภาคและสิ้นปีการศึกษา ที่สำคัญผู้นิเทศภายในควรเก็บผลความก้าวหน้าในการสอนของครูที่รับการนิเทศ และความก้าวหน้าด้านการเรียนหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนไว้เพื่อสรุปผลการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

#### 6. การถอดบทเรียน และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สิ้นภาคเรียน ทีมผู้นิเทศภายใน โรงเรียนและผู้รับการนิเทศทุกคนประชุมปฏิบัติการถอดบทเรียน สิ่งที่ได้ดำเนินการ อาจเป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี หรือข้อที่พึงระวังในการดำเนินงานเป็นบทเรียนสำคัญในการพัฒนางานหรือสำหรับการปฏิบัติของโรงเรียนอื่น ๆ ต่อไป

#### 7. การสรุปรายงานผลการนิเทศภายในโรงเรียน

เมื่อจัดเก็บข้อมูลได้แล้ว ทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สรุปผลการดำเนินงาน



## 8. หาเครือข่ายขยายผล

### ความหมาย

**เครือข่าย** คือกลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ

ในความหมายนี้ สำคัญคือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการเป็นสมาชิกเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

เมื่อโรงเรียนดำเนินการนิเทศภายในไป 1 ภาคเรียน โรงเรียนต้องขยายเครือข่าย 2 ระยะ คือ

**ระยะแรก** โรงเรียนที่ดำเนินการในช่วงแรก หรือเรียกว่าโรงเรียนแกนนำนั้น ต้องหาเครือข่ายในสัดส่วน 1:3 คือหาเครือข่ายให้ได้ 3 โรงเรียน อาจเป็นโรงเรียนภายในสหวิทยาเขต เดียวกันหรือนอกสหวิทยาเขต แต่โรงเรียนเครือข่ายต้องเข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ บุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจและตั้งใจที่จะพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง

**ระยะที่สอง** เมื่อโรงเรียนแกนนำและโรงเรียนเครือข่ายพัฒนางานร่วมกันไป 1 ภาคเรียน โรงเรียนแกนนำและโรงเรียนเครือข่าย ขยายผลการพัฒนาสู่โรงเรียนอื่น ๆ ในสัดส่วน 1:6

### 9. พัฒนาเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง

โรงเรียนแกนนำดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเครือข่าย โดยใช้เทคนิคพี่เลี้ยงพาทำ (Mentor) หรือในลักษณะการสอนแนะ (Coaching) ทั้งนี้ การใช้เทคนิควิธีการนิเทศให้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน และความต้องการของผู้รับการนิเทศเป็นสำคัญ

## 2) เทคนิคการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง

### (Mentoring)

การชี้แนะหรือ Coaching เป็นการช่วยเหลือบุคคลหรือผู้รับการชี้แนะจากผู้ชี้แนะบนพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะ มีเป้าหมายเพื่อการส่งเสริมผลการปฏิบัติและความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) รวมทั้งการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การใช้คำถาม และการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการชี้แนะมีการปรับตัวให้เข้ากับงาน ซึ่งการให้บุคคลค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) เป็นการช่วยค้นหาพลังในตัวบุคคล เป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการชี้แนะ ดังนี้

#### 2.1 ความหมายของการชี้แนะ (Coaching)

Mink, Owen and Mink (1993) ให้ความหมายว่า การชี้แนะเป็นกระบวนการของบุคคลที่เรียกว่า (Coach) สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ช่วยให้เขาเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ผู้ชี้แนะช่วยให้บุคคลได้บรรลุเป้าหมายการทำงานในระดับสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ กระบวนการนี้เป็นการสร้างให้ซึ่งบุคคลมีความเข้มแข็งขึ้น ภูมิใจในตนเอง แสดงความสามารถซึ่งเป็นผลต่อการทำงานที่จะตามมา กระบวนการชี้แนะจึงเป็นกระบวนการเสริมพลังอำนาจ

วีณา กัญจนบุรณ (2547) ให้ความหมายว่าการชี้แนะคือ การให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับการชี้แนะเพื่อพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพที่พึงปรารถนา ซึ่งครอบคลุมถึงการชี้แนะทางกีฬา หรือการชี้แนะทางความคิด

สรุปได้ว่า Coaching หมายถึงการชี้แนะลูกน้องของตนเอง การชี้แนะเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้ชี้แนะว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง (Top Management level) เช่น ผู้อำนวยการ ระดับกลาง (Middle Management level) เช่น ผู้จัดการฝ่ายและระดับต้น (Low Management level) เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้ถูกชี้แนะ โดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ภายในทีม หรือกลุ่มงานเดียวกันเรียกว่า Coachee การชี้แนะจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้าใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการทำงานนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ทั้งนี้ การชี้แนะนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบันการชี้แนะยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว

และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่งสูงขึ้นไปในอนาคต

นอกจากนี้ การชี้แนะยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หรือเรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้ง/หรือชี้แจง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องให้เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา และรับฟังสิ่งที่คาดหวังและต้องการของลูกน้องและเป็นช่องทางในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้างานและลูกน้องร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพราะหัวหน้างานถือได้ว่าเป็น Line Manager ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร จากการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ อีกทั้งการชี้แนะเป็นการดำเนินการที่ใช้การมีปฏิสัมพันธ์แบบรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยที่ผู้ทำหน้าที่ชี้แนะให้ความช่วยเหลือผู้รับการชี้แนะ สามารถจัดระบบความคิดทบทวนการทำงานของตนเองและหาแนวทางในการพัฒนางานและแก้ปัญหาคำถามด้วยตนเอง มีเป้าหมายคือการแก้ปัญหาในการทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน การประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ การชี้แนะมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะ และใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (Co-construction) ไม่มีใครรู้มากกว่าใคร จึงต้องเรียนรู้ไปพร้อมกัน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะ

การชี้แนะคล้ายกับการฝึกฝนนักกีฬา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้นักกีฬาสามารถเล่นกีฬาได้ เดิมทีนั้นผู้ฝึกจะชี้แนวทางและชี้แนะวิธีการเล่นให้อย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันนอกจากการชี้แนะแล้ว ผู้ฝึกจะช่วยให้นักกีฬาวិเคราะห์ว่าตนเองจะเล่นได้ดีที่สุดในสภาวะแวดล้อมอย่างไร และถ้าจะเล่นให้ได้ดีที่สุดอย่างนั้นทุกครั้งจะมีอะไรเป็นอุปสรรคบ้าง เพื่อหาทางขจัดให้หมดไป ในทำนองเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ถูกสอนสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ตระหนักว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ และมีวิธีทำอย่างไร เพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเหล่านั้น ขณะเดียวกันผู้ชี้แนะจะให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็นซึ่งผู้สอนยังขาดอยู่ การชี้แนะที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับ (Receptiveness) ของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการชี้แนะด้วย เช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วย การพูดคุยสนทนาระหว่างการชี้แนะจะช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึง



มาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปสู่ความสำเร็จในขณะปฏิบัติงาน การชี้แนะที่มีประสิทธิภาพ จะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ซึ่งทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

### 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach

ผู้เป็น Coach ควรเป็นผู้รักการอ่าน รักการแสวงหาความรู้และเป็นผู้ชวนขวนขวายหาข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคมต่าง ๆ เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาทำหน้าที่บทบาท นักฝึกอบรม นักพัฒนา/นักเปลี่ยนแปลง ผู้ให้คำปรึกษา นักจิตวิทยา นักแก้ไขปัญหา นักคาดคะเน นักคิด/นักประดิษฐ์และนักปฏิบัติบทบาท ดังกล่าวจะแสดงออกในบทบาทใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางครั้งอาจแสดงบทบาทเดียวหรือแสดงมากกว่าหนึ่งบทบาท เรียกว่า “บทบาทผสมผสาน (Mixed Roles)”

### 2.4 แนวทาง หลักปฏิบัติและวิธีการในการเป็น Coach

การชี้แนะจะเกิดขึ้น ได้ผู้ชี้แนะและผู้ถูกชี้แนะต้องมีความพร้อมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นเวลาใดที่แน่นอน เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกเวลา ความพร้อม ได้แก่

1. เรื่องเวลา ควรกำหนดเวลาให้พอดีกับเนื้อหาที่ต้องการจะสอนและถ่ายทอดได้อย่างมีระบบ และมีเหตุผล
2. อารมณ์ควรมีสภาพจิตใจหรือสภาวะอารมณ์ปกติพร้อมที่จะถ่ายทอดข้อมูล
3. สุขภาพร่างกาย เพราะการมีสภาพร่างกายที่พร้อมจะส่งผลต่อไปยังจิตใจ/ความคิด
4. ข้อมูลเกี่ยวกับ
  - 4.1 เนื้อหา / ขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ
  - 4.2 พังโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร
  - 4.3 คู่แข่งขันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
  - 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้องตนเอง
5. สถานที่ พิจารณาถึงจำนวนของผู้สอนและผู้รับการสอนและลักษณะอุปกรณ์ที่จะนำมาสาธิต
6. อุปกรณ์เครื่องมือ ควรมีการทดสอบประสิทธิภาพในการทำงานของอุปกรณ์/เครื่องมือว่าสามารถใช้การทำงานได้ตลอดเวลาที่ทำการศึกษา
7. เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของลูกน้องที่เป็นผู้ใหญ่ด้วยว่าเขาจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อไหร่ เช่น เขาอยากเรียนรู้ได้ดีเมื่อเขาอยากเรียน หรือทำให้เขารู้ว่าลูกคาดหวังอะไร หรือเมื่อได้เอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงและได้ผล

8. ความพร้อมของผู้ชี้แนะกับผู้ถูกชี้แนะ ย่อมมีส่วนผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การชี้แนะของหัวหน้าประสบผลสำเร็จ

## 2.5 ประโยชน์จากการชี้แนะ (Coaching)

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อหัวหน้างาน ลูกน้อง และองค์กร ดังนี้

### ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อหัวหน้างาน

- 1) การชี้แนะจะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากลูกน้องทำงาน ได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงาน ตามเวลาที่กำหนด
- 2) มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยเหลือลูกน้องอย่างแท้จริง
- 3) มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงการทำงาน
- 4) สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร
- 5) มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง
- 6) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
- 7) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด
- 8) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

### ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อลูกน้อง

- 1) เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงานและความต้องการที่หัวหน้าคาดหวัง
- 2) ได้รับความรู้ถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต
- 3) ได้รับความรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและมีส่วนร่วม กับ หัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น
- 4) มีโอกาสรู้จักแจ้ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน รับรู้เทคนิควิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด
- 6) สร้างขวัญกำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานเพียงผู้เดียว

- 7) เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ลูกน้องปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ
- 8) ส่งเสริมให้ลูกน้องมีคุณค่า (Value) ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกน้อง ช่วยตอบสนองให้ลูกน้องทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

#### ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อองค์กร

- 1) องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือ มากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ
- 2) องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการชี้แนะทำให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการทำงานกลยุทธ์ขั้นตอน วิธีการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การชี้แนะมีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือ การชี้แนะนั้นผู้บังคับบัญชาจะชี้แนะ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบันและมีเป้าหมายระยะสั้นในขณะที่ การเป็นพี่เลี้ยงนั้นผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee

#### 2.6 ความเป็นมาและความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

ตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษ (Longman : online) ได้ให้ความหมายของคำว่า mentor ไว้ว่า “An experienced person who advises and help a less experienced person” (บุคคลที่มีประสบการณ์ผู้ชี้แนะและช่วยเหลือบุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า) คำว่า Mentor มีรากศัพท์มาจาก Mentor ในมหากาพย์โอดิสซีย์ ของ Homer ซึ่ง Mentor เป็นข้าราชการและผู้ให้คำปรึกษาผู้ซื่อสัตย์ของโอดิสซียุส ได้รับความไว้วางใจให้ดูแลเรื่องการศึกาและอบรมเทเลมาคัส (Telemachus) บุตรผู้เยาว์วัยของโอดิสซียุส ระหว่างที่โอดิสซียุสจากไปรบในสงครามกรุงทรอย (Morton-cooper and Palmer, 2000) ต่อมาความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ได้กลายมาเป็นคนที่ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้เข้าใหม่ (Mentee) ด้วยความพยายามอย่างที่สุด จนกระทั่งให้มั่นใจและสามารถทำงานได้ในสภาวะการทำงานใหม่ได้ (Simmons, 1988) ในขณะที่ Moton-Cooper (2000) ได้ให้อธิบายศัพท์เกี่ยวกับบทบาทของผู้ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า Mentor คือผู้ที่ส่งเสริมบุคลากรได้พัฒนา มีความสัมพันธ์ลักษณะพลวัต (Dynamics) มีความผูกพันกัน ช่วยเหลือในการพัฒนาทางวิชาชีพ ผ่านเครือข่ายทางอาชีพ

ระบบพี่เลี้ยง เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นตามความต้องการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้น เมื่อประมาณยี่สิบกว่าปีมาแล้ว ประเทศที่เริ่มต้นอย่างจริงจังกับการใช้แนวคิดดังกล่าวคือ ประเทศ สหรัฐอเมริกา เมื่อศึกษาความเป็นมาของคำว่าพี่เลี้ยง หรือ Mentor จะพบว่า เป็นชื่อของบุคคลหนึ่งที่ดูแลพุ่มพัก สั่งสอน ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ลูกชายของกษัตริย์กรีกยุคโบราณ



จนเป็นที่พอใจของกษัตริย์ องค์นั้นเป็นอย่างมาก ต่อมาเมื่อมีการบัญญัติคำศัพท์ต่าง ๆ ในยุคกรีกโบราณ ชื่อของ Mentor จึงถูกบัญญัติ ขึ้นให้เป็นคำศัพท์โดย American Heritage Dictionary โดยได้ให้ความหมายของ Mentor ว่า A wise and trusted counselor or teacher (ศุภวรรณ ศรีเกตุ, 2552 : 8 อ้างอิงจาก อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552) ระบบที่เลี้ยงดูนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร โดยความหมายของระบบที่เลี้ยงที่ใช้คือเป็นกระบวนการที่องค์กรจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้สามารถทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยองค์กรจะเรียกบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวว่า Menter และเรียกบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาว่า Mentee ทั้งนี้ โดยบทบาทของพี่เลี้ยงประกอบด้วย การฝึกอบรม (Coaching) การให้คำปรึกษา (Counseling) และการสนับสนุน (Sponsoring) กล่าวคือ พี่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นครูฝึกจะมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรใหม่ เป็นผู้อธิบายเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานและวิธีการแก้ไข พี่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา จะมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและช่วยให้บุคลากรใหม่มีความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น ส่วนพี่เลี้ยงที่มีบทบาทในฐานะผู้สนับสนุน จะมีหน้าที่ช่วยให้บุคลากรใหม่มีขอบข่ายงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรใหม่สามารถผ่านการประเมินผลได้ (Huat and Torring, 2004: 250; Nelson and Quick, 2006 : 577; Kreitner and Kinicki, 2007 : 95; พิมพ์ประกาศ อมรกิจกิจวิทย, 2551 : 32)

## 2.7 บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง Mentor

อัญชดี ชรรมะวิชิกุล (2552) แม้ว่าส่วนหนึ่งของการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงจะมีบทบาทของการฝึกอบรมมาเกี่ยวข้อง แต่ก็ยังมีลักษณะความแตกต่างระหว่างคำว่าพี่เลี้ยงและการ โค้ชอยู่เช่นเดียวกัน โดยสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ Coaching เป็นการชี้แนะลูกน้องของตนเอง ผู้ชี้แนะ (Coach) ซึ่งผู้บริหารทุกระดับสามารถเป็นผู้ชี้แนะได้ ผู้ถูกชี้แนะ (Coachee) ส่วนใหญ่จะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มงานเดียวกัน การชี้แนะจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) และพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง Coaching เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นการ สื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ทำให้หัวหน้าและลูกน้องได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อย่างไรก็ตาม การที่จะ Coaching ได้ดีนั้น ต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือเป็นที่ยอมรับหรือ ผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยงอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ผู้ที่เป็น Mentee เป็นได้ทั้ง

พนักงานใหม่ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก่อน โดยเป็นกลุ่ม คนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดย Mentor จะเป็นแม่แบบ และเป็นผู้ชี้แนะให้ Mentee รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือ และความสามารถในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป Coaching คือการเป็นผู้สอนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่รับผิดชอบ โดย ผู้รับการสอนจะเป็นผู้ที่มีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน ส่วนการ Mentoring นั้นเป็นการให้คำปรึกษาหรือสอนให้กับพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีอยู่เดิมที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและอื่น ๆ ที่จะทำให้อัตถภาพของพนักงานสูงขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปในอนาคต เทคนิคที่ควรนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รวบรวมไว้ 7 เทคนิค ดังนี้

1. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
2. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
3. การชี้แนะ (Coaching)
4. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)
5. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)
6. ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Center)
7. การเรียนการสอน โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer Assisted Learning and Teaching) ซึ่ง Coaching and Mentoring เป็นหนึ่งในเทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้อันจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อ องค์กรและตัวบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

## 2.8 รูปแบบของพี่เลี้ยง (Mentoring)

อัญชลี ธรรมะวิสิกุล (2552) วิธีการ Mentoring ได้เริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงและใช้ในการพัฒนาผู้หญิงให้สามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารได้เท่าเทียมกับชาย แนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบัน แต่ในสมัยก่อนรูปแบบของ Mentoring จะเป็นแบบคู่ คือจับคู่กันระหว่าง Mentor 1 คน กับ Mentee 1 คน หรือ 2 คน ซึ่งปัจจุบันมีผู้เห็นว่าแบบคูมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น หา Mentor ได้ไม่เพียงพอกับจำนวน Mentee เพราะ Mentor หายากและการที่ Mentee เรียนรู้จาก Mentor เพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่าง

กันออกไป ซึ่งรวมถึงเครือข่ายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ปัจจุบันจึงได้มีแนวคิด Mentoring แบบกลุ่ม คือ Mentor 1 คน ต่อ Mentee 4-6 คน ไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม การคัดเลือก Mentor จะเลือกจากผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่า Mentee มีประสบการณ์สูง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและสมัครใจเป็น Mentor ส่วนการเลือก Mentee ก็จะเลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริการ Mentor และ Mentee จะร่วมกิจกรรม Mentoring โดยการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ๆ ปกติโครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็นเวลา 1-2 ปี

Mentoring แบบกลุ่มนี้ Mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Leader) กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด กำหนดประเด็นการพัฒนา ให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่ม วิธีนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย กลุ่ม Mentoring จะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ (Learning Group) ซึ่งคล้ายกับ Learning Team ใน Learning Organization ของ Peter Senge ที่กล่าวว่า เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่สมาชิกแต่ละคนในทีมก็เจริญก้าวหน้าเร็วขึ้นด้วย ในกลุ่มแห่งการเรียนรู้ Mentee ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มจะมีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและกันจาก Mentor ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเรียนรู้นั้น กำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำและก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคน รวมทั้ง Mentor ด้วย แบบกลุ่มนี้จะถือว่า Mentor หรือ Learning Leader เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ Mentor เป็นผู้มีประสบการณ์และความรู้ที่จะแบ่งปันได้มากกว่า Mentor จึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเอง และช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนากระบวนการนี้จะช่วยให้ Mentee เรียนรู้ประสบการณ์และความรู้จาก Mentor ซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างจากตน Mentor จะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดย

1. ช่วยให้กลุ่มกำหนดประเด็นในการประชุมพบปะกัน
2. ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปรายและโครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น
4. ให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ
5. สนับสนุนกลุ่มโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่นในองค์กร
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นรายบุคคล



## 2.9 ประโยชน์ของพี่เลี้ยง (Mentoring)

1. สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีศักยภาพ ได้เร็วกว่าพนักงานปกติ
2. จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน
3. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานหนักและทำทายนมากขึ้น
4. สร้างบรรยากาศของการนำเสนองานใหม่ ๆ หรือความคิดนอกกรอบมากขึ้น
5. สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two Way Communication) ระหว่าง Mentor และ Mentee หัวหน้างานในฐานะ Mentor มีเวลาที่จะคิด วางแผน กำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมได้มากขึ้น เนื่องจากได้มอบหมายงานส่วนหนึ่งให้ Mentee รับผิดชอบแล้ว

## 2.10 ความแตกต่างของ Coaching กับ Mentoring

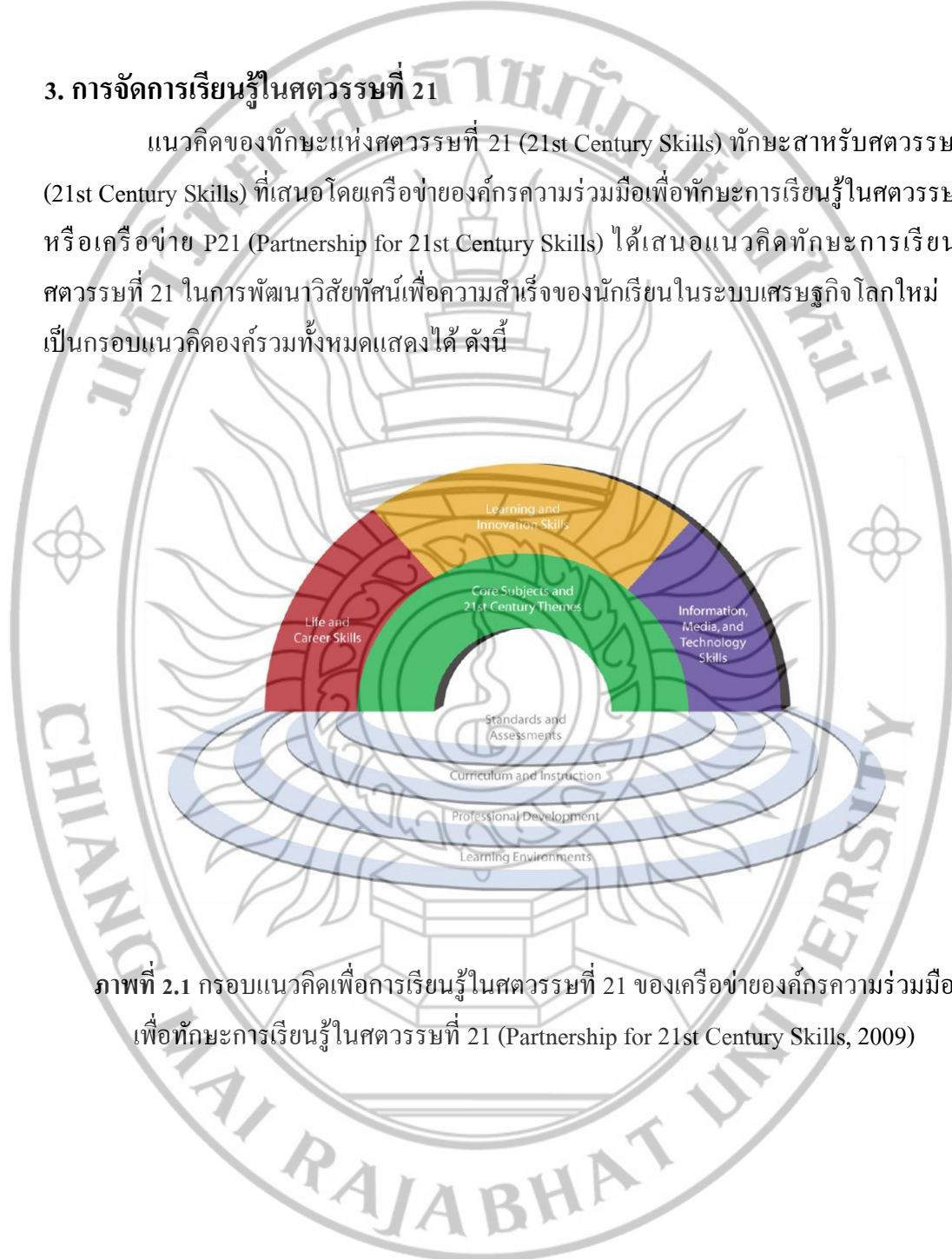
อัญชลี ธรรมะวิจิตร (2552) การชี้แนะ (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือการชี้แนะนั้นผู้บังคับบัญชาจะชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน และมีเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้นผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee และ Mentee อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากช่วยพัฒนา Mentee ให้เจริญก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้กว้างขวางกว่า Coach Mentoring จะมุ่งไปที่การพัฒนาสายอาชีพและจะเป็นการพัฒนา Mentee เพื่อให้เป็นผู้บริหารของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ต่อไป Coaching และ Mentoring อาจดำเนินการควบคู่กันไปได้ เพราะต่างก็เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองที่องค์กรต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกัน

จึงสรุปได้ว่า Coaching และ Mentoring เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Coaching เป็นการชี้แนะจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและชี้แนะแบบสองทาง (Two Way Communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ส่วน Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง เลือจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตามทั้ง Coaching และ Mentoring ต่างก็เป็นเทคนิค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

แนวคิดของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ที่เสนอ โดยเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หรือเครือข่าย P21 (Partnership for 21st Century Skills) ได้เสนอแนวคิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จของนักเรียนในระบบเศรษฐกิจโลกใหม่ เป็นกรอบแนวคิดองค์รวมทั้งหมดแสดงได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills, 2009)

จากกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

**1. วิชาหลักหรือวิชาแกน (Core Subjects) ประกอบด้วย**

- 1.1 ภาษาอังกฤษ การอ่าน หรือศิลปะการใช้ภาษา
- 1.2 ภาษาสำคัญของโลก
- 1.3 ศิลปะ
- 1.4 คณิตศาสตร์
- 1.5 เศรษฐศาสตร์
- 1.6 วิทยาศาสตร์
- 1.7 ภูมิศาสตร์
- 1.8 ประวัติศาสตร์
- 1.9 การปกครองและหน้าที่พลเมือง

นอกจากนั้น โรงเรียนต้องส่งเสริมความเข้าใจเนื้อหาวิชาการให้อยู่ในระดับสูง ด้วยการสอดแทรกทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาหลัก

**2. แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย**

- 2.1 จิตสำนึกต่อโลก (Global Awareness)
- 2.2 ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Final, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy)
- 2.3 ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง (Civic Literacy)
- 2.4 ความรู้พื้นฐานด้านสุขภาพ (Health Literacy)
- 2.5 ความรู้พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

**3. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills)**

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนในการเข้าสู่การทำงาน ซึ่งมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นในโลกปัจจุบัน ประกอบด้วย

- 3.1 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
- 3.2 การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
- 3.3 การสื่อสารและการร่วมมือทำงาน (Communication and Collaboration)



#### 4. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills)

จากสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยสื่อและเทคโนโลยีซึ่งจะเห็นได้จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจำนวนมากมาย การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีการศึกษา และความสามารถในการเชื่อมโยงกัน ซึ่งพลเมืองและแรงงานที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจรรณญาณ และปฏิบัติงานที่ดี และหลากหลาย ประกอบด้วย

- 4.1 ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ (Information Literacy)
- 4.2 ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ (Media Literacy)
- 4.3 ความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communications and Technology, Literacy)

#### 5. ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills)

การดำรงชีวิตและการทำงานในทุกวันนี้จำเป็นต้องมีทักษะการคิดและองค์ความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย ความสามารถในการทำงานในยุคที่มีการแข่งขันกันด้านข้อมูลข่าวสาร และการดำรงชีวิตที่มีความซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่นักเรียนต้องใส่ใจอย่างเคร่งครัดในการพัฒนาทักษะชีวิตต่อไปนี้ให้เพียงพอ ได้แก่

- 5.1 ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
- 5.2 ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง (Initiative and Self-Direction)
- 5.3 ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross Cultural Skills)
- 5.4 การเพิ่มผลผลิตและความรับผิดชอบ (Productivity and Accountability)
- 5.5 ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility)

#### 6. ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Support Systems)

การพัฒนากรอบความคิดที่ครอบคลุมเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้น จำเป็นต้องจะต้องสร้างระบบส่งเสริมเพิ่มขึ้นจากทักษะเฉพาะด้าน องค์ความรู้ความชำนาญการและความสามารถในการเรียนรู้ด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้นักเรียนรอบรู้มีความสามารถที่จำเป็นและหลากหลายเครือข่าย P21 ได้ระบุระบบส่งเสริมให้นักเรียนได้รอบรู้ทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ไว้ด้วยกัน 5 ระบบ ดังนี้

- 6.1 มาตรฐานและการประเมินของศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Standards)
- 6.2 หลักสูตรและการสอนของศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Curriculum and Instruction)

6.3 การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Assessments of 21<sup>st</sup> Century Skills)

6.4 การพัฒนาทางวิชาชีพของศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Professional Development)

6.5 สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Learning Environments)

แนวคิดของศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2555) ในเรื่องทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) ครูเพื่อศิษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองโดยสิ้นเชิงเพื่อให้เป็น “ครูเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21” ไม่ใช่ครูเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 20 หรือศตวรรษที่ 19 ที่เตรียมคนออกไปทำงานในสายพานการผลิตในยุคอุตสาหกรรม การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเตรียมคนออกไปทำงานใช้ความรู้ (Knowledge Worker) และเป็นบุคคลพร้อมการเรียนรู้ (Learning Person) ไม่ว่าจะประกอบสัมมาชีพใด มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้และเป็นคนทำงานที่ใช้ความรู้ ดังนั้น ทักษะสำคัญที่สุดของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นทักษะของการเรียนรู้ (Learning Skills) การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึงคนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงในการเรียนรู้และปรับตัว ครูเพื่อศิษย์ต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะของการเรียนรู้ด้วย และในขณะเดียวกันต้องมีทักษะในการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งไม่เหมือนการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 20 หรือ 19 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R x 7C ดังต่อไปนี้

### 1. 3R ได้แก่

- 1.1 Reading (อ่านออก)
- 1.2 (W) Riting (เขียนได้)
- 1.3 (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น)

### 2. 7C ได้แก่

- 2.1 Critical Thinking and Problem Solving  
(ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)
- 2.2 Creativity and Innovation  
(ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)
- 2.3 Cross-cultural Understanding  
(ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)
- 2.4 Collaboration, Teamwork and Leadership  
(ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

## 2.5 Communications, Information, and Media Literacy

(ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

## 2.6 Computing and ICT Literacy

(ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)

## 2.7 Career and Learning Skills

(ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

สรุปได้ว่าการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือการเรียนรู้ 3R x 7C ครูต้องเรียนรู้ 3R x 7C และต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต แม้เกษียณอายุจากการเป็นครูประจำการไปแล้ว เพราะเป็นการเรียนรู้เพื่อชีวิตของตนเอง ระหว่างเป็นครูประจำการก็เรียนรู้สำหรับเป็นครูเพื่อศิษย์ และเพื่อการดำรงชีวิตของตนเอง ครูเพื่อศิษย์ต้องฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการเป็น โค้ช และเป็น “คุณอำนวย” (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Project-Based Learning) ของศิษย์ ซึ่งผมจะเขียนรายละเอียดเรื่อง PBL ในบทต่อ ๆ ไป ขอขำว่าครูต้องเลิกเป็น “ผู้สอน” ผันตัวเองมาเป็น โค้ช หรือ “คุณอำนวย” ของการเรียนรู้ของศิษย์ที่ส่วนใหญ่เรียนแบบ PBL นั้นหมายถึง โรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องเลิกเน้นสอน หันมาเน้นเรียน ซึ่งต้องเน้นทั้งการเรียนของนักเรียนและของครู ครูจะต้องปรับตัวมากซึ่งเป็นเรื่องยาก จึงต้องมีตัวช่วยคือ Professional Learning Communities (PLC) ซึ่งก็คือ การรวมตัวกันของครูประจำการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานที่ครู

## 4. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางด้านการนิเทศการศึกษา

### 4.1 ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ในยุคปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าในแต่ละชั้นเรียนจะมีนักเรียนที่มีความสามารถที่หลากหลายและแตกต่างกันไม่ว่าเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ดังพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 10 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน การจัดการศึกษาสำหรับบุคคล ซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การศึกษาสำหรับคนพิการในวรรคสอง ให้จัดให้ตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา นอกจากนี้แล้วในมาตรา 22 ยังระบุถึงหลักการจัดการศึกษาว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ต้องจัดการศึกษาที่พัฒนาผู้เรียนตาม



ธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ครูทุกคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาวิธีการที่จะช่วยให้นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติดังกล่าว ซึ่งนวัตกรรมใหม่ที่ครูจะต้องเข้าใจ เข้าถึง พัฒนาคือ Professional Learning Community (PLC) โดยที่ PLC ย่อมาจาก Professional Learning Community ซึ่งหมายถึง Community of Practices (CoPs) ในการทำหน้าที่ครูนั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการรวมตัวกันทำงานไปพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ครูเพื่อศิษย์ได้อย่างครือมืออาชีพ โดยรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ทำให้การทำหน้าที่ครูเพื่อศิษย์เป็นการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมที่มีคุณภาพ ซึ่งอาจเป็นทีมในโรงเรียนเดียวกัน ต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่างระดับชั้นก็ได้ ต่างโรงเรียนกันก็ได้ หรืออาจจะอยู่ห่างไกลกันก็ได้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ICT หรือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลก็ได้

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLC คือการรวมตัว วมใจ วมพลัง ่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังที่ Sergiovanni (1994) ได้กล่าวว่า PLC เป็นสถานที่สำหรับ “ปฏิสัมพันธ์” ลด “ความโดดเดี่ยว” ของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของโรงเรียนในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน หรืองานวิชาการโรงเรียน ซึ่ง Hord (1997) มองในมุมมองเดียวกัน โดยมองการ รวมตัวกันดังกล่าว มีนัยยะแสดงถึงการเป็นผู้นำร่วมกันของ ครู หรือเปิดโอกาสให้ครูเป็น “ประธาน” ในการเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2555) การมีคุณค่าร่วม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไปถึงการเรียนรู้ร่วมกันและการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน การรวมตัวในรูปแบบนี้เป็นเหมือน แรงผลักดัน โดยอาศัยความต้องการและความสนใจของ สมาชิกใน PLC เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

สู่มาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก (Senge, 1990) การพัฒนา วิชาชีพให้เป็น “ครูเพื่อศิษย์” (วิจารณ์ พานิช, 2555) โดยมองว่า เป็น “ศิษย์ของเรา” มากกว่ามองว่า “ศิษย์ของฉัน”และการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจาก “การเรียนรู้ ของครู” เป็นตัวตั้งต้นเรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการรวมตัวการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ เป็นไปได้ยากที่จะทำเพียงลำพังหรือเพียงนโยบาย เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนทั้งระบบโรงเรียน จึงจำเป็นต้องสร้างความเป็น PLC ที่สอดคล้องกับธรรมชาติทางวิชาชีพร่วมในโรงเรียน ย่อมมีความเป็นชุมชนที่สัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น (Senge, 1990) ชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขทางวิชาชีพ มีฉันทะ และศรัทธาในการทำงาน “ครูเพื่อศิษย์ร่วมกัน” บรรยากาศ การอยู่ร่วมกันจึงเป็นบรรยากาศ “ชุมชนกัลยาณมิตร ทางวิชาการ” (สุรพล ธรรมร่วมดี, ทศนีย์ จันอินทร์, และคงฤช ไตรยวงส์, 2553) ที่มีลักษณะความเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทรอยู่

บนพื้นฐาน “อำนาจเชิงวิชาชีพ” และ “อำนาจเชิงคุณธรรม” (Sergiovanni, 1994) เป็นอำนาจที่สร้างพลังมวลชนเริ่มจากภาวะผู้นำร่วมของครูเพื่อขับเคลื่อนการ ปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา (Fullan, 2005)

กล่าวโดยสรุปชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึงการรวมตัว ร่วมใจร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีม เรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง ผู้คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญและความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้

#### 4.2 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC จากผลการวิจัยโดยตรงของที่ยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่าโรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้าง ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้างซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็นดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ผลดีต่อครูผู้สอนพบว่า PLC ส่งผลต่อครูผู้สอนกล่าวคือลดความรู้สึกโดดเดี่ยวงานสอนของครู เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขัน จนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้และรับผิดชอบต่อการพัฒนาการ โดยรวมของนักเรียนถือเป็นพลังการเรียนรู้ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือมีการค้นพบความรู้ และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งที่เกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจ รวมถึงเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉานยิ่งขึ้น จนตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้งการรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวาง และรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลา เป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนทางวิชาชีพเพื่อศิษย์ ซึ่งเป็นทั้งคุณค่าและขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นที่สำคัญคือยังสามารถลดอัตราความล่าช้าของงานน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนแบบเก่ายังพบว่ามี ความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับ

ลักษณะผู้เรียน ได้อย่างเด่นชัดและรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน

**ประเด็นที่ 2** ผลดีต่อผู้เรียนพบว่า PLC ส่งผลต่อผู้เรียนกล่าวคือสามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการจัดการเรียนรู้ให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลงมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ประวัติศาสตร์และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับ โรงเรียนแบบเก่าสุดท้ายคือมีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกันและลดลงชัดเจน

กล่าวโดยสรุปคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพ ที่มีหน้างานสำคัญคือความรับผิดชอบการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันเป็นสำคัญจากการศึกษาหลายโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาดำเนินการในรูปแบบ PLC พบว่าเกิดผลดีทางวิชาชีพครู และผู้เรียนที่มุ่งพัฒนาการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 4.3 กลยุทธ์ในการจัดการและใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

1. เริ่มต้นด้วยขั้นตอนง่ายๆ (Take a baby steps) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายอภิปราย สะท้อนผล แลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ เพื่อกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยพิจารณาและสะท้อนผลในประเด็นต่อไปนี้

- 1.1 หลักการอะไรที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ
- 1.2 เราจะเริ่มต้นความรู้ใหม่อย่างไร
- 1.3 การออกแบบอะไรที่พวกเราควรใช้ในการตรวจสอบหลักฐานของการเรียนรู้ที่สำคัญ

2. การวางแผนด้วยความร่วมมือ (Plan cooperatively) สมาชิกของกลุ่มกำหนดสารสนเทศที่ต้องใช้ในการดำเนินการ

3. การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง (Set high expectations) และวิเคราะห์การสอนสืบเสาะหาวิธีการที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด

3.1 ทดสอบข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการสอนหลังจากได้มีการจัดเตรียมต้นแบบที่เป็นการวางแผนระยะยาว (Long-term)

3.2 จัดให้มีช่วงเวลาของการชี้แนะ โดยเน้นการนำไปใช้ในชั้นเรียน

3.3 ให้ความสำคัญสำหรับครูที่มีความยุ่งยากในการสังเกตการณ์ปฏิบัติในชั้นเรียนของครูที่



สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างประสบผลสำเร็จ

4. **คิดใหญ่แต่เริ่มต้นจากจุดเล็กๆ (Think big start small)** เริ่มต้นจากการใช้กลุ่มเล็กๆ ก่อน แล้วค่อยปรับขยาย

5. **ศึกษาและใช้ข้อมูล (Study and use the data)** ตรวจสอบผลการนำไปใช้และการสะท้อนผลเพื่อนำมากำหนดว่าแผนไหน ควรใช้ต่อไป/แผนไหนควรปรับปรุงหรือยกเลิก

6. **วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Plan for success)** เรียนรู้จากอดีต ปรับปรุงหรือปฏิเสธในสิ่งที่ไม่สำเร็จ และทำต่อไป ความสำเร็จในอนาคต หรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับเจตคติและพฤติกรรมของคุณ

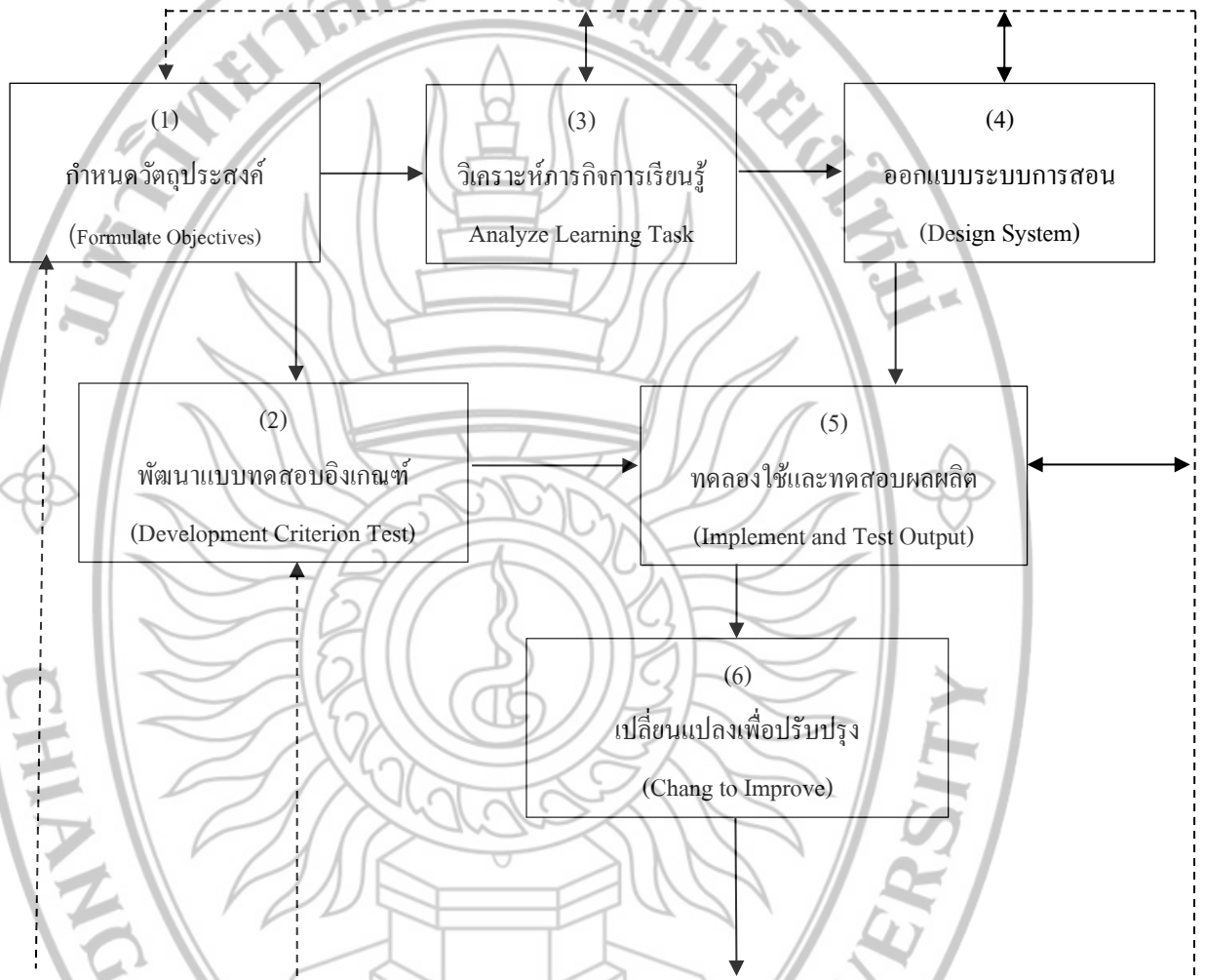
7. **นำสู่สาธารณะ (Go public)** แผนไหนที่สำเร็จก็จะมีชื่อเสียงชวนให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมยกย่องและแลกเปลี่ยนความสำเร็จ

8. **ฝึกฝนร่างกายและหล่อเลี้ยงสมอง (Exercise the body & nourish the brain)** จัดกิจกรรมที่ได้มีการเคลื่อนไหวและ เตรียมครูที่ทำงานสำเร็จของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจัดอาหาร เครื่องดื่มที่มีประโยชน์

## 5. รูปแบบระบบการออกแบบการสอนเชิงระบบ

Banathy (1968: 26-30) ได้เสนอแบบจำลองการพัฒนาระบบการสอนไว้ 6 ขั้นตอน

ดังแผนภาพ 2.2



แผนภาพ 2.2 แบบจำลองการพัฒนาระบบการสอนของ Banathy (Banathy, 1968: 28)

จากแผนภาพ 2.1 ขั้นตอนของ Banathy (พงษ์ประเสริฐ หกสุวรรณ, 2540: 36) ซึ่งประกอบด้วย

1. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ (Formulate Objectives) ที่คาดหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเจตคติที่ต้องการวัตถุประสงค์มี 2 ระดับคือ วัตถุประสงค์ระบบ (System Purpose) และ วัตถุประสงค์เฉพาะ (Specification of Objective)
2. ขั้นพัฒนาแบบทดสอบอิงเกณฑ์ (Development Criterion Test) เป็นเครื่องมือในการวัดความก้าวหน้าของผู้เรียนว่าบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ของระบบหรือไม่
3. ขั้นวิเคราะห์และกำหนดงานการเรียนรู้ (Analyze and Formulate Learning Task) เพื่อค้นหาว่าผู้เรียนต้องการเรียนรู้อะไรบ้าง จะสามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. ขั้นตอนออกแบบระบบ (Design System) การออกแบบระบบต้องตอบคำถามว่าจะสอนอะไรเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ใครจะเป็นผู้สอนได้เหมาะสม สอนเมื่อไหร่ ที่ไหน เป็นขั้นที่พิจารณาและระบุสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์หน้าที่ (Function Analysis) การแจกแจงหน้าที่ขององค์ประกอบ (Distribution) ต่าง ๆ และกำหนดเวลาและสถานที่ (Scheduling)
5. ขั้นทดลองใช้และทดสอบผลผลิต (Implement and Test Output) เป็นการทดสอบระบบและทดสอบพฤติกรรมของผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของระบบ โดยนำระบบการสอนไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพ
6. ขั้นเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง (Change to Improve) ผลการทดลองเป็นข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อปรับปรุงต่อไป

**เกอร์ลาชและอีลี (Gerlach and Ely, 1980)** นับเป็นระบบการสอนที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย มีการแบ่งขั้นตอนออกได้เป็น 10 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Specification of Objectives) คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนขึ้นมาก่อนว่าควรเป็น วัตถุประสงค์เฉพาะ หรือวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ที่ผู้เรียนสามารถปฏิบัติและผู้สอนวัดหรือสังเกตได้
2. การกำหนดเนื้อหา (Specification of Content) เป็นการเลือกเนื้อหาที่เหมาะสม เพื่อกำหนดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และบรรลุถึงวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ตั้งไว้



3. การประเมินพฤติกรรมเบื้องต้น (Assessment of Entry Behaviors) เป็นการประเมินก่อนเรียน เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและภูมิหลังของผู้เรียนก่อนที่จะเรียนเนื้อหา นั้น ๆ ว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะสอนนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการที่จัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

4. การกำหนดกลยุทธ์ของวิธีการสอน (Determination of Strategy) เป็นวิธีการของผู้สอนในการใช้ความรู้ เลือกทรัพยากรและกำหนดบทบาทของผู้เรียนในการเรียน ซึ่งเป็นแนวทางเฉพาะเพื่อช่วยให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนนั้น กล่าวคือ

4.1 การสอนแบบเตรียมเนื้อหาความรู้ให้แก่ผู้เรียนโดยสมบูรณ์ทั้งหมด (expository approach) เป็นการสอนที่ผู้สอนป้อนความรู้ให้ผู้เรียน โดยการใช้สื่อต่าง ๆ และจากประสบการณ์ของผู้สอน โดยที่ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องค้นคว้าหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองแต่อย่างใด เช่น การสอนแบบ บรรยาย การสอนแบบอภิปราย

4.2 การสอนแบบสืบเสาะหาความรู้ หรือแบบได้สวน (discovery or inquiry approach) ผู้สอนมีบทบาทเพียงเป็นผู้เตรียมสื่อและจัดตั้งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการเรียน เป็นการจัดสภาพการณ์ให้การเรียนรู้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยผู้เรียนต้องค้นคว้าหาความรู้เอาเอง

5. การจัดแบ่งกลุ่มผู้เรียน (Organization of Groups) เป็นการจัดกลุ่มผู้เรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนและเพื่อให้ได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ เนื้อหาและวิธีการสอนด้วย

6. การกำหนดเวลาเรียน (Allocation of Time) โดยขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่จะเรียน วัตถุประสงค์ สถานที่และความสนใจของผู้เรียน

7. การจัดสถานที่เรียน (Allocation of Space) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มผู้เรียน เช่น

7.1 ห้องเรียนขนาดใหญ่ สามารถสอนได้ครั้งละ 50 – 300 คน

7.2 ห้องเรียนขนาดเล็ก เพื่อใช้ในการเรียนการสอนแบบกลุ่มย่อยหรือการจัดกลุ่มสัมมนาหรืออภิปราย

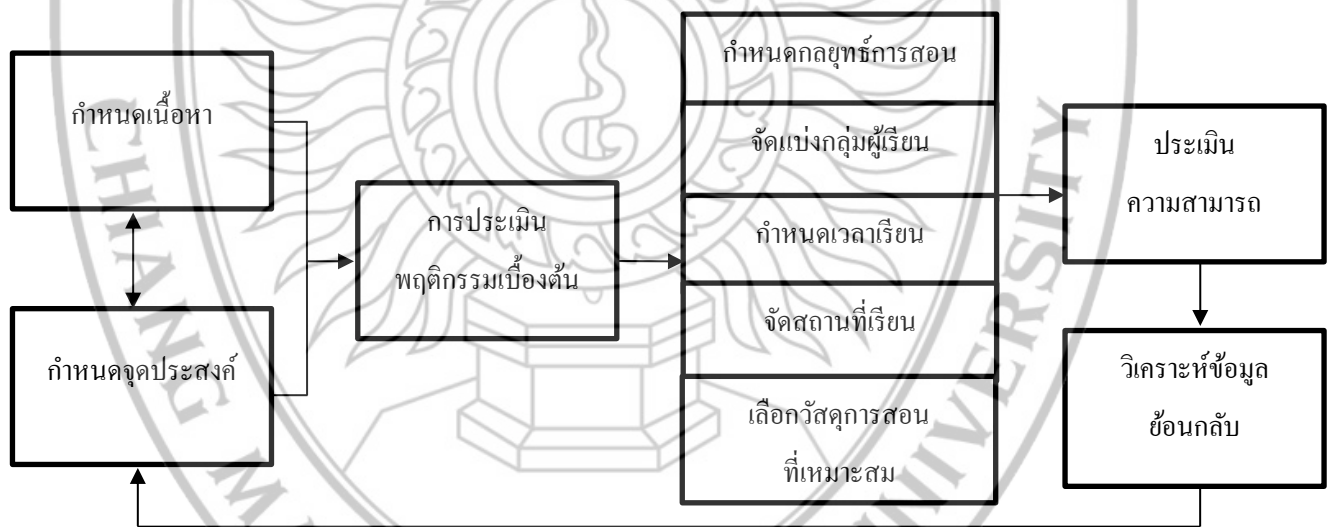
7.3 ห้องเรียนแบบเสรีหรืออิสระ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนตามคำฟังหรืออาจเป็นห้องศูนย์สื่อการสอนที่มีคูหาเรียนเป็นรายบุคคล

8. การเลือกสรรทรัพยากร (Allocation of Resource) เป็นการที่ผู้สอนเลือกสื่อการสอนที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการสอน และขนาดของกลุ่มผู้เรียน เพื่อให้การสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

- 8.1 สื่อบุคคลหรือของจริง
- 8.2 วัสดุและอุปกรณ์เครื่องฉาย
- 8.3 วัสดุและอุปกรณ์เครื่องเสียง
- 8.4 สื่อสิ่งพิมพ์
- 8.5 วัสดุที่ใช้แสดง

9. การประเมินสรณณะ (Evaluation of Performance) เป็นการประเมินความสามารถ และพฤติกรรมของผู้เรียนอันเกิดจากระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน หรือระหว่างผู้เรียนกับสื่อการสอน การประเมินเป็นสิ่งสำคัญมากในการเรียนและเป็นกระบวนการสุดท้ายของระบบการสอนที่ยึดเอาวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นหลักในการดำเนินงาน

10. การวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับ (Analysis of Feedback) เพื่อทำให้ทราบว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบการสอนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบของรูปแบบระบบการออกแบบการสอนของ เกอร์ลาชและอีลี (Gerlach and Ely, 1980) ดังแสดงแผนภาพ 2.3



แผนภาพ 2.3 รูปแบบระบบการออกแบบการสอนของ เกอร์ลาชและอีลี

ที่มา: Gerlach and Ely, (1980). **Teaching and media: A systematic approach.**

ดิกและแคเรีย (Dick and Carey, 1985) ได้เสนอรูปแบบระบบการออกแบบการสอนสรุปได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสอน
2. การพัฒนาการสอน
3. การประเมินการเรียนการสอน

จาก 3 องค์ประกอบนั้น สามารถจัดแบ่งกิจกรรมการออกแบบระบบการสอนออกเป็น 10 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายการสอน (Identify Instructional Goals) เป็นการกำหนดความมุ่งหมายการสอน ซึ่งต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายทางการศึกษา จากนั้นก็ทำการวิเคราะห์ความจำเป็น (Needs Analysis) และวิเคราะห์ผู้เรียน

2. การวิเคราะห์การสอน (Conduct Instructional Analysis) ขั้นตอนนี้อาจทำก่อน หรือหลังขั้นที่ 3 หรืออาจทำไปพร้อม ๆ กันก็ได้ การวิเคราะห์การสอนเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ หรือวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการสอน ผลการวิเคราะห์การสอนที่ได้ จะเป็นการจัดหมวดหมู่ของภารกิจ (Task Classification) ตามลักษณะของจุดมุ่งหมายการสอน

3. ศึกษาพฤติกรรมเบื้องต้นและคุณลักษณะของผู้เรียน (Identify Entry Behaviors) ว่าเป็นผู้เรียนระดับใด มีพื้นฐานความรู้เพียงใด

4. เขียนจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ (Write Performance Objectives) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการสอน เพื่อประโยชน์คือ

- 4.1 ช่วยให้เห็นมองเห็นแนวทางการเรียนการสอน
- 4.2 เป็นแนวทางในการวางแผน การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
- 4.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการสร้างแบบทดสอบ
- 4.4 ช่วยผู้เรียนให้เรียนอย่างมีจุดมุ่งหมาย

5. สร้างแบบทดสอบอิงเกณฑ์ (Develop Criterion Referenced Test Items)

เพื่อประเมินการเรียนการสอน

6. พัฒนายุทธศาสตร์การสอน (Develop Instructional Strategy) เป็นแผนการสอนหรือเหตุการณ์การสอน ที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายการสอน

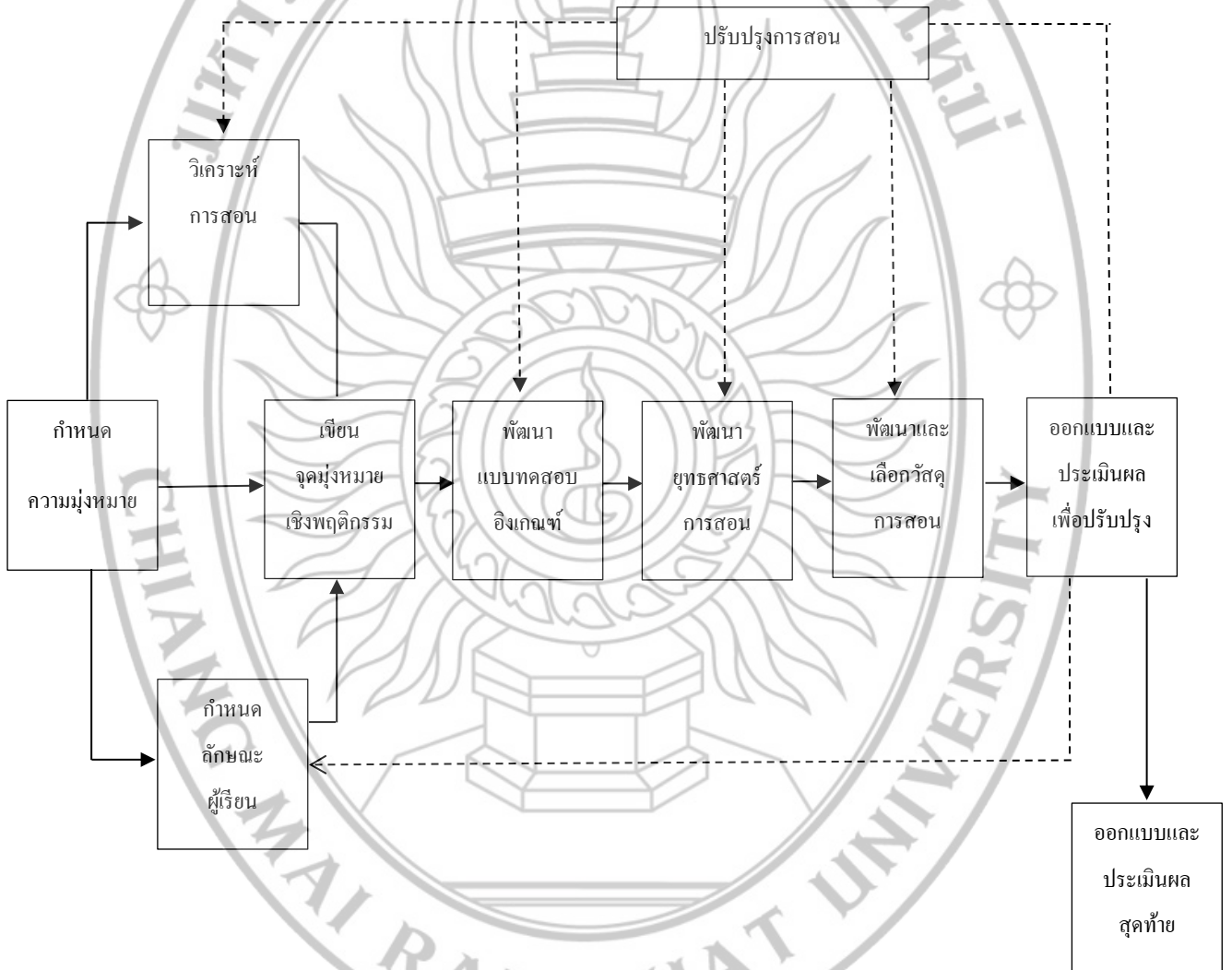
7. พัฒนาและเลือกวัสดุการเรียนการสอน (Develop and Select Instructional Materials) เป็นการพัฒนาและเลือกสื่อการเรียนการสอนทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโสตทัศน



8. ออกแบบและจัดการประเมินระหว่างเรียน (Design and Conduct Formative Evaluation)

9. ออกแบบและจัดการประเมินหลังเรียน (Design and Conduct Summative Evaluation)

10. แก้ไขปรับปรุงการสอน (Revise Instruction) เป็นขั้นการแก้ไขและปรับปรุง การสอนตั้งแต่ขั้นที่ 2 ถึงขั้นที่ 8 โดยองค์ประกอบของรูปแบบระบบการออกแบบการสอนของ ดิคและแคร์รี่ (Dick and Carey, 1985) ดังแสดงแผนภาพ 2.4

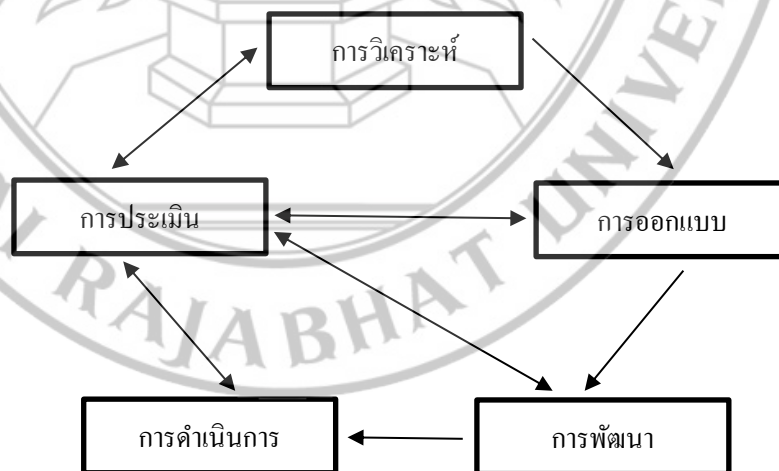


แผนภาพ 2.4 รูปแบบระบบการออกแบบการสอนของ ดิคและแคร์รี่  
 ที่มา: Dick and Carey, (1985). **The Systematic Design of Instruction.**

**Knirk and Gustafson (1986: 23)** ได้เสนอการพัฒนาการสอนที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปอีก รูปแบบหนึ่งคือ การพัฒนาการสอนของ IPISD (The Interservice Procedures for Instructional Systems Development Model) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยกองทัพบกสหรัฐอเมริกาและศูนย์เทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐฟลอริดา (Florida State University) มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ (Analyze) เป็นการวิเคราะห์ภารกิจ ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับการสอน การเลือกภารกิจและแนวปฏิบัติรวมทั้งการวิเคราะห์เนื้อหาวิชา และสถานการณ์ในการสอน
2. ออกแบบ (Design) ประกอบด้วยการตั้งจุดมุ่งหมายการสอน การพัฒนาแบบทดสอบ การกำหนดพฤติกรรม และการพิจารณาลำดับขั้นตอนและโครงสร้าง
3. พัฒนา (Develop) เป็นขั้นที่ระบุสถานการณ์การเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดยุทธศาสตร์การสอน ทบทวนการเลือกวัสดุพัฒนาการสอน และตรวจสอบ
4. นำไปใช้ (Implement) เป็นการนำระบบการสอนไปใช้ดำเนินกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้
5. ควบคุม (Control) เป็นขั้นการประเมินทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการปรับปรุงระบบและนำผลย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนที่ 1 ใหม่

**Richey (1986: 96 และ Seels and Glasgow, 1997: 9** อ้างถึงใน กิดานันท์ มลิทอง, 2548: 87) โดยมีรายละเอียดดังนี้ การออกแบบระบบการสอนจะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการเรียนการสอนตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น เมื่อมีการออกแบบระบบการสอนผู้ออกแบบจะต้องดำเนินงานตามกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ในการออกแบบ ได้แก่ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนาการดำเนินการและการประเมิน ดังแผนภาพที่ 2.5



แผนภาพ 2.5 การออกแบบระบบการสอนของ Richey และ Seels and Glasgoe

จากแผนภาพ 2.5 Richey (1986: 96 และ Seels and Glasgoe, 1997: 9 อ้างถึงใน กิดานันท์ มลิทอง, 2548: 87) รายละเอียดของการพัฒนาระบบการสอน มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้ออกแบบจำเป็นต้องทำในกระบวนการออกแบบระบบการเรียนการสอนคือ การวิเคราะห์ โดยมีการวิเคราะห์ใน 3 ส่วน ได้แก่ วิเคราะห์ความจำเป็น วิเคราะห์ผู้เรียน และวิเคราะห์การสอน เพื่อให้การสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

1.1 การวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) เพื่อค้นหาว่ามีความจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนในเรื่องนี้หรือไม่ โดยใช้วัตถุประสงค์ของหลักสูตรมาเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความจำเป็น หรืออาจค้นหาถึงปัญหา หรืออุปสรรคในการเรียนการสอน ยกตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการให้ผู้เรียนบูรณาการ ICT ในการจัดการเรียนการสอนอย่างไร หรือปัญหาที่ผู้เรียนนั้นไม่สามารถสร้างสรรค์งานกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร

1.2 การวิเคราะห์เนื้อหา/งาน (Content / Task Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงการเรียนการสอนว่ามีลักษณะใด ทั้งนี้เนื่องจากการก่อให้เกิดการเรียนรู้ในผู้เรียนอาจเรียนเพียงเฉพาะในความรู้ที่เป็นเนื้อหา (Knowledge) หรือเป็นวิธีปฏิบัติกร (Procedure) หรืออาจมีทั้งสองอย่างอยู่รวมกันก็ได้

1.3 การวิเคราะห์การสอน เมื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหา / งานแล้ว จะนำเอาข้อมูลที่ได้นั้น จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์การสอนว่าจะทำการสอนอย่างไร มีลำดับขั้นการสอนเนื้อหาบทเรียน หรือวิธีการปฏิบัติอย่างไรควรใช้รูปแบบการเรียนอย่างไร

2. การออกแบบ เป็นการระบุถึงวิธีการสอน โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากขั้นกระบวนการวิเคราะห์ทั้ง 3 ชั้น มาใช้ในการตัดสินใจว่าจะสอนอย่างไรจึงจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การพัฒนา เมื่อมีการออกแบบระบบการเรียนการสอนเรียบร้อยแล้วจะเป็นขั้นตอนของการผลิต และการใช้ ซึ่งเป็นกระบวนการของการพัฒนา ผู้ออกแบบระบบการสอนจะต้องประสานงาน อย่างใกล้ชิดในการผลิตสื่อทั้งวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้ในการเรียนการสอนตามที่ออกแบบไว้ รวมถึงประสานงานกับผู้สอนเพื่อวางแผนและเขียนแผนการสอน คู่มือการสอน คู่มือการเรียน ข้อสอบ แบบประเมิน โดยผู้ออกแบบต้องตรวจสอบสิ่งที่ผลิตมานั้น มีคุณภาพดี และสามารถใช้ในการสอนและเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การดำเนินการเป็นการนำเอาระบบการสอนที่ออกแบบไว้มาใช้ในสภาพแวดล้อมจริงของการเรียนการสอนในขั้นตอนนี้ ผู้ออกแบบควรอธิบายวิธีการใช้ระบบการสอนที่ออกแบบไว้แก่ผู้สอนอย่างละเอียด รวมถึงการช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่ติดขัดจนกระทั่งผู้สอนมีความมั่นใจสามารถดำเนินการสอนตามระบบจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี



5. การประเมินระบบการสอน จะดำเนินการโดยบุคคลอื่นที่มีใช้ผู้ออกแบบ ผู้พัฒนาและ ผู้สอน ทั้งนี้เพราะบุคคลอื่นไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมด จะสามารถเห็นจุดอ่อน และ ข้อบกพร่องในรายละเอียดต่าง ๆ ได้ง่ายกว่าผู้ออกแบบระบบ เมื่อผู้ประเมินพบปัญหาต่าง ๆ ที่ ส่งผลกระทบต่อการเรียนของผู้เรียน จะมีการสรุปการประเมินผล

สรุปได้ว่ารูปแบบระบบการออกแบบการสอนเชิงระบบ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย ได้สรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังตาราง 2.1



ตาราง 2.1 แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบการเรียนการสอน

Banathy (1968)	Gerlach and Ely (1980)	Dick and Carey (1985)	Knirk and Gustafson. (1986)	Richey (1986); Seels and Glasgoe (1997)	การเรียนการสอนตามแนวทางของ ADDIE Model
1. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์	1. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์	1. กำหนดความมุ่งหมายการสอน	1. ขั้นวิเคราะห์	1. ขั้นวิเคราะห์	1. ขั้นการวิเคราะห์
2. ขั้นพัฒนาแบบทดสอบอิงเกณฑ์	2. ขั้นกำหนดเนื้อหา	2. การวิเคราะห์การสอน			
3. ขั้นวิเคราะห์และกำหนดงานการเรียนรู้	3. ขั้นประเมินพฤติกรรมเบื้องต้น	3. ศึกษาพฤติกรรมเบื้องต้นและคุณลักษณะของผู้เรียน			
4. ขั้นออกแบบระบบ	4. ขั้นกำหนดกลยุทธ์ของวิธีการสอน	4. เขียนจุดมุ่งหมายการเรียนรู้	2. ขั้นออกแบบ	2. ขั้นออกแบบ	2. ขั้นการออกแบบ และ 3. ขั้นการพัฒนา
5. ขั้นทดลองใช้	5. ขั้นจัดแบ่งกลุ่มเรียน	5. สร้างแบบทดสอบอิงเกณฑ์	3. ขั้นการนำไปใช้	3. ขั้นดำเนินการ	4. ขั้นการทดลองใช้
6. ขั้นเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง	6. ขั้นกำหนดเวลาเรียน	6. พัฒนายุทธศาสตร์การสอน	4. ขั้นควบคุม หรือ ประเมินผล	4. ขั้นประเมินระบบการสอน	5. ขั้นการประเมินผล
	7. ขั้นจัดสถานที่เรียน	7. พัฒนาและเลือกวัสดุการเรียนการสอน			
	8. ขั้นเลือกทรัพยากร	8. ออกแบบและจัดการประเมินระหว่างเรียน			
	9. ขั้นประเมินสมรรถนะ	9. ออกแบบและจัดการประเมินหลังเรียน			
	10. ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับ	10. แก้ไขปรับปรุงการสอน			

จากตาราง 2.1 สรุปขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนของนักวิชาการ และ นักการศึกษาทั้ง 5 ท่าน มีการพัฒนาตามขั้นตอนของวิธีระบบ 5 ขั้นตอน ของ ADDIE Model คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis) 2) ขั้นตอนการออกแบบ (Design) 3) ขั้นตอนการพัฒนา 4) ขั้นตอนการทดลองใช้ (Development) และ 5) ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งสอดคล้องกับระบบ การออกแบบรูปแบบการสอน ADDIE (ADDIE Model) เป็นรูปแบบการสอนที่ใช้ในการออกแบบ และพัฒนาระบบการเรียนการสอน ซึ่งได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่าสามารถนำไปใช้ออกแบบ การเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี (มนต์ชัย เทียนทอง, 2548: 97) ดังแผนภาพ 2.6



แผนภาพ 2.6 รูปแบบการเรียนการสอน ADDIE Model (มนต์ชัย เทียนทอง, 2548: 97)

จากแผนภาพ 2.6 อธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1. Analysis หมายถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา 2. Design หมายถึง ขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน 3. Development หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอน 4. Implementation หมายถึง การทดลองใช้ และ 5. Evaluation หมายถึง ขั้นตอนการประเมินรูปแบบการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำระบบการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนในครั้งนี้ โดยมี 5 ขั้นตอน ตามรูปแบบ ADDIE Model โดยมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและ



แนวทางการแก้ไขปัญหา โดยรวบรวมจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาแนวทฤษฎีที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการเรียนการสอน โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) 2. ขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน โดยกำหนดคำจำกัดความวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบของรูปแบบการเรียนการสอน และผ่านการประเมินผลโดยผู้เชี่ยวชาญ

3. ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน โดยนำผลการสังเคราะห์รูปแบบการเรียนการสอน และผลการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ บทเรียนบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และแบบสอบถาม มีการประเมินผลโดยผู้เชี่ยวชาญ

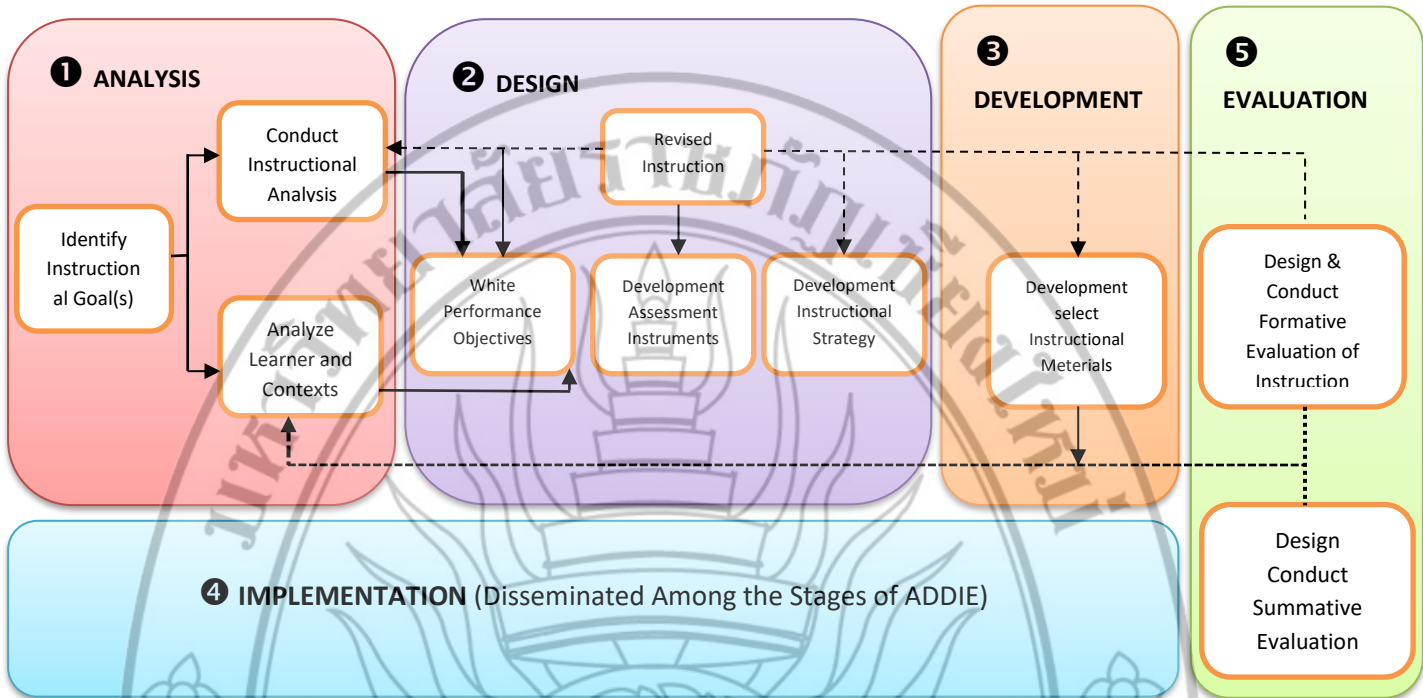
4. ขั้นตอนการทดลองใช้ มีการนำเอาเครื่องมือที่ได้จากการพัฒนาที่ผ่านการประเมินผลโดยผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไข มาทดลองใช้โดยมีการทดลองใช้ 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ และขั้นตอนการทดลองใช้กับ กลุ่มตัวอย่าง เพื่อสรุปผลการวิจัย

5. ขั้นประเมินผล โดยนำผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการทดลองใช้มาประเมินผลตามระเบียบ วิธีวิจัยเพื่อสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน เพื่อให้ได้รูปแบบ

#### ADDIE Model ประกอบด้วย

A : Analysis	การวิเคราะห์
D : Design	การออกแบบ
D : Development	การพัฒนาบทเรียน
I : Implementation	การนำไปปฏิบัติการ
E : Evaluation	การประเมินผล

แผนภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการออกแบบการเรียนรู้ที่ได้รับความนิยมส่วนใหญ่ จะมาจากมาตรฐานการออกแบบการเรียนรู้ ADDIE Model เป็นโมเดลการออกแบบการเรียนรู้ของ Dick and Carey ที่ได้รับความนิยม ก็เป็นอีกหนึ่งโมเดลที่มีรากฐานมาจากโมเดล ADDIE (Dick et al., 1978; Merrill et al., 1996 อ้างใน ถนนอมพร (ต้นพิพัฒน์) เลขาจรัสแสง, 2561: 70-81) โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพ 2.7 Dick and Carey's. **Instruction Design Model.**

**การวิเคราะห์ (Analysis: A)**

◆ การวิเคราะห์ความจำเป็น หมายถึง การทดสอบ หรือค้นหาว่า มีความจำเป็นต้องสอนเนื้อหาหลักสูตรนั้น ๆ หรือไม่ โดยอาจค้นหาจากปัญหาในการเรียนการสอน หรือศึกษาจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตรก็ได้ ซึ่งผู้สอนสามารถหาข้อมูลจากการสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การสำรวจ การประเมิน ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อยืนยันว่า ความรู้ ทักษะ เจตคติ นั้น ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญสำหรับผู้เรียน ทั้งในการแก้ปัญหา และ/หรือ ต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ในส่วนนี้ สิ่งสำคัญที่สุด ที่ผู้ออกแบบต้องวิเคราะห์คือ ปัญหาในการเรียนการสอนหรือวัตถุประสงค์ดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการสอนหรือไม่ ทั้งนี้ มีหลายครั้งมากที่ผู้สอนวิเคราะห์และพบว่า เรื่องที่คิดจะคิดว่าจำเป็นต้องสอนกลับเป็นการแก้ปัญหาโดยวิธีการอื่น ๆ เช่น การบริหารจัดการ มากกว่าการสอนหรือการอบรม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้เรียนไม่สามารถสืบค้นเนื้อหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลังจากการวิเคราะห์ความจำเป็นแล้ว กลับพบว่า ปัญหาเกิดจากการขาดอุปกรณ์การเข้าถึงของผู้เรียน มากกว่าทักษะในการใช้โปรแกรม

คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้น เป็นต้น หรือ หลักสูตรกำหนดให้ผู้เรียนควรมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพในวิชาชีพหนึ่งหลังจากการวิเคราะห์ความจำเป็นแล้ว อาจให้ผู้เรียนเรียนรู้จากการได้รับประสบการณ์จากการทำงานในโลกจริง (Work-Integrated Learning) หรือโครงการที่ต้องมีการลงพื้นที่แทนการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน เป็นต้น

◆ การวิเคราะห์เนื้อหา / ภาระงาน หมายถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมความรู้ ทักษะ และเจตคติ KSA หรือ Knowledge, Skill and Attitude ของผู้เรียน หากผู้เรียนจำเป็นที่จะต้องเรียนเพียงเฉพาะในความรู้ที่เป็นเนื้อหา ก็จะถือเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แต่ถ้าครอบคลุมทักษะการกระทำ หรือวิธีการปฏิบัติ (Procedures) ก็จะถือเป็นการวิเคราะห์ภาระงาน (Task Analysis) หรืออาจมีทั้งสองอย่างอยู่ร่วมกันก็ได้ ขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา/ภาระงาน ถือได้ว่ามีความสำคัญมาก อย่างไรก็ดี ผู้สอนส่วนใหญ่ในองค์กรศึกษามักจะข้ามขั้นตอนนี้ไป เนื่องจากการมุ่งเน้นการสอนตามเนื้อหาหลักสูตรหรือทำตามต้นแบบ อย่างไรก็ดี ในยุค 4.0 นี้ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในทุกด้าน จึงเกิดความจำเป็นที่ผู้สอนจะต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา / ภาระงานทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อการตรวจสอบว่า เนื้อหาหรือภาระงานที่ออกแบบนั้นมุ่งเป้าหมาย (Goal-Oriented) ถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ การวิเคราะห์เนื้อหา / ภาระงานกระทำโดยการเขียนโครงร่างของเนื้อหาและจัดลำดับเนื้อหา

วิเคราะห์ผู้เรียน หมายถึง การวิเคราะห์ว่า (กลุ่ม) ผู้เรียนคือใคร มีคุณลักษณะสำคัญใดบ้าง โดยควรพิจารณาศึกษา (หาข้อมูล) ตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ครอบคลุมเพศอายุ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ / อิทธิพลทางวัฒนธรรม พื้นฐานความรู้ผู้เรียน ในด้านต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับหัวข้อการเรียนรู้ เช่น ความสามารถด้านภาษา ความสามารถด้านไอที ฯลฯ รวมถึงข้อจำกัดการเรียนรู้ เช่น การเข้าถึงดิจิทัลต่าง ๆ รูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนถนัด เช่น ถนัดเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ อีกทางด้านความสนใจ แรงจูงใจ เป็นต้น ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผู้เรียนถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับขั้นตอนถัดไป คือ การออกแบบการเรียนรู้ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะของผู้เรียนจะช่วยผู้ออกแบบการเรียนรู้ในการกำหนดวิธีการเรียนการสอน รวมถึงการเลือกใช้สื่อการสอน วิธีการส่งผ่านเนื้อหาบทเรียน ฯลฯ ได้อย่างเหมาะสม



### การออกแบบ (Design: D)

ขั้นตอนการออกแบบถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการออกแบบการเรียนรู้ทั้งหมด ในขั้นตอนนี้ ผู้ออกแบบจะต้อง ดำเนินการดังนี้

#### ◆ ออกแบบเป้าหมาย / วัตถุประสงค์การเรียนรู้

ในการออกแบบเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ควรเริ่มจากการวิเคราะห์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์เป้าหมาย ได้แก่ การวิเคราะห์ผลลัพธ์โดยรวมที่ต้องการให้ผู้เรียน บรรลุเป้าหมาย และนำมาบรรยายละเอียดต่างๆ ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งหลักในการออกแบบวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีด้วยกันหลายวิธี อาทิ หลักการ A-B-C-D ซึ่งย่อมาจาก Audience, Behavior, Condition and Degree หรือหลักการ สถานการณ์-สมรรถภาพของการเรียนรู้-สิ่งที่ทำได้-การกระทำ-เครื่องมือ ข้อบังคับ อย่างไรก็ตามในที่นี้ จะขอใช้หลักการ A-C-C ซึ่งย่อมาจาก Action, Condition and Criteria of Performance ซึ่งเป็นหลักการกว้าง ๆ ที่สามารถประยุกต์ได้ทั้ง การเรียนการสอนรวมทั้งการอบรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**A (Action)** ระบุสิ่งที่ต้องปฏิบัติ หรือพฤติกรรมที่ต้องการให้ผู้เรียนได้รับหรือกระทำได้ เมื่อเรียนจบคอร์ส เช่น สามารถบอกความหมายของคำศัพท์ได้ สามารถอธิบายขั้นตอนการออกแบบการเรียนรู้ได้ ฯลฯ

**C (Condition)** ระบุเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน หรือสภาพแวดล้อมในการแสดงออกของ พฤติกรรม เช่น เมื่อกำหนดศัพท์ให้ 10 คำ สามารถบอกความหมายของคำศัพท์ได้ หรือเมื่อผู้เรียน ได้เรียนบทเรียนนี้แล้ว สามารถอธิบายขั้นตอนการออกแบบการเรียนรู้ได้ ฯลฯ

**C (Criteria of Performance)** ระบุเกณฑ์ในการวัดผลของการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อ กำหนดคำศัพท์ให้ 10 คำ ผู้เรียนสามารถอธิบายกระบวนการออกแบบการเรียนรู้ (Instructional Design)

#### ◆ การออกแบบวิธีการเรียนรู้ กลยุทธ์การเรียนรู้ และวิธีการเลือกสื่อต่างๆ

การออกแบบวิธีการเรียนรู้ เทคนิค กลยุทธ์การเรียนรู้และวิธีการเรียนการสอน รวมทั้ง ลำดับขั้นการนำเสนอเนื้อหา นั้น จำเป็นต้องอาศัยหลักการ ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการออกแบบการเรียนรู้ที่สำคัญ 4 ทฤษฎี ได้แก่ พฤติกรรมนิยม ปัญญานิยม คอนสตรัคติวิสต์ และคอนเนคติวิสต์ รวมทั้งแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ในยุค 4.0 ไปแล้ว อย่างไรก็ตาม มีหลักการ ด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบที่จำเป็นต้องคำนึงถึง ได้แก่ วิธีการสอน เทคนิคการสอน และรูปแบบการสอน รวมถึงวิธีการสอน เรียนรู้ของผู้เรียนที่ส่งผลต่อความคงทนในการจำของ ผู้เรียน

## วิธีการสอน รูปแบบการสอน เทคนิคการสอน

คำว่า วิธีการสอน รูปแบบการสอน และเทคนิคการสอน เป็นคำที่นิยมใช้แทนกันโดยตลอด ทั้งนี้ เพราะคำว่าวิธีการสอน (Instruction Method) มีความหมายคล้ายคลึงกันมาก แต่หากจะแยกความแตกต่างของ 3 คำ พบว่า วิธีการสอนเป็นกระบวนการสอน ซึ่งมีองค์ประกอบและขั้นตอนสำคัญอย่างชัดเจน ผู้สอนควรยึดถือปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น วิธีการสอนที่เป็นที่นิยมใช้ เช่น วิธีการสอนแบบบรรยาย วิธีการสอนแบบสอนตรง หรือวิธีการสอนที่ทำให้ผู้เรียนจดจำแนวคิดได้ดี เช่น วิธีการสอนแบบอุปนัย วิธีการสอนโดยใช้เกม เป็นต้น ในขณะที่คำว่า รูปแบบ (โมเดล) การสอน ถือเป็นแบบแผนในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง และควรนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่รูปแบบการสอนได้กำหนดไว้ เช่น รูปแบบการสอนแบบห้องเรียนกลับทาง และรูปแบบการสอนแบบวงจรการเรียนรู้ แบบการทดลอง เป็นต้น สุดท้ายคำว่า เทคนิคการสอนคือ กลเม็ดหรือลูกเล่น ที่ผู้สอนใช้เสริมองค์ประกอบและขั้นตอนการสอนที่สำคัญของวิธีการสอน เพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการให้คำแนะนำ เทคนิคการจัดกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น

วิธีการสอนมีอยู่ด้วยกันมากมาย ตัวอย่างที่เป็นที่รู้จักกันดี ได้แก่ วิธีการสอนแบบสอนตรง วิธีการสอนแบบบรรยาย วิธีการสอนแบบอุปนัย วิธีการสอนโดยใช้เกม วิธีการสอนโดยการสาธิต วิธีการสอนโดยการทดลอง วิธีการสอนโดยการอภิปรายกลุ่มย่อย วิธีการสอนโดยใช้สถานการณ์จำลอง เป็นต้น โดยกำหนดวิธีการสอน 4 วิธี ดังนี้ (ถนอมพร (ต้นพิพัฒน์) เลขาธิการสสส , 2558)

1) **วิธีการสอนแบบสอนตรง (Direct Method or Expository Approach)** ซึ่งได้แก่ การสอนในลักษณะที่ผู้สอนถ่ายทอด เนื้อหา ความรู้ ทฤษฎี หลักการ กฎเกณฑ์ ข้อสรุปต่าง ๆ โดยตรงให้กับผู้เรียน ด้วยวิธีการใช้วิธีการอธิบาย สาธิต ยกตัวอย่างประกอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และการนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ รวมทั้งการอนุญาตให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติ การนำความรู้ ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์และอภิปรายผลการเรียนรู้ โดยผู้สอนจะต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อดีคือ ตรงไปตรงมา ใช้เวลาน้อย ไม่ยุ่งยาก ข้อเสียคือ ผู้สอนจำเป็นต้องเตรียมตัวอย่าง สถานการณ์ที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้สถานการณ์ใหม่ ๆ

2) **วิธีการสอนแบบบรรยาย** เป็นการสอนในลักษณะที่ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง โดยผู้สอนมีหน้าที่เตรียมเนื้อหาสาระ และใช้การพูด บอกเล่า อธิบาย เนื้อหานั้น ๆ ให้ผู้เรียนเป็นหลัก รวมทั้งอนุญาตให้ผู้เรียนถามคำถามกับผู้สอน และมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อดีคือ การสอนที่ง่าย ตรงไปตรงมา ใช้เวลาน้อย หากผู้สอนมีความสามารถในการสื่อสาร พูด บอกเล่า อธิบายได้ดี

มีการยกตัวอย่างที่ชัดเจน มีการถามคำถาม มีการเว้นช่วงให้ผู้เรียนได้จด ได้คิดตาม และมีการตรวจสอบความเข้าใจ และ / หรือ มีการใช้สื่อประกอบที่เร้าความสนใจ วิธีการสอนแบบบรรยายก็สามารถเป็นวิธีการสอนที่ดีได้ อย่างไรก็ดี หากทำการสอนแบบบรรยายอย่างเดียว ก็จะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดความไม่จำเจ เบื่อหน่าย และเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ไม่น่าพึงพอใจได้ เพราะผู้เรียนมีบทบาทน้อย วิธีการสอนแบบสอนตรง และแบบบรรยายยังเป็นที่นิยมใช้ของผู้สอน แต่ไม่เหมาะสมกับผู้เรียนในยุค 4.0 ที่มีช่วงเวลาที่ใส่ใจ (Attention Span) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สั้นมาก

**3) การสอนทางอ้อม หรือ การสอนแบบอุปนัย (Indirect Instruction of Inductive Approach)** ซึ่งหมายถึง การสอนที่ไม่ได้บอกให้ผู้เรียนโดยตรง แต่ให้ผู้เรียนเป็นผู้เกิดความเข้าใจ ความรู้ และทักษะต่างๆ นั้น ขึ้นด้วยตัวของผู้เรียนเอง โดยที่ผู้สอนเป็นผู้ออกแบบการสอน โดยใช้วิธียกตัวอย่างข้อมูล สถานการณ์ เหตุการณ์ หรือกรณีศึกษาให้ผู้เรียนได้ศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบ จนกระทั่งผู้เรียนเกิดอนุมาน สรุปกฎเกณฑ์ หลักการ แนวคิด (Generalize) จากตัวอย่าง และเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แทนการบอกตรง ข้อดี คือ ผู้เรียนจากการสอนแบบอุปนัยจะเข้าใจเนื้อหาได้อย่างแจ่มแจ้ง และสามารถจดจำไปได้ยาวนาน ข้อจำกัด คือ การสอนใช้เวลานาน และอาจไม่เหมาะกับผู้เรียนในชั้นเรียนจำนวนมาก ๆ นอกจากนี้ ผู้สอนจำเป็นจะต้องเข้าใจวิธีการสอนแบบอุปนัยเป็นอย่างดี ต้องมีการเตรียมตัวอย่าง กรณีศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งมีความใจเย็น ไม่เร่งเร้าผู้เรียน

**4) การเรียนรู้แบบที่ใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning)** ถือเป็นวิธีการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของตนเองอย่างกระตือรือร้น เพราะผู้เรียนจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินงาน / กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้สอนได้ออกแบบสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ หรือกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ไว้แก่ผู้เรียน โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิจัย (Research) ซึ่งประกอบด้วย การสังเกต การตั้งคำถาม การสร้างสมมุติฐาน หลังจากนั้นทำการสำรวจสืบเสาะ แสวงหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยอาจอยู่ในรูปกิจกรรมกลุ่มหรือเดี่ยวก็ได้ เพื่อนำข้อมูลมาคิดวิเคราะห์ อภิปราย สรุป ตัดสินใจ และ / หรือแก้ปัญหา โดยมีผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก คอยให้คำปรึกษา โครงงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการวิจัย แคมเปญ การณรงค์ การออกแบบชิ้นงาน และ / หรือ ผลงานต่าง ๆ เป็นต้น การเรียนรู้แบบใช้โครงงานเป็นฐานถือเป็นส่วนหนึ่งในวิธีการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในยุค 4.0 เป็นอย่างดี

เป็นที่ทราบกันดีว่า ยังมีตัวอย่างวิธีการสอนที่สำคัญ ๆ ควรค่าแก่การประยุกต์ใช้อีกมากมาย นอกเหนือจากวิธีการสอน ตัวอย่างเช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้การสืบเสาะเป็นฐาน (Inquiry -Based Learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain-Based Learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-Based Learning) เป็นต้น ซึ่งถือเป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ในลักษณะผู้เรียนเป็น



ศูนย์กลางเมืองคํ่าประกอบกระบวนการเรียนรู้และการใช้วัตกรรมการที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน

### รูปแบบการสอน

รูปแบบการสอนนั้น ได้แก่ แบบแผนในการดำเนินการจัดการสอนเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง รูปแบบการสอนที่ได้รับการยอมรับมีด้วยกันมากมาย ตัวอย่างเช่น รูปแบบการสอนแบบวงจรการเรียนรู้แบบการทดลอง ของ Kolb หรือ Kolb's Cycle of Experimental Learning ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัส ขั้นการสะท้อนคิด (Reflection Observation) ขั้นการลงมือกระทำ (Abstract Conceptualization) และขั้นสุดท้ายคือ การทดลองอย่างกระตือรือร้น (Active Experimentation) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบการเรียนรู้แบบ CIPPA รูปแบบการสอนในลักษณะวงจรการเรียนรู้แบบ 4 ขั้นตอน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างรูปแบบการสอนที่ได้รับความนิยม พุดถึงกันอย่างแพร่หลายในขนาดนี้ ได้แก่ รูปแบบการสอนในลักษณะห้องเรียนกลับทาง (Flipped Classroom)

รูปแบบการสอน ในลักษณะห้องเรียนกลับทาง หมายถึง แบบแผนในการจัดการเรียนการสอนที่มีขั้นตอนตรงกันข้าม (กลับทาง) กับการเรียนการสอนที่เราคุ้นชินกัน กล่าวคือ ผู้เรียนเรียนที่บ้าน (บ้านกลายเป็นห้องเรียน) และทำการบ้านที่โรงเรียน (ห้องเรียนกลายเป็นบ้าน) ซึ่งผู้สอนเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ตามด้วยวิธีการวิเคราะห์ความต้องการ การวิเคราะห์ผู้เรียน และการวิเคราะห์บริบทการเรียนรู้ตามด้วย การออกแบบสื่อการสอนเพื่อให้ผู้เรียนใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองภายนอกห้องเรียน ซึ่งในปัจจุบันด้วยความแพร่หลายของระบบอินเทอร์เน็ต สื่อการสอนจึงมักอยู่ในลักษณะของสื่อการสอนออนไลน์ (บนระบบเครือข่าย) ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้จากที่บ้าน อาจารย์ผู้สอนก็จะออกแบบกิจกรรมในห้องเรียน (หรืออาจออกแบบร่วมกับผู้เรียนก็ได้) ทำให้เกิดเวลาคุณภาพ (Quality Time) โดยมุ่งเน้นประเด็นที่ผู้เรียนมักเกิดคำถามหรือความเข้าใจคลาดเคลื่อน โดยการให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัด ทบทวน เนื้อหาที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากที่บ้าน หรือการทำกิจกรรมถาม-ตอบ อภิปรายกลุ่มเล็ก เป็นต้น (Jonathan & Aaron, 2010; Jonathan & Aaron, 2014) รูปแบบการสอนในลักษณะห้องเรียนกลับทางจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ตามความสามารถ และตามความเร็ว-ช้าของตนเอง จัดเวลาการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่น เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนมากยิ่งขึ้น

## เทคนิคการสอน

เทคนิคการสอน หมายถึง กลเม็ด หรือ ลูกเล่น ที่ผู้สอนใช้สนับสนุนวิธีการสอน เสริมองค์ประกอบและขั้นตอนการสอนสำคัญของวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่ผู้สอนใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเทคนิคการสอนที่ได้รับความนิยม ได้แก่ เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการยกตัวอย่าง เทคนิคการใช้คำปรึกษา เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน เทคนิคการใช้สื่อการสอน เทคนิคหมวด 6 ใบ คัด 6 แบบ ของ เดอโบโน เทคนิคการเรียนรู้กลุ่มเล็ก เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือ เทคนิคการสอนก่อนเรียน เทคนิคการทดสอบหลังเรียน เทคนิคการเสริมแรงเทคนิคการให้ผลป้อนกลับ เทคนิคการเรียนรู้แบบเสริมพหุปัญญาของการ์ดเนอร์ เป็นต้น เทคนิคการสอนเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้การสอนเกิดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้สอนที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้สอนเก่ง ทำให้ผู้เรียนเข้าใจได้ง่าย มักจะเป็นผู้สอนที่มีเทคนิคการสอนที่ดี นอกเหนือไปจากการเลือกใช้รูปแบบและวิธีการสอนที่เหมาะสม

นอกจากนี้ผู้ออกแบบ ยังควรคำนึงถึงหลักการและงานวิจัยด้านการเรียนรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ National Training Laboratories ที่เมือง Bathel รัฐ Maine ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า อัตราความคงทนในการจำของผู้เรียนที่ได้ทำการวิจัยกับผู้เรียนจำนวนมาก พบว่า วิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมและมีความกระตือรือร้นนั้น จะส่งผลต่อความคงทนในการจำของผู้เรียนได้ดีกว่าวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนไม่ค่อยมีส่วนร่วม (หรือมีส่วนร่วมอย่างจำกัด) และไม่กระตือรือร้นในงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการเรียนอย่างกระตือรือร้น ในที่นี้คือผู้เรียนได้รับหน้าที่ออกมาสอนผู้อื่นในเนื้อหาใดเนื้อหาหนึ่ง จะส่งผลต่อความคงทนในการจำของผู้เรียนถึง 90% ในขณะที่ การเรียนการสอนแบบบรรยายที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมค่อนข้างจำกัดและขาดการมีส่วนร่วม ความคงทนในการจำของผู้เรียนต่อการสอนนั้น มีเพียงแค่ 5% เท่านั้น นอกจากนี้จะเห็นว่า วิธีการเรียนรู้ที่นิยมใช้ เช่น การสอนแบบบรรยาย การสอนแบบให้ผู้เรียนอ่านซีท / คำรายการสอน โดยใช้สื่อภาพวิดีโอ การสอนโดยผู้สอนเป็นผู้สาธิตนั้น จะส่งผลต่อความคงทนในการจำของผู้เรียนที่ค่อนข้างจำกัดคือ 5-30% แต่หากใช้วิธีการให้ผู้เรียนอภิปราย ลงมือปฏิบัติ และการสอนผู้อื่น ๆ จะทำให้ผู้เรียนเกิดความคงทนในการจำได้ตั้งแต่ 50 ถึง 90 % เลขทีเดียว จากหลักการของวิธีการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความคงทนในการจำของผู้เรียน ผู้ออกแบบจึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการ การเรียนรู้ที่หลากหลายและเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้มีส่วนร่วมและมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้

#### ◆ การออกแบบรูปแบบการประเมินผล

หลังการออกแบบวิธีการสอน รูปแบบการเรียนรู้ เทคนิคต่าง ๆ แล้ว ผู้ออกแบบจำเป็นต้องศึกษาถึงรูปแบบและวิธีการประเมินลักษณะต่าง ๆ เพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสม การประเมินผลจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะหลัก ได้แก่ การประเมินระหว่างเรียน (Formative Evaluation) ซึ่งหมายถึง การประเมิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียนเป็นหลัก ว่าผู้เรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหา หรือพัฒนาทักษะ / เจตคติ ที่ได้รับการศึกษาเรียนรู้ไปหรือไม่อย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่ผู้สอนมักเข้าใจผิดว่าการประเมินระหว่างเรียนคือ การประเมินย่อยเพื่อเก็บคะแนนไว้รวมกับการประเมินหลังเรียน แต่อันที่จริงความหมายของการประเมินระหว่างเรียนไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการวัดผลผู้เรียน ไม่ใช่การประเมินเพื่อการจัดลำดับ หรือการประเมินผ่านหรือไม่ผ่าน และถ้าพบว่าเนื้อหาหรือทักษะใด ที่ยังไม่เข้าใจหรือทำไม่ได้ จะต้องจัดให้มีการฝึกฝนทักษะหรือเรียนรู้เนื้อหานั้นใหม่ ส่วนการประเมินหลังเรียน (Summative Evaluation) หมายถึง การประเมิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการเรียนรู้ของผู้เรียนว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และมักจะมีการนำไปวัดผลผู้เรียนในเรื่องของ การผ่านหรือไม่ผ่าน และ / หรือ การจัดลำดับของผู้เรียน โดยวิธีการวัดและประเมินผลนั้น มิได้ตั้งแต่การสอบปากเปล่า การสอบข้อเขียน เดิมคำ อัดนัย ปรนัย เลือกตอบ ฯลฯ เรื่อยไปจนถึง การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) เช่น การสร้างชิ้นงาน แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) เป็นต้น

#### ◆ การกำหนดรายการพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้

การกำหนดรายการพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนจะต้องมีพื้นฐานมาก่อนการเรียนรู้ เนื้อหาใหม่ เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ผู้ออกแบบจำเป็นต้องพิจารณา การเรียนรู้หลายครั้งที่มักประสบความล้มเหลวก็เนื่องจากผู้ออกแบบ (ผู้สอน) มองข้ามความสำคัญของพื้นฐานก่อนเรียนของผู้เรียน ทำให้ไม่สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนได้ นอกจากนี้ผู้เรียนเองเมื่อขาดพื้นฐานความรู้ ทักษะที่จำเป็นก่อนการเรียนรู้ จึงไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่เข้ากับความรู้เดิมได้ ส่งผลให้การเรียนรู้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

#### ◆ การออกแบบการใช้สื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

การออกแบบการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาครอบคลุม สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ทรัพยากรเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการส่งผ่านเนื้อหาบทเรียนเป็นขั้นตอนสำคัญ เช่นกัน เพราะการออกแบบสื่อเทคโนโลยี ทรัพยากรเรียนรู้ รวมทั้งวิธีการส่งผ่านเนื้อหาบทเรียน สามารถช่วยให้การเรียนรู้มีผลสัมฤทธิ์ดียิ่งขึ้น ลดเวลาการเรียนรู้ให้น้อยลง เพิ่มประสิทธิภาพของผู้สอน ลดค่าใช้จ่าย รวมทั้งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความยืดหยุ่นในการเข้าถึงการเรียนรู้ อีกทั้งสามารถช่วยทำให้เกิดความเสมอภาคของการศึกษา เป็นต้น ปัจจุบันพัฒนาการของ



นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา จึงทำให้สื่อการสอน ทรัพยากรการเรียนรู้ รวมทั้งวิธีการส่งผ่านเนื้อหาบทเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ และผู้เรียนยุค 4.0 จะอยู่ในรูปแบบของสื่อดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ผู้สอนควรทำความเข้าใจกับหลักการในการออกแบบสื่อดิจิทัลแต่ละประเภท และออกแบบสื่อดิจิทัลตามหลักการให้มีประสิทธิภาพ

#### การพัฒนาบทเรียน (Development: D)

เป็นขั้นตอนในการพัฒนาเนื้อหา และกิจกรรมการเรียนรู้ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้เนื้อหา นั้น ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ครอบคลุม การเขียนเนื้อหา การสร้างสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาตามที่ได้ออกแบบไว้ อีกทั้งตรวจสอบสื่อ / วัสดุ การเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วว่าเหมาะสมจะนำมาใช้ได้หรือไม่ เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการ พัฒนา / จัดหาใหม่ หากไม่มีต้องพัฒนา / จัดหาสื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การศึกษาที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้ ทำการประเมินประสิทธิภาพสื่อที่พัฒนา / จัดหาว่าสามารถทำให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ในขั้นตอนนี้สามารถวางแผนและเขียนแผนการสอน คู่มือการสอน คู่มือการเรียน ข้อสอบ และประเมินตามที่ได้ออกแบบไว้ โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบด้วยว่าแผนการสอน คู่มือ การสอน คู่มือการเรียน ข้อสอบ และแบบประเมินนั้นมีคุณภาพดี และสามารถใช้ในการสอนและ การเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ในระหว่างขั้นตอนการพัฒนา ต้องมีการประเมิน โดยทำใน 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก เป็น การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความถูกต้องในส่วนของเนื้อหาบทเรียน โครงสร้างระบบการ เรียนรู้ และประเภทของสื่อที่จะใช้ รวมทั้งทรัพยากรการเรียนรู้ เทคโนโลยีในการส่งผ่านเนื้อหา บทเรียน เมื่อประเมินสิ่งที่พัฒนาขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสื่อการเรียนการสอน คู่มือการเรียน เป็นต้น สามารถใช้ได้ผลดีเพียงใด เพื่อนำข้อมูลไปแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาใช้งานจริงต่อไป

#### การนำไปปฏิบัติ (Implementation: I)

หลังจากขั้นตอนการพัฒนาแล้วจะเป็นขั้นตอนของการดำเนินการสอน ซึ่งเป็นการนำ กระบวนการสอนที่ได้ออกแบบไว้มาใช้ในบริบทและสภาพแวดล้อมจริงของการเรียนการสอน ใน ขั้นตอนนี้ครอบคลุมถึงการพัฒนาคู่มือ พร้อมจัดทำคู่มือประกอบทั้งนี้เพื่ออธิบายวิธีการใช้ระบบ การเรียนรู้ที่ได้ออกแบบไว้อย่างละเอียด และเพื่อให้ผู้สอนสามารถนำไปใช้ดำเนินการสอนได้อย่าง ราบรื่น อย่างไรก็ตามในช่วงแรกของการสอนอาจมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นบ้าง ทั้งนี้ เพราะ ผู้สอนอาจยังไม่เคยชินกับการสอนอย่างเป็นระบบ หรือยังไม่คุ้นเคยกับสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี

สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ จึงควรให้เวลากับผู้สอนเพื่อสร้างความเคยชินกับระบบการเรียนรู้ รวมถึงให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่คิดขัดจนกระทั่งผู้สอนมีความมั่นใจและสามารถดำเนินการสอนตามระบบจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อันเป็นผลส่งถึงความสำเร็จของระบบการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้ด้วย

### การประเมินผล (Evaluation: E)

เมื่อการดำเนินการสอนผ่านไปแล้ว จะถึงกระบวนการขั้นสุดท้ายคือ การประเมินระบบการเรียนรู้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนใดบ้างที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ นับตั้งแต่การวิเคราะห์จนถึงขั้นดำเนินการสอนที่ได้ทำไปแล้ว มีสิ่งใดในขั้นตอนใดที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่น หรือควรปรับปรุงขั้นตอนใดบ้าง เพื่อให้ระบบการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งกว่าเดิม การประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้โดยตรงในส่วนของผลกระทบของเนื้อหาบทเรียน สื่อการเรียนการสอน และวิธีการสอน

การประเมินระบบการเรียนรู้ควรมีการดำเนินการ โดยบุคคลอื่นที่มีหน้าที่ออกแบบการเรียนการสอน ผู้พัฒนา และผู้สอน ทั้งนี้เพราะบุคคลอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมดจะสามารถเห็นจุดอ่อนและข้อบกพร่องในรายละเอียดต่าง ๆ ได้ง่ายกว่าผู้ออกแบบระบบ เมื่อผู้ประเมินพบปัญหาต่าง ๆ เช่น ขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาการสอน ความเหมาะสมของสื่อการเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ฯลฯ จะมีการสรุปผลการประเมินเพื่อช่วยให้ผู้สอนนำไปแก้ไขปัญหาคงบกพร่องต่าง ๆ และปรับปรุงเพื่อความเหมาะสมกับมาตรฐานและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ที่ดีต่อไป

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาและการจัดการเรียนรู้

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

กิตติพันธุ์ มิตรเจริญ (2558) ได้ศึกษาการจัดการนิเทศการสอนในโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการนิเทศการสอนในโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า 1) การเตรียมการจัดการนิเทศการสอน ด้านการวางแผน จัดทำเป็นนโยบายการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ มีการสำรวจความต้องการจำเป็นทางด้านการนิเทศการสอน โดยการอภิปรายกันในกลุ่มผู้บริหาร บุคลากร ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนคือ คณะกรรมการนิเทศการเรียนการสอน มีการกำหนดช่วงเวลาการนิเทศการสอนจากความต้องการร่วมกันของครูผู้สอน

และผู้นิเทศ จำนวน 2 ครั้งต่อภาคการศึกษา ด้านการเตรียมบุคลากรในการนิเทศ คณะกรรมการงานนิเทศการเรียนการสอนจะพิจารณาคณสมบัติ ประสพการณ์ด้านการนิเทศการสอน มีการให้ความรู้แก่บุคลากรผู้มีส่วนร่วมในการนิเทศการสอน โดยจัดให้มีการศึกษาดูงาน ด้านการเตรียมงบประมาณเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์สำหรับการนิเทศการสอน ส่วนใหญ่จัดสรรจากงบประมาณประจำปีของโรงเรียนและมีกล้องโทรทัศน์วงจรปิดเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการนิเทศการสอน โรงเรียนมีการสร้างเครื่องมือใช้เอง 2) การดำเนินการนิเทศการสอน ด้านเทคนิควิธีการนิเทศการสอนส่วนใหญ่ใช้การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้เทคนิคและวิธีการในการนิเทศตามข้อตกลงระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศเครื่องมือที่ใช้คือแบบสังเกตการสอน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการนิเทศการสอนจะสนับสนุนให้ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างความเข้าใจให้ทราบถึงเป้าหมายของการนิเทศอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ผลงานการนิเทศการสอนในโรงเรียน โดยการจัดประชุมเพื่อแจ้งผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการติดตามผลการดำเนินการนิเทศการสอนโดยการประชุมปรึกษาหารือเมื่อสิ้นสุดภาคเรียน และ 3) การประเมินผลการจัดการนิเทศการสอนผู้ประเมินคือคณะกรรมการนิเทศการเรียนการสอน โดยกำหนดเวลาการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคเรียน และแจ้งผลการประเมิน โดยการบอกเป็นรายบุคคล มีการนำประโยชน์จากการสรุปผลการประเมินการจัดการนิเทศการสอนไปพัฒนาครูให้ตรงกับความต้องการจำเป็น

ดร.ณิษฐ์ พยัคฆ์กุล (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ 2) สร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ และ 3) พัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะการนิเทศการศึกษา 3 ด้าน ดังนี้ สมรรถนะด้านความรู้ในศาสตร์การนิเทศที่หลากหลาย ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่นิเทศ การวิเคราะห์ผู้รับการนิเทศและผู้เรียนรายบุคคล สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของผู้รับการนิเทศ การนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการนิเทศการศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เนื้อหาสาระวิชาที่นิเทศ เทคนิคการนิเทศแนวใหม่ การสร้างนวัตกรรมการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการเป็นผู้อำนวยการทางวิชาการ สามารถเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นพี่เลี้ยงด้านวิชาการแก่โรงเรียนได้ สร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา วินิจฉัยเด็กนักเรียนได้ ให้คำแนะนำด้านวิชาการแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนได้ ร่วมพัฒนางานด้านวิชาการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาและแก้ปัญหาทางวิชาการได้ใช้เทคโนโลยีใน



การนิเทศการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ประสานงานกับผู้อื่นได้ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของผู้รับการนิเทศโดยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสามารถสรรหาวิทยากรเพื่อช่วย ให้ความรู้แก่ผู้รับการนิเทศได้เหมาะสม สมรรถนะด้านคุณลักษณะและแรงจูงใจ คือ มีคุณสมบัติ การเป็นโค้ชและพี่เลี้ยง มีภาวะผู้นำ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิชาการ ใฝ่เรียนรู้ อยู่ เสมอ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบทำงานจนสำเร็จ และ เป็นนักวิจัย 2) กระบวนการพัฒนา สมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การตระหนักรู้ (Awareness) ซึ่งมีกิจกรรมการพัฒนา 4 กิจกรรม คือ กิจกรรมมองกว้างคิดไกล กิจกรรมใส่ใจการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมแสดงแนวความคิดใหม่ และกิจกรรมปรับใช้ในการ ปฏิบัติงาน ขั้นที่ 2 มุ่งสู่การนิเทศการศึกษาภายใต้การปฏิบัติงาน (Under Learning on the Job) ขั้นที่ 3 สะท้อนวิธีปฏิบัติการนิเทศ (Reflection Supervision Approach) และขั้นที่ 4 ประยุกต์ใช้คู่มืออาชีพ (Apply to Professional) และ 3) ผลการพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็น ศึกษานิเทศก์มืออาชีพ พบว่า 3.1) สมรรถนะด้านความรู้ ศึกษานิเทศก์กลุ่มเป้าหมาย มีความรู้ ความเข้าใจในสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ หลังการพัฒนาสูง กว่าก่อนการพัฒนาร้อยละ 29.15 3.2) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการนิเทศการศึกษา พบว่า ศึกษานิเทศก์สามารถสร้างนวัตกรรมการนิเทศการศึกษาด้วยรูปแบบของตนเองโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานการวิจัย และนำไปสู่การได้รับรางวัลศึกษานิเทศก์ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีในการนิเทศ การศึกษา และ 3.3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะการนิเทศการศึกษา พบว่า ผู้รับการนิเทศมีความพึง พอใจ ต่อการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์กลุ่มเป้าหมาย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณลักษณะ ด้านทักษะความสามารถ และด้านความรู้

เพิ่มพูน ร่มศรี (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาในรูปแบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาและศึกษาผลการ ทดลองใช้รูปแบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิผล สำหรับ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษา สภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางการนิเทศภายใน โดยศึกษากับประชากร จำนวน 714 คน แยกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 238 คน สัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน และศึกษาตัวอย่างที่ดี 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านอิหนองแคน โรงเรียนบ้านคุ้ม และ โรงเรียน สนามบิน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน ตรวจสอบยืนยันความถูกต้องเหมาะสมของ ร่างรูปแบบการนิเทศภายในกับโรงเรียน 3 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบบันทึกการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ แบบศึกษาเอกสาร แบบตรวจสอบ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความพึงพอใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ และทำการวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่ 1 โรงเรียนมีสภาพปัญหาและความต้องการทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ข้อที่ 2 รูปแบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มี 7 องค์ประกอบคือ 1) บุคลากร 2) วางแผนกลยุทธ์เพื่อการนิเทศ 3) ระบบข้อมูลและสารสนเทศ 4) เทคนิคการนิเทศ 5) สื่อ แหล่งเรียนรู้ และเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ 6) การประเมินผลการนิเทศ และ 7) การสร้างเครือข่ายการเผยแพร่และขยายผลการนิเทศ ข้อที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศภายใน พบว่าโรงเรียนได้ดำเนินการตามรูปแบบการนิเทศภายในทุกองค์ประกอบ ยกเว้นการสร้างเครือข่าย การเผยแพร่และขยายผลการนิเทศ ทำให้โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง ซึ่งบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนิเทศ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด, เอกรินทร์ สังข์ทอง และชวลิต เกิดทิพย์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูผู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย รูปแบบการวิจัยเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะ และรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู บริบทโรงเรียนในประเทศไทยที่มีแนวทางการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ แบบพหุกรณี เลือกแบบเฉพาะเจาะจงโรงเรียนในแต่ละภูมิภาคที่มีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 แห่ง เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เลือกแบบเฉพาะเจาะจงทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน รวมจำนวน 64 คน การฝังตัวสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในพื้นที่ศึกษา การศึกษาเอกสาร และการสนทนากลุ่มตัวแทนจากพื้นที่ศึกษา นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของทฤษฎีด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ กึ่ง โครงสร้าง แบบสังเกตการณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง แบบศึกษาเอกสาร แบบบันทึกภาคสนาม และแนวคำถาม การสนทนากลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎี จากข้อมูลปรากฏการณ์ที่ยังขาดทฤษฎีมาอธิบาย ให้เข้าใจได้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในงานวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์และความคุ้นเคย การยืดหยุ่น เวลาการเก็บข้อมูลจนถึงจุดอิ่มตัว การเก็บข้อมูลยืนยันแบบสามเส้า การตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์กับเพื่อน คู่วิจัย และการพัฒนาความไวเชิงทฤษฎี ของผู้วิจัยด้วยการปฏิบัติการในพื้นที่นำร่อง แบบคู่ขนานกับการศึกษาปรากฏการณ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูผู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย ประกอบด้วยจุดเปลี่ยนผ่านจากระบบปิดสู่ชุมชนการเรียนรู้

ทางวิชาชีพครูที่มี ด้วยการขับเคลื่อนผ่านองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทยที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อเนื่องกันอย่างเป็นเหตุและผลอย่างเป็นลำดับตามองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้านด้วยกัน ได้แก่ (1) ชุมชนกัลยาณมิตรตามวิถีไทย ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและรับฟัง (2) ภาวะผู้นำ เร้าศักยภาพ ทำให้เกิดการเผยตนของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง (3) วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วมทำให้เกิดพลังเข้มทศวิสัยทัศน์ร่วม (4) ระบบเปิดแบบพนักก้าล้งมุ่งสู่ผู้เรียน ทำให้เกิดการเผยตนเป็นเจ้าของงานการเรียนรู้ (5) ระบบทีมเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ผู้ดูแลและจิตวิญญาณความเป็นครู ทำให้เกิดเจตจำนงร่วมพัฒนาวิชาชีพ และ (6) พื้นที่

ประทีป นานคงแนบ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสมสำหรับนักศึกษาช่างอุตสาหกรรม สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 6 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสม สำหรับนักศึกษาช่างอุตสาหกรรม สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) เพื่อพัฒนาระบบนิเทศฝึกงานออนไลน์ 3) เพื่อประเมินประสิทธิภาพระบบนิเทศฝึกงานออนไลน์ 4) เพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสม 5) เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้รูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสม และ 6) เพื่อศึกษาผลที่ได้รับจากการใช้รูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสม ผลการวิจัยพบว่า ได้พัฒนารูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสม สำหรับนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการศึกษาเอกสารหาองค์ประกอบการนิเทศฝึกงาน ศึกษาความต้องการของการนิเทศฝึกงานแบบปกติ และการนิเทศฝึกงานแบบออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 552 คน ได้แก่ นักศึกษา 400 คน ครูฝึก 76 คน และครูนิเทศ 76 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอน จากนั้นออกแบบและพัฒนารูปแบบ โดยการระดมความเห็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และพัฒนาระบบนิเทศฝึกงานออนไลน์ ตลอดจนทดลองใช้และประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศฝึกงาน แบบผสม กับนักศึกษาฝึกงาน ครูฝึกและครูนิเทศ จำนวน 54 คน โดยกลุ่มแบบเจาะจง ณ วิทยาลัยสารพัดช่างกาญจนบุรี จากนั้นสอบถามความคิดเห็นครูนิเทศ และครูฝึกในสถานประกอบการ จำนวน 20 คน เพื่อศึกษาผลที่ได้รับจากการใช้รูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสมที่พัฒนาขึ้น สถิติที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสมที่พัฒนาขึ้นมี 9 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 33 ขั้นตอนย่อย โดยขั้นตอนหลักได้แก่ การวางแผน การลงทะเบียน การปฐมนิเทศ การจัดนักศึกษฝึกงาน การนำและให้คำปรึกษา การควบคุม การประเมิน การรายงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยการนิเทศฝึกงานแบบปกติ ร้อยละ 45 และองค์ประกอบย่อยการนิเทศฝึกงานแบบออนไลน์ ร้อยละ 55 (2) ระบบนิเทศฝึกงานออนไลน์



ที่พัฒนาขึ้น มีลักษณะเป็นระบบสารสนเทศออนไลน์ พัฒนาขึ้นตามรูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสม (3) ประสิทธิภาพของระบบนิเทศฝึกงานออนไลน์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการนิเทศฝึกงาน (4) ผลการประเมินการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (5) ผู้ทดลองใช้งานรูปแบบการนิเทศฝึกงานแบบผสมมีความพึงพอใจในการใช้งานโดยรวมในระดับมาก และ (6) ผลที่ได้รับจากการใช้งานนิเทศฝึกงานแบบผสม ด้านความคล่องตัวในการนิเทศความยืดหยุ่นในการนิเทศ เวลาในการนิเทศ ความปลอดภัยในการนิเทศ ค่าใช้จ่ายในการนิเทศ การเพิ่มทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้เกี่ยวข้อง การบันทึกข้อมูลการฝึกงาน และการดูแลข้อมูลการฝึกงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สามารถ ทิมนาค (2553) ได้ศึกษารูปแบบการนิเทศการสอนตามแนวคิดของกลี๊กแมน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนตามแนวคิดของกลี๊กแมน เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ด้านทักษะการอ่านของครูภาษาไทย และเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ของรูปแบบการนิเทศการสอนตามแนวคิดกลี๊กแมน เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ด้านทักษะการอ่านของครูภาษาไทย ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ร่วมกับแนวคิดการออกแบบการสอนเชิงระบบ (Instruction System Design) ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน 3) นำรูปแบบการนิเทศ การสอนไปใช้ และ 4) ประเมินผลรูปแบบการนิเทศการสอน กลุ่มตัวอย่างคือ ครูภาษาไทย จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 166 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เนื้อหา แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสังเกต แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบบันทึกการจัดการเรียนรู้แบบพรรณนาความ (Journal Writing) แบบประเมิน และประเด็นการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) แบบ Dependent และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศการสอนตามแนวคิดของกลี๊กแมน เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ด้านทักษะการอ่านของครูภาษาไทย เรียกว่า “AIPDE Model” ประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินสภาพและสมรรถนะในการทำงาน (Assessing : A) ขั้นที่ 2 การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ (Information : I) ขั้นที่ 3 การวางแผนการนิเทศ (Planning : P) ขั้นที่ 4 ปฏิบัติการนิเทศ (Doing : D) ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศการสอน และขั้นที่ 5 ประเมินผลการนิเทศ (Evaluating : E) ผลจากการตรวจสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการนิเทศการสอน โดยผู้เชี่ยวชาญ 6 คน พบว่า รูปแบบการนิเทศการสอนมีประสิทธิภาพ และผลจากการตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ ของรูปแบบการนิเทศการสอน

โดยการนำไปใช้ในโรงเรียน พบว่า ครูผู้ทำหน้าที่นิเทศมีสมรรถภาพการนิเทศการสอนหลังการใช้รูปแบบการนิเทศการสอนสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศการสอน ครูผู้รับการนิเทศมีสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ทักษะการอ่าน หลังการใช้รูปแบบการนิเทศการสอนสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศการสอน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านทักษะการอ่านหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นักเรียนมีพัฒนาการด้านพฤติกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือกันสูงขึ้น ครูทำหน้าที่นิเทศและครูผู้รับการนิเทศมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการสอนของครูภาษาไทยอยู่ในระดับมากที่สุด

วชิรา เครือคำอ้าย (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดของนักเรียนประถมศึกษา การวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ข้อ คือ 1. เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดของนักเรียนประถมศึกษา และ 2. เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ของรูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้อันส่งเสริมการคิด โดยใช้กระบวนการสร้างและพัฒนารูปแบบการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้อันส่งเสริมการคิด โดยใช้กระบวนการสร้างและพัฒนารูปแบบการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้อันส่งเสริมการคิดของนักเรียนประถมศึกษามีชื่อว่า “รูปแบบการนิเทศดับเบิลพีไออี (PPIE)” ที่พัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนาร่วมกับแนวคิดของการออกแบบการเรียนการสอนเชิงระบบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ขั้นเตรียมความรู้ / เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ (Preparing = P) 2. ขั้นเตรียมวางแผนการนิเทศ (Planning = P) 3. ขั้นดำเนินการนิเทศการสอน (Implementing = I) และ 4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ (Evaluating = E) โดยรูปแบบการนิเทศที่พัฒนาขึ้นนี้มีประสิทธิภาพโดยการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านและผลการนำรูปแบบการนิเทศไปใช้เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์พบว่า อาจารย์ที่เลี้ยงมีสมรรถภาพการนิเทศการสอนที่ส่งเสริมการคิดหลังใช้รูปแบบการนิเทศสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบการนิเทศ นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูมีสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดหลังใช้รูปแบบการนิเทศสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบการนิเทศ และนักเรียนมีความสามารถในการคิดหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการศึกษาความพึงพอใจของอาจารย์ที่เลี้ยงและนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูที่มีต่อการใช้รูปแบบการนิเทศ พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด และนักเรียนเห็นด้วยต่อการจัดการเรียนรู้อันส่งเสริมการคิดของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูในระดับเห็นด้วยมากที่สุด นอกจากนี้ผลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มจากผู้เกี่ยวข้องในการใช้รูปแบบการนิเทศ พบว่า

ควรรขยายผลการใช้รูปแบบการนิเทศดับเบิลพีไออี (PPIE) ในทุก ๆ กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการนำรูปแบบการนิเทศไปปรับใช้กับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูในรายวิชาอื่น ๆ โดยเพิ่มจำนวนโรงเรียนมากขึ้นเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนาครู

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บริตตัน และ แอนเดอร์สัน (Britton and Anderson, 2009) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) และนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู การทดสอบเกี่ยวกับความคิดรวบยอดที่เป็นประโยชน์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนในชั้นเรียนที่ฝึกปฏิบัติโดยนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู มีลักษณะการปฏิบัติโดยนักศึกษา 4 คน ได้ฝึกหัดการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนในด้านหน้าที่และเทคนิค ก่อนที่จะเข้าร่วมวงจรรการ ฝึก ด้วยการจับคู่หมุนเวียนสลับกันในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ฝึกรวบรวมข้อมูลประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงการฝึกปฏิบัติการสอน แต่มีข้อเสนอแนะว่าการฝึกปฏิบัติการสอนเป็นแนวโน้มการพัฒนาที่ปราศจากการยืนยันด้วยหลักฐานที่เพียงพอ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรนำการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนมาบูรณาการใช้ในหลักสูตรของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

บาร์บารา เกรแฮม (Barbara Graham, 2006) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องเงื่อนไขสำหรับการฝึกประสบการณ์เดิม การเตรียมตัวและแนวคิดทางวิชาการของครูพี่เลี้ยง พบว่าผู้วิจัยได้บรรยายประสบการณ์เดิม การเตรียมตัวและแนวคิดทางวิชาการของครูพี่เลี้ยงจำนวนหนึ่งในโรงเรียนมัธยมที่เป็นสถานที่สำหรับพัฒนาวิชาชีพครูเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการเป็นครูพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ ผลที่ได้บ่งชี้ว่าครูพี่เลี้ยงมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งในบทบาทและสิ่งที่ต้องรับผิดชอบกับความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับประสบการณ์ ข้อมูลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นเงื่อนไข 4 ประการซึ่งเงื่อนไขบางอย่างได้เพิ่มขึ้นมาในความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของครูพี่เลี้ยงในการเตรียมครูใหม่ ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้เป็นสิ่งที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ โครงสร้างทางองค์กรของโรงเรียนที่เป็นที่ตั้งของการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู มีการก่อตั้งสมาคมสำหรับการสร้างสรรค์การคิดค้นหลักการสอน สิ่งสำคัญที่สุดคือความแตกต่างระหว่างแนวคิดกับการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญและให้คำปรึกษา ซึ่งแสดงออกมาให้เห็นตลอดช่วงของการบรรยาย

ดูควอทท์ (Duquette, 1994 : 345-353) ได้ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของอาจารย์พี่เลี้ยงในโรงเรียนที่ดำเนินการผลิตครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์พี่เลี้ยงมีบทบาทที่สำคัญหลายประการประกอบด้วย บทบาทในการสาธิตการสอนและกลยุทธ์การจัดการ



เรียนที่มีประสิทธิภาพ บทบาทการจัดการแหล่งการเรียนรู้ให้กับนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู บทบาทการเปิดโอกาสในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักศึกษาให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาและอธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียนพร้อมทั้งสาเหตุของการเกิด รวมถึงให้นักศึกษาได้มีโอกาสทดลองใช้เทคนิคการสอนใหม่ๆ และแสดงพฤติกรรมในวิชาชีพครูได้แก่ หน้าที่ครูและความรับผิดชอบ ส่วนประโยชน์ที่อาจารย์ที่เลี้ยงจะได้รับคือโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพของตน จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นและพัฒนาการในการสอนของนักศึกษา แต่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาการปฏิบัติของตนเอง เนื่องจากต้องใช้เวลากับนักศึกษามากขึ้นและในบางครั้งนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูก็ไม่สามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความวิตกกังวล

จากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่ได้นำเสนอทั้งหมด มีประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกัน ในด้านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ด้านการนิเทศ และด้านทักษะการคิดซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเป็นฐานคิดที่สำคัญของการพัฒนางานวิจัยในครั้งนี้ โดยงานวิจัยของการฝึกประสบการณ์วิชาชีพดังกล่าว เมื่อผู้วิจัยได้นำมาศึกษาพิจารณาถึงกระบวนการฝึกประสบการณ์ภาคสนาม รวมถึงการออกแบบการนิเทศที่มีลักษณะเป็นเชิงระบบที่มีความสอดคล้องกับบริบท และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูตามสภาพปัจจุบันและที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งเป็นการคิดบนฐานงานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ ส่วนงานวิจัยด้านการนิเทศ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทั้งนี้การนิเทศต่างมีเป้าหมายหลักที่สอดคล้องและตรงกัน คือเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู นอกจากนี้การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการคิด การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำมาใช้ในสถานศึกษานั้นคือชั้นเรียน พบว่า ส่วนมากนักเรียนเกิดการพัฒนาใน (K-A-P) คือเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (K : Knowledge or Cognitive Domain) ด้านจิตพิสัย (A : Attitude or Affective Domain) และด้านสมรรถนะ หรือพฤติกรรม (P : Practice or Behavior : Psychomotor Domain)