



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

รายงานการสังเคราะห์

ผลการดำเนินงานชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครู
ด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching)

โดย

ดร. เจือจันทร์ จงสถิตอยู่

ธันวาคม 2558

สัญญาเลขที่ RDC 5640007

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

รายงานการสังเคราะห์

ผลการดำเนินงานชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครู
ด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching)

โดย

ดร. เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว)
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

ธันวาคม 2558

คำนำ

การดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายเชิงพื้นที่เพื่อหนุนเสริมคุณภาพการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน (Local Learning Enrichment Network หรือ LLEN) ระหว่างปี 2554-2555 ภายใต้การสนับสนุนของสกว. และ สพฐ. ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการระดมสรรพกำลังเชิงพื้นที่ (Area – Based) เพื่อร่วมพัฒนาคุณภาพคุณภาพการเรียนรู้ของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการที่มหาวิทยาลัยช่วยนำเครือข่ายในพื้นที่เข้าไปหนุนช่วยโรงเรียนและพัฒนาครูด้วยวิธีการให้ลงมือปฏิบัติจริง ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครู กระตุ้นให้ครูเปลี่ยนวิธีคิดและทดลองวิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่ ได้ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลการเรียนและพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ของนักเรียน ข้อค้นพบที่สำคัญดังกล่าวทำให้สพฐ.ได้ทำความร่วมมือกับสกว.สนับสนุน “โครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching)”

ชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องนี้ มีวัตถุประสงค์หลักคือ การพัฒนาครูให้มีขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) ซึ่งการนำแนวคิดการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องยังมิได้มีการดำเนินการเชิงระบบมาก่อน และการดำเนินโครงการนี้ยังคงอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ศึกษาในเทศก์ รวมทั้งนักวิจัยที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยด้วย และที่สำคัญที่สุดต้องนำไปสู่ผลต่อการพัฒนาคุณภาพที่ตัวนักเรียน

การดำเนินงานชุดโครงการดำเนินงานใน 9 จังหวัด ได้แก่ กำแพงเพชร ลำปาง ในภาคเหนือ ลพบุรี นครนายกและสมุทรสาคร ในภาคกลาง จันทบุรีในภาคตะวันออก เพชรบุรีในภาคตะวันตก เลยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภูเก็ตในภาคใต้ มีโรงเรียนที่เข้าร่วมทั้งสิ้น 161 โรงเรียน จากผลการวิจัย ทำให้ได้องค์ความรู้ด้านรูปแบบและวิธีการหนุนนำการพัฒนาครูซึ่งคณะวิจัยแต่ละพื้นที่เลือกใช้แตกต่างกัน แม้จะแตกต่างกันในด้านรูปแบบการหนุนนำ แต่ยึดในหลักการสำคัญเหมือนกัน กล่าวคือ นักวิจัยในบทบาทของผู้หนุนนำหรือโค้ชทำหน้าที่เสริมหนุน ให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างกัลยาณมิตรด้านวิชาชีพที่สำคัญเช่น ความเป็นครูและการจัดการเรียนการสอน การเปลี่ยนแนวคิดและการสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูในการปรับบทบาทและพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเพิ่มขึ้น ทำให้การดำเนินโครงการในภาพรวมประสบผลในการเปลี่ยนแปลงตัวครูและส่งผลให้นักเรียนมีสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นและได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ผลลัพธ์จากการดำเนินการแต่ละโครงการ/พื้นที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและปัจจัยบางประการในระหว่างกระบวนการดำเนินงาน

รายงานฉบับนี้เป็นการสังเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้ง 9 โครงการ ซึ่งได้สังเคราะห์รูปแบบการโค้ช (Coaching Model) ของแต่ละโครงการ/พื้นที่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การถอดบทเรียนจากการดำเนินงาน เงื่อนไขความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ รวมทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อไป ผู้ประสานชุดโครงการฯจึงหวังว่ารายงานนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและพื้นที่ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง/การโค้ชต่อไป อีกทั้งจะเป็นฐานในการพัฒนาระบบการหนุนนำครู (Teacher Coaching) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ชื่อ..... ออกราย

ผู้ประสานงานชุดโครงการฯ

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินชุดโครงการนี้เริ่มต้นจากการวางแผนทางร่วมกันระหว่างผู้บริหารสกว. (ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย) และผู้บริหารสพฐ. (คุณอนันต์ ระเบียบทุกซ์ รองเลขาธิการสพฐ. ในขณะนั้น) และ ดร.ชวลิต โพธิ์นคร (ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ขณะนั้น) ซึ่งต้องขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้เห็นความสำคัญการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องโดยการสนับสนุนงบประมาณดำเนินงานและขอบคุณสกว. ที่สนับสนุนทั้งงบประมาณ บุคลากร รวมทั้งการให้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการโครงการควบคู่ไปด้วย อีกทั้งขอบคุณบุคคลที่ได้เอื้อนามข้างต้นด้วยที่เป็นกำลังหลักสนับสนุนให้มีชุดโครงการนี้

การดำเนินงานโครงการสำเร็จด้วยดี เป็นผลจากการที่คณะกำกับทิศทางโครงการวิจัยกระบวนการหนุนนำครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องที่ช่วยกำกับดำเนินงาน ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ระหว่างการทำงาน รวมทั้งติดตามผลความก้าวหน้า ซึ่งทางผู้ประสานงานชุดโครงการฯ และในนามคณะที่วิจัยพื้นที่ขอขอบคุณคณะกรรมการกำกับทิศทางฯทุกท่านรวมทั้ง ดร. สุรัฐ ศิลปะอนันต์ มา ณ โอกาสนี้ และขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับ ศ.กิตติคุณ สุมณ อมรวิวัฒน์ ที่กรุณาช่วยให้คำนิยามคำว่า *Coaching* เป็นภาษาไทยว่า “หนุนนำต่อเนื่อง” ซึ่งได้นำมาใช้เป็นชื่อโครงการ ท่านประธานกรรมการฯ ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช ที่สละเวลาลงพื้นที่เยี่ยมโรงเรียนรวมทั้งร่วมรับฟังการสะท้อนคิด (AAR) ของคณะนักวิจัยทุกครั้งและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ ที่ยังกรุณาสละเวลาช่วยพิจารณารายงานของคณะนักวิจัยในพื้นที่และพิจารณารายงานฉบับสังเคราะห์ รวมทั้งขอบคุณคุณอรุณศรี จิตต์แจ้ง ที่มาร่วมการพิจารณารายงานคณะนักวิจัยและรายงานฉบับสังเคราะห์ด้วย

นอกจากนี้ ขอขอบคุณคณะนักวิจัย คณะครู ศิษยานุศิษย์ ผู้บริหารโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ร่วมในโครงการดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องในพื้นที่ด้วยความตั้งใจ

และท้ายสุด ขอขอบคุณคณะทีมงานส่วนกลาง ดร. พจนา ว่องตระกูล นอกจากการช่วยงานประสานด้านต่างๆแล้ว ยังช่วยจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง คุณวรรณา เลิศวิจิตรจรัส ที่ช่วยบันทึกข้อมูลทุกครั้งเมื่อมีการประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิด การติดตามผลในพื้นที่ คุณพิทักษ์ โสิตยาคม ที่รับผิดชอบงานด้านสารสนเทศและสื่อสาร และคุณวิไลลักษณ์ สมหานิก ที่รับผิดชอบดูแลงานฝ่ายธุรการทั้งหมด โดยคณะทีมงานดังกล่าวมีส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการชุดโครงการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่วางไว้



ดร. เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่
ผู้ประสานงานชุดโครงการฯ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องมีวัตถุประสงค์หลักเชิงพัฒนาคือ การพัฒนาให้ครูมีขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของนักเรียนและให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน สมรรถนะการเรียนรู้ด้านวิชาการ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีวัตถุประสงค์เชิงวิจัย คือเพื่อ ศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง(Teacher Coaching) ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนและสมรรถนะที่ผลทางการเรียน และการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ครู และภาคีเครือข่ายอื่นๆในพื้นที่

กรอบแนวคิดหลักของชุดโครงการ คือ การพัฒนาครูโดยระบบการหนุนนำต่อเนื่องหรือการโค้ช (Teacher Coaching) ที่ใช้กระบวนการชี้แนะหรือสนับสนุนระหว่างครูกับผู้ที่มีประสบการณ์และเป็นพี่เลี้ยงใจ ได้ทำหน้าที่โค้ช เพื่อชี้แนะ สร้างความเชื่อมั่น ให้กำลังใจ ให้ครูค้นพบวิธีการพัฒนาตนเอง/ก้าวข้ามปัญหา อุปสรรค ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นครูที่ดีให้คำแนะนำ ชี้แนะและ จัดการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อให้ได้ทั้งความรู้พื้นฐานและทักษะที่จำเป็นเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นรูปแบบการทำงานร่วมมือกัน(Collaborative Partnership) ระหว่างอาจารย์ มหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์ ครู และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งภาคีเครือข่ายในพื้นที่ โดยมีอาจารย์ มหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ศึกษานิเทศก์ หรือครูต้นแบบ ตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ เป็นทีมพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

สำหรับรูปแบบ วิธี และกระบวนการโค้ชนั้น ทางมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่เป็นแกนหลักร่วมกับ ภาคีสำคัญคือครูและ/ผู้บริหารสถานศึกษา ออกแบบดำเนินการตามสภาพบริบทของพื้นที่และความต้องการ ของครู

ในชุดโครงการนี้ประกอบด้วย 9 โครงการ มีคณบดีนักวิจัยมหาวิทยาลัยร่วมดำเนินการ 9 สถาบันใน 9 จังหวัด ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (ลพบุรี) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแห่งองครักษ์ (นครนายก) มหาวิทยาลัยมหิดล(สมุทรสาคร) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (จันทบุรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต รวมจำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมทั้งสิ้น 161 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 107 โรงเรียนมัธยมศึกษา 54 โรงเรียน

รายงานนี้เป็นรายงานการสังเคราะห์ผลการดำเนินงานของโครงการทั้ง 9 โครงการ/ฉบับ โดย สังเคราะห์สาระข้อมูลจากรายงานของแต่ละฉบับ และจากรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ รวมทั้งข้อมูลจากการติดตามและสังเกตการณ์ในพื้นที่ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ประสานงานชุดโครงการฯ

สรุปผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานในชุดโครงการ ได้ผลในเชิงองค์ความรู้ด้านรูปแบบ กระบวนการและวิธีการหนุนนำ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1.รูปแบบ วิธีการและกระบวนการหนุนนำ

รูปแบบและวิธีการที่คณบดีนักวิจัยใช้เพื่อหนุนนำการพัฒนาครูส่วนใหญ่เน้นการหนุนนำทางปัญญา (Cognitive Coaching) เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะทางปัญญาจนถึงระดับที่ครูสามารถกำกับ วิเคราะห์และ ประเมินตนเองได้ โดยนักวิจัยที่เป็นโค้ชช่วยเหลือครูในการวางแผนการสอน การสะท้อนการเรียนรู้และการ นำไปใช้ รวมทั้งใช้การหนุนนำเชิงเทคนิค(Technical Coaching) โดยโค้ชไปสังเกตการณ์การเรียนการสอนแล้วให้

ข้อมูลย้อนกลับ วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในชั้นเรียน ซึ่งคณะนักวิจัยที่มีการโคจรตรงไปที่โรงเรียนใช้ทั้งสองเทคนิคนี้ ปรากฏชัดเจน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี(ลพบุรี) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแห่งองครักษ์ (นครนายก) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล(สมุทรสาคร) และมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย นอกจากการโคจรตรงไปที่โรงเรียนแล้วยังสนับสนุนให้มีการโคจรกันเองภายในโรงเรียนในรูปแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) ด้วย ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีที่เน้นเฉพาะการโคจรตรงไปที่โรงเรียน ส่วนมหาวิทยาลัยที่เน้นการโคจรภายในโรงเรียนเป็นหลักในรูปแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) ที่ให้ครูในโรงเรียนรวมกันเป็นทีมเรียนรู้ได้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางใช้การรวมกลุ่มครูรูปแบบ PLC ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีจัดให้มีรูปแบบการโคจรระหว่างกลุ่มโรงเรียนโดยให้กลุ่มโรงเรียนพัฒนารูปแบบการโคจรเองและให้ผลัดกันโคจร มหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งดังกล่าว นักวิจัยมีบทบาทสนับสนุนทางเทคนิค สนับสนุนกระบวนการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้แล้ว พบประเด็นวิธีการโคจรที่แตกต่าง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตให้โรงเรียนสามารถพัฒนารูปแบบการโคจรเอง แต่มีระบบเชื่อมโยงกับจังหวัด(ส่วนกลาง)ด้วย โดยคณะนักวิจัยทำหน้าที่เป็นโคจรและโคจรโดยตรงไปที่โรงเรียนด้วย สำหรับคณะนักวิจัยจากเพชรบุรีใช้การโคจรโรงเรียนนำร่องก่อนแล้วจึงขยายผลต่อไปยังโรงเรียนอื่นๆ โดยทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยร่วมกับทีมแกนนำจากโรงเรียนนำร่อง

2.ความสำเร็จของการดำเนินการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องใน 9 จังหวัด ในภาพรวมสรุปได้ดังนี้

2.1 ผลลัพธ์ด้านตัวบุคคล

1) ครูเกือบทั้งหมดที่อยู่ในโครงการยอมรับและมีเจตคติที่ดีต่อกระบวนการหนุนนำหรือการโคจรยอมรับในตัวผู้โคจร ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อสังเกตจากโคจรเพื่อนำไปปรับปรุง ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน สามารถวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนด้วยการปฏิบัติจริงมากขึ้น ลดการ(สั่ง)สอนมาเป็นการถามและการฟังนักเรียนมากขึ้น สนใจการจัดหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อใช้จัดการเรียนการสอน เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้นักเรียนมาเรียนด้วยความสุขและสนใจเรียน

2) การเปลี่ยนแปลงของตัวครูกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวนักเรียน ดังพบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีแนวโน้มการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ กล้าแสดงออก กล้าซักถาม การสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม พัฒนาการด้านทักษะของนักเรียนไม่ได้ครบทุกทักษะและมีระดับที่แตกต่างกันออกไปในโรงเรียนและจังหวัด ผลการเปลี่ยนแปลงนักเรียนที่ชัดเจนพบได้ในจังหวัดที่คณะนักวิจัยได้ออกแบบติดตามผลการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

3) ศึกษานิเทศก์ในจังหวัดทำงานกับนักวิจัยอย่างใกล้ชิด (เช่น ที่ลพบุรี นครนายก จันทบุรี เลย) ทั้งร่วมเป็นทีมโคจรและ/หรือเข้าสังเกตการณ์การโคจร ได้เรียนรู้ประสบการณ์ด้านการโคจรมาก ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน ลดการสั่งการ รู้จักใช้คำถาม ไต่ถาม รอคำตอบ ฟังและยอมรับความคิดเห็นจากครูมากขึ้น สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมในกระบวนการโดยตลอดโครงการได้เรียนรู้และมีประสบการณ์โคจรครู นำวิธีการโคจรไปขยายผลใช้ในโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ติดตามผลการดำเนินงานเห็นประโยชน์ในการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำและจะขยายการดำเนินงานต่อไป

4) นักวิจัยได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการหนุนนำครู ได้พัฒนาทักษะของการโคจร ได้เรียนรู้ร่วมกับครู มีความรู้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะครูในการนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ เปิดใจ รับฟังผู้อื่น และปรับตัวทำงานกับครูอย่างเป็นกัลยาณมิตรมากขึ้น รวมทั้งส่งผลต่อการปรับการจัดการเรียนการสอนใน

มหาวิทยาลัย เพื่อให้ นักศึกษาครูสามารถตอบโจทย์ความต้องการของโรงเรียนได้ และปรับเปลี่ยนรูปแบบ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากครูพี่เลี้ยงที่เป็นผู้หนุนนำ

2.2 ผลลัพธ์จากกระบวนการ

1) นักวิจัยได้สร้างเครือข่ายกัลยาณมิตรร่วมพัฒนากับศึกษานิเทศก์ ครูและผู้บริหารโรงเรียน ที่จะ นำไปสู่ความร่วมมือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ต่อไป

2) ในจังหวัดที่มีกระบวนการหนุนนำครูโดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่ใช้โครงงานเป็นฐาน ทำ ให้นักเรียนได้เลือกใช้ประเด็น/หัวข้อเรื่องในการทำโครงงานจากสภาพบริบทด้านต่างๆ ของโรงเรียนครอบครัว ชุมชน เช่น ด้านอาชีพ หรือวัฒนธรรมท้องถิ่น ฯลฯ เชื่อมโยงกับสาระที่เรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ นักเรียนได้ปฏิบัติจริงด้วยตนเอง

3) คณะครูมีเวที/หรือมีกระบวนการกลุ่ม ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการโดยเฉพาะ วิธีการจัดการเรียนการสอน การหนุนนำรูปแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) รวมทั้งโรงเรียนที่พัฒนา รูปแบบการโค้ชเอง จะเป็นโอกาสในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียน ที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนทั้งโรงเรียนได้

บทเรียนจากการดำเนินงานการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง

ในภาพรวม การดำเนินงานโครงการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้องค์ความรู้เรื่องรูปแบบและ วิธี/กระบวนการการโค้ช อันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวครู นักเรียน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม จากกระบวนการดำเนินงานใน 9 พื้นที่ดังกล่าว มีบทเรียนที่เรียนรู้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานลำดับต่อไปให้มี ประสิทธิภาพและส่งผลที่ดีขึ้น สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ระบบและกระบวนการหนุนนำครูหรือการโค้ชครูอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวคิดใหม่ที่ผู้เกี่ยวข้องใน การวิจัยนี้ยังไม่คุ้นเคย การดำเนินงาน 9 โครงการหรือ 9 พื้นที่พร้อมกัน ควรกำหนดค่านิยมหลักให้ตรงกัน ในช่วงเริ่มต้นโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิยามเชิงปฏิบัติการ และเป็นนิยามเดียวกันสำหรับผู้เกี่ยวข้องทุกคน ในทุกระดับ

2. การสร้างความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงและความพร้อมด้านต่างๆ โดยเฉพาะทักษะการโค้ชของ หัวหน้าโครงการ/ผู้หนุนนำ (Coacher)/นักวิจัย/เป็นความสำคัญลำดับแรก ลำดับต่อมา ได้แก่ การสร้างความ พร้อม ความเข้าใจทั้งแนวคิดและแนวทางปฏิบัติแก่ครูแกนนำ หรือครูโค้ช ศึกษานิเทศก์ที่ร่วมดำเนินการเป็น ทีมโค้ช เพื่อให้กระบวนการหนุนนำหรือการโค้ชครูช่วยค้นหาความต้องการในการพัฒนาครูและวางแผน ดำเนินการอย่างเหมาะสมให้ครูได้ปฏิบัติจริงที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น

3. โครงการนี้เป็นการดำเนินงานที่ยึดผล(Result - Based) ที่เกิดขึ้นกับครูแล้วนำสู่ผู้เรียน แต่การ ดำเนินงานในบางพื้นที่ยังไม่ได้เกิดผลแก่ผู้เรียนครบตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ทราบผลที่เกิดแก่นักเรียนได้ ชัดเจน พบว่า สาเหตุประการหนึ่ง เป็นเพราะการออกแบบดำเนินการโครงการเน้นไปเฉพาะที่ตัวครูเท่านั้นไม่ ยึดโยงถึงนักเรียน อีกสาเหตุหนึ่ง คือ ไม่ได้ออกแบบการติดตาม/ประเมินระหว่างดำเนินการ(Formative Assessment) และระยะสิ้นสุดโครงการ(Summative Assessment) ทำให้ไม่สามารถยืนยันได้ว่า ผู้เรียน เกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด

4. การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน การ สร้างความสมดุลระหว่างการวัดผลตามตัวบ่งชี้ผลการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่21 ที่เป็นความสำเร็จ ของโครงการกับวิธีการวัดผลและประเมินผลที่เป็นอยู่แบบปกติที่ครูยอมรับและปฏิบัติอยู่ เป็นการวัดผลที่ เหมาะสมมากขึ้นและจะช่วยสร้างความยั่งยืนได้

5. การขาดข้อมูลดำเนินการบางเรื่องในบางโครงการ ทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์หรือสร้างความรู้ใหม่ได้ เช่น ขาดการบันทึกข้อมูลของนักวิจัยและของครูเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือผลของการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา/เลือกรูปแบบและวิธีการโค้ช และขาดการวิเคราะห์ เช่น กลุ่มโรงเรียนผลัดกันโค้ชโดยมีรูปแบบของกลุ่ม การโค้ชระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียน ฯลฯ ผลที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างเพียงใด ผลที่เกิดขึ้นเนื่องด้วยปัจจัยใด จากปัจจัยรูปแบบ วิธีการทักษะการโค้ช หรือปัจจัยอื่นใดอันเกิดจากตัวบุคคล

6. การหุ้มนำครูหรือการโค้ชครูควรมีองค์ประกอบเชิงสาระอย่างน้อย 2 มิติ คือ มิติด้านวิธีการจัดการเรียนการสอน (Pedagogy) และมิติด้านเนื้อหา (Content) จะเป็นในมิติใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการในการพัฒนาของครู บทเรียนจากโครงการ ชี้ว่า ในระดับมัธยมศึกษา โค้ชควรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาระวิชาที่จะหุ้มนำ เพื่อสามารถชี้แนะการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสาระวิชา ส่วนระดับประถมศึกษา โค้ชอาจจะให้น้ำหนักในด้านการจัดการเรียนการสอน ช่วยชี้แนะ เป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการเรียนการสอนได้ รวมทั้งทักษะที่โค้ชควรมี เช่น การฟังอย่างตั้งใจ การถาม การสะท้อนคิด ให้ครูสามารถสร้างสรรคความรู้ในการเปลี่ยนแปลงจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ ฯลฯ

7. การหุ้มนำที่ใช้วิธีครูสอนครูหรือเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) เป็นพื้นฐานที่ดีในการขยายผลการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน หรือการสร้างชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ ได้ แต่ในการเริ่มดำเนินการ นักวิจัยหรือโค้ชภายนอก ควรให้คำชี้แนะเชิงเทคนิคที่เหมาะสมในการดำเนินการ ช่วยกิจกรรมต่างๆในกระบวนการของกลุ่มด้วย เช่น ให้ความเห็นต่อเป้าหมาย/วิธีการพัฒนา การแบ่งปันข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ และเข้าสังเกตการณ์เพื่อสะท้อนความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน เมื่อแน่ใจแล้ว จึงปล่อยให้ดำเนินงานตามลำพัง และควรเน้นให้มีการบันทึกผลการดำเนินงาน/การสะท้อนคิด

นอกจากนี้ ควรแน่ใจว่า ครูโค้ช/ครูแกน/ผู้บริหารที่มาเป็นโค้ช ควรมีเนื้อหาความรู้เพียงพอที่จะหุ้มนำหรือเป็นโค้ชได้ มิใช่เน้นเฉพาะเทคนิควิธีสอนเท่านั้นเนื่องจากเทคนิคการสอนควรสอดคล้องและเหมาะสมกับสาระวิชาด้วย รวมทั้งมีความพร้อมทักษะการโค้ช

8. ผลการพัฒนาครูและผลการพัฒนานักเรียนต้องเชื่อมโยงกัน วิธีการสอนที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่นักเรียนเรียนรู้จากการปฏิบัติ การใช้เทคโนโลยี การสร้างสรรค์สื่อและนวัตกรรมใหม่ ส่งผลให้นักเรียนเปลี่ยนวิธีการเรียนและเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ครูที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง เป็นครูที่เปิดใจยอมรับจุดด้อย/จุดที่ควรปรับปรุงและพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแสวงหาความรู้จากผู้อื่น ความรู้และทัศนคติของครูรวมทั้งความสามารถและทักษะของผู้โค้ช จึงเป็นปัจจัยสำคัญด้วย

9. จากการออกพื้นที่เยี่ยมโรงเรียนและสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน เยี่ยมชมผลงานครูและนักเรียนพบว่า โรงเรียนหลายแห่งมีต้นทุนดี มีครูที่สอนดี มีผลงานด้านการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานอยู่แล้วบ้าง แต่ปรากฏว่า ในกระบวนการหุ้มนำครูในพื้นที่บางแห่งนั้น ยังไม่สามารถยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนได้เพิ่มขึ้นมาก อาจเป็นเพราะขาดยุทธศาสตร์ดำเนินการที่จะเพิ่มคุณค่าของต้นทุน

10. ในกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหุ้มนำครูน้น การรู้จักและเข้าใจลึกซึ้งถึงบริบทของโรงเรียน การรู้จักครูเป็นรายบุคคล (ของโค้ช/ผู้ชี้แนะ) เป็นพื้นฐานสำคัญ เพื่อให้ผู้โค้ชสามารถเลือกใช้วิธีการโค้ชที่เหมาะสมกับบุคคลเพิ่มขึ้น ในบางโครงการที่ดำเนินการก็สามารถเลือกกลยุทธ์ในการชี้แนะครูได้อย่างเหมาะสม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

1. ศักยภาพและความสามารถของคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัย คณะนักวิจัยที่มีความพร้อม ความเข้าใจและทักษะการโค้ชเพียงพอ ทำให้การดำเนินงานกระบวนการหนุนนำของโครงการบรรลุผลได้ดี

2. ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการของคณะนักวิจัย เริ่มตั้งแต่การออกแบบกรอบแนวคิดโครงการ การวางแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ครบถ้วนและดี รวมถึงความเข้าใจบริบทของโรงเรียน ความต้องการในการพัฒนาของครู และการออกแบบการติดตามผลความก้าวหน้าของโครงการอย่างเหมาะสม

3. ความเป็นผู้นำของหัวหน้าโครงการที่สามารถนำพาทีมงาน /ภาคีเครือข่าย เช่น ครู ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ เข้าร่วมในโครงการและเรียนรู้กระบวนการหนุนนำครูตลอดโครงการ รวมถึงความทุ่มเทเพื่อภารกิจนี้ทำให้คณะนักวิจัยได้รับความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากครู ผู้บริหารโรงเรียนและภาคี ทำให้เกิดการร่วมมือและสร้างพลังได้ตลอดโครงการ รวมทั้งการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

ทางคณะนักวิจัยโครงการในพื้นที่ ได้ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจกับปัญหาและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2) การออกแบบระบบที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ 3) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ระหว่างทีมวิจัย โคชและครู 4) การจัดการเรียนรู้ที่ออกแบบตามบริบท และความต้องการของผู้เรียน 5) การให้ความสำคัญกับความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) การให้ความสำคัญในเรื่องการหนุนต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียน

2. การพัฒนาครูจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้รวดเร็วขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา การวางระบบของผู้บริหารที่ชัดเจนจะทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร และยั่งยืน ที่สำคัญ ในระหว่างดำเนินโครงการ หนุนนำไม่ควรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูวิชาการ และครูผู้หนุนนำซึ่งประกอบด้วยครูผู้หนุนนำด้านเนื้อหา (Content Knowledge) และครูผู้หนุนนำด้านศาสตร์การสอน (Pedagogy Knowledge)

3. กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการเปลี่ยนพฤติกรรมของครู เนื่องจากทำให้สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสร่วมสร้างพลังอำนาจซึ่งกันและกัน แต่กระบวนการดังกล่าว อาศัยใช้เวลา

4. จากกระบวนการดำเนินงาน พบว่า ปัจจัยการสร้างความคงอยู่ของการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง ควรประกอบด้วย 1) การเสริมหนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) การถือธงนำและเป็นกำลังสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนกระบวนการนี้ต่อไปในสถานศึกษา 3) การกำหนดเส้นทางที่เหมาะสมกับบริบท 4) การรวมพลังขับเคลื่อน ขยายผลจากการดำเนินงานสู่ครูทั้งโรงเรียน 5) การขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องมีส่วนในการให้การหนุนนำ และกำกับติดตาม 6) การใช้วิธีการสะท้อนคิดเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 7) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินงานในชุดโครงการนี้ มีข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังนี้

1.การพัฒนาครูประจำการควรปรับเปลี่ยนจากการอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมที่ไม่มีเป้าหมายเฉพาะ มาเป็นระบบการหนุนนำที่มีความต่อเนื่องหรือการโค้ชเพื่อเพิ่มศักยภาพครู เนื่องจากการโค้ชเป็นกระบวนการที่เน้นความต้องการในการพัฒนาของตัวครูเองเป็นสำคัญ และการโค้ชเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูสร้างความรู้ในการพัฒนาตนเองได้ดี บนฐานของความสัมพันธ์และข้อตกลงระหว่างผู้โค้ชกับครู

ทั้งนี้ การถ่ายโอนแนวคิดและวิธีการการโค้ชไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและมีระบบบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้ไม่กลายเป็นการอบรมแบบเดิม

2. การผลิตครูใหม่ คณะที่รับผิดชอบโดยตรงควรปรับสาระหลักสูตรและกระบวนการการผลิตครูใหม่ กล่าวคือ นำหลักการและวิธีการโค้ชเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร รวมทั้งอาจารย์ต้องปรับวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบที่ให้นักศึกษามีสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สร้างความรู้ เข้าใจวิธีการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 และได้มีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติจริง การส่งนักศึกษาฝึกสอนในโรงเรียน จำต้องใช้กระบวนการโค้ชเป็นหลัก คือมีพี่เลี้ยงหรือผู้โค้ชซึ่งอาจจะเป็นอาจารย์พี่เลี้ยงจากมหาวิทยาลัยร่วมกับครูในโรงเรียน

การบรรจุครูใหม่ หรือครูผู้ช่วย (new teacher) ควรมีระบบการโค้ชที่ดีในโรงเรียนเพื่อเตรียมให้ครูใหม่พัฒนาตนเองเข้าสู่วิชาชีพได้อย่างดี

3. ควรส่งเสริมการพัฒนาครูในรูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน (ดังพบว่าเป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์ของสิงคโปร์ในการเตรียมระบบการศึกษาเพื่อเตรียมประเทศให้พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21) และช่วยให้นักวิชาชีพระดับต่างๆร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ช่วยเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบราชการมาเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพ

ทั้งนี้ การสร้าง PLCs ควรใช้รูปแบบความเป็นวิชาชีพ (Professional Approaches) ไม่เน้นกระบวนการแบบทางการ (Bureaucratic Pattern) มากไป และไม่ใช้การรวมศูนย์อำนาจในการจัดการ เนื่องจากการรวมศูนย์อำนาจต้องการผลเร็วในระยะเวลานั้น อันจะทำให้ PLCs อ่อนกำลัง เนื่องการขยายตัวของ PLCs อย่างรวดเร็วเกินไปทำให้การพัฒนาตนเองของครูเป็นไปอย่างผิวเผินและขาดความลึกซึ้ง

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูในรูปแบบการหนุนนำที่ใช้พื้นที่เป็นฐาน และอาศัยเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน ชุมชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน

โดยควรเร่งส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารระดับโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในแนวความคิดและกระบวนการหนุนนำต่อเนื่องเป็นความสำคัญลำดับแรก

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ดำเนินการขยายผลงานวิจัยการพัฒนาครูด้วยระบบการหนุนนำ เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการโค้ชที่มีประสิทธิภาพอย่างพอเพียง จนสามารถสร้างแนวทางรูปแบบและวิธีการการหนุนนำได้ทั้งที่นำไปใช้ในคณะผลิตและพัฒนาครู และในโรงเรียน การดำเนินงานวิจัยจะต้องออกแบบที่เป็นระบบและครบวงจร เพื่อเชื่อมโยงจากกรอบแนวคิดสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของครูที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม

2. ดำเนินการวิจัยและพัฒนาการสร้างชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างชุมชนเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นอันดับแรกเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ได้ผล และขยายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างโรงเรียนและนักวิชาชีพจากเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(i)
กิตติกรรมประกาศ	(ii)
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	(iii)
สารบัญ	(ix)
สารบัญตาราง	(xi)
สารบัญแผนภาพ	(xi)
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเดิม หลักการและเหตุผล	1
2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์	2
3. กรอบแนวคิดโดยรวมของชุดโครงการ	3
4. ขอบเขตและระยะเวลาดำเนินงาน	4
5. นิยามศัพท์เฉพาะการวิจัยครั้งนี้	5
6. การดำเนินงานและการบริหารจัดการชุดโครงการ	6
7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
8. กรอบการสังเคราะห์	8
9. การนำเสนอรายงาน	8
บทที่ 2 แนวคิดการหนุนนำและการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	10
1. การหนุนนำต่อเนื่องหรือการโคช	10
1.1 คำนิยาม หลักการและแนวคิดการหนุนนำ/การโคช	10
1.2 รูปแบบและวิธีการโคช/การหนุนนำต่อเนื่อง	12
1.3 กระบวนการ/ขั้นตอนหนุนนำต่อเนื่องหรือกระบวนการโคช	13
1.4 เทคนิควิธีการที่ใช้ในกระบวนการโคช/การหนุนนำต่อเนื่อง	15
1.5 ทักษะของผู้โคชหรือให้การหนุนนำต่อเนื่อง	17
2. การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	19
2.1 ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	19
2.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	20
บทที่ 3 รูปแบบและวิธีการดำเนินงานหนุนนำในพื้นที่	24
1. กรอบแนวคิดการดำเนินงาน	24
2. รูปแบบ วิธีการและกระบวนการหนุนนำครู (Coaching Model)	25

	หน้า
บทที่ 4 ผลจากการดำเนินงานหนุนนำต่อเนื่อง	36
1. ผลลัพธ์ด้านบุคคล	36
1.1 ครู	36
1.2 นักเรียน	37
1.3 ศึกษานิเทศก์	38
1.4 ผู้บริหารโรงเรียน/ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา	39
15 นักวิจัย	39
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะ	48
1. สรุปผลการดำเนินงาน	48
1.1 รูปแบบและกระบวนการหนุนนำ	49
1.2 ความสำเร็จของการดำเนินงานหนุนนำครูอย่างต่อเนื่อง	50
2. บทเรียนจากการดำเนินการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง	51
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ	53
4. ข้อเสนอแนะ	54
รายการอ้างอิง	56
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รูปแบบการหนุน(Coaching Model) ในพื้นที่ต่างๆ	60
ภาคผนวก ข ภาพกิจกรรม	70
ภาคผนวก ค รายชื่อคณะกรรมการกำกับทิศทางโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching)	79
รายชื่อโครงการและนักวิจัยในชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง	82

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 รูปแบบและวิธีการหนุนนำต่อเนื่อง/การโค้ชของ 9 จังหวัด	29
4.1 สรุปผลจากการดำเนินงานกระบวนการหนุนนำเพื่อพัฒนาครูผู้เรียน รายโครงการ/จังหวัด	41

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	
1.1 กรอบแนวคิดในกระบวนการหนุนนำต่อเนื่องเพื่อพัฒนาครูผู้เรียน (Teacher Coaching)	4
1.2 โครงสร้างการบริหารจัดการและบทบาทหน้าที่	7
1.3 กรอบการสังเคราะห์	8
3.1 รูปแบบการหนุนนำ(Coaching Model) จันทบุรี	25
3.2 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ภูเก็ต	26
3.3 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) เพชรบุรี	26
3.4 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) นครนายก	27
3.5 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ลพบุรี	28
3.6 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) สมุทรสาคร	28
ก-1 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) กำแพงเพชร	61
ก-2 รูปแบบการหนุนนำ(Coaching Model) จันทบุรี	62
ก-3 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) นครนายก	63
ก-4 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) เพชรบุรี	64
ก-5 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ภูเก็ต	65
ก-6 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ลพบุรี	66
ก-7 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ลำปาง	67
ก-8 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) เลย	68
ก-9 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) สมุทรสาคร	69

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเดิม หลักการและเหตุผล

เป็นที่ประจักษ์ชัดว่า คุณภาพครูเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน เพราะเป็นผู้จัดกระบวนการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียน คุณภาพครูขึ้นอยู่กับกระบวนการสำคัญ 2 ระยะ ระยะแรกเป็นกระบวนการผลิตครูเพื่อส่งผู้สำเร็จเข้าสู่วิชาชีพครู หากการผลิตครูได้คุณภาพดีก็ส่งครูที่มีคุณภาพสู่โรงเรียนและสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันได้มีข้อวิพากษ์ถึงคุณภาพการผลิต จนมีข้อเสนอให้มีการปฏิรูประบบและกระบวนการผลิตครูใหม่ และผู้สำเร็จมาแล้วจะไม่ได้ประกอบวิชาชีพโดยอัตโนมัติเหมือนเดิม แต่ต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบใหม่ ส่วนระยะที่สองเป็นระยะการพัฒนาครูที่ประจำการอยู่ในระบบการศึกษาหรืออยู่ในระบบโรงเรียนแล้ว ซึ่งในปี 2558 มีครูประจำการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีถึง 367,287 คน ในส่วนของครูประจำการนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพครู ซึ่งได้ใช้งบประมาณจำนวนมากเฉลี่ยประมาณปีละ 2,000-3,000 พันล้านบาท แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวนักเรียนที่ผ่านมายังไม่สามารถตอบคำถามได้ว่า งบประมาณที่ทุ่มไปในการพัฒนาครูได้ช่วยเพิ่มสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนของครูได้เพียงพอ ดังจะเห็นได้จากผลการสอบ O-Net ที่ได้รายวิชาเฉลี่ยร้อยละ 40 เท่านั้น ส่วนคะแนนสอบ PISA อยู่ในระดับต่ำกว่าหลายประเทศ การพิจารณาผลคะแนนจาก PISA (2555) จากการประเมินความสามารถด้านอ่านของ PISA หนึ่งในสามของเด็กไทยอายุ 15 ปี รู้จักตัวอักษรและอ่านได้ แต่ไม่สามารถระบุข้อมูลหรือจับประเด็นหลักของข้อความได้ แสดงให้เห็นว่า นักเรียนไทยเป็นจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จ คือ “รู้หนังสือไม่เพียงพอจะใช้งานได้” (Functional Illiteracy) ขาดทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงานในหลายประเภทในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจปัจจุบันที่กำลังพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง

จากผลการสำรวจของโครงการทดสอบนานาชาติ TIMSS (2554) (อ้างถึงใน TDRI) พบว่าในกลุ่มนักเรียนไทย ม. 2 ที่เรียนกับครูรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 5 ปี มีเพียงร้อยละ 20 ได้เรียนกับครูที่มีความมั่นใจในการออกแบบโจทย์คณิตศาสตร์ที่ชวนให้นักเรียนคิด ขณะที่ร้อยละ 55 ได้เรียนกับครูที่ให้นักเรียนจากสูตรและวิธีการทำในทุกคาบเรียน ซึ่งมากกว่าในประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา นอกจากด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดังกล่าว ยังพบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จากเด็กและเยาวชน อาทิ การติดยาเสพติด ติดการพนัน ท้องก่อนวัยอันควร ฯลฯ ซึ่งเด็กและเยาวชนเหล่านี้จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่อย่างไร คุณภาพ เพราะการพัฒนาครูที่ผ่านมายังเน้นการอบรมในรูปแบบเดิมๆ คือการจัดอบรมแบบไม่มีเป้าหมายชัดเจน ไม่ตรงความต้องการในการพัฒนาของตัวครูเอง และไม่มีการติดตามผลการอบรม โลกปัจจุบันอยู่ในห้วงศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การสื่อสาร การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ การรุกคืบทางวัฒนธรรม ฯลฯ หลายประเทศได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีพในศตวรรษที่ 21 แต่คุณภาพการศึกษาไทยยังด้อยอยู่มากเมื่อเปรียบเทียบกับหลายประเทศแม้ในประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน และก็เป็นที่น่าทึ่งกันว่า ความด้อยคุณภาพการศึกษาไทยไม่ใช่เพราะการขาดแคลนงบประมาณ ด้วยรัฐลงทุนงบประมาณการศึกษาประมาณ 1 ใน 5 ของงบประมาณแผ่นดินมากกว่าหลายประเทศ และประเทศไทยถูกจัดว่ามีการลงทุนสูงทางการศึกษาเป็นอันดับ 2 ของโลก

การดำเนินงานชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายเชิงพื้นที่เพื่อหนุนเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน (Local Learning Enrichment Network : LLEN) ที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีข้อค้นพบที่สำคัญประการหนึ่งคือ การหนุนเสริมคุณภาพครูเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยระบบ coaching ครู ส่งผลดีมากกว่าการอบรมที่ดำเนินการมาโดยไม่เน้นความต้องการของครู ในการพัฒนาครูจากโครงการ LLEN มีการจัดกิจกรรมหลากหลายที่เหมาะสมและต่อเนื่องด้วยการติดตามการปฏิบัติงาน อาทิ การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ครูต่อการจัดการเรียนการสอน เน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) การให้ครูสามารถคิดค้นนวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนการสอน เช่น การประดิษฐ์สื่อ/เครื่องมือผ่านโครงงาน(PBL) การให้ความรู้ในเนื้อหาสาระวิชาเพิ่มเติมในกรณีที่จำเป็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกระบวนการKM ส่วนการติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานครูเป็นการติดตามและนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่สถานศึกษา รวมทั้งการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในวิชาชีพครูเป็นระยะๆ ฯลฯ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองต่อไปได้เรื่อย ๆ การเปลี่ยนแปลงที่ตัวครูได้ส่งผลต่อความสำเร็จที่ตัวนักเรียนได้เป็นอย่างดี

จากข้อค้นพบดังกล่าว ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาระบบการพัฒนาครูด้วยระบบการหนุนนำอย่างต่อเนื่อง (Coaching) เพื่อขยายผลการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อไป โดยต่อยอดและพัฒนาเพิ่มเติมการดำเนินงานจากบทเรียนการดำเนินงานโครงการ LLEN สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเห็นสมควรให้มีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำ (Coaching) โดยทำข้อตกลงความร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยในการดำเนินโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการติดตามและพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำ เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2555 เพื่อต่อยอดการดำเนินงานจากโครงการและพื้นที่

การดำเนินโครงการแบ่งออกเป็น 2 ระยะ การดำเนินการระยะแรก (ธันวาคม 2555 - มิถุนายน 2556) เป็นการจัดการชุดโครงการต้นทางเพื่อประสานงานให้มหาวิทยาลัยร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมมือกันพัฒนาโครงการพัฒนาครูในพื้นที่ด้วยระบบการหนุนนำต่อเนื่อง และพัฒนาข้อเสนอโครงการเสนอ สกว. ซึ่งจากผลการดำเนินงานในระยะนี้ มีโครงการในระดับพื้นที่(จังหวัด) ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการรวมทั้งสิ้น 9 โครงการ 9 จังหวัด ได้แก่ โครงการของมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการในจังหวัดกำแพงเพชร จันทบุรีนครนายก เพชรบุรี ภูเก็ต ลพบุรี เลย ลำปาง และสมุทรสาคร

สำหรับการดำเนินงานโครงการระยะที่สองนี้ เป็นการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) ในพื้นที่โดยทีมวิจัยที่ประกอบด้วยอาจารย์มหาวิทยาลัยร่วมกับบุคลากรของเขตพื้นที่ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาใน 9 จังหวัดดังกล่าว ระยะเวลาเริ่มต้นดำเนินงาน คือเดือน พฤษภาคม-มิถุนายน 2556 มีระยะเวลาดำเนินงาน 1 ปี 6 เดือน ระหว่างดำเนินงานมีการติดตามผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการของ 9 โครงการ/จังหวัด เป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการวิจัยและพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องของ 9 โครงการในพื้นที่

2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชุดโครงการ

เป้าหมายหลักของโครงการ คือ ให้ครูมีขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของนักเรียนและให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสัมฤทธิ์ผลการเรียนด้านวิชาการ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์ของชุดโครงการ

1. เพื่อสนับสนุนการทำงานของโครงการวิจัยและพัฒนาคุณภาพครูด้วยกระบวนการหนุนนำอย่างต่อเนื่อง (teacher coaching) เพื่อยกระดับศักยภาพครูได้เรียนรู้ มั่นใจ และสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน
2. เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและแนวทางในการจัดการเพื่อพัฒนาและเสริมศักยภาพครูด้วยการหนุนนำอย่างต่อเนื่องด้วยการดำเนินงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ครู และภาคีเครือข่ายอื่นๆในพื้นที่
3. เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการใช้ประโยชน์และการขยายผลจากโครงการวิจัยทั้งในระดับนโยบายและพื้นที่

3. กรอบแนวคิดโดยรวมของชุดโครงการ

การพัฒนาครูโดยระบบการหนุนนำต่อเนื่องหรือการโค้ช (Teacher Coaching) หมายถึง กระบวนการชี้แนะหรือสนับสนุนระหว่างครูกับผู้ที่มีประสบการณ์และเป็นที่ไว้วางใจได้ เพื่อชี้แนะ สร้างความเชื่อมั่น ให้อกำลังใจ ให้ครูค้นพบวิธีการพัฒนาตนเอง/ก้าวข้ามปัญหาอุปสรรค ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นครูที่ดีให้คำแนะนำ ชี้แนะและจัดการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อให้ได้ทั้งความรู้พื้นฐานและทักษะที่จำเป็นเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

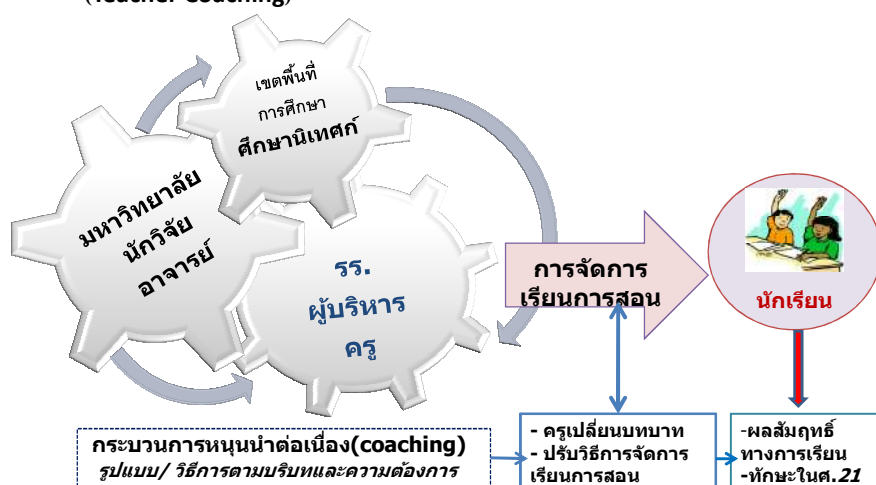
ในการดำเนินการให้คำแนะนำ ชี้แนะ รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้คำแนะนำ/ชี้แนะ กับ ครูนั้น เน้นแนวทางสำคัญคือ 1) การวางแผนและออกแบบโปรแกรมการพัฒนาครูในรูปแบบการร่วมมือกัน (Collaborative Partnership) ระหว่างอาจารย์มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู รวมทั้งภาคีเครือข่ายในพื้นที่ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาและดำเนินงานร่วมกันระหว่างกระบวนการ โดยมีอาจารย์มหาวิทยาลัย นักวิชาการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ หรือครูต้นแบบ ตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ เป็นทีมพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาแนะนำและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 2) ตามแผนที่กำหนด ครูจัดการเรียนรู้โดยมีทีมโค้ช/พี่เลี้ยงทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างกัลยาณมิตรในพื้นที่โรงเรียนอย่างใกล้ชิด และ 3) ครูนำกระบวนการไปใช้ โดยครูทำหน้าที่ให้คำแนะนำ หนุนนำการเรียนรู้ (ทำหน้าที่เป็น coach) แก่นักเรียน โดยเน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง(PBL)เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และทำให้นักเรียนสามารถพัฒนาความรู้ด้านวิชาการและมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

การดำเนินงานของการพัฒนาครูในระบบหนุนนำต่อเนื่องหรือการโค้ช (Teacher Coaching) ในระดับพื้นที่เป็นการพัฒนาระบบการทำงานร่วมกัน(Collaboration)ระหว่างมหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่ ประถมศึกษา / มัธยมศึกษา และโรงเรียน ครู ตลอดจนภาคีเครือข่ายอื่นๆ เพื่อพัฒนาระบบหนุนนำต่อเนื่องที่ทำให้เห็นบทบาทที่สามารถเสริมแรงกันได้อย่างเป็นระบบเพื่อการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีในพื้นที่ และเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างการทำงาน และความต่อเนื่อง รวมทั้งสำหรับการขยายผลไปในจังหวัดอื่นๆต่อไป (ดูแผนภาพที่ 1.1)

สำหรับรูปแบบ วิธี และกระบวนการโค้ชนั้น ทางมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่เป็นแกนหลักร่วมกับภาคีสำคัญคือ ครูและ/ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ออกแบบตามสภาพบริบทของพื้นที่และความต้องการของครู

ในการดำเนินงานของชุดโครงการ ผู้ประสานกลางชุดโครงการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโครงการในพื้นที่ ทั้ง 9 แห่ง ด้วยการจัด KM และการจัด AAR หลังมีการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ประมาณ 3 - 6 เดือน

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในกระบวนการหนุนนำต่อเนื่องเพื่อพัฒนาครูผู้เรียน (Teacher Coaching)



4. ขอบเขตและระยะเวลาดำเนินงาน

การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องในระดับจังหวัด 9 จังหวัด (กระจายตามภาค) โดยมหาวิทยาลัยจำนวน 9 แห่งดำเนินการในแต่ละพื้นที่/จังหวัด และมีโรงเรียนที่เข้าร่วมดำเนินงาน ประมาณ 15 - 25 แห่งในแต่ละจังหวัด รวมจำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมทั้งสิ้น 161 โรง จำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 107 และโรงเรียนมัธยมศึกษา 54 โรง โครงการทั้งหมด ได้แก่

1. โครงการวิจัยและพัฒนาครูในจังหวัดสมุทรสาครด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมองค์ความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในจังหวัดสมุทรสาคร (สถาบันนวัตกรรมกรรมการเรียนรู้ ม.มหิดล)
2. โครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนจังหวัดกำแพงเพชร (มรภ.กำแพงเพชร)
3. โครงการการพัฒนาทักษะนักเรียนแห่งศตวรรษที่21โดยการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องและทุนในพื้นที่ของจังหวัดเพชรบุรี (มรภ. เพชรบุรี)
4. โครงการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในจังหวัดลำปางด้วยกระบวนการพัฒนาครูแบบหนุนนำต่อเนื่อง (มรภ. ลำปาง)
5. โครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในจังหวัดจันทบุรี (มรภ. รำไพพรรณี)
6. โครงการพัฒนารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้านความรู้เนื้อหาผนวกวิธีสอนบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศของครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ตามศตวรรษที่ 21 ด้วยระบบหนุนนำอย่างต่อเนื่อง ในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดภูเก็ต (มรภ. ภูเก็ต)
7. โครงการวิจัยและพัฒนาระบบการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องที่ส่งเสริมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในจังหวัดลพบุรี (มรภ. เทพสตรี)
8. โครงการพัฒนาระบบการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน ในเขตพื้นที่จังหวัดเลย (มรภ. เลย)

9. โครงการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนจังหวัดนครนายก (ม.ศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์)

ในเชิงสาระการเรียนรู้ ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกัน คือ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในวิชาแกน ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษา ทั้งนี้ในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ไม่เน้นตัววิชา แต่เน้นกระบวนการคิด การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) หรือ PBL ที่สามารถวัดผลลัพธ์ (Learning Outcomes) ที่ตัวนักเรียนได้ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

ระยะเวลาดำเนินงานในระยะที่สองที่เป็นการขับเคลื่อนมีระยะเวลา 2 ปี ตั้งแต่ พฤษภาคม 2556-พฤษภาคม 2558

5. นิยามศัพท์เฉพาะการวิจัยครั้งนี้

การหนุนนำต่อเนื่อง ในที่นี้มีความหมายเดียวกับการโค้ช (Coaching) หมายถึง กระบวนการชี้แนะหรือการสนับสนุนให้ครู โดยความร่วมมือกันระหว่างครูและผู้ชี้แนะหรือผู้โค้ชเพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเอง และ/หรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนที่ดีขึ้น ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้มีความเชี่ยวชาญในวิชาแกน ซึ่งในที่นี้เน้น ด้านการอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) คณิตศาสตร์ (Arithmetic) และวิทยาศาสตร์ และทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งในงานนี้ส่วนใหญ่เน้นทักษะด้านการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรม ความร่วมมือทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่ม และการขึ้นตนเอง การสื่อสาร และทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวของครู และ/หรือผู้บริหาร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ มีเป้าหมายหลักมุ่งไปที่การพัฒนาตัวนักเรียนและการพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน

ผู้หนุนนำ/ผู้ชี้แนะ/ผู้โค้ช (Coacher) หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอนที่ดำเนินงานร่วมกับครู เพื่อให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ครูสามารถค้นพบวิธีการเพิ่มสมรรถนะตนเองหรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้นในการจัดการเรียนการสอน

คณะนักวิจัย หมายถึง คณะนักวิจัยของแต่ละมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมในชุดโครงการวิจัย กระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) ซึ่งปรากฏรายชื่อในโครงการที่ลงนามในสัญญาฉบับสงวน.

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัย 9 แห่งที่เข้าร่วมดำเนินงานในชุดโครงการวิจัย กระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) และมีความหมายเฉพาะคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยรวมทั้งอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือทำหน้าที่เป็นโค้ช เท่านั้น

จังหวัด หมายถึง พื้นที่ที่คณะนักวิจัยดำเนินการหนุนนำการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมเฉพาะโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเท่านั้น

รูปแบบการหนุนนำต่อเนื่อง/การโค้ช (Coaching Model) หมายถึง โครงสร้างการหนุนนำ/การโค้ช ที่รวมถึง แนวคิดของการหนุนนำที่ใช้ วิธีและกระบวนการหนุนนำ และบทบาทของผู้หนุนนำ/ผู้โค้ช

การหนุนนำ/การโค้ชทางปัญญา (Cognitive Coaching) หมายถึง การโค้ชที่ให้ครูได้พัฒนาทักษะทางสติปัญญาไปจนถึงระดับที่สามารถกำกับ วิเคราะห์และประเมินตนเองได้ โดยช่วยเหลือครูในการตัดสินใจ

วางแผนการสอน การสะท้อนการเรียนรู้ และการนำไปใช้ (ตามที่ Costa และ Garmston (2002) ได้พัฒนาขึ้น)

การหนุนนำเชิงเทคนิค (Technical coaching) หมายถึง การหนุนนำที่ใช้การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Technical Feedback) การวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในชั้นเรียน และการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคลต่อเนื่อง (ตามที่ Joyce และ Showers ได้พัฒนาขึ้นใช้ในโรงเรียน)

การหนุนนำแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) หมายถึง การที่ครูในโรงเรียนได้รวมตัวกันเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนของตนเอง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนครูด้วยกัน

6. การดำเนินงานและบริหารจัดการชุดโครงการ

1. การดำเนินงานชุดโครงการอยู่ภายใต้ “คณะกรรมการกำกับทิศทางโครงการวิจัย กระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนจาก สพฐ. และ/หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง แต่งตั้งโดย สกว. ผู้ประสานงานชุดโครงการและเจ้าหน้าที่ของสพฐ. ร่วมเป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกำกับทิศทางฯ

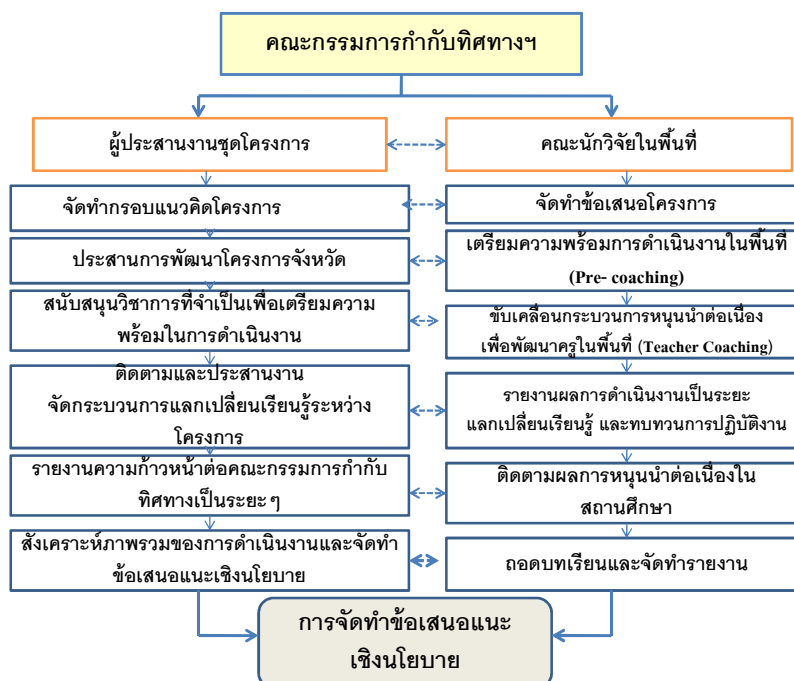
2. บทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานชุดโครงการ หน้าที่หลัก คือ

- ก) พัฒนารอบแนวคิดของชุดโครงการคัดเลือกข้อเสนอโครงการจากคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัย ร่วมกับ สกว. พร้อมกับผู้ทรงคุณวุฒิและประสานงานกับคณะนักวิจัยเพื่อดำเนินงานปรับปรุงตามความเห็นของการกลั่นกรองทางวิชาการ
- ข) ส่งเสริมวิชาการที่จำเป็นแก่คณะนักวิจัย เช่น ความรู้และทักษะเรื่องการโคช การวัดผลและประเมินผลสำเร็จของนักเรียน
- ค) ส่งเสริมวิชาการที่จำเป็นแก่คณะนักวิจัย เช่น ความรู้และทักษะเรื่องการโคช การวัดผลและประเมินผลสำเร็จของนักเรียน
- ง) ติดตามผลและประเมินการดำเนินงานของคณะนักวิจัยในพื้นที่ โดยติดตามด้วยตนเองในพื้นที่ และข้อมูลที่ได้รับจากโครงการ รวมทั้งการจัดเวทีให้คณะกรรมการได้ติดตามผลการดำเนินงานในพื้นที่
- จ) จัดกระบวนการ AAR เป็นระยะๆ ประมาณ 3 เดือนครั้ง เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่ง ที่รายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆแก่คณะกรรมการกำกับทิศทางฯ และรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากคณะกรรมการฯ รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยโครงการ
- ฉ) สังเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวมและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3. คณะนักวิจัยในพื้นที่ มีบทบาทหน้าที่หลัก คือ

- ก) การพัฒนาข้อเสนอโครงการ
- ข) ดำเนินการขับเคลื่อนการหนุนนำในพื้นที่ระยะแรก ซึ่งส่วนใหญ่ เป็นการเตรียมความพร้อมโดยการทำข้อตกลงร่วมกับผู้บริหารเขตพื้นที่ ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีข้อตกลงร่วมกันในการหนุนนำครู การสำรวจสภาพบริบทของโรงเรียนและความต้องการในการพัฒนาของครู เป็นขั้นตอน pre-coaching
- ค) การขับเคลื่อนการหนุนนำครูในโรงเรียนด้วยรูปแบบและวิธีการที่ตกลงเลือกสรร และการติดตามผล รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ประมาณ 3-6 เดือน/ครั้ง
- ง) จัดทำรายงานการดำเนินงานเสนอต่อสกว.

โครงสร้างการบริหารจัดการและบทบาทหน้าที่การดำเนินงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 1.2



แผนภาพที่ 1.2 โครงสร้างการบริหารจัดการชุดโครงการและบทบาทหน้าที่

7.ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลผลิตสำคัญของโครงการ ได้แก่

1. ระบบการพัฒนาศักยภาพครูด้วยการหนุนนำต่อเนื่อง(Teacher Coaching) ที่พัฒนาขึ้นโดยระหว่างมหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา/มัธยมศึกษา สถานศึกษาและครู สำหรับการขยายผลในจังหวัดอื่นต่อไป
2. รูปแบบและแนวทางการพัฒนาครูในระดับเขตพื้นที่การศึกษา สามารถให้เขตพื้นที่และศึกษานิเทศก์นำไปขยายผลในโรงเรียนอื่นๆได้ต่อไป
3. ชุดความรู้เกี่ยวกับโปรแกรม วิธีการ สื่อและนวัตกรรมต่างๆที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องในพื้นที่
4. รายงานการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานทั้งหมด

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ครู

1. ครูมีขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของนักเรียน
2. เกิดเครือข่ายครู/ชุมชนนักปฏิบัติ (Professional Learning Community) สำหรับกลุ่มครูในโครงการที่มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการขยายผลไปยังกลุ่มครูที่ไม่ได้อยู่ในโครงการ

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่นักเรียน

1. นักเรียนมีสัมฤทธิ์ผลการเรียนด้านวิชาการดีขึ้น และได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน

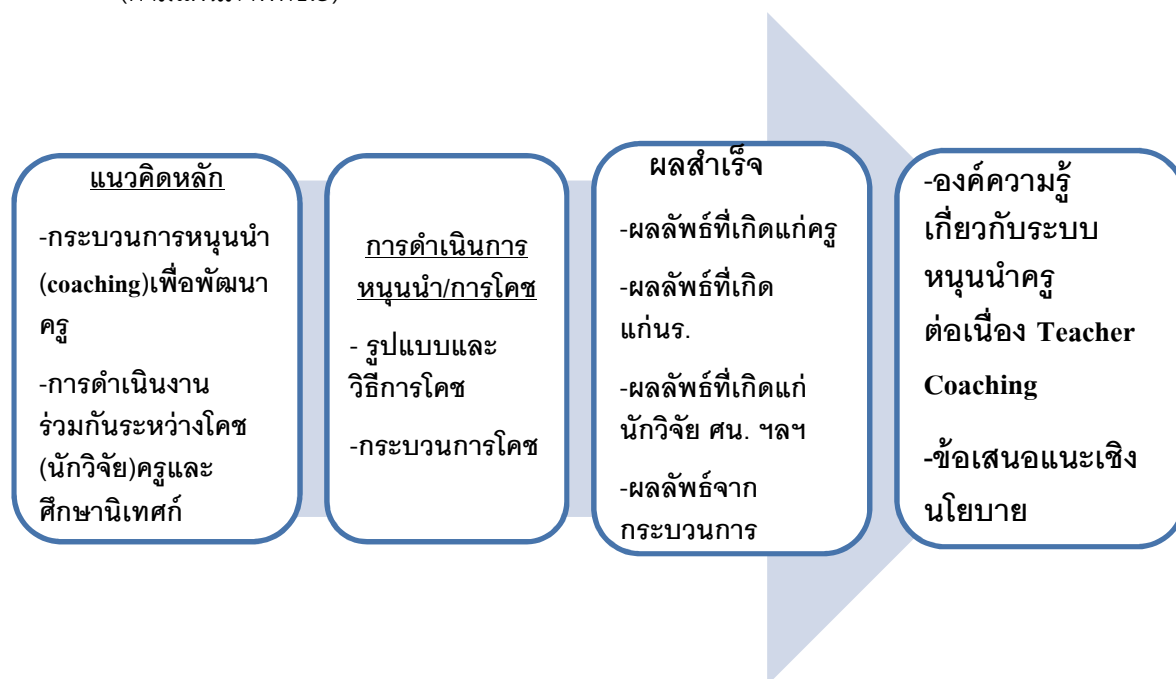
1. คณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในฐานะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาครูได้บทเรียนจากการวิจัยและพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำ (Teacher Coaching) ในพื้นที่ ข้อค้นพบยังช่วยในการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดประสบการณ์วิชาชีพแก่นักศึกษาและการพัฒนาครูประจำการในรูปแบบการโค้ช
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษาได้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาครูและสามารถนำไปขยายผลต่อไป

8. กรอบการสังเคราะห์

ในการดำเนินการสังเคราะห์รายงาน ได้ใช้ข้อมูลจากรายงานของโครงการวิจัยในพื้นที่ทั้ง 9 โครงการ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการงานผลต่อคณะกรรมการกำกับทิศทางฯ และข้อมูลจากการลงพื้นที่ และการสัมภาษณ์ครูและนักเรียนบางคน

กรอบที่ใช้ในการสังเคราะห์ได้แก่ 1) แนวคิดหลักของโครงการ ได้แก่การใช้กระบวนการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องหรือการโค้ช และการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยที่ทำหน้าที่เป็นโค้ช ครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน 2) ในกระบวนการหนุนนำ(Process) จำแนก รูปแบบและวิธีการโค้ช กระบวนการโค้ชและบทบาทของผู้โค้ชในแต่ละพื้นที่ 3) ความสำเร็จของโครงการจำแนกเป็น ผลลัพธ์ที่เกิดแก่ครู ผลลัพธ์ที่เกิดแก่นักเรียน นักวิจัย ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน และผลลัพธ์เชิงกระบวนการ 4) การถอดบทเรียน และข้อเสนอแนะ

(ตามแผนภาพที่ 1.3)



แผนภาพที่ 1.3 กรอบการสังเคราะห์

9. การนำเสนอรายงาน

ในการนำเสนอรายงานผลการสังเคราะห์จากการดำเนินงานของคณะนักวิจัย 9 มหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 5 บท แต่ละบทมีสาระ โดยสังเขปดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอแนวคิด ความสำคัญและที่มาของโครงการ วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะการวิจัยครั้งนี้ ขอบเขตการวิจัย การดำเนินงานและบริหารจัดการชุดโครงการ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 เป็นการนำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย มีสาระเกี่ยวกับความหมาย วิธีการ ทักษะการโค้ช สาระเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 และชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้

บทที่ 3 เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์รูปแบบและวิธีการหนุนนำการพัฒนาครูหรือการโค้ชของโครงการในจังหวัด 9 จังหวัด

บทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการดำเนินงานของโครงการ โดยจำแนกผลลัพธ์ที่เกิดแก่ตัวบุคคล ได้แก่ครู นักเรียน นักวิจัย ศึกษานิเทศ ผู้บริหาร และผลลัพธ์ด้านกระบวนการ

บทที่ 5 เป็นการสรุปผล การถอดบทเรียน เงื่อนไขความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

แนวคิดการหนุนนำและการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการทบทวนคำนิยาม ความหมาย แนวคิด และวิธีการหนุนนำต่อเนื่องหรือการโค้ช และการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะของศตวรรษที่ 21 และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. การหนุนนำต่อเนื่องหรือการโค้ช

1.1 คำนิยาม หลักการ และแนวคิดการหนุนนำ/การโค้ช

การโค้ชเริ่มเป็นที่รู้จักมานานตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย แต่ต่อมาได้มีการนำเสนอแนวคิด วิธีการให้การเรียนรู้เกี่ยวกับการโค้ชมากขึ้น โรงเรียนต่างๆ ในหลายรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มใช้วิธีการโค้ชเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน (Knight, 2009) จนถึงปัจจุบัน การโค้ชเป็นกิจกรรมที่นับว่ามีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสาขาต่างๆ เป็นอย่างมาก คำว่า Coach หรือ Coaching นิยมใช้ทับศัพท์เป็นภาษาไทยว่า “โค้ช” ในวงการต่างๆ เช่น ในการศึกษา การกีฬา เป็นการดำเนินการชี้แนะหรือฝึกฝนเพื่อให้บุคคลเกิดการพัฒนา

Koh,S. & Neuman,S.B. (2006) กล่าวถึงคำนิยามของการโค้ชว่า เป็นการเปิดโอกาสผู้ประกอบวิชาชีพได้ทบทวนประสบการณ์ ตรวจสอบความคิด ปรับแต่งทักษะหรือยุทธศาสตร์ผ่านการให้ข้อคิดเห็นและความช่วยเหลือด้านวิชาการจากผู้โค้ช ได้วิเคราะห์แนวปฏิบัติและตัดสินใจได้ในระดับจิตสำนึก(Conscious Level) รวมทั้งการนำทักษะหรือยุทธศาสตร์ที่คิดว่าดีเกินไปใช้ด้วยวิธีการที่แตกต่างออกไปเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และได้โอกาสสะท้อนความคิดหรือการตัดสินใจที่ช่วยพัฒนาความรู้และความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและกิจกรรม

International Coach Federation หรือ ICF (อ้างถึงในทัศนีย์ จารุสมบัติ, 2556 และในปิยะฉัตร จิตต์ธรรม 2558) ให้ความหมายการโค้ชว่าเป็น ความร่วมมือระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช โดยมีขั้นตอนกระบวนการ รวมถึงมีการพูดคุยท้าทายเชิงความคิด และกระตุ้นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อจุดประกายให้ผู้รับการโค้ชเห็นโอกาสและเกิดแรงบันดาลใจให้ใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน รวมทั้งมีนักวิชาการหลายคน(เช่นMink & Owen and Mink, 1993 ; Blanchard & Thacker, 2004 ; Vincent, 2004) ได้ให้ความหมายของการโค้ช มีลักษณะไปในทิศทางเดียวกันว่า การโค้ชเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลที่เป็นโค้ชกับผู้รับการโค้ช โดยหลักการแนะนำ ชี้ให้เห็นแนวทาง และเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่อยู่ภายใต้การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เน้นความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้เวลาส่งเสริม/สนับสนุนต่อเนื่องเป็นเวลานาน เป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ การจัดการองค์กรและการพัฒนาวิชาชีพ มีจุดหมายเพื่อให้บุคคลได้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาของตนเองสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศ.กิตติคุณ สุมน อมรวิวัฒน์ (2556) ได้อธิบายว่า ศัพท์ที่ใช้ในกระบวนการฝึกอบรม คือ Coaching มักใช้ควบคู่กับ Mentor (พี่เลี้ยง) เป็น Mentoring-Coaching การชี้แนะแบบพี่เลี้ยง ใช้ในการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติ การนิเทศชั้นกัลยาณมิตร การมีส่วนร่วม จนผู้รับการฝึกสามารถทำงานนั้นได้ด้วยตนเอง และได้บัญญัติศัพท์การพัฒนาครูด้วยกระบวนการ Coaching เป็นภาษาไทยว่า “กระบวนการพัฒนาครูด้วย

ระบบหนุนนำต่อเนื่อง” จึงได้นำคำนี้มาใช้เป็นชื่อชุดโครงการวิจัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักที่จะพัฒนาครูด้วยการ โคชครูแบบต่อเนื่อง

ดุเชฎฐิ โยเหลา (2557) กล่าวว่า ในการพัฒนาครู มีผู้พัฒนาแตกต่างกัน ได้แก่ Trainer ผู้ฝึก มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา มีการให้ฝึก กำหนดทิศทางการพัฒนา และให้ข้อมูลผลการพัฒนา ส่วน Coacher ผู้ชี้แนะ สิ่งที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาครู ประกอบด้วยการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะ ร่วมพัฒนาแผนการพัฒนาด้วยการใช้คำถามและผู้ชี้แนะจะเป็นผู้รับฟังที่ดี มีการสังเกตและกระตุ้นหนุนนำให้ผู้รับการชี้แนะได้ตัดสินใจเอง ส่วนพี่เลี้ยง Mentor เน้นที่ตัวบุคคล มีบทบาทสนับสนุน และทรงศรี ตุ่นทองและคณะ (2558) ได้สรุปว่า การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ที่มีความหมายแบบ กว้างนั้น เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-One Relationship) หรือกลุ่มย่อยที่ผู้ที่มีประสบการณ์ เรียกว่า พี่เลี้ยง (Mentor) ดำเนินการพัฒนาผู้มีที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เรียกว่า Mentee (ผู้รับการฝึกจากพี่เลี้ยง) โดยพัฒนาทั้งทางด้านวิชาชีพและเรื่องส่วนบุคคล

ส่วนภัส มรรคดวงแก้ว (2557) กล่าวว่า การโคชเป็นการช่วยให้ผู้รับการโคชหรือโคชชีสามารถ ค้นพบทางออกหรือคำตอบด้วยตนเอง โดยโคชจะไม่ทำหน้าที่บอกหรือแก้ปัญหาให้โคชชี (Coachee)

Gottesman , (2000) : 127) (อ้างถึงใน ทรงศรี ตุ่นทองและคณะ 2558) ได้ระบุถึง**ความสำคัญของการชี้แนะแก่ครู และผู้บริหาร**ซึ่งใช้วิธีการถ่ายโอนการเรียนรู้หรือการถ่ายโอนทักษะใหม่ (Transfer/Internalization of New Skills) ความรู้และ ทักษะใหม่ จะมีความคงทนมากกว่าวิธีการอื่นๆ กล่าวคือหลังรับการชี้แนะ สามารถจดจำความรู้ได้ถึงร้อยละ 90 และแม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานระดับความรู้ความเข้าใจก็ยังคงอยู่ที่ระดับร้อยละ 90 และได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการชี้แนะ ดังนี้

1) การชี้แนะเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องการเรียนรู้การฝึกฝนการทำซ้ำและใช้เวลา เป็นกระบวนการที่บุคคลเสริมพลังอำนาจให้กับตน เพราะบุคคลจะพัฒนาความรู้และทักษะผ่านสื่อต่างๆ อย่างมีอัตราต่างกัน การนำไปใช้ (Application) และการสะท้อน (Reflection) จึงจำเป็นต้องมีขึ้นหลังการทำงานทุกขั้นตอน

2) การชี้แนะเป็นการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นการถ่ายโอนความรู้ทักษะและ/หรือคุณค่า และทัศนคติจากผู้ชี้แนะไปสู่ผู้เรียน ผ่านความสัมพันธ์ในการชี้แนะผู้เรียนสามารถแสดงให้เห็นงานใหม่ที่ดีกว่าที่กำลังอยู่ หรือทำอะไรที่แตกต่างออกไป หรือแสดงออกในระดับความสามารถที่สูงขึ้นผู้ชี้แนะอาจช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมความรู้และทักษะเข้ากับความมุ่งมั่นพยายามเพื่อให้งานสำเร็จอย่างเหมาะสม มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะทำงานให้สำเร็จ

3) การชี้แนะเป็นความสัมพันธ์ (Relationship) การชี้แนะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือผู้ชี้แนะกับผู้เรียน การชี้แนะที่ประสบความสำเร็จต้องอยู่บนพื้นฐานการไว้วางใจ การยอมรับ และเคารพให้เกียรติกัน ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้สิ่งใหม่เป็นอันดับรองลงไป

4) การชี้แนะเป็นการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ผลของการชี้แนะคือ การทำให้ผู้เรียนสามารถแสดงออกถึงความสามารถในระดับสูงขึ้นหรือสมบูรณ์มากขึ้น สามารถทำอะไรที่ต่างออกไป จัดการกับการเรียนรู้ของตนเองในระดับที่ซับซ้อนขึ้น ซึ่งเรียกว่า Metalearning

โดยสรุป การโคช เป็นกระบวนการชี้แนะหรือสนับสนุน เพื่อให้บุคคลได้ค้นพบวิธีการพัฒนาตนเอง/แก้ปัญหา/ก้าวข้ามปัญหาอุปสรรค เพื่อไปสู่เป้าหมายใหม่ที่ต้องการ (ทั้งในแง่ทักษะใหม่ การปรับระบบคิด การแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อยกระดับสมรรถนะในการดำเนินงาน) บนฐานความร่วมมือระหว่างผู้โคชและผู้รับการโคช ภายใต้ความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน เน้นความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน

ในการจัดการเรียนการสอน การโค้ชจะเป็นกระบวนการสนับสนุนให้ครู หรือบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาเพื่อยกระดับสมรรถนะตนเองในวิชาชีพ โดยความร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช/ครู การนิเทศการจัดการเรียนการสอนที่ใช้กระบวนการโค้ช ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นในครูพัฒนาตนเองจะช่วยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง/เป้าหมายที่ดีให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 รูปแบบและวิธีการโค้ช/การหนุนนำต่อเนื่อง

Gordon (2004) (อ้างถึงใน หลุทัย อนุสรราชกิจและคณะ, ทรงศรี ตุ่นทองและคณะ และมานพ ชาญโยและศิริวรรณ ฉัตรณีนรุ่งเรือง) ได้ประมวลรูปแบบการหนุนนำต่อเนื่อง เพื่อให้ให้นักการศึกษาเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1) รูปแบบการหนุนนำเชิงเทคนิค (Technical Coaching) เป็นการหนุนนำต่อเนื่องที่ Joyce และ Showers ได้พัฒนาขึ้นใช้ในโรงเรียน โดยโค้ชไปสังเกตการสอนแล้วประชุมเพื่อพูดคุยช่วยให้ครูได้เชื่อมโยงสิ่งที่ได้อบรมมาสู่การปฏิบัติ วิธีการที่โค้ชใช้ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (technical feedback) การวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในชั้นเรียน และการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล

2) รูปแบบการหนุนนำกลุ่มเรียนรู้เพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching Study Teams) ในปี 1990 Joyce และ Showers ได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้น โดยให้ครูในโรงเรียนได้รวมกันเป็นทีมเรียนรู้ สมาชิกแต่ละคนปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนของตนเอง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนครูด้วยกัน เป็นรูปแบบที่ไม่ได้จัดให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กัน

3) รูปแบบการหนุนนำแบบกลุ่ม (Team Teaching) รูปแบบนี้ได้บูรณาการเพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching) เข้ากับการสอนร่วมกัน (Co-teaching) มีเป้าหมายเพื่อการนำทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในชั้นเรียน ผู้โค้ชเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอน นำครูในการวางแผน ปฏิบัติการสอนและประเมินบทเรียน

4) รูปแบบการหนุนนำทางปัญญา (Cognitive Coaching) Costa และ Garmston (2002) ได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้น เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะทางสติปัญญาไปจนถึงระดับที่สามารถกำกับ วิเคราะห์และประเมินตนเองได้ โดยช่วยเหลือครูในการตัดสินใจวางแผนการสอน การสะท้อนการเรียนรู้ และการนำไปใช้ มีระดับขั้น 3 ขั้นตอน คือ การประชุมวางแผน การสังเกตการเรียนการสอน และการประชุมสะท้อนการเรียนรู้

5) รูปแบบการหนุนนำแบบร่วมพัฒนา (Responsive Coaching) เป็นการหนุนนำต่อเนื่องที่มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน แต่ไม่มีเป้าหมายเฉพาะ เนื่องจากขึ้นกับความสนใจ เป้าหมายและปัญหาของครูแต่ละคน ซึ่งบางคนเรียกรูปแบบนี้ว่า Collegial Coaching

สำหรับวิธีการโค้ชนั้น Harvard Business Essential (2004) (อ้างถึงใน หลุทัย อนุสรราชกิจและคณะ และ ทรงศรี ตุ่นทองและคณะ) จำแนกวิธีการโค้ชเป็น 2 ประเภท เพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ คือ วิธีที่ 1 เป็นการโค้ชโดยตรง (Direct coaching) เป็นการบอกว่าควรทำอะไร เหมาะสำหรับผู้รับการโค้ชที่ยังไม่มีประสบการณ์หรือต้องการให้เกิดความสามารถอย่างทันที โดยการอธิบายยุทธศาสตร์ที่สำคัญให้แก่ผู้รับการโค้ชและเรียนรู้ด้วยการทำงานร่วมกัน รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการโค้ชเพื่อพัฒนาทักษะ (Developing skills) การให้คำตอบ (Providing answer) การสอนงาน (Instructing) และการช่วยแก้ปัญหา (Facilitating problem solving) วิธีที่ 2 เป็นการโค้ชเพื่อการส่งเสริม (Supportive coaching) เป็นการโค้ชที่ผู้โค้ชเป็นผู้อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือให้ผู้รับการโค้ชค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สร้างความมั่นใจเมื่อสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้เรียนรู้จากการทำงานด้วยตนเองและช่วยให้ข้อมูลสำคัญในการดำเนินการแก้ปัญหาหรือทำงาน

โดยสรุป การโค้ชมีหลายรูปแบบ หรือหลายประเภทดังกล่าวข้างต้น การเลือกรูปแบบใดในการโค้ช หรือการผสมผสานของรูปแบบ/วิธีการต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับบริบทและอยู่ที่ความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้รับการหนุนนำ/การโค้ชเป็นสำคัญ

1.3 กระบวนการ/ขั้นตอนหนุนนำต่อเนื่องหรือกระบวนการโค้ช

ในการดำเนินการโค้ช มีบริบทที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นบุคคลากรที่เป็นโค้ช หรือผู้รับการโค้ช สภาพแวดล้อม รวมถึงลักษณะของงาน จึงจะเป็นการโค้ชที่มีประสิทธิผล และการโค้ชที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายควรกำหนดขั้นตอนที่ละขั้นไปจนถึงปลายทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ ขั้นตอนการโค้ชจากแนวคิดของนักวิชาการ เช่น

Hargrove (2000) (อ้างถึงในมานพ ซาซียะและศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง) ได้เสนอขั้นตอนการโค้ช 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจในการโค้ช (Coaching Mission) และจุดที่ต้องการพัฒนา โดยการสะท้อนประสบการณ์ชีวิต เพื่อให้ได้จุดที่ต้องการพัฒนา วิธีการไปสู่ความสำเร็จ โดยการสื่อสารแนวคิดผ่านเรื่องราวอุปมา (metaphor) หรือตัวอย่างพฤติกรรมที่สะท้อนความสำเร็จ การแสวงหาท่าทีในการโค้ชที่เหมาะสม 2) การสร้างความสัมพันธ์และวางแผนทำพันธะสัญญาในการโค้ช (Coaching Contract) 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยการร่วมกันคิดและเคารพต่อพันธะสัญญานั้น 4) การวางเป้าหมายระดับความสามารถ 5) การดำเนินการตามแผนการกำหนดเป้าหมายย่อยเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ และ 6) จัดให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการเรียนรู้ที่ได้ใน 3 ลักษณะ คือ ให้ความเอื้ออาทรกัน แต่ไม่ผ่อนผันเมื่อไม่เป็นไปตามแผน ส่งเสริมการเรียนรู้ไปพร้อมกันในขณะที่ทำงาน และท้าทายเพื่อให้มีการพัฒนาเร็วขึ้น

Showers, Joyce และ Bennett (1987) (อ้างถึงในมานพ ซาซียะ และ ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง 2558) เสนอว่า เงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ คือ สาธิต การฝึกปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการชี้แนะ/สอนแนะจากทฤษฎีไปสู่การสาธิตหรือทำให้ออก การให้ฝึกลองทำเอง การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้บรรลุทักษะใหม่ได้ดีกว่าการอบรมให้ข้อมูลหรือทฤษฎีอย่างเดียว และถ้าหากมีการชี้แนะ/สอนแนะในสถานการณ์การทำงาน (On-site Coaching) ควบคู่ไปกับกระบวนการดังกล่าวก็จะเป็นประโยชน์ต่อครูในการนำทักษะและยุทธวิธีที่ได้เรียนรู้ไปใช้สอนในชั้นเรียนได้

Mink, Owen และ Mink (1993) (อ้างถึงใน มานพ ซาซียะ และ ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง, และทรงศรี ตุ่นทองและคณะ) เสนอขั้นตอนการหนุนนำต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ระบุเป้าหมายการเรียนรู้ ควรเป็นเป้าหมายร่วมกันระหว่างโค้ชกับผู้รับการโค้ช 2) การวิเคราะห์สมรรถภาพ ในแต่ละสมรรถภาพสามารถแบ่งขั้นตอนย่อย การวิเคราะห์จะช่วยบอกว่ามีจุดใดที่ต้องพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ทั้งโค้ชและผู้รับการโค้ช ได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ของตนเอง 3) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการให้โค้ชและผู้รับการโค้ชได้ใช้สมรรถภาพที่จำเป็นในการทำงาน 4) การออกแบบตารางการโค้ช เป็นการช่วยให้จัดการโค้ชภายในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาเรื่องทักษะที่จะฝึก ลำดับขั้นตอนในการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึก ประเมินผลการเรียนรู้ และ 5) การดำเนินการโค้ช แบ่งเป็นขั้นตอนย่อย คือ การเตรียมการต้องทำความเข้าใจภาระระหว่างโค้ชกับผู้รับการโค้ชว่า เป้าหมายคืออะไร ด้วยวิธีการอะไร โดยอยู่ในบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดี การนำเสนอสมรรถภาพที่จะเรียน ซึ่งแต่ละคนมีอัตราในการเรียนแตกต่างกัน ซึ่งควรจัดให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้ผู้รับการโค้ชได้ฝึกปฏิบัติ โดยการนำความรู้หรือทักษะใหม่ไปใช้ การให้ข้อมูลย้อนกลับและการประเมินผลการติดตามผลทั้งหมด

Blanchard and Thacker (2004) (อ้างถึงใน มานพ ซาซียะและศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง, และทรงศรี ตุ่นทองและคณะ) กล่าวว่า ในอดีตโค้ชมักใช้เวลาในการชี้แนะ/สอนแนะราวร้อยละ 10 ของเวลา

ทั้งหมด แต่องค์กรในปัจจุบันมีการใช้การชี้แนะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 โดยกระบวนการโค้ชส่วนใหญ่ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจสภาพการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการพัฒนางานและระดับความสามารถของผู้รับการชี้แนะ 2) ผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะร่วมกันวางเป้าหมายในการพัฒนาที่ต้องการไปให้ถึง การวางแผนและตารางการปฏิบัติงาน 3) ดำเนินการชี้แนะในสถานที่ทำงาน (Work site) ด้วยการให้คำแนะนำ การสังเกต การทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะของการสอนไปพร้อมการทำงาน และ 4) ดำเนินการในข้อ 3 ซ้ำ จนกว่าจะบรรลุสภาพที่พึงประสงค์

ส่วน International Coach Academy หรือ ICA (อ้างถึงในทัศนีย์ จารุสมบัติ, 2556 และปิยะฉัตร จิตต์ธรรม , 2558) มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1) สถานการณ์ปัญหาหรือข้อขัดข้อง : ผู้รับการโค้ชจะเป็นผู้กำหนดเลือกสถานการณ์ด้วยตนเอง โดยผู้โค้ชทำหน้าที่รับฟังและให้คำถามเพื่อให้ผู้รับการโค้ชค้นพบปัญหาด้วยตนเอง หน้าที่สำคัญของผู้โค้ชในขั้นนี้คือการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างกัน

2) ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง : ผู้รับการโค้ชจะต้องตัดสินใจให้ชัดเจนถึงปัญหาหรือข้อขัดข้องที่ต้องการแก้ไข โดยต้องเปิดกว้างพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยพร้อมที่จะก้าวออกจากจุดที่คุ้นชินและปลอดภัย

3) การตระหนักรู้ในตนเอง : ในขั้นนี้ ผู้รับการโค้ชจะตระหนักรู้ด้วยตนเอง รับรู้ถึงการกระทำ พฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกของตน รู้จักคุณค่าในตนเอง และเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา รวมทั้งข้อขัดข้องในสถานการณ์นั้นๆ

4) ความเชื่อและคุณค่า : ในขณะที่เกิดการตื่นรู้และปรับเปลี่ยนมุมมอง ผู้รับการโค้ชจะได้รับรู้ถึงความเชื่อและคุณค่าที่ซ่อนอยู่ภายในตนเองที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์ ผู้รับการโค้ชสามารถตัดสินใจจะยึดความเชื่อนั้นๆ ต่อไปหรือไม่ ขั้นตอนนี้ถือว่าสำคัญมากในกระบวนการโค้ช ซึ่งจะทำให้เกิดการตระหนักรู้ในระดับจิตสำนึก

5) การเรียนรู้และการปฏิบัติ : เมื่อผู้รับการโค้ชตระหนักรู้ มีการวางแผนเพื่ออนาคต ลงมือกระทำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โค้ชจะเปิดพื้นที่ให้ลงมือทำ และฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า

Brich 2001(อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม 2558) เสนอว่า การหุนหันหรือการโค้ชมี 5 ขั้นตอน ADAPT ได้แก่ A- Assess Current Performance เริ่มต้นประเมินศักยภาพจริงในปัจจุบัน จุดมุ่งหมายคืออะไร ต้องการพัฒนาจุดใดเพิ่มเติมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย D- Development ใช้ข้อมูลจากขั้นตอนแรกมาพัฒนาแผนการพัฒนาดตนเองให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนา มีกำหนดระยะเวลา A -Act on the Plan P- Progress Check ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ T- Tell and Ask เป็นการสะท้อนคิดในภาพรวมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่ทำได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้ รวมถึงการพัฒนาที่อาจต่อเนื่อง

นภัส มรรคดวงแก้ว (2557) ระบุว่า สิ่งสำคัญที่โค้ชต้องสร้างคือ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่เรียกว่า “สภาวะหรือโอกาสในการโค้ช” (Coachable Moment) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้โค้ชและผู้ถูกโค้ช/โค้ชชี่(Coachee) ให้โค้ชชี่เปิดใจรับข้อมูลใหม่เพื่อเปลี่ยนมุมมอง และพร้อมที่จะทำอะไรที่แตกต่างจากเดิมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตัวเองต้องการ รูปแบบการโค้ชที่เรียกว่า Reflective Coaching โค้ชจะพาโค้ชชี่จากความจริง ไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต ก้าวข้ามปัญหาอุปสรรค และสามารถวางแผนตัวเองเพื่อทำต่อไปในอนาคต ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่1 หาจุดสนใจ (Establish Focus) ขั้นที่ 2 ค้นหาความเป็นไปได้ (Discover Possibilities) ขั้นที่ 3 วางแผนสิ่งที่ทำได้ (Plan the Action) ขั้นที่ 4 ก้าวข้ามอุปสรรค (Remove Barriers) ขั้นที่ 5 ให้โค้ชชี่สรุปให้ฟังว่าได้อะไร (Recap) (นภัส มรรคดวงแก้ว, 2557)

จากกระบวนการ/ขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้น **สรุปกระบวนการ/ขั้นตอนเชิงหลักการที่สำคัญได้แก่** การศึกษาสถานการณ์ปัญหาหรือข้อขัดข้องหรือศักยภาพจริงในปัจจุบัน โดยความร่วมมือระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช การทำความเข้าใจระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ชถึงความต้องการในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการโค้ช การระบุเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้รับการโค้ชและโค้ชที่ผู้รับการโค้ชต้องการไปให้ถึง การวิเคราะห์สมรรถภาพเพื่อช่วยชี้ว่ามีจุดใดที่ต้องการพัฒนา การวางแผนและ/หรือกำหนดตารางการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งหมดนี้อยู่บนฐานของการสร้างสัมพันธที่ดี ความไว้วางใจระหว่างกัน ในช่วงการดำเนินงานกระบวนการโค้ช โค้ชต้องเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมดังจะได้นำกล่าวต่อไป

1.4 เทคนิควิธีการที่ใช้ในกระบวนการโค้ช/การหนุนนำต่อเนื่อง

การหนุนนำต่อเนื่อง/หรือการโค้ชที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะมีรูปแบบการหนุนนำต่อเนื่องที่เหมาะสมกับบริบทแล้ว เทคนิคการหนุนนำต่อเนื่องนับเป็นยุทธวิธีที่จะเสริมหนุนให้การหนุนนำต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ Bennett (1987 : cited by Vaughn & Coleman, 2004) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครู คือ การโค้ชจากทฤษฎีไปสู่การสาธิตหรือการทำให้ดู การให้ฝึกปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้บรรลุทักษะใหม่ได้ดีกว่าการอบรมให้ข้อมูลหรือทฤษฎีอย่างเดียว และถ้าหากมีการโค้ชในสถานการณ์การทำงาน (On-site Coaching) ควบคู่ไปกับกระบวนการดังกล่าว ก็จะเป็นประโยชน์ต่อครูในการนำทักษะและยุทธวิธีที่ได้เรียนรู้的全新ใหม่ไปจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้ดี

Mink & Owen และ Mink (1993) (อ้างถึงใน มานพ ชาชีโยและศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง) เสนอเทคนิคการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ อาทิ การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสอนงาน (Instructing/teaching/facilitating) การเป็นกระจกสะท้อน (Mirroring) การเป็นที่ปรึกษา (Counseling) ส่วน Knight (2004: 34-35) (อ้างถึงใน ทรงศรี ตุ่นทองและคณะ และมานพ ชาชีโยและคณะ) ระบุว่า ควรใช้วิธีการหลักในการดำเนินการร่วมกับครู คือ ทางเลือก (Choice) การสนทนา (Dialogue) และความรู้ในการปฏิบัติ (Knowledge in Action)

ทางเลือก (Choice) วิธีที่ดีที่สุดในการทำงานกับครู คือ การเคารพในความสามารถตัดสินใจ ครูได้รับทางเลือกในการทำงานร่วมกับผู้ชี้แนะ ครูมีความคิดที่ดีเกี่ยวกับสิ่งที่เขารู้และสิ่งที่เขาต้องการ ถ้าผู้ชี้แนะไม่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของครู ครูก็ย่อมไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ชี้แนะเช่นกัน จากประสบการณ์ชี้ให้เห็นว่าวิธีการที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ การสั่งให้ทำ

การสนทนา (Dialogue) ผู้ชี้แนะการสอนและครูใช้เวลาในการพูดคุยเกี่ยวกับการเรียนรู้ ไม่เพียงแต่เป็นการให้ข้อมูล ยังช่วยแก้ปัญหา เป็นทั้งฝ่ายที่รับและให้ไปพร้อมกัน

ความรู้ในการปฏิบัติ (Knowledge in Action) ผู้ชี้แนะการสอนทำงานในสมมติฐานว่าการเรียนรู้เรียนได้เร็วขึ้นเมื่อเรียนจากงาน/การทำงาน ผู้ชี้แนะแบ่งปันความคิดกับครูระหว่างการประชุมช่วงในที่ว่างจากการสอน หรือการเป็นแบบอย่างการสอนในชั้นเรียน

Boreen และคณะ (2000) (อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม, 2558) ได้แนะนำคำถามที่ใช้เริ่มต้นในกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง เช่น ในชั้นเรียนที่คุณสอนใน 1 สัปดาห์ที่ผ่านมา คุณคิดว่า คุณประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ช่วยบอกมา 1 อย่าง จุดแข็งของคุณในการจัดการเรียนการสอนคืออะไร ถ้ามีคะแนนเต็ม 10 ในวันนี้คุณจะให้คะแนนตัวเองเท่าไร เพราะอะไร คุณรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนได้เรียนรู้ อะไรคือสิ่งที่คุณกังวลใจมากที่สุด จะเห็นได้ชัดว่าชุดของคำถามเหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบและคิดอย่างมีวิจารณญาณต่อระบบการจัดการเรียนการสอนของตัวครูเองที่อาจเชื่อมโยงกับหลักสูตร รูปแบบและ

กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล รวมถึงเจตคติ แนวคิดที่ครูมีต่อการจัดการเรียนรู้และเพื่อนร่วมงาน

การให้ความเห็นและคำแนะนำในรูปแบบของเสียงสะท้อนกลับ (Feedback) และการสะท้อนคิดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการหนุนนำต่อเนื่อง โดยเป็นการนำเอาข้อความและคำพูดของคู่สนทนา มาตีความหมาย และพูดออกมาในเชิงของความรู้สึกที่แฝงอยู่ในเนื้อหานั้น ซึ่งจะช่วยให้คู่สนทนาเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยจำเป็นต้องแยกแยะให้ออกระหว่างข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น เพื่อให้การสะท้อนคิดหรือข้อมูลป้อนกลับนั้นเกิดประโยชน์มากที่สุด โดยการสะท้อนคิดในบางครั้งอาจอยู่ในรูปของแบบคำถาม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น คุณสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและปลอดภัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร ทั้งนี้ สิ่งสำคัญของการสะท้อนคิดคือการตีความ (Interpreting) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้อธิบายความหมายหรือหาความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดการเข้าใจตนเองและสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ด้วยตนเอง (Boreen, Jhonson, Niday & Potts, 2000 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม, 2558)

ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย (2557) กล่าวถึงความสำคัญของ “การสะท้อนกลับ” ว่า จากการเรียนรู้ของโครงการคือการเฝ้าดูการจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนและการเล่าเรื่องของครูที่ภูเก็ต ทำให้ค้นพบว่า “การโค้ช” คือการให้ Feedback กับครูหลังจากที่โค้ชได้นั่งสังเกตดูครูจัดการเรียนการสอน ดูการกระทำที่เกิดขึ้น หรือดูครูทำงาน ถ้าไม่ได้นั่งดูครูจัดการเรียนการสอนก็จะให้feedbackครูไม่ได้ หรือโค้ชไม่ได้นั่นเอง

นอกจากนี้ การสะท้อนคิดอาจผนวกกับการชี้แนะ ซึ่งเป็นการเสนอแนวทางใหม่ แนวคิดใหม่เพื่อให้คู่สนทนาได้เข้าใจปัญหาและความต้องการของตนอย่างกว้างขวางขึ้นกว่าเดิม รวมถึงรับเอาวิธีการนั้นไปปรับใช้ (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และวิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2556 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม, 2558) อย่างไรก็ตาม ควรหลีกเลี่ยงคำแนะนำที่อยู่ในรูปแบบของการบอกให้นำวิธีการแก้ที่แนะนำไปใช้แก้ปัญหา หรือการวิจารณ์ที่ตัวบุคคล แต่ควรให้คำแนะนำที่เน้นการกระทำ ข้อสำคัญคือการสะท้อนกลับที่ประกอบด้วย คำชมจะมีผลต่อจิตใจอย่างมาก โดยเฉพาะคำชมที่มาจากความจริงใจ ทั้งนี้ การสะท้อนกลับควรตอบสนองต่ออารมณ์ของคู่สนทนาด้วย ดังนั้น โค้ชที่สามารถจับทั้งอารมณ์ ความรู้สึก และให้การสะท้อนกลับที่แสดงออกทั้งทางภาษาพูดและภาษากาย ย่อมเกิดประโยชน์ต่อกระบวนการหนุนนำต่อเนื่องให้ประสบความสำเร็จ (กมลวรรณ งามเดชะ, 2556 ; ทิปกร ทิปปสิม, 2557 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม 2558) ทั้งนี้ แนวทางการหนุนนำต่อเนื่องจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ (กมลวรรณ งามเดชะ, 2556; Sergiovanni & Starratt, 2007 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม, 2558) กล่าวคือ การสอนงานโดยตรง (Direct Coaching) จะใช้ในกรณีของการพัฒนาทักษะ การให้อธิบาย การสอนหรือการชี้แนะที่เหมาะสม ในขณะที่การสอนงานแบบสนับสนุน (Supportive Coaching) จะใช้ในกรณีการสนับสนุนแก้ปัญหา การสร้างความมั่นใจในตนเอง การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ เป็นต้น

ชัยรัตน์ วงศ์จินดานนท์ (2557) (อ้างถึงใน ดวงจันทร์ เตียววิไล 2558 หน้า16) กล่าวถึงวิธีการโค้ชว่า ในการโค้ช ทักษะ ความรู้ ความคิด หรือการโค้ชดลยพินิจนั้น มีหลากหลายแนวทาง โดยสรุปคือ

- 1) การโค้ชด้วยการบอก เป็นการโค้ชที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด การที่ Coach เห็นว่าอะไรดีนั้นไม่ได้หมายความว่า โค้ชที่ Coachee จะเห็นเหมือนกันไปหมด การที่สอนด้วยการบอก จึงอาจจะเป็นความพยายามที่จะยัดเยียด มุมมองของโค้ชให้โค้ชชี่ ซึ่งเขาอาจจะเลือกไม่ทำตามที่บอกก็ได้

- 2) การโค้ชด้วยการถาม เป็นวิธีที่ตำราการโค้ชของต่างประเทศเน้นมาก มาจากแนวคิดที่เรียกว่า “วิธีของโสเครตีส” (Socratic Method) วิธีการคือ โสเครตีส จะไม่ตอบคำถาม แต่เขาจะตั้งคำถามกลับไปยัง

ผู้ถาม จนกระทั่งผู้ถามสามารถค้นหาคำตอบได้ด้วยตนเอง วิธีนี้เป็นพื้นฐานของการคิดเชิงวิพากษ์(Critical Thinking)

3) การโคชด้วยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ซึ่งต้องระวังไม่พูดย่าง แต่กลับทำอีกอย่างหนึ่ง ต้องสามารถทำได้ตามที่ตนเองพูดได้

4) การโคชด้วยการเล่าเรื่อง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่โคชสามารถใช้ วิธีนี้มีข้อดีคือ ไม่เป็นการยึดเยียดความคิดและวิธีการ และยังเป็นการช่วยให้ง่ายต่อการทำตามอีกด้วย

5) การโคชด้วยภาพยนตร์ เป็นการโคชที่ช่วยให้โคชชี้ ได้ทั้งความรู้และความบันเทิง ในการโคชแบบนี้มีสองลักษณะคือการฉายภาพยนตร์เต็มเรื่องจนจบแล้วอภิปรายประเด็นการเรียนรู้ หรือการเลือกบางตอนบางช่วง สั้นๆระหว่าง 3-5 นาทีมาฉาย แล้วให้ผู้เรียนอภิปรายแง่คิดในการเรียนรู้ ทั้งนี้โคชต้องมีการเตรียมตัว ชักซ้อม ทำความเข้าใจในหนัง แ่งคิด ประเด็นการเรียนรู้

1.5 ทักษะของผู้โคชหรือให้การหนุนนำต่อเนื่อง

ในกระบวนการหนุนนำต่อเนื่องหรือการโคช นั้น เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้โคชกับผู้รับการโคช เพราะเป็นการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่ายที่มีเป้าหมายเดียวกัน โคชจะต้องมีความตั้งใจจริง มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นเป็นพื้นฐาน ยอมรับและให้เกียรติผู้อื่น ซื่อตรง เปิดเผย แสดงออกถึงการยกย่องหรือชื่นชมในความสามารถของผู้อื่น โคชต้องมีทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในฐานะผู้พูดและผู้ฟังที่ดีผ่านการแสดงออกทั้งภาษาพูดและภาษากาย อีกทั้งต้องสร้างบรรยากาศหรือพื้นที่ปลอดภัย (Safety Zone) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การสื่อสารด้วยความจริงใจ ซึ่งแต่ละรูปแบบของการสื่อสารจะอาศัยทักษะสำคัญ คือ การรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ต้องอาศัยความอดทนและสมาธิ เพราะในขณะที่ฟังก็ต้องทำความเข้าใจถึงอารมณ์ ความรู้สึก หรือความในใจที่อยู่เบื้องหลังการแสดงออก ต้องไม่ขัดจังหวะ ไม่โต้แย้ง จดบันทึกเมื่อจำเป็น เพื่อหลีกเลี่ยงการฟังและการตีความอย่างผิวเผิน รวมถึงแสดงความเอาใจใส่ต่อคู่สนทนา เช่น สบตา พยักหน้า เป็นต้น ซึ่งจะทำให้คู่สนทนาเห็นถึงความตั้งใจและใส่ใจที่มอบให้อย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีและการสนทนาที่มีประสิทธิภาพ (กมลวรรณ รามเดชะ, 2556 ; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และวิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2556 ; Boreen, Jhonson, Niday & Potts, 2000 อ้างถึงใน ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม 2558)

นอกจากมีทักษะการฟังอย่างตั้งใจ แล้ว จะต้องรู้จักการใช้การสังเกตและมีการถามที่ทรงพลัง เป็นการใช้คำถามเพื่อการเรียนรู้ (Learning Questions) ซึ่งมักจะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อเก็บข้อมูลเจาะลึกและหารายละเอียด แนวคิด แรงจูงใจ ความรู้สึกและนำไปสู่การสนทนาที่มีประสิทธิผล ทำให้คู่สนทนาหาคำตอบที่พึงพอใจได้เอง เพื่อให้ผู้รับการโคชค้นพบคำตอบและเลือกหนทางเดินของตนเอง (Evertson & Smithey, 2000) มีความสามารถในการสะท้อนคิดในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งคำถามในบรรยากาศที่เป็นมิตรและปลอดภัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความสามารถในการตีความ (Interpreting) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้อธิบายความหมาย

นภัส มรรคดวงแก้ว (2557) กล่าวว่า ทักษะการโคช ได้แก่ การฟังอย่างลึกซึ้ง (Contextual Listening) การถามเพื่อให้เกิดการคิดและการค้นหาคำตอบเอง (Discovery Questioning) การชื่นชมจากใจและเป็นธรรมชาติ (Acknowledging) และการสะท้อนความคิดอย่างชัดเจน (Reflecting) โคชทำหน้าที่เป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้โคชชี้เห็นตัวเอง เห็นความคิดตัวเองและอยากที่จะเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนทัศน์จากภายใน (Personal Paradigm Shift) ทำให้สามารถเปลี่ยนจุดยืน อยากทำอะไรที่แตกต่างจากเมื่อก่อนและทำต่อไปด้วยตนเอง และระบุว่า ผู้โคชต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้แก่โคชคือ

สร้างความมั่นใจ ตัดความกังวล ความลังเลที่จะถ่ายทอดเรื่องราวและประสบการณ์อย่างเปิดใจก่อนดำเนินการโค้ช ในระหว่างดำเนินการโค้ช ทักษะที่สำคัญที่โค้ชต้องมีคือดวงตัวกรอง(filter) ของตัวเอง เพราะ filter ที่มีอยู่ในตัวโค้ช ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ ความเชื่อ การให้คุณค่า การศึกษา ครอบครัวยุคสมัย หรือแม้กระทั่งความมีตัวตน จะทำให้โค้ชหลงเข้าไปตัดสิน ชี้นำ หรือแนะนำโค้ชไปในเรื่องที่เราคิดว่าเป็นสิ่งที่ใช่หรือหรือเป็นสิ่งที่ถูกในมุมมองของเราเอง ทั้งนี้เพื่อให้โค้ช “หลุด” และสามารถก้าวไปสู่ขั้นสูงสุด เพื่อก้าวเข้าสู่พื้นที่แห่งความท้าทาย (Challenge Zone) และเดินทางต่อไปอย่างมั่นใจ

Skiffinglor, Washburn และ Elliott (2011) (อ้างถึงใน ทรงศรี ตุ่นทองและคณะ, 2557) พบว่าโค้ชที่ดีต้องมีความสามารถหลายๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการของเด็ก และเนื้อหาวิชาสามารถใช้วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อเชื่อมโยงกับครู เป็นผู้ฟังที่ดี มีทักษะในการสะท้อนความคิด ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนของครู และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ คือ โค้ชต้องมีความสามารถที่ดีเยี่ยมในการสอนและเป็นที่ยอมรับนับถือจากครู การมีประสบการณ์ในการพัฒนาด้านวิชาชีพจะช่วยให้การโค้ชมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการโค้ชหรือการหนุนนำต่อเนื่องที่ประสบผลสำเร็จและยั่งยืน ขึ้นกับการสนับสนุนของผู้บริหาร สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง คือ โค้ชไม่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ผู้รับการโค้ชอาจเกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดใจ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การหนุนนำต่อเนื่องไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในบางครั้งจำเป็นต้องให้บุคลากรภายนอกมาช่วยทำหน้าที่ประเมิน เพื่อลดปัญหาการไม่สามารถแยกการหนุนนำต่อเนื่องออกจากการประเมินได้

Feger, Woleck and Hickman (2004) (อ้างถึงใน ทรงศรี ตุ่นทองและคณะ 2558) ศึกษาเรื่องการชี้แนะ กล่าวว่า ผู้ชี้แนะทำงานควบคู่ไปกับครู โดยให้คำถามและทบทวนการสอน เรียนรู้ทักษะ ยุทธวิธีและการส่งเสริมผู้รับการชี้แนะให้ประสบความสำเร็จ ขณะที่ผู้ชี้แนะเข้าไปทำงานกับครูแบบตัวต่อตัวเพื่อส่งเสริมการสอนในชั้นเรียน ผู้ชี้แนะต้องการใช้ทักษะและความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่

1) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)

การสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจให้แก่ครูผู้พยายามเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนเอง จำเป็นต้องไว้วางใจ ความสับสนได้ ผู้ชี้แนะต้องมีความสามารถที่จะสังเกตเห็นและให้การสะท้อนกลับที่เหมาะสมเกี่ยวกับการทำงาน อย่างให้เกียรติและร่วมแรงร่วมใจ เป็นสื่อกลางระหว่างครูกับผู้บริหาร แก่ต่างครู ในขณะที่ทำงานกับผู้บริหารที่ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ทั้งสร้างชุมชนแห่งเรียนรู้ในโรงเรียน

2) ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา (Content Knowledge)

ผู้ชี้แนะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาอย่างลึกซึ้งซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา โดยหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ ประสบการณ์จากผู้ชี้แนะในระดับประถมศึกษาชี้ให้เห็นว่าระดับความกระตือรือร้นและความชำนาญในเนื้อหาจำเป็นสำหรับการชี้แนะ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้ชี้แนะในการร่วมงานและความสัมพันธ์แบบไตร่ตรองกับครูนั้น จะไม่บอกสิ่งที่ครูควรทำ แต่จะส่งเสริมแทนเช่น และแหล่งเรียนรู้และเป็นสื่อกลางในการช่วยให้ครูทบทวนการทำงาน

3) ความรู้เกี่ยวกับครูศึกษา (Pedagogical Knowledge)

ในการเป็นผู้นำ ผู้ชี้แนะจำเป็นต้องเข้าใจวิธีที่เด็กเรียน รวมทั้งความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับงานยุทธวิธีการใช้คำถาม และโครงสร้างของชั้นเรียนที่จะช่วยให้นักเรียนได้พัฒนา

4) ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร (Knowledge of the Curriculum)

ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นเรื่องสำคัญ อันได้แก่ ความคิดที่อยู่เบื้องหลังหลักสูตรและวิธีการที่แนวคิดเหล่านั้นมาสัมพันธ์กับระดับการศึกษาการตระหนักเกี่ยวกับแหล่งของการชี้แนะ

(awareness of coaching resources) ผู้ชี้แนะต้องการความรู้เฉพาะเกี่ยวกับวัสดุที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เอกสารและแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่จะช่วยให้ครูเข้าใจวิธีการสอน

5) ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการชี้แนะ (Knowledge of the Practice of Coaching)

ผู้ชี้แนะจำเป็นต้องรู้ยุทธวิธีและโครงสร้างของการชี้แนะ เช่น การประชุมก่อนและหลังการสอน บทบาทการใช้คำถาม วิธีการฝึกปฏิบัติการสอน ทั้งด้านวัสดุ หลักสูตร งานของนักเรียน บทสนทนาในชั้นเรียน การให้คำแนะนำ/ติชมแผนการสอน ผู้ชี้แนะต้องเข้าใจบทบาทต่างๆ ในการชี้แนะในห้องเรียน ตัวอย่างเช่น ผู้ชี้แนะสามารถวางแผนบทเรียนร่วมกันกับครูได้ การสอนคู่กันกับครู หรือบันทึกการอภิปรายในชั้นเรียน

สรุปทักษะสำคัญที่โค้ชควรมี ได้แก่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่สามารถสื่อสารกับผู้อื่น ได้ทั้งในฐานะผู้ฟังและผู้พูด มีทักษะการรับฟังอย่างอย่างลึกซึ้ง การสังเกตและการถามที่ทรงพลัง การสะท้อนคิด รวมถึงความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบการโค้ช และเทคนิควิธีการโค้ช ที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการในการพัฒนาผู้ที่รับการโค้ช เพื่อให้ผู้รับการโค้ชเปิดตัวเปิดใจสามารถก้าวจากปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ในการทำงานกับครู ผู้ชี้แนะหรือโค้ชควรมีทักษะและความรู้เฉพาะด้วย ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Knowledge) เพื่อให้การโค้ชประสบผลดีขึ้น เนื่องจากความเชี่ยวชาญในเนื้อหาดังกล่าว จะมีส่วนสำคัญที่ทำให้การหนุนนำต่อเนื่อง หรือการโค้ชประสบความสำเร็จ แต่ไม่จำเป็นว่า ผู้โค้ชจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาหรือชำนาญกว่าผู้รับการโค้ชเสมอไป

2. การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.1 **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21** โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านความก้าวหน้าทางวิทยาการ มีการพัฒนาสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ๆ และนวัตกรรม ระบบเศรษฐกิจโลกมีการแข่งขันอย่างรุนแรงและความร่วมมือในระดับโลก ภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและการบริการต่างๆ ได้ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม แทนการใช้แรงงานแบบเดิมๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น รวมทั้งการดำรงชีวิตที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การเตรียมคนให้มีความรู้และทักษะใหม่ให้รับและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ และดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพตามบริบท จึงจะประสบความสำเร็จ การศึกษาและการเรียนรู้จึงมีบทบาทสำคัญในการเตรียมคนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21

ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) ได้พัฒนากรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นองค์รวมทั้งผลการเรียนรู้ของนักเรียนและระบบสนับสนุนการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กรอบความคิดนี้ คือผลลัพธ์สุดท้าย เป็นสิ่งที่นักเรียนควรได้รับ ทั้งในแง่ความเชี่ยวชาญในวิชาแกน แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เคน เคย์ ประธานภาคีฯ ได้ระบุไว้ว่า

วิชาแกน ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่าน และภาษาสำคัญของโลก คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง ศิลปะ ส่วน**แนวคิดที่สำคัญในศตวรรษที่ 21** ได้แก่ จิตสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง ด้านสุขภาพ และด้านสิ่งแวดล้อม

สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 ทักษะหลักๆ ได้แก่

1) **ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills)** เป็นทักษะที่มีจุดเน้น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) (2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) และ (3) การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration) กล่าวคือ ในการจัดการเรียนรู้ นอกเหนือจากการพัฒนาผู้เรียนด้าน

ความรู้ในเนื้อหาวิชา ยังจำเป็นต้องพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้โดยการสร้างความรู้ รู้จักคิด รู้จักแก้ปัญหา สื่อสาร ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รวมทั้งรู้จักใช้สิ่งที่ได้เรียนให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์

2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (Information, Media and Technology, Skills) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ (Information Literacy) (2) ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ (Media Literacy) (3) ความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communications and Technology Literacy) กล่าวคือ จะต้องมีการพัฒนาให้นักเรียนใช้เทคโนโลยีเป็นเพื่อเรียนรู้เนื้อหาตามสาระวิชา สามารถสืบค้นข้อมูลและเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีวิจารณญาณในการเลือกใช้อ้างอิงข้อมูลข่าวสาร สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจนถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อผลิตความรู้ สร้างผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่

3) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) (2) ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง (Initiatives and Self-direction) (3) ทักษะทางด้านสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-cultural) (4) การเพิ่มผลผลิตและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (productivity and accountability) และ (5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) กล่าวคือ การจัดการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนฝึกการเป็นผู้นำ มีจริยธรรม รู้จักรับผิดชอบ มีความสามารถในการปรับตัว รู้จักเพิ่มพูนประสิทธิผลของตนเอง มีทักษะในการเข้าถึงคน มีความสามารถในการชี้นำตนเอง รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม (เคน เคย์, 2554) “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: สำคัญอย่างไร คืออะไร และจะทำสำเร็จอย่างไร” ใน Bellanca & Ron Brandt, editors ; 2010) แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, 2554

คริส ดีดี ใน Bellanca & Ron Brandt บรรณาธิการ; 2010 แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, 2554) ได้ “เปรียบเทียบกรอบความคิดสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” ว่า การสอนในศตวรรษที่ 20 นำเสนอทักษะการแก้ปัญหาแบบนามธรรมโดยตัดการประยุกต์ใช้ออกไป การนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงจึงเป็นเรื่องยาก เป้าหมายสูงสุดของการการศึกษาในศตวรรษที่ 20 เป็นเพียงการเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหาซ้ำซากที่ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ไม่ได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาวิธีการตัดสินใจอย่างผู้เชี่ยวชาญและไม่รู้จักวิธีพิจารณาคิดว่า จะทำอะไรหากสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ไม่อาจใช้วิธีการมาตรฐานได้ การฝึกทักษะการสื่อสาร ก็เน้นการสื่อสารแบบเจอกันซึ่งๆหน้า ไม่ค่อยได้พัฒนาทักษะในการติดต่อผ่านสื่อกลางและการทำงานร่วมกันผ่านโลกเสมือน โดยได้เสนอว่า นักเรียนต้องใช้เทคโนโลยีให้เป็นเพื่อเรียนรู้เนื้อหาและทักษะ จะได้รู้จักวิธีการเรียนรู้ การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา การใช้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร การผลิตนวัตกรรม และการร่วมมือทำงาน และกล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียนเป็นแนวทางแบบศตวรรษที่ 20 ใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการสอนแบบเก่า เพิ่มการถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเว็บ แต่ยังไม่ได้ใช้อย่างเต็มที่เพื่อแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และตีความทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการทำงานและการใช้ชีวิตของศตวรรษใหม่ และระบุว่า หลักสูตรปัจจุบัน ว่ามีเนื้อหามาก ความท้าทายคือ ต้องเลือกเนื้อหาส่วนใดเพราะอะไร เพื่อเหลือเวลาให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะแห่งศตวรรษจนเชี่ยวชาญ วิธีการสอนที่ดีขึ้นจะทำให้เรียนรู้ได้เร็วและจำได้แม่น

2.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

Richard Du Four (อ้างถึงใน วิจารณ์ พานิช, 2555) ซึ่งได้ทำงานวิจัยพัฒนาและส่งเสริม PLC มาตั้งแต่ ค.ศ. 1998 กล่าวโดยสรุปว่า PLC คือ เครื่องมือในการดำรงชีวิตที่ดีของครูในยุคศตวรรษที่ 21 ที่การเรียนรู้ในโรงเรียน (และมหาวิทยาลัย) ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง ห้องเรียนต้องเปลี่ยนจากห้อง

สอนมาเป็นห้องทำงาน (studies) ซึ่งหัวใจของการเปลี่ยนแปลง คือ เปลี่ยนการเรียนรู้จากครูผู้สอน (Learning by attending lecture/teacher) มาเป็นเรียนรู้จากการลงมือทำ (Learning by doing) มองอีกมุมหนึ่ง PLC คือเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน (Community) ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับ “ปฏิรูปการเรียนรู้” เป็นการปฏิรูปที่ “เกิดจากภายใน” คือ ครูร่วมกันดำเนินการเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษา ดำเนินคู่ขนาน และเสริมแรงกันทั้งจากภายในและจากภายนอก

ริชาร์ด ดูโพรและรีเบ็กคา ดูโพร (ใน Bellanca & Ron Brandt บรรณาธิการ; 2010 แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, 2554)) กล่าวถึง “บทบาทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อความก้าวหน้าของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” ว่า ถ้าจะสร้างความสำเร็จให้แก่นักเรียนให้ได้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะต้องปรับเปลี่ยนโรงเรียนและเขตการศึกษาของตนให้กลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือ PLC โดยทางภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เรียกร้องให้จัดระบบโรงเรียนให้กลายเป็น “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูที่สามารถสร้างห้องเรียนตามโมเดลซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษใหม่ได้ดีที่สุด การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนโรงเรียนแบบเดิมไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ (1) จากครูสอนหนังสือและนักเรียนหนังสือ เป็น ให้การสอนเป็นการเรียนรู้ และต้องรับประกันว่า นักเรียนทุกคนต้องได้เรียนรู้ (2) จากการทำงานเป็นอิสระของครู เป็นการร่วมมือทำงานของครู (3) จากโรงเรียนที่ทำหน้าที่ได้ดีที่สุดเมื่อเชตมอบอิสระให้ดูแลจัดการเอง เป็น โรงเรียนจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดเมื่อทำงานภายใต้เป้าหมายและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน โรงเรียนมีอิสระที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ(4)จากครูที่ไม่มีอำนาจควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ เป็น ความพยายามของครูไม่ว่าโดยบุคคลหรือหมู่คณะเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งได้ชี้ถึงความสำคัญว่า การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อพฤติกรรมใหม่ กลายเป็น “เรื่องปกติทำกัน” หรือจะบังเกิดผลต่อเมื่อกระบวนการใกล้เคียงสิ้นสุด รวมทั้งอธิบายว่า พฤติกรรมสำคัญที่โรงเรียนกำลังมองหาเพื่อเปลี่ยนไปสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ครูทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานมากกว่าฉายเดี่ยว ต้องมีส่วนร่วมในการระบุมหาสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ต้องแก้ปัญหาเหล่านั้นและตอบคำถามด้วยการผลิตความรู้ที่แบ่งปันกันได้ และแนวปฏิบัติที่เป็นไปได้ทั้งในและนอกโรงเรียนหรือเขตการศึกษา เมื่อพฤติกรรมนี้เป็นบรรทัดฐาน ความท้าทายต่อไป คือการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตแก่นักเรียน

นอกจากนี้ ริชาร์ด ดูโพร ได้ให้ข้อคิดสำหรับแนวทางการปฏิบัติว่า การนำกรอบแนวคิดเรื่องทักษะแห่งศตวรรษใหม่นั้น เขตการศึกษาไม่ควรใช้วิธีแบบเดิม คือได้รับเอกสาร และให้นักการศึกษา/ครู เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการสักครั้งหรือสองครั้งเพื่อให้เห็นในภาพรวม แต่ควรเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่นักการศึกษา/ครูรวมตัวกันอภิปรายเชิงลึกให้มั่นใจได้ว่านักเรียนทุกคนได้เข้าถึงความรู้และทักษะชุดเดียวกันได้ ไม่ว่าจากครูคนใด และได้ตั้งข้อสังเกตว่า การขับเคลื่อนโรงเรียนแบบเก่าเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ไม่ใช่ว่าจะไม่เผชิญข้อขัดแย้งปัญหาอุปสรรค แต่สามารถดำเนินการแก้ไขข้อขัดแย้งได้ หากมีความพยายาม ความยืดหยุ่น และร่วมมือกัน ซึ่งไมเคิล ฟูลัน (2554) (อ้างถึงในริชาร์ด ดูโพร) ได้ยืนยันว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้กลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูป และมัลคอล์ม แกลดเวลล์(2554) (อ้างถึงในริชาร์ด ดูโพร) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของแนวคิดเรื่องชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไม่ได้จำกัดแค่ในโรงเรียนแต่ละแห่งเท่านั้น แต่สามารถเป็นบรรทัดฐานสำหรับหน่วยงานที่ใหญ่กว่าได้

ชุมชนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนและเร่งกระบวนการของชุมชนได้ ตัวอย่างเช่นเพื่อสังเกตวิธีการสอนของครูคณิตศาสตร์เก่งๆ ผ่านเว็บไซต์ และการเข้าถึงบทเรียนทุกรายวิชา แผนการสอน และวิธีการประเมินฯลฯ

วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความร่วมมือ ซึ่งก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์ของสิงคโปร์ในการเตรียมระบบการศึกษาเพื่อเตรียมประเทศให้พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยเชื่อว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และได้มีการตั้งชุมชนฯ ในโรงเรียนนำร่อง Teach Less Learn More : TLLM เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกเพื่อผลักดันขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวโน้มว่า ชุมชนฯ จะมีแนวโน้มกลายเป็น “คลังสมอง” สำหรับการสร้างความแตกต่าง นำเสนอสิ่งสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่แท้จริง (โรบิน โฟการ์ตี้ และไบรอัน เอ็ม ฟิท “วิสัยทัศน์ของสิงคโปร์: สอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น” ใน Bellanca & Ron Brandt บรรณาธิการ; 2010 แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, 2554)

Talbert (2010) ได้ระบุว่า การขยายตัวของ PLCs แสดงถึงการยอมรับที่ดีว่า PLCs มีผลต่อความสำเร็จของนักเรียน แต่การขยายตัวของ PLCs ก็พบปัญหาอุปสรรค เนื่องจากความเข้าใจที่ไม่ลึกซึ้งพอของผู้บริหารสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา การมีนโยบาย แผนและวิธีการแบบเดิมๆ หรือแบบราชการเป็นอุปสรรคสำคัญ และได้เสนอว่า เงื่อนไข 4 ประการที่จะทำให้ PLCs ดำเนินการได้ดี มี 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือของครูในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ครูต้องไม่ถือว่าการจัดการเรียนการสอนของตนเป็นเรื่องส่วนตัว แต่แลกเปลี่ยนกัน 2) การเน้นที่ตัวนักเรียนและความสำเร็จของนักเรียน ครูร่วมมือกันประเมินนักเรียนแบบ Formative Assessment และผลงานนักเรียน ฯลฯ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียนมากที่สุด 3) การเข้าถึงแหล่งความรู้ได้กว้างขวางและหลากหลาย ตัวอย่าง เช่น กลุ่ม PLCs ที่กระตือรือร้นจะค่อยเรียนรู้และสร้างเครือข่ายกับนักวิชาการในมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ ภายในหรือภายนอกโรงเรียนที่จะปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 4) ความรับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จของนักเรียน กัน ความรับผิดชอบในรูปแบบที่รวมศูนย์อำนาจมักจะเน้นการเพิ่มคะแนนระยะสั้น ซึ่งจะมีส่วนทำให้ PLCs อ่อนกำลังลง และได้อธิบายว่า การสร้าง PLCs ที่ใช้กระบวนการแบบทางการ (Bureaucratic Pattern) และการใช้รูปแบบความเป็นวิชาชีพ (Professional Approaches) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงมีรูปแบบและกระบวนการแตกต่างกันออกไป และจะให้ผลแตกต่างซึ่งการใช้รูปแบบความเป็นวิชาชีพในการพัฒนา PLCs ก็ไม่ได้หมายความว่า ครูทุกคนจะพร้อมที่จะรับทั้งหมด โดยสามารถจำแนกครูเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มครูที่กระตือรือร้นและพร้อมรับการพัฒนาทางวิชาชีพที่จะเปลี่ยนแปลงและทำงานร่วมกับเพื่อนครู ซึ่งต่อมายอมรับว่าเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีค่ามากในอาชีพ กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ยินยอมให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ถึงแม้จะไม่เชื่อมั่นเรื่องการจัดสรรเวลาที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนครู และกลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มที่ขอรอดูผลอยู่ห่างๆ ก่อน แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปก็พร้อมจะเข้าร่วมกิจกรรม

Talbert ได้สรุปว่า การสร้าง PLCs ไม่ใช่เป็นแค่การรวมตัวของครู แต่ยังช่วยให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน และช่วยให้นักวิชาชีพระดับต่างๆ ร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ช่วยเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบราชการมาเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพ โดยยังใช้ทรัพยากรจากทางการได้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมดังกล่าวที่ใช้ PLC ต้องอาศัยเวลา และการขับเคลื่อนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูที่เข้มแข็งทั้งระบบ

สำหรับไทย ซึ่งก็มีความท้าทายต่อระบบการศึกษาในการเตรียมนักเรียนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช (2557) ได้บรรยายไว้ตอนหนึ่งว่า ครูซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น ครูจะต้องเปลี่ยนนำหน้าการสอนที่เน้น Training มาสู่ Learning ครูต้องฝึกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยครูต้องรู้ถึงลักษณะเด็กในศตวรรษที่ 21 เข้าใจแนวคิดของผู้เรียนและสาระวิชาที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ ครูจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอน (Teacher) มาเป็นโค้ช (Coach) หรือครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน (Learning facilitator) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้

โดยสร้างความรู้จากการลงมือปฏิบัติ(Learning by Doing)และเกิดทักษะในการดำรงชีวิต ครูต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมความเป็นครูจากครูเดี่ยวมาเป็นครูทีม เป็นทีมเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ ครูจะต้องปรับตัวมากซึ่งเป็นเรื่องยาก จึงต้องมีตัวช่วย Professional Learning Community: PLC ซึ่งก็คือการรวมตัวของครูประจำการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานที่ครู นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ของครูและนักเรียนต้องไปด้วยกันอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เปรียบเสมือนวงล้อจักรยาน 2 วงและการเรียนรู้ที่ทรงพลังคือ นักเรียนต้องเรียนแบบ Project-Based Learning (PBL) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในมิติที่ลึก เพราะนักเรียนมีโอกาสประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากห้องเรียนเข้ากับสถานการณ์ จริงในชีวิต มีโอกาสร่วมกิจกรรมระยะยาวทำให้ได้จดจ่อกับเรื่องนั้นและได้ร่วมมือกับทีมงาน และครูต้องจัดการเรียนรู้แบบนี้เป็น (วิจารณ์ พานิช, 2555)

โดยสรุป การจัดการเรียนรู้ต้องเป็นไปเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงชีพในศตวรรษที่ 21 ซึ่งรวมทั้งด้านวิชาแกนที่สำคัญ และให้มีแนวคิดหลักสำคัญ คือ การมีจิตสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง ด้านสุขภาพ และด้านสิ่งแวดล้อม และพัฒนาทักษะสำคัญๆ ซึ่งได้แก่ 1) **ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม** ที่มีจุดเน้น 3 ด้าน ได้แก่ (ก) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ข) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา และ (ค) การสื่อสารและความร่วมมือ 2) **ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี** และ 3) **ทักษะชีวิตและการทำงาน** ได้แก่ (ก) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) (ข) ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง (ค) ทักษะทางด้านสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (ง) การเพิ่มผลผลิตและความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ และ (จ) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

การที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่นักเรียนให้ได้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโรงเรียนและเขตการศึกษาให้กลายเป็น**ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือ PLC** PLC เป็นการรวมตัวแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของครูและนักวิชาการที่เน้นไปที่ตัวนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การรวมตัวและร่วมมือการพัฒนาของครูทางวิชาชีพขึ้นเป็นชุมชนทางวิชาชีพเป็นที่ยอมรับและขยายตัวไปกว้างขวาง แต่การพัฒนา PLC นี้อาศัยเวลา ความเข้าใจในหลักการที่แท้จริง และควรเคลื่อนให้เป็นระบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างได้ผลในระบบการศึกษา ดังความพยายามของสิงคโปร์ที่ตั้งเป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์ของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

บทที่ 3

รูปแบบและวิธีการดำเนินการหนุนนำในพื้นที่

โครงการชุดวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องนี้ มีทั้งจุดมุ่งหมายที่ต้องการเรียนรู้ตัวกระบวนการหนุนนำหรือการโค้ชและผลลัพธ์จากกระบวนการ ในบทนี้จึงสังเคราะห์สาระเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการกระบวนการโค้ชที่ดำเนินงานในแต่ละพื้นที่ /จังหวัด 9 จังหวัด โดยเริ่มต้นจากรอบแนวคิดและหลักการของการโค้ช เทคนิคและวิธีการโค้ช ขั้นตอนการโค้ช รวมทั้งบทบาทของโค้ช โดยมีเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

หลักการที่ใช้เป็นกรอบใหญ่ของการโค้ชในทุกพื้นที่เหมือนกัน คือการพัฒนาครูที่ใช้กระบวนการชี้แนะ สนับสนุนให้ครูค้นพบวิธีการพัฒนาตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช/ครู เพื่อให้ผู้รับการโค้ชเปิดใจรับข้อมูลใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายใหม่ สร้างเป้าหมายและวางแผนร่วมกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช แต่มีรายละเอียดของแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

คณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (ภูเก็ต) และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (เพชรบุรี) กำหนดแนวคิดที่ใช้ดำเนินการไว้ก่อน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตจะใช้ความรู้ในเนื้อหาทฤษฎีการสอนและเทคโนโลยี (Technological Pedagogical Content Knowledge) และกำหนดทักษะในการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นเป้าหมาย ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีได้นำหลักการนิเทศแบบกัลยาณมิตร หลักการเพาะพันธุ์ปัญญา และแนวคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มาสร้างเป็นตัวแบบทางความคิดของระบบหนุนนำต่อเนื่องและฝึกครูให้ใช้ความคิดเชิงระบบเพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และฝึกให้ครูใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน (Mutual Coaching) เพื่อให้ครูได้นำไปใช้การจัดการเรียนรู้เต็มรูปแบบในบริบทของโรงเรียน

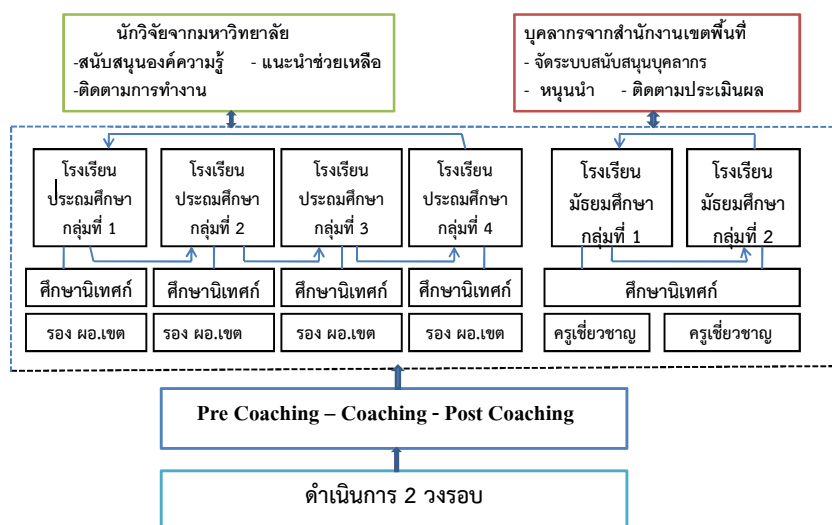
นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ใช้หลักการ วิธีการโค้ช ขั้นตอนการดำเนินงานมาเป็นกรอบแนวคิด จังหวัดนครนายก (โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแห่งองค์กรฯ) ใช้แนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และในกระบวนการดำเนินการโค้ชเป็นขั้นตอนการหนุนนำตามวงจรAPICR (Assessment, Create the Plan, Implement the Plan, Coaching and Mentoring, Revise the Plan) จังหวัดลพบุรี (โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี) ใช้หลักการ ของ Cognitive Coaching การโค้ชทางปัญญา ซึ่งให้ความสำคัญกับความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงภายในกระบวนการคิดจะเปลี่ยนพฤติกรรมภายนอก ทางจังหวัดจันทบุรี(โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี) และสมุทรสงคราม (โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยมหิดล) ก็ระบุเรื่องการโค้ชทางปัญญาไว้ด้วยเช่นกัน แต่ทางคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยมหิดล ได้รวมเรื่องขั้นตอนการโค้ชโดยใช้ ADAPT Model ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ประเมินศักยภาพ พัฒนาแผนการพัฒนาตนเอง ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และการสะท้อนคิดในภาพรวมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ส่วนทางจังหวัดเลย (โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย) เน้นขั้นตอนการดำเนินงานเป็นกรอบแนวคิดหลัก โดยระบุไว้ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนัก วางแผนร่วมกัน การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับจังหวัดจันทบุรี (โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี) ลำปาง (โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง) และกำแพงเพชร (โดยคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร) ใช้วิธีการโค้ช มากำหนดเป็นกรอบ เช่น ใช้

การโคชระหว่างกลุ่ม peer coaching การเรียนรู้ร่วมกันของครู (ดูรายละเอียดการกำหนดกรอบแนวคิดของแต่ละมหาวิทยาลัย/พื้นที่ ในตารางที่ 3.1)

2. รูปแบบ วิธีการและกระบวนการหนุนนำครู (Coaching Model)

ในกระบวนการหนุนนำครู หรือ Coaching คณะนักวิจัยทุกมหาวิทยาลัยเริ่มต้นดำเนินงานด้วยการทำความเข้าใจกับผู้อำนวยการเขตพื้นที่ เพื่อเลือกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และผู้อำนวยการโรงเรียน ที่เต็มใจเข้าร่วมโครงการ จากนั้นคณะนักวิจัยได้ศึกษาสภาพบริบทของโรงเรียนและความต้องการของครู การเตรียมความพร้อมของครูในด้านต่างๆ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์และวิธีการที่ใช้ในกระบวนการโคช หรือการจัดการเรียนการสอน

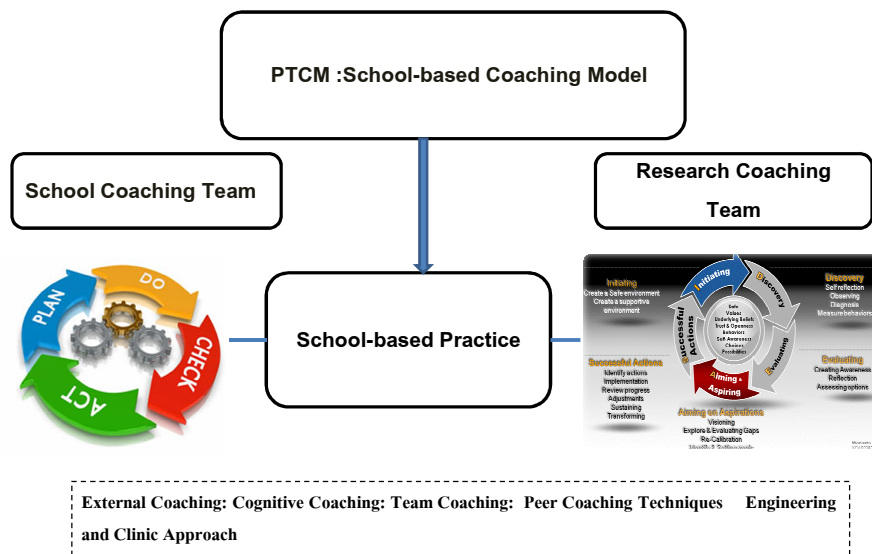
ส่วนรูปแบบและกระบวนการหนุนนำที่คณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยใช้มีจุดเน้นและวิธีการที่เหมือนกัน และแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ คณะนักวิจัยมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ใช้รูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ กล่าวคือ ที่จังหวัดบุรีรัมย์ใช้รูปแบบวิธีการให้โรงเรียนสลับการโคช โดยแบ่งเป็นกลุ่มโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนในระดับประถมศึกษา แบ่งเป็น 4 กลุ่ม มีทีมโคช ที่ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนที่ถูกโคช แต่ละกลุ่มโรงเรียนพัฒนารูปแบบการโคชของตนเอง สำหรับระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โรงเรียน ทีมโคชประกอบด้วย ครูที่เชี่ยวชาญในสาขาวิชา คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่ได้รับการโคช คณะนักวิจัยเน้นเรื่องการส่งเสริม และติดตามประเมินผลงาน (ดูแผนภาพที่ 3.1)



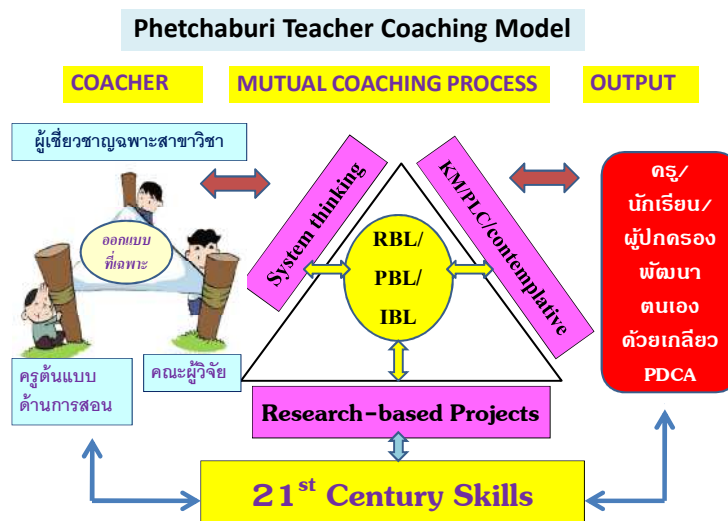
แผนภาพที่ 3.1 รูปแบบการหนุนนำ(Coaching Model) จังหวัดบุรีรัมย์

สำหรับภูเก็ต วางรูปแบบการดำเนินการโคชเป็น 2 ระดับ คือ ระดับโรงเรียน (SCM) มีการดำเนินการโคชโดยทีมหนุนนำต่อเนื่อง ซึ่งผ่านการการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้กับครูในการออกแบบและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ ดำเนินการ Micro Teaching และ AAR อย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง และระดับส่วนกลาง/จังหวัด (PTCM) ดำเนินการโดยทีมหนุนนำส่วนกลาง ประกอบด้วย คณะนักวิจัยผู้บริหารโรงเรียน อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้เชี่ยวชาญ ทำหน้าที่ลงพื้นที่นี้เทศร่วมกับทีมระดับ SCM ติดตามความก้าวหน้า และจัดกระบวนการสะท้อนคิด เพื่อติดตามประเมินผลงาน (ดูแผนภาพที่ 3.2 และแผนภาพรวมในภาคผนวก ก-5)

แผนภาพที่ 3.2 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ภูเก็ต



ที่จังหวัดเพชรบุรี คณะนักวิจัยเริ่มต้นการโค้ชเต็มรูปแบบกับโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ 1 โรง กับครู 18 คน ทั้ง 8 สาระวิชา เพื่อสร้างครูแกนนำให้มีทักษะการโค้ช (เป็นครูโค้ช) ในกระบวนการโค้ชกับโรงเรียนขนาดใหญ่นี้ ใช้ทีมโค้ชประกอบด้วย นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัย ซึ่งครูโค้ชได้ดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พร้อมๆกับเพื่อนครูในโรงเรียน ใช้กระบวนการMutual Coaching ระหว่างครู ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ใช้โครงงานเป็นฐาน PBL โดยให้โรงเรียนที่ทดลองนี้เป็นฐานในการขยายไปยังโรงเรียนอื่น โดยครูโค้ชได้ร่วมกับคณะนักวิจัยทำหน้าที่ขยายผล (ดูแผนภาพที่ 3.3)

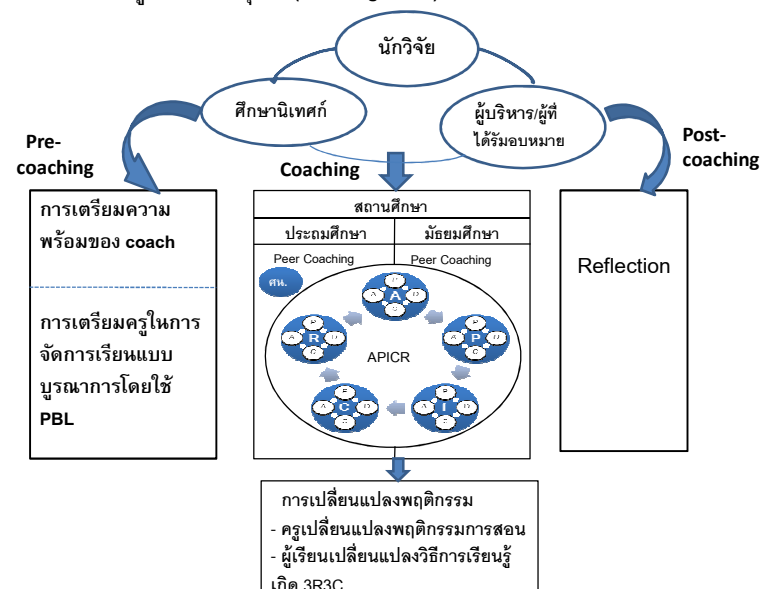


แผนภาพที่ 3.3 รูปแบบการหนุนนำ(Coaching Model) เพชรบุรี

จังหวัดนครนายก ในระดับประถมศึกษา คณะนักวิจัยใช้วงจร APICR เป็นแนวทางการโค้ช และได้ใช้ทั้งการโค้ชภายนอกและภายในโรงเรียน การโค้ชภายในโรงเรียน ทีมโค้ชได้แก่ครูที่ได้รับมอบหมาย และหรือผู้บริหารโรงเรียน (ถ้ามี) ศึกษาเทคนิคที่ประจำโรงเรียน ส่วนนักวิจัยเป็นโค้ชภายนอกให้คำแนะนำทาง

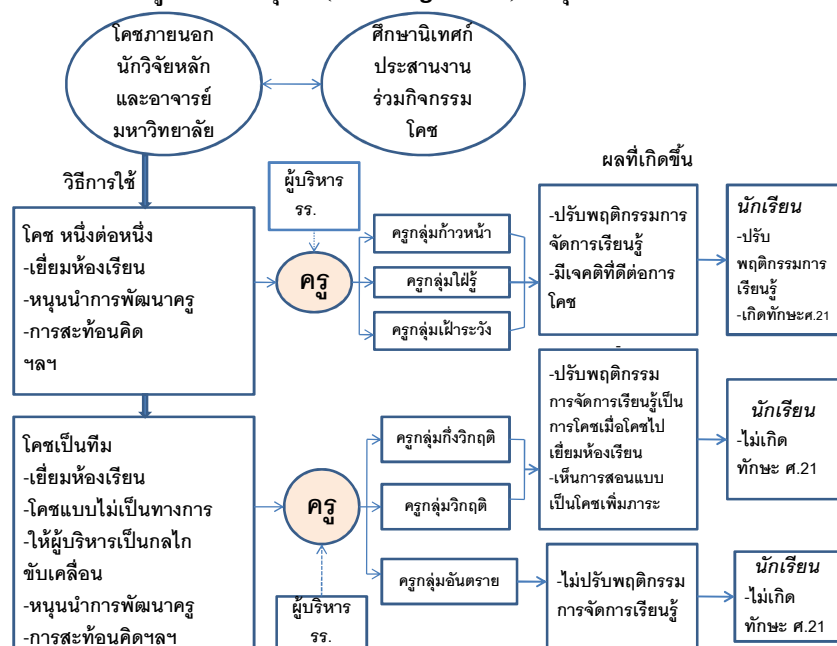
วิชาการและติดตามผลการดำเนินงาน ส่วนระดับมัธยมศึกษา เน้นการนิเทศภายในโดยเพื่อนชี้แนะในกลุ่มสาระเดียวกันและ/หรือ ผู้บริหาร/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย และทีมคณะนักวิจัยเป็นโค้ชภายนอกและร่วมกับศึกษานิเทศก์ ในบางครั้ง การโค้ชภายในโรงเรียนเป็นแบบเพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching) โค้ชภายนอกจะลดบทบาทลงเมื่อโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการโค้ชภายในโรงเรียน และเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ใช้โครงงานเป็นฐาน PBL ครูทำการประเมินตนเองระหว่างการจัดการเรียนการสอน และทีมโค้ชภายนอกร่วมติดตามและประเมิน

แผนภาพที่ 3.4 รูปแบบการหนุนหน้า (Coaching Model) นครนายก

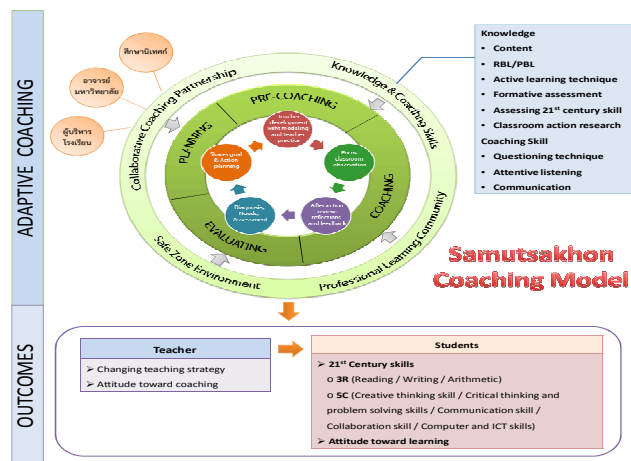


จังหวัดลพบุรี คณะนักวิจัยและอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญในสาระวิชาที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่เป็นโค้ชภายนอก และโค้ชตรงไปยังครูในโรงเรียน มีศึกษานิเทศก์ร่วมในการดำเนินงานทั้งในแง่การประสานงานกับโรงเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมการโค้ช ในการโค้ชเน้นการโค้ชทางปัญญา ได้วางแผนระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช เพื่อให้ได้แผนการทำงานร่วมกัน การโค้ชจากโค้ชภายนอกใช้วิธีการต่างๆ เช่น การเยี่ยมห้องเรียน การสังเกตการณ์การสอน การฟัง การชม การสะท้อนคิด เพื่อให้ครูได้พบวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง และการโค้ชครูนั้นก็ใช้วิธีการแตกต่างกันตามกลุ่มครูที่พบ คือ โค้ชหนึ่งต่อหนึ่ง หรือโค้ชเป็นกลุ่มทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา (ดูแผนภาพที่ 3.5 และดูแผนภาพรวม ก-6 ในภาคผนวก)

แผนภาพที่ 3.5 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ลพบุรี



จังหวัดสมุทรสาคร คณะนักวิจัยและอาจารย์มหาวิทยาลัย รวมทั้งศึกษานิเทศก์จำนวนไม่มาก ทำหน้าที่เป็นโคชภายนอก ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้ กระบวนการโคช มีทั้งการสังเกตการณ์การสอนในชั้นเรียน การจัดกระบวนการ AAR การโคชในโรงเรียนบางแห่ง ใช้รูปแบบเพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching) และได้สร้างครูแกนหลัก (Master Teacher) ที่สามารถให้คำปรึกษาแก่เพื่อนครู และเป็นต้นแบบขยายผลวงกว้าง แต่ในบางโรงเรียน ใช้การโคชเป็นรายบุคคลขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน มีเป้าหมายที่จะสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน (ดูแผนภาพที่ 3.6)



แผนภาพที่ 3.6 รูปแบบการหนุนนำ Coaching Model) สมุทรสาคร

จังหวัดกำแพงเพชร คณะนักวิจัยและศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็นโคชภายนอก มีบทบาทในการให้คำแนะนำครูในการออกแบบการเรียนการสอน ให้ความรู้เรื่องการสอนที่ใช้ PBL เป็นฐาน การสอนแบบ Active Learning และจัดให้มีการโคชภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่ครูและนักเรียนมีน้อย เป็นแบบเพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching) ให้ครูร่วมกันวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนมัธยมศึกษา การโคชเน้นให้ครูร่วมกันออกแบบการสอนแนว PBL และบูรณาการข้ามสาขาวิชา (ดูแผนภาพ ก-1 ในภาคผนวก)

จังหวัดเลย คณะนักวิจัยร่วมกับรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์ ทำหน้าที่เป็นโค้ชภายนอก ให้ความรู้ในการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ PBL เป็นฐาน เตรียมความพร้อมของครูให้มีทักษะการโค้ช การวัดผล และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดให้มีทีมโค้ชภายในโรงเรียนซึ่งได้แก่ (ผู้บริหารโรงเรียน หรือครูแกนนำในโรงเรียนทำหน้าที่โค้ชครูและประสานงานกับโค้ชภายนอก โค้ชภายในโรงเรียน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มครูสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง ส่วนโค้ชภายนอกจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโค้ชภายในโรงเรียนและกลุ่มครู อย่างน้อยเฉลี่ยเดือนละครั้ง (ดูแผนภาพ ก-8 ในภาคผนวก)

จังหวัดลำปาง ใช้การรวมกลุ่มครูเป็นวง PLC คณะนักวิจัยร่วมกับศึกษานิเทศก์ และครูแกนนำ จัดกิจกรรมเพื่อฝึกฝนครู ในการใช้ทักษะการเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง การฟังอย่างตั้งใจ การสะท้อนคิดการบันทึก การดำเนินการโครงการนี้ใช้ประเด็นเรื่อง “การจัดการของเหลือเป็นศูนย์” เป็นเนื้อหาหลักของหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการและโรงเรียนนำไปจัดการเรียนการสอนแบบPBL จากนั้นให้ครูได้นำประสบการณ์การจัดการเรียนรู้แบบPBL มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองและนักเรียน (ดูแผนภาพ ก-7 ในภาคผนวก)

(ดูรายละเอียดกระบวนการหมุนนำของทุกโครงการ/พื้นที่ในตารางที่ 3.1 ประกอบ)

สำหรับประเภท/วิธีการที่ใช้ในการหมุนนำหรือการโค้ชนั้น มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เน้นการหมุนนำ/การโค้ชทางปัญญา (Cognitive Coaching) เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะทางสติปัญญาจนถึงระดับที่ครูสามารถกำกับ วิเคราะห์และประเมินตนเองได้ โดยนักวิจัยที่เป็นโค้ชช่วยเหลือครูในการวางแผนการสอน การสะท้อนการเรียนรู้และการนำไปใช้ รวมทั้งใช้วิธีการหมุนนำเชิงเทคนิค(Technical Coaching) โดยโค้ชไปสังเกตการเรียนการสอนแล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในชั้นเรียน ซึ่งคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยที่มีการโค้ชตรงไปที่โรงเรียนใช้ทั้งสองเทคนิคนี้ ที่ปรากฏชัดเจน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี(ลพบุรี) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแห่งองครักษ์ (นครนายก) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล(สมุทรสาคร) และมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ขณะที่การโค้ชตรงไปที่โรงเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้โค้ชได้สะท้อนความเห็นแก่ครู และรูปแบบการหมุนนำแบบเพื่อนชี้แนะ(Peer Coaching) ซึ่งสนับสนุนให้ครูชี้แนะกันเองในโรงเรียนได้แก่ จังหวัดกำแพงเพชร ส่วนที่จันทบุรีที่ใช้รูปแบบให้โรงเรียนสลับการโค้ช ก็มีลักษณะแบบเพื่อนชี้แนะแต่เป็นผู้บริหารโรงเรียนชี้แนะกันเอง สำหรับเพชรบุรี นครนายก สมุทรสาคร ภูเก็ต และเลย ใช้รูปแบบที่คละกัน กล่าวคือ นอกจากมีการโค้ชตรงไปที่โรงเรียนในรูปแบบการหมุนนำ/การโค้ชทางปัญญาแล้ว ได้ใช้รูปแบบการโค้ชภายในโรงเรียนแบบเพื่อนชี้แนะด้วย สำหรับลำปาง ใช้รูปแบบการรวมกลุ่มครูเรียนรู้ร่วมกันเรียนรู้เป็นพื้นฐานความพยายามสร้างชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 3.1 รูปแบบและวิธีการหมุนนำต่อเนื่อง/การโค้ช ของ 9 จังหวัด

มหาวิทยาลัย/ จังหวัด	การเตรียมการ (Pre-coaching)	รูปแบบและกระบวนการโค้ช
กำแพงเพชร มรภ. กำแพงเพชร	-ศึกษาสภาพบริบทของสถานศึกษา(ใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต) -การวางแผนร่วมกันระหว่างโค้ชภายนอกและโค้ชภายใน เพื่อกำหนด -ประเด็นการโค้ช -การออกแบบการสอน -โค้ชภายนอก(นักวิจัย) -จัดการให้ความรู้ครูด้านการสอนแนว PBL	-โค้ชภายนอกสาธิตการสอน และสังเกตการสอน -เน้นให้มีการโค้ชภายในร.และการโค้ชระหว่างเพื่อนครู โดยลดบทบาทโค้ชภายนอก -โรงเรียนประถมที่มีครูน้อยนักเรียนน้อยงานมาก เน้นการโค้ชโดยครูร่วมกันวางแผนพัฒนาการสอนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ - ส่วนโรงเรียนที่มีครูและนักเรียนค่อนข้างมากและโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีครูที่มีความรู้และทักษะการสอน

	การสอนแบบบูรณาการ การสอน Active Learning และให้ครูออกแบบการสอนตามแนว PBL /บูรณาการ	การโค้ชเน้นให้ ครูร่วมกันออกแบบการสอนแนว PBL หรือบูรณาการ ข้ามวิชาที่สอน เป็นทีมหรือแยกสอนโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ
จันทบุรี มรภ.รำไพ พรรณี	-ศึกษาบริบทความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาชั้น พื้นฐานเขตพื้นที่ และมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น(จาก เอกสารและสัมภาษณ์) -การวางแผนร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่ และนักวิจัย เพื่อสร้างความเข้าใจก่อนเริ่มปฏิบัติงาน -กำหนดแนวทางพัฒนาครู -จัดworkshop จัดตปัญญา -ศึกษาดูงาน รร.ลำปลายมาศ	- การดำเนินงานแบ่งเป็น 2 วงรอบ -วงรอบที่ 1 คือการวางแผน พัฒนาครูตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน และคณะนักวิจัยติดตามประเมินผล -วงรอบที่ 2 ปรับปรุงแผนจากการติดตามผลและ ดำเนินการพัฒนาครูตามที่กำหนดใหม่และติดตามและ ประเมินผล - ใช้หลักการสลับการโคชระหว่างรร. -ในระดับประถมศึกษาใช้วิธีการแบ่งกลุ่มรร.ประถม ออกเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วย ทีมโคช ซึ่งได้แก่ รองผู้อำนวยการเขตประถมและผอ.รร.(ที่ ไม่ใช่รร. ที่ถูกโคช)และศึกษานิเทศก์ และมีรร.ที่ได้รับโคช 2-3 โรง -มัธยมศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ผอ. รร.ที่ไม่ใช่รร.ที่รับการโคช ครู เชี่ยวชาญสาขาวิชา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ อย่างละ 1 กลุ่มและรร. ที่ถูกโคช กลุ่มละ 2 โรง -แต่ละกลุ่มรร. ในระดับประถมศึกษาพัฒนา รูปแบบการโคช ได้แก่ TREE Model , CARE Model, PLORC Model และ ICU Model ส่วนมัธยมศึกษาใช้ รูปแบบPOP to C Model
นครนายก มศว.องครักษ์	-การเตรียมความพร้อมของโคชในด้าน การคิดเชิง ระบบ การวัดและประเมินผล การออกแบบการ เรียนรู้ และการสร้างความเข้าใจร่วมกับผู้บริหาร -การเตรียมความพร้อมของครูด้านการจัดการเรียนรู้ บนฐานความต้องการของผู้เรียน และการจัดกิจกรรม การเรียนรู้แบบบูรณาการที่ใช้โครงงานเป็นฐาน(PBL) และการประเมินตนเองของครู -ประเมินสถานภาพปัจจุบันและการวางแผนการ ดำเนินงาน	-นักวิจัยมีบทบาทในการเตรียมความพร้อมของโคชและ ความพร้อมของครู -ในกระบวนการโคชใช้วงจร APICR เป็นแนวทางการโคช -ระดับประถมศึกษา มีทีมโคชภายใน (ได้แก่ครูที่ได้รับ มอบหมาย และ/หรือผู้บริหารรร. (ถ้ามี)ศึกษานิเทศก์ (โคชภายนอกที่ประจำรร.) และนักวิจัยเป็นโคชภายนอก ให้คำแนะนำทางวิชาการและติดตามประเมินผลการ ดำเนินงาน -ในระดับมัธยมศึกษา ผู้หนุนนำภายใน เป็นเพื่อนครู ในกลุ่มสาระเดียวกันและ/หรือผู้บริหาร/ผู้ที่ได้รับ มอบหมาย โดยมีทีมวิจัยทำหน้าที่เป็นผู้หนุนนำ/โคช ภายนอก และร่วมกับศึกษานิเทศก์ (ถ้ามี) -การหนุนนำภายในรร.เน้นกระบวนการเพื่อนชี้แนะ Peer Coaching โดยครูออกแบบแผนการจัดการเรียน การเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนโดยเน้นการ เรียนรู้แบบบูรณาการที่ใช้โครงงานเป็นฐาน PBL -ในระหว่างการจัดการเรียนการสอนครูทำการประเมิน ตนเอง และรับการประเมินจากทีมโคช-คือ ผู้บริหาร ครู

		แกนนำ และนักวิจัย -นักวิจัยซึ่งเป็นโค้ชภายนอกสถาบันทบทวนเมื่อเห็นโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการโค้ชภายในรร.
เพชรบุรี มรภ.เพชรบุรี	-สำรวจความต้องการพัฒนาครูและนักเรียน บุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวน 94 คนประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระดับประถมและมัธยม ครูประจำสาระวิชา ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบในกลุ่มสาระต่างๆครูภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายครู พระสอนศีลธรรม นายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นสถานที่ตั้งของโรงเรียน ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ -เก็บข้อมูลโดยจัดเวทีระดมสมองประกอบด้วย Card technique และสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21	-เริ่มต้นทดลองการโค้ชเต็มรูปแบบกับโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ในภาคเรียนที่ 1/2556 กับครู 16 คน ทั้ง 8 สาระวิชา เพื่อสร้างครูแกนนำให้มีทักษะเป็น “ครูโค้ช” -ในกระบวนการหนุนนำ นักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาจากมหาวิทยาลัย จัด 5 กิจกรรมหลัก ในรร.นำร่องตามแนวคิดรูปแบบที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1)การฝึกครูให้เรียนรู้หลักความจริงของทฤษฎีระบบ 2) การฝึกครูประยุกต์ใช้การคิดเป็นระบบ เพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้มืออาชีพ (PLC) ของครู 3)การฝึกครูประยุกต์ใช้การคิดเป็นระบบเพื่อสร้าง PLC ในกลุ่มของนักเรียนและผู้ปกครอง 4)การฝึกครูใช้เทคนิคการชี้แนะซึ่งกันและกัน (Mutual Coaching) ใน PLC และ5)การฝึกครูในการนำเทคนิคการเรียนรู้แบบ PBL และ RBL รวมถึง R&D อย่างง่ายภายในแต่ละ PLC - ในกระบวนการทดลองในรร. นี้ ใช้เทคนิคการหนุนนำครูที่เรียกว่า ให้อาชีพชี้แนะซึ่งกันและกัน (Mutual Coaching) ภายใน (PLC) ลักษณะการโค้ชเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ ทั้งผู้เป็นหน้าที่โค้ช และผู้ถูกโค้ช แต่ละฝ่ายมีบทบาทซึ่งกันและกันใน 3 รูปแบบ คือ 1) การสะท้อนคิด 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา -ครูโค้ชได้ดำเนินการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองไปพร้อมกับเพื่อนครูในรร.เดียวกันและร่วมกับคณะนักวิจัยทำหน้าที่ขยายผลให้กับโรงเรียนอีก 21โรงเรียน (ประถม 14,มัธยม 7) ตาม 8 กลุ่มสาระวิชา
ภูเก็ต มรภ.ภูเก็ต	-สำรวจความต้องการของครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ นำมาสร้างโครงการพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหาร -ปรับพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของครูในโครงการให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันโดยการประชุมปฏิบัติการกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากมหาวิทยาลัย -ออกแบบและสร้างรูปแบบการหนุนนำอย่างต่อเนื่องระดับโรงเรียน (School Coaching Model:SCM) โดยครูและผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและบนฐานความพร้อมของโรงเรียน -พัฒนารูปแบบการหนุนนำอย่างต่อเนื่องระดับส่วนกลาง (Phuket Teacher Coaching Model : PTCM)ให้สอดคล้องกับบริบทของจังหวัด -วางแผนระบบติดตามผลและพัฒนาครู โดยมีจุดเน้น	รูปแบบการหนุนนำอย่างต่อเนื่องมี 2 ระดับ 1.ระดับSCM ที่ดำเนินการโดยทีมหนุนนำระดับโรงเรียน ซึ่งผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้กับครูในการออกแบบและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ ดำเนินการ Micro Teaching และ AAR อย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง 2.ระดับ PTCM โดยทีมหนุนนำส่วนกลาง ซึ่งประกอบด้วยทีมวิจัย ผู้บริหารโรงเรียน อาจารย์มหาวิทยาลัย และผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้า ลงพื้นที่นิเทศร่วมกับทีมระดับSCM ให้คำปรึกษาด้านการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ การให้คำชี้แนะแบบ Cognitive Coaching สังเกตการเรียนการสอนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการสะท้อนความคิด (Reflection) ใน 2 แบบ คือ Engineering Approach

	เพื่อสร้าง TPACK ใช้การนิเทศติดตาม มีการสะท้อนคิดระหว่างผู้รับการนิเทศกับทีมหนุนนำต่อเนื่องระดับโรงเรียน(SCM)และระดับส่วนกลาง(PTCM) -สร้างความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สพป. สพม.เขต14 โรงเรียนเครือข่าย และครูในโครงการ -เสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างการทำกิจกรรมสะท้อนความคิดในทุกช่วงของการดำเนินงาน ให้มีความสำคัญกับการมีความจริงใจต่อกัน -จัดเตรียมช่องทางการติดต่อสื่อสารกันผ่านทาง IT -สร้างเครื่องมือการวิจัยและพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ก่อน ระหว่าง หลังการดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 12 เครื่องมือ	ใช้เมื่อต้องการเพิ่มเติมหรือซ่อมแซม เช่น ให้กับครูที่สามารถระบุและสะท้อนสิ่งที่ตนต้องปรับปรุงได้ และ Clinical Approach ใช้เมื่อต้องการวินิจฉัยปัญหา เสนอข้อแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิด <u>ระดับ SCM</u> ใช้ PDCA 1) PLAN ประชุมครูในแต่ละกลุ่มสาระร่วมกันออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ทักษะเทคโนโลยีร่วมในชั้นเรียน 2) DO ครูร่วมกับทีมหนุนนำในโรงเรียนวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสถานศึกษา จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน(Problem-Based Learning)และจัดการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามแผนที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยการใช้คำถามที่เน้นกระบวนการคิดของนักเรียนการสร้างบรรยากาศให้นักเรียนกระตือรือร้นเข้าร่วมกิจกรรมค้นคว้า และเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ 3) CHECK จัด Micro Teaching ให้ทีมครูที่เป็นทีม SCM สะท้อนและเสนอแนะ ขณะปฏิบัติจริงมีทีม SCM และ PTCM สังเกตการเรียนการสอน แล้วสะท้อน/แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างครูผู้สอนและทีมหนุนนำมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามปกติโดยเน้นการให้ข้อมูลการประเมินย้อนกลับแก่นักเรียน 4) ACT นำผลจาก CHECK มาปรับปรุงโดยให้นักเรียนได้เรียนรู้และเกิดทักษะศตวรรษที่ 21 ทุกด้านเมื่อจบหน่วยการเรียนรู้นั้นๆ <u>กระบวนการทำงานระหว่าง PTCM และSCM</u> มี 6 ขั้นตอน 1) การสำรวจสภาพและความต้องการของครูในภาพรวม 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมด้านความเข้าใจในโครงการและด้านการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) การวางแผนและออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกับทีม SCM และทีม PTCM 4) การสะท้อนการปฏิบัติการสอน (Microteaching Reflection) จากทีม SCM และ PTCM 5) การติดตามและสะท้อนผลจากการปฏิบัติการสอนจริง (Classroom Practice) จากทีม SCM และ PTCM 6) การแก้ไขปรับปรุงและเติมเต็มจาก PTCM
ลพบุรี มรภ.เทพสตรี	-คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ เลือกโค้ชที่มีความรู้ในกลุ่มสาระ โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นเกณฑ์สำคัญของทุกกลุ่ม ได้แก่ โคช ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และผู้ทำหน้าที่หนุนนำ -เลือกโรงเรียน ศึกษาบริบทของโรงเรียนและครูเลือกกลุ่มสาระและเลือกทักษะในศตวรรษที่21 -พัฒนาโค้ชเกี่ยวกับทักษะการโค้ชและทักษะในศตวรรษที่21 และสร้างความรู้และความเข้าใจ	-นักวิจัยที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยและอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความรู้เกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เป็นผู้โค้ชภายนอก โคชโดยตรงไปยังครูในสถานศึกษา โดยมีศึกษานิเทศก์เป็นผู้ประสานกับโรงเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมการโค้ช - ใช้การหนุนนำ/โค้ชทางปัญญา(Cognitive Coaching) และหลักการ 1)สร้างความตระหนัก(Awareness)ของครูและผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของทักษะแห่ง

	เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาครูด้วยการหนุนนำต่อเนื่องให้กับ ทีมวิจัย และทีมผู้ทำหน้าที่หนุนนำ - สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในเรื่องโครงการและแนวคิดการพัฒนาระบบหนุนนำต่อเนื่องที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน - สร้างตัวบ่งชี้ที่แสดงคุณลักษณะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน จำนวน 10 ทักษะๆละ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา แล้วนำไปจัดทำแบบทดสอบตามตัวบ่งชี้เพื่อวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน - สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูที่ร่วมโครงการเกี่ยวกับขั้นตอน และวิธีการหนุนนำนักเรียน รวมทั้งการประเมินนักเรียนตามตัวบ่งชี้ในข้อ สร้างและจัดหาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แนวทางการสังเกต การสัมภาษณ์ สมุดบันทึก กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายวิดีโอ	ศตวรรษที่ 21 2)สร้างความท้าทายให้ครูและผู้บริหารคิดวิธีการจัดการเรียนรู้สู่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน 3) การวางแผน ร่วมกันระหว่างผู้โค้ชและครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับวิธีการโค้ชทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน เพื่อให้ได้แผนในการทำงานร่วมกัน 3.การโค้ชเพื่อหนุนนำทางปัญญา (Cognitive Coaching) ให้กับครู ได้ใช้วิธีการโค้ชรูปแบบต่างๆ เช่น การเยี่ยมห้องเรียน การฟัง การถาม การชม และการสะท้อน เพื่อให้ครูค้นพบวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการโค้ชจะใช้แตกต่างกันไปตามกลุ่มครูที่พบ เช่น โค้ชแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือโค้ชเป็นทีม ทั้งครูที่สอนระดับประถมศึกษา และครูที่สอนระดับมัธยมศึกษา - การโค้ชให้กับนักเรียนโดยครูผู้สอน ครูใช้การฟัง การถาม การชม และการสะท้อนเพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน รวมทั้งการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียนที่เน้นกระบวนการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ มีการใช้ภาษาท่าทาง การใช้น้ำเสียง การเงียบ การยอมรับ การเปิดเผยความรู้สึก การรักษาคำมั่นสัญญา และการฟังอย่างใคร่ครวญ เพื่อให้นักเรียนเปิดใจต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวข้างต้นครูผู้สอนที่ทำหน้าที่โค้ชนักเรียนได้ฝึกฝนตนเองมาก่อนแล้ว โดยการโค้ชของผู้โค้ช - การสะท้อน(Reflection)เพื่อทบทวนกระบวนการหนุนนำครู โดยทีมวิจัย ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และครูแกนนำร่วมกันทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม(AAR) ทุกระยะ 6 เดือน และกลุ่มผู้หนุนนำทบทวนวิธีการหนุนนำต่อเนื่อง และวิธีการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของครูและผู้บริหาร และเมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคเรียนจัดกิจกรรมให้ครูนำประสบการณ์ที่เกิดผลสำเร็จมาแลกเปลี่ยนกัน
ลำปาง มรภ.ลำปาง	-กำหนดกลุ่มปฏิบัติงานและร่วมกันระบุภาระงาน -ทีมนักวิจัยหลักประกอบด้วยอาจารย์ มรภ.ลำปาง ผู้แทนและศึกษานิเทศก์จาก สพป. และ สพม. ทำหน้าที่ สนับสนุนวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะพื้นฐานของ PLC, PBL และ PC ส่งเสริมกลไกการขับเคลื่อนหนุนนำและเยี่ยมเยียนให้กำลังใจ เก็บข้อมูลเชิงพื้นที่ สังเคราะห์และตรวจสอบรูปแบบการหนุนนำ -ทีมวิจัยร่วม ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูแกนนำ ศึกษานิเทศก์ ทำหน้าที่หนุนนำแบบเพื่อนช่วยเพื่อนให้กับครูผู้สอนที่ร่วมโครงการ -สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน วางแผนและดำเนินการขับเคลื่อนโดยแบ่งเป็น 3 ระยะ	- มีลักษณะเป็นการทำงานเชื่อมโยงประสานกันของ 3 วงจร การพัฒนา ได้แก่ PLC, PBL และ PC โดยมีลักษณะดังนี้ 1.การตั้งวง PLC ของครูผู้สอนที่รับการหนุนนำร่วมกับครูแกนนำ ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ ที่ทำหน้าที่หนุนนำ ในวง PLC แต่ละครั้งมีการฝึกฝนการใช้ทักษะการเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง การฟังอย่างตั้งใจ การสะท้อนความคิด การทบทวนหลังปฏิบัติการ และการบันทึก ครูผู้สอนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้แบบ PBL ในที่สุดได้มีการนำเสนอให้เรื่อง “การจัดการของเสียเหลือศูนย์”เป็นเนื้อหาหลักของหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งทุกโรงเรียนได้นำไปจัดการเรียนการสอนแบบ PBL และนำประสบการณ์มา

	1.เริ่มสร้างความเข้าใจกระบวนการพัฒนาครู โดยประชุมปฏิบัติการทำความเข้าใจกระบวนการพัฒนาครู โดยครูในโรงเรียนที่ร่วมโครงการเรียนรู้แบบโครงการเป็นฐาน (PBL) และพัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของโครงการวิจัย 2.พัฒนาระบบหนุนนำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการหนุนนำแบบเพื่อนชี้แนะ/เพื่อนช่วยเพื่อน(PC) การจัดการเรียนรู้แบบโครงการ (PBL) และการเรียนรู้ในชุมชนครูเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) และผลการปฏิบัติงานตามวงจรของ PC , PBL และ PLC รวมทั้งผลการใช้ ICT ตามระบบที่พัฒนาขึ้น 3.ทีมนักวิจัยหลักเยี่ยมโรงเรียน จัดเวทีหลากหลายลักษณะตั้งแต่การทบทวนหลังปฏิบัติการกิจกรรม การทบทวนโครงการ การถอดบทเรียน และการเผยแพร่ผลงานทั้งในระดับโครงการ ระดับจังหวัด และระดับชาติ รวมทั้งการสังเคราะห์และตรวจสอบรูปแบบการหนุนนำ	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน 2.การจัดการเรียนรู้แบบ PBL เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศ.ที่ 21 ของนักเรียน โดยครูในโรงเรียนที่ร่วมโครงการนำเรื่อง“การจัดการของเสียเหลือศูนย์” ไปจัดการเรียนรู้ในลักษณะบูรณาการที่ยึดอยู่กับรายวิชาตามสาระรายวิชาที่ตนรับผิดชอบ มีการกำหนดให้นักเรียนจัดทำโครงงานเล็กๆ เพื่อแก้โจทย์ปัญหานี้ โดยเริ่มกระบวนการคิดและทำด้วยตนเองทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม กระบวนการเรียนรู้หลักของครูและนักเรียนเริ่มจากการถกปัญหาร่วมกันเพื่อสรุปหาเหตุและผล รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาของเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ของเสียเหลือศูนย์ได้ ซึ่งเป็นวิธีการที่นักเรียนนำไปปฏิบัติได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม 3.การหนุนนำครูเพื่อพัฒนานักเรียนได้ใช้วิธีการหนุนนำครูแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เมื่อครูจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ PBL ให้กับนักเรียนแล้ว มีการจัดเวทีในวง PLCให้ครูผู้สอนได้มาสะท้อนถึงสิ่งที่ตนเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง ทั้งที่เกิดขึ้นกับตัวครูและนักเรียน
เลย มรภ.เลย	-สร้างความเข้าใจและวางแผนการออกแบบการโคชระหว่างมหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน -สร้างและพัฒนาความพร้อมทีมโคช โคชภายนอกและ โคชภายใน -จัดกิจกรรมหนุนเสริมครู เช่น การสอนแบบPBL ทักษะการเป็นโคชของครู ทักษะการวัดและประเมินผลนร.ในศ. 21	-คณะนักวิจัยร่วมกับรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและศึกษานิเทศก์ ทำหน้าที่เป็นโคชภายนอก ให้ความรู้ในการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ PBL เป็นฐาน เตรียมความพร้อมของครูให้มีทักษะการโคช การวัดผล และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดให้มีทีมโคชภายในโรงเรียนซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หรือครูแกนนำในโรงเรียนทำหน้าที่โคชครูและประสานงานกับโคชภายนอก - กิจกรรมหลักที่โคชภายนอกดำเนินการได้แก่ - เยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการสอน - การชี้แนะครูเป็นรายบุคคล/รายกลุ่ม - ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโคชภายในโรงเรียนและกลุ่มครู อย่างน้อยเฉลี่ยเดือนละครั้ง - การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างครูต่างรร. -โคชภายในโรงเรียนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มครูสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง
สมุทรสาคร ม.มหิดล	-สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนในการร่วมมือกันหนุนนำเพื่อพัฒนาครู (Collaborative Coaching Partnership) และกำหนดเป้าหมายร่วมกันจากข้อมูลที่ได้ในพื้นที่ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนของแต่ละโรงเรียน(Assess Current Performance)	-ได้จัดทีมงานในพื้นที่ โดยแบ่งเป็น 2 ทีมหลักๆ คือ ทีมทำงานสายมัธยม ประกอบด้วย นักวิจัย ศึกษานิเทศก์ สังกัด สพม.10 ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยม และทีมทำงานสายประถม ประกอบด้วย นักวิจัย ศึกษานิเทศก์ สังกัด สพป.สมุทรสาคร และผู้บริหารโรงเรียนระดับประถม - ระยะ Coaching เป็นการพัฒนานวัตกรรมการ

	-จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการครูแก่เป็นระยะ ซึ่งมีทั้งหัวข้อที่คณะผู้วิจัยกำหนด ได้แก่ วิธีการโค้ชนักเรียน การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และหัวข้อที่จัดขึ้นตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมสื่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะคิด การสอนแบบสืบเสาะ (Inquiry-Based Learning) การจัดการเรียนรู้แบบโครงงานฐานวิจัย (Research-Based Learning) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การสอนทางไกล (Distance Learning) การจัดการเรียนรู้โครงงานแบบบูรณาการบริบทท้องถิ่น เทคนิคการกระตุ้นความสนใจผู้เรียน และจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นครูผู้ฝึก-ร่วมกันสร้างตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของครู	ปฏิบัติงานจริงของครู โดยให้ครูนำความรู้และทักษะที่ได้จากระยะ Pre-Coaching มาปรับใช้ในการเรียนการสอนจริงมีทีมโค้ชที่เชี่ยวชาญทั้งเนื้อหาและวิธีการสอนให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และเยี่ยมสังเกตการณ์ในชั้นเรียนจนครูสะท้อนสิ่งที่ได้ปฏิบัติ (After Action Review) และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ครู โดยมีศึกษานิเทศก์ร่วมทำงานประกอบไปกับนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย ในรูปแบบที่เรียกว่า Experiential Learning -กระบวนการโค้ช ในโรงเรียนบางแห่งใช้รูปแบบ Peer Coaching และได้สร้าง Master Teacher ที่สามารถให้คำปรึกษาแก่เพื่อนครู และเป็นต้นแบบขยายผลวงกว้าง แต่ในบางโรงเรียน ใช้การโค้ชเป็นรายบุคคลขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน - เป็นการรวมกลุ่มของเพื่อนครูกันเองเพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้ภายในโรงเรียน หรือการรวมกลุ่มที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ขับเคลื่อน ให้มีการนำเรื่องราวที่เป็นประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนแนวใหม่มาเล่าสู่กันฟัง เป็นชุมชนการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน
--	---	--

โดยสรุป คณะนักวิจัยสองมหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (จันทบุรี) และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ที่กำหนดให้โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนสามารถเลือกรูปแบบการโค้ชเอง ซึ่งทางจันทบุรีจัดในลักษณะเป็นกลุ่มโรงเรียนและให้โรงเรียนผลัดกันโค้ช คณะนักวิจัยมีบทบาทที่เน้นในแง่การส่งเสริมการบริหารจัดการ ส่วนภูเก็ตนอกจากให้โรงเรียนเลือกรูปแบบการโค้ชแล้ว ส่วนกลางคือจังหวัดจัดระบบเชื่อมโยงด้วย โดยคณะนักวิจัยทำหน้าที่เป็นโค้ชและโค้ชโดยตรงไปที่โรงเรียนด้วย

สำหรับมหาวิทยาลัย (ม.มหิดล มศว.องครักษ์ มรภ.เทพสตรี มรภ.เพชรบุรี มรภ.เลยรวมทั้ง มรภ.ภูเก็ต) คณะนักวิจัยใช้รูปแบบการหนุนนำ/การโค้ชทางปัญญาและการหนุนนำทางเทคนิค มีคณะนักวิจัย/อาจารย์มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นโค้ชภายนอกโดยโค้ชตรงไปที่โรงเรียน เฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีเน้นการโค้ชตรงไปที่โรงเรียนเท่านั้น แต่นอกนั้น (คือ ม.มหิดล มศว.องครักษ์ มรภ.เพชรบุรี มรภ.เลย) จัดให้มีการโค้ชภายในโรงเรียนนอกเหนือจากการโค้ชตรงไปที่โรงเรียนด้วย ในลักษณะเพื่อนชี้แนะ/เพื่อนช่วยเพื่อน Peer Coaching/Mutual Coaching ด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ส่งเสริมการหนุนนำภายในโรงเรียน เน้นให้ครูโค้ชกันเองแบบเพื่อนชี้แนะเป็นส่วนใหญ่ คณะนักวิจัยมีบทบาทในการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการและติดตามผลการดำเนินงาน ขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ใช้การรวมกลุ่มครูในรูปแบบ PLC ระหว่างโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำประเด็นเรื่อง สิ่งแวดล้อม คณะนักวิจัยมีบทบาทสนับสนุนเตรียมความพร้อมด้านเทคนิคและติดตามประเมินผล

บทที่ 4

ผลจากการดำเนินงานหนุนนำต่อเนื่อง

จากการดำเนินงานหนุนนำต่อเนื่องหรือการโคชเพื่อพัฒนาครูใน 9 จังหวัด ที่ได้ดำเนินการมาระยะเวลา 1 ปี 6 เดือน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อบุคคลและกระบวนการ ในบทนี้จึงเสนอผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำแนกเป็นผลลัพธ์ด้านบุคคล คือ ครู นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ และผลลัพธ์ด้านกระบวนการ โดยมีสาระ ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์ด้านบุคคล

1.1 ครู

จากรายงานผลการดำเนินงานกระบวนการหนุนนำครูของโครงการทั้ง 9 แห่งใน 9 จังหวัดในภาพรวม พบว่า เมื่อได้มีการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง ครูส่วนใหญ่ในทุกพื้นที่/จังหวัดมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ที่เห็นได้ชัดเจนนลำดับแรก คือ การยอมรับและเห็นด้วยกับกระบวนการโคชเพื่อเพิ่มสมรรถนะตนเองในวิชาชีพ ให้ความร่วมมือด้วยดีและมีเจตคติที่ดีต่อผู้โคช (ทีมงานคณะนักวิจัย) ลำดับต่อมาได้ปรับเจตคติ เปิดใจรับฟังคำชี้แนะ ร่วมเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับเพื่อนครู ร่วมมือ ยอมรับความคิดเห็นและคำชี้แนะของผู้อื่นเพิ่มขึ้น และปรับแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนการสอน เรียนรู้และสนใจหานวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนมากขึ้น ส่วนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการเรียนการสอนจากผู้สอนเป็นผู้โคช และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ส่งผลต่อนักเรียนนั้น มีผลการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปแต่ละจังหวัด ผลการเปลี่ยนแปลงเห็นได้ชัดเจนในกรณีที่มีการติดตามและประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และรวมถึงผลที่สะท้อนไปเกิดที่ตัวนักเรียน ซึ่งจำแนกโดยสรุปดังต่อไปนี้

ทีมครุฑทางคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยวอชิงตันติดตามผลการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ จึงสามารถแสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาความก้าวหน้าของครู ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ครูมีความรู้ความเข้าใจ สามารถออกแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการบนฐานความต้องการของผู้เรียน และแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ปรับบทบาทในการจัดการเรียนรู้มาเป็นผู้ชี้แนะ (Coach) และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และเมื่อครูได้รับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เกิดความภูมิใจในผลการปฏิบัติที่ดีของตนเอง มั่นใจในการจัดการเรียนรู้ เปิดใจรับคำชี้แนะ มีเจตคติที่ดีต่อการร่วมเรียนรู้และพัฒนา และได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผลการปฏิบัติที่ดี ทำให้เกิดการพัฒนา และสร้างสรรค์การเรียนรู้ที่เป็นผลการปฏิบัติของตนเองและผู้อื่น สามารถออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

สำหรับลพบุรี คณะนักวิจัยมีการติดตามผลการพัฒนาของครูอย่างใกล้ชิดเช่นกัน พบว่า ครูร้อยละ 70 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการโคช ปรับพฤติกรรมจัดการเรียนรู้จากการบรรยายมาเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ กระตุ้นให้นักเรียนคิดมากขึ้น และสามารถจำแนกครูในกระบวนการ ออกเป็นกลุ่มก้าวหน้า กลุ่มใฝ่รู้ กลุ่มเฝ้าระวัง กลุ่มกึ่งวิกฤติ กลุ่มวิกฤติ และกลุ่มอันตราย ซึ่งสามกลุ่มแรกปรับตัวได้ดี มีการเปลี่ยนแปลง ครูจึงปรับเปลี่ยนวิธีสอน กระตุ้นให้นักเรียนคิดมากขึ้นและรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและเปลี่ยนแปลงได้ดี กลุ่มที่สี่ ได้เปลี่ยนแปลงบ้าง แต่กลุ่มหลังสุดไม่ยอมปรับตัวเพราะคิดว่าตนเองเข้าใจถูกต้อง จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง

ในสมุทรสาคร คณะนักวิจัยได้ใช้แบบสำรวจความเข้าใจและประเมินเจตคติของครูรวมทั้งการประเมินทักษะการโค้ชของครู พบว่า ครูเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และมีทักษะการโค้ชเพิ่มขึ้น เช่น ทักษะการฟัง การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ความร่วมมือและการยอมรับ มีความเป็นกัลยาณมิตรและจากการสังเกตการณ์ในชั้นเรียนก็พบว่า ครูได้ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอน มีการจัดการเรียนรู้แบบหนุนนำ (Coaching) มากขึ้น เช่น สอนโดยไม่สอน ใช้การถามแทน

ที่เพชรบุรี การติดตามผลพบว่า ในโรงเรียนมัธยมที่เป็นโรงเรียนทดลองแรก ครูมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานบนฐานการวิจัยได้ชัดเจนและสามารถทำวิจัยประเด็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนของตนเองได้ ครูในกลุ่มตัวอย่างได้พัฒนาตนเองเป็นโค้ชให้นักเรียน รวมทั้งเป็นโค้ชให้กับเพื่อนครูด้วยตนเอง ทั้งภายในโรงเรียนและขยายไปยังโรงเรียนอื่นๆ จากการให้คำปรึกษาซึ่งกันและกันช่วยสร้างกลุ่มที่เรียกว่าชุมชนปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) หรือ PLC ส่วนผลของครูในโรงเรียนขยายผลอื่นๆ ไม่มีรายงานชัดเจน

ภูเก็ต มีรูปแบบการโค้ชซึ่งได้เน้นการโค้ชการสอนแบบเนื้อหาผนวกวิธีการสอนและเทคโนโลยี พบว่า ครูสามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่สะท้อนกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน และสามารถจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนที่ทำให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติมากขึ้น รู้จักเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนที่สร้างบรรยากาศให้นักเรียนต้องการเข้าร่วม ครูในระดับประถมศึกษาให้ความสนใจกับการเลือกวิธีการสอนเข้ากับเนื้อหามากขึ้น รู้จักตั้งคำถามกับนักเรียนจากเหตุการณ์/สถานการณ์ปัจจุบัน หรือปัญหาสังคม ส่วนการบูรณาการการใช้เทคโนโลยี ครูสามารถใช้เทคโนโลยี ทั้งในรูปแบบของการสืบค้นข้อมูล การนำมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ใช้เทคโนโลยีที่ได้จากบริบทของโรงเรียน รวมทั้งให้นักเรียนพัฒนาชิ้นงาน

จากความพยายามของคณะนักวิจัยที่หนุนเสริมการพัฒนาครูให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานเป็นฐาน PBL ในจังหวัดสมุทรสาคร กำแพงเพชร ลำปาง จันทบุรี และเลย พบว่า ครูในระดับมัธยมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สามารถจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานเป็นฐานได้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่า ระดับของการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานเป็นฐานนั้น ยังมีระดับความลุ่มลึกที่ต่างกัน ดังดูได้จากผลงานของนักเรียน

ในลำปาง คณะนักวิจัยและครูได้เลือกเน้นประเด็นสิ่งแวดล้อมในการจัดการเรียนการสอนเป็นฐาน พบว่า ครูผู้สอนถึงแม้จะเปลี่ยนแปลงเพียงบางคน สามารถเชื่อมโยงการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานเข้ากับสาระการเรียนรู้ การจัดเวลาสอนที่ยืดหยุ่น และส่งเสริมให้นักเรียนนำผลการเรียนรู้ไปในชีวิตจริง

จากรายงานของคณะนักวิจัยเพชรบุรี และ สมุทรสาคร ปรากฏว่า ครูมีผลงานของตนเอง เช่น นวัตกรรมสื่อ การวิจัยในชั้นเรียนจนสามารถนำเสนอในเวทีการประชุมวิชาการทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ (ดูสรุปประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านผลลัพธ์ของครูในตารางที่ 4.1)

1.2 นักเรียน

ในจังหวัดที่คณะนักวิจัยออกแบบการติดตามและประเมินผลลัพธ์ของนักเรียนเป็นระบบ สามารถรายงานผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนได้ชัดเจน ทว่าในบางจังหวัดเน้นเฉพาะผลจากการหนุนนำครูและไม่ให้ความสนใจมากนักในการติดตามและประเมินผลที่เชื่อมโยงจากการเปลี่ยนแปลงของครูสู่นักเรียน

คณะนักวิจัยในจังหวัด นครนายก ลพบุรี เพชรบุรี และสมุทรสาคร มีเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลที่ค่อนข้างชัด ผลปรากฏดังนี้ ทางนครนายกได้รายงาน ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนจากการประเมินตามสภาพจริงในภาพรวม พบว่าผู้เรียนมีพัฒนาการดีขึ้น ส่วนด้านทักษะการเขียนสะท้อนจากการประเมินในรูปแบบการเขียนบทเรียน 1 ประเด็น (One Point Lesson: OPL)

พบว่า ผู้เรียนมีทักษะการเขียนดีขึ้น ด้านทักษะการสื่อสารและความร่วมมือ ผู้เรียนมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น กล่าวตั้งคำถาม ตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น วางแผนแบ่งหน้าที่การดำเนินงาน แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับเพื่อน ครู และบุคคลอื่น ๆ ได้ดี

ส่วนลพบุรี คณะนักวิจัยได้ประเมินผลการพัฒนานักเรียนจาก 10 ทักษะในศตวรรษที่ 21 พบว่า นักเรียนมีคะแนนแต่ละทักษะเฉลี่ยร้อยละ 76 จากเกณฑ์ร้อยละ 70 มีเพียง 2 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการคิด วิเคราะห์และทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 53 และ 59 ตามลำดับ

สำหรับเพชรบุรี คณะนักวิจัยประเมินผลนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรูปแบบต่างๆ พบว่า นักเรียนมีความรู้ทักษะพื้นฐานสำหรับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยความรู้และความจำเนื้อหาในแต่ละกลุ่มสาระ การคิดเป็นระบบ การอ่านเขียน การคำนวณและการใช้เหตุผลสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในปีการศึกษาที่ทำการทดลอง นักเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงคล้ายคลึงกับนักเรียนมัธยมศึกษา ส่วนนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังอ่านไม่คล่อง เขียนไม่คล่อง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทักษะด้านปัญญามากนัก (เนื่องจาก การสอนรวมชั้นที่นักเรียนในระดับชั้นต่ำกว่าเรียนตามรุ่นพี่) ที่เห็นการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น คือ การฝึกค้นหา คำตอบ การควบคุมตนเอง และการสื่อสารกับผู้อื่น

ที่สมุทรสาคร คณะนักวิจัยได้ประเมินผลนักเรียน โดยใช้แบบสำรวจลักษณะการเรียนรู้ของนักเรียน และแบบประเมินทักษะศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน พบว่า นักเรียนมีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์รวมทั้งทักษะสำคัญที่จำเป็น ในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การร่วมมือ การสื่อสาร คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านการทำ โครงการโดยใช้บริบทของพื้นที่ ช่วยเพิ่มทักษะชีวิตและการทำงาน เพิ่มความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม เห็นคุณค่าในอัตลักษณ์ท้องถิ่น รวมทั้งนักเรียนต่างตัวมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น

นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น คณะนักวิจัยในจังหวัดต่างๆ ใช้การติดตามผลนักเรียนโดยให้ครู เป็นผู้ประเมิน การสังเกตจากคณะนักวิจัยภายนอกบ้าง และการประเมินจากชิ้นงานของนักเรียน พบการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนในหลายแห่ง มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในแง่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนด้านเจตคติ พบว่า นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน เอาใจใส่การเรียนดีขึ้น มาเรียนด้วยความสุข ส่วนด้านการพัฒนาทักษะใน ศตวรรษที่ 21 ทักษะที่มีพัฒนาการก้าวหน้า คือ ทักษะการทำงานร่วมมือ การแสดงออก กล้าซักถาม มีการ สื่อสารที่ดีขึ้น จากการทำงานในรูปโครงการ ทำให้นักเรียนได้มีโอกาสค้นคว้าและเป็นผู้ปฏิบัติ ได้ฝึก กระบวนการคิดการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ โครงการที่ทำโดยใช้บริบทของพื้นที่ในบาง แห่งช่วยเรื่องการพัฒนาทักษะอาชีพ รวมทั้งการเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมอื่น

(ดูสรุปประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านผลลัพธ์ของนักเรียนในตารางที่ 4.1)

1.3 ศึกษาในเทศก์

ศึกษานิเทศก์ได้เข้าร่วมโครงการกับนักวิจัยในบทบาทต่างๆกัน ในจังหวัดที่ศึกษานิเทศก์ทำงานกับ นักวิจัยอย่างใกล้ชิด(เช่น ที่ลพบุรี นครนายก จันทบุรี) ทั้งร่วมเป็นทีมโค้ชและ/หรือเข้าสังเกตการณ์การโค้ชกับ คณะนักวิจัย ได้เรียนรู้ประสบการณ์การโค้ชมาก สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการ พัฒนาครู สามารถเรียนรู้การทำงานร่วมกับครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร ลดการสั่งการ รู้จักใช้คำถาม ใจเย็น รอ คำตอบ ฟังและยอมรับความคิดเห็นจากครูมาก ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของโค้ช ตลอดจนปรับวิธีการนิเทศ กำแพงเพชรรายงานว่า ศึกษานิเทศก์มีความเข้าใจและเรียนรู้หลักการการสอนที่ใช้ PBL ด้วย

ศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมในโครงการกับทีมวิจัย เป็นศึกษานิเทศก์ระดับประถมศึกษา ส่วน ศึกษานิเทศก์ระดับมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมในโครงการมีไม่มาก สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะศึกษานิเทศก์มีจำนวน

น้อย และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาหลายแห่งไม่ได้ตั้งอยู่ในจังหวัดที่ทำวิจัย ทำให้ไม่ค่อยสะดวกต่อการเดินทาง

1.4 ผู้บริหารโรงเรียน/ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนทุกแห่งสนับสนุนโครงการหนุนนำเพื่อพัฒนาครู ผู้บริหารที่พบการเปลี่ยนแปลงมากและเห็นได้ชัดเจน คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมโครงการในบทบาทต่างๆ เช่น ในจันทบุรี ผู้บริหารร่วมเป็นโค้ช ผลักดันไปโค้ชโรงเรียนอื่นๆ สามารถนำวิธีการโค้ชมาใช้ในโรงเรียนตนเอง ที่ภูเก็ต โรงเรียนที่ได้พัฒนารูปแบบการโค้ชภายในโรงเรียนตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติร่วมกับครู เป็นผู้นำส่งเสริมการโค้ชครูภายในโรงเรียน กระตุ้นการพัฒนาครูด้วยกระบวนการโค้ช ที่เพชรบุรี ในโรงเรียนทดลอง ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครูภายในโรงเรียนร่วมเรียนรู้ร่วมพัฒนาในรูปแบบเพื่อนช่วยเพื่อน สามารถบูรณาการการเรียนรู้ข้ามวิชา สนับสนุนนักเรียนจัดทำโครงงานแบบวิจัยเป็นฐานที่นักเรียนใช้ภูมิปัญญาและทรัพยากรในบริบทได้เป็นรูปธรรม ส่วนทางลพบุรี รายงานว่า ผู้บริหารบางคนเอาใจใส่ครูมากขึ้น ให้กำลังใจ อำนวยความสะดวก สนับสนุนงบประมาณที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และกำหนดนโยบายของโรงเรียนที่ให้จัดการเรียนรู้ด้วยการหนุนนำต่อเนื่อง ที่ลำปาง ผู้บริหารโรงเรียน ได้บริหารหลักสูตร และบริหารทรัพยากรของโรงเรียนในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านโครงงานและผลการเรียนรู้ที่ใช้ได้จริง สำหรับเลย ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียน ลดการสั่งการ หนุนนำการทำงานของครูให้ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมวางแผนและทำงานวิชาการกับครู

สำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ ส่วนใหญ่ก็ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูด้วยกระบวนการหนุนนำในรูปแบบให้ความร่วมมือธรรมดา มีบางแห่งเท่านั้นที่ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง โดยมีรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่(ประถมศึกษา)เข้าร่วมเป็นทีมโค้ช เช่น ที่จันทบุรี และเลย ที่เพชรบุรี ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่เห็นความสำคัญและประโยชน์การพัฒนาครูด้วยกระบวนการโค้ช ประสงค์จะขยายไปยังโรงเรียนอื่นๆ จึงเชิญนักวิจัยให้ความรู้แก่ผู้บริหารและครูโรงเรียนอื่น

1.5 นักวิจัย

นักวิจัยทุกจังหวัดรายงาน ว่า ตนเองได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการหนุนนำ ได้เรียนรู้ร่วมกับครู จึงได้พัฒนาทักษะของการโค้ชเพิ่มขึ้น ที่เห็นได้ชัดคือ นักวิจัยเองเปิดใจ ยอมรับฟังผู้อื่นมากขึ้น สามารถปรับตัวทำงานกับครูอย่างเป็นกัลยาณมิตรมากขึ้น พัฒนาตนเองในเรื่ององค์ความรู้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในการนำความรู้ไปใช้การจัดการเรียนรู้ของครู รวมทั้งปรับพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของตนเองดีขึ้น

นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนระบุว่าจากการดำเนินงานได้ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เช่น นักวิจัยเลยได้นำมาปรับกิจกรรมการสอนของตนเอง ส่วนนักวิจัยจากภูเก็ตได้แนวทางปรับเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศนักศึกษา ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากครูพี่เลี้ยงที่เป็นผู้หนุนนำอย่างต่อเนื่อง และได้แนวทางจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถตอบโจทย์ความต้องการของโรงเรียนได้

ในมุมมองของตัวนักวิจัยที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย เห็นว่า การดำเนินงานในโครงการนี้นับเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจของมหาวิทยาลัยในบทบาทการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนได้ผลงานวิชาการในแต่ละมิติของนักวิจัยร่วมแต่ละคน ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาเป็นผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของตนเองด้วย และได้นำผลงานไปเสนอในที่ประชุมเวทีนานาชาติได้

2. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ

ผลลัพธ์จากกระบวนการที่ปรากฏเห็นได้ชัดเจน คือ นักวิจัยได้เครือข่ายกลายมิตรร่วมพัฒนากับศึกษานิเทศก์ ครูและผู้บริหารโรงเรียนนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งน่าจะเป็นเครือข่ายที่ดีต่อไปในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่

ในจังหวัดที่มีกระบวนการหนุนนำครูโดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่ใช้โครงงานเป็นฐาน มีส่วนทำให้นักเรียนได้เรียนรู้สภาพบริบทด้านต่างๆ ของโรงเรียนหรือครอบครัว ชุมชน เช่น ด้านอาชีพ หรือวัฒนธรรมท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อมาเลือกใช้เป็นประเด็น/หัวข้อเรื่องในการทำโครงงาน และได้เรียนรู้ได้ลึกซึ้งขึ้นระหว่างการจัดทำโครงงานที่นำมาใช้ในสาระวิชาที่เรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นักเรียนได้ปฏิบัติจริงด้วยตนเอง สร้างสรรค์ความรู้จากสภาพแวดล้อมเชื่อมโยงกับสาระที่เรียน

นอกจากนี้ จากกระบวนการหนุนนำหรือโคชครู ทำให้นักเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการ ในจังหวัดที่นักวิจัยเน้นการหนุนนำรูปแบบเพื่อนชี้แนะ Peer Coaching, Group Coaching ในโรงเรียน น่าจะเป็นโอกาสการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียนต่อไปได้ถ้ามีความต่อเนื่อง ส่วนในจังหวัดที่ให้โรงเรียนพัฒนารูปแบบการโคชเอง เช่น ภูเก็ตและมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง น่าจะมีแนวโน้มขยายการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องได้เต็มทั้งโรงเรียนและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียน

ในกรณีลำปาง การดำเนินงานเรื่องสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการกับเทศบาลเมืองลำปางในการแก้ปัญหาเรื่องของเสียให้เหลือศูนย์ โดยโรงเรียนจัดการเรียนรู้แบบโครงงานและเทศบาลจัดแหล่งเรียนรู้และทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกันประเมินผลงาน

สรุป การดำเนินการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องใน 9 จังหวัด ส่งผลต่อการพัฒนาครู ดังเห็นได้ว่า ครูเกือบทั้งหมดที่อยู่ในโครงการยอมรับและมีเจตคติที่ดีต่อกระบวนการหนุนนำหรือการโคช ยอมรับในตัวผู้โคช ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่สู่การปฏิบัติในชั้นเรียนนั้น ครูส่วนใหญ่ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญไปที่ตัวนักเรียนมากขึ้น นักเรียนได้มีโอกาสเรียนด้วยการปฏิบัติจริง ฯลฯ ประกอบกับการเปลี่ยนคุณลักษณะ พฤติกรรมของครูเอง เช่น การถามและการฟังนักเรียนมากขึ้น สนใจการจัดหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนนับเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้นักเรียนมาเรียนด้วยความสุข สนใจและตั้งใจเรียน จังหวัดที่มีการติดตามความก้าวหน้าครูอย่างเป็นระบบ ได้เห็นความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการของครูอย่างชัดเจน เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีแนวโน้มการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ กล้าแสดงออก กล้าซักถาม การสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตามพัฒนาการด้านทักษะของนักเรียนไม่ได้ครบทุกทักษะและมีระดับที่แตกต่างกันออกไปในโรงเรียนและจังหวัด

นอกจากนี้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เช่น ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในกระบวนการโคช ช่วยส่งผลต่อการทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต่อไป

สำหรับผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายที่ดีระหว่างมหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่ และโรงเรียน อีกทั้งจากกระบวนการพัฒนาครูทำให้ครูมีโอกาสเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกัน เป็นฐานที่ดีต่อการสร้างชุมชนเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูต่อไปได้

ตารางที่ 4.1 สรุปผลลัพธ์จากการดำเนินงานกระบวนการหนุนนำเพื่อพัฒนาครูผู้สอนรายโครงการ/จังหวัด

จังหวัด/ มหาวิทยาลัย	ผลลัพธ์ด้านบุคคล			ผลลัพธ์ด้าน กระบวนการ	หมายเหตุ
	ครู	นักเรียน	บุคคลอื่นๆ		
กำแพงเพชร มรภ. กำแพงเพชร	- ครูในรร.ร่วมการวางแผน ออกแบบการเรียนการสอน การ จัดกิจกรรม การวัดผลและการ ประเมินผลร่วมกัน -ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาหลายแห่ง สามารถดำเนินการสอนแนว PBL ที่บูรณาการข้ามวิชา สร้างชิ้นงาน ที่นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ -ครูโรงเรียนประถมศึกษาหลาย แห่งได้พัฒนาการสอนบูรณาการ ข้ามสาระวิชา และพัฒนาการเรียน การสอนActive Learning	-นักเรียนมีพัฒนาการทักษะด้าน ความร่วมมือและการทำงานเป็น ทีม การสื่อสาร ทักษะอาชีพและ ทักษะชีวิต ทักษะการคิดอย่างมี วิจารณญาณและการแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ ทักษะ คอมพิวเตอร์ กล้าคิด กล้า แสดงออก	<u>-ศึกษานิเทศก์</u> มีความรู้ความเข้าใจมีทักษะการ หนุนนำเพิ่มขึ้น เข้าใจหลักการ สอนแนว PBL และการสอน Active Learning <u>-นักวิจัย</u> มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการ หนุนนำเพิ่มขึ้น หนุนนำการสอน แนว PBL สอนบูรณาการ การ สอนแนว Active Learning ให้มี คุณภาพเพิ่มขึ้นได้	- คณะครูมีการประสานงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็น ทางการและไม่เป็นทางการอย่าง ต่อเนื่อง และเป็นฐานสู่พัฒนาเป็น PLC โดยมีครูแกนนำ	-วัดผลการ เปลี่ยนแปลงครู จาก กิจกรรมAAR และ สังเกตการจัดการเรียน การสอน -วัดผลนร.โดยครู ครูผู้สอนเป็นผู้ประเมิน จากชิ้นงานและ กระบวนการทำงาน
จันทบุรี มรภ. จันทบุรี	-ครูสามารถออกแบบการจัดการ เรียนรู้ที่จะพัฒนาทักษะศ.21 ของ นักเรียน -ครูมีเจตคติที่ดีต่อการโค้ชและ ตระหนักถึงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกการจัดการเรียนรู้ -ครูได้พัฒนาทักษะในการจัดการ เรียนรู้โดยวิธีสอนที่หลากหลาย เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมใน กิจกรรมมากขึ้น และทักษะการ พัฒนาตนเอง	-นักเรียนได้พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรมซึ่งแสดงออกใน โครงการงาน สิ่งประดิษฐ์ -ได้พัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การแสดงออก การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา -ได้พัฒนาทักษะด้าน ICT และ ทักษะชีวิตและอาชีพ	<u>-ศึกษานิเทศก์/ผู้บริหารเขตพื้นที่</u> ที่เข้าร่วมเป็นทีมโค้ช ได้ ประสบการณ์การโค้ชครู <u>-ผู้บริหารรร.ระดับประถมศึกษา</u> ที่ทำหน้าที่โค้ช รร. อื่นๆ ได้ ประสบการณ์การโค้ช ซึ่งนำไปใช้ ประโยชน์ในการโค้ชครูในรร. ตนเองต่อไป	- ในกระบวนการโค้ชมีบุคคลที่มี ส่วนร่วมเป็นทีมโค้ช ซึ่งให้เห็นว่า การพัฒนาการนิเทศการศึกษาต้อง อาศัยมุมมองทั้งบุคคลภายในรร. คือ ผู้อำนวยการร. และ ศึกษาธิการที่ประจำร. และจาก บุคคลภายนอก คือครูเชี่ยวชาญ และ นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย -สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา	-ศึกษาผลการ เปลี่ยนแปลงของครู จากแผนการสอนและ คลิปวิดีโอ รวมทั้งการ สังเกตแบบการมีส่วนร่วม -ศึกษาผลของนักเรียน ดูจากชิ้นงาน/โครงการ รวมทั้งการสัมภาษณ์ ครู และนักเรียน

นครนายก มศว.องครักษ์	- ครูมีความรู้ความเข้าใจสามารถออกแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการและแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะ ศ.21ให้นักเรียนได้ -ได้ปรับบทบาทในการจัดการเรียนรู้จากผู้สอนมาเป็นโค้ชมากขึ้น -ครูมีเจตคติที่ดีต่อการร่วมเรียนรู้ทำให้เกิดพัฒนาสร้างสรรค์การเรียนรู้ที่เป็นผลการปฏิบัติของตนเองและผู้อื่น - ผลการประเมินการสอนของครู**ในโรงเรียนที่ร่วมโครงการในภาพรวม ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาการความก้าวหน้าของครู และโค้ชที่อยู่ในระบบหนุนนำต่อเนื่องอย่างชัดเจน	-นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น จากการประเมินตามสภาพจริง พบว่านักเรียนมีพัฒนาการดีขึ้นและการประเมินทักษะการเรียนรู้* พบว่า นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ดีขึ้น -มีทักษะการสื่อสารและความร่วมมือ มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็นวางแผนแบ่งงานกันทำดีขึ้น	<u>นักวิจัยและศึกษานิเทศก์</u> -เกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาครู -เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาบนฐานความเข้าใจถึงการทำงานในพื้นที่ของครูมากขึ้น เห็นความสำคัญของเครือข่าย กลายมนตร่วมพัฒนา เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกับครูในพื้นที่ -พัฒนาตนเองในเรื่ององค์ความรู้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในการนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ของครู <u>ผู้บริหารโรงเรียน</u> -ผู้บริหารบางโรงเรียนเรียนรู้การทำหน้าที่โค้ช	-แม้จะยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ แต่พบว่าครูมีการพูดคุยเกี่ยวกับมิติการเรียนการสอนในมิติของการแก้ไขปัญหาและร่วมกันหาทางพัฒนาการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนามากขึ้น เริ่มเป็นชุมชนเล็กๆ -จากกระบวนการดำเนินงาน ช่วยสร้างเครือข่ายกลายมนตร่วมพัฒนาระหว่างนักวิชาการมหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์ ครูและผู้บริหาร รร.	*จากการประเมินนักเรียนในรูปแบบการเขียนบทเรียน 1 ประเด็น (One Point Lesson) **จากการประเมินหลังการโค้ชด้วยคู่มือระบบกำกับติดตาม ประเมินองค์ประกอบตามวงจร APICR 5 องค์ประกอบ 8 ตัวบ่งชี้
เพชรบุรี มรภ.เพชรบุรี	-ในโรงเรียนมัธยมตัวอย่าง พบว่าครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานบนฐานการวิจัยชัดเจนและสามารถทำวิจัยในประเด็นการเปลี่ยนแปลงวิธีสอนของตนเองได้สำเร็จ และได้พัฒนาตนเป็นโค้ชให้กับนักเรียนรวมทั้งเป็นโค้ชให้กับเพื่อนครูด้วยตนเอง ทั้งภายในโรงเรียน	-นักเรียนมัธยมศึกษามีความรู้ทักษะพื้นฐานสำหรับศ. 21 ประกอบด้วยความรู้และความจำเนื้อหาในแต่ละกลุ่มสาระ การคิดเป็นระบบ การอ่านเขียน การคำนวณและการใช้เหตุผลสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปีการศึกษาที่ทำการทดลอง -นักเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่	<u>ผู้บริหารโรงเรียน</u> -ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องและเป็นแรงเสริมทางบวกโดยตรงให้แก่ครูที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน <u>ผู้บริหารระดับสูงในเขตพื้นที่</u> -ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์การพัฒนาครูด้วยระบบ	-การใช้ทุนปัญญาในพื้นที่มาหนุนเสริมการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องจะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในสาระวิทยาศาสตร์ เกษตรศาสตร์ และวัฒนธรรมท้องถิ่น -เกิดเครือข่ายโรงเรียนพัฒนา	-ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทั้งครูและนักเรียนระหว่างสอนและสิ้นสุดการสอนเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ -เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลที่เกิดจาก

	และขยายไปยังโรงเรียนอื่นๆ-ครูจำนวนร้อยละ 20 สามารถเขียนบทความวิจัยพร้อมทั้งเผยแพร่ผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการในรูปแบบการนำเสนอด้วยวาจาและแบบโปสเตอร์ -ในระดับประถมศึกษาครูใช้เทคนิคการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐานมากกว่าการใช้โครงงานเป็นฐาน	มีการเปลี่ยนแปลงคล้ายคลึงกับนร.มัธยมศึกษา ส่วนนร.ในโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังอ่านไม่คล่อง เขียนไม่คล่อง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทักษะด้านปัญญามากนัก (เนื่องจากการสอนรวมชั้นที่นร.ในระดับชั้นต่ำกว่าเรียนตามรุ่นพี่) ที่เปลี่ยนแปลง คือ การฝึกค้นหาคำตอบ การควบคุมตนเอง และการสื่อสารกับผู้อื่น	หนุนนำ โดยนำเทคนิคและวิธีการไปใช้กับรร.อื่นเพิ่มขึ้น <u>ศึกษานิเทศก์</u> -ศน. ระดับประถมศึกษา มีโอกาสเรียนรู้วิธีการโค้ช <u>นักวิจัย</u> -ได้ เครือข่ายครู ผู้บริหารสถานศึกษา และได้รับการยอมรับจากเขตพื้นที่ให้เป็นวิทยากรหลักในการให้ความรู้ในด้านนี้ -ได้เครือข่ายอาจารย์จากคณะอื่นนอกเหนือจากคณะครุศาสตร์ -ได้โอกาสในการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่นซึ่งเป็นบทบาทหลักของมหาวิทยาลัยด้านหนึ่ง -นักวิจัยได้ผลงานวิชาการในแต่ละมิติ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาเป็นผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ	ครูด้วยเทคนิคการหนุนนำอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของตนเองให้ก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ในจังหวัดเพชรบุรี ทั้งในระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษา -คณะนักวิจัยใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนครู โดยคณะนักวิจัยทำหน้าที่เป็นโค้ชให้แรงเสริม ให้กำลังใจ และใช้กระบวนการ PLC ในการช่วยให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้	โครงการวิจัย ได้แก่ 1)แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ในเนื้อหาต่างๆที่แต่ละ PLC นำมาจัดการเรียนรู้ 2)แบบวัดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 3)แบบบันทึกกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน 4)แบบสำรวจนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและบุคลิกภาพที่ของนักเรียน 5)แบบสัมภาษณ์ครูแบบบันทึกครู แบบสัมภาษณ์ผู้ปกครองและนักเรียน
ภูเก็ตร มรภ. ภูเก็ต	-ครูมีความเข้าใจในวิธีการสอนผนวกความรู้และเทคโนโลยีมากขึ้น -ครูปรับเปลี่ยนความเชื่อ ดำเนินกิจกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนมากขึ้น รู้จักใช้รูปแบบวิธีการสอนใหม่ๆ และเลือกกิจกรรมที่สร้างบรรยากาศให้นักเรียนสนใจ	-นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้น -- -นักเรียนมีอัตราการขาดเรียนน้อยลง ความสนใจชั้นเรียนมากขึ้น ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในชั้นเรียน มีความสุขที่ได้มาโรงเรียน มีพฤติกรรมเชิง	<u>ผู้บริหารโรงเรียน</u> -เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติร่วมกับครู หลายคนเป็นผู้นำทางวิชาการให้กับโรงเรียนของตน <u>ศึกษานิเทศก์</u> -แสดงความเป็นผู้ฟังที่ดี และสามารถเป็นทั้งผู้ให้บริการและบริหารความรู้ได้อย่างมีศักยภาพ	-ความสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ PTCM เกิดขึ้นได้ เนื่องจากโครงการมีการกำหนดจุดเน้นที่ชัดเจนของการดำเนินโครงการโดยให้ TPACK เป็นสาระหลักของการพัฒนาครู -การขยายเครือข่ายภายในโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาท	มีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม/แบบสังเกตการณ์3 ระยะ ระยะที่ 1 ก่อนเริ่มโครงการ ระยะที่สองระหว่างดำเนินการ และระยะสิ้นสุดโครงการ

	-ครูประถมศึกษาเข้าใจและสามารถเลือกวิธีการสอนให้เข้ากับเนื้อหามากขึ้น รู้จักตั้งคำถามกับนักเรียนจากเหตุการณ์/สถานการณ์ปัจจุบัน หรือปัญหาสังคม และมีการใช้เทคโนโลยีที่หาได้จากบริบทของรร. พัฒนาการวัดและประเมินชิ้นงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนเพื่อแก้ไข	บวกในชั้นเรียนมากขึ้น -ได้ฝึกกระบวนการคิดเพิ่มขึ้น ได้ค้นคว้าและเป็นผู้ปฏิบัติกล้าแสดงออก มีความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นทีมได้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการคิดแบบมีวิจารณญาณ	<u>นักวิจัย</u> -ได้แนวทางปรับเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศนักศึกษา ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากครูพี่เลี้ยงที่เป็นผู้หนุนนำอย่างต่อเนื่อง -ได้แนวทางจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถตอบโจทย์ความต้องการของโรงเรียนได้	เป็นแกนหลักส่งผลให้ขยายได้ทั้งโรงเรียน และมีครูเป็นแกนรองในการกระจายในกลุ่มครู	เครื่องมือที่สำคัญๆ ในระยะระหว่างดำเนินการ ได้แก่ แบบวิเคราะห์แผนการจัดการเรียนรู้ แบบสัมภาษณ์ความก้าวหน้า แบบประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
ลพบุรี มรภ.เทพสตรี	-ครูร้อยละ 70 รู้และเข้าใจการหนุนนำ ปรับพฤติกรรมการสอนเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติจริงของนักเรียน กระตุ้นให้คิดมากขึ้น ครูใจเย็นรอคำตอบ	-จาก 10 ทักษะในศ.21นักเรียน มีคะแนนแต่ละทักษะเฉลี่ยร้อยละ 76 จากเกณฑ์ร้อยละ 70 มีเพียง 2 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการคิด วิจารณญาณและทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 53 และ 59 ตามลำดับ	<u>ผู้บริหาร</u> -เอาใจใส่ครูมากขึ้นให้กำลังใจ อำนวยความสะดวก สนับสนุนงบประมาณที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และกำหนดนโยบายของโรงเรียนที่ให้การเรียนรู้ด้วยการหนุนนำต่อเนื่อง <u>ศึกษานิเทศก์</u> -ลดการสั่งการ รู้จักใช้คำถาม ใจเย็น รอคำตอบ ฟังและยอมรับความคิดเห็นจากครูมาก ปรับวิธีการนิเทศ <u>นักวิจัย</u> เข้าใจวิธีการหนุนนำมากขึ้น สามารถชี้นำตนเอง เปิดใจยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น และปรับพฤติกรรมจัดการเรียนรู้	-การหนุนนำครูแตกต่างกันเพื่อให้เหมาะกับลักษณะ แบ่งได้เป็น 6 กลุ่ม 1)กลุ่มก้าวหน้า รู้เกี่ยวกับการหนุนนำ ตั้งใจปรับเปลี่ยนวิธีการสอนแบบเดิมเป็นการหนุนนำ 2)กลุ่มใฝ่รู้ไม่รู้จักเกี่ยวกับการหนุนนำ มุ่งมั่น แสวงหาความรู้ ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อศิษย์ วิธีการหนุนนำครู ทั้งสองกลุ่มเป็นแบบหนึ่งต่อหนึ่ง 3)กลุ่มเฝ้าระวัง ไม่รู้แต่คิดว่ารู้เกี่ยวกับการหนุนนำ และต้องการเปลี่ยนแปลง วิธีการหนุนนำครูกลุ่มนี้ เป็นแบบการเปิดมุมมองใหม่เพื่อเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีสอนให้กับครู ชื่นชม ให้กำลังใจ	-การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของครู ใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ -การบันทึกจากภาคสนาม ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าและวิเคราะห์แบบตีความ -สร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากภาคสนามจำแนกชนิดของข้อมูล และสรุปในรูปแบบการบรรยาย -การวัดผลการ

			ของตนเอง	4)กลุ่มกึ่งวิกฤต มีทั้งแบบรู้ว่ารู้ กับแบบรู้ว่าไม่รู้เกี่ยวกับการหนุนนำ แต่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง วิธีการหนุนนำ ใช้ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญ ครูจึงมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง 5)กลุ่มวิกฤต ไม่รู้และคิดว่าไม่รู้เกี่ยวกับการหนุนนำ จึงต้องการสอนแบบเดิม และ6)กลุ่มอันตราย ไม่รู้แต่คิดว่ารู้เกี่ยวกับการหนุนนำ และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง วิธีการหนุนนำครูกลุ่มสองนี้ จึงใช้ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม กลุ่มวิกฤต ครูจะเปลี่ยนวิธีการสอนเมื่อมีการเยี่ยมห้องเรียนเท่านั้น ส่วนกลุ่มอันตรายยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอนได้	เปลี่ยนแปลงของนักเรียนในด้านทักษะใช้แบบวัดทักษะหังศตวรรษที่ 21
ลำปาง มรภ.ลำปาง	-ครูที่ทำหน้าที่หนุนนำแบบเพื่อน ช่วยเพื่อนได้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการหนุนนำเกิดทักษะพื้นฐาน เช่น การฟัง การสะท้อน การตั้งคำถาม การเชื่อมโยง ปรากฏการณ์จริงเข้ากับความรู้เชิงทฤษฎี และการจัดการความรู้ - ครูผู้สอน ถึงแม้จะเปลี่ยนแปลงเพียงบางคน พบว่า สามารถ	-ได้เรียนรู้การแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมโดยการจัดทำโครงการเล็กๆด้วยตนเองเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม จึงได้ฝึกฝนทักษะกระบวนการสืบค้นข้อมูล การวิเคราะห์ การตั้งโจทย์ปัญหา การแก้ปัญหา การเก็บข้อมูลผลที่เกิดขึ้น สรุปสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ เป็นต้น	<u>ผู้บริหาร</u> -ได้แสดงความสามารถในการร่วมกับครูแกนนำบริหารหลักสูตร บริหารเวลา และบริหารทรัพยากรของโรงเรียนในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านโครงงานและผลการเรียนรู้ที่ใช้ได้จริง <u>นักวิจัย</u>	-โรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานทั้งระดับชั้น -โรงเรียนประถมศึกษาสามารถการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการกับโจทย์ปัญหาวิจัย เพราะครูสอนหลายวิชากับนักเรียนกลุ่มเดียวกัน -การประสานความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนในโครงการกับ	-ใช้เครื่องมือจัดการความรู้ในการเก็บข้อมูล

	เชื่อมโยงการจัดการเรียนรู้แบบ โครงการเข้ากับสาระการเรียนรู้ การจัดเวลาสอนที่ยืดหยุ่น และ ส่งเสริมให้นักเรียนนำผลการ เรียนรู้ไปในชีวิตจริง		-ได้ทักษะการเรียนรู้และความรู้ เกี่ยวกับหุ่นยนต์ เช่น ทักษะ การฟังและเขียนบันทึกเป็น ส่งผล ให้เข้าใจวิธีการทำงานของ กลุ่มเป้าหมาย	เทศบาลเมืองลำปางในการ แก้ปัญหาเรื่องของเสียให้เหลือศูนย์ โดย รร.จัดการเรียนรู้แบบโครงการ เทศบาลจัดแหล่งเรียนรู้และทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกันประเมินผลงาน	
เลย มรภ. เลย	-ครูส่วนใหญ่มีทักษะด้านการจัด กระบวนการเรียนรู้แบบโครงการ เพิ่มมากขึ้น -ปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนเป็น การหุ้มนักเรียน ให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการ จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนเพิ่มมาก ขึ้น. ให้นักเรียนมีส่วนกำหนด เนื้อหาที่ต้องการเรียน -ครูส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ ในการสร้างเครื่องมือการวัดและ ประเมินทักษะผู้เรียน ใน ศ. 21 แต่ยังขาดร่องรอยของการนำไปใช้ จริง	-จากการสังเกตพฤติกรรม การ สัมภาษณ์ และการสะท้อนผลของ ครู ปรากฏว่า นักเรียนมีความสุข ในการเรียนเพิ่มขึ้น กล้าแสดงออก กล้าซักถาม มีทักษะการทำงาน ร่วมกัน การสื่อสาร การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และการ แก้ปัญหาเพิ่มขึ้น -จากการใช้เครื่องมือการวัดและ ประเมินผลทักษะผู้เรียนในศ. 21 พบว่า นักเรียนมีทักษะที่พึง ประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนเพิ่มขึ้นจากระดับปานกลาง	<u>ศึกษานิเทศก์</u> -เข้าใจบทบาทการทำงานของครู มากขึ้น ทำงานร่วมกับโรงเรียน อย่างเป็นกัลยาณมิตร <u>ผู้บริหารโรงเรียน</u> -ลดการสั่งการ หุ้มนำการทำงาน ของครูให้ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วม วางแผนและทำงานวิชาการกับครู <u>นักวิจัย</u> -เข้าใจบทบาทการทำงานของครู มากขึ้น ทำงานร่วมกับโรงเรียน อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีทักษะการ หุ้มนำ -ปรับกิจกรรมการสอนนักศึกษา	-สร้างเครือข่ายการทำงานระหว่าง มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน	-ติดตามประเมินผลครู จากแบบสัมภาษณ์ -สังเกตพฤติกรรมการ เปลี่ยนแปลงครูและ นักเรียน -ประเมินผลงานนร. จากนิทรรศการ -ให้ครูเป็นผู้ประเมิน ทักษะและผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียน -แบบประเมินผล สัมฤทธิ์ทางการเรียน ของผู้เรียน
สมุทรสาคร ม.มหิดล	-ครูเปลี่ยนแนวคิดและมุมมอง และเข้าใจแนวทางการจัดการ เรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทั้ง ความรู้และทักษะแห่งศ.21 รวมทั้ง แนวทางการวัดและประเมินผลใน การจัดการเรียนรู้แบบใหม่ รู้จักตัวตน -เปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้สอน	-มีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ การอ่าน การเขียน และ คณิตศาสตร์รวมทั้งทักษะสำคัญที่ จำเป็น ในศ. 21 เช่นการคิด วิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การ ร่วมมือ การสื่อสาร คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ -นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ	<u>ศึกษานิเทศก์</u> -มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อครู ลด ช่องว่างกับครูครู -ปรับเปลี่ยนแนวทางในการ สังเกตการณ์การจัดการเรียนการ สอนของครู การนิเทศการเรียน การสอน และได้รับการยอมรับ จากครูมากขึ้น	-เกิดเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษาในการ หุ้มนำครู ทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ เช่น การทำ MOU ระหว่างเขตพื้นที่กับมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาครู	-แบบสำรวจบทบาท และรูปแบบในการ จัดการเรียนการสอน ของครู และแบบ สำรวจความเข้าใจของ ครูเกี่ยวกับการจัดการ เรียนรู้ในศ. 21 -แบบประเมินเจตคติ

	เป็นครูผู้ฝึก (Coach) หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) มีทักษะการโค้ชเพิ่มขึ้น เช่น ทักษะการฟัง การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ความร่วมมือและยอมรับ จัดการเรียนรู้แบบโครงการ สามารถบูรณาการข้ามสาระวิชาต่างๆ และเชื่อมโยงความรู้จากการปฏิบัติสู่สาระวิชาได้ -ครูมีผลงานของตนเอง เช่น นวัตกรรมสื่อ การวิจัยในชั้นเรียน จนสามารถนำเสนอในเวทีการประชุมวิชาการทั้งในระดับและระดับนานาชาติ	ผ่านการทำโครงการโดยใช้บริบทของพื้นที่ ช่วยเพิ่มทักษะชีวิตและการทำงาน เพิ่มความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม เห็นคุณค่าในอัตลักษณ์ท้องถิ่น -นักเรียนต่างดาวมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม	-มีโอกาสนำผลงานไปเผยแพร่ในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ <u>ผู้บริหารโรงเรียน</u> -มีเจตคติที่ดีต่อการฝึกครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง มีความเข้าใจและมั่นใจในการติดตามความก้าวหน้าของครูในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศ.21 -ผู้อำนวยการบางโรงเรียนเข้าร่วมทำบางกิจกรรมไปพร้อมกับครูและผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงในรร. <u>นักวิจัย</u> -เรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องมากขึ้น -มีการพัฒนาตนเองไปพร้อมกับครูทั้งในด้านเนื้อหาวิชาและทักษะวิชาชีพ -มีผลงานเผยแพร่ในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ		และทักษะเกี่ยวกับการ Coaching -การประเมินผล นร. ใช้แบบสำรวจลักษณะการเรียนรู้ของนักเรียนและแบบประเมินทักษะศ.21ของ นร. รวมทั้งใช้วิธี -การสังเกตการณ์ในชั้นเรียน เพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน -การสัมภาษณ์ คุรุ นักเรียน ผู้บริหาร โรงเรียน และ ศน ศึกษาพิเศษ โดยรูปแบบตัวต่อตัว และแบบกลุ่ม (Focus Group)
--	---	---	--	--	--

บทที่ 5

ข้อสรุป และข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานโครงการชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง ได้ข้อสรุปผลการดำเนินงาน บทเรียน เงื่อนไขความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานชุดโครงการนี้มีเป้าหมายหลัก คือให้ครูได้เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ อย่างเหมาะสมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถของครูได้ใช้กรอบแนวคิดของกระบวนการหนุนนำต่อเนื่องหรือ Teacher Coaching ซึ่งเป็นกระบวนการชี้แนะหรือสนับสนุนระหว่างครูกับผู้ที่มีประสบการณ์และเป็นพี่เลี้ยงใจมาเป็นโค้ช เพื่อให้ครูค้นพบวิธีการพัฒนาตนเอง /ก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคได้พัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาชีพที่ชี้แนะและจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนและพัฒนาทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเหมาะสม

การพัฒนาครูด้วยการหนุนนำต่อเนื่องหรือการโค้ชได้เริ่มใช้อย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี 2545 และในประเทศที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน มีข้อค้นพบที่สำคัญประการหนึ่งคือ การมีพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยที่ช่วยการปฏิรูป แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์วิธีการให้คำปรึกษา (นงลักษณ์ วิรัชชัย อ้างถึงใน เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และคณะ 2556) นอกจากนี้ จากงานศึกษาของอรุณศรี จิตต์แจ้ง (2553) ก็พบว่า ในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น ฯลฯ การหนุนเสริมคุณภาพการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานร่วมกับโรงเรียน สำหรับโครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายเชิงพื้นที่เพื่อหนุนเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน (Local Learning Enrichment Network) ที่ดำเนินการระหว่างปี 2553-2555 ได้เปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูจากการอบรม (Training) มาเป็นระบบที่มีผู้ชี้แนะ/หนุนนำ(Coacher/Facilitator) โดยใช้เครือข่ายในพื้นที่ (เจือจันทร์ และคณะ 2555) โครงการเพาะพันธุ์ปัญญา ซึ่งเป็นโครงการดำเนินการร่วมกันระหว่าง สกว. และ ธนาคารกสิกรไทย ที่เริ่มดำเนินการในปี 2556 (สกว. 2556) มีจุดมุ่งหมายให้ครูจัดการเรียนรู้แบบ Research Based Learning (RBL) โดยให้อาจารย์มหาวิทยาลัยไปเป็นพี่เลี้ยงให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบ RBL ที่เน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติงานจริงบนฐานงานวิจัย ซึ่งต้องเปลี่ยนเจตคติครูว่างานวิจัยไม่ใช่เป็นเรื่องยาก นอกจากนี้ ยังมีอีกหลายโครงการที่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยไปช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การที่อาจารย์มหาวิทยาลัยหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆเข้าไปร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ส่วนใหญ่นับว่าเข้าลักษณะการเป็นพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษาแก่ครูในการจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้ปฏิบัติงานจริงหรือให้ครูปรับเปลี่ยนบทบาทจากการสอนอย่างเดียวมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้ชี้แนะ อย่างไรก็ตาม โครงการทั้งหลายที่กล่าวมานั้น ยังไม่ได้แสดงให้เห็นเชิงระบบเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการโค้ช การดำเนินโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องนี้ นับเป็นการเริ่มงานการพัฒนาครูด้วยการหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) เชิงระบบ ขณะเดียวกันยังใช้หลักการของการสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการร่วมกันในพื้นที่

การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำดำเนินงานใน 9 จังหวัด คือ กำแพงเพชร

ลำปาง ในภาคเหนือ จันทบุรีในภาคตะวันออก ลพบุรี นครนายก สมุทรสาคร ในภาคกลาง เพชรบุรี ในภาคตะวันตก เลยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภูเก็ตในภาคใต้ มีจำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 161 แห่ง จำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 107 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษา 54 แห่ง มีระยะเวลาการขับเคลื่อน 1ปี 6 เดือน

ผลจากการดำเนินงานใน 9 พื้นที่ สรุปผลด้านต่างๆได้ดังนี้

1.1. รูปแบบและกระบวนการหนุนนำ คณะนักวิจัยแต่ละแห่งได้พัฒนารูปแบบและวิธีการโค้ช ซึ่งสามารถจำแนกความเหมือนและความแตกต่างได้ดังนี้

วิธีการโค้ชและบทบาทของโค้ช/นักวิจัย มีสองมหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ที่ดำเนินการในจังหวัดจันทบุรี และ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ที่ดำเนินการในจังหวัดภูเก็ต *ให้โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนสามารถพัฒนารูปแบบการโค้ชเอง* โดยทางจันทบุรีจัดเป็นกลุ่มโรงเรียนและให้โรงเรียนผลักดันโค้ช คณะนักวิจัยมีบทบาทที่เน้นในแง่การส่งเสริมการบริหารจัดการและติดตามผล แต่ที่ภูเก็ตให้โรงเรียนพัฒนารูปแบบการโค้ชเองและดำเนินการหนุนนำภายในโรงเรียน ขณะที่คณะนักวิจัยส่วนกลางคือจังหวัดจัดระบบเชื่อมโยงกับทีมหนุนนำระดับโรงเรียนด้วย โดยคณะนักวิจัยทำหน้าที่เป็นโค้ชและโค้ชโดยตรงไปที่โรงเรียนด้วย

สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลที่ดำเนินการในจังหวัดสมุทรสาคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแห่งองครักษ์ ดำเนินการในจังหวัดนครนายก มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีดำเนินการในจังหวัดเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยดำเนินการในจังหวัดเลย *ใช้วิธีการโค้ชทั้งภายนอกและภายใน* กล่าวคือ คณะนักวิจัย/อาจารย์มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นโค้ชภายนอกและโค้ชตรงไปที่โรงเรียน ขณะเดียวกันจัดให้มีการโค้ชภายในโรงเรียน ในลักษณะเพื่อนชี้แนะ(Peer Coaching) ด้วย ทว่า ที่เพชรบุรี คณะนักวิจัยเน้นการดำเนินการโค้ชทั้งภายนอกและภายในที่โรงเรียนนำร่องก่อนแล้วจึงขยายผลต่อไปยังโรงเรียนอื่นๆ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีดำเนินการในจังหวัดลพบุรีเน้นการ*โค้ชตรงไปที่โรงเรียน* โดยนักวิจัยหลักและอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นโค้ช โดยมีศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเรียนรู้และร่วมการโค้ชบ้าง

ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่ดำเนินการในจังหวัดกำแพงเพชรส่งเสริมการโค้ชภายในโรงเรียน เน้นให้ครูโค้ชกันเองเป็นส่วนใหญ่ คณะนักวิจัยมีบทบาทในการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการและติดตามผล สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางดำเนินการในจังหวัดลำปาง ใช้การรวมกลุ่มครูในรูปแบบ PLC ระหว่างโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำประเด็นเรื่อง สิ่งแวดล้อม และเช่นเดียวกัน คณะนักวิจัยมีบทบาทเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการ จัดกิจกรรมระหว่างดำเนินการ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการติดตามผล ฯลฯ

ด้านสาระและประเภทการโค้ชนั้น มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เน้นการหนุนนำ/การโค้ชทางปัญญา (Cognitive Coaching) เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะทางปัญญาจนถึงระดับที่ครูสามารถกำกับ วิเคราะห์และประเมินตนเองได้ โดยนักวิจัยที่เป็นโค้ชช่วยเหลือครูในการวางแผนการสอน การสะท้อนการเรียนรู้และการนำไปใช้ รวมทั้งใช้*การหนุนนำเชิงเทคนิค(Technical Coaching)* คือ โค้ชไปสังเกตการเรียนการสอนแล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในชั้นเรียน และรวมถึงการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล ซึ่งคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยที่มีการโค้ชตรงไปที่โรงเรียนใช้ทั้งสองเทคนิคนี้ ที่ปรากฏชัดเจน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี(ลพบุรี) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแห่งองครักษ์ (นครนายก) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล(สมุทรสาคร) และมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีแล้ว มหาวิทยาลัยต่างๆ (มศว.แห่งองครักษ์ มรภ.ภูเก็ต มรภ.เพชรบุรี มรภ.เลย และม.มหิดล) ยังสนับสนุนการโค้ชภายในโรงเรียนในรูปแบบเพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching) ด้วย

ขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เน้นการหนุนนำแบบเพื่อนชี้แนะที่ให้ครูในโรงเรียนรวมกันเป็นทีมเรียนรู้ มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบใกล้เคียงกัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ซึ่งให้ครูรวมกลุ่มระหว่างโรงเรียนร่วมเป็นทีมเรียนรู้ในรูปแบบ PLC ส่วนที่จันทบุรีโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จัดรูปแบบการโคจรระหว่างกลุ่มโรงเรียน ให้กลุ่มโรงเรียนพัฒนารูปแบบเองและผลัดกันโคจร นักวิจัยทั้งสามแห่งนี้มีบทบาทสนับสนุนทางเทคนิค สนับสนุนกระบวนการ และติดตามประเมินผล

นอกเหนือจากนี้ ยังพบประเด็นที่ใช้รูปแบบแตกต่างออกไปอีก มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตให้โรงเรียนสามารถพัฒนารูปแบบการโคจรเอง แต่มีระบบเชื่อมโยงกับทีมวิจัยจังหวัด(ส่วนกลาง)ด้วย โดยคณะนักวิจัยทำหน้าที่เป็นโคจรและโคจรตรงไปที่โรงเรียนด้วย และที่เพชรบุรี คณะนักวิจัยใช้การโคจรไปที่โรงเรียนนำร่องก่อนแล้วจึงขยายผลต่อไปยังโรงเรียนอื่นๆจากการร่วมมือกันของทีมวิจัยและทีมโรงเรียนนำร่อง

1.2. ความสำเร็จของการดำเนินการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องใน 9 จังหวัด ในภาพรวมสรุปได้ดังนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านตัวบุคคล

1) จากกระบวนการหนุนนำครูต่อเนื่องที่ดำเนินการมาระยะหนึ่งได้ส่งผลต่อการพัฒนาครู ดังเห็นได้ว่า ครูเกือบทั้งหมดที่อยู่ในโครงการยอมรับและมีเจตคติที่ดีต่อกระบวนการหนุนนำหรือการโคจร ยอมรับในตัวผู้โคจร ส่วนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนนั้น ครูส่วนใหญ่ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญไปที่ตัวนักเรียนมากขึ้น สามารถวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนด้วยการปฏิบัติจริงมากขึ้น ฯลฯ ประกอบกับการเปลี่ยนคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูเอง เช่น ลดการ(สั่ง)สอนมาเป็นการถามและการฟังนักเรียนมากขึ้น สนใจการจัดหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนนับเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้นักเรียนมาเรียนด้วยความสุข สนใจและตั้งใจเรียน นอกจากนี้ ครูยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อสังเกตจากโคจรภายหลังการเยี่ยมชั้นเรียนและนำไปปรับปรุง ครูบางคนเห็นข้อดีของการถ่ายวิดีโอระหว่างการสอนซึ่งต่อต้านในครั้งแรก คณะนักวิจัยในจังหวัดที่มีการติดตามความก้าวหน้าครูอย่างเป็นระบบและ/หรือใกล้ชิด จะเห็นความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของครูได้ชัดและเป็นรูปธรรมดีกว่า

2) จากการเปลี่ยนแปลงของตัวครูนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีแนวโน้มการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ กล้าแสดงออก กล้าซักถาม การสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม พัฒนาการด้านทักษะของนักเรียนไม่ได้ครบทุกทักษะและมีระดับที่แตกต่างกันออกไปในโรงเรียนและจังหวัด และเช่นกันในจังหวัดที่คณะนักวิจัยได้ออกแบบติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่เป็นระบบ พบการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการของนักเรียนได้ชัดเจน ส่วนจังหวัดที่ใช้การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนจากชิ้นงานและ/หรือจากการสะท้อนผลของครู การออกแบบเครื่องมืออาจจะยังไม่เป็นระบบที่ดีพอ ทำให้ไม่สามารถวัดได้เที่ยงตรงหรือแม่นยำเพียงพอ

3) ศึกษานิเทศก์ในจังหวัดทำงานกับนักวิจัยอย่างใกล้ชิด (เช่น ที่ลพบุรี นครนายก จันทบุรี เลย) ทั้งร่วมเป็นทีมโคจรและ/หรือเข้าสังเกตการโคจรกับคณะนักวิจัย ได้เรียนรู้ประสบการณ์การโคจรมาก ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาครู สามารถเรียนรู้การทำงานร่วมกับครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร ลดการสั่งการ รู้จักใช้คำถาม ใจเย็น รอคำตอบ ฟังและยอมรับความคิดเห็นจากครูมากขึ้น ซึ่งเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งของโคจร ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมในกระบวนการโดยตลอดโครงการได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในกระบวนการโคจร นำวิธีการโคจรไปใช้ในโรงเรียนซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาครูในโรงเรียนได้ต่อไป และผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางจังหวัดเข้าร่วมโครงการอย่างเต็มที่หรือติดตามผลระหว่างดำเนินงานเห็นประโยชน์ในการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง

4) นักวิจัยทุกจังหวัดรายงานว่า จากการดำเนินงานในกระบวนการหนุนนำของโครงการ ทำให้ได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการหนุนนำ ได้เรียนรู้ร่วมกับครู ได้พัฒนาทักษะของการโค้ชเพิ่มขึ้น มีความรู้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ของครู และที่เปลี่ยนแปลงไปด้านคุณลักษณะคือ ได้เปิดใจ ยอมรับฟังผู้อื่นมากขึ้น สามารถปรับตัวทำงานกับครูอย่างเป็นกัลยาณมิตรมากขึ้น รวมทั้งส่งผลต่อไปยังการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เช่น ปรับกิจกรรมการสอน ได้แนวทางปรับเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศนักศึกษา ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากครูพี่เลี้ยงที่เป็นผู้หนุนนำอย่างต่อเนื่อง และได้แนวทางจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถตอบโจทย์ความต้องการของโรงเรียนได้

นักวิจัยบางคนได้ผลงานวิชาการ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาเป็นผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของตนเองด้วย และได้นำผลงานไปเสนอในที่ประชุมเวทีนานาชาติ

ข. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ

1) นักวิจัยได้สร้างเครือข่ายกัลยาณมิตรร่วมพัฒนากับศึกษานิเทศก์ ครูและผู้บริหารโรงเรียนซึ่งนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เกิดเครือข่ายที่ดีที่ได้ร่วมมือดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่

2) ในจังหวัดที่มีกระบวนการหนุนนำครูโดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่ใช้โครงงานเป็นฐาน ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้สภาพบริบทด้านต่างๆ ของโรงเรียนหรือครอบครัว ชุมชน เช่น ด้านอาชีพ หรือวัฒนธรรมท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อนำมาเลือกใช้เป็นประเด็น/หัวข้อเรื่องในการทำโครงงาน เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นักเรียนได้ปฏิบัติจริงด้วยตนเอง สร้างสรรค์ความรู้จากสภาพแวดล้อมเชื่อมโยงกับสาระที่เรียน ซึ่งอาจนำไปสู่ความผูกพันและภาคภูมิใจในภูมิวัฒนธรรมของท้องถิ่นด้วย

3) จากกระบวนการหนุนนำหรือโค้ชครู ทำให้คณะครูมีเวที/หรือมีกระบวนการกลุ่ม ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการโดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน ในจังหวัดที่นักวิจัยเน้นการหนุนนำรูปแบบเพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching) ในโรงเรียน จะเป็นโอกาสการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียนต่อไปได้ ส่วนโรงเรียนที่พัฒนารูปแบบการโค้ชเองหรือผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตลอด มีแนวโน้มที่จะสามารถขยายการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องได้เต็มทั้งโรงเรียนและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียนได้ ส่วนผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้าร่วมโครงการและ/หรือติดตามงานได้แสดงความสนใจในการส่งเสริมการพัฒนาครูด้วยการโค้ชในพื้นที่รับผิดชอบ

2. บทเรียนจากการดำเนินการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง

จากการดำเนินการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องของ 9 จังหวัด ในภาพรวมจะประสบความสำเร็จในด้านการสร้างองค์ความรู้เรื่องรูปแบบและวิธี/กระบวนการการโค้ช และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวครู นักเรียน ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และนักวิจัย แต่จากกระบวนการดำเนินงานใน 9 พื้นที่ดังกล่าว มีบทเรียนที่เรียนรู้เพื่อให้การดำเนินงานต่อไปมีประสิทธิภาพและส่งผลลัพธ์ดีขึ้น สรุปในภาพรวม ได้ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานวิจัยโครงการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องหรือการโค้ช เป็นแนวคิดใหม่ที่ผู้เกี่ยวข้อง กับโครงการอาจยังไม่คุ้นเคยและได้ดำเนินงานใน 9 โครงการหรือ 9 พื้นที่พร้อมกัน จำเป็นอย่างยิ่งต้องกำหนด คำนายามหลักให้ตรงกันตั้งแต่เริ่มแรก โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิยามเชิงปฏิบัติการและเป็นนิยามเดียวกันสำหรับผู้เกี่ยวข้องทุกคน เนื่องจากมีข้อสังเกตว่า นักวิจัยบางคนยังมีความเข้าใจในนิยามบางคำไม่ดีพอ ทำให้เกิดความ

คลาดเคลื่อน การดำเนินงานในระยะแรกจึงพลาดเป้าหมายไป เช่น การจัดการเรียนการสอนแบบโครงการเป็นฐาน การสร้างชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ (PLC)

2. สืบเนื่องจากข้อหนึ่ง จำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงและความพร้อมด้านต่างๆ โดยเฉพาะทักษะการโค้ชของหัวหน้าโครงการ/ผู้หนุนนำ (Coacher)/นักวิจัย/เป็นลำดับแรก ลำดับต่อมา ได้แก่ การสร้างความพร้อม ความเข้าใจทั้งแนวคิดและแนวทางปฏิบัติแก่ครูแกนนำ หรือครูหนุนนำ/ครูโค้ช และศึกษานิเทศก์ที่ร่วมดำเนินการเป็นทีมโค้ช เพื่อให้กระบวนการหนุนนำหรือการโค้ชช่วยค้นหาความต้องการในการพัฒนาครูและวางแผนดำเนินการอย่างเหมาะสม(ร่วมกับโค้ช) ส่งผลให้ครูได้ปฏิบัติจริงอันส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น

3. การดำเนินโครงการนี้เป็นโครงการที่ออกแบบโดยยึดผล (Result-Based) ที่เกิดขึ้นกับครูแล้วนำสู่ผู้เรียน แต่ผลจากการดำเนินงานบางแห่ง ยังไม่ได้เกิดผลต่อผู้เรียนครบตามวัตถุประสงค์ในบางพื้นที่ อาจเนื่องจากการออกแบบดำเนินการไม่มีการยึดโยงผลที่ตัวครูไปสู่ผู้เรียน เน้นที่ตัวครูเท่านั้น หรือผู้หนุนนำหรือผู้หรืออาจเป็นเพราะโค้ชยังไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอ (ในเนื้อหาสาระหรือทักษะการโค้ช) อีกทั้งผู้วิจัยบางคนไม่ได้ออกแบบการติดตาม/ประเมินระหว่างดำเนินการ(Formative Assessment) และระยะสิ้นสุดโครงการ(Summative Assessment) ทำให้บางโครงการไม่สามารถยืนยันได้ว่า ผู้เรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน ทีมวิจัยและทีมโรงเรียนที่ทำหน้าที่โค้ชส่วนหนึ่งให้ความสำคัญโดยจัดสร้างและใช้แบบวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน ซึ่งได้กำหนดให้เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ แต่อีกหลายโครงการใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่เป็นอยู่ปกติ ประสพการณ์จากการดำเนินโครงการและผลที่ได้รับชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนโดยผู้บริหารและครู รวมทั้งทีมโค้ชภายในและจากภายนอกโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลระหว่างวิธีการทั้ง 2 แบบและให้มีการผสมผสานกันอย่างเหมาะสมกับวัยของนักเรียนและเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ที่ครูยอมรับและปฏิบัติได้เป็นปกติ ซึ่งจะยั่งยืนและป้องกันหรือแก้ปัญหาจากบทเรียนข้อ 3 ข้างต้นได้

5. การขาดข้อมูลดำเนินการบางเรื่องในบางโครงการ ทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์หรือสร้างความรู้ใหม่ได้ เช่น การบันทึกข้อมูลของนักวิจัยและของครูเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือผลของการเปลี่ยนแปลงการเลือกใช้รูปแบบและวิธีการโค้ช ขาดการวิเคราะห์ เช่น กลุ่มโรงเรียนผลัดกันโค้ชโดยมีรูปแบบของกลุ่ม การโค้ชระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียน ฯลฯ ผลที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างเพียงใด ผลที่เกิดขึ้นเพราะปัจจัยใด จากปัจจัยรูปแบบ วิธีการทักษะการโค้ช หรือปัจจัยอื่นใดอันเกิดจากตัวบุคคล

6. การหนุนนำครูหรือการโค้ชครูควรมีองค์ประกอบเชิงสาระอย่างน้อย 2 มิติ คือ มิติด้านวิธีการจัดการเรียนการสอน (Pedagogy) และมิติด้านเนื้อหา (Content) จะเป็นในมิติใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการในการพัฒนาของครู จากบทเรียนดำเนินการของโครงการ ชี้ได้ว่า ในระดับมัธยมศึกษา โคชควรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาระวิชาที่จะหนุนนำ เพื่อสามารถชี้แนะการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสาระวิชา อีกทั้งอาจจำเป็นต้องชี้แนะความถูกต้องของเนื้อหาด้วย (ถ้าพบ) ส่วนระดับประถมศึกษา โคชอาจจะให้น้ำหนักในด้านการจัดการเรียนการสอน ช่วยชี้แนะ เป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนองค์ประกอบอื่นๆที่โค้ชควรมีด้วย คือ ความเป็นกัลยาณมิตร มีทักษะของการฟังอย่างตั้งใจ การถาม การสะท้อนคิด การสร้างกำลังใจแก่ครู ให้ครูก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนได้ ฯลฯ

7. การหนุนนำที่ใช้วิธีครูสอนครูหรือเพื่อนชี้แนะ (Peer Coaching) เป็นพื้นฐานที่ดีในการขยายผลการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน หรือการสร้างชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ ได้ แต่ในการเริ่มดำเนินการ นักวิจัยหรือ

โค้ชภายนอก ควรให้คำชี้แนะเชิงเทคนิคที่เหมาะสมในการดำเนินการ ช่วยกิจกรรมต่างๆในกระบวนการของกลุ่มด้วย เช่น ให้ความเห็นต่อเป้าหมาย/วิธีการพัฒนา การแบ่งปันข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ และเข้าสังเกตการณ์เพื่อสะท้อนความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน เมื่อแน่ใจแล้ว จึงปล่อยให้ดำเนินงานตามลำพัง และควรเน้นให้มีการบันทึกผลการดำเนินงาน/การสะท้อนคิด

นอกจากนี้ ควรแน่ใจว่า ครูโค้ช/ครูแกนที่หนุนนำมีเนื้อหาความรู้เพียงพอที่จะหนุนนำหรือเป็นโค้ชได้ มิใช่เน้นเฉพาะเทคนิควิธีสอนเท่านั้นเนื่องจากเทคนิคการสอนควรสอดคล้องและเหมาะสมกับเนื้อหาด้วย รวมทั้งการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นโค้ช หรือแม้แต่การจัดทีมโค้ชระหว่างกลุ่มระหว่างโรงเรียน ยังมีความจำเป็นที่นักวิจัย/ผู้ชี้แนะภายนอก จะต้องเตรียมความพร้อมผู้บริหารในทักษะที่จำเป็นต่อการโค้ช เช่น การฟัง การถาม การสะท้อนคิด ฯลฯ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานเป็นฐาน (PBL) มิฉะนั้นแล้ว กระบวนการหนุนนำครูต่างๆไม่อาจยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูได้

8. ผลการพัฒนาครูและผลการพัฒนานักเรียนต้องเชื่อมโยงกัน วิธีการสอนที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่นักเรียนเรียนรู้จากการปฏิบัติ การใช้เทคโนโลยี การสร้างสรรค์สื่อและนวัตกรรมใหม่ ส่งผลให้นักเรียนเปลี่ยนวิธีการเรียนและเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ครูที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง เป็นครูที่เปิดใจยอมรับจุดด้อย/จุดที่ควรปรับปรุงและพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแสวงหาความรู้จากผู้อื่น ความรู้และทัศนคติของครูรวมทั้งความสามารถและทักษะของผู้โค้ชจึงเป็นปัจจัยสำคัญด้วย

9. จากการออกพื้นที่เยี่ยมโรงเรียนและสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน เยี่ยมชมผลงานครูและนักเรียนพบว่า โรงเรียนหลายแห่งมีต้นทุนดี มีครูที่สอนดี มีผลงานด้านการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานอยู่แล้วบ้าง มีโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งมีวิธีจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นได้นำประทับใจ แต่ปรากฏว่า ในกระบวนการหนุนนำครู ในพื้นที่บางแห่งนั้นยังไม่สามารถยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนได้เพิ่มขึ้นมากหรือยังไม่สามารถขยายผลไปสู่โรงเรียนอื่นๆ อาจเป็นเพราะไม่ได้วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีพอที่จะเพิ่มคุณค่าของต้นทุน

10. ในกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำครูนั้น การรู้จักและเข้าใจลึกซึ้งถึงบริบทของโรงเรียน การรู้จักครูเป็นรายบุคคล (ของโค้ช/ผู้หนุนนำ) เป็นพื้นฐานสำคัญ เพื่อให้ผู้โค้ชสามารถเลือกใช้วิธีการโค้ชที่เหมาะสมกับบุคคลที่เพิ่มขึ้น ในบางโครงการทีมโค้ชทั้งภายในและภายนอกสามารถเลือกกลยุทธ์ในการชี้แนะครูได้อย่างเหมาะสม

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

1. ศักยภาพและความสามารถของคณะนักวิจัย(มหาวิทยาลัย)ที่มีความพร้อม ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ รูปแบบวิธีการ และทักษะการโค้ชเพียงพอ ทำให้การดำเนินงานกระบวนการหนุนนำของโครงการบรรลุผลได้ดี

2. ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการของคณะนักวิจัย เริ่มตั้งแต่การออกแบบและกำหนดกรอบแนวคิดโครงการ การวางแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ครบถ้วนและดี และยังรวมถึงการออกแบบการติดตามผลความก้าวหน้าของโครงการได้อย่างแบบยลที่ทำให้ทราบผลการเปลี่ยนแปลงที่ตัวครูและนักเรียนได้ชัดเจน

3. ความเป็นผู้นำของหัวหน้าโครงการที่สามารถนำพาทีมงาน /ภาคีเครือข่าย เช่น ครู ผู้บริหาร โรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ เข้าร่วมในโครงการและเรียนรู้กระบวนการหนุนนำครู ตลอดโครงการ ซึ่งนอกจากจะส่งผลดีต่อผลลัพธ์โครงการแล้ว ยังสามารถสร้างผลกระทบตามมาได้เป็นอย่างดี เช่น การขยายผลการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน หรือขยายผลไปยังโรงเรียนอื่นๆ

ทั้งนี้ ยังรวมถึงความทุ่มเทเพื่อภารกิจที่มีต่อภาคีเครือข่าย ทำให้คณะนักวิจัยได้รับความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นจากครู ผู้บริหารโรงเรียนและภาคี ทำให้เกิดการร่วมมือและสร้างพลังได้ตลอดโครงการ การศึกษาให้เข้าใจบริบทของโรงเรียน ความต้องการในการพัฒนาของครู และการติดตามในกระบวนการหนุนนำอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ของโครงการได้อย่างดี รวมทั้งการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

ทางคณะนักวิจัยโครงการในพื้นที่ ได้ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจกับปัญหาและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2) การออกแบบระบบที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ 3) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ระหว่าง ทีมวิจัย โคชและครู 4) การจัดการเรียนรู้ที่ออกแบบตามบริบท และความต้องการของผู้เรียน โดยการจัดการ เรียนรู้แบบบูรณาการ 5) การให้ความสำคัญกับความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) การให้ความสำคัญใน เรื่องการหนุนนำต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียน

2. การพัฒนาครูจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้รวดเร็วเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา การวาง ระบบของผู้บริหารที่ชัดเจนจะทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร และยั่งยืน ที่สำคัญ ในระหว่างดำเนิน โครงการหนุนนำไม่ควรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูวิชาการ และครูผู้หนุนนำซึ่ง ประกอบด้วยครูผู้หนุนนำด้านเนื้อหา (Content Knowledge) และครูผู้หนุนนำด้านศาสตร์การสอน (Pedagogy Knowledge)

3. กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการเปลี่ยนพฤติกรรมของครู เนื่องจากทำให้ สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสร่วมสร้างพลังอำนาจซึ่งกันและกัน และในที่สุดการเปลี่ยนแปลงของครูจะนำมาสู่การ เปลี่ยนแปลงในตัวนักเรียน แต่กระบวนการดังกล่าวต้องการการบริหารจัดการเวลาและเครือข่ายอย่างมี ประสิทธิภาพและเป็นการขยายผลที่ต้องการระยะเวลาที่พอเพียง

4. จากกระบวนการดำเนินงาน พบว่า ปัจจัยการสร้างความคงอยู่ของการพัฒนาครูด้วยระบบหนุน นำต่อเนื่อง ควรประกอบด้วย 1) การเสริมหนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) การถือธงนำ และเป็นกำลังสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนกระบวนการนี้ต่อไปในสถานศึกษา 3) การกำหนดเส้นทางที่เหมาะสมกับบริบท 4) การรวมพลังขับเคลื่อน ขยายผลจากการดำเนินงานสู่ครูทั้งโรงเรียน 5) การขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่อง โดย ผู้บริหารต้องมีส่วนในการให้การหนุนนำ และกำกับติดตาม 6) การใช้วิธีการสะท้อนคิดเพื่อสร้างการเรียนรู้ ร่วมกัน 7) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินงานในชุดโครงการนี้ มีข้อเสนอเชิงนโยบายได้ดังนี้

1. การพัฒนาครูประจำการควรปรับเปลี่ยนจาก*การอบรม*โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมที่ไม่มี เป้าหมายเฉพาะ มาเป็น*ระบบการหนุนนำ*ที่มีความต่อเนื่องหรือการโค้ชเพื่อเพิ่มศักยภาพครู เนื่องจากการโค้ช เป็นกระบวนการที่เน้นความต้องการในการพัฒนาของตัวครูเองเป็นสำคัญ และการโค้ชเป็นกระบวนการที่ช่วย ให้ครูสร้างความรู้ในการพัฒนาตนเองได้ดี บนฐานของความสัมพันธ์และข้อตกลงระหว่างผู้โค้ชกับครู

ทั้งนี้ การถ่ายโอนแนวคิดและวิธีการการโค้ชไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรจะต้องสร้างความเข้าใจและการรับรู้ที่ถูกต้องและมีระบบบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้สามารถนำระบบหรือนำต่อเนื่องไปดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน ไม่กลายเป็นการอบรมแบบเดิม

2. การผลิตครูใหม่ คณะที่รับผิดชอบโดยตรงควรปรับสาระหลักสูตรและกระบวนการการผลิตครูใหม่ กล่าวคือ นำหลักการและวิธีการโค้ชเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร รวมทั้งอาจารย์ต้องปรับวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบที่ให้นักศึกษามีสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สร้างความรู้ เข้าใจวิธีการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 และได้มีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติจริง การส่งนักศึกษาฝึกสอนในโรงเรียน จำต้องใช้กระบวนการโค้ชเป็นหลัก คือมีพี่เลี้ยงหรือผู้โค้ชซึ่งอาจจะเป็นอาจารย์พี่เลี้ยงจากมหาวิทยาลัยร่วมกับครูในโรงเรียน

การบรรจุครูใหม่ หรือครูผู้ช่วย (new teacher) ควรมีระบบการโค้ชที่ดีในโรงเรียนเพื่อเตรียมให้ครูใหม่พัฒนาตนเองเข้าสู่วิชาชีพได้อย่างพอเพียงเหมาะสม

3. ควรส่งเสริมการพัฒนาครูในรูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLCs เนื่องจากชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน (ดังพบว่า เป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์ของสิงคโปร์ในการเตรียมระบบการศึกษาเพื่อเตรียมประเทศให้พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21) และช่วยให้นักวิชาชีพระดับต่างๆร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ช่วยเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบราชการมาเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพ

ทั้งนี้ การสร้าง PLCs ควรใช้รูปแบบความเป็นวิชาชีพ (Professional Approaches) ไม่เน้นกระบวนการแบบทางการ (Bureaucratic Pattern) มากไป และไม่ใช้การรวมศูนย์อำนาจในการจัดการ เนื่องจากการรวมศูนย์อำนาจต้องการผลเร็วในระยะเวลาอันสั้น อันจะทำให้ PLCs อ่อนกำลัง เนื่องจากการขยายตัวของ PLCs อย่างรวดเร็วเกินไปทำให้การพัฒนาตนเองของครูเป็นไปอย่างผิวเผินและขาดความยั่งยืน

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูในรูปแบบการหนุนนำที่ใช้พื้นที่เป็นฐาน และอาศัยเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ชุมชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน

โดยควรเร่งส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารระดับโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในแนวความคิดและกระบวนการหนุนนำต่อเนื่องเป็นความสำคัญลำดับแรก

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ดำเนินการขยายผลงานวิจัยการพัฒนาครูด้วยระบบการหนุนนำ เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการโค้ชที่มีประสิทธิภาพอย่างพอเพียง จนสามารถสร้างแนวทางรูปแบบและวิธีการการหนุนนำได้ทั้งที่นำไปใช้ในคณะผลิตและพัฒนาครู และในสถานศึกษา การดำเนินงานวิจัยจะต้องออกแบบที่เป็นระบบและครบวงจร เพื่อเชื่อมโยงจากกรอบแนวคิดสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของครูที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม

2. ดำเนินการวิจัยและพัฒนาการสร้างชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างชุมชนเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นอันดับแรกเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ได้ผล และขยายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างโรงเรียนและนักวิชาชีพจากเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ งามเดชะ. (2556). *การสอนงาน ปรึกษาและดูแล*. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กเปอร์เน็จ จำกัด.
- เคน เคย์ “บทเกริ่นนำ: ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 : สำคัญอย่างไร คืออะไร และจะทำได้
อย่างไร” น. 30- 54 ใน James Bellanca, Ron Brandt. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ :
การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*. [21 st Century Skills: Rethinking How Student Learn]
(วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิร์ลส.
- คริส ดีดี “การเปรียบเทียบกรอบความคิดสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่21” น.111-143 ใน James
Bellanca, Ron Brandt. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*.
[21st Century Skills: Rethinking How Student Learn] (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ
อชิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิร์ลส.
- เจ็จันท์ จงสถิตอยู่ และ อรุณศรี จิตต์แจ้ง. (2556). *พลังเครือข่ายในพื้นที่*. กรุงเทพฯ : สกว.
- ดวงจันทร์ เตียววิไล (2558). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์: โครงการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเรียนรู้
เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในจังหวัดลำปางด้วยกระบวนการพัฒนาครู
แบบหนุนนำต่อเนื่อง.
- ดุขฎิ โยเหลา. *การพัฒนาครูอย่างยั่งยืนด้วย Coaching & Mentoring* (สรุปโดย พัทธ์ชัย โสทยาคุม)
จากการอภิปราย เรื่องการพัฒนาครูอย่างยั่งยืนด้วย Coaching & Mentoring วันที่ 6
มีนาคม 2556 ณ โรงแรมรามาร์คเด็นส์
- เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ. (2549). *การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการ ที่เลี้ยง
โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ชัยรัตน์ วงศ์จินดานนท์. การโค้ช ในเอกสารประกอบการเรียน *Coaching Skills Development*
(chairat_wongjindanon@yahoo.com M: 082-445-4546 www.thaicoach.com)
- ทรงศรี ตุ่นทองและคณะ. (2558).รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์;โครงการวิจัยและพัฒนา
กระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องที่ส่งเสริมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21ของ
นักเรียนในจังหวัดลพบุรี.
- ทัศนีย์ จารุสมบัติ. (2556). *บนเส้นทางสู่การเป็นโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. นครปฐม : สำนักพิมพ์กุ
สายแดด
- ทีปกร ทีปพลีผล. (2557). *โค้ชผู้สร้างแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ : POP GET BOOK.
- นภัส มรรคดวงแก้ว (2557) เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง Coaching to Coach Workshop
for Education Sector ที่โรงแรมเซนจูรี. 2- 4 มิถุนายน 2557

- ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม และคณะ.(2558). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ : โครงการวิจัยและพัฒนาครูใน
จังหวัดสมุทรสาครด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมองค์
ความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา. (2556). *ทฤษฎีและเทคนิคการให้บริการปรึกษา*.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานพ ขาซีย ศิริวรรณ ฉัตรณีนุญเจริญและคณะ.(2558). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์: โครงการพัฒนา
รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้านความรู้ในเนื้อหาแนวคิดการสอนและเทคโนโลยีของครูระดับ
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ตามศตวรรษที่ 21 ด้วยระบบหนุนนำ
อย่างต่อเนื่องในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดภูเก็ต
- ริชาร์ด ดูโพร และ รีเบ็กก้า ดูโพร “บทบาทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อความก้าวหน้าของ
ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” น.147-167 ใน James Bellanca, Ron Brandt. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*. [21st Century Skills: Rethinking
How Student Learn] (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โอ
เพ่นเวิร์ลส.
- โรบิน โฟการ์ตี้ และไบรอัน เอ็ม พิต “วิสัยทัศน์ของสิงคโปร์: สอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น” น.
171-193 ใน James Bellanca, Ron Brandt. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษา
เพื่อศตวรรษที่ 21*. [21st Century Skills: Rethinking How Student Learn] (วรพจน์
วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิร์ลส.
- ลินดา ดาร์ลิง –แอมมอนด์ สัมภาษณ์โดย เจมส์ เบลลันกา “นโยบายใหม่ที่สนองความต้องการใน
ศตวรรษที่ 21” ใน James Bellanca, Ron Brandt. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ :
การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*. [21st Century Skills: Rethinking How Student Learn]
(วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิร์ลส.
- วิจารณ์ พานิช (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ฝ่ายโรงพิมพ์
บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด.
- วิจารณ์ พานิช (2555) บรรยายในหัวข้อ “การพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21” เสนอในที่ประชุม
คณะกรรมการกำกับทิศทางชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครู ครั้งที่ 2 (22 ธันวาคม
2555)
- ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ (2558) “ สร้างคนเก่ง” ให้เป็น “ครูสอนดี” โครงการสถาบันวิจัยระบบการ
เรียนรู้ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย. <http://tdri.or.th/tdri-insight/highly-competent-teachers-training-needed/>
- สีลาภรณ์ บัวสาย (2557) ใน “รายงานการประชุมคณะกรรมการกำกับทิศทาง ครั้งที่ 3/2557 “ (วันที่
5 สิงหาคม 2557)
- สุธีระ ประเสริฐสรรพ (2556) ใน “ รายงานการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลทิศทางการ
ดำเนินงานโครงการเพาะพันธุ์ปัญญา” ครั้งที่ 1 /2556 (วันที่ 19 มีนาคม 2556)

สุนน อมรวิวัฒน์.(2547). *กัลยาณมิตรนิเทศ*. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สุนน อมรวิวัฒน์ (2555) บรรยายในที่ประชุมคณะกรรมการกำกับทิศทางชุดโครงการวิจัย กระบวนการพัฒนาครู ครั้งที่ 2 (22 ธันวาคม 2555)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา/นงลักษณ์ วิรัชชัย .(2549) *การศึกษารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : วิ.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.

อรุณศรี จิตต์แจ้ง. (2553). *All for Education: เมื่อมหาวิทยาลัยก้าวไปพร้อมกับโรงเรียน*. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายเชิงพื้นที่เพื่อหนุนเสริมคุณภาพการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน. กรุงเทพฯ : สกว.

ภาษาอังกฤษ

Blanchard, P.N. ; and Thacker, J.W. (2004). *Effective training : System, Strategies and Practices*. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall.

Brich. P. (2001). *Instant Coaching*. London, UK : Kogan Page.

Boreen, J.Jhonson, M.K., Niday, D., & Potts, J. (2000). *Mentoring Beginning Teachers : Guiding, Reflecting, Coaching*. USA : Stenhouse Publishers.

Costa, A.L., & Robert, J.M. (2002). *Cognitive Coaching Foundation Seminar Learning Guide*. (5th ed.). Highlands Ranch, CD : Center for Cognitive Coaching.

Costa,A.L. and Garmston, R.L. 2002 *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools* (2nd ed.) Massachusetts : Christopher-Gordon.

Du Four, R., Du Four, R., Eaker, R., & Many, T. (2010). *Learning by Doing : A Hand book for Professional Learning Communities at Work*. Solution Tree ; 2ed .

Evertson, C. & Smithey,M. (2000). Mentoring Effects on Proteges' Classroom Practice : An Experiment Field Study. *Journal of Educational Research*, 93(5),pp.294-304.

Feger, S., Woleck, K., and Hickman, P. (2004). "How to Develop a Coaching Eye." *Journal of Staff Development*. 25(2), pp. 14- 20.

Gordon, S.P. (2004). *Professional Development for School Improvement : Empowering Learning communities*. Boston : Pearson.

Garmston, R.J, (1997). How to Administrators Support Peer Coaching. *Educational Leadership*. 44 (February-January) : 18-26.

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

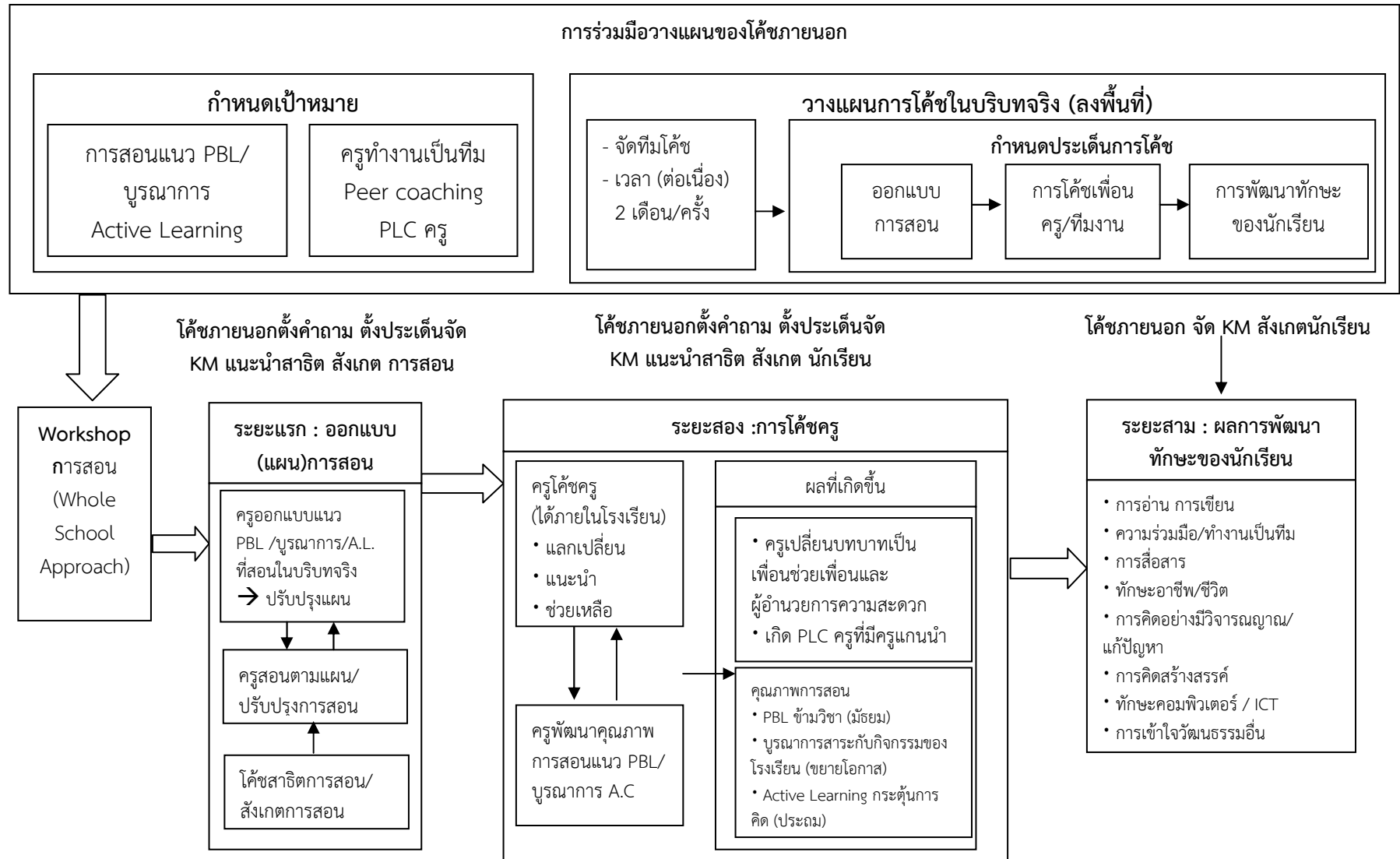
Hargrove, R. (2000). *Masterful Coaching : Grew your Business, helping your profits, win the Talent War*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Harvard Business Essentials. (2004). *Coaching and mentoring : How to Develop to Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston : Harvard Business School.
- James Bellanca, Ron Brandt. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*. [21 st Century Skills: Rethinking How Student Learn] (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิร์ลส.
- Joyce, B. & Shower, B. (1996). Improving In-service Training : The Message of Research. *Educational Leadership*. 37(5) : 379-385.
- Knight, J. (2005). A primer on instructional coaches. *Principal Leadership* , 5 (9), 16-21.
- Knight, J. (2004). Instructional coaching. *Strate Notes* , 13 (3), 1-5.
- Mink, O. G., Owen, K.Q ; & Mink, B.P. *Developing High-per-fomance People : The Art of coaching*. Reading. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Ontario Principals' Council. (2008). *The Principal as Professional Learning Communities Leader*. United State : Sage Publications.
- Roberts, S.M., & Pruitt, E.Z. (2009). *Schools as Professional Learning Communities : Collaborative Activities and Strategies for Professional Development (2nd ed.)*. Urousand Qaks, CA : Coruin Press.
- Koh, Serene & Neuman, S. B. (2006). *Definition of Coaching*. Exemplary elements of coaching : Ann Arbor MI : University of Michigan Research Program on Ready to Read. ([www.umich.edu/ rdtolm.2doc/ElementsofCoaching](http://www.umich.edu/rdtolm.2doc/ElementsofCoaching)).
- Sergiovanni, T.J. & Starratt, R.J. (2007). *Supervision : A Redefinition (2nd ed.)*. Boston, USA : Mc Graw Hill Higher Education.
- Showers,B. (1985, April).Teachers CoachingTeachers. *Educational Leadership*, 19-27.
- Showers, B., Joyce, B. and Bennetl, B. (1987). "Synthesis of research on staff development : A Framework for future study and 9 state-of the art analysis," *Educational Leadership*, 45(3), pp.77-78.
- Skiffington, S., Washburn.S., & Elliot Kimberly.(2011, May). *Instructional Coaching Helping Preschool Teachers Reach Their Full Potential Young Child*, 12-19.
- Stoll, L. Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities : A Review of the Literature *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.
- Talbert, J.E. (2010). Professional Learning Communities at the Crossroads How Systems Hinder or Engender Change. In Hargreaves A. et al. (eds.), *Second International Handbook of Educational Change* , Springer International Handbooks of Education 23 (pp. 555-571). New York : Springer Science+ Business Media B.V. 2010.

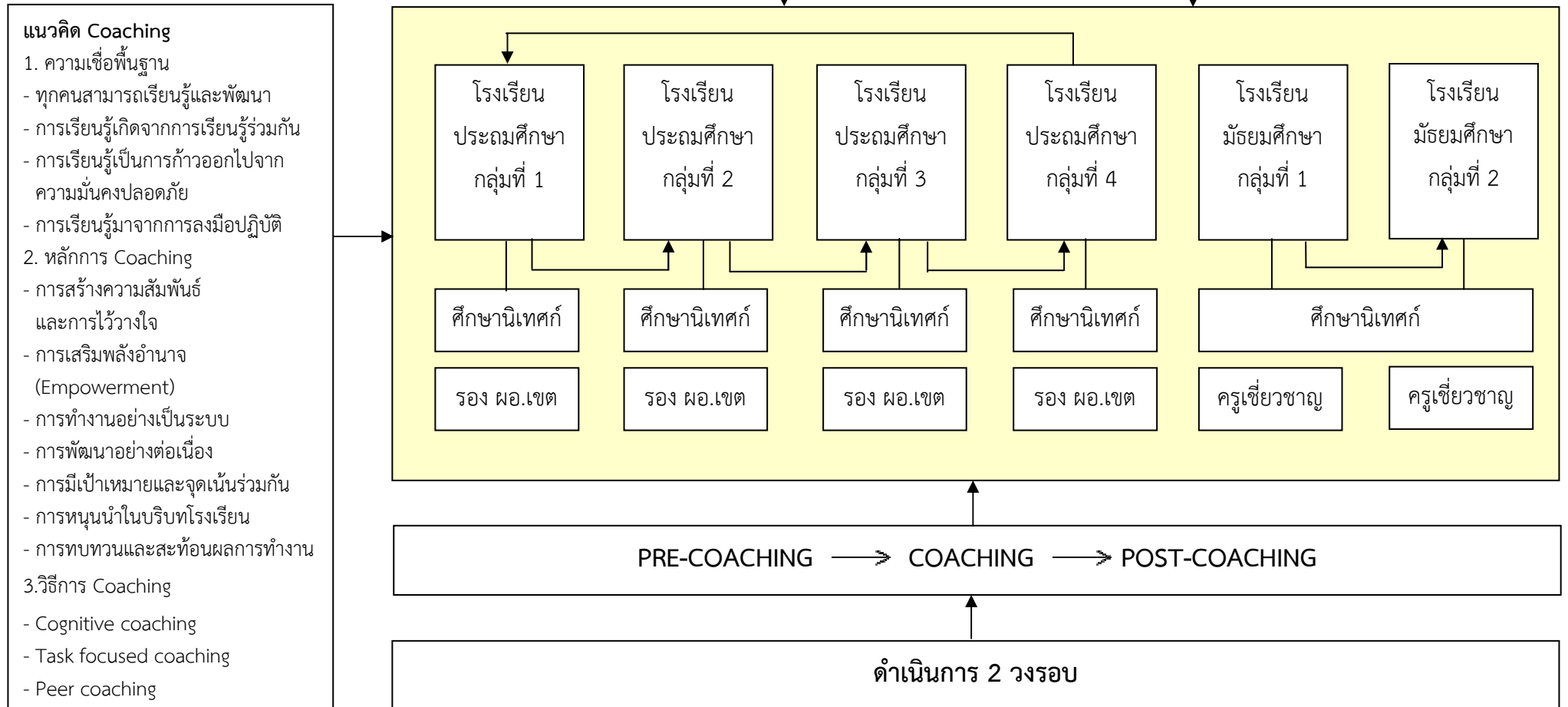
ภาคผนวก ก

รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ในพื้นที่ต่างๆ

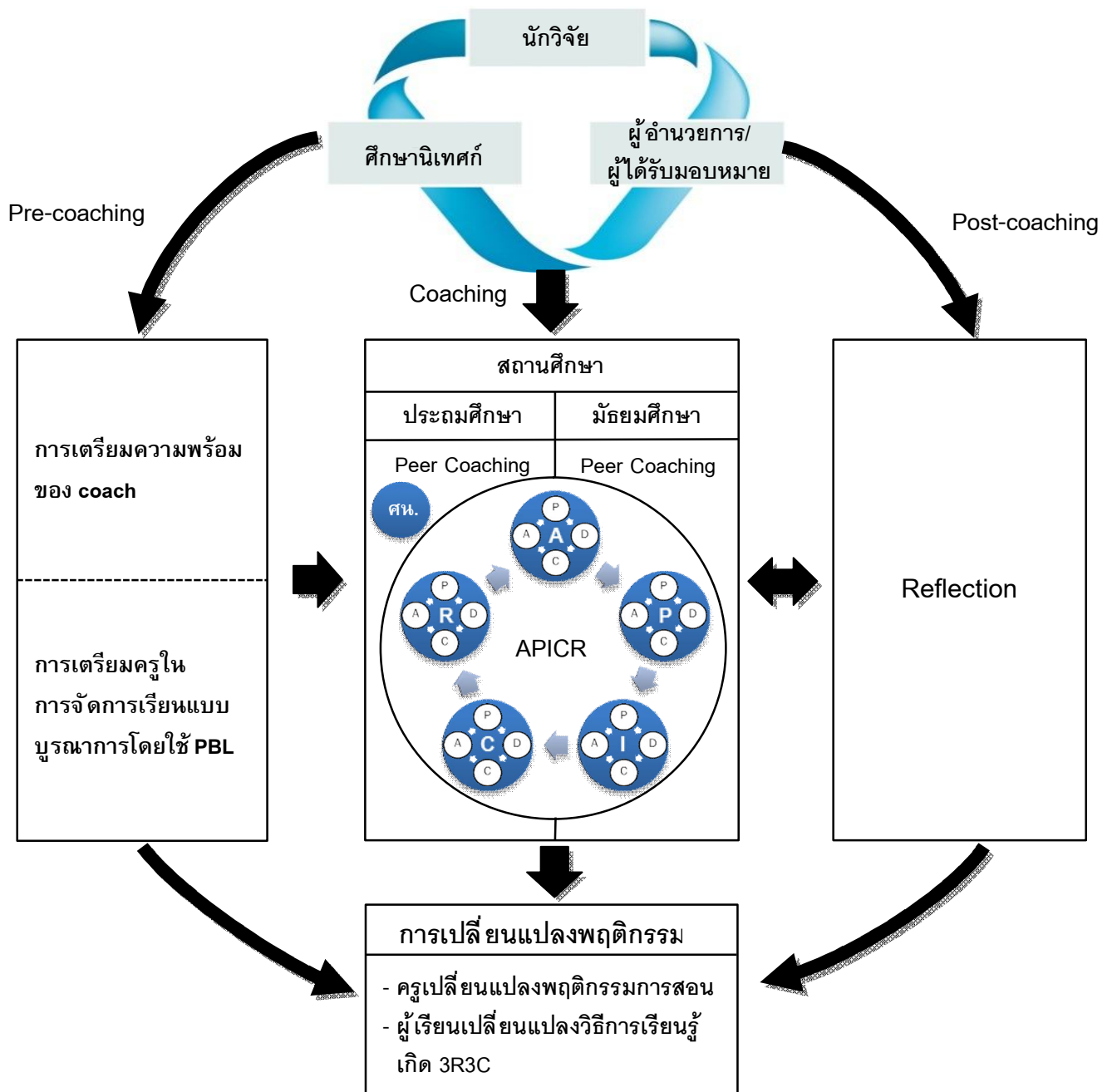
แผนภาพที่ ก-1 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) กำแพงเพชร



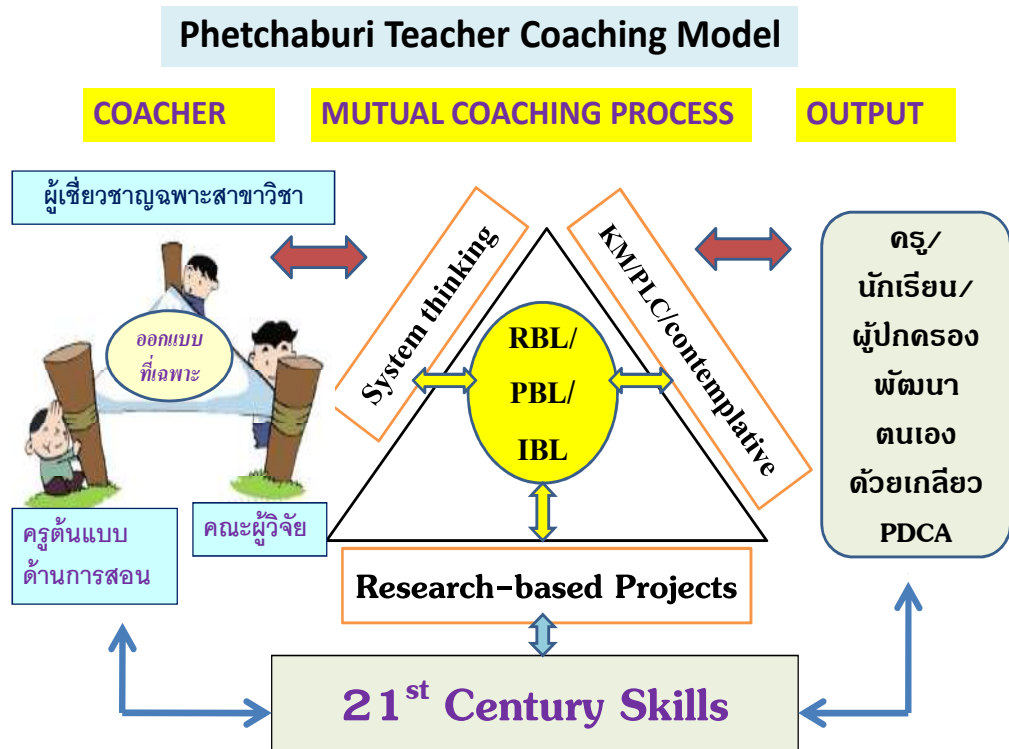
แผนภาพที่ ก-2 รูปแบบการหนุนนำ
(Coaching Model) จันทบุรี



แผนภาพที่ ก-3 รูปแบบการหนุนนำ(Coaching Model)นครนายก



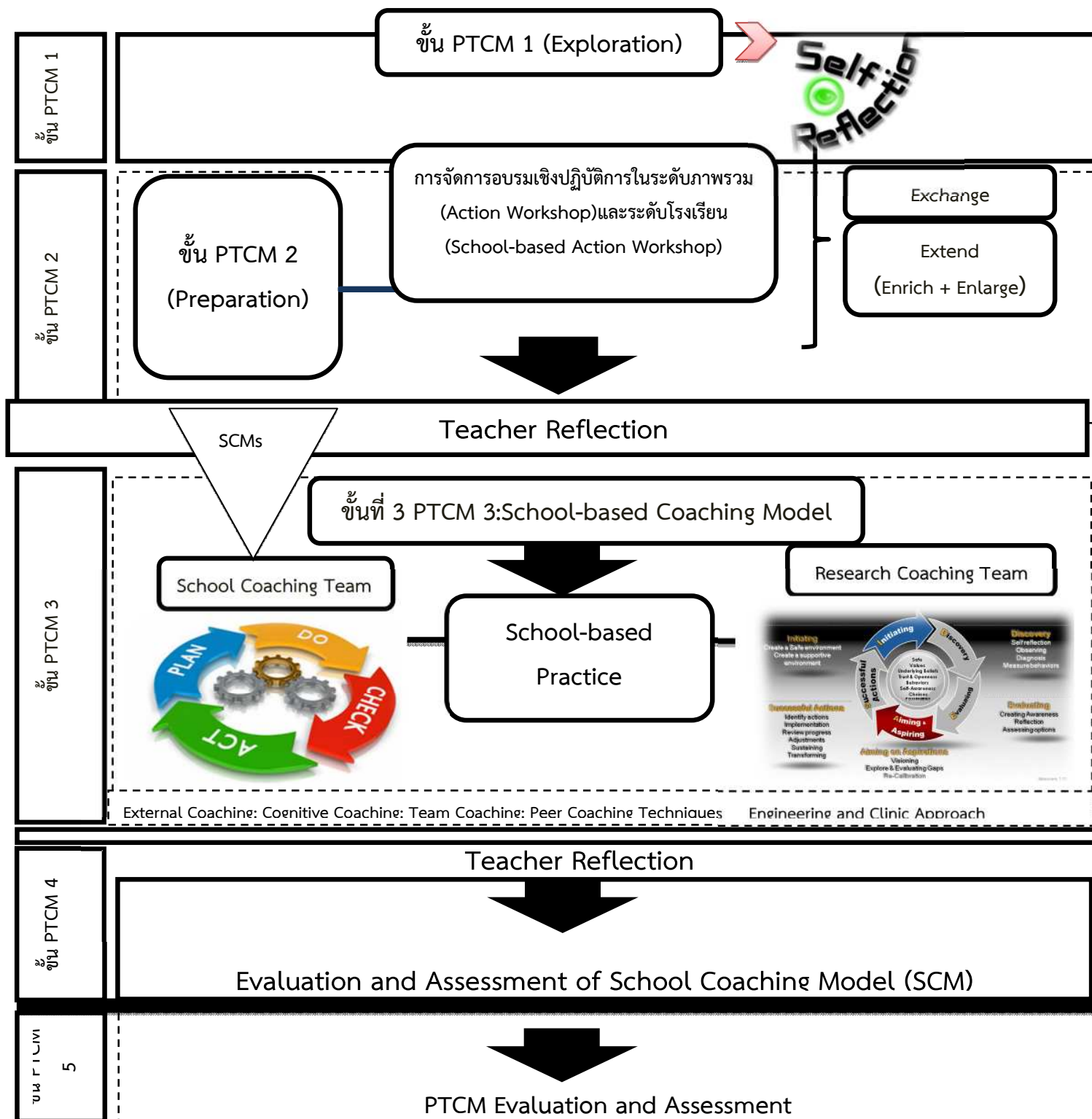
แผนภาพที่ ก-4 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) เพชรบุรี



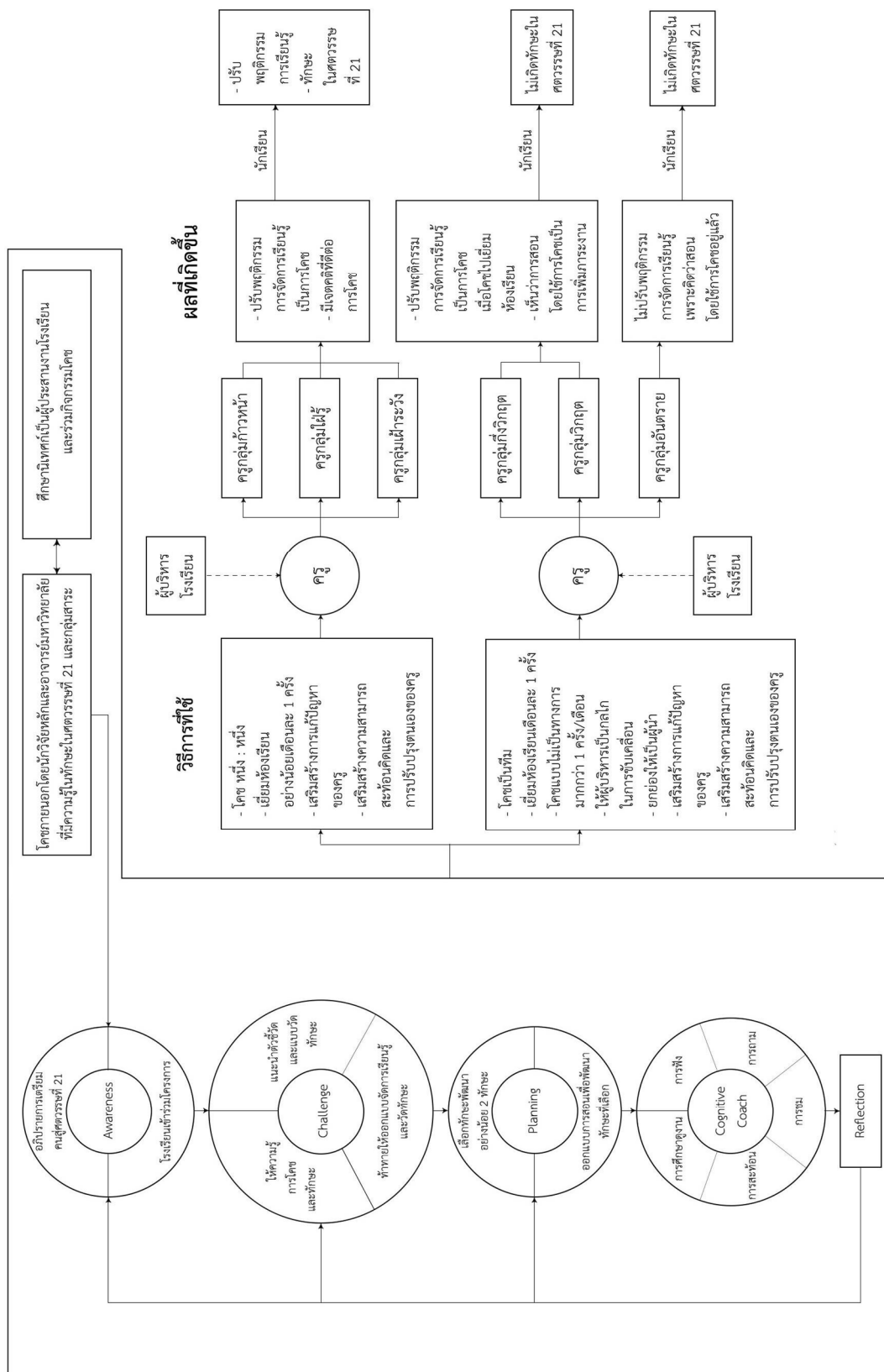
แผนภาพที่ ก-5 รูปแบบการหนุนนำ(Coaching Model) ภูเก็ต

Phuket Teacher Coaching Model

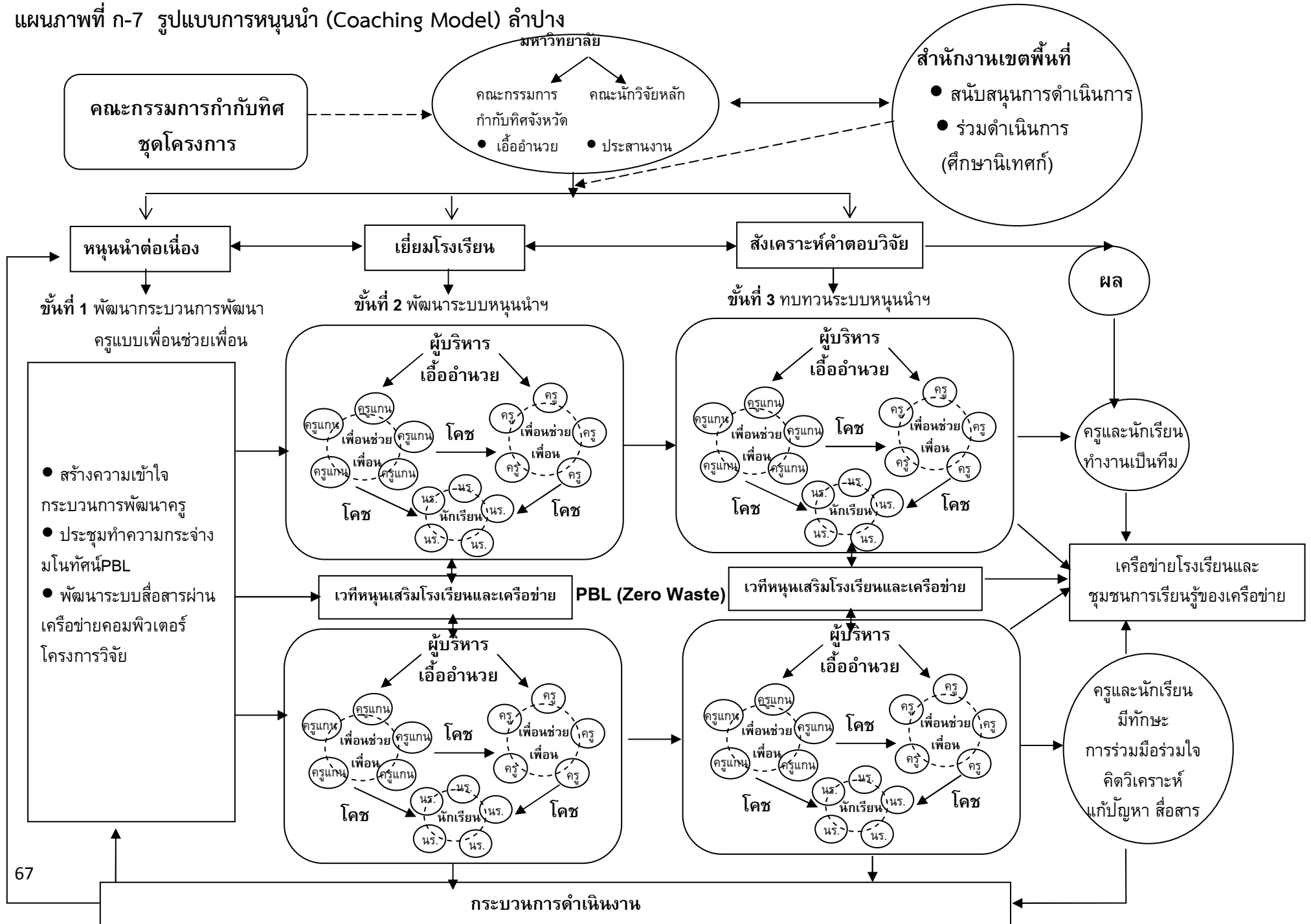
การพัฒนาแบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้านความรู้ในเนื้อหาผนวกวิธีการสอนและเทคโนโลยีของครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อการจัดการเรียนรู้ตามศตวรรษที่ 21 ด้วยระบบหนุนนำอย่างต่อเนื่องในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดภูเก็ต



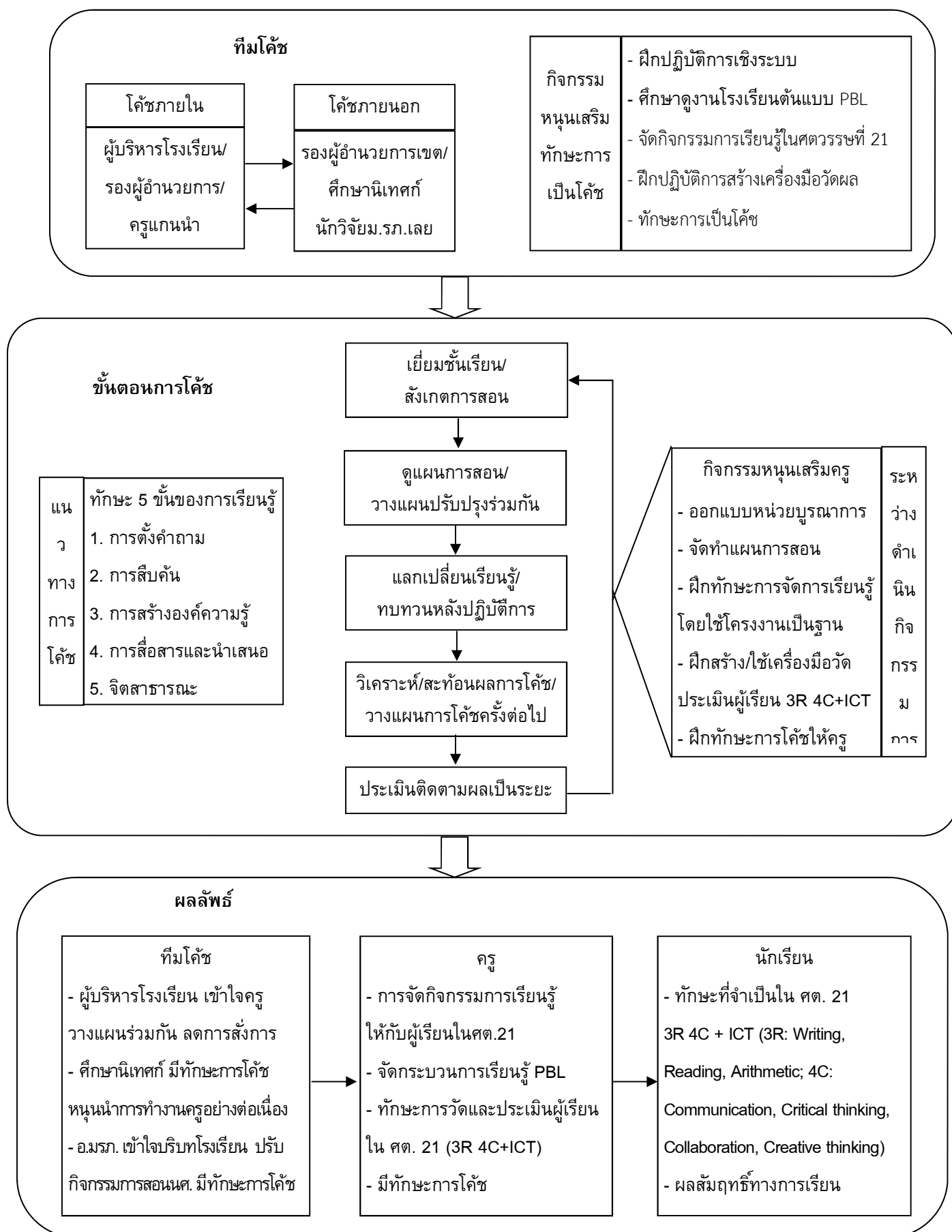
แผนภาพที่ ก-6 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ลพบุรี



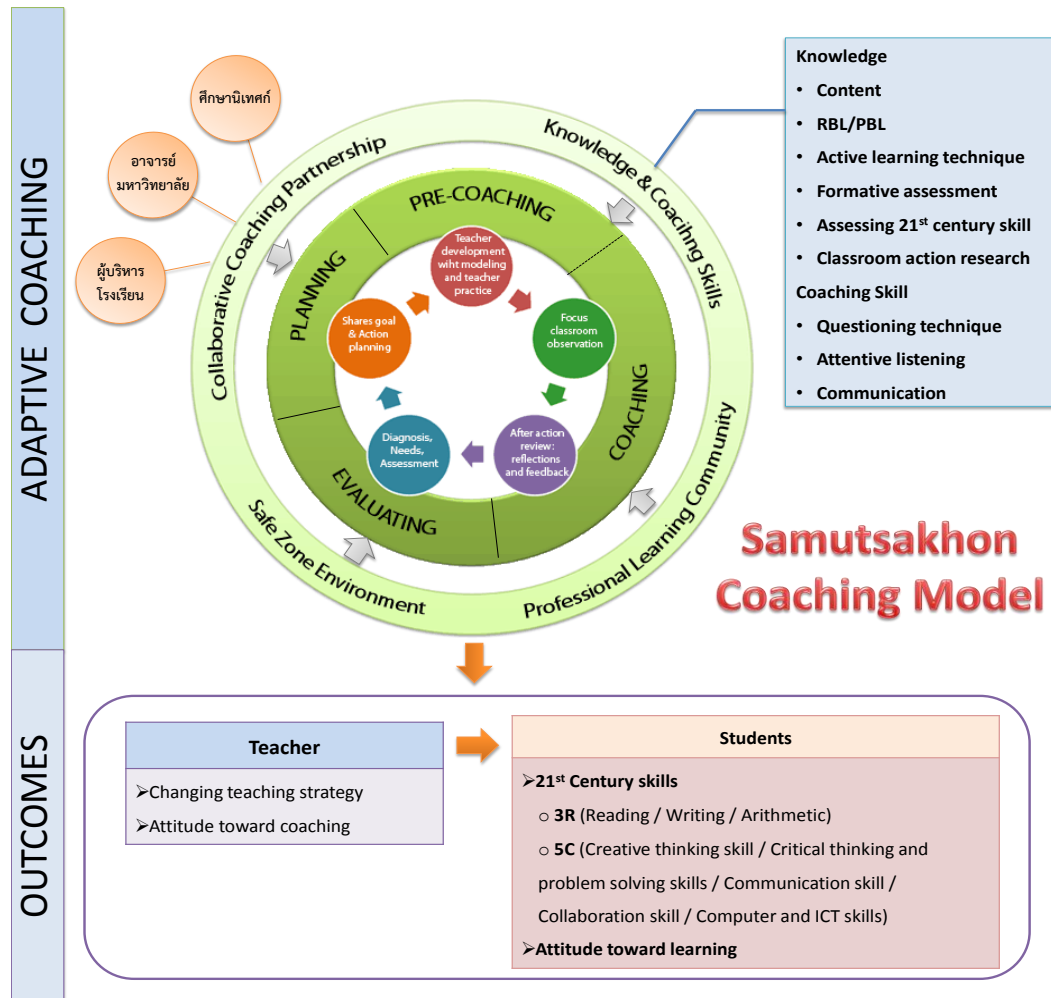
แผนภาพที่ ก-7 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) ลำปาง



แผนภาพที่ ก-8 รูปแบบการหนุนนำ(Coaching Model) เลย



แผนภาพที่ ก-9 รูปแบบการหนุนนำ (Coaching Model) สมุทรสาคร



ภาคผนวก ข

ภาพกิจกรรม

เสริมความพร้อมคณะนักวิจัย : ฝึกทักษะการนำเสนอ / การโค้ช



คณะกรรมการเยี่ยมชมโรงเรียนในโครงการและประชุมคณะกรรมการกำกับทิศทางฯ (ภูเก็ต 3-4 สิงหาคม 2557)



รายงานความก้าวหน้า **TEACHER COACHING**

(เยี่ยมชมโรงเรียน กิจกรรม/นิทรรศการ ที่ ลพบุรี (21 ธันวาคม 2557))



กิจกรรมต่างๆของโครงการในพื้นที่ต่างๆ



สิ่งประดิษฐ์ และกิจกรรมการแสดงของนักเรียนในจังหวัดเพชรบุรี



รับฟังความเห็นจากครูที่เข้าร่วมโครงการและชมสิ่งประดิษฐ์นักเรียนในจังหวัดจันทบุรี



สังเกตการสอนและการโค้ชในโรงเรียนที่ภูเก็ต



ร่วมรับฟังความคิดเห็นครูและภาคีเกี่ยวข้องและชมนิทรรศการผลงานนักเรียนในจังหวัดนครนายก



เวทีสะท้อนความคิดเห็นของคณะครูในจังหวัดสมุทรสาคร



ประชุมกับคณะครูที่จังหวัดเลย



รับฟังความคิดเห็นคณะครูที่จังหวัดกำแพงเพชร



เยี่ยมชมผลงานนักเรียนที่จังหวัดลำปาง



คณะนักวิจัยจังหวัดลำปางนำเสนอ
การดำเนินงานหนุนนำรูปแบบ PLC
ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์



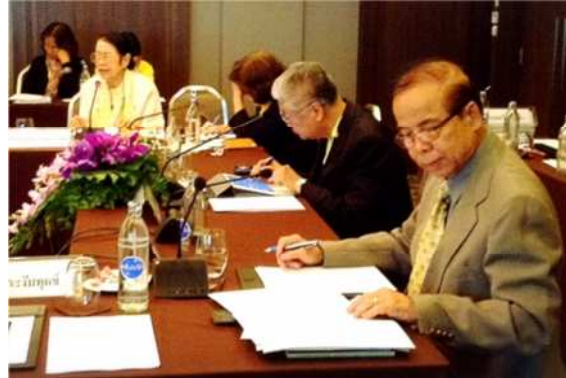
โปสเตอร์รูปแบบการหนุนนำของคณะนักวิจัย
จังหวัดจันทบุรี



ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณารายงานฉบับสมบูรณ์ของคณะวิจัยจังหวัดต่างๆ



ซักซ้อมเตรียมการประชุมสะท้อนคิดจากคณะนักวิจัย ครูและบุคลากร



ประชุมคณะกรรมการกำกับทิศทางฯ



การสัมมนา “การเสริมสร้างศักยภาพครูด้วยระบบหุ่นนำต่อเนื่อง : บทเรียนสู่
ข้อเสนอแนะ” (30 มีนาคม 2558) ณ โรงแรมเซ็นจูรีพาร์ก กรุงเทพมหานคร



คณะกรรมการกำกับทิศทางฯ เยี่ยมชมนิทรรศการของนักเรียนในโครงการ



คณะกรรมการกำกับทิศทางฯ และวิทยากรที่เข้าร่วมประชุม



คณะนักวิจัยในโครงการ

ภาคผนวก ค

รายชื่อ

คณะกรรมการกำกับทิศทางโครงการวิจัย

กระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง(Teacher Coaching)

(สำเนา)

ประกาศสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับทิศทางโครงการวิจัย
กระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (teacher coaching)

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.)และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)ได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2555 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการติดตามและพัฒนาครู (ระบบCoaching) ร่วมกันเป็นระยะเวลา 2 ปี 5 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน 2555 - กุมภาพันธ์ 2557 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ สกว. จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับทิศทางโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (teacher coaching) ดังนี้

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช | ประธานกรรมการ |
| 2. รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
(ดร. สีสภรณ์ บัวสาย) | รองประธานกรรมการ |
| 3. รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาครู | กรรมการ |
| 4. ศาสตราจารย์กิตติคุณ สุนทร อมรวิวัฒน์ | กรรมการ |
| 5. นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์ | กรรมการ |
| 6. ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร | กรรมการ |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เลขา ปิยะอัจฉริยะ | กรรมการ |
| 8. ศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวาณิช | กรรมการ |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร. สุธีระ ประเสริฐสรรพ | กรรมการ |
| 10. ดร. อมรวิทย์ นาคทรัพย์ | กรรมการ |
| 11. ที่ปรึกษาด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | กรรมการ |
| 12. ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านวิชาการ | กรรมการ |
| 13. ดร. เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ | กรรมการและเลขานุการ คนที่ 1 |
| 14. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน | กรรมการและเลขานุการ คนที่ 2 |
| 15. นายวิทยา ประภาพร นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน | ผู้ช่วยเลขานุการ คนที่ 1 |
| 16. นางสาวจิตติโส เกตุแก้ว นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน | ผู้ช่วยเลขานุการ คนที่ 2 |

โดยมีวาระ 2 ปี 5 เดือน และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของโครงการ ตลอดจนติดตามกระบวนการและผลการทำงานของชุดโครงการ
2. ให้ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการขยายผล ทั้งในเชิงนโยบายไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และในเชิงปฏิบัติไปสู่พื้นที่อื่นๆ
3. ให้ข้อเสนอแนะอื่นๆเกี่ยวกับโครงการภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือดังกล่าว

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2555 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555

ลงชื่อ สวัสดิ์ ตันตระรัตน์

(ศาสตราจารย์ ดร. สวัสดิ์ ตันตระรัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย

ดร. เจือจันทร์ จงสถิตอยู่

ผู้คัดสำเนา

รายชื่อโครงการและคณะนักวิจัย

ชุดโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง(Teacher Coaching)

ผู้ประสานงานชุดโครงการวิจัย : ดร. เจื้อจันทร์ จงสถิตอยู่

ในชุดโครงการประกอบด้วย

1. โครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนจังหวัดกำแพงเพชร : ผศ. ดร. रेชา อรัญวงศ์และคณะ
2. โครงการวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในจังหวัดจันทบุรี : ดร. หฤทัย อนุสรราชกิจและคณะ
3. โครงการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะในศตวรรษที่21 ของนักเรียนจังหวัดนครนายก : ผศ.กิตติคุณ รุ่งเรือง, รศ. ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ และคณะ
4. โครงการพัฒนาทักษะนักเรียนแห่งศตวรรษที่21โดยการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องและทุนทางปัญญาในท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี : ดร. สุมาลี พงศ์ดียะไพบุลย์ และคณะ
5. โครงการพัฒนารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูด้านความรู้ในเนื้อหาผนวกวิธีสอนและเทคโนโลยีของครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้ตามศตวรรษที่21ด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดภูเก็ต : นายมานพ ชาชโย, ดร ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ และคณะ
6. โครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องที่ส่งเสริมทักษะแห่งศตวรรษที่21 ของนักเรียนของนักเรียนจังหวัดลพบุรี : ดร. ทรงศรี ตุ่นทอง และคณะ
7. โครงการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการหนุนนำครูอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21ของนักเรียนในเขตพื้นที่จังหวัดเลย : ดร. สมยงค์ สีขาวและคณะ
8. โครงการวิจัยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่21ของนักเรียนในจังหวัดลำปางด้วยกระบวนการพัฒนาครูแบบหนุนนำต่อเนื่อง : ผศ. ดร. ดวงจันทร์ เดียววิไลและคณะ
9. โครงการวิจัยและพัฒนาครูในจังหวัดสมุทรสาครด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมองค์ความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียน : ผศ. ดร. ปิยะฉัตร จิตต์ธรรม และคณะ