



การพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Development of Coaching Model in the Basic Education under the Context  
of the Three Southern Border Provinces

วันชาวีลา เบ็ญตาเตะ

Wanzaveela Benlateh

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Doctor of Education in Educational Administration

Prince of Songkla University

2562

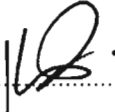
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์            การพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสาม  
 จังหวัดชายแดนภาคใต้


ผู้เขียน                    นางสาววันชาวีลา เบ็ญลาเตะ

สาขาวิชา                 การบริหารการศึกษา

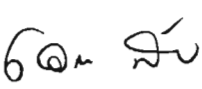
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


  
 .....  
 (ดร.เรชา ชุสุวรรณ)

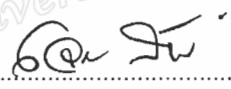
คณะกรรมการสอบ

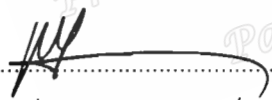
  
 .....ประธานกรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย เนียมเทศ)

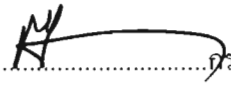
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


  
 .....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง)

  
 .....กรรมการ  
 (ดร.เรชา ชุสุวรรณ)

  
 .....กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง)

  
 .....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิเลาะ แวอุเซ็ง)

  
 .....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิเลาะ แวอุเซ็ง)

  
 .....กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร. จรัส อติวิทยาภรณ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
 ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

  
 .....  
 (ศาสตราจารย์ ดร. ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งสว่าง)  
 กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(3)

ขอรับรองว่า ผลการวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเองและได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี  
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

( คร.เรชา ชุสุวรรณ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางสาววันชาวีลา เบ็ญลาเตะ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อนและไม่  
ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....



(นางสาววันชาวีตา เบ็ญลาตะ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์	การพัฒนา รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้บริบทสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้
ผู้เขียน	นางสาววันชาวีลา เบ็ญลาเตะ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนา รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย มี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี แนวคิดการพัฒนา รูปแบบแนวคิด ใ้ช้การสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ที่ได้รับการยอมรับจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา รวมทั้งสิ้น 9 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการร่างรูปแบบ และปรับปรุงร่างรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ โดยมีการทดลองใช้ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วดูผลปรับปรุง (Implementation) โดยใช้ระยะเวลา 8 เดือน พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์และปรับปรุงรูปแบบร่วมกับผู้ปฏิบัติ และระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบมาตรวจสอบความสมเหตุสมผล จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การพัฒนา รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รูปแบบการสอนงาน เรียกว่า PIPM Coaching Model (เตรียมความพร้อม ดำเนินการสอนงาน จัดทำแผนปฏิบัติงาน การติดตามผล) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านหลักการและวัตถุประสงค์ องค์ประกอบด้านกระบวนการ และองค์ประกอบด้านเงื่อนไขการนำไปใช้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักการและวัตถุประสงค์ หลักการ

คือ การพัฒนารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน จึงเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน วัตถุประสงค์ คือ เพื่อพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆทั้ง 4 ฝ่ายงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ มีกระบวนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นตอนที่ 2.1) เตรียมความพร้อมในการสอนงาน (Prepare for Coaching jobs) (เป็นบทบาทของผู้สอนงาน) ขั้นตอนที่ 2.2) ดำเนินการสอนงาน (Implementation of Coaching) (เป็นบทบาทของผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน) ขั้นตอนที่ 2.3) วางแผนและปฏิบัติตามแผนงาน (Planning and follow the plan) (เป็นบทบาทของผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน) และขั้นตอนที่ 2.4) การติดตามผลและประเมินผล (Monitor and Evaluation) (เป็นบทบาทของผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน) และ 3) องค์ประกอบด้านเงื่อนไขการนำไปใช้ 3.1) ระบบพี่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System) การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน มี 3 ระยะ ประกอบด้วย 3.1.1) การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Watching) 3.1.2) การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer Feedback) 3.1.3) การโค้ชโดยเพื่อน (Peer Coaching) และ พี่เลี้ยง (Mentor) จะเป็นผู้คอยชี้ช่องทาง เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูล เป็นผู้กระตุ้นและติดตามดูแลตลอดเวลา 3.2) ระบบการสอนโดยตรง (Direct Coaching System) ประกอบด้วย การสอนงานโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาแก่หัวหน้างานและครูผู้สอนเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงาน การให้คำตอบเป็นการอธิบายถึงกลยุทธ์หรือวิธีการให้แก่หัวหน้างานและ ครูผู้สอน และการพัฒนาทักษะให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน และ 3.3) ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System) ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจ การสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารสนับสนุนครูผู้สอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นแหล่งข้อมูลแก่ครูผู้สอน

<b>Thesis Title</b>	Development of Coaching Model in the Basic Education under the Context of the Three Southern Border Provinces.
<b>Author</b>	Miss Wanzaveela Benlateh
<b>Major Program</b>	Educational Administration
<b>Academic Year</b>	2018

### ABSTRACT

This research aimed to Development of Coaching Model in the Basic Education under the Context of the Three Southern Border Provinces. The research was conducted by research and development method. It was divided into 4 phases. To illustrate, in the first phase, the conceptual framework was determined. There were 2 steps. The first step was studying and analyzing documents, principles, concepts, theories, model development concepts, coach teaching concepts of the Office of the Basic Education Commission, coaching in schools in three southern border provinces, and related researches. The second step was interviewing 9 important informants who were school administrators of the excellent school cluster accepted from the Primary Educational Service Area Office in Narathiwat, Pattani, and Yala. The researcher selected the main informants by purposeful selection method. Then, in the second phase, a coaching model in schools under the context of three southern border provinces was drafted. The draft was improved by 5 experts. The third phase was the model development. The model was tried out in school samples and implemented in 8 months. It was developed by interviewing and working together with doers. Finally, in the fourth phase, the model was concluded and confirmed. Its validity was examined by the experts, school administrators in a focus group.

The results from examining the validity were used to adjust the model to be more effective. In this research, it was found that coaching model development in schools under the context of three southern border provinces was PIPM Coaching Model (Prepare Implementation Planning Monitor ).It consisted of 3 components, namely principles and objectives, procedure, and

application. Besides, there were 4 steps of procedure, namely preparation for coaching (which was the role of coaches), implementation of coaching (which was the role of coaches and coachees), planning and following the plan (which was the role of coaches and coachees), and monitoring and evaluation (which was the role of coaches and coachees). In addition, there are elements of usage adoptions which of the following are : coaching and mentoring system (which was peer watching, peer feedback, peer coaching and mentor), direct coaching system (which was direct coaching from administration, explaining about strategy and development their knowledge), and supportive coaching system (which was problem-solving support and building self-confidence).

*Prince of Songkla University  
Pattani Campus*



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.เรชา ชูสุวรรณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิเลาะ แวอูเซ็ง ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยการเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย เนียมเทศ ที่กรุณาได้รับเป็นประธานกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์และรองศาสตราจารย์ ดร. จรัส อติวิทยากรณ์ ที่กรุณาได้รับเป็นกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์และให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ในสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.นิยอ บำชา ดร.อารีผิน เทพลักษณ์ ว่าที่ร้อยตรีปพน มีสุข นายมิตร หะยิหามะ นายวิรัชศักดิ์ ไชยเสนและนายถาวร หนูสงวน ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัด บัตตานี นราธิวาสและยะลาทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและร่วมพัฒนางานวิจัย ทำให้ได้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณคุณพ่อคุณแม่ พี่น้องและเพื่อนๆ นักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้าน เป็นอย่างดีมาตลอด

คุณความดีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อคุณแม่ คณาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนในความสำเร็จ

วันชาวีลา เบ็ญลาเตะ

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
Abstract.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญ.....	(10)
รายการตาราง.....	(13)
รายการภาพประกอบ.....	(15)
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ประโยชน์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	10
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
ทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบ.....	12
ทฤษฎีการสอนงาน (Coaching).....	17
นโยบายการสอนงาน(Coaching)ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน...	27
หลักการและแนวคิดการสอนงาน(Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	28
หลักการออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้ โมเดล (ADDIE Model).....	37
แนวคิดการอบรม (Training).....	39
บริบทโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
มุมมองแนวทางการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.....	50
แนวคิดการพัฒนารูปแบบ.....	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	64
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	64
ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย.....	64
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี.....	64
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาลักษณะการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา.....	65
ระยะที่ 2 การร่างรูปแบบการสอนงาน.....	67
ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษา.....	67
ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ.....	69
ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบที่ร่างขึ้น.....	69
ระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ.....	72
ขั้นตอนที่ 1 สรุปและยืนยันรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม.....	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ผลการวิจัยระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย.....	75
ผลการวิจัยระยะที่ 2 การร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	105
ผลการวิจัยระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	125
ผลการวิจัยระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบการสอนงาน.....	144
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	150
สรุปผลการวิจัย.....	151
ผลการพัฒนารูปแบบเชิงประจักษ์ของรูปแบบการสอน(PIPM Coaching Model)....	154
อภิปรายผล.....	160
ข้อเสนอแนะ.....	168
บรรณานุกรม.....	169

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก.....	177
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	178
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	195
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบการสอนงาน....	200
ภาคผนวก ง สำเนาหนังสือ.....	202
ภาคผนวก จ รูปแบบการสอนงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก	206
ประวัติผู้เขียน.....	210

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการวิเคราะห์สังเคราะห์ความหมายการสอนงาน.....	23
2 แสดงการวิเคราะห์สังเคราะห์ความหมายกระบวนการสอนงาน.....	24
3 การสอนงานโดยตรงกับการสอนงานแบบให้การสนับสนุน.....	34
4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ การสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่ 1.....	79
5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 1.....	81
6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 2.....	83
7 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 3.....	85
8 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 1.....	87
9 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 2.....	89
10 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 3.....	91
11 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 1.....	93
12 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 2.....	95

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
13	การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 3.....	97
14	ประมวลสรุปหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสังเคราะห์ ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	106
15	ค่าดัชนีความสอดคล้องของการตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน...	116
16	ค่าดัชนีความสอดคล้องของการตรวจสอบความสอดคล้องของร่างรูปแบบ การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	122
17	การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติ การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนที่ 1.....	126
18	การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติ การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนที่ 2.....	127
19	การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติ การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนที่ 3.....	128
20	การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติ การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนที่ 1.....	129

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม การปฏิบัติ การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนที่ 2.....	130
22 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนที่ 3.....	131
23 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่ 1.....	132
24 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่ 2.....	133
25 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่ 3.....	134
26 สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ( PIPT Coaching Model).....	138
27 สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ( PIPM Coaching Model) ฉบับสมบูรณ์.....	144

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
2 การบริหารโรงเรียนเชิงระบบ.....	13
3 ระบบองค์การ.....	15
4 ส่วนประกอบของการสอนงานที่ประสบความสำเร็จ.....	29
5 แบบจำลองการฝึกอบรมเพื่อผลการปฏิบัติงาน.....	41
6 ขั้นตอนการฝึกอบรมเพื่อระบบผลการปฏิบัติงาน.....	42
7 แสดงลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	74
8 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี.....	78
9 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	114
10 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุง.....	124
11 รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไข.....	143
12 รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมบูรณ์.....	149
13 รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	157



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2560-2579) ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ความมั่นคง 2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มีเจตนารมณ์ต้องการเน้นย้ำว่าการจัดการศึกษาต้องการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อีกทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้กระจายอำนาจ อีกทั้งเป้าหมายของแผนการศึกษาชาติทางด้านผู้เรียนจะมุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนมีลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3R 8C ซึ่งประกอบด้วย 3R ประกอบด้วย 1) การอ่านออก (Reading) 2) การเขียนได้ (Writing) 3) การคิดเลขเป็น (Arithmetics) และ 8C ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical thinking and Problem Solving) 2) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) 3) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) 4) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) 6) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) 7) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) 8) ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) กระทรวงศึกษาธิการมียุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู (พ.ศ. 2558 - 2572) ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครู

2) การปฏิรูประบบและรูปแบบการพัฒนาครู 3) การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบบริหารงานบุคคลของครู 4) การปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตและพัฒนาครู และ 5) การสร้างกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อีกทั้งแนวโน้มการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต มีภารกิจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ โดยยกระดับคุณภาพการศึกษาที่เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ส่วนแนวทางการพัฒนาระบบการผลิตการสรรหาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนการสอนที่ดีขึ้น ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพและปริมาณตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ มีจรรยาบรรณมีสวัสดิการและคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนเพิ่มขึ้นกระทรวงศึกษาธิการมีแนวทางและวิธีในการดำเนินโครงการ ได้แก่ การคัดสรรคนเก่ง คนดี ให้เข้ามาเป็นครู และจัดส่งไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นของตนเอง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางของครูทุกสังกัดให้เป็นปัจจุบันให้สามารถเชื่อมโยง และนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ การลดภาระงานของครูที่ไม่เกี่ยวข้อง กับการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน การให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนช่วยในการปรับบทบาทของครูให้เป็น Facilitator, Motivation, Inspiration, Coaching การปรับหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดกรองผู้ประกอบวิชาชีพครู ให้มีมาตรฐานและความยืดหยุ่นไปพร้อมๆ กับการปรับวิธีการประเมินเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะครู ให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการแก้ไขปัญหาหนี้สินครู โดยส่งเสริมให้ครูดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและสอดคล้องกับ อาถรรพ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) มีความคิดสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่า การสอนงานถือว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่ง ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ที่เรียกว่า การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังความต้องการของพนักงานและใช้เป็นช่องทางในการสอบถามปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีในการที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน การสอนงานที่ถูกต้องจะเกิดทำประโยชน์โดยตรงต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กร ดังนั้น การสอนงานจึงนับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งได้ผลดีมาก ในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและถือเป็นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารอีกทางหนึ่ง เพราะนอกจากจะใช้ประสบการณ์แล้ว ยังต้องใฝ่รู้ ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เตรียมการสอนและได้ทบทวนว่าประสบการณ์ใดเหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเรื่องใด รวมถึงทบทวนการ

ทำงานในภาพรวมว่า ต้องการองค์ความรู้อะไร ประกอบการทำงานอีกด้วย แล้วจึงนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเฉพาะด้านนั้นๆต่อไป อีกทั้ง รัชพร ชื่นกลิ่น (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการ โค้ช เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า รูปแบบการ โค้ช พีพีซีอี มีประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการทดลองอาจารย์พยาบาลมีสมรรถนะการ โค้ชแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจารย์พยาบาลและผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการ โค้ชพีพีซีอีในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกับ สมเกียรติ ทานอก และคณะ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 พบว่า หลังเข้าร่วมโครงการผู้บริหารศึกษานิเทศก์และครูมีสมรรถนะด้านความรู้อยู่ในระดับดี และด้านการปฏิบัติงานผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครู มีสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี และโดยภาพรวมผู้ร่วมโครงการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อสิ้นสุดโครงการผู้บริหารมีความสามารถเกี่ยวกับการสอนงานและให้คำแนะนำโดยประเมินอยู่ในระดับดีเยี่ยม ประเมิน โดยครูอยู่ในระดับดี ครูส่วนใหญ่มีความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ในระดับดี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหน่วยการเรียนรู้ที่ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลังเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่ครูกำหนด และส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ที่ครูกำหนดไว้และผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาครูเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวยังเกิดขึ้นไม่มากนัก ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) เรื่องบทวิเคราะห์สถานการณ์สภาพการพัฒนาคูทั้งระบบและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาคู สรุปได้ 7 ประเด็น ดังนี้ 1) ระบบการพัฒนาคูในภาพรวมของประเทศยังไม่มีหน่วยงานหรือเจ้าภาพหลักที่จะทำหน้าที่ดูแล กำกับ ติดตาม วางระบบและวางแผนการพัฒนาในภาพรวม การพัฒนาคูมีหลายหน่วยงานจัดอบรมขาดระบบฐานข้อมูลของครูขาดการวางแผนร่วมกัน ทำให้การพัฒนาไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเกิดความซ้ำซ้อน ไม่เกิดความคุ้มค่า 2) กลไกการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาคูยังขาดกลไกในการรวมพลังขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ไม่มีระบบการบริหารจัดการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยในการพัฒนาคู ระบบการนิเทศช่วยเหลือครูยังมีความอ่อนแอ 3) หลักสูตรการพัฒนาคูไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู ยังขาดการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคู ทำให้กระบวนการพัฒนาไม่ตอบสนองต่อความต้องการของครู หลักสูตร

การพัฒนาครูยังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของห้องเรียน ฝ่ายจัดอบรมและพัฒนาครูมักจะกำหนดหลักสูตรตามความจำเป็นของตนเอง ขาดการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาครูที่แท้จริง

4) วิธีการและสาระการพัฒนา ครูยังใช้รูปแบบเดิมๆ ไม่มีนวัตกรรมใหม่ ซึ่งไม่ตรงกับการต้องการของครู การพัฒนาครูมีระยเวลานาน้อย ไม่เหมาะกับเนื้อหา ส่วนใหญ่ใช้การบรรยายฝึกรอบรมและพัฒนาในห้องประชุม ขาดความเชื่อมโยงกับ กิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน เน้นในหลักการ ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมพัฒนาได้ สาระจากการพัฒนาเน้นให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตรและเทคนิคการสอนมากกว่าด้าน อื่นๆ เป็นการฝึกรอบรมระยะสั้น ผลการพัฒนาไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียน การสอนของครูได้ 5) สถานที่จัดอบรมพัฒนาครู ส่วนใหญ่เน้นการอบรมตามห้องประชุมใน โรงแรม หรือในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดึงครูออกจากห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหาใน โรงเรียนที่ครูไม่ครบชั้น 6) ระบบการติดตามผลการพัฒนาครูของแต่ละ หน่วยงานขาดระบบการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ปรากฏคือครูที่เข้ารับการอบรมทำรายงานส่ง ผู้บริหารเพื่อรับทราบเท่านั้น การติดตามผลหลังการอบรมเพื่อนำไปใช้ในห้องเรียนหรือขยายผล ไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม และ 7) แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครู พบว่า ครูยัง ขาดแรงจูงใจ ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะ ด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ มีนโยบายในการพัฒนาครูแบบใหม่ซึ่งคาดว่าจะทำให้การพัฒนาครูประสบผลสำเร็จและส่งผลกระทบต่อ คุณภาพผู้เรียนในระยะต่อไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดโครงการพัฒนาครู ที่เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนในบริบทที่หลากหลายของ ลักษณะและขนาดของโรงเรียนโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching ให้เป็นไปตามความ ต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา ประสานสถาบันอุดม ศึกษาเพื่อร่วมเป็นคู่พัฒนา การจัดพัฒนาให้เน้นรูปแบบการพัฒนาฐานโรงเรียนในขณะปฏิบัติการ สอน (On the job training) และให้มีระบบสนับสนุนในรูปแบบการ Coaching และ Mentoring โดยให้เน้นการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ ของความเป็นครูการพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ความสามารถ ตามแนวทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีชื่อโครงการว่า “โครงการ พัฒนาครู โดยใช้กระบวนการสร้าง ระบบพี่เลี้ยง Coaching และ Mentoring” และให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาได้ออกแบบการวิจัยให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ รูปแบบการ (Coaching) ควรเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสังเกตเห็นถึงความสำคัญปัญหาการพัฒนาครูและการใช้ระบบพี่เลี้ยงในโรงเรียน จึงคิดพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีความรู้ความเข้าใจในการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาครูที่เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน ภายใต้บริบทของโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ช่วยให้การจัดการศึกษามีความสอดคล้องกับความหลากหลายทางสังคม ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนสูงขึ้น และเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ จึงเลือกแนวทางการพัฒนาครูใช้ระบบ (Coaching) ในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และจากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการวิจัยการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถศึกษาผลการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสอนงาน (Coaching) นวัตกรรมการสอนงาน (Coaching) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการวิจัยที่ได้ จะเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในโอกาสต่อไป

#### คำถามการวิจัย

รูปแบบการสอนงาน (Coaching) ที่เหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอย่างไร

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

#### ประโยชน์ของการวิจัย

1. ครูได้รับการพัฒนาด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้สูงขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รูปแบบการสอนงานที่เหมาะสม ครูเก่งขึ้น นักเรียนเก่งขึ้นและคุณภาพการศึกษาดีขึ้น
3. เพื่อเป็นแนวทางในการค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมสำหรับผู้สนใจต่อไป

## ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ระยะที่ 1 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 คน ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี นราธิวาส และยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติมีประสบการณ์ด้านบริหารอย่างน้อย 4 ปี เป็นผู้ผลงานการบริหารดีเด่น โดยแบ่งเป็นสามจังหวัดดังนี้ จังหวัดปัตตานี จำนวน 3 คน จังหวัดนราธิวาส จำนวน 3 คน และจังหวัดยะลา จำนวน 3 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ระยะที่ 3 คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสในจังหวัดปัตตานี นราธิวาส และยะลา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 9 แห่ง ได้มาโดยการแบ่งเป็นสามจังหวัดดังนี้ จังหวัดปัตตานี จำนวน 3 แห่ง จังหวัดนราธิวาส จำนวน 3 แห่งและจังหวัดยะลา จำนวน 3 แห่ง โดยเริ่มจากการเลือก โรงเรียนในแต่ละจังหวัดที่มีคุณสมบัติเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งสามจังหวัด และเป็นโรงเรียนที่มีความต้องการในการพัฒนาการสอนงานในโรงเรียน และยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในโรงเรียน 9 แห่ง โรงเรียนละ 2 คน ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน 1 คนและตำแหน่งครู 1 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 คน ครูวิชาการ จำนวน 9 คน รวม 18 คน

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

รูปแบบการสอนงาน(Coaching)ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

### 3. ขอบเขตเนื้อหาและทฤษฎี

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการสอนงานที่ส่งเสริมทักษะ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ดังนี้

1. ศึกษานโยบายการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ศึกษาแนวคิดและกระบวนการการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 2.1 แนวคิด Costa and Garmston (2002) การโค้ชทางปัญญา (Cognitive Coaching)
- 2.2 แนวคิด Gottesman and Jennings (1994) การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching)
- 2.3 แนวคิด Cope (2004) Britton and Anderson (2009) การโค้ชแบบร่วมมือ (Collaborative Coaching)
- 2.4 แนวคิด Glatthorn (1990) การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน
- 2.5 แนวคิด Marczely (2001) การสร้างความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญของการสอนงานในสถานศึกษา
- 2.6 แนวคิด Costa and Garmston (2002) Cope (2004) และ Britton and Anderson (2009) การสร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจ การยอมรับ
- 2.7 แนวคิด Glatthorn (1990) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการเอื้ออำนวยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีขึ้น และการสร้างความไว้วางใจในการสอนงานในสถานศึกษานั้นอยู่ภายใน
- 2.8 แนวคิด Cope (2004) รูปแบบความไว้วางใจ (Trust Model) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การให้ความจริงใจต่อกัน (Truthful : T) 2) การตอบรับต่อกัน (Responsive : R) เปิดใจยอมรับซึ่งกันและกัน มีอิสระและกล้าแสดงความคิดเห็น 3) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Uniform : U) ของการทำงานร่วมกัน 4) สร้างความปลอดภัย (Safe : S) ให้ความรัก ความปรารถนาดี ปกป้อง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และ 5) การร่วมกันฝึกฝน (Trained : T) พัฒนาความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้น
- 2.9 แนวคิด Patti McManus (2552) การสอนงานทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานควรจัดการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อวางแผนและทบทวนกระบวนการสอนงาน
- 2.10 แนวคิดแบบจำลองการออกแบบระบบการสอน The ADDIE Model Kruse (2007) ร่วมกับแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) สังเคราะห์เป็นขั้นตอนของการศึกษาเพื่อร่างรูปแบบการสอนงาน
- 2.11 แนวคิดการร่างรูปแบบการสอนในระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอน The ADDIE Model ของ Kruse (2007) ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและข้อสรุปของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นการระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริง และจากแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในขั้นที่เป็นขั้นวิจัย R1

2.12 แนวคิดการร่างรูปแบบการสอนในระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอน The ADDIE Modell ของ Kruse (2007) ที่กล่าวถึงขั้นการออกแบบ (Design) และขั้นของการพัฒนา (Development) ร่วมกับแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอนงานเชิงระบบของ Dick Carey and Carey (2005) ในขั้นพัฒนาเครื่องมือประเมินผล พัฒนากลยุทธ์การสอน พัฒนาและเลือกสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในขั้นของการพัฒนา D1

2.13 แนวคิดการร่างรูปแบบการสอนในระยะที่ 3 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอน The ADDIE Modell ของ Kruse (2007) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการนำไปใช้ (Implementation) ร่วมกับแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในขั้นการวิจัย R2

2.14 แนวคิดการร่างรูปแบบการสอนในระยะที่ 4 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอน The ADDIE Modell ของ Kruse (2007) ร่วมกับแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอนงานเชิงระบบของ Dick Carey and Carey (2005) รวมทั้งแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในขั้นของการพัฒนา D2

### 3. ศึกษาทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบ

3.1 ทฤษฎีระบบ Lunenburg and Ornstein

3.2 ทฤษฎีระบบ Kast and Rosenzweig

### 4. ศึกษาบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.1 ด้านสภาพปัจจุบันของโรงเรียน

4.2 ด้านสังคม

4.3 ด้านครู

4.4 ด้านผลสัมฤทธิ์

### 5. ศึกษาการพัฒนารูปแบบ

5.1 ความหมายของรูปแบบ อุทุมพร จามรมาน (2541) ทิศนา ขัมมณี (2545) Stoner and Wanker (1986) Keeves (1988) Tosi and Carroll (1982)

5.2 ประเภทและองค์ประกอบของรูปแบบ Keeves (1998,1997)

5.3 การพัฒนารูปแบบ Keeves (1988) Joyce and Weil(1996)

### 6. ระยะเวลา

ระยะเวลาของแผนการดำเนินการวิจัย เริ่มดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาในภาคเรียนที่ 1-2 จำนวน 8 เดือน ปีการศึกษา 2559



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสอนงาน หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการนิเทศงาน ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมมือระหว่างผู้ทำหน้าที่สอนงานและผู้รับการสอนงาน ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานและผู้ทำหน้าที่สอนงาน สามารถสร้างความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้วยการนำตนเอง

2. รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เป็นตัวแทนของความจริงหรือย่อส่วนของกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายโครงสร้างทางความคิดที่แสดงถึงกระบวนการสอนงานที่พัฒนาขึ้นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านหลักการและวัตถุประสงค์ องค์ประกอบด้านกระบวนการ และองค์ประกอบเงื่อนไขการนำไปใช้

3. การพัฒนารูปแบบการสอนงาน หมายถึง กระบวนการออกแบบและสร้างโครงสร้างทางความคิดที่แสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสังเคราะห์ร่างรูปแบบและปรับปรุงร่างรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ โดยมีการทดลองใช้ในโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วดูผลปรับปรุง (Implementation) โดยใช้เวลา 3 เดือน พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์และปรับปรุงรูปแบบร่วมกับผู้ปฏิบัติ และระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบมา ตรวจสอบความสมเหตุสมผล จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ประเมินผลของรูปแบบ หมายถึง ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือวิจัยในการตรวจสอบรูปแบบและการนำรูปแบบไปทดลองใช้ ประกอบด้วย เครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ เครื่องมือวัดประเมินพฤติกรรมการสอนงานในสถานศึกษาและสรุปผลการดำเนินงานในสถานศึกษา

5. ผู้สอนงาน หมายถึง ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทำหน้าที่สอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้ผู้รับการสอนงานสามารถสร้างความรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้วยการนำตนเอง

6. ผู้รับการสอนงาน หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ

ทฤษฎีการสอนงาน (Coaching)

นโยบายการสอนงาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการและแนวทางการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้ โมเดล (ADDIE Model)

แนวทางการอบรม (Training)

บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

มุมมองแนวทางการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

แนวทางการพัฒนารูปแบบ

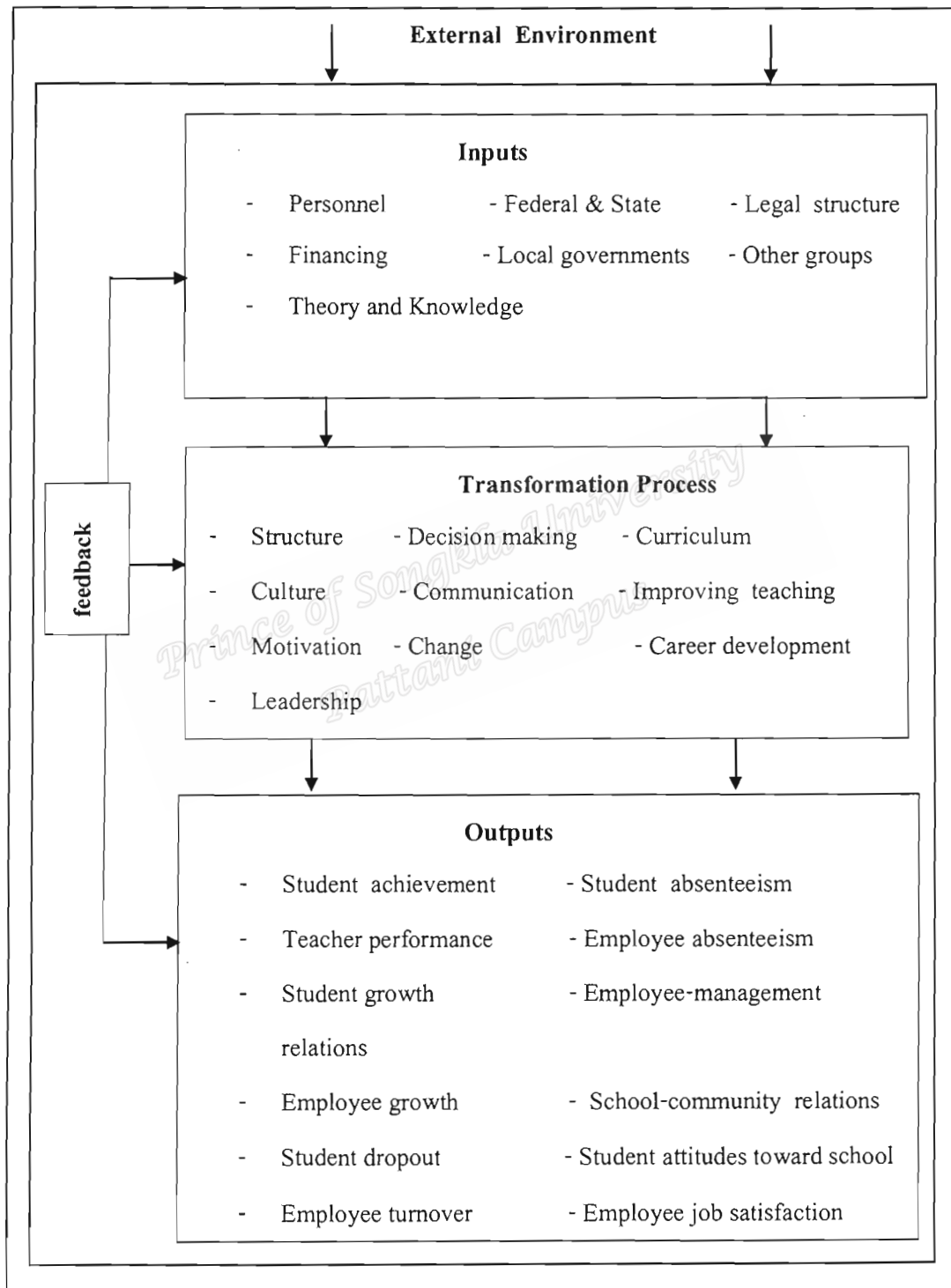
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ

**ทฤษฎีระบบ Lunenburg and Fred C. and Ornstein Allan C.**

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

ภาพประกอบ 2 การบริหารโรงเรียนเชิงระบบ



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

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) โรงเรียนได้รับการจัดสรรบุคลากรงบประมาณ ความรู้ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (รัฐบาล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบในการ จัดการศึกษาของโรงเรียน ในขณะที่กลุ่มต่างๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากโรงเรียน เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อครู ต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่นๆ และความมั่นคงในงานคณะกรรมการ โรงเรียนคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ชุมชนคาดหวังการจัดการศึกษาที่มี คุณภาพ รวมทั้งความคาดหวังของกลุ่มย่อยอื่นๆ ที่ยังรอคำตอบจากโรงเรียน แต่ละกลุ่มจะมี เป้าหมายเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งกัน งานของผู้บริหารคือการบูรณาการเป้าหมายที่ หลากหลายเหล่านี้โดยการวางแผนในการปฏิบัติงาน

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) องค์กรจะทำการ เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการ ปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานภายในองค์กรและการ บริหารการดำเนินงานของระบบ องค์กรประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการ สื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรม ต่างๆ ที่ดำเนินโดยผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงเรียน

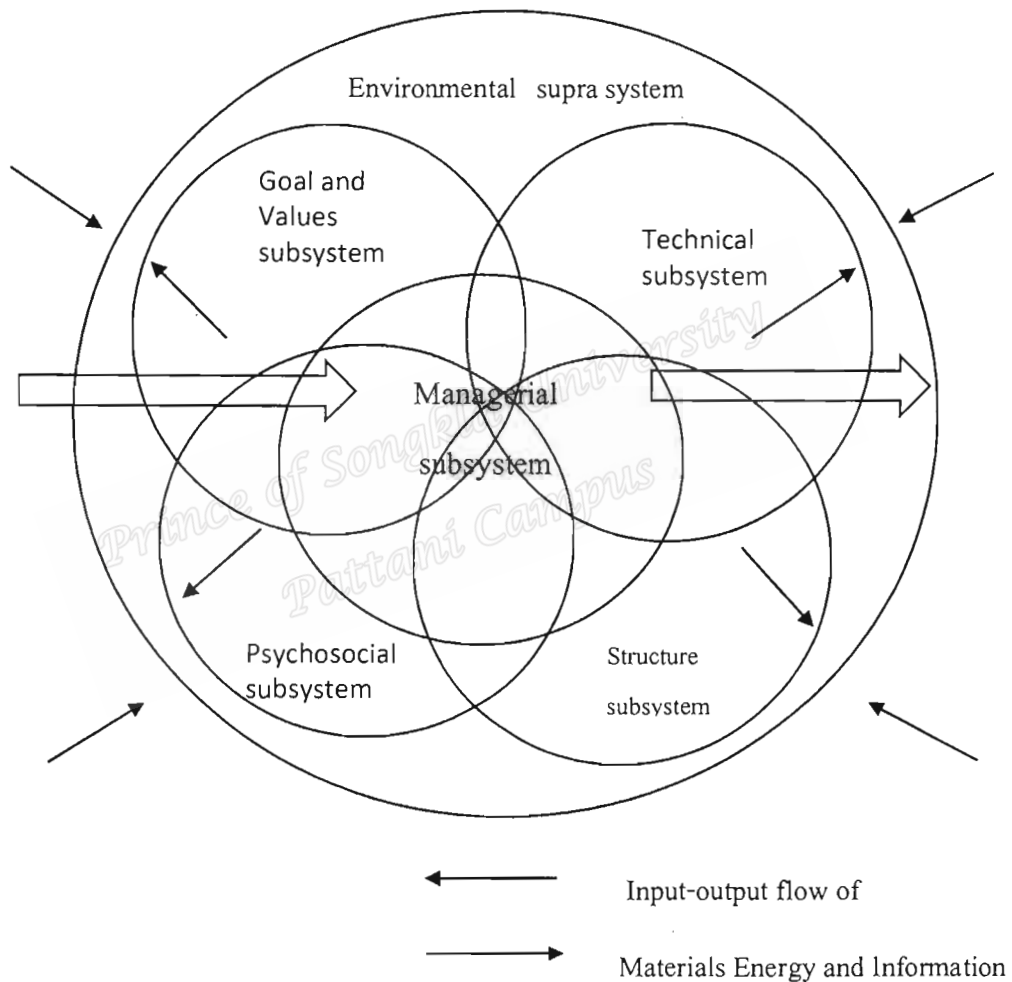
3. ผลผลิต (Outputs) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่าน กระบวนการแปรสภาพโดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร การพัฒนา วัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา หลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิต สำหรับ โรงเรียนผลผลิตได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงาม ของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียนของ นักเรียน และขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทศนคติของนักเรียนต่อ โรงเรียน และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

สำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกริยาและส่งผลกระทบต่อผลผลิตและให้ข้อมูล ย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับในเชิง ลบ สามารถขจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียน และส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ จะเกิดขึ้นในอนาคตของโรงเรียน

### ทฤษฎีระบบKast and Rosenzweig

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

ภาพประกอบ 3 ระบบองค์กร



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

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

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and values subsystem) ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรจะเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์กรได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อมคือสังคม องค์กรที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการรับปัจจัยนำเข้าองค์กรจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้นๆ

2. ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคกระบวนการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ เช่น วิทยาการที่ใช้ในการผลิตรถยนต์จะแตกต่างจากวิทยาการที่ใช้ในโรงกลั่นน้ำมัน หรือบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านและทักษะที่ต้องการ ระบบเทคนิคจะกำหนดลักษณะ โครงสร้างขององค์กรและส่งผลกระทบต่อระบบจิตสังคม

3. ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial subsystem) เป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มต่างๆ ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตกลุ่ม และระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล ระบบจิตสังคมยังได้รับผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทักษะคิด ความคาดหวัง และแรงคล้อยของบุคคลภายในองค์กรอีกด้วย รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เทคโนโลยี งานและโครงสร้างขององค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศขององค์กร ภายในองค์กรที่บุคคลต้องปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ และแสดงบทบาทต่างๆ อาจคาดหวังได้ว่าระบบจิตสังคมมีความแตกต่างกันอย่างมากขององค์กรแบบต่างๆ บรรยากาศของคนที่ทำงานกับสายการประกอบชิ้นส่วนย่อมแตกต่างจากบรรยากาศของนักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานอยู่ในห้องทดลอง และหมอที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาล

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure subsystem) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงานกันทำและการประสานงานในกรณีขององค์กรที่เป็นทางการ โครงสร้างจะแสดงโดยแผนผังองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน โครงสร้างยังเกี่ยวกับแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และการไหลของงาน โครงสร้างองค์กรยังกำหนดความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบแผนของระบบย่อยด้านเทคนิคและระบบย่อยด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่มีความสมบูรณ์แบบและความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้

5. ระบบย่อยด้านการบริหาร (Managerial subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นๆ ทั้งองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการ



กำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การและการกำหนดระบบควบคุมการดำเนินงาน

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

จากแนวคิดทฤษฎีระบบสามารถนำมามิติการดำเนินงานของ โรงเรียนในด้านกระบวนการแปรสภาพและระบบย่อยด้านการบริหารสถานศึกษาเชื่อมโยงระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอิงกับบริบทในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้และประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์โรงเรียนโดยแยกเป็นระบบย่อยด้านต่างๆ เช่น ด้านค่านิยมในพื้นที่ด้านเทคนิคในการสอนงานในโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ดีขึ้น ผลผลิตที่ได้คือครูมีคุณภาพ นักเรียนมีคุณภาพและโรงเรียนมีคุณภาพ

### ทฤษฎีการสอนงาน (Coaching)

#### ความหมายการสอนงาน

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

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

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

สรุป การสอนงาน หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการนิเทศงาน ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมมือระหว่างผู้ทำหน้าที่สอนงานและผู้รับการสอนงาน ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้ผู้รับการสอนงานและผู้ทำหน้าที่สอนงาน สามารถสร้างความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้วยการนำตนเอง

#### กระบวนการสอนงาน

Costa Garmston (2002) กล่าวว่า กระบวนการโค้ชที่พัฒนาความคิด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

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

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

ระยะที่ 1 การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer watching) เป็นระยะของการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนอาจารย์ด้วยกัน โดยให้อาจารย์สะท้อนวิธีการทำงานด้วยตนเองเพียงลำพัง ด้วยการเยี่ยมชมชั้นเรียนซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน โดยในระยะเป็นเยี่ยมชมเท่านั้น ไม่มีการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อติชม หรือการพูดคุยใดๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างรู้สึกผ่อนคลาย และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเยี่ยมชมควรใช้เวลาเป็นสัปดาห์ ซึ่งแต่ละสัปดาห์อาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น เน้นการชมชั้นเรียน การชมแผนการเรียน การจัดหน่วยการเรียน ฯลฯ ระยะเวลาของการเยี่ยมชมนี้อาจใช้เวลาสั้น

หรือยาวเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมของเพื่อนอาจารย์ที่จะรับฟังการให้ข้อมูลป้อนกลับของเพื่อน  
อย่างไรก็ตามควรใช้เวลาอย่างน้อย 2 เดือน

ระยะที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer feedback) เป็นระยะรอยต่อ  
ระหว่างระยะการเยี่ยมชมกับระยะการโค้ช กิจกรรมในระยะนี้ประกอบด้วย การขอความช่วยเหลือ  
การเยี่ยมชมชั้นเรียน การทบทวนบันทึก และการพูดคุยหลังจากการเยี่ยมชม ซึ่งการพูดคุยในระยะนี้  
เป็นเพียงการให้ข้อเท็จจริงเท่านั้น ไม่มีข้อคิดเห็นและคำแนะนำใดๆ สำหรับการปรับปรุงการจัด  
การเรียนรู้ระยะนี้จึงเป็นระยะของการฝึกทักษะการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูลและทักษะการให้  
ข้อมูลป้อนกลับบรรยากาศของการพูดคุยเป็นบรรยากาศที่ต้องการให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย ดังนั้น  
การให้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องปราศจากการประเมินผลใดๆ

ระยะที่ 3 การโค้ชโดยเพื่อน (Peer coaching) เป็นระยะของการโค้ชที่แท้จริง มี  
การวางแผนการโค้ช การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตามความต้องการของผู้รับการ  
โค้ช ระยะนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การเสนอความต้องการในการพัฒนา (request a  
visit : 5 minutes) ขั้นที่ 2 การเยี่ยมเยียน (visit : 10 minutes) ขั้นที่ 3 การทบทวนบันทึกและ  
แนวทางที่เป็นไปได้ (review notes and list possibility : 5 minutes) ขั้นที่ 4 การพูดคุยหลังการ  
เยี่ยมเยียน (talk after visit : 10 minutes) ขั้นที่ 5 การทบทวนกระบวนการ (process review : 3  
minutes)

Cope (2004) ได้เสนอการสอนงานแบบร่วมมือ มุ่งเน้นการร่วมมือกันระหว่างโค้ช  
และผู้รับการโค้ช เพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยการนำ  
ตนเอง บทบาทของโค้ชคือ การช่วยเหลือผู้รับการโค้ชให้ช่วยเหลือตัวเอง สัมพันธภาพและความ  
ร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช และได้เสนอรูปแบบความไว้วางใจ (TRUST Model) เพื่อ  
การสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช ประกอบด้วย

1. ความจริงใจต่อกัน (Truthful : T) เป็นการซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อใจ และการให้  
ความจริงใจต่อกัน
2. การตอบรับต่อกัน (Responsive : R) เป็นการเปิดใจให้กัน มีความเต็มใจและ  
ยินดีในการร่วมให้ความคิดเห็นอย่างอิสระ
3. การเป็นหนึ่งเดียว (Uniform : U) เป็นการให้ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและ  
ความมั่นคงในสัมพันธภาพที่สร้างขึ้น
4. ความปลอดภัย (Safe : S) เป็นการให้ความรัก ความปรารถนาดี ปกป้อง ให้  
การสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

5. การฝึกฝน (Trained : T) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นร่วมกัน ทั้งสองฝ่าย

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

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

1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมและเริ่มกระบวนการสอนงานด้วยความสบายใจทั้งสองฝ่ายรวมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการขัดแย้งระหว่างการสอนงานนั้น เช่น ปิดโทรศัพท์หรือปิดเสียงระหว่างการสอน ทั้งผู้สอนงานและผู้เข้ารับการสอนงานจะต้องวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยสามารถพิจารณาจากหัวข้อต่อไปนี้ ประเด็นไหนที่ต้องมีการสอนงานเพิ่มเติมผลลัพธ์ที่คาดหวัง ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร วัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร วางแผนการปฏิบัติอย่างไร และจะประเมินความคืบหน้าอย่างไร อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร หากคุณเป็นผู้ที่จะต้องสอนงานให้ลองถามผู้ที่เข้ารับการสอนว่าต้องการให้คุณเตรียมพร้อมอะไรเป็นพิเศษก่อนเริ่มการสอนงานหรือไม่ พร้อมทั้งให้คำแนะนำการเตรียมตัวสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการสอนงานจากคุณด้วย

2. ดำเนินการสอนงาน บางทีเพราะการที่เราเป็นผู้สอนงานทำให้คนอื่นมองว่าเราต้องเป็นคนที่รอบรู้ไปเสียทุกอย่างและสามารถตอบได้ทุกคำถามเสมอ จนบางครั้งฉันทึ่งกับต้องใช้ประโยค อย่างเช่น “ฉันมีคำตอบอยู่ในใจแล้วแต่อยากฟังคำตอบของคุณก่อนบ้าง” 2) ปฏิบัติ (2552) การสอนงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันในระหว่างการสอนงานที่ทั้งคุณและ ผู้เข้ารับการสอนกำลังพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเพิ่มทักษะการทำงานใหม่ๆนั้น จงอย่าลืมเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วย เอาล่ะ บัดนี้ถึงเวลาที่你会ได้ลองฝึกทักษะการสอนงานที่คุณได้เรียนรู้มาแล้ว 1) ต้องแน่ใจว่าทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน 2) สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของคุณที่ต้องการช่วยเหลือเขาจริงๆ 3) แลก เปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่คุณสังเกตเกี่ยวกับตัวเขา 4) ตั้งใจฟังความคิดและสิ่งที่เขาอธิบาย 5) ให้คำแนะนำ 6) ให้โอกาสเขาเสนอความคิดของเขาและโต้ตอบความคิดของคุณ 7) พูดยุติถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน 8) สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้ หากคุณเป็นผู้เริ่มที่จะสอนงานให้ระบุ

ถึงสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่ง จำเป็นต้องพัฒนา หากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ริเริ่มของการสอนงานให้ซักถาม รายละเอียดถึงสิ่งที่เขาต้องการ จะพัฒนาหรือปรับปรุง

3. วางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้ารับการสอนงานนั้นจะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ส่วนตัวคุณจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการนั้น เช่น ช่วยปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง ช่วยจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยคิดหาหนทางแก้ปัญหา ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม การทำงานร่วมกันระหว่างคุณ และผู้เข้ารับการสอนงานจะเป็น โอกาสในการแสดงทักษะการ เป็นผู้ฟังที่ดีของคุณ เพื่อช่วยเหลือผู้เข้ารับการสอนงานให้สามารถวางแผนและรับผิดชอบต่อแผนการปฏิบัติงานนั้น ควร กำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและรักษาระดับของแรงบันดาลใจ

4. การติดตามผล เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการติดตามผลเพื่อตรวจสอบ ความคืบหน้าและประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นด้วย โดยการติดตามผลประกอบไปด้วย สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของคุณและกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน ยังเสี่ยงว่าการสอนงานครั้งนี้ เป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการสอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง ควร กำหนดหัวข้อการสอนงานให้อยู่ภายใน 1-2 เรื่อง เท่านั้น

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

### การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษารอบแนวคิดทฤษฎีการสอนงานของนักวิชาการผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ดังตาราง 1-2

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์สังเคราะห์ความหมายการสอนงาน

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

## ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
ผู้วิจัย	รูปแบบหนึ่งของการนิเทศงาน ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมมือระหว่างผู้ทำหน้าที่สอนงานและผู้รับการสอนงาน ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้ผู้รับการสอนงานและผู้ทำหน้าที่สอนงานสามารถสร้างความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้วยการนำตนเอง

## ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์สังเคราะห์กระบวนการสอนงาน

นักวิชาการ	กระบวนการสอนงาน
Costa Garmston (2002)	กระบวนการโค้ชที่พัฒนาความคิด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผน (planning)</li> <li>2. การติดตาม (monitoring)</li> <li>3. การวิเคราะห์ (analyzing)</li> <li>4. การประยุกต์นำไปใช้ (applying)</li> </ol>
Gottesman and Jennings (1994)	กระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ประกอบด้วย ระยะเวลาการดำเนินการ 3 ระยะ และในระยะเวลาที่ 3 มี 5 ขั้นตอน ระยะที่ 1 การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Waiching) ระยะที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer Feedback) ระยะที่ 3 การโค้ชโดยเพื่อน (Peer Coaching) ระยะนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การเสนอ



## ตาราง 2 (ต่อ)

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

## ตาราง 2 (ต่อ)

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

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

### นโยบายการสอนงาน (Coaching) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การขับเคลื่อนการสอนคิดคู่ห้องเรียนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) จัดการพัฒนาศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่นิเทศในโรงเรียนนำร่องเขตพื้นที่ละ 2 โรงเรียน จึงกำหนดศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่สอนงานแก่ครู ใ้ด้วย ทั้งนี้ด้วยการกำกับติดตาม ส่งเสริม โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการศึกษาพัฒนาครูและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ใ้ช้การสอน (Instructional Coach)

Gary Bloom, Claire Castagna และ Betsy Warren (2003) ใ้ความหมายไว้ว่า การใ้ช้เป็นการใ้ภาวะผู้นำและ Jim Knight (2006) ใ้คำนิยามไว้ว่า ใ้ช้การสอน หมายถึง นักพัฒนามืออาชีพที่อยู่เคียงข้างผู้เป็นหุ้นส่วน (partners) เพื่อช่วยชี้แนะ และช่วยเหลือด้วยการนำวิธีการสอนที่พิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธีการที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติได้ และ The University of Kansas Center for Research on Learning ใ้ใ้ให้หลักการ ใ้ช้การสอนไว้ ดังนี้ การใ้ทางเลือก (Choice) การสนทนา (Dialogue) การนำความคิดสู่การปฏิบัติ (Knowledge in action) และหุ้นส่วนการเรียนรู้ (Partnership Learning)

### บทบาทหน้าที่ของใ้ช้การสอน

ใ้ช้การสอนมีทักษะในหลายด้าน คือนุขยสัมพันธ์ การสื่อสาร การจัดการ และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา เช่น 1) สร้างความเชื่อถือประชุมกลุ่มย่อยโดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ เพื่ออธิบายเป้าหมาย ปรัชญา กิจกรรมต่างๆ ที่จะนำมาใ้ และการสนับสนุนที่จะนำมาใ้ 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 3) สร้างความร่วมมือในการหากิจกรรม 4) เตรียมอุปกรณ์ 5) สังเกตการณ์

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

### กระบวนการโค้ชการสอน

แนวทางของกระบวนการโค้ชการสอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การเตรียมการโดยการ ทบทวนหลักสูตร ทบทวนเนื้อหาสาระทำความเข้าใจแนวคิดและสร้างทักษะเป็นระบบ 2) ปฏิบัติสอนในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับ โรงเรียนและกลุ่มเป้าหมาย 3) บันทึกความสำเร็จและข้อเสนอแนะและ 4) รายงานสรุปผล สำหรับความสำเร็จของโค้ชซึ่งเป็นมิติของการนิเทศ โดยศึกษานิเทศก์ส่วนหนึ่งปฏิบัติอยู่แล้ว มีความชำนาญการ และเชี่ยวชาญในกลุ่มสาระ หรือวิชาที่จะทำการนิเทศ และมีพฤติกรรมการเป็นผู้นิเทศที่พร้อมเสมอ แต่อาจจะยากลำบากสำหรับศึกษานิเทศก์อีกส่วนหนึ่ง ที่ยังไม่ชำนาญการเฉพาะเรื่องเฉพาะวิชา แต่ก็ไม่ยากเกินไป ที่จะพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตามอาจจะยากลำบากอยู่บ้างในการทำให้ครูและผู้บริหาร เข้าใจในบทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์ที่ต้องใช้ความสัมพันธ์เชิงลึกและใช้เวลานาน อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายโค้ชการสอนที่ชัดเจน ทำความเข้าใจกับผู้บริหาร กำหนดแนวปฏิบัติของผู้บริหารและครู มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาในระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่และเกื้อหนุนความสำเร็จการโค้ชการสอนและในการขับเคลื่อนการคิด เช่น 9 ยุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่ Spokane รัฐ Washington ดังนี้ 1) ใช้วิธีการเชิงระบบ 2) ยกระดับความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ 3) สร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ 4) ใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนการสอน 5) พัฒนาความเป็นมืออาชีพ 6) พัฒนาภาวะผู้นำ 7) ใช้หลักสูตรระดับเขตพื้นที่ 8) สร้างความร่วมมือจากชุมชน 9) เฉลิมฉลองความสำเร็จ

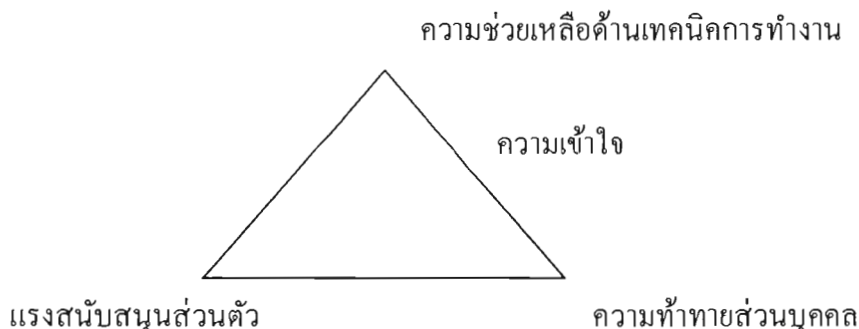
สรุปได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ เขตพื้นที่พร้อมที่จะสื่อสารนโยบาย และแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทุกส่วนทำงานร่วมกันได้โดยเน้นศึกษานิเทศก์เป็นแบบอย่างที่ทำหน้าที่โค้ชการสอนในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

### หลักการและแนวคิดการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษา

Patty McManus (2552) กล่าวว่า การสอนงาน คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานต่างก็มุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือพัฒนาความสามารถของบุคลากร กระบวนการดังกล่าวขึ้นกับความร่วมมือร่วมใจ ภายใต้ส่วนประกอบ 3 ประการ ซึ่งได้แก่ความช่วยเหลือด้านเทคนิคการทำงาน แรงสนับสนุนส่วนตัว และความท้าทายส่วนบุคคลดังที่ได้อธิบายในภาพที่ 1 ส่วนประกอบทั้งหมดนี้ประสานอยู่ด้วยกันได้ด้วยความเข้าใจกันระหว่าง

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

#### ภาพประกอบ 4 ส่วนประกอบของการสอนงานที่ประสบความสำเร็จ



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

## ประโยชน์ที่จะได้รับจากการสอนงาน

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

สรุปได้ว่า การสอนงานช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจขึ้นมาอีกครั้ง สามารถผ่านพ้นปัญหาของผลการปฏิบัติงานไปได้พร้อมทั้งมีการพัฒนาจุดแข็งและทักษะใหม่ๆ รวมทั้งเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้นได้

## การสอนงานจะบรรลุผลได้โดยผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน

### ขั้นตอนที่ 1 การสังเกต

ขั้นตอนแรกของการสอนงานที่มีประสิทธิภาพก็คือ การสังเกตไม่ว่าการสอนงานของคุณจะกระทำโดยทันที หรือมีการนัดหมายเวลาและสถานที่ก็ตามคุณไม่ควรที่จะทำอะไรจนกว่าคุณจะเข้าใจสถานการณ์ รวมถึงตัวผู้ที่จะรับการสอนงาน และทักษะที่เขามีเสียก่อน วิธีที่ดีที่สุดที่จะรู้ได้ คือการสังเกตโดยเป้าหมายของคุณคือการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของคนๆ นั้น รวมทั้งรู้ถึงผลกระทบที่พฤติกรรมของเขามีต่อเพื่อนร่วมงาน และความสามารถของเขาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

### ขั้นตอนที่ 2 การสนทนาหาเหตุผล

ขั้นตอนนี้จะเริ่มพร้อมกับการเตรียมการที่รอบคอบ ในขณะที่คุณเตรียมการ คุณควรจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพูดคุยให้ชัดเจน รวมทั้งเรื่องที่คุณคิดว่าสำคัญ และผลที่จะตามมาหากว่าคุณไม่ได้พูดถึงเรื่องเหล่านี้ ผู้สอนงานที่เตรียมตัวมาดีก็ย่อมจะเป็นผู้สอนงานที่ดีกว่า เมื่อคุณมีการเตรียมตัวแล้วคุณก็พร้อมที่จะดึงผู้ได้บังคับบัญชาของคุณเข้ามาร่วมพูดคุย เพื่อหากลยุทธ์ที่จะแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะกันต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การสอนงานอย่างจริงจัง

การสอนงานอย่างจริงจังจะเป็นการให้ความเห็นและให้คำแนะนำในวิถีทางที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถรับฟังได้รวมทั้งตอบสนองและชื่นชมในคุณค่าของมัน การให้และรับข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของการสอนงานอย่างจริงจังและของการเป็นหัวหน้างานโดยทั่วไปด้วย

### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผล

การสอนงานที่มีประสิทธิผลจะมีการติดตามผล และการสังเกตความก้าวหน้า ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนรักษาวิถีการปรับปรุงให้คงที่ถ้าเขาออกนอกกลุ่มนอกทาง การติดตามผลจะเป็นโอกาสในการดึงเขากลับเข้ามาระหว่างการติดตามผลอาจเป็นการถามถึงสิ่งที่ดำเนินไปได้ด้วยดี และสิ่งใดที่ไม่ดี โดยอาจใช้คำถามว่า “คิดหัดอะไรบ้างไหม?” การติดตามผลจึงเป็น โอกาสที่จะชมเชยความก้าวหน้า และหาโอกาสที่จะสอนงานและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องหากต้องมีการปรับแผนการปฏิบัติก็ควรปรับในระหว่างการประชุม

สรุปได้ว่า การสอนงานเป็นกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์กันต่อการทำงานที่ผู้อำนวยการและหัวหน้างานต้องการจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสองอย่างนี้ให้ประสบความสำเร็จได้แก่ (1) แก้ปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือ (2) พัฒนาศักยภาพของพนักงาน การสอนงานช่วยเพิ่มผลิตภาพทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถได้รับการแต่งตั้ง และเพิ่มการธำรงรักษามูลค่าการให้คงอยู่กับองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเปิดโอกาสให้กับการสอนงาน ความสำเร็จของการสอนงานเกิดขึ้นได้จากกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสังเกต การสนทนาหาเหตุผล การสอนงานอย่างจริงจัง และการติดตามผล

### วิธีการสอนงานที่มีประสิทธิผลและการติดตามผล

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

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

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

3. เริ่มต้นการสอนงาน ควรเริ่มต้นจากสิ่งง่ายๆเสียก่อนและจึงค่อยๆก้าวขึ้นไปทำเรื่องที่ยากขึ้นซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดกับความล้มเหลวและเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้ที่คุณสอนงานเผชิญกับปัญหาที่ยากขึ้นด้วยความมั่นใจ

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

5. เลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม การสอนงานมี 2 วิธี 1) วิธีการสอนงานโดยตรง (Direct coaching) เป็นการแสดงหรือบอกบุคคลอื่นถึงสิ่งที่เขาต้องทำเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์เมื่อต้องทำงานกับผู้ได้บังคับ บัญชาที่ไม่มีประสบการณ์หรือผู้ที่ต้องการการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทันที 2) วิธีการสอนงานแบบให้การสนับสนุน (Supportive coaching) ซึ่งวิธีนี้ผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนหรือเป็นผู้ชี้แนะการสอนงานแบบให้การสนับสนุนเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นพิเศษสำหรับผู้ที่ทำงานได้มาตรฐาน แต่ต้องการการเตรียมการเพื่อให้ปรับหน้าที่ใหม่



หรืองานที่ใหญ่กว่าเดิมสำหรับคนในกลุ่มนี้แสดงการรับรู้ว่าเขาทำงานได้ดี คุณควรที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสในความก้าวหน้าที่จะเป็นไปได้โดยไม่ต้องให้คำมั่นสัญญาใดๆ เชื้อเชิญให้เขาใช้ประสบการณ์และความชำนาญในการสอนงานผู้อื่น ปรีกษาหรือถึงเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปได้และเป็นในลักษณะปลายเปิด ชี้ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และความทุ่มเทที่ต้องมีสำหรับงานที่จะย้ายไปทำ ขอให้เขาบอกความต้องการในการพัฒนาทักษะและความรู้ก่อนที่จะก้าวหน้าต่อไป พัฒนาแผนปฏิบัติงานซึ่งได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่ายในอันที่จะได้มาซึ่งทักษะและความรู้ที่จำเป็น ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอด้วยการวัดผลและให้ข้อมูลป้อนกลับ

ลักษณะการสอนงานโดยตรงกับการสอนงานแบบให้การสนับสนุน สามารถอธิบายรายละเอียด ดังตาราง 3

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตาราง 3 การสอนงานโดยตรงกับการสอนงานแบบให้การสนับสนุน

ลักษณะการสอนงาน	ใช้สำหรับ	ตัวอย่าง
โดยตรง	การพัฒนาทักษะ	การสอนพนักงานใหม่ที่ต้องการการพัฒนาทักษะในเรื่องที่คุณมีความชำนาญหรือจัดให้เขาหรือเธอพบกับผู้สอนงานที่มีทักษะที่เป็นที่ต้องการ
	การให้คำตอบ	การอธิบายกลยุทธ์เชิงธุรกิจให้แก่พนักงานใหม่
	การสอน	การชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงานหรือการทำงานร่วมกับพนักงานในงานหรือโครงการที่เธอสามารถที่จะเรียนรู้จากคุณได้ เช่น การไปทำงานการขายร่วมกัน
การให้การสนับสนุน	สนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจในตนเอง	ช่วยผู้อื่นในการหาทางออกให้ได้ด้วยตนเอง
	สร้างความมั่นใจในตนเอง	สาธยายความมั่นใจว่าคุณคนคนนั้นสามารถหาคำตอบได้แน่
	สนับสนุนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง	เปิดโอกาสให้บุคคลที่ได้รับควมรับผิดชอบใหม่เรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน แม้ว่าอาจจะหมายถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด
	เป็นแหล่งข้อมูลให้กับผู้อื่น	ให้ข้อมูลหรือคอยประสานในการที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นให้สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

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

6. ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ การสอนงานที่มีประสิทธิผลจะรวมไปถึง การติดตามผล ซึ่งเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและความเข้าใจ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้าย ของการสอนงาน การติดตามผลเปิดโอกาสให้คุณป้องกันการเดินถอยหลัง กระตุ้นการเรียนรู้ และ ทำให้เกิดการปรับปรุง บุคลากรอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลของคุณอาจเป็นการถามถึงสิ่งที่เป็นไปได้ ด้วยดี รวมถึงอะไรที่ไม่ดี การติดตามผลในลักษณะนี้ถือเป็นโอกาสที่จะตรวจสอบและชื่นชม ความคืบหน้า และหาโอกาสที่จะสอนงานต่อเนื่อง รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถ้าต้องการการ ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานก็ให้ทำในระหว่างการประชุมติดตามงานนี้เสียเลย ดังนั้น จึงควรที่จะ ติดตามงานตามขั้นตอนต่อไปนี้ 1) กำหนดวันที่จะประชุมติดตามงาน 2) ตรวจสอบความก้าวหน้าที บุคคลนี้ได้ปฏิบัติมา 3) สังเกตการณ์ต่อไป 4) ถามถึงสถานการณ์และสิ่งที่คุณสามารถช่วยเหลือได้ 5) ปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานเท่าที่เป็นไปได้ 6) ในช่วงของการสอนงาน ถามถึงสิ่งที่ได้ทำไป และสิ่งที่ควรปรับปรุง

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

### กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

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

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

ถามผู้ที่เข้ารับการสอนว่าต้องการให้คุณเตรียมพร้อมอะไรเป็นพิเศษก่อนเริ่มการสอนงานหรือไม่ พร้อมทั้งให้คำแนะนำการเตรียมตัวสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการสอนงานจากคุณด้วย

2. คำเนินการสอนงาน บางทีเพราะการที่เราเป็นผู้สอนงานทำให้คนอื่นมองว่าเราต้องเป็นคนทีรอบรู้ไปเสียทุกอย่างและสามารถตอบได้ทุกคำถามเสมอ จนบางครั้งฉันถึงกับต้องใช้ประโยค อย่างเช่น “ฉันมีคำตอบอยู่ในใจแล้วแต่อยากฟังคำตอบของคุณก่อนบ้าง” แม้คมาโนส แพตตี้ (2552) การสอนงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันในระหว่างการสอนงานที่ทั้งคุณและผู้เข้ารับการสอนกำลังพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเพิ่มทักษะการทำงานใหม่ ๆ นั้น จงอย่าลืมเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วย เอาละ บัดนี้ถึงเวลาที่你会ได้ลองฝึกทักษะการสอนงานที่คุณได้เรียนรู้มาแล้ว 1) ต้องแน่ใจว่าทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน 2) สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของคุณที่ต้องการช่วยเหลือเขาจริงๆ 3) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่คุณสังเกตเกี่ยวกับตัวเขา 4) ตั้งใจฟังความคิดและสิ่งที่เขาอธิบาย 5) ให้คำแนะนำ 6) ให้โอกาสเขาเสนอความคิดของเขาและโต้ตอบความคิดของคุณ 7) พูดยกย่องข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน 8) สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้ หากคุณเป็นผู้เริ่มที่จะสอนงานให้ระบุดึงสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่ง จำเป็นต้องพัฒนา หากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เริ่มขอการสอนงานให้ซักถามรายละเอียดถึงสิ่งที่เขาต้องการ จะพัฒนาหรือปรับปรุง

3. วางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้ารับการสอนงานนั้นจะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ส่วนตัวคุณจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการนั้น เช่น ช่วยปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง ช่วยจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ระบุดูอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยคิดหาหนทางแก้ปัญหา ระบุดูความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม การทำงานร่วมกันระหว่างคุณ และผู้เข้ารับการสอนงานจะเป็นโอกาสในการแสดงทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีของคุณ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่เข้ารับการสอนงานให้สามารถวางแผนและรับผิดชอบต่อแผนการปฏิบัตินั้น ควรกำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและรักษาระดับของแรงบันดาลใจ

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

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

### หลักการออกแบบบทเรียนของเอ็ดดี้ โมเดล (ADDIE Model)

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

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

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

ของบทเรียน เนื้อหาบทเรียนที่ออกแบบ แบบฝึกหัด แบบทดสอบวัดผล บทเรียนต้นแบบ ส่วนผู้รับผิดชอบในขั้นตอนนี้ คือ ผู้ออกแบบระบบการสอน ผู้ประเมิน โครงการ และผู้สร้างบทเรียน

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

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

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

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

### แนวคิดการอบรม (Training)

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

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

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

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติเพียงพอที่จะทำงานของตนได้สามารถทำงานได้ และมีความก้าวหน้าต่อไปได้ แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีความจำเป็นเพื่อส่งเสริม (Enhance) และแปลงโฉมงานเพื่อให้งานได้เพิ่มมูลค่าต่อบริษัทอย่างแท้จริง การฝึกอบรมเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้มิได้เป็นเพียงกิจกรรมที่ออกแบบมาอย่างเป็นทางการ และสนับสนุนโดยครูฝึกที่ได้เตรียมตัวไว้อย่างดีเป็นพิเศษ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างเฉพาะเจาะจง การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ใช้กันทั่วโลก ที่ออกแบบมาเพิ่มสมรรถนะ (Capability) และความสามารถ (Capacity) ดำเนินการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยบุคคลหลายประเภท ในระดับต่างๆ ขององค์กร การเรียนรู้ควรจะเป็นหลักสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้สูงสุด (Maximizing learning)

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

### การฝึกอบรมเพื่อระบบผลการปฏิบัติงาน

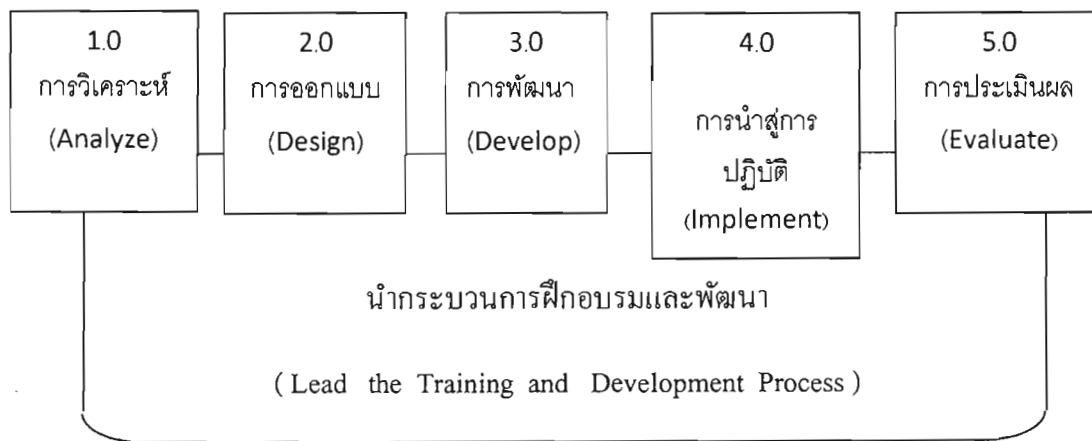
Swanson and Holton III (2001) การฝึกอบรมเพื่อระบบผลงานปฏิบัติงาน (Training for Performance System : TPS) เป็นกระบวนการพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร กระบวนการและปัจเจกบุคคล ระบบนี้เริ่มต้นพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1978 โดย Swanson สำหรับบริษัทอเมริกันซึ่งเป็นผู้ผลิตขนาดใหญ่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

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

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



ภาพประกอบ 5 แบบจำลองการฝึกอบรมเพื่อผลการปฏิบัติงาน



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

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

### ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการฝึกอบรมเพื่อระบบผลการปฏิบัติงาน

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

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

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

### การฝึกอบรมโดยวิธีการสอนงาน(Job Instruction Training)

ความหมาย เป็นการสอนให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานอย่างไร วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับการแสดงวิธีการปฏิบัติและควบคุมเพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จนกระทั่งทุกคนประสบผลสำเร็จในการฝึกอบรม

ข้อดีของวิธีการสอนงาน 1) ก่อนข้างจะได้ผลเต็มที่ 2) เหมาะสมอย่างมากกับการเพิ่มทักษะทางด้านช่างหรือเทคนิค 3) มุ่งเน้นระบบเป็นสำคัญ 4) วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมกันอย่างเต็มที่และได้ใกล้ชิดกันจริงๆ 5) มีการป้อนกลับทันทีทันใด 6) มีการปฏิบัติซ้ำๆกันเพื่อให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความผิดพลาดจนบรรลุผลสำเร็จ 7) เป็นการเรียนรู้แบบเป็นขั้นเป็นตอนด้วยตนเอง

### การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงาน(Job Methods Training)

ความหมาย มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยผู้บังคับบัญชาปรับปรุงและทำให้งานง่ายขึ้น โดยการออกแบบวิธีการหรือกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการฝึกอบรมโดยวิธีการสอนงานเป็นการเรียนรู้งานอีกรูปแบบหนึ่งในขณะที่การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานจะมุ่งเน้น เปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานเป็นสำคัญ

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

### การฝึกอบรมโดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน (Job Relations Training)

ความหมาย เน้นไปที่ผู้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกเนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารและเขาทั้งหลายต้องการผลงานที่ดีจากลูกน้องดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในขณะที่พวกเขากำลังทำการตรวจตรา

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

### การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงานจริง (On-The-Job Training)

ความหมาย เป็นวิธีการวางแผนโปรแกรมและวิธีการติดตามผลไว้ล่วงหน้าเพื่อฝึกอบรมผู้จัดการหรือผู้บริหารรุ่นใหม่ หรือการสรรหาคณะใหม่เข้ามาทำงานตามคุณสมบัติของสาขาวิชาชีพนั้นๆ

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

### การฝึกสอนในลักษณะเป็นโค้ช (Coach)

ความหมาย ในเนื้อหาการฝึกอบรมผู้บริหารเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะฝึกสอนในลักษณะ โค้ชให้กับลูกน้องดังนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้แนะ

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

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

### วิธีการพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนา

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

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

### บริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

#### สภาพการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

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

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

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

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ 1) การจัด/ปรับปรุงการเพื่อการบริหารจัดการ ควรกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโรงเรียนเอกชน โดยตรงซึ่งต้องวิจัยเพื่อหารูปแบบในการบริหารจัดการที่เหมาะสม 2) การปรับวิธีงบประมาณ กระจายความเป็นธรรมเกี่ยวกับการอุดหนุน ส่งเสริมโรงเรียนแต่ละขนาดในประเภทเดียวกัน ปรับระบบการตรวจสอบ ติดตาม โรงเรียนสถาบันศึกษาของเอกชนทุกประเภท โดยเฉพาะเรื่องคุณสมบัติ/พฤติกรรมของผู้สอนนักเรียนการดำเนินงานของมูลนิธิ และการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และ กัลยาณมิตร 3) การส่งเสริมพัฒนาครูดูแลครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับสิทธิประโยชน์เท่าเทียมกันเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอในการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนภาษาไทยเร่งแก้ปัญหาและพัฒนาการสอนภาษาไทยให้มีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาไทยเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้ ตลอดจนการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนภาษาไทยให้กับนักเรียนไทยมุสลิม 5) การพัฒนาด้านอิสลาม ศึกษาเร่งพัฒนาการศึกษาด้านอิสลามศึกษาในพื้นที่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งในโรงเรียนของ เอกชนและ โรงเรียนของรัฐ เพื่อให้สามารถเทียบโอนกันได้ รวมทั้งหาแนวทางสนับสนุนส่งเสริม ให้โรงเรียนของรัฐบาลสามารถจัดการเรียนการสอนวิชาศาสนาให้เข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาใน ระดับมัธยมศึกษา 6) การพัฒนาด้านอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพและขยายการรับนักศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนด้านอิสลามศึกษาให้ไปสู่การยอมรับในวงวิชาการของโลกมุสลิม 7) การสนับสนุนส่งเสริมสถาบันศึกษาปอเนาะ สนับสนุน ส่งเสริมการศึกษาของสถาบันศึกษา ปอเนาะให้มีการเรียนอาชีพและวิชาสามัญที่มีคุณภาพตามความต้องการของสถาบันศึกษาปอเนาะ 8) การส่งเสริมพัฒนาเยาวชนเปิดโลกทัศน์ให้กับเยาวชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้เรียนรู้ สังคมวัฒนธรรมในภูมิภาคอื่นๆของประเทศการเพิ่มกิจกรรมเยาวชนเพื่อให้นักเรียนไทยพุทธและ นักเรียนไทยมุสลิมมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน 9) วิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาใน จังหวัดชายแดนภาคใต้เนื่องจากจังหวัดชายแดนภาคใต้มีบริบท ลักษณะเอกลักษณ์ของสถานศึกษาที่ หลากหลายและแตกต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศจึงควรวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การศึกษาที่เหมาะสม ลดปัญหาพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพตลอดจนมีความเป็นไปได้

ส่วนรูปแบบการบริหารการศึกษาเฉพาะกิจในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะต้องมียุทธศาสตร์ เช่น ความเป็นเอกภาพเชิงนโยบาย แต่หลากหลายทางปฏิบัติ ไม่ใช่ต่างหน่วยงาน ต่างทำ ต้องมีการกระจายอำนาจและความเป็นอิสระแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ การศึกษาในระดับพื้นที่ ได้มีอำนาจตัดสินใจและมีอิสระคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น นอกจากนี้ ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม

ร่วม โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงาน/องค์กร/ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนในท้องถิ่น ได้ร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมคิดตามตรวจสอบการดำเนินงานบริหารและจัดการศึกษา และต้องถือความเสมอภาค โดยคำนึงถึงโอกาสเข้ารับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งที่เป็นผู้เรียนชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม ฯลฯ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา เร่งพัฒนาศึกษาใน 1 จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศ

สุรัชย์ ไวยวรรณจิตร และคณะ (2557) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การนำผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 กรณีศึกษา โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย ด้านผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ ส่วนด้านความเหลื่อมล้ำระหว่างครู โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนของรัฐ พบว่า เงินเดือน ครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนไม่ตรงตามวุฒิ ไม่ได้รับเงินวิทยฐานะและเงินค่าเลี้ยงชีพ เหมือนกับครูโรงเรียนของรัฐ และด้านครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ยึดวิธีการสอนแบบเดิมๆภาระงานอื่นๆมาก ทำให้ไม่มีเวลาเตรียมการจัดการเรียนรู้

### วิเคราะห์บริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

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

#### 1. สิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน (Environmental Supra system)

ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1.1 ด้านสังคม ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสังคมจะเห็นได้ว่าโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับแรงผลักดันจากระบบสิ่งแวดล้อมด้านสังคม เช่น ประชากรวัยเรียนที่เพิ่มสูงขึ้นแต่ค่านิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนใน โรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง ส่งผลต่อจำนวนนักเรียนในพื้นที่น้อยลง ขนบธรรมเนียม ประเพณี วิถีชีวิตมีผลให้โรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพและสอดคล้องกับท้องถิ่นและวัฒนธรรมในพื้นที่สาม

จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งส่งผลต่อการเตรียมการในส่วนของการรับนักเรียนเข้าเรียน การวางแผนเตรียมการจัดชั้นเรียน การเตรียมบุคลากรครู อาคารสถานที่และจัดระบบการจัดการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนและชุมชนเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้คือ ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เกิดผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน แต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

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

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

## 2. สิ่งแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียน (Specific environment)

ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีการศึกษาน้อย อาชีพไม่มั่นคง แต่เห็นความสำคัญของการศึกษาจึงสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนดี ส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ



2.2 ผู้ปกครองมุ่งหวังให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงสนับสนุนทรัพยากรต่างๆอย่างดียิ่ง ส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

2.3 ผู้ปกครองมีความคาดหวังให้นักเรียน ได้ศึกษาต่อใน โรงเรียนที่มีชื่อเสียง ส่งผลให้โรงเรียนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 หน่วยงานต้นสังกัดมีความคาดหวังให้โรงเรียนเป็นต้นแบบปฏิรูป การศึกษาให้นักเรียนเป็นสำคัญ ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนากระบวนการบริหารและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### 3. ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าของโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ประเด็นเกี่ยวกับ ด้านครูและด้านนักเรียน

3.1 ด้านครู ครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความหลากหลายด้าน ภูมิถำเนา ส่วนใหญ่เป็นครูมุสลิมนับถือศาสนาอิสลาม ที่มาจากหลายจังหวัดของภาคใต้ ภาคใต้ ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ซึ่งใช้ภาษาต่างกันบางคนใช้ภาษาถิ่น ภาษาใต้ ภาษามลายู และ ภาษาไทย ถึงแม้นับถือศาสนาอิสลามเหมือนกันแต่พูดคนละภาษา ส่วนการแต่งกายก็แตกต่างกันไป และบางส่วนเป็นครูนับถือพุทธศาสนา ใช้ภาษาใต้ในการสื่อสารและอีกบางส่วนใช้ภาษาไทยในการ สื่อสาร สิ่งเหล่านี้บ่งบอกถึงความเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทั้งด้านภาษา การแต่งกาย และ วัฒนธรรมตลอดจนถึงค่านิยมใน โรงเรียนที่ต่างกัน ในการบริหารจัดการต้องอาศัยความละเอียดอ่อน การเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรม และสร้างค่านิยมร่วมใน โรงเรียน สร้างความเป็นหนึ่งเดียวแต่มีหลาย วัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาวิเคราะห์ ครูผู้สอนแต่ละบุคคล สามารถสอนงานแก่ครูในได้สำเร็จ สามารถบริหารจัดการได้คล่องและ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 ด้านนักเรียน นักเรียนในสังคมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความ แตกต่างระหว่างบุคคลเช่นเดียวกัน นักเรียนบางคนมีความแตกต่างของครอบครัว นักเรียนบางคนมี ปัญหาด้านร่างกายและสติปัญญาเพราะผู้ปกครองบางกลุ่มมีฐานะยากจนมีรายได้น้อย ไม่เตรียม ความพร้อมในการตั้งครรรค์ ขาดการบำรุงครรรค์ทำให้เป็นผลต่อบุตรที่จะเกิดขึ้น จะเป็นผลต่อ ประชากรวัยเรียนระดับ IQ EQ ของนักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นักเรียนบางส่วนจะ เป็นเด็กนักเรียน LD ซึ่งจะมีปัญหาด้านการเรียนรู้ และนักเรียนในห้องเรียนบางส่วนมีความพร้อมใน ทุกด้าน จึงทำให้เกิดความไม่สมดุลในแต่ละห้องเรียน ทำให้ครูต้องเตรียมการจัดการเรียนการสอนที่ หลากหลายเพราะนักเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนนักเรียนที่มีความพร้อมก็จะพัฒนาซ้ำ

ทางผู้ปกครองบางส่วนต้องส่งบุตรหลานเข้าเรียนในเมืองโรงเรียนเอกชน จึงเป็นผลให้นักเรียนที่เหลือนในพื้นที่บ้านเกิด โดยส่วนใหญ่เป็นเด็กนักเรียนไม่ค่อยมีความพร้อม จึงเป็นผลให้คุณภาพการศึกษาในท้องถิ่นตกต่ำและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลง

#### 4. ด้านผลผลิต (Output)

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

#### มุมมองแนวทางการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553) กล่าวถึงจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษมากกว่าท้องถิ่นอื่นๆ ทั้งในแง่ของความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ การเป็นดินแดนที่เป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับอิสลามที่สำคัญและเป็นที่ยึดและเป็นพื้นที่ที่มีประชากรหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม โดยส่วนใหญ่เป็นชาวไทยเชื้อสายมลายูซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม ด้วยลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากพื้นที่อื่นๆ รัฐบาลจึงให้ความสำคัญและกำหนดให้จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา ได้แก่ อำเภอจะนะ นาทวี สะบ้าย้อย และเทพาเป็นเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ ที่จะต้องดำเนินนโยบายในการพัฒนาและแก้ปัญหาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การศึกษา ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและความเข้าใจกันระหว่างประชาชนกับข้าราชการ โดยเฉพาะด้านการศึกษาทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของคนที่อยู่ในสังคมเดียวกันแม้แตกต่างกันทางด้านศาสนา ภาษา ประเพณีและวัฒนธรรมให้มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและสันติสุขอย่างยั่งยืนในพื้นที่

จากบทสรุปงานวิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการ โรงเรียนของภาครัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555) กล่าวว่า หลักการและแนวคิดพหุวัฒนธรรมนิยมในพื้นที่ได้ถูกพัฒนามาอย่างยาวนาน ประกอบกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำเสนอร่างนโยบายในการจัดการศึกษาเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขในเขตพัฒนาพิเศษเศรษฐกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มุ่งให้สถานศึกษาจัดการศึกษาบนพื้นฐานสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้อำนวยการ โรงเรียนของรัฐส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพหุวัฒนธรรมนิยมและการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับหลักพหุวัฒนธรรมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการยังไม่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติรวมถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนเองในการพยายามส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมนิยม การที่ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีมุมมองที่แคบและไม่ครอบคลุมเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมนิยมและการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรมย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับมิติของพื้นที่ นอกจากนี้เนื่องด้วยบริบทเฉพาะของพื้นที่ทำให้ผู้อำนวยการของรัฐเกิดความยากลำบากในการจัดการศึกษาอันส่งผลต่อการส่งเสริมการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรมซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างของผู้คนในพื้นที่ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้อำนวยการ โรงเรียนของรัฐจะเผชิญความยากลำบากแต่ก็ยังคงแสดงออกถึงความพยายามในการส่งเสริมการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของบริบทในพื้นที่ด้วยความมุ่งมั่นและมีความเหมาะสมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสัญญาเชิงบวกของการอยู่ร่วมกันของสังคมอย่างสันติทั้งนี้สมควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย

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

พื้นที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก ถึงแม้เอกสารที่ปรากฏแสดงให้เห็นว่ารัฐได้ใช้ความพยายามในการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่มาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในพื้นที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่า ภาพรวมของประเทศจำนวน โรงเรียนของภาครัฐที่ได้รับผลกระทบจากการถูกเผายังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาและจำนวนนักเรียนใน โรงเรียนของภาครัฐยังคงมีสัดส่วนน้อยกว่าภาคเอกชน และมีจำนวนลดลงทุกปี ในขณะที่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนในภาคเอกชนต่ำกว่านักเรียนที่อยู่ในภาครัฐและคะแนนเฉลี่ยระดับชาติมาก

ซึ่งสอดคล้องกับจารูว์จน์ สองเมือง ( 2553 ) กล่าวถึง ผลกระทบสำคัญที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้โดยรัฐ คือ

- 1) รูปแบบของสถาบันการศึกษาอันเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนเปลี่ยนไปทั้งในแง่ของการรูปแบบและการบริหารจัดการ
- 2) เป้าหมายการศึกษาที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเนื้อหาวิชาที่ขาดความครอบคลุม
- 3) รูปแบบการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป
- 4) ความมุ่งมั่นและโอกาสทางการศึกษาลดลงและ
- 5) การขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา

ซึ่งสอดคล้องกับ สุรชัย ไวยวรรณจิตร(2553)ได้กล่าวว่า ผู้เขียนไม่เชื่อว่าการจัดการศึกษาในสังคมปัจจุบันในหลายๆภาคส่วนบนพื้นที่แห่งนี้เดินมาถูกทางตรงใดที่การประสานองค์ความรู้แต่ละเนื้อหาสาระนั้นยังคงเพียงแค่บูรณาการศาสตร์สาขาวิชาเข้าด้วยกัน ขาดซึ่งองค์ประกอบของการบูรณาการหลักธรรมคำสอนทางศาสนาที่สอดแทรกให้ซึมซับรับเอาความเป็นสังฆธรรมที่แท้จริง และได้สรุปทางออกของการศึกษาที่จะทำให้สมบูรณ์แบบคือ เมื่อการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทางออกและทิศทางการที่จะทำเป็น คือ การจัดการศึกษาที่ทำให้สมบูรณ์ส่วนที่ควรจะมาเติมเต็มมิใช่นำมาเพื่อเพียงซ่อมแซมสิ่งที่ยขาดหายอยู่สิ่งหนึ่งสิ่งนั้นและสิ่งเดียว คือ “การใช้หลักธรรมคำสอนทางศาสนา” ปูทาง ชูธงความเป็นสังฆธรรมของความเป็นสากลในทุกยุคทุกสมัยในองค์ความรู้ทุกแขนงที่มีอยู่จริง หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า “อิสลามานูวัตร์” และจากมุมมองของนักวิชาการ ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ โดยภาพรวมซึ่งสอดคล้องกับทิพย์วรรณ วานิชยากร (2555) ได้เสนอรูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสม กับสังคมไทย 5 ด้าน ดังนี้ (1) รูปแบบด้านเป้าหมายหลักของ โรงเรียนเพื่อปลูกฝังความศรัทธา ในศาสนาอิสลาม (2) รูปแบบด้านโครงสร้างองค์การและกฎระเบียบเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก (3) รูปแบบด้านการบริหารหลักสูตรเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก (4) รูปแบบด้านความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมทุกระดับ และ (5) รูปแบบด้านคุณภาพผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากมุมมองที่สำคัญข้างต้นผู้วิจัยตระหนักในความสำคัญการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษมากกว่าท้องถิ่นอื่นๆทั้งในแง่ของความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ และเป็นที่รู้จักและเป็นพื้นที่

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

## แนวคิดการพัฒนาครูแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า โมเดล หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปรและตัวแปรต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุและผล

ทิตินา เขมมณี (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่าเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

Stoner and Wanker (1986) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบ คือ การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

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

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

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

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

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

### ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกัน Keeves (1998) ได้แบ่งประเภทรูปแบบ 4 ประเภท

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

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นการแสดงรูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์เพื่อการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค Path Analysis

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่บอกลักษณะการเขียนรูปแบบ ส่วน รูปแบบอื่นแบ่งส่วนตามแนวความคิดพื้นฐานในรูปการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์เป็นหลัก

### องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบที่กำหนดในรูแบบนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบว่า รูปแบบ เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกมาก แต่มีข้อคิดที่ต้องใช้ให้ถูกกับงานในแต่ละลักษณะ จึงไม่อาจจะกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์แน่นอนตายตัวได้และ Keeves (1997) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้

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

4. รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Associative relationships)

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ รูปแบบต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน สามารถตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้นได้ โดยใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป

### การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษางานวิจัยจะเห็นได้ว่าการปรับปรุงรูปแบบสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการ

ประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

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

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ
2. นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการเป้าหมายและองค์ประกอบอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น
3. กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่างๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้
4. การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้ 1) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ 2) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิมและกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นตอน ๆ คือ การสร้างรูปแบบ



(Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ สำหรับรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนนี้คือการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้

การพัฒนารูปแบบสามารถสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบโดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักที่กำหนดขึ้น แล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

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

ทุกคนและผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกันปรับปรุงวิธีการดำเนินการของรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 2) นำร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจของกรมศึกษาชายแดนใต้ที่ผ่านการปรับปรุงและพัฒนาจาก หลังจากนั้นทำการปรับปรุงร่างรูปแบบ พัฒนารูปแบบโดยมีการทดลองใช้ในโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วดูผลปรับปรุง (Implementation) โดยใช้ระยะเวลา 8 เดือน พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์และปรับปรุงรูปแบบร่วมกับผู้ปฏิบัติ และสรุปและยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบมาตรวจสอบความสมเหตุสมผล จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรอุมา ทนงค์ (2545) วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้นในธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสายงานหลักสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน พุคคัยผู้บริหารกลุ่มงานวิชาการสอนงานเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาได้จึงรับฟังปัญหาและให้ข้อเสนอแนะสอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศด้วยการรับฟังทุกปัญหาประเมินผลด้วยการสังเกตผู้บริหารกลุ่มงานกึ่งวิชาการ (ปฏิบัติการ) สอนงานเพื่อให้มีความรู้ในงานจริงให้อิสระแสดงความคิดเห็นตัดสินใจในงานในที่ปฏิบัติงานจริงสร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลารับฟังผู้บริหารธนาคารแห่งประเทศไทยควรได้รับการพัฒนาทักษะการสอนงานและการสร้างบรรยากาศเพิ่มขึ้นรวมทั้งการพัฒนาสื่อช่วยสอนรูปแบบต่างๆสำหรับการสอนงาน

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

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

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

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

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

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

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

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

ธัญพร ชื่นกลิ่นและ วัชรวิภา เล่าเรียนดี (2555) วิจัยเรื่อง พัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวง ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการโค้ชที่ได้รับการพัฒนาถูกเรียกว่ารูปแบบการโค้ชพีพีซีอีซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ (1) หลักการและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้โดยเน้นการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (2) กระบวนการ 4 ระยะคือการเตรียมการการวางแผนการปฏิบัติ การโค้ชและการประเมินผล

การโค้ชและ (3) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ได้แก่ระบบสนับสนุนทักษะการโค้ชและการติดตามดูแล 2) การทดลองใช้รูปแบบการโค้ชพีซีซีอีพบว่ามีสมรรถนะการโค้ชและสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษา ก่อนและหลังการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลก่อนและหลังการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจารย์พยาบาลและผู้บริหารมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดและนักศึกษาพยาบาลมีความคิดเห็นว่าการจัดการเรียนรู้เหมาะสมในระดับมาก

Karla E. Wells (2014) วิจัยเรื่อง การเปิดตัวผู้นำรุ่นใหม่ของโรงเรียน : คู่มือโค้ช ความเป็นผู้นำและประสบการณ์ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนใหม่ เป็นผลจากรูปแบบการโค้ชแบบมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมและประสบการณ์ของโค้ชและการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาค้นคว้าทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 ข้อ และศึกษาผลกระทบในกระบวนการโค้ชแบบมีส่วนร่วม การวิจัยนี้ได้แนวคิดมุมมอง สนทนากลุ่มและสัมภาษณ์ตัวต่อตัวและสังเกตการประชุมการโค้ชและการฝึกอบรมเป็นการรวบรวมเพื่อเข้าใจวัฒนธรรมการโค้ช จากการวิจัยพบว่า โค้ชที่ใช้รูปแบบการสอนแบบผสมผสานการสนับสนุนการพัฒนาผู้รับการโค้ชในหลายๆทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โค้ชส่วนใหญ่เน้นทักษะส่วนบุคคลและการสื่อสารระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานร่วมกัน โค้ชเห็นว่าการพัฒนาทักษะในการสื่อสารมากที่สุด

John J.Franney (2013) วิจัยเรื่อง โค้ชครูในการเรียนการสอน : พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำทางวิชาการในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา บทบาทผู้อำนวยการโรงเรียนได้เปลี่ยนจากเดิมมุ่งเน้นการบริหารจัดการโรงเรียน มุ่งเน้นใหม่ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำการสอน เป็นหน้าที่กับการปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของครู มีหลายหลักสูตรที่ได้ใช้วิธีการใหม่ที่สนับสนุนทีมโรงเรียนผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทักษะการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเชิงคุณภาพนี้ คำนึงถึงเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ คำถามการวิจัยคือ (ก) ทักษะการสอนงานสนับสนุนความเป็นผู้นำเป็นอย่างไร (ข) ปัจจัยอะไรที่ทำให้การพัฒนาทักษะการสอนสำหรับผู้นำ (ค) สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการโค้ชนี้ การศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษามุมมองของผู้นำโรงเรียนในการเป็นผู้นำการเรียนการสอน และวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้นำโรงเรียนและการวิเคราะห์เอกสารแนวคิดจากผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดการเรียนการสอนภาวะผู้นำ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าโปรแกรมนี้ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนที่ต้องการใช้โปรแกรมนี้

Anita Farver (2014) วิจัยเรื่อง คุณค่าของการฝึกภาวะผู้นำ การสร้างความสามารถของผู้บริหารในโรงเรียน : กรณีศึกษา วัตถุประสงค์การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ กรณีศึกษาเพื่อให้เข้าใจวิธีการสนับสนุนการฝึกโครงสร้างการใช้งานและยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญของ ทัศนคติสัมพันธภาพถูกค้ำกับเป้าหมายของโรงเรียน ข้อกำหนดของมาตรฐานและการประเมิน และใช้ฝึกฝ่ายวิชาการ ผู้นำที่ถูกเลือกเข้าร่วมในกิจกรรมเป็นการฝึกพัฒนาวิชาชีพของโค้ชฝึกผู้นำ สร้างผู้บริหารที่มีเป้าหมายหลักของการฝึกผู้นำทางวิชาการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้บริหาร การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก การสังเกตโดยตรงและการทบทวนเอกสาร การวิเคราะห์ห้วงกว้างที่เป็นรูปแบบและยั่งยืน เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์เนื้อหาตามรหัสและจัดหมวดหมู่ตามรูปแบบ และรูปแบบนี้พบว่า การรับรู้ของการฝึก คือ 1) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน 2) ความสัมพันธ์ที่สร้างความไว้วางใจ 3) การสนับสนุนที่เป็นความลับ 4) การสนับสนุนการเป็นผู้นำ 5) ความสำคัญของการสะท้อนแนวคิด

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

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

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

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

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนใต้ การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย มี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี แนวคิดการพัฒนารูปแบบ แนวคิดโค้ชการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ในจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา รวมทั้งสิ้น 9 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) เป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยการร่างรูปแบบและปรับปรุงร่างรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ โดยมีการทดลองใช้ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วค่อยปรับปรุง (Implementation) โดยใช้ระยะเวลา 8 เดือน พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์และปรับปรุงรูปแบบร่วมกับผู้ปฏิบัติ และระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบมาตรวจสอบความสมเหตุสมผล จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระยะข้างต้น นำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

##### ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี แนวคิดการพัฒนารูปแบบรูปแบบ แนวคิดโค้ชการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. คัดเลือกและรวบรวมเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



2. วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพิจารณาถึงความหมายการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสำคัญและ ทฤษฎีการสอนงานในสถานศึกษา กระบวนการสอนงาน เทคนิคการสอนงาน บริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้คือ แบบบันทึกการศึกษาเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาลักษณะการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะเด่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี นราธิวาส และยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful selection) โดยมีคุณสมบัติมีประสบการณ์ด้านบริหารอย่างน้อย 4 ปี เป็นผู้มีผลงานการบริหารงานดีเด่น โดยได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยแบ่งเป็นสามจังหวัดดังนี้ จังหวัดปัตตานี จำนวน 3 คน จังหวัดนราธิวาส จำนวน 3 คน และจังหวัดยะลา จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิดแต่เน้นการเจาะลึกของการสัมภาษณ์ (In-Depth Interview)

2.1 ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง (Semi-Structure Interview Protocol) เกี่ยวกับสภาพของงานปฏิบัติงานของการบริหารสถานศึกษา ลักษณะการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะเด่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแนวคิด ชาย โพรสิลิตา (2554) สุภาพค์ จันทวานิช (2554) สุชาติ ประสิทธิ์สินธุ์ และกรรมิการ์ สุขเกษม (2551) นิสิตา ชูโต (2551) และทวีศักดิ์ นพเกษตร (2551).

2.2.2 ศึกษาคัมภีร์เอกสาร เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) Patty McManus (2552) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2555) สุรัชย์ ไวยวรรณจิตร

(2553) จารุวิจน์ สองเมือง(2553) Edwards (2001) Cope (2004) Wiles and Bondi (2004) Jim Knight (2006) Glickman et al (2010) Costa and Garmston (2002) Maskey (2009).

2.2.3 กำหนดจุดมุ่งหมายและขอบเขต โครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Protocol) เกี่ยวกับสภาพการสอนงานในสถานศึกษา ศึกษาลักษณะการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะเด่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.4 กำหนดประเด็นข้อคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์และรวบรวมประเด็นข้อคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์นำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structure Interview Protocol) โดยสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด (Open Ended) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

2.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสม หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาจึงได้ร่างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.6 การสร้างความน่าเชื่อถือของแบบสัมภาษณ์โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวบรวมแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญแล้วทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.7 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาคูที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ทำการปรับปรุงอีกครั้งและนำไปสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขณะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะมีผู้ช่วยวิจัยในการเก็บข้อมูลในขณะลงพื้นที่ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ติดต่อ ทาบทามและนัดเวลา สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

จากภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ถึงสถานศึกษาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ตามวันเวลาและสถานที่ที่นัดหมาย ผู้วิจัยเริ่มต้นการสัมภาษณ์โดยการแนะนำตัวบอกวัตถุประสงค์และขออนุญาตบันทึกเสียงการ

สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1:30-2 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Deidman, 1998 อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2555)

#### 4. วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสัมภาษณ์หลังการสัมภาษณ์

4.2 ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการถอดข้อมูล

จากเครื่องบันทึกเสียง โดยใช้เทคนิคการจัดกลุ่มข้อมูล หาความคล้ายคลึงของประเด็นข้อมูลและหาความถี่ของข้อมูลที่ได้จากผู้สัมภาษณ์แล้วนำมาสรุปเป็นประเด็นลักษณะการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ระยะที่ 2 การร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำผลการศึกษาเอกสารและผลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยระยะที่ 1 มาสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบและปรับปรุงร่างรูปแบบโดยนำรูปแบบมาประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และนำผลที่ได้จากการประเมินคุณภาพไปแก้ไขปรับปรุงร่างรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

##### 2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานโรงเรียนขยายโอกาสในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

2.1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานโรงเรียนขนาดใหญ่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

2.1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานโรงเรียนขนาดกลาง ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

2.1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานโรงเรียนขนาดเล็ก ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินคุณภาพ คือ แบบประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และความสอดคล้องของการตรวจสอบและความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาแบบประเมินคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเมินความสมเหตุสมผลและความเป็นไปได้

ตอนที่ 3 ประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ

## 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้งนี้ เพื่อประเมินความถูกต้องและครอบคลุม นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำแบบประเมินคุณภาพผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงาน (Coaching)

2.3.3 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือ ผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงาน (Coaching) ด้วยตนเองและให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีโดยใช้เวลา 1 สัปดาห์

2.3.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้ประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ผลการตรวจสอบต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อมีค่าเท่ากับ 1 ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อต้องมีค่าเท่ากับ 1 และความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงาน ในสถานศึกษาขึ้น

พื้นฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อมีค่าระหว่าง 0.8-1.0 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.8 ต้องปรับปรุงตามข้อเสนอแนะอื่นๆจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3.5 ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มาประมวลและเรียบเรียงแล้ว นำเสนอผลการประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในรูปแบบความเรียงและตารางแสดงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ การวิเคราะห์จะถูกประเมินโดยผู้ช่วยวิจัย ในกรณีที่การประเมินจากผู้ช่วยวิจัยไม่สอดคล้องกับผู้วิจัย ผู้วิจัยสามารถแก้ปัญหาโดยการตรวจสอบข้อมูลร่วมกันอีกครั้ง จึงน่าจะเชื่อได้ว่าการวิเคราะห์ในครั้งนี้ได้ยึดข้อมูลที่ได้จากการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลักก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบที่ร่างขึ้น โดยทดลองใช้ในโรงเรียนจำนวน 9 แห่ง ผู้วิจัยสังเกตประเมินพฤติกรรมและการนำรูปแบบไปใช้และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วปรับรูปแบบโรงเรียนละ 2 ครั้ง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสในจังหวัดปัตตานี นราธิวาส และยะลา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 9 แห่ง ได้มาโดยการแบ่งเป็นสามจังหวัดดังนี้ จังหวัดปัตตานี จำนวน 3 แห่ง จังหวัดนราธิวาส จำนวน 3 แห่งและจังหวัดยะลา จำนวน 3 แห่ง โดยเริ่มจากการเลือกโรงเรียนในแต่ละจังหวัดที่มีคุณสมบัติเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งสามจังหวัด และเป็นโรงเรียนที่มีความต้องการในการพัฒนาการสอนงานในโรงเรียน และยินดีเข้าร่วมการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน ครู จำนวน 9 คน รวม 18 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ
    - 2.1.1 แบบประเมินพฤติกรรม
    - 2.1.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Protocol) เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะจากการทดลองใช้รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
    - 2.1.3 แบบสรุปผลการดำเนินงาน
  - 2.2 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินพฤติกรรมของผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมของผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน ตามแนวคิดของ ชาย โพลิตา (2554) สุภางค์ จันทวานิช (2554) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2551) นิสิตา ชูโต (2551).

2.2.1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายและขอบเขตโครงสร้างของแบบสังเกตประเมินพฤติกรรมของผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน

2.2.1.3 กำหนดประเด็นในการสังเกตพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสังเกต

2.2.1.4 นำแบบสังเกตที่ร่างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมหลังจากนั้นนำแบบสังเกตมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำสังเกตพฤติกรรมผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.2. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Protocol) มีขั้นตอนดังนี้

2.2.2.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแนวคิดของ ชาย โพลิตา (2554) สุภางค์ จันทวานิช (2554) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2551) นิสิตา ชูโต (2551) และทวิศักดิ์ นพเกษตร (2551)

2.2.2.2 กำหนดจุดมุ่งหมายและขอบเขตโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Protocol) เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะการทดลองใช้รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.2.2.3 กำหนดประเด็นข้อคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์และรวบรวมประเด็นข้อคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์นำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Protocol) โดยสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด (Open Ended) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

2.2.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมหลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาจึงได้ร่างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครู

2.2.2.5 การสร้างความน่าเชื่อถือของแบบสัมภาษณ์โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5

ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวบรวมแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญแล้วทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.2.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ทำการปรับปรุงอีกครั้งและ นำไปสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยสังเกตและประเมินพฤติกรรมผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขณะที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะมีผู้ช่วยวิจัยในการเก็บ ข้อมูลในขณะลงพื้นที่โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ผู้วิจัยติดต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดปฏิทินการเก็บข้อมูล โดย กำหนดการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติงาน โรงเรียนละ 2 ครั้ง

3.2 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงสถานศึกษา ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลตามวันเวลาและสถานที่ที่ นัดหมาย ผู้วิจัยเริ่มต้นการสังเกตการดำเนินงานตามรูปแบบและทำการสัมภาษณ์โดยการแนะนำตัว บอกรวัตถุประสงค์และขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลสำคัญทีละคนเพื่อรวบรวม ปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินงานตามรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหารของจังหวัดชายแดนภาคใต้ สัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1:30 – 2 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็น ช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Deidman, 1998 อ้างถึงใน เ อ กรินทร์ สังข์ทอง, 2551)

3.4 ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสรุปผลการดำเนินงานจากแต่ ละโรงเรียนเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหารของจังหวัดชายแดนภาคใต้

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 นำประเด็นที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหารของจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเชิญผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเข้าร่วมประชุม พร้อมกัน ณ สถานศึกษาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่ได้จากการสังเกต

พฤติกรรมและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกันปรับปรุงวิธีการดำเนินการของรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยทำเช่นนี้กับทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 2 ครั้ง โดยเว้นระยะห่างแต่ละครั้งประมาณ 4 เดือน

4.2 นำร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนใต้ที่ผ่านการปรับปรุงและพัฒนาจากสถานศึกษาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบหลังจากนั้นทำการปรับปรุงร่างรูปแบบ

#### ระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 1 สรุปและยืนยันรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษามีคุณสมบัติหลากหลาย ส่วนผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระยะที่ 3 จำนวน 9 คน รวมจำนวนทั้งหมด 14 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ เอกสารการสนทนากลุ่ม เทปบันทึกเสียง

##### 1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 14 คน ประกอบด้วย

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษามีคุณสมบัติหลากหลาย จำนวน 5 คน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 9 คน

##### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

2.1 เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

2.2 เทปบันทึกเสียงสำหรับใช้บันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

##### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทบทวนผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดหมายวันเวลาเพื่อจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิก่อนจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) อย่างน้อย 2 สัปดาห์

3.3 การดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) มีขั้นตอนดังนี้



3.3.1 เชิญอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นประธานกล่าวเปิดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3.2 สรุปผลการวิพากษ์ในประเด็นการสนทนากลุ่ม โดยใช้แบบบันทึกการสนทนาและอัดเทปเสียง

3.3.3 เตรียมผู้ช่วยวิจัย จำนวน 1 คน ผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่มจำนวน 2 คนและผู้บันทึกเทป จำนวน 1 คน

3.3.4 ผู้วิจัยทำหน้าที่ดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้ดำเนินการร่วม

3.3.5 ผู้วิจัยนำเสนอผลการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

3.3.6 ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันวิพากษ์เพื่อสรุปและยืนยันรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยหาฉันทมติจากผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะในการสรุปและยืนยันรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

3.3.7 ผู้วิจัยวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลหลังเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่มโดยการถอดเทปอย่างละเอียดและเปรียบเทียบกับการจดบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

3.3.8 ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามข้อเสนอแนะของผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.2 นำประเด็นที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์แล้วนำเสนอเป็นรูปเล่มต่อไป

สรุปลำดับขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยตั้งแต่ระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 4 ได้ดังภาพประกอบ 7

ภาพประกอบ 7 แสดงลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังนี้

#### 1. ผลการวิจัยระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย มี 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี แนวคิดการพัฒนา รูปแบบ แนวคิด ใ้ช้การสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. คัดเลือกและรวบรวมเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพิจารณาถึงความหมายการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสำคัญและ ทฤษฎีการสอนงานในสถานศึกษา กระบวนการสอนงาน เทคนิคการสอนงาน บริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 3. เครื่องมือที่ใช้คือ แบบบันทึกการศึกษาเอกสาร

ในการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบ คือ ทฤษฎีระบบ Lunenburg and Omstein และ ทฤษฎีระบบ Kast and Rosenzweig แนวคิด ทฤษฎีการสอนงาน (Coaching) ทฤษฎีการสอนงานในสถานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นโยบายการสอนงานในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดการพัฒนารูปแบบ และบริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สภาพโรงเรียน ด้านสังคม ด้านครู และด้านผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีระบบสามารถนำมาพิจารณาการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านกระบวนการแปรสภาพและระบบย่อยด้านการบริหารสถานศึกษาเชื่อมโยงระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอิงกับบริบทในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้และประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดใน

การวิเคราะห์โรงเรียน โดยแยกเป็นระบบย่อยด้านต่างๆคือ ด้านเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน ด้านเทคนิค เป็นความรู้ที่ใช้ปฏิบัติจริง เทคนิคกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านจิตสังคมเป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้สอนงาน และพฤติกรรมผู้รับการสอนงานซึ่งก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศของการสอนงานในสถานศึกษาผู้สอนงานและผู้รับการสอนต้องปฏิบัติกิจกรรมต่างๆและแสดงบทบาทต่างๆในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับทฤษฎีองค์การใช้สำหรับการนิเทศสอนงานในองค์กร การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ การสอนงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้ ทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านเทคนิค ผู้วิจัยนำแนวคิดการสื่อสาร วัชราน เล่าเรียนตี (2552) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการในการสร้างความเข้าใจของบุคคล ให้ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสาร ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) ของลีวิน Lewin (1951) ที่กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นสลาย (Unfreezing) 2) ขั้นปรับเปลี่ยน (Changing) และ 3) ขั้นสร้างความคงทน (Refreezing) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นตามกระบวนการนี้ได้ นั่น พลังผลักดันต้องมีมากกว่าพลังต่อต้าน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการลดพลังต่อต้านให้น้อยลงด้วยการใช้กลยุทธ์การให้ความรู้ สำหรับทฤษฎีการสอนงาน ผู้วิจัยนำทฤษฎีของ Costa and Garmston (2002) ทฤษฎีการโค้ชซึ่งแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) คือ รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรด้วยการสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันในเชิงวิชาชีพ เป็นรูปแบบที่เน้นการสะท้อนความคิดจากเพื่อน ทฤษฎีการโค้ชทางปัญญา (Cognitive Coaching) คือรูปแบบหนึ่งของการนิเทศเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพที่ผู้รับการโค้ชเป็นผู้กำหนดเองหรือเป็นการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการสอนด้วยการนำตนเอง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ชเป็นสื่อกลางให้เกิดการคิดการพัฒนาและการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นภายในตนเอง และทฤษฎีการโค้ชแบบร่วมมือ (Collaborative Coaching) มุ่งเน้นการร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช เพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยการนำตนเอง บทบาทของโค้ชคือ การช่วยเหลือผู้รับการโค้ชให้ช่วยเหลือตนเองสัมพันธ์ภาพและความร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช จึงเป็นจุดเน้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของทั้งสองฝ่ายบรรลุผลสำเร็จ ส่วน Sweeny (2008) เสนอหลักการแนวความคิดติดตามดูแลแนะนำ (Mentoring) การติดตามดูแลแนะนำ เป็นการนิเทศโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูงกว่า มีความรู้สูงกว่า และมีความอาวุโสมากกว่า ทำงานร่วมกันเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ที่ประสบการณ์หรือความรู้น้อยกว่า อีกทั้งรูปแบบความไว้วางใจ Cope (2004) ได้เสนอรูปแบบความไว้วางใจ (Trust Model) เพื่อการสร้างสัมพันธ์ภาพให้เกิดขึ้นระหว่าง

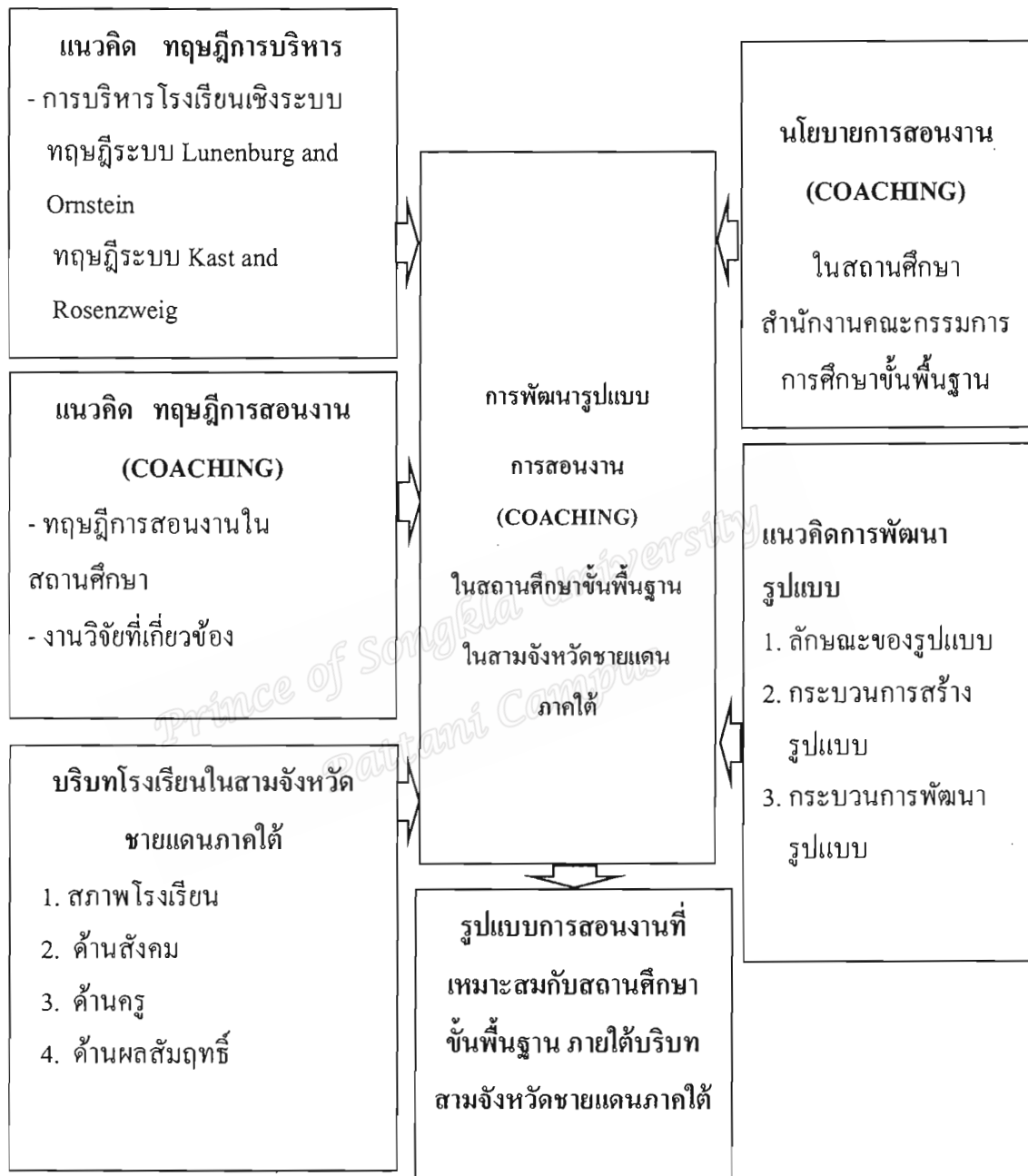
โค้ชและผู้รับการโค้ช ซึ่งประกอบด้วย 1) ความจริงใจต่อกัน (Truthful :T)เป็นการซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อใจ และการให้ความจริงใจต่อกัน 2) การตอบรับต่อกัน (Responsive :R)เป็นการเปิดใจให้กัน มีความเต็มใจและยินดีในการร่วมให้ความคิดเห็นอย่างอิสระ 3) การเป็นหนึ่งเดียว (Uniform :U) เป็นการให้ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและความมั่นคงในสัมพันธภาพที่สร้างขึ้น 4) ความปลอดภัย (Safe :S) เป็นการให้ความรัก ความปรารถนาดี ปกป้อง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกันและ 5) การฝึกฝน (Trained : T) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นร่วมกันทั้งสองฝ่าย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้างต้น ผู้วิจัยสังเกตเห็นถึงความสำคัญปัญหาการพัฒนาครูและการใช้ระบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งในสถานศึกษา ในฐานะผู้วิจัยเองเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการแล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดจากทฤษฎีได้ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ
- 2) ทฤษฎีการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) นโยบายการสอนงานในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) บริบทโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 5) แนวคิดการพัฒนาครูแบบ

จากกรอบแนวคิดทางทฤษฎีผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและมาเชื่อมโยงให้ได้มาซึ่งร่างรูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี



ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาลักษณะการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะเด่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี นราธิวาสและยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนที่ 2

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 คน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี นราธิวาส และยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2559 โดยแบ่งเป็นสามจังหวัดดังนี้ จังหวัดปัตตานี จำนวน 3 คน จังหวัดนราธิวาส จำนวน 3 คน และจังหวัดยะลา จำนวน 3 คน ผลปรากฏ ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ให้การสัมภาษณ์ ระยะที่ 1

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	5	55.55
หญิง	4	44.44
รวม	9	100.00
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดใหญ่	4	44.44
ขนาดกลาง	4	44.44
ขนาดเล็ก	1	11.12
รวม	9	100.00

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 9 คน จำแนกตามตัวแปรต่างๆ พบว่า ผู้บริหารเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 และเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 สำหรับขนาดโรงเรียน พบว่า เป็นผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาด

ใหญ่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.12

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพที่เป็นจริงโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เลือกอย่างเจาะจง จากผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 15-16 กันยายน 2559
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 20-21 กันยายน 2559
3. สัมภาษณ์ผู้บริหารปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ในจังหวัดยะลา เมื่อวันที่ 27-28 กันยายน 2559

โดยมีข้อคำถามในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ 1) สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 3) ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ และ 4) แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้



จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เลือกอย่างเจาะจงจากผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้นำเสนอตารางวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตาราง 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 1

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล 2. ด้านกระบวนการสอนงาน	1. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน 2. ผู้รับการสอนงาน คือ ครูผู้สอนและหัวหน้างาน 1. สร้างความเข้าใจรอบการทำงาน
	2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้		1. ข้อจำกัดของเวลา 2. ครูไม่เปิดใจเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ
	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน	1. การสอนงานให้ใช้จรรยาบรรณวิชาชีพครู 9 ข้อ เพื่อส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมเชิงบวก มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยม 12 ประการ 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การให้ครู นักเรียน ได้ฝึก/การใช้โครงการ BBL สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นให้นักเรียนมีทักษะชีวิต

ตาราง 5 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	3. บังคับใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	2. บังคับภายนอก	1. ข้อจำกัดของเวลาการเข้าออกในการทำงานของครูและผู้บริหาร
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน 2. เทคนิคต่างๆในการสอนงาน	1. ให้มีพฤติกรรมเชิงบวก positive thinking 2. เอื้อเพื่อเพื่อแผ่ 3. การสร้างขวัญกำลังใจ 1. มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง

ตาราง 6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 2

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2	1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล	1. สร้างความเข้าใจระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน 2. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน 3. ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอนและหัวหน้างาน
		2. ด้านกระบวนการสอนงาน	1. สร้างความเข้าใจกรอบงานขั้นตอนวิธีการทำงานทุกขั้นตอน
	2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้		การสอนงานสอนเป็นกลุ่มไม่ได้ เพราะผู้รับการสอนงานมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น การสอนงานต้องสอนงานรายบุคคล
	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบความสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน	ตัวผู้รับการสอนงาน คือ ครู พฤติกรรมของครู

ตาราง 6 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2	3. บังคับใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหารของจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	2. บังคับภายนอก	ไม่มี เพราะมีข้อจำกัดของเวลา การเข้าออกในการทำงาน
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆ ในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหารของจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน 2. เทคนิคต่างๆ ในการสอนงาน	1. สร้างความเข้าใจกรอบงาน ขั้นตอนวิธีการทำงานทุกขั้นตอน 2. สร้างเทคนิคการทำงาน 3. การติดตามตรวจสอบงาน

ตาราง 7 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 3

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำเภอสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล	1. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน 2. ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอนและหัวหน้างาน
		2. ด้านกระบวนการสอนงาน	1. ใช้วงจรเดมมิ่ง PDCA 2. ใช้หลักการมีส่วนร่วม 3. เป็นแบบอย่างที่ดี 4. ความจริงใจ 5. เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ยึดหลักปรัชญานายหลวง
	2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำเภอสามจังหวัดชายแดนภาคใต้		1. ข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน 2. ครูไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆชอบทำงานแบบเดิมๆ
	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำเภอสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน	1. การสอนงานให้ใช้จรรยาบรรณวิชาชีพครู 9 ข้อ เพื่อส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมเชิงบวก มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามค่านิยม 12 ประการ 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การให้ครู นักเรียน ได้ฝึก/การใช้โครงการ BBL สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นให้นักเรียนมีทักษะชีวิต

ตาราง 7 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	2. ปัจจัยภายนอก	1. แก้ปัญหาสถานการณ์เหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆ ในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน 2. เทคนิคต่างๆในการสอนงาน	1. ให้มีพฤติกรรมเชิงบวก positive thinking 2. เอื้อเพื่อเพื่อแม่ 3. การสร้างขวัญกำลังใจ 1. มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง

ตาราง 8 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 1

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล	1. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน 2. ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอนและหัวหน้างาน
		2. ด้านกระบวนการสอนงาน	1.การมีส่วนร่วมของคณะครูเป็นหลัก 2.เทคนิคใหม่ ประยุกต์กับการมีส่วนร่วม
	2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้		1.ครูไม่รับบทบาทของตนเอง 2.ครูขาดความร่วมมือ ความสามัคคี 3.ในงานวิชาการครูไม่เขียนแผนการสอนและสอนไม่ยึดตัวชี้วัด 4. อึดตายของครูในการไม่เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 5. ข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน
	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน	1. การเป็นแม่แบบที่ดีของผู้บริหาร 2. ความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถพัฒนาได้ 3. ความจริงจัง จริงใจในการสอนงาน 4. ความรู้ความสามารถของผู้สอนงาน 5. เข้าใจลักษณะ ลักษณะนิสัย

ตาราง 8 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	3. บังคับใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	2. บังคับภายนอก	1. ข้อจำกัดของเวลาการเข้าออกในการทำงานของครูและผู้บริหาร 2. แก้ปัญหาสถานการณ์เหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆ ในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน 2. เทคนิคต่างๆ ในการสอนงาน	1. เอื้อเพื่อผู้ดูแล 2. การสร้างขวัญกำลังใจ 1. มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง



ตาราง 9 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 2

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2	1. สภาพปัจจุบันในการ สอนงานในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหาร จังหวัดชายแดนภาคใต้	1.ด้านทรัพยากรบุคคล	1. ทำเป็นแบบอย่าง
		2. ด้านกระบวนการ สอนงาน	1. ทำความเข้าใจ ให้เป็นแนว เดียวกัน ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง 2. ใช้เทคนิคการโค้ชซึ่ง คุย อธิบาย ทดลองใช้ ติดตามงาน แก้ไข 3. นิเทศ ประชุมวางแผน เขียน แผน แผ่นเดียว เขียนในสิ่งที่ ปฏิบัติจริง สร้างรูปแบบที่จะทำ 4. ใช้หลักการ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา
	2. ปัญหาในการสอนงานใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหาร ชายแดนภาคใต้		1. หัวหน้างานขาดทักษะและ ความรู้ในเรื่องการสอนงานใน สถานศึกษา 2. ความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สิน 3. ครูผู้สอนขาดแผนกำหนดงาน ของตนเอง
	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอน งานในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหาร จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ ประสบผลสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน	1. ผู้รับการสอนงานต้องเชื่อมั่นต่อ ผู้สอนงาน 2. ผู้บริหารต้องรอบรู้ ต้องเป็นผู้ นำทางวิชาการ ช่างคิด หาความรู้

ตาราง 9 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	2. ปัจจัยภายนอก	1. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน 2. เทคนิคต่างๆในการสอนงาน	1. ให้มีพฤติกรรมเชิงบวก positive thinking 2. เอื้อเพื่อเอื้อแก่ 3. การสร้างขวัญกำลังใจ 1. มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง

ตาราง 10 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 3

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	1. สภาพปัจจุบันในการ สอนงานในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ภายใต้บริบทสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล	1. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและ หัวหน้างาน 2. ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอน และหัวหน้างาน
		2. ด้านกระบวนการ สอนงาน	1. สอนงาน 4 ฝ่ายงาน แบ่งฝ่าย ให้ งานกับหัวหน้างานก่อน สอนงาน โดยตรงตัวต่อตัว 2. ให้แบบที่ถูกต้อง ชี้แนะ ค้นคว้า หาข้อมูล 3. ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ
	2. ปัญหาในการสอนงานใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้		1. ครูขาดความร่วมมือ ความ สามัคคี 2. หัวหน้างานขาดทักษะและ ความรู้ในเรื่องการสอนงานใน สถานศึกษา 3. การติดตามงานไม่ประสบ ผลสำเร็จเพราะผู้รับการสอนขาด การวางแผนงาน
	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอน งานในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ภายใต้บริบทสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ ประสบผลสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน	1. ผู้สอนงาน แม่นในระเบียบ ความรู้ ผู้นำด้านวิชาการ เรียนรู้อยู่ ตลอดเวลา (เรียนรู้ เข้าใจบริบทที่ แท้จริง) 2. ผู้รับการสอน สร้างความ ตระหนัก 3. การติดตามงานสม่ำเสมอ

## ตาราง 10 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	2. ปัจจัยภายนอก	1. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน  2. เทคนิคต่างๆในการสอนงาน	1. การสร้างขวัญกำลังใจ 2. สอนงานแบบกัลยาณมิตร  1. สอนงานโดยตรงตัวต่อตัวรายบุคคล 2. สร้างแผนงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน 3. ติดตามงานเป็นระยะเพื่อปรับปรุงแก้ไขงาน

ตาราง 11 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 1

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหารของจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล	1. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน 2. ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอนและหัวหน้างาน
		2. ด้านกระบวนการสอนงาน	1. การมอบงาน คุณคนให้เหมาะกับงานติดตามประเมินผล 2. งานจะสำเร็จได้ ต้องประชุมให้บ่อย แก้ปัญหาได้ ถ้าครูทำงานไม่ถูกต้องผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะเพื่อแก้ไขงานและครูปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องติดตามให้กำลังใจเพื่องานเป็นระบบ 3. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ
	2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจบริหารของจังหวัดชายแดนภาคใต้		1. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 2. ครูขาดความร่วมมือ ความสามัคคี 3. หัวหน้างานขาดทักษะและความรู้ในเรื่องการสอนงานในสถานศึกษา 4. ผู้รับการสอนไม่มีแผนการทำงานไม่เป็นระบบ 5. การติดตามงานไม่ประสบผลสำเร็จเพราะผู้รับการสอนขาดการวางแผนงาน

ตาราง 11 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน  2. ปัจจัยภายนอก	1. ปฏิบัติตัวให้เป็นตัวอย่างสร้างความไว้วางใจ  2. ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา  1. ชุมชน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาชุมชน 2. ชุมชน กรรมการสถานศึกษาให้ความร่วมมือ และเป็นกระบอกเสียงให้บุคลากรในสถานศึกษา
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน  2. เทคนิคต่างๆในการสอนงาน	1. เราเป็นครู ผู้ปกครองก็เป็นเจ้านาย เรา ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา 2. งานบางอย่างครูไม่เข้าใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ  1. การสร้างขวัญกำลังใจ

ตาราง 12 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 2

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2	1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำเภอสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล	1. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน 2. ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอนและหัวหน้างาน
		2. ด้านกระบวนการสอนงาน	1. การสอนงาน โดยใช้หลักการการบริหารแบบบูรณาการ SBM , Deming Cycle, PDCA และ TEKO Model T : Trust : ความไว้วางใจ E: Endurance : ความอดทน K : Knowledge : ความรู้ O : Orientation : มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2. สร้างความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร 3. ใช้ทรัพยากรแบบเศรษฐกิจพอเพียง 4. แบบอย่างที่ดี ทำให้ดู สอนให้เห็น
	2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำเภอสามจังหวัดชายแดนภาคใต้		1. ข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน 2. หัวหน้างานขาดทักษะและความรู้ในเรื่องการสอนงานในสถานศึกษา 3. ผู้รับการสอน ไม่มีแผนการทำงานไม่เป็นระบบ

ตาราง 12 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2	3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	1. ปัจจัยภายใน	1. ตัวผู้รับการสอนมีความตั้งใจ มีจิตสาธารณะ มีความพร้อม 2. การสร้างขวัญกำลังใจ ผู้บริหารต้องเสริมแรง 3. การนิเทศติดตามงาน 4. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน 5. ผู้สอนงานต้องมีความรู้อย่างถูกต้อง
		2. ปัจจัยภายนอก	1.ด้านความปลอดภัย
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน	1. การสร้างขวัญกำลังใจ
		2. เทคนิคต่างๆในการสอนงาน	1. มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง



ตาราง 13 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 3

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ภายใต้อำนาจ บริหารสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้	1. ด้านทรัพยากรบุคคล	1. ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและ หัวหน้างาน 2. ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอนและ หัวหน้างาน
		2. ด้านกระบวนการ สอนงาน	1. ไม่มีรูปแบบตายตัว ใช้แบบที่สอน น้องก็ถนัดมิตร 2. ติดตามงาน ขณะเราได้ให้ความรู้ไม่ ใช้การตำหนิ เสนอแนะให้ทางเลือก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สืบค้นข้อมูล
	2. ปัญหาในการสอน งานในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ภายใต้อำนาจ สามจังหวัดชายแดน ภาคใต้		1. ข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน 2. อดตาของครู ในการไม่เปิดใจ เรียนรู้สิ่งใหม่ 3. ขาดความร่วมมือ ความสามัคคี 4. หัวหน้างานขาดทักษะและความรู้ ในเรื่องการสอนงานในสถานศึกษา 5. ผู้รับการสอนไม่มีแผนการทำงาน ไม่เป็นระบบ 6. การติดตามงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้รับการสอนขาดการ วางแผนงาน

ตาราง 13 (ต่อ)

คนที่	คำถาม	ด้าน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	3. บังคับไต่ถามในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ	1. บังคับภายใน	1. เข้าใจลักษณะของตัวบุคลากร ลักษณะนิสัย ประชัญญา เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา 2. ผู้สอนงานต้องเป็นผู้รู้ ผู้นำวิชาการ
		2. บังคับภายนอก	1. ความปลอดภัยด้านชีวิตและทรัพย์สิน
	4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. แนวทางการพัฒนาการสอนงาน	1. การสร้างขวัญกำลังใจ 2. มนุษย์สัมพันธ์
		2. เทคนิคต่างๆในการสอนงาน	1. นิเทศติดตามทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่าง

## ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

### 1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 ด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารงานในสถานศึกษา สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน คืองานบริหารวิชาการ งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารบุคคล และงานบริหารงบประมาณ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่สอนงานให้หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่ายงาน คือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายงบประมาณ ทำหน้าที่เป็นผู้รับการสอนงานและเป็นผู้สอนงานด้วย และมีครูผู้สอนเป็นผู้รับการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 ด้านกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ สร้างความเข้าใจรอบการทำงาน ขั้นตอนวิธีการ สร้างเทคนิคการทำงาน การติดตามตรวจสอบงาน ระดมความคิด ทบทวนงาน หาปัญหาอุปสรรค และทางออกการทำงาน ชี้แนะงาน โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง

### 2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.1 ข้อยกจำกัดของเวลาในการทำงาน

2.2 อดตาของครู ในการไม่เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

### 3. ปัจจัยการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ

3.1 ปัจจัยภายใน คือ 1) พฤติกรรมของผู้รับการสอนงาน 2) การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพครู 9 ข้อ เพื่อส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมเชิงบวก มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยม 12 ประการ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู 4) ความจริงใจระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน 5) การทำงานเป็นทีม 6) ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร 7) การยอมรับซึ่งกันและกัน 8) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ 9) การเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ผู้สอนงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 11) ผู้บริหารต้องรอบรู้ (สร้างความเชื่อมั่น) 12) ผู้รับการสอนงานต้องเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ปัจจัยภายนอก คือ 1) ข้อจำกัดของเวลาการเข้าออกในการทำงานของครู และผู้บริหารสถานศึกษา 2) แก้ปัญหาสถานการณ์เหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 3) ชุมชนคณะกรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครองเป็นภาระก้ำกั้มให้คณะครูในสถานศึกษา

#### 4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.1 แนวทางการพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) สอนงานแบบกัลยาณมิตร 2) ให้การสอนแบบพี่สอนน้อง 3) ทำเป็นแบบอย่างเป็นสิ่งที่เห็นได้ง่าย 4) ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีพฤติกรรมเชิงบวก (Positive Thingking) 5) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 6) การสร้างขวัญกำลังใจ 7) มนุษยสัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง

4.2 เทคนิคการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประยุกต์ใช้ในการสอนงาน 2) ใช้กระบวนการบริหารแบบวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ประยุกต์ใช้ในการสอนงาน 3) สอนงาน โดยตรงตัวต่อตัว 4) ให้แบบที่ถูกต้อง (ชี้แนะเป็นพี่เลี้ยง) คั่นคว้า หาข้อมูล 5) มีการติดตามงานตลอดเวลา 6) ใช้ปรัชญาของพระองค์ท่าน ร.9 เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา 7) สร้างความเข้าใจในกรอบงาน ขั้นตอนวิธีการทำงานทุกขั้นตอน สร้างเทคนิคการทำงาน การติดตามตรวจสอบงาน ระดมความคิด ทบทวนงาน หาปัญหาอุปสรรค และทางออกการทำงาน ชี้แนะงาน ใช้ระบบพี่เลี้ยง

#### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

##### 1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 ด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารงานในสถานศึกษา สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารบุคคล และงานบริหารงบประมาณ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่สอนงานให้หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่ายงาน คือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายงบประมาณ ทำหน้าที่เป็นผู้รับการสอนงานและเป็นผู้สอนงานด้วย และมีครูผู้สอนเป็นผู้รับการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 ด้านกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ 1) ใช้เทคนิคการ(Coaching) คุย อธิบาย ทดลอง ใช้ ติดตามงาน แก้ไข 2) นิเทศ ประชุมวางแผน เขียนแผนแผนเดี่ยว เขียนในสิ่งที่จะปฏิบัติจริง สร้างรูปแบบที่จะทำ

## 2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

- 2.1 ข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน
- 2.2 อึดตายของครู ในการไม่เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 2.3 ในงานวิชาการครูไม่เขียนแผนการสอนและสอน ไม่ยึดตัวชี้วัด
- 2.4 ครูไม่รู้บทบาทของตนเอง
- 2.5 ครูขาดความร่วมมือ ความสามัคคี

## 3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ

3.1 ปัจจัยภายใน คือ 1) ความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถพัฒนาได้ 2) ความจริงจัง จริงใจในการสอนงาน 3) ความร่วมมือจากทุกฝ่าย 4) ความรู้ความสามารถของผู้สอนงาน 5) เข้าใจลักษณะของตัวบุคลากร ลักษณะนิสัย

3.2 ปัจจัยภายนอก คือ 1) ข้อจำกัดของเวลาการเข้าออกในการทำงานของครู และผู้บริหารสถานศึกษา 2) แก้ปัญหาสถานการณ์เหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

## 4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.1 แนวทางการพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) ทำงานเป็นทีม 2) พยายามให้ครูพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นสม่ำเสมอ 3) นิเทศครูบ่อยๆ ด้วยรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง 4) ประชุมบ่อยๆเพื่อปรับพฤติกรรมของครูผู้สอน 4) ใช้หลักการมีส่วนร่วมของคณะครูเป็นหลัก 5) ใช้แบบกัลยาณมิตร 6) ผู้สอนงานต้องเป็นผู้รู้ ผู้นำวิชาการ

4.2 เทคนิคการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) ใช้เทคนิค 4 ช ได้แก่  
 เช็ก : ตรวจสอบความรู้ความสามารถบุคลากร ชวน : สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทำงาน ช่วย : ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ชม : ให้กำลังใจ ในรูปแบบต่างๆ 2) สอนงานโดยพาไปดูตัวอย่างเพื่อเทียบเคียง มาตรฐานเปรียบเทียบ Bench marking 3) สอนงานพร้อมกัน ในเวลาประชุม แนะนำอย่าง

ละเอียดย เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 4) มีการติดตาม ประชุมบ่อยๆ ให้แต่ละคนได้เสนอความคิดเห็น แบบมีส่วนร่วม เช่นการจัดการเรียนการสอนต้องยึดตัวชี้วัดแต่ละวิชา และงานอื่นๆเข้าไปดูทุกฝ่าย แนะนำการทำงาน ติดตามตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา 5) ใช้ปรัชญา เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา

### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

#### 1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 ด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารงานในสถานศึกษา สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารบุคคล และงานบริหารงบประมาณ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่สอนงานให้หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่ายงาน คือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายงบประมาณ ทำหน้าที่เป็นผู้รับการสอนงานและเป็นผู้สอนงานด้วย และมีครูผู้สอนเป็นผู้รับการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 ด้านกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ 1) สอนงานแบบบูรณาการ โดยนำหลักการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การบริหารวงจรเดมมิ่ง (PDCA) PLAN : วางแผน DO : ปฏิบัติตามแผน CHECK : ตรวจสอบ ACT : การดำเนินการ และการบริหาร (TEKO) Trust : ความไว้วางใจ Endurance : ความอดทน Knowledge : ความรู้ Orientation : มีเป้าหมายที่ชัดเจน

#### 2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

- 2.1 ข้อยกจำกัดของเวลาในการทำงาน
- 2.2 ทัศนคติของครู ในการไม่เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 2.3 ในงานวิชาการครูไม่เขียนแผนการสอน ครูขาดการเตรียมการสอน
- 2.5 ครูขาดความร่วมมือ ความสามัคคี
- 2.6 หัวหน้างานขาดทักษะและความรู้ในเรื่องการสอนงานในสถานศึกษา

#### 3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ

3.1 ปัจจัยภายใน คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตัวให้เป็นตัวอย่างสร้าง  
ความไว้วางใจ 2) ความจริงจัง จริ่งใจในการสอนงาน 3) ความร่วมมือจากทุกฝ่าย 4) ความรู้  
ความสามารถของผู้สอนงาน 5) เข้าใจลักษณะของตัวบุคลากร ลักษณะนิสัย

3.2 ปัจจัยภายนอก คือ 1) ข้อจำกัดของเวลา การเข้าออกในการทำงานของครู  
และผู้บริหารสถานศึกษา 2) แก้ปัญหาสถานการณ์เหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัด  
ชายแดนภาคใต้ 3) ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครองเป็นภาระก้ำบังให้คณะ  
ครูในสถานศึกษา

#### 4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.1 แนวทางการพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) ทำงาน  
เป็นทีม 2) พยายามให้ครูพัฒนาตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นสม่ำเสมอ 3) นิเทศครูบ่อยๆ  
ด้วยรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง 4) ประชุมบ่อยๆเพื่อปรับพฤติกรรมของครูผู้สอน 4) ใช้หลักการมี  
ส่วนร่วมของคณะครูเป็นหลัก 5) ใช้แบบกัลยาณมิตร 6) ผู้สอนงานต้องเป็นผู้รู้ ผู้นำวิชาการ 7)  
ชุมชนเข้าถึง เข้าใจ พัฒนาชุมชน

4.2 เทคนิคการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) ไม่มีรูปแบบตายตัว  
2) ใช้หลักการสอนแบบพี่สอนน้อง 3) ติดตามงาน ขณะที่ให้ความรู้ไม่ใช้การตำหนิ เสนอแนะให้  
ทางเลือก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สืบค้นข้อมูล 4) นิเทศติดตาม นิเทศทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่าง  
5) ปรึกษา เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา

สรุปผลการวิจัย ระยะเวลาที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานใน  
โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กสามารถสรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันในการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มุมมองด้านทรัพยากรบุคคล  
โดยส่วนใหญ่ทางโรงเรียนมีการแต่งตั้งคำสั่งผู้รับผิดชอบ 4 ฝ่ายงาน คือ งานวิชาการ งานบริหารงาน  
ทั่วไป งานบุคคล และงานงบประมาณ ซึ่งทั้ง 4 ฝ่ายงานนี้มีหัวหน้างานซึ่งทำหน้าที่สอนงานใน  
สถานศึกษาและรับการสอนงานจากผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้กระบวนการสอนงานนอกจากจะ  
มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแล้ว ในปัจจุบันนี้กระบวนการสอนงานยัง  
มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนเพื่อให้ครูผู้สอนมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะความสามารถ  
เฉพาะตัวและมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ดังนั้นการบริหารงานตามโครงสร้างของโรงเรียน  
จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดผู้รับผิดชอบงานที่เหมาะสม เน้นการ  
ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มากที่สุด ครูผู้สอนทุกคนจึงต้องมีแผนการทำงานของตนเองเพื่อเป็นการ  
ตรวจสอบการทำงานเป็นระยะตามวงจรคุณภาพของโรงเรียนกำหนดไว้ อีกทั้งกระบวนการสอนงาน

ในโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้กระบวนการชี้แนะงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง ใช้แนวความคิด โค้ชทางปัญญา แนวความคิด โค้ชแบบร่วมมือและความไว้วางใจกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานในโรงเรียน

ปัจจัยความสำเร็จในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่ว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็กมีความเหมือนกัน ปัจจัยภายใน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตัวให้เป็นตัวอย่างสร้างความไว้วางใจ ความจริงจัง จริ่งใจในการสอนงาน ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เข้าใจลักษณะของตัวบุคลากร ลักษณะนิสัย ความรู้ความสามารถของครูผู้สอน สร้างการทำงานเป็นทีม การยอมรับซึ่งกันและกัน ผู้รับการสอนงานต้องเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สอนงาน เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการสอนงาน มีความจริงจัง จริ่งใจในการสอนงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้บริหารสอนงานโดยพยายามให้ครูผู้สอนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้บริหารกระตุ้นสม่ำเสมอสอนงาน โดยพาไปดูตัวอย่างหลายๆสถานที่ ผู้บริหารนิเทศบ่อยๆด้วยรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ดู สอนให้เห็น และส่งเสริมให้ครูผู้สอน หัวหน้าฝ่ายงานได้รับการฝึกอบรมด้านความรู้และเทคนิคการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนและหัวหน้าฝ่ายงาน ให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กสามารถสรุปได้ว่า ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พยายามให้ครูพัฒนาตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นสม่ำเสมอ นิเทศครูบ่อยๆด้วยรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง ประชุมบ่อยๆเพื่อปรับพฤติกรรมของครูผู้สอน ใช้หลักการมีส่วนร่วมของคณะครูเป็นหลัก ใช้แบบกัลยาณมิตร ผู้สอนงานต้องเป็นผู้รู้ ผู้นำวิชาการ ใช้การบริหารแบบบูรณาการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้หลักการตามพระราชดำรัสของพระองค์ท่าน รัชการที่ 9 เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เน้นมีพฤติกรรมเชิงบวก เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ การสร้างขวัญกำลังใจ มนุษยสัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง



## 2. ผลการวิจัยระยะที่ 2 การร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ในการร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อร่างรูปแบบต้นแบบและแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการสอนงานให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง ผลของการศึกษาในระยะที่ 2 มีดังนี้

### ขั้นที่ 1. ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 การสังเคราะห์ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดแบบจำลองการออกแบบระบบการสอน The ADDIE Model ของ Kruse (2007) ร่วมกับแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) สังเคราะห์เป็นขั้นตอนของการศึกษาเพื่อร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสังเคราะห์แนวคิดเพื่อใช้ในการร่างรูปแบบการสอนงานตามตาราง 14 ดังนี้

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

ตาราง 14 การสังเคราะห์แนวคิดเพื่อใช้ในการร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาใช้การสังเคราะห์ร่างรูปแบบ	รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้																			หมายเหตุ	
	องค์ประกอบ เชิงหลักการ วัตถุประสงค์		องค์ประกอบเชิงกระบวนการ																องค์ประกอบเชิง เงื่อนไขการ นำไปใช้		
			ขั้นตอนที่ 1			ขั้นตอนที่ 2				ขั้นตอนที่ 3			ขั้นตอนที่ 4								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
แนวคิดการออกแบบการสอนเชิงระบบ THE ADDIE Model ของ Kruse (2007)	/	/																			
แนวคิดการออกแบบการสอนเชิงระบบของ Dick Carey and Carey (2005)	/	/																			
แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ Knowles (1980) และ Sheets and Knight (2005)			/	/																	
แนวคิดโค้ชซึ่งเพื่อนช่วยเพื่อน Gottesman and Jennings (1994) Zepeda (2003) (วัชรรา เถาเรียนดี 2552 ค : 21; Wiles and Bondi 2004 : 270) Glatthorn (1990)			/	/	/	/															
แนวคิดการโค้ชแบบร่วมมือ(Collaborative Coaching) Cope (2004) Britton and Anderson (2009)					/	/	/	/	/	/											
แนวคิดการโค้ชทางปัญญา Costa and Garmston (2002) และ(2003)					/	/	/	/	/	/	/										

ตาราง 14 การสังเคราะห์แนวคิดเพื่อใช้ในการร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

หลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการสังเคราะห์ร่างรูปแบบ	รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้																				หมายเหตุ
	องค์ประกอบ เชิงหลักการ วัตถุประสงค์		องค์ประกอบเชิงกระบวนการ																องค์ประกอบเชิง เงื่อนไขการ นำไปใช้		
			ขั้นตอนที่ 1			ขั้นตอนที่ 2				ขั้นตอนที่ 3			ขั้นตอนที่ 4								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
ทฤษฎีพัฒนาทางปัญญาของเปียเจต์ (Piaget, อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว้ตระกูล (2541: 48-49, ทิศนา เขมมณี 2550 : 90-91)						/															
แนวคิดการสร้างควมไว้วางใจ Marczely (2001)					/	/	/	/													
แนวคิดการสร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจการยอมรับ Costa and Garmston (2002)					/	/	/	/													
แนวคิดรูปแบบความไว้วางใจ (Trust Modell) Cope (2004)					/	/	/	/													
แนวคิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นการเอื้ออำนวยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ ได้ดีขึ้น Glatthorn (1990)					/	/	/	/													
แนวคิดเทคนิคการร่วมมือกันเรียนรู้ เทคนิคกรณีศึกษาและอภิปราย เทคนิค การใช้คำถาม การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน Cook (2001)									/	/	/	/	/	/	/						

ตาราง 14 การสังเคราะห์แนวคิดเพื่อใช้ในการร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

หลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาใช้การสังเคราะห์ร่างรูปแบบ	รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้																				หมายเหตุ
	องค์ประกอบ เชิงหลักการ วัตถุประสงค์		องค์ประกอบเชิงกระบวนการ																องค์ประกอบเชิง เงื่อนไขการ นำไปใช้		
			ขั้นตอนที่ 1			ขั้นตอนที่ 2				ขั้นตอนที่ 3			ขั้นตอนที่ 4								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
แนวคิดกระบวนการสอนงาน ร่วมมือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน แม็คมานัส แพตตี Mcmanas Patty (2552)							/	/				/									
ทฤษฎีระบบ กรอบแนวคิดระบบเปิด มีระบบย่อย 5 ระบบ ด้านเป้าหมายค่านิยม ด้าน เทคนิค ด้านจิตสังคม ด้านโครงสร้าง ด้านการบริหาร Kast and Rosenzweig (1985)												/	/	/	/	/					
ทฤษฎีระบบ กรอบแนวคิดระบบเปิด มิติการดำเนินงานมี 3 Input Transformation process Output Lunenburg and Fred C. and Ornstein Allan C (1996)																		/	/	/	
แนวคิดของการประเมินที่แบ่งออกตามช่วงระยะเวลาของกระบวนการ โค้ช คิริซซ์ กาชจนวาลี (2550)																		/	/	/	
แนวคิด Harvard Manage Mentor Coaching อ้างถึงใน Mcmanas Patty (2552)																		/	/	/	
การพัฒนารูปแบบฯ สมนึก ทองเอี่ยม (2550) และรัชฎพร ชื่นกลิ่นและวัชรวิภา เล่าเรียนดี (2555)																		/	/	/	

ตาราง 14 การสังเคราะห์แนวคิดเพื่อใช้ในการร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นำมาใช้การสังเคราะห์ร่างรูปแบบ	รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้																				หมายเหตุ	
	องค์ประกอบ เชิงหลักการ วัตถุประสงค์		องค์ประกอบเชิงกระบวนการ																องค์ประกอบเชิง เงื่อนไขการ นำไปใช้			
			ขั้นตอนที่ 1				ขั้นตอนที่ 2				ขั้นตอนที่ 3				ขั้นตอนที่ 4							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
งานวิจัย การพัฒนาครูโดยใช้ระบบที่เลี้ยง สมเกียรติ ทานอก และคณะ(2556)																		/				
งานวิจัย รูปแบบการจัดการความรู้ Lotus Model (การสร้างบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจ ) นลินี ธนสันติ (2552)																		/				
งานวิจัย การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการ (3 สาขาหลัก ปรับปรุงระบบบริหาร พัฒนาสมรรถนะตำแหน่ง พัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย) จิรประภา อัครบวร (2551)																/	/	/	/	/	/	/
งานวิจัย คุณค่าของการฝึกภาวะผู้นำ การสร้างความสามารถของผู้บริหารในโรงเรียน (ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ การสนทนาที่เป็นความลับ สะท้อนแนวคิด) Anita Farver (2014)																/	/	/	/	/	/	/
งานวิจัย การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ เป็นผลจากรูปแบบการโค้ชแบบมีส่วนร่วม Karla E. Wells (2014)																/	/	/	/	/	/	/
งานวิจัย โค้ชครูในการเรียนการสอน : พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำทางวิชาการ (การพัฒนาทักษะการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ) John J.Franney (2013)																/	/	/	/	/	/	/

## หมายเหตุ

- 1 = หลักการ
- 2 = วัตถุประสงค์
- 3 = การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน
- 4 = ทั้งสองฝ่ายมีความพร้อมทั้งด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นของการสอนงาน
- 5 = การเริ่มต้นในการสร้างสัมพันธภาพความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 6 = วางแผนงานและเลือกเทคนิควิธีการต่างๆร่วมกันตัดสินใจทั้งสองฝ่าย
- 7 = ร่วมกันตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- 8 = ผู้บริหารสถานศึกษาสอนงานและให้คำแนะนำผู้รับการสอนงาน
- 9 = สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนปฏิบัติงาน
- 10 = จัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้
- 11 = ผู้รับการสอนงานพัฒนาแผนการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผนงาน
- 12 = ผู้สอนงานหรือผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและร่วมกันปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน
- 13 = ผู้สอนงานหรือผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวันเวลาและจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆเพื่อสร้างความมั่นใจและแรงบันดาลใจ
- 14 = การตัดสินใจพัฒนาการและคุณค่าของการสอนงาน
- 15 = แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน
- 16 = หวังเสียเพื่อปรับปรุงในการสอนงานว่าประโยชน์แก่ผู้รับการสอนงานมากน้อยเพียงใด และสิ่งใดควรปรับปรุง
- 17 = ประเมินการสอนงาน โดยผู้รับการสอนงานและจากการประเมินตนเอง
- 18 = ระบบที่เลี้ยงคิดตามดูแล
- 19 = ระบบสอนงานโดยตรง
- 20 = ระบบการสอนสนับสนุน

## ผลของการร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ในการศึกษาาระยะที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สภาพปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาและเทคนิคการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้ร่างรูปแบบการสอนงาน (Coaching Model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบด้านหลักการและวัตถุประสงค์
  2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ
  3. องค์ประกอบด้านเงื่อนไขการนำไปใช้
- ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### องค์ประกอบด้านหลักการและวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

หลักการ การพัฒนารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหาร และเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ทั้ง 4 ฝ่ายงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบด้านกระบวนการ แบ่งการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน (Prepare for coaching jobs)

1. วางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและ ผู้รับการสอนงาน
2. ศึกษาวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการมีการสอนงานเพิ่มเติม
3. ตั้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร
4. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร
5. ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร
6. มีการประเมินความคืบหน้าอย่างไร
7. ศึกษาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้างและจะแก้ไขอย่างไร
8. ตั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร

ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน (Implementation of coaching)

1. ผู้สอนต้องแน่ใจทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน

2. สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของผู้สอนที่ต้องการช่วยเหลือผู้รับการสอน  
จริงๆ

3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่ผู้สอนสังเกตเกี่ยวกับผู้รับ  
การสอน

4. ตั้งใจฟังความคิดเห็นและสิ่งที่ผู้รับการสอนได้อธิบาย

5. ให้คำแนะนำแก่ผู้รับการสอน

6. ให้โอกาสผู้รับการสอนเสนอความคิดของเขาและได้ตอบความคิดของผู้สอนงาน

7. พยายามถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน

8. สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้  
ขั้นตอนที่ 3. วางแผนและปฏิบัติงานตามแผนงาน (Planning and follow the plan )

1. ผู้รับการสอนงานต้องเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน

2. ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการปฏิบัติงาน

3. ร่วมกันปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง

4. ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

5. ระบุนอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและช่วยคิดหนทางแก้ปัญหา

6. ระบุนความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม

7. กำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและรักษาระดับของแรง

บันดาลใจ

8. การปฏิบัติกรด้วยตนเองโดยนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเขียน  
บันทึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง

9. การทบทวนย้อนคิด (Reflection) หลังการปฏิบัติงานเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed  
learning) ทบทวนบันทึกการจัดการเรียนรู้ของตนเองที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพ

10. ผู้สอนงานทำหน้าที่โค้ชช่วยเหลือสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนงาน  
ทบทวนย้อนคิดเพื่อสรุปรงาน

ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผลและประเมินผล (Tracking and Evaluation)

1. สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง

2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของผู้สอนงานและกล่าวชมเมื่อเห็น

ความคืบหน้าที่ดี

3. หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับในครั้งต่อไป

4. แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน



5. หวังเสียดูว่าการสอนงานครั้งนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้รับการสอนงานมากน้อยเพียงใด และสิ่งใดที่ควรปรับปรุง

6. ประเมินผลการสอนงาน โดยผู้รับการสอนงานครูผู้สอนหรือหัวหน้าฝ่าย และจากการประเมินตนเองของผู้สอนงาน

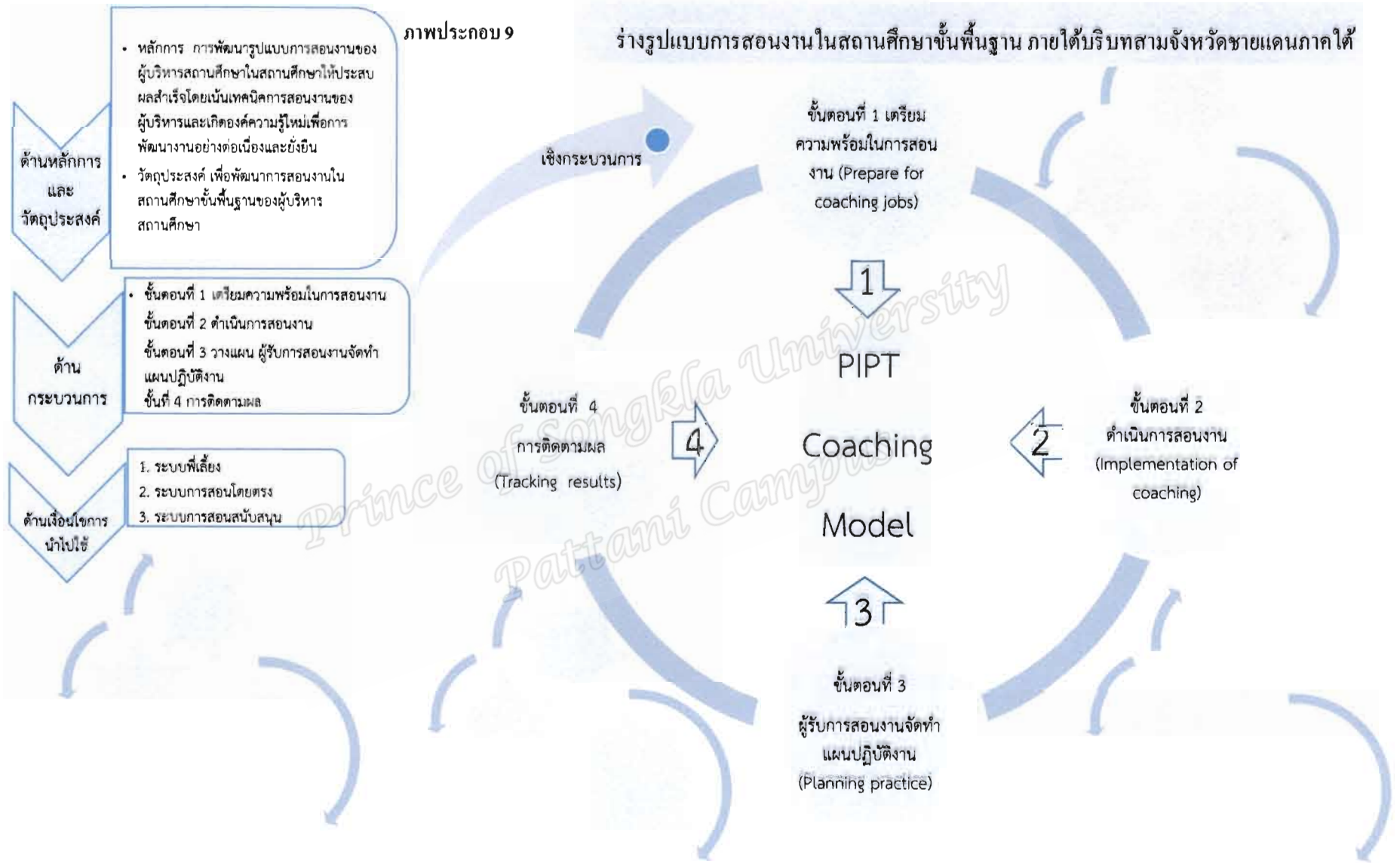
องค์ประกอบด้านเงื่อนไขการนำไปใช้ ประกอบด้วย 3 ระบบ ดังนี้

1. ระบบพี่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System) ประกอบด้วย การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน มี 3 ระยะ 1) การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Watching) 2) การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer Feedback) 3) การโค้ชโดยเพื่อน (Peer Coaching) และ พี่เลี้ยง (Mentor) จะเป็นผู้คอยชี้ช่องทาง เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูล เป็นผู้กระตุ้นและติดตามดูแลตลอดเวลา

2. ระบบการสอนโดยตรง (Direct Coaching System) ประกอบด้วย การสอนงานโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาแก่หัวหน้างานและครูผู้สอนเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงาน การให้คำตอบเป็นการอธิบายถึงกลยุทธ์หรือวิธีการให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน และการพัฒนาทักษะให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน

3. ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System) ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจ การสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารสนับสนุนครูผู้สอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นแหล่งข้อมูลแก่ครูผู้สอน

สรุปได้ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามภาพประกอบ 9



ขั้นที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบต้นแบบการสอนงานและแก้ไขปรับปรุง จากการดำเนินการตรวจสอบร่างรูปแบบต้นแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบผลการศึกษาดังนี้

1. ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ผลการตรวจสอบพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อมีค่าเท่ากับ 1 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5
2. ความเป็นไปได้ของรูปแบบ ผลการตรวจสอบพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อมีค่าเท่ากับ 1 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5
3. ความสอดคล้องของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อมีค่าระหว่าง 0.8-1.0 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.8 ได้แก่ รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรระบุให้ชัดเจนว่า สภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการสอนงานเรื่องอะไร และผู้วิจัยได้นำคำแนะนำที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะเพิ่มเติมมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงรูปแบบต้นแบบให้มีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพรายละเอียดดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 ค่าดัชนีความสอดคล้องของการตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
	ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
<b>องค์ประกอบเชิงหลักการและวัตถุประสงค์</b>		
<b>หลักการ</b>		
การพัฒนา รูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหาร และเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน	1.0	1.0
<b>วัตถุประสงค์</b>		
เพื่อพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ทั้ง 4 ฝ่ายงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ	1.0	1.0

## ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
	ความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี	ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
<b>องค์ประกอบเชิงกระบวนการ</b>		
<b>ขั้นตอนที่ 1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน</b>		
1. วางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงาน และผู้รับการสอนงาน	1.0	1.0
2. ศึกษาวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการมี การสอนงานเพิ่มเติม	1.0	1.0
3. ตั้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร	1.0	1.0
4. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร	1.0	1.0
5. ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร	1.0	1.0
6. มีการประเมินความคืบหน้าอย่างไร	1.0	1.0
7. ศึกษาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร	1.0	1.0
8. ตั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร	1.0	1.0

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
	ความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี	ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
<b>ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน</b>		
1. ผู้สอนต้องแน่ใจทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน	1.0	1.0
2. สร้างบรรยากาศที่ดีโดยสื่อถึงความจริงใจของผู้สอนที่ต้องการช่วยเหลือผู้รับการสอนจริงๆ	1.0	1.0
3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่ผู้สอนสังเกตเกี่ยวกับผู้รับการสอน	1.0	1.0
4. ตั้งใจฟังความคิดเห็นและสิ่งที่ผู้รับการสอนได้อธิบาย	1.0	1.0
5. ให้คำแนะนำแก่ผู้รับการสอน	1.0	1.0
6. ให้โอกาสผู้รับการสอนเสนอความคิดเห็นของเขาและโต้ตอบความคิดของผู้สอนงาน	1.0	1.0
7. พுகุยถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน	1.0	1.0
8. สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้	1.0	1.0

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
	ความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี	ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
<b>ขั้นตอนที่ 3. วางแผนการปฏิบัติงาน (Planning practice)</b>		
1. ผู้รับการสอนงานต้องเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน	1.0	1.0
2. ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการปฏิบัติงาน	1.0	1.0
3. ร่วมกันปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง	1.0	1.0
4. ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมาย	1.0	1.0
5. ระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นและช่วยคิดหนทางแก้ปัญหา	1.0	1.0
6. ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม	1.0	1.0
7. กำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจ และรักษาระดับของแรงบันดาลใจ	1.0	1.0
8. การปฏิบัติการด้วยตนเองโดยนำความรู้ไปใช้ในการ จัดการ เรียนรู้ด้วยตนเองและเขียนบันทึกการเรียนรู้ด้วย ตนเอง	1.0	1.0
9. การทบทวนย้อนคิด(Reflection) หลังการปฏิบัติงาน เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) ทบทวนบันทึก การจัดการเรียนรู้ของตนเองที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองที่ มีประสิทธิภาพ	1.0	1.0
10. ผู้สอนงานทำหน้าที่โค้ชช่วยเหลือสนับสนุนและเปิด โอกาส ให้ผู้รับการสอนงานทบทวนย้อนคิดเพื่อสรุปงาน	1.0	1.0

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
	ความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี	ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
<b>ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผล (Tracking results)</b>		
1. สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ล่วงหน้าและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	1.0	1.0
2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของผู้สอนงาน และกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี	1.0	1.0
3. หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้ง ต่อไป	1.0	1.0
4. แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน	1.0	1.0
5. หยั่งเชิงดูว่าการสอนงานครั้งนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้รับการ สอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง	1.0	1.0
6. ประเมินผลการสอนงาน โดยผู้รับการสอนงานครูผู้สอนหรือ หัวหน้าฝ่าย และจากการประเมินตนเองของผู้สอนงาน	1.0	1.0



## ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
	ความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี	ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
<b>องค์ประกอบเชิงเงื่อนไขการนำไปใช้</b>		
1. ระบบพี่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System) ประกอบด้วย การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน มี 3 ระยะ 1) การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Waiching) 2) การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer Feedback) 3) การโค้ชโดยเพื่อน (Peer Coaching) และ พี่เลี้ยง (Mentor) จะเป็นผู้คอยชี้ช่องทาง เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูล เป็นผู้กระตุ้น และติดตามดูแลตลอดเวลา	1.0	1.0
2. ระบบการสอนโดยตรง (Direct Coaching System) ประกอบด้วย สอนงานโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาแก่หัวหน้างานและครูผู้สอนเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงาน การให้คำตอบเป็นการอธิบายถึงกลยุทธ์หรือวิธีการให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน และการพัฒนาทักษะให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน	1.0	1.0
3. ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System) ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจ การสร้างความมั่นใจในตนเอง สนับสนุนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นแหล่งข้อมูลแก่ครูผู้สอน	1.0	1.0

ตาราง 16 ค่าดัชนีความสอดคล้องของการตรวจสอบความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงาน  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
1. รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับสภาพและความต้องการจำเป็นในการสอนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <b>แก้ไขเพิ่มเติม</b> คือ ( สอนงาน 4 ฝ่ายงานตามความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบริหารบุคคลและงานบริหาร งบประมาณ )	0.8
2. แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการสอนงาน มีความสัมพันธ์สอดคล้อง	1.0
3. การดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการสอนงานแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องต่อเนื่องสัมพันธ์กัน	1.0
4. การดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการสอนงาน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของรูปแบบ	1.0
5. เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการสอนงานมีความสอดคล้องกับการดำเนินการ	1.0

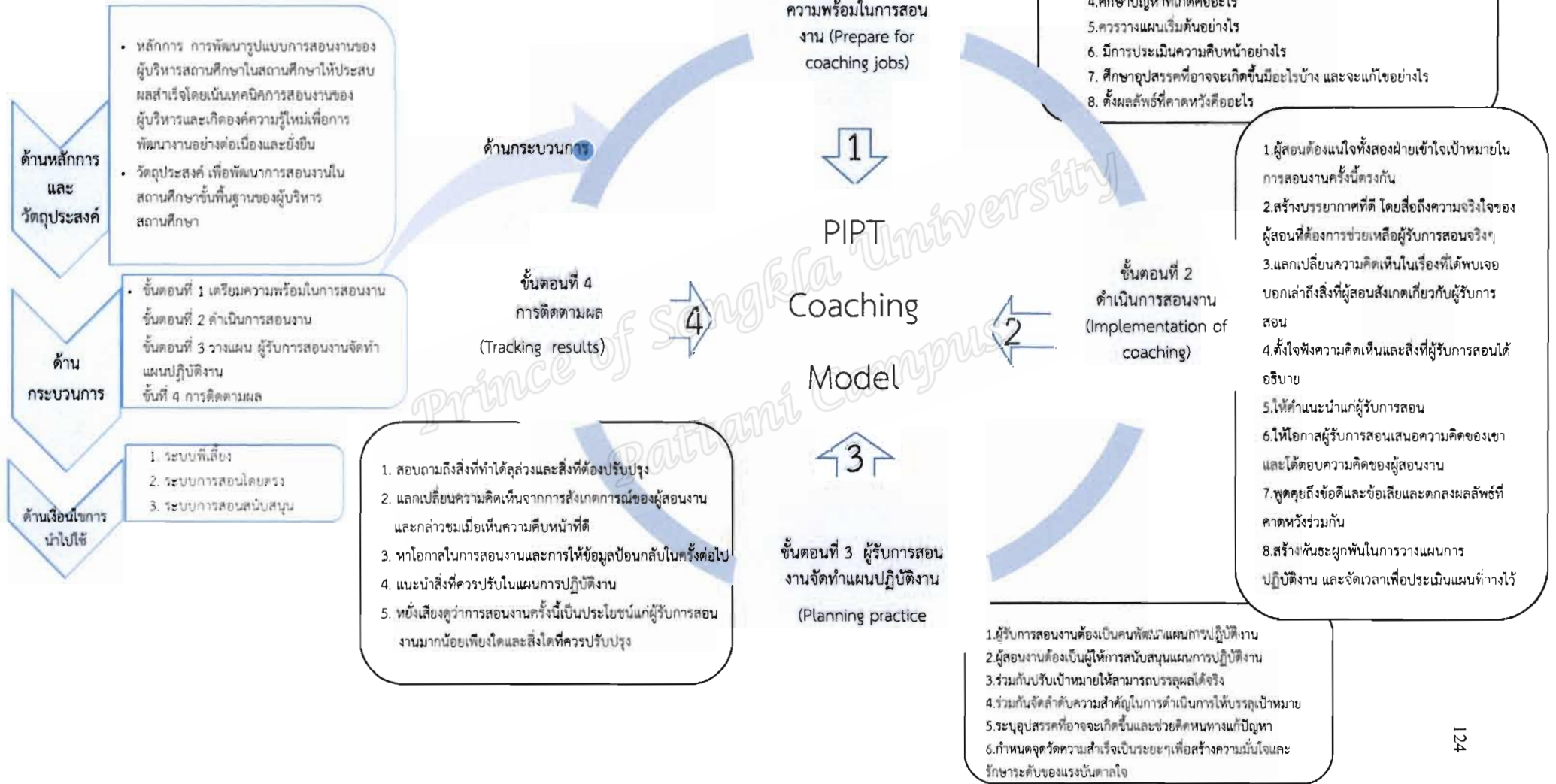
สรุปร่างรูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบและส่วนที่แก้ไขปรับปรุง จากการดำเนินการตรวจสอบร่างรูปแบบต้นแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบผลการศึกษาค้นคว้าที่ปรับปรุงและต่างไปจากเดิม คือ ความสอดคล้องของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.8 ได้แก่ รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรระบุให้ชัดเจนว่า สภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการสอนงานเรื่องอะไร ประเด็นการตรวจสอบและแก้ไขเพิ่มเติมดังนี้ ( สอนงาน 4 ฝายงานตามความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารบุคคลและงานบริหารงบประมาณ )

จากประเด็นการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำคำแนะนำที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะเพิ่มเติม มาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงรูปแบบต้นแบบให้มีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 10

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาพประกอบ 10

ร่างรูปแบบการสอนงานฯที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุง



### 3. ผลการวิจัยระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน/ ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

#### ขั้นที่ 1 การนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทดลองใช้ในสถานศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(PIPT Coaching Model) ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไปทดลองใช้และร่วมกันปรับปรุงรูปแบบพร้อมกับผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปีการศึกษา 2559 ภาคเรียนที่ 2 ระหว่างวันที่ 24 พฤศจิกายน 2559 ถึง 25 กุมภาพันธ์ 2560 และในปีการศึกษา 2560 ภาคเรียนที่ 1 ระหว่างวันที่ 25 พฤษภาคม 2560 ถึง 25 กันยายน 2560 ซึ่งมีกรดำเนินการในการทดลองใช้รูปแบบและร่วมกันปรับปรุงรูปแบบพร้อมกันกับผู้ปฏิบัติการสอนงานในสถานขั้นพื้นฐานรวมทั้งหมด 9 โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยปฏิบัติตามกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมในการสอน (Prepare for coaching jobs)

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสอนงาน(Implementation of coaching)

ขั้นตอนที่ 3 วางแผน ผู้รับการสอนงานจัดทำแผนปฏิบัติงาน ( Planning practice)

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผล (Tracking results)

จากการทดลองใช้รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ผลการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 9 โรงเรียน

จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 9 โรงเรียน ผู้วิจัยได้นำเสนอตารางวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตาราง 17 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม รมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนที่ 1

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา		/	
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		/	
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้		/	
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา			/
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม			/
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือ			/
7. ให้ความแก่ผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา			/
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		/	

ตาราง 18 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนที่ 2

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา		/	
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		/	
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้			/
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา		/	
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือ			/
7. ให้ความสำคัญแก่ผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา		/	
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		/	

ตาราง 19 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนที่ 3

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา		/	
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			/
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้		/	
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา		/	
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือ		/	
7. ให้เวลาแก่ผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา	/		
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		/	



ตาราง 20 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนที่ 4

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา		/	
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		/	
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้			/
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา		/	
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือ			/
7. ให้ความแก่ผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา		/	
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		/	

ตาราง 21 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนที่ 5

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา		/	
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		/	
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้		/	
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา		/	
5. สามารถลดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือ		/	
7. ให้เวลาแก่ผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา		/	
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		/	

ตาราง 22 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนที่ 6

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา		/	
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		/	
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้		/	
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา	/		
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม	/		
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือ	/		
7. ใช้เวลาแก่ผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่ มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา	/		
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	/		

ตาราง 23 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่ 7

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา		/	
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		/	
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน (Coaching) ที่เตรียมไว้		/	
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางาน ในสถานศึกษา		/	
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือ		/	
7. ให้ความสำคัญกับผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา		/	
10. สามารถช่วยเหลือ โดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		/	

ตาราง 24 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม การปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่ 8

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	/		
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	/		
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้	/		
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา	/		
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม	/		
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือ	/		
7. ให้ความสำคัญกับผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสำคัญและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ		/	
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา	/		
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	/		

ตาราง 25 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่ 9

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	/		
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	/		
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้	/		
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา		/	
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือ		/	
7. ใช้เวลาแก่ผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะ ที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม		/	
8. ให้ความสนใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ	/		
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา	/		
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	/		

**ผลการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน** ระหว่างวันที่ 25 มิถุนายน 2559 – 28 กันยายน 2559 ประมวลสรุปผลการสังเกตและบันทึก  
พฤติกรรมกรรมการสอนงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ดังนี้

**สรุปผลจากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานในสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน** ได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติการสอนงานดังนี้ 1) ผู้สอนงานร่วมกับผู้รับการสอนงาน  
ประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการสอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน  
(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) ผู้สอนงานสามารถ  
จัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การออกแบบการจัดการ  
เรียนรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 3) ผู้สอนงานดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน  
(Coaching) ที่เตรียมไว้ 4) สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพ  
ปัญหาและความต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา 5) สามารถถอดความข้อความหรือคำพูด  
ในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม 6) สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และ  
ความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือ 7) ผู้สอนงานให้เวลาแก่ผู้รับการสอนงาน  
ในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม 8) ผู้รับ  
การสอนงานให้ความตั้งใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือ 9) ผู้สอน  
งานสามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติม ได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา 10) ผู้สอนงานและผู้รับ  
การสอนงานสามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ผลจากการสนทนากลุ่มเพื่อทบทวนปรับปรุงพัฒนาได้องค์ประกอบของรูปแบบสอน  
งานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) ระหว่างวันที่ 25 พฤศจิกายน 2559 – 28  
กุมภาพันธ์ 2560

จากการสนทนากลุ่มได้องค์ประกอบของรูปแบบสอนงานในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน (PIPT Coaching Model) พบว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของรูปแบบ  
การสอนงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม  
และ สอดคล้องซึ่งกันและกัน กระบวนการสอนงานแบบ (PIPT Coaching Model) มีความสัมพันธ์  
กันมีความต่อเนื่องกันในแต่ละขั้นตอน ทำให้เกิดการพัฒนางานในสถานศึกษาและเกิดองค์ความรู้  
ใหม่ ส่วนองค์ประกอบเงื่อนไขการนำไปใช้ เป็นองค์ประกอบที่เป็นประโยชน์และมีความจำเป็นใน  
การนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปปฏิบัติจริง โดยนำระบบที่เลี้ยง ระบบการ  
สอนงานโดยตรงและระบบการสอนสนับสนุนการสอนงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากการ

สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหาร เรียงตามลำดับจากโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน ดังข้อมูลต่อไปนี้

“เป็นรูปแบบการสอนงานที่มีความเหมาะสม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสอนงานแบบพี่สอนน้อง ดำเนินการประชุมย่อยบ่อยครั้ง ทำให้ได้รับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมหาวิธีการร่วมกันแก้ปัญหา รูปแบบมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน มีการวางแผนทุกขั้นตอน มีการติดตามงานและสะท้อนปัญหาออกมาอย่างชัดเจน ลักษณะของกระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการสอนงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงเนื่องจากเป็นรูปแบบที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการคิดในการทำ”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารใน โรงเรียนที่ 1)

“ทุกขั้นตอนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการสอนงานทั้งสิ้น แต่ที่มีประโยชน์มากที่สุดเป็นขั้นตอนที่ 3 เพราะเป็นขั้นตอนที่ปฏิบัติงานจริง มีประสบการณ์จริง จึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา รูปแบบมีความเหมาะสม มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารใน โรงเรียนที่ 2)

“รูปแบบมีความเหมาะสม แต่ควรปรับเปลี่ยนชื่อในแต่ละขั้นตอนให้สามารถสื่อได้ง่ายขึ้น ในขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมควรแยกให้เห็นเป็นด้านๆว่าเตรียมความพร้อมด้านใด เรื่องอะไร รูปแบบมีความสอดคล้องกันทุกขั้นตอนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการสอนงานทั้งสิ้น รูปแบบสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารใน โรงเรียนที่ 3)

“รูปแบบการสอนงานมีความเหมาะสม เนื่องจากรูปแบบการสอนงานทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน รูปแบบมีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกัน เพราะในแต่ละขั้นตอนมีการวางแผน ติดตามงานและสะท้อนปัญหาอย่างชัดเจน ควรปรับปรุงขั้นตอนที่ 2 ควรมีการสอนงานแบบเป็นรายบุคคลเพราะความเข้าใจในแต่ละบุคคลอาจจะแตกต่างกัน”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารใน โรงเรียนที่ 4)

“รูปแบบมีความเหมาะสมมีความสัมพันธ์กันมีประโยชน์ค่อนข้างมากทีเดียว ควรปรับข้อความให้ชัดเจนในรายละเอียด รูปแบบสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง การดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของการพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษา”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารใน โรงเรียนที่ 5)



“รูปแบบการสอนงานมีความเหมาะสม เป็นรูปแบบการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการวางแผนร่วมกัน ดำเนินการสอนงาน นำกลับมาวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน และติดตามผล เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง รูปแบบมีความสอดคล้องมีความสัมพันธ์กัน ขั้นตอนที่ 1 – ขั้นตอนที่ 4 เป็นไปตามทฤษฎีการ Coaching ทุกขั้นตอนมีความสำคัญและเชื่อมโยงเหมาะสมกับการ Coaching งาน”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารในโรงเรียนที่ 6)

“รูปแบบมีความเหมาะสม มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ควรปรับขั้นตอนที่ 2 ควรเขียนให้ชัดเจนในการสอนงานแบบรายบุคคลหรือเป็นรายกรณีและขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารในโรงเรียนที่ 7)

“รูปแบบการสอนงานมีความเหมาะสม ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน รูปแบบมีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกันสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สามารถตอบสนองการพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ควรปรับขั้นตอนที่ 2 ควรแยกบทบาทระหว่างผู้สอนกับผู้รับการสอนงาน”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารในโรงเรียนที่ 8)

“รูปแบบการสอนงานที่มีความเหมาะสม ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง รูปแบบมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน มีการวางแผนทุกขั้นตอน มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ลักษณะของกระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจรเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการสอนงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง”

(สนทนากลุ่มครูผู้สอนและผู้บริหารในโรงเรียนที่ 9)

## ขั้นที่ 2 ปรับปรุงร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดลองนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) ไปใช้ในระบะที่ 3 ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงพิจารณาแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) เพื่อให้มีรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติในสถานการณ์จริง ดังนี้

1. ปรับแก้ไขในรายละเอียด ในส่วนกระบวนการของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมควรแยกให้เห็นเป็นด้านๆว่าเตรียมความพร้อมด้านใด เรื่องอะไร

2. ปรับแก้ไขในรายละเอียด ในส่วนกระบวนการของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสอนงาน ควรมีการสอนงานแบบเป็นรายบุคคลเพราะความเข้าใจในแต่ละบุคคลอาจจะแตกต่างกัน

สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model) แสดงในตาราง 26

ตาราง 26 สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPT Coaching Model)

รูปแบบการสอนงาน (PIPT Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
<b>องค์ประกอบหลักการและวัตถุประสงค์</b>	
<b>หลักการ</b>	คงเดิม
การพัฒนาการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหาร และเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	
<b>วัตถุประสงค์</b>	คงเดิม
เพื่อพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆทั้ง 4 ฝ่ายงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ	

## ตาราง 26 (ต่อ)

รูปแบบการสอนงาน (PIPT Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
<b>องค์ประกอบด้านกระบวนการ</b>	
ขั้นตอนที่ 1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน (Prepare for coaching jobs)	
1. วางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและ ผู้รับการ สอนงาน	1. วางแผนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้สอนงานและ ผู้รับการ สอนงานและวางแผนแยกเป็น เรื่องที่จะสอนและเรียนรู้
2. ศึกษาวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการมีการสอนงาน เพิ่มเติม	
3. ตั้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร	
4. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร	
5. ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร	
6. มีการประเมินความคืบหน้าอย่างไร	
7. ศึกษาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้างและจะแก้ไข อย่างไร	
8. ตั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร	

## ตาราง 26 (ต่อ)

รูปแบบการสอนงาน (PIPT Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน (Implementation of coaching)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนต้องแน่ใจทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน</li> <li>2. สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของผู้สอนที่ต้องการช่วยเหลือผู้รับการสอน จริงๆ</li> <li>3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่ผู้สอนสังเกตเกี่ยวกับผู้รับการสอน</li> <li>4. ตั้งใจฟังความคิดเห็นและสิ่งที่ผู้รับการสอนได้อธิบาย</li> <li>5. ให้คำแนะนำแก่ผู้รับการสอน</li> <li>6. ให้โอกาสผู้รับการสอนเสนอความคิดของเขาและโต้ตอบความคิดของผู้สอนงาน</li> <li>7. พุดคุยถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน</li> <li>8. สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีการสอนงานเป็นรายบุคคลเพราะความเข้าใจในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน</li> <li>2. ควรเขียนให้ชัดเจนในการสอนงานแบบรายบุคคล</li> </ol>
ขั้นตอนที่ 3. วางแผนและปฏิบัติงานตามแผนงาน (Planning and follow the plan )	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้รับการสอนงานต้องเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ร่วมกันปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง</li> <li>4. ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>5. ระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นและช่วยคิดหนทางแก้ปัญหา</li> <li>6. ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม</li> <li>7. กำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆเพื่อสร้างความมั่นใจ</li> </ol>	คงเดิม

## ตาราง 26 (ต่อ)

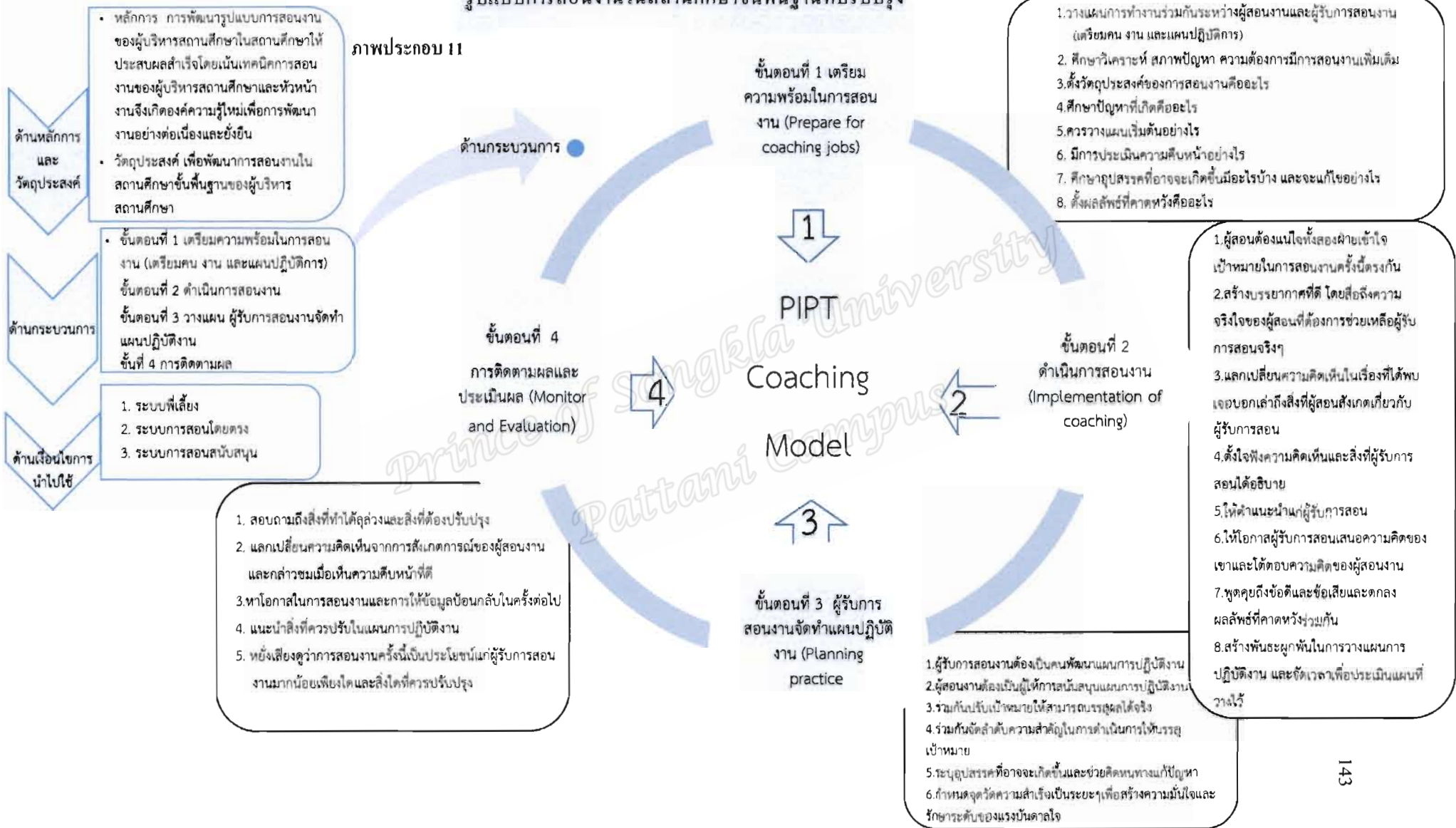
รูปแบบการสอนงาน (PIPT Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
<p>8. การปฏิบัติการด้วยตนเอง โดยนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเขียนบันทึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>9. การทบทวนย้อนคิด (Reflection) หลังการปฏิบัติงานเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) ทบทวนบันทึกการจัดการเรียนรู้ของตนเองที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>10. ผู้สอนงานทำหน้าที่โค้ชช่วยเหลือสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนงานทบทวนย้อนคิดเพื่อสรุปงาน</p>	คงเดิม
ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผลและประเมินผล (Tracking and Evaluation)	
<p>1. สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง</p> <p>2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของผู้สอนงาน และกล่าวชมเมื่อเห็นความดีที่หน้าที่ดี</p> <p>3. หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป</p> <p>4. แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน</p> <p>5. หยั่งเสียงว่าการสอนงานครั้งนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้รับการสอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง</p> <p>6. ประเมินผลการสอนงาน โดยผู้รับการสอนงานหัวหน้าฝ่าย และจากการประเมินตนเองของผู้สอนงาน</p>	คงเดิม

## ตาราง 26 (ต่อ)

รูปแบบการสอนงาน (PIPT Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
<b>องค์ประกอบด้านเงื่อนไขการนำไปใช้</b>	
<b>1. ระบบพี่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System)</b>	
การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน มี 3 ระยะ	คงเดิม
1) การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Waiching)	
2) การให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยเพื่อน (Peer Feedback)	
3) การโค้ชโดยเพื่อน (Peer Coaching) และ พี่เลี้ยง (Mentor)	
จะเป็นผู้คอยชี้ช่องทาง เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูล เป็นผู้กระตุ้นและติดตามดูแลตลอดเวลา	
<b>2. ระบบการสอนโดยตรง (Direct Coaching System)</b>	
ประกอบด้วย การสอนงาน โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาแก่หัวหน้างานและครูผู้สอนเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงาน การให้คำตอบเป็นการอธิบายถึงกลยุทธ์หรือวิธีการให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน และการพัฒนาทักษะให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน	คงเดิม
<b>3. ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System)</b>	
ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจ	คงเดิม
การสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารสนับสนุนครูผู้สอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นแหล่งข้อมูลแก่ครูผู้สอน	

สรุปได้รูปแบบที่ผ่านการปรับปรุงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพประกอบ 11

## รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับปรุง



#### 4. ผลการวิจัยระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นที่ 1 นำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้าสู่การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อสรุปและยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่นำรูปแบบไปทดลองใช้

ตาราง 27 สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) (ฉบับสมบูรณ์)

รูปแบบการสอนงาน (PIPM Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
องค์ประกอบด้านหลักการและวัตถุประสงค์	
<b>หลักการ</b> การพัฒนารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหาร และเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	การพัฒนารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน จึงเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
<b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ทั้ง 4 ฝ่ายงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ	คงเดิม



## ตาราง 27 (ต่อ)

รูปแบบการสอนงาน (PIPM Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
<b>องค์ประกอบด้านกระบวนการ</b>	
ขั้นตอนที่ 1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน (Prepare for coaching jobs)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและ ผู้รับการ สอนงาน</li> <li>2. ศึกษาวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการมีการสอน งานเพิ่มเติม</li> <li>3. ตั้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร</li> <li>4. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร</li> <li>5. ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร</li> <li>6. มีการประเมินความคืบหน้าอย่างไร</li> <li>7. ศึกษาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้างและจะแก้ไขอย่างไร</li> <li>8. ตั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนการทำงาน ร่วมกันระหว่างผู้สอนงาน และ ผู้รับการ สอนงานและ วางแผนเป็นด้าน 1.1 เตรียม ด้านคน 1.2 เตรียมด้านงาน 1.3 เตรียมแผนปฏิบัติการ</li> <li>4. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นคือ อะไร ศึกษาปัญหา รายบุคคลรายกรณี</li> </ol>
ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน (Implementation of coaching)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนต้องแน่ใจทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ ตรงกัน</li> </ol>	<p>บทบาทผู้สอนงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีการสอนงานเป็น รายบุคคลเพราะความเข้าใจ ในแต่ละบุคคลมีความ แตกต่างกัน</li> </ol>

## ตาราง 27 (ต่อ)

รูปแบบการสอนงาน (PIPM Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
องค์ประกอบด้านกระบวนการ	
ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน (Implementation of coaching)	บทบาทผู้สอนงาน
2. ผู้สอนสร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของผู้สอนที่ต้องการช่วยเหลือผู้รับการสอน จริงๆ	2. ควรเขียนให้ชัดเจนในการสอนงานแบบรายบุคคล
3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่ผู้สอนสังเกตเกี่ยวกับผู้รับการสอน	
4. ผู้สอนตั้งใจฟังความคิดเห็นและสิ่งที่ผู้รับการสอนได้อธิบาย	
5. ผู้สอนให้คำแนะนำแก่ผู้รับการสอน	
6. ผู้สอนให้โอกาสผู้รับการสอนเสนอความคิดของเขาและโต้ตอบความคิดของผู้สอนงาน	
7. ผู้สอนพูดคุยถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน	
8. ผู้สอนและผู้รับการสอนสร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้	

## ตาราง 27 (ต่อ)

รูปแบบการสอนงาน (PIPM Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
<b>องค์ประกอบด้านกระบวนการ</b>	
ขั้นตอนที่ 3.วางแผนและปฏิบัติงานตามแผนงาน	
(Planning follow the plan )	
1. ผู้รับการสอนงานต้องเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน	บทบาทผู้รับ การสอน
2. ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการปฏิบัติงาน	บทบาทผู้สอน
3. ร่วมกันปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง	บทบาทผู้สอน บทบาทผู้รับ การสอน
4. ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมาย	บทบาทผู้สอน บทบาทผู้รับ การสอน
5. ระบุนอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นและช่วยคิดหนทางแก้ปัญหา	บทบาทผู้สอน บทบาทผู้รับ การสอน
6. ระบุนความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม	บทบาทผู้รับ การสอน
7. กำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆเพื่อสร้างความมั่นใจ และรักษาระดับของแรงบันดาลใจ	บทบาทผู้สอน บทบาทผู้รับ การสอน
8. การปฏิบัติกรด้วยตนเองโดยนำความรู้ไปใช้ในการจัดการ เรียนรู้ด้วยตนเองและเขียนบันทึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง	บทบาทผู้รับ การสอน
9. การทบทวนย้อนคิด (Reflection) หลังการปฏิบัติงานเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-directed learning) ทบทวนบันทึกการ จัดการเรียนรู้ของตนเองที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองที่มี ประสิทธิภาพ	บทบาทผู้รับ การสอน
10. ผู้สอนงานทำหน้าที่โค้ชช่วยเหลือสนับสนุนและเปิดโอกาส ให้ผู้รับการสอนงานทบทวนย้อนคิดเพื่อสรุปงาน	บทบาทผู้สอน

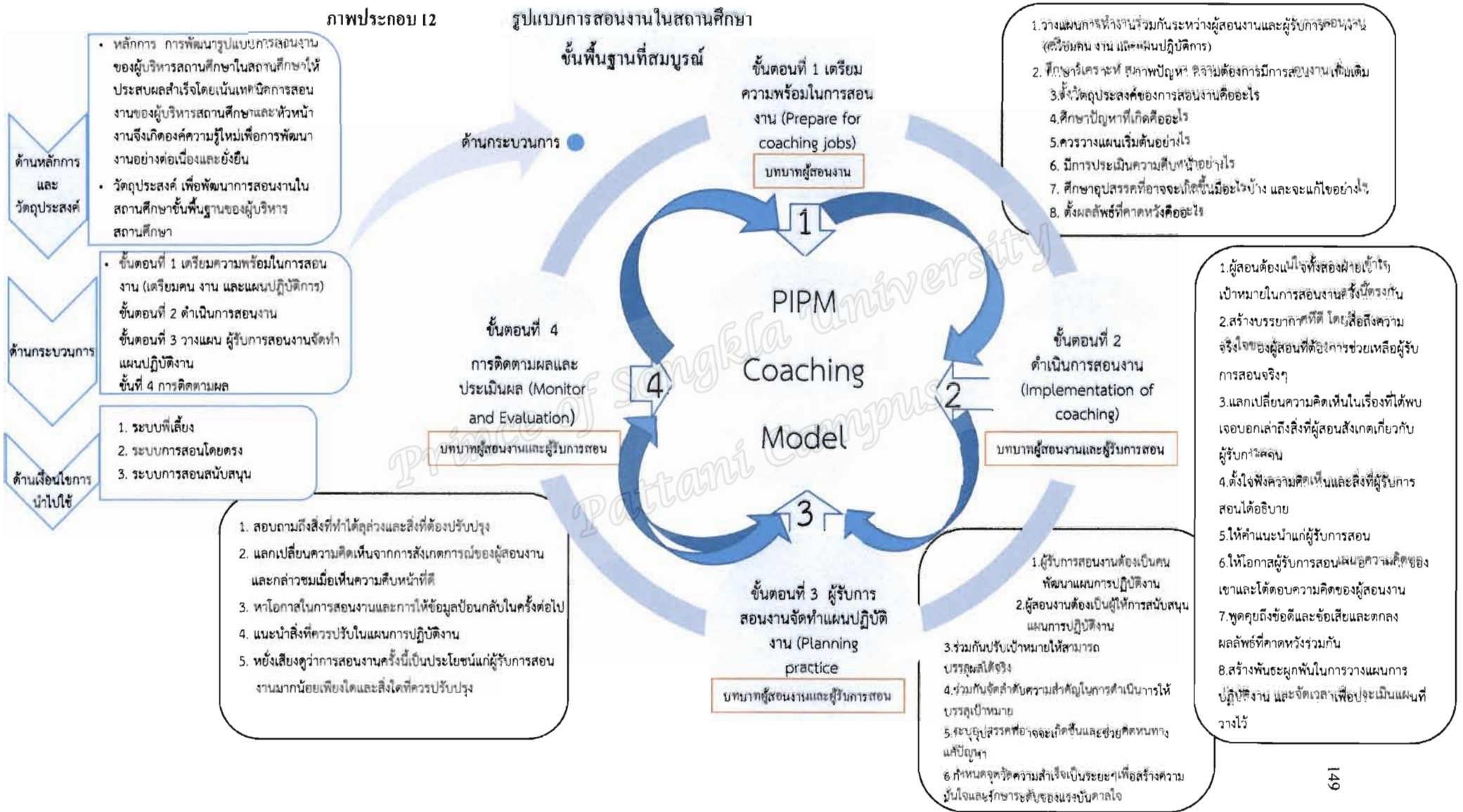
## ตาราง 27 (ต่อ)

รูปแบบการสอนงาน (PIPM Coaching Model)	การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
<b>องค์ประกอบด้านกระบวนการ</b>	
ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผลและประเมินผล (Tracking results)	ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผลและประเมินผล (Monitor and Evaluation)
1. สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	บทบาทผู้สอน
2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของผู้สอนงานและกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี	บทบาทผู้สอน      บทบาทผู้รับการสอน
3. หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป	บทบาทผู้สอน
4. แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน	บทบาทผู้สอน
5. หยั่งเสียงดูว่าการสอนงานครั้งนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้รับการสอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง	บทบาทผู้สอน

สรุปได้รูปแบบการสอนงานที่สมบูรณ์ตามภาพประกอบ 12

ภาพประกอบ 12

รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษา



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ ระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ

รายละเอียดของแต่ละระยะ มีดังนี้

ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักการแนวคิดทฤษฎี แนวคิดการพัฒนารูปแบบ แนวคิด โค้ชการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ 5 ด้าน ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ในจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา รวมทั้งสิ้น 9 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) เป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด

ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยการร่างรูปแบบและปรับปรุงร่างรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ โดยมีการทดลองใช้ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วคูณผลปรับปรุง (Implementation) โดยใช้ระยะเวลา 8 เดือน พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์และปรับปรุงรูปแบบร่วมกับผู้ปฏิบัติ

ระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบมาตรวจสอบความสมเหตุสมผล จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพร้อมนำไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัยนำเสนอตามลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี แนวคิดการพัฒนา รูปแบบ แนวคิด โค้ชการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสอนงานใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มโรงเรียน ดีเด่น ในจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา รวมทั้งสิ้น 9 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดย วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) เป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด

ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบ การสอน The ADDIE Modell ของ Kruse (2007) ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและข้อสรุปของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นการ ระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริง และจากแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในขั้นที่เป็นขั้นวิจัย (Research1 หรือ R1) จึงประมวลสรุปเป็นการศึกษาวิเคราะห์ ประกอบด้วย 1) การศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษา วิเคราะห์สภาพการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นจริงในปัจจุบัน 3) การศึกษาวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การศึกษา วิเคราะห์เป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สภาพการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นจริงใน ปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มาวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องเติมเต็ม เพื่อระบุเป้าหมายและ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้ชัดเจน

ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม โรงเรียนดีเด่น ในจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา รวมทั้งสิ้น 9 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูล สำคัญโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) เป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่ เคร่งครัด

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กสามารถสรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานไม่ว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มุมมองด้านทรัพยากรบุคคล โดยส่วนใหญ่ ทางโรงเรียนมีการแต่งตั้งคำสั่งผู้รับผิดชอบ 4 ฝ่ายงาน คือ งานวิชาการ งานบริหารงานทั่วไป งาน บุคคล และงานงบประมาณ ซึ่งทั้ง 4 ฝ่ายงานนี้มีหัวหน้างานซึ่งทำหน้าที่สอนงานในสถานศึกษาและ รับการสอนงานจากผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้กระบวนการสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การ พัฒนาผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแล้ว ในปัจจุบันนี้กระบวนการสอนงานยังมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพของครูผู้สอนเพื่อให้ครูผู้สอนมีพัฒนาการของความรู้ทักษะความสามารถเฉพาะตัวและมี ศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ดังนั้นการบริหารงานตาม โครงสร้างของโรงเรียนจำเป็นต้องมี การแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดผู้รับผิดชอบงานที่เหมาะสม เน้นการทำงานร่วมกันเป็น ทีมให้มากที่สุด ครูผู้สอนทุกคนจึงต้องมีแผนการทำงานของตนเองเพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงาน เป็นระยะตามวงจรคุณภาพของ โรงเรียนกำหนดไว้ อีกทั้งกระบวนการสอนงานใน โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้กระบวนการชี้แนะงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง ใช้แนวคิดการ โค้ชทางปัญญา แนวคิดการ โค้ช แบบร่วมมือและความไว้วางใจกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานในโรงเรียน

ปัจจัยความสำเร็จในการสอนงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไม่ว่าโรงเรียนขนาด ใหญ่ขนาดกลาง ขนาดเล็กมีความเหมือนกัน ปัจจัยภายใน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตัวให้เป็น ตัวอย่างสร้างความไว้วางใจ ความจริงใจ จริตใจในการสอนงาน ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เข้าใจลักษณะของตัวบุคลากร ลักษณะนิสัย ความรู้ความสามารถของครูผู้สอน สร้างการทำงานเป็น ทีม การยอมรับซึ่งกันและกัน ผู้รับการสอนงานต้องเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สอนงาน เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จในการสอนงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ควรส่งเสริม ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการสอนงาน มีความจริงใจจริงใจในการสอนงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้บริหารสอนงานโดยพยายามให้ครูผู้สอนเรียนรู้ด้วย ตนเอง โดยผู้บริหารกระตุ้นสม่ำเสมอสอนงาน โดยพาไปดูตัวอย่างหลายสถานที่ ผู้บริหารนิเทศ บ่อยๆด้วยรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ครู สอนให้เห็น และส่งเสริมให้ ครูผู้สอน หัวหน้าฝ่ายงานได้รับการฝึกอบรมด้านความรู้และเทคนิคการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนและหัวหน้าฝ่ายงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กสามารถสรุปได้ว่า ส่งเสริมการทำงาน



เป็นทีม พยายามให้ครูพัฒนาตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นสม่ำเสมอ นิเทศครูบ่อยๆ ด้วยรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง ประชุมบ่อยๆเพื่อปรับพฤติกรรมของครูผู้สอน ใช้หลักการมีส่วนร่วมของคณะครูเป็นหลัก ใช้แบบกัลยาณมิตร ผู้สอนงานต้องเป็นผู้รู้ ผู้นำวิชาการใช้การบริหารแบบบูรณาการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้หลักการตามพระราชดำรัสของพระองค์ท่าน รัชกาลที่ 9 เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เน้นมีพฤติกรรมเชิงบวก เอื้อเพื่อเอื้อแก่ การสร้างขวัญกำลังใจ มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง

**ระยะที่ 2** ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อร่างรูปแบบต้นแบบและแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการสอนให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง ผลของการศึกษาในระยะที่ 2 ดังนี้

ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยการร่างรูปแบบและปรับปรุงร่างรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ในระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอน The ADDIE Modell ของ Kruse (2007) ที่กล่าวถึงขั้นการออกแบบ (Design) และขั้นของการพัฒนา (Development) ร่วมกับแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอนงานเชิงระบบของ Dick Carey and Carey (2005) ในขั้นพัฒนาเครื่องมือประเมินผล พัฒนากลยุทธ์การสอน พัฒนาและเลือกสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในขั้นของการพัฒนา (Development1 หรือ D1) ซึ่งขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลเป็นร่างรูปแบบต้นแบบขั้น จากนั้นจึงนำร่างรูปแบบต้นแบบนำไปตรวจสอบความสมเหตุสมผล ความเป็นไปได้และความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญ (Development1: D1)

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบต้นแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และความสอดคล้องของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อมีค่าระหว่าง 0.8-1.0 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.8 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบร่างรูปแบบสู่การแก้ไขปรับปรุงร่างรูปแบบต้นแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบและกระบวนการของร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการสอนงาน รูปแบบการสอน (PIPT Coaching Model) รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรระบุให้ชัดเจนว่า

สภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการสอนงานเรื่องอะไร และผู้วิจัยได้นำคำแนะนำที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะเพิ่มเติม มาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงรูปแบบต้นแบบให้มีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ

**ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ** โดยมีการทดลองใช้ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วดูผลปรับปรุง (Implementation) โดยใช้ระยะเวลา 8 เดือน พัฒนารูปแบบโดยการสัมภาษณ์และปรับปรุงรูปแบบร่วมกับผู้ปฏิบัติ

มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อนำรูปแบบต้นแบบทดลองใช้ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วดูผลปรับปรุงร่างรูปแบบ (Implementation) ผลของการศึกษาในระยะที่ 3 ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 3

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบที่ร่างขึ้น โดยทดลองใช้ในโรงเรียนจำนวน 9 แห่ง คือ ผู้วิจัยนำรูปแบบต้นแบบทดลองใช้ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองแล้วดูผลปรับปรุงร่างรูปแบบ (Implementation) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสในจังหวัดปัตตานี นราธิวาส และยะลา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 9 แห่ง ได้มาโดยการแบ่งเป็นสามจังหวัดดังนี้ จังหวัดปัตตานี จำนวน 3 แห่ง จังหวัดนราธิวาส จำนวน 3 แห่งและจังหวัดยะลา จำนวน 3 แห่ง โดยเริ่มจากการเลือกโรงเรียนในแต่ละจังหวัดที่มีคุณสมบัติเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ทั้งสามจังหวัด

ในระยะที่ 3 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอน The ADDIE Modell ของ Kruse (2007) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการนำไปใช้ (Implementation) ร่วมกับแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในขั้นการวิจัย (Research 2 หรือ R2) สังกะระห์ขั้นเป็นขั้นของการนำร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในภาคสนาม และกลุ่มตัวอย่างของการทดลองต่อเนื่อง มีการประเมินพฤติกรรมการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาและการปรับปรุงร่างรูปแบบที่เป็นต้นแบบการสอนงานในสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างการทดลอง

**ผลการพัฒนารูปแบบเชิงประจักษ์ของรูปแบบการสอน ( PIPM Coaching Model )**

1. ผลการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างวันที่ 25 มิถุนายน 2559 – 28 กันยายน 2559 ประมวลสรุปผลการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ดังนี้

ในการปฏิบัติการสอนงาน ในขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นการปฏิบัติการสอนงานตามขั้นตอนของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) พบว่า ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานมีการ ประชุมร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน วางแผนร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการ สอนงาน ผู้สอนงานมีการเตรียมความพร้อมในส่วน ของแผนปฏิบัติการ เตรียมเครื่องมือ สื่อเอกสารประกอบการ สอนงาน ในระหว่างการ สนทนา คอย อธิบายงาน ผู้สอนงานและ ผู้รับการ สอนงาน ใช้คำพูดแบบไม่เป็นทางการและสื่อน้ำยิ้มแย้มเป็นส่วนใหญ่ สร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ผู้รับการ สอนงานกำหนดวันเพื่อให้ผู้สอนงาน ติดตามงานตามแผนงานของตนเองและมีการกำหนดจุดวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม แผนงานที่วางไว้ สรุปผล จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติการสอนงานใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติการสอนงานดังนี้ 1) ผู้สอนงานร่วมกับผู้รับการ สอนงานประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการ สอนงาน ก่อนสังเกตการการจัดทำแผนการ ปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำกรออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) ผู้สอนงาน สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) การออกแบบการ จัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ผู้สอนงานดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการ สอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้ 4) สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการ สอนงานที่สอดคล้อง กับสภาพปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนางานในสถานศึกษา 5) สามารถถอดความข้อความ หรือคำพูดในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม 6) สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้ คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือ 7) ผู้สอนงานใช้เวลาแก่ผู้รับ การสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่าง เหมาะสม 8) ผู้รับการ สอนงานให้ความตั้งใจและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ 9) ผู้สอนงานสามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา 10) ผู้สอนงานและผู้รับการ สอนงานสามารถช่วยเหลือ โดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการ สอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ผลจากการสนทนากลุ่มเพื่อทบทวนปรับปรุงพัฒนาด้านองค์ประกอบของ รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) ระหว่างวันที่ 25 พฤศจิกายน 2559 – 28 กุมภาพันธ์ 2560 จากการสนทนากลุ่มด้านองค์ประกอบของรูปแบบการสอนงานใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) พบว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) ทุก องค์ประกอบมีความเหมาะสมและ สอดคล้องซึ่งกันและกัน กระบวนการสอนงานแบบ (PIPM Coaching Model) มีความสัมพันธ์กันมีความต่อเนื่องกันในแต่ละขั้นตอน ทำให้เกิดการพัฒนางานใน

สถานศึกษาและเกิดองค์ความรู้ใหม่ ส่วนองค์ประกอบเงื่อนไขการนำไปใช้ เป็นองค์ประกอบที่เป็นประโยชน์และมีความจำเป็นในการนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติจริง โดยนาระบบที่เลี้ยง ระบบการสอนงาน โดยตรงและระบบการสอนสนับสนุนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดลองนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) ไปใช้ในระยะเวลาที่ 3 ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงพิจารณาแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) เพื่อให้มีรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติในสถานการณ์จริง ดังนี้ ปรับแก้ไขในรายละเอียด ในส่วนกระบวนการของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมควรแยกให้เห็นเป็นด้านๆว่าเตรียมความพร้อมด้านใด เรื่องอะไร 2) ปรับแก้ไขในรายละเอียด ในส่วนกระบวนการของรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสอนงาน ควรมีการสอนงานแบบเป็นรายบุคคลเพราะความเข้าใจในแต่ละบุคคลอาจจะแตกต่างกัน

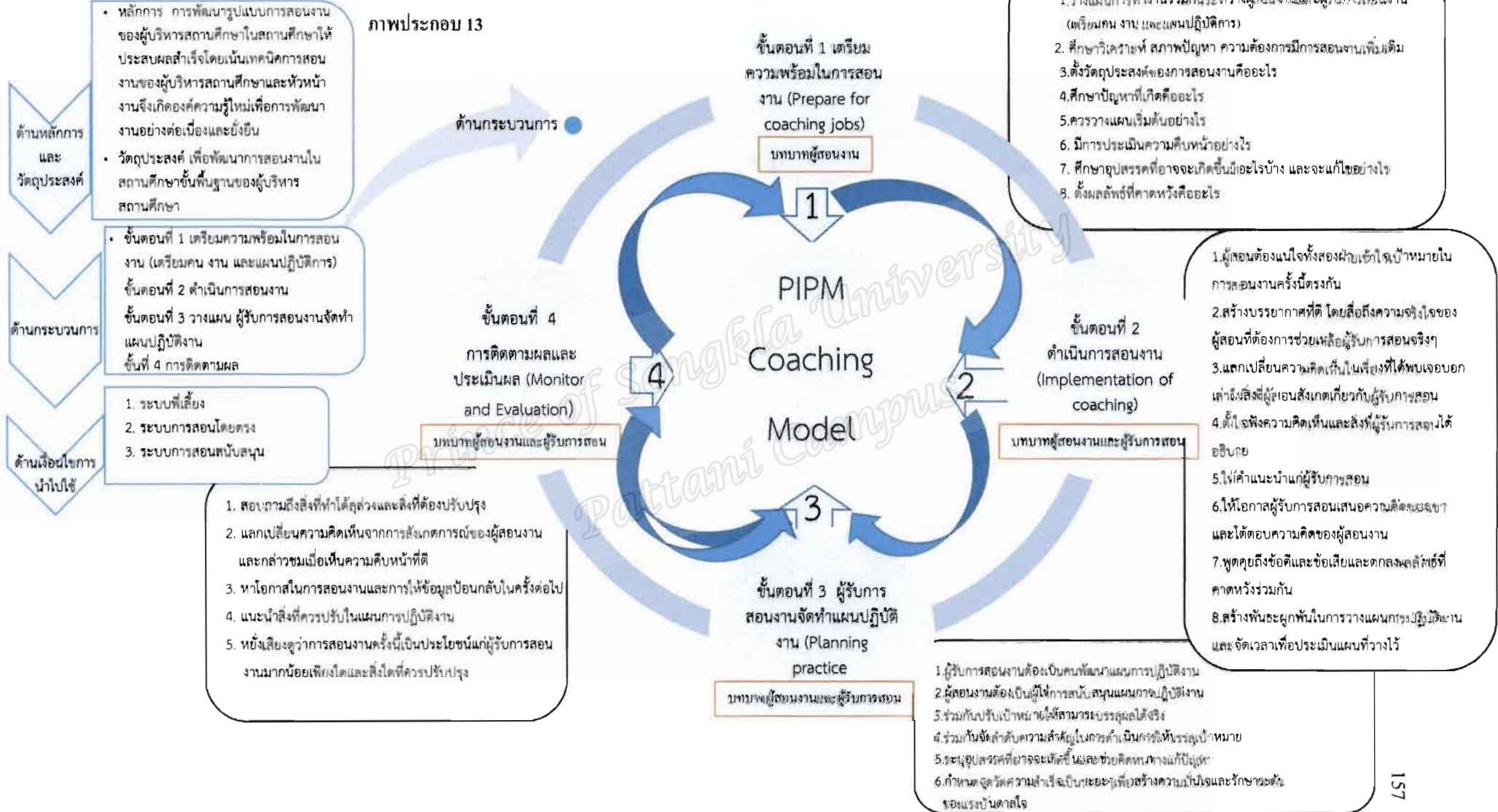
ระยะที่ 4 สรุปและยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้าสู่การประชุมกลุ่มย่อย ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อสรุปและยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่นำรูปแบบไปทดลองใช้

มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าสู่การประชุม ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อสรุปและยืนยันรูปแบบจากการศึกษาในระยะเวลาที่ 3 ดังนี้

ผลการสรุปและยืนยันรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยนำรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้าสู่การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อสรุปและยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่นำรูปแบบไปทดลองใช้ สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) (ฉบับสมบูรณ์) ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ที่ผ่านการยืนยันแล้ว ดังภาพประกอบ 13

## รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาพประกอบ 13



## รูปแบบการสอนงาน (PIPM Coaching Model)

### องค์ประกอบด้านหลักการและวัตถุประสงค์

#### หลักการ

การพัฒนา รูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน จึงเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆทั้ง 4 ฝ่ายงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบด้านกระบวนการ

#### ขั้นตอนที่ 1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน (Prepare for coaching jobs)

(เป็นบทบาทของผู้สอนงาน) 1) วางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและ ผู้รับการสอนงานและวางแผนเป็นด้าน 1.1) เตรียมด้านคน 1.2) เตรียมด้านงาน 1.3) เตรียมแผนปฏิบัติการ 2) ศึกษาวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการมีการสอนงานเพิ่มเติม 3) ตั้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร 4) ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร ศึกษาปัญหารายบุคคลรายกรณี 5) มีการวางแผนเริ่มต้นงาน 6) มีการประเมินความคืบหน้าของงาน 7) ศึกษาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นและมีการแก้ไข และ 8) ตั้งผลลัพธ์ที่คาดหวัง

#### ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน (Implementation of coaching) (บทบาทผู้สอนงาน)

1) ผู้สอนต้องแน่ใจทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน 1.1) ควรมีการสอนงานเป็นรายบุคคลเพราะความเข้าใจในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน 1.2) ควรเขียนให้ชัดเจนในการสอนงานแบบรายบุคคล 2) ผู้สอนสร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของผู้สอนที่ต้องการช่วยเหลือผู้รับการสอน 3) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่ผู้สอนสังเกตเกี่ยวกับผู้รับการสอน 4) ผู้สอนตั้งใจฟังความคิดเห็นและสิ่งที่ผู้รับการสอนได้อธิบาย 5) ผู้สอนให้คำแนะนำแก่ผู้รับการสอน 6) ผู้สอนให้โอกาสผู้รับการสอนเสนอความคิดของเขาและได้ตอบความคิดของผู้สอนงาน 7) ผู้สอนพูดคุยถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน และ 8) ผู้สอนและผู้รับการสอนสร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Plane) และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้

#### ขั้นตอนที่ 3. วางแผนและปฏิบัติงานตามแผนงาน (Planning and follow the plan )

1) ผู้รับการสอนงานต้องเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน (บทบาทผู้รับการสอน) 2) ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการปฏิบัติงาน (บทบาทผู้สอน) 3) ร่วมกันปรับเป้าหมายให้สามารถ

บรรลุผลได้จริง (บทบาทผู้สอนและผู้รับการสอน) 4) ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย (บทบาทผู้สอนและผู้รับการสอน) 5) ระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นและช่วยคิด หนทางแก้ปัญหา (บทบาทผู้สอนและผู้รับการสอน) 6) ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม (บทบาทผู้สอนและผู้รับการสอน) 7) กำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจ และรักษาระดับของแรงบันดาลใจ (บทบาทผู้สอนและผู้รับการสอน) 8) การปฏิบัติการด้วยตนเอง โดยนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเขียนบทเรียนรู้ด้วยตนเอง (บทบาทผู้รับการ สอน) 9) การทบทวนย้อนคิด (Reflection) หลังการปฏิบัติงานเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) ทบทวนบันทึกการจัดการเรียนรู้ของตนเองที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพ (บทบาทผู้สอน) และ 10) ผู้สอนงานทำหน้าที่โค้ชช่วยเหลือสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้รับการ สอนงานทบทวนย้อนคิดเพื่อสรุปรงาน (บทบาทผู้สอน)

**ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผลและประเมิน (Monitor and Evaluation)** 1) สอบถาม ถึงสิ่งที่ได้ลู่ลวงและสิ่งที่จะต้องปรับปรุง (บทบาทผู้สอน) 2) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการ สังเกตการณ์ของผู้สอนงานและกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี (บทบาทผู้สอนและผู้รับการสอน) 3) หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป (บทบาทผู้สอน) 4) แนะนำสิ่ง ที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน (บทบาทผู้สอน) 5) หยั่งเสียงว่าการสอนงานครั้งนี้เป็นประโยชน์ แก่ผู้รับการสอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง (บทบาทผู้สอน) 6) ประเมินผลการ สอนงานโดยผู้รับการสอนงานครูผู้สอนหรือหัวหน้าฝ่าย และจากการประเมินตนเองของผู้สอนงาน (บทบาทผู้สอนและผู้รับการสอน)

#### องค์ประกอบเงื่อนไขการนำไปใช้

1) ระบบพี่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System) การโค้ชแบบ เพื่อนช่วยเพื่อน มี 3 ระยะ 1.1) การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Waiching) 1.2) การให้ข้อมูลป้อนกลับ โดย เพื่อน (Peer Feedback) 1.3) การ โค้ช โดยเพื่อน (Peer Coaching) และ พี่เลี้ยง (Mentor) จะเป็นผู้คอย ชี้ช่องทาง เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูล เป็นผู้กระตุ้นและติดตามดูแลตลอดเวลา 2) ระบบการสอน โดยตรง (Direct Coaching System) ประกอบด้วย การสอนงานโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา แก่หัวหน้างานและครูผู้สอนเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงาน การให้คำตอบเป็นการ อธิบายถึงกลยุทธ์หรือวิธีการให้แก่หัวหน้างานและ ครูผู้สอน และการพัฒนาทักษะให้แก่หัวหน้างาน และครูผู้สอน 3) ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System) ประกอบด้วย การ สนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจ การสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารสนับสนุน ครูผู้สอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นแหล่งข้อมูลแก่ครูผู้สอน

## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ เรื่องการพัฒนา รูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบ ระยะที่ 4 สรุปลงและยืนยันรูปแบบ ผู้วิจัยอภิปรายผลจากการวิจัย ดังนี้

ผลการพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีชื่อว่า “รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบ พีไอพีเอ็ม (PIPM Coaching Model)” ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านหลักการและวัตถุประสงค์ องค์ประกอบด้านกระบวนการและองค์ประกอบด้านเงื่อนไขการนำไปใช้ องค์ประกอบด้านหลักการ ประกอบด้วย หลักการ คือ การพัฒนารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นเทคนิคการสอนงานของผู้บริหาร และเกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และวัตถุประสงค์ คือ เพื่อพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ทั้ง 4 ฝ่ายงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบด้านกระบวนการ แบ่งการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมในการสอนงาน (Prepare for coaching jobs) ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสอนงาน (Implementation of coaching) ขั้นตอนที่ 3 วางแผนและปฏิบัติตามแผนงาน (Planning and follow the plan) ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลและประเมินผล (Monitor and Evaluation) และองค์ประกอบด้านเงื่อนไขการนำไปใช้ ประกอบด้วย 3 ระบบ ดังนี้ 1) ระบบพี่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System) ประกอบด้วย การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน มี 3 ระยะ 1.1) การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer Watching) 1.2) การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer Feedback) 1.3) การโค้ชโดยเพื่อน (Peer Coaching) และ พี่เลี้ยง (Mentor) จะเป็นผู้คอยชี้ช่องทาง เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูล เป็นผู้กระตุ้น และติดตามดูแลตลอดเวลา 2) ระบบการสอนโดยตรง (Direct Coaching System) ประกอบด้วย การสอนงานโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาแก่หัวหน้างานและครูผู้สอนเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงาน การให้คำตอบเป็นการอธิบายถึงกลยุทธ์หรือวิธีการให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน และการพัฒนาทักษะให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน 3) ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System) ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจ การสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหาร



สนับสนุนครูผู้สอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นแหล่งข้อมูลแก่ครูผู้สอน และพบว่าผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบ พีไอพีเอ็ม (PPM Coaching Model) มีค่าดัชนีความสอดคล้องรายชื่อของความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี มีค่าเท่ากับ 1 ค่าดัชนีความสอดคล้องรายชื่อของความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีค่าเท่ากับ 0.8 และค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบ รายชื่อมีค่าระหว่าง 0.8-1.0 ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอน The ADDIE Model ของ Kruse (2007) ร่วมกับแนวคิดแบบจำลองการออกแบบการสอนงานเชิงระบบของ Dick Carey and Carey (2005) รวมทั้งแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์จากการออกแบบมีความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีสูง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริงและมีความสอดคล้องของรูปแบบ

ทั้งนี้เนื่องจากขั้นตอนการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน ใช้หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีแนวคิดการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนของ Glatthorn (1990) Marzely (2001) และการสร้างความไว้วางใจจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการสอนงานในสถานศึกษา Costa and Garmston (2002) Cope (2004) และ Britton and Anderson (2009) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจ การยอมรับและ Glatthorn (1990) กล่าวว่า การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการเอื้ออำนวยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีขึ้น และการสร้างความไว้วางใจในการสอนงานในสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดรูปแบบความไว้วางใจ (Trust Model) โดย Cope (2004) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความจริงใจต่อกัน (Truthful : T) 2) การตอบรับต่อกัน (Responsive : R) เปิดใจยอมรับซึ่งกันและกัน มีอิสระและกล้าแสดงความคิดเห็น 3) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Uniform : U) ของการทำงานร่วมกัน 4) สร้างความปลอดภัย (Safe : S) ให้ความรัก ความปรารถนาดี ปกป้อง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และ 5) การร่วมกันฝึกฝน (Trained : T) พัฒนาความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้น และ Patty McManus (2552) กล่าวว่า โดยส่วนมากการสอนงานทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานควรจัดการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อวางแผนและทบทวนกระบวนการสอนงาน และในขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมในการสอนงาน จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมและเริ่มกระบวนการสอนงานด้วยความสบายใจทั้งสองฝ่ายรวมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้มีการขัดจังหวะระหว่างการสอนงานนั้นและสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ Kast and Rosenzweig (1985) กล่าวว่า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพและผลผลิตขององค์การในระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial subsystem) เป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มต่างๆ ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตกลุ่ม และระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล ระบบจิตสังคมได้รับผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง สิ่งต่างๆเหล่านี้ก่อให้เกิดเป็น

บรรยากาศองค์การ อีกทั้งการดำเนินการสอนงานเป็นขั้นตอนร่วมกันวางแผนงานและเลือกเทคนิควิธีการต่างๆ ผู้ทำหน้าที่สอนงานและผู้รับการสอนงานร่วมกันตัดสินใจเลือกเทคนิควิธีการจัดการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนา และในการวางแผนเลือกเทคนิควิธีการในการสอนงานในสถานศึกษาที่ส่งเสริมพัฒนางานที่ต้องการแก้ไขและบรรลุตามเป้าหมายโดยใช้หลายเทคนิควิธี ใช้เทคนิคการร่วมมือกันเรียนรู้ (Cooperative Learning) เทคนิคกรณีศึกษาและการอภิปราย (Case study/Discussion) เทคนิคการใช้คำถาม (Using Question) และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning) Cook (2001) และใช้แนวคิดการโค้ชทางปัญญาของ Costa and Garmston (2002) แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่ง Knowles (1980) Sheets and Knight (2005) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดหากได้มีส่วนในการวินิจฉัย วางแผน เรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเองและสอดคล้องกับการโค้ชแบบร่วมมือ (Collaborative Coaching) มุ่งเน้นการร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช เพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยการนำตนเอง บทบาทของโค้ชคือ การช่วยเหลือผู้รับการโค้ชให้ช่วยเหลือตนเอง สัมพันธ์ภาพและความร่วมมือกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช จึงเป็นจุดเน้นที่สำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของทั้งสองฝ่ายบรรลุผลสำเร็จ Cope (2004) Britton and Anderson (2009) อีกทั้งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Patty McManus (2552) การสอนงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันในระหว่างการสอนงานทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานกำลังพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเพิ่มทักษะการทำงานใหม่ๆนั้น จงอย่าลืมเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วย และสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ Kast and Rosenzweig (1985) กล่าวว่า ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย เทคนิคกระบวนการ การใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์กรและระบบย่อยด้านการบริหาร (Managerial subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นๆทั้งองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการกำหนดระบบควบคุมการดำเนินงานส่วนขั้นตอนการวางแผนและปฏิบัติงานตามแผนงาน เป็นขั้นตอนการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานและปฏิบัติการตามแผนงาน โดยมีผู้รับการสอนงานเป็นคนพัฒนาแผนงานตนเอง และมีผู้สอนงานหรือผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุน ซึ่งใช้ทฤษฎีพัฒนาทางปัญญา (Intelligent development) ของเพียเจต์ (Piaget, อ้างถึงใน สุรางค์ ใคว์ตระกูล 2541: 48-49; ทิศนา แจมมณี 2550 : 90-91) รวมทั้งสอดคล้องกับหลักการแนวทางการโค้ชทางปัญญา (Cognitive coaching) Costa and Garmson (2002) หลักการแนวความคิดนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน Glatthorn, (1990) และหลักการ แนวคิดการโค้ชแบบร่วมมือ (Collaborative

coaching) Cope (2004) สอดคล้องกับแนวคิดของ Patty McManus (2552) ในขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้ารับการสอนงานนั้นจะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ส่วนผู้สอนงานจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการนั้น เช่น ช่วยปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง ช่วยคิดหาหนทางแก้ปัญหาและสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบ ของ Lunenburg and Fred C. and Ornstein Allan C. (1996) โดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด มิตินำดำเนินงานของโรงเรียนแบ่งออก 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต และสอดคล้องกับทฤษฎีระบบของ Kast and Rosenzweig (1985) ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพและผลผลิตขององค์กร โดยเฉพาะระบบย่อยด้านการบริหาร เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นๆ ทั้งองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบ โครงสร้างองค์กรและการกำหนดระบบควบคุมการดำเนินงาน จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสนับสนุนขั้นตอนการวางแผนและปฏิบัติงานตามแผนงานของผู้รับการสอนงานได้โดยมีผู้สอนงานหรือผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุน

สำหรับขั้นตอนสรุปการดำเนินการในระหว่างการติดตามผลและประเมินผล เป็นแนวคิดของการประเมินที่แบ่งออกตามระยะเวลาของกระบวนการสอนงาน Patty McManus (2552) กล่าวว่า การติดตามผล เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการติดตามผลเพื่อตรวจสอบ ความคืบหน้าและประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นด้วย สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง และทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบ ของ Lunenburg and Fred C. and Ornstein Allan C. (1996) โดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด มิตินำดำเนินงานของโรงเรียนแบ่งออก 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550) กล่าวแนวคิดของการประเมินที่แบ่งออกตามช่วงระยะเวลาของกระบวนการ ไล่ตั้งแต่ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังสิ้นสุดการดำเนินการ จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสนับสนุนขั้นตอนการติดตามผลการสอนงานและการประเมินผลการสอนงาน ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาพัฒนาการสอนงานและสร้างคุณค่าของการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ส่วนองค์ประกอบเงื่อนไขการนำไปใช้ 1) ระบบที่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and mentoring system) การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน มี 3 ระยะ (1) การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer watching) (2) การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer feedback) (3) การโค้ชโดยเพื่อน (Peer coaching) และที่เลี้ยง (Mentor) จะเป็นผู้คอย ชี้ช่องทาง เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูล เป็นผู้กระตุ้นและติดตามดูแลตลอดเวลา 2) ระบบการสอนโดยตรง (Direct coaching system) ประกอบด้วย การสอนงานโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาแก่หัวหน้างานและครูผู้สอนเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสม

ที่จะทำงาน การให้คำตอบเป็นการอธิบายถึงกลยุทธ์หรือวิธีการให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน และการพัฒนาทักษะให้แก่หัวหน้างานและครูผู้สอน 3) ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive coaching system) ประกอบด้วย การสนับสนุนการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจ การสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารสนับสนุนครูผู้สอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นแหล่งข้อมูลแก่ครูผู้สอน

โค้ชซึ่งแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer coaching) หมายถึง รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรด้วยการสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันในเชิงวิชาชีพ ที่ให้ความรู้ลึกตลอดภัย ไม่เกิดความรู้สึกว่ากำลังถูกประเมิน Gottesman and Jennings (1994) Zepada (2003) ซึ่งการโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเป็นการ โค้ช โดยครูที่มีศักยภาพและประสบการณ์ในการสอนระดับเดียวกัน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น วัชรรา เล่าเรียนดี (2552) Wiles and Bondi (2004)

การโค้ช (Coaching) เป็นรูปแบบที่เน้นการสะท้อนความคิดจากเพื่อนผู้ร่วมวิชาชีพที่มีความเท่าเทียมกันในความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ แต่เป็นการพูดคุยสนทนากันตามปกติของผู้ร่วมงานที่ต้องการพัฒนาตนเองตามความต้องการที่สามารถกำหนดเวลา วิธีการ และเทคนิคการสอนที่สามารถเลือกเองได้ จุดประสงค์ของการสังเกตการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหรือตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งผู้ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ช ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นและผลักดันสังเกตการณ์จัดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน Gottesman and Jennings (1994) Sweeny (2008)

การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นรูปแบบหนึ่งของการนิเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่โค้ชหรือผู้นิเทศ และผู้รับการโค้ชหรือการนิเทศเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนร่วมในวิชาชีพเดียวกัน มีความเท่าเทียมกันของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนร่วมวิชาชีพ ด้วยความช่วยเหลือของเพื่อน การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ที่เสนอโดย Gottesman and Jennings (1994) เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ประกอบด้วย ระยะเวลาการดำเนินการ 3 ระยะ และในระยะที่ 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ ระยะที่ 1 การเยี่ยมชมเพื่อน (Peer watching) เป็นระยะของการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนอาจารย์ด้วยกัน โดยให้อาจารย์ละทิ้งวิธีการทำงานด้วยตนเองเพียงลำพัง ด้วยการเยี่ยมชมชั้นเรียนซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน โดยในระยะเป็นเยี่ยมชมเท่านั้น ไม่มีการให้ข้อคิดเห็น หรือข้อติชม หรือการพูดคุยใดๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้สึกล่อนคลาย และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเยี่ยมชมควรใช้เวลาเป็นสัปดาห์ ซึ่งแต่ละสัปดาห์อาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น เน้นการชมชั้นเรียน

การชมแผนการเรียนรู้ การจัดหน่วยการเรียนรู้ ฯลฯ ระยะเวลาของการเยี่ยมชมนี้จะให้เวลาสั้นหรือยาวเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมของเพื่อนอาจารย์ที่จะรับฟังการให้ข้อมูลป้อนกลับของเพื่อน อย่างไรก็ตามควรใช้เวลาอย่างน้อย 2 เดือน ระยะที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเพื่อน (Peer feedback) เป็นระยะรอยต่อระหว่างระยะการเยี่ยมชมกับระยะการโค้ช กิจกรรมในระยะนี้ประกอบด้วย การขอความช่วยเหลือ การเยี่ยมชมชั้นเรียน การทบทวนบันทึก และการพูดคุย หลังจากการเยี่ยมชม ซึ่งการพูดคุยในระยะนี้เป็นเพียงการให้ข้อเท็จจริงเท่านั้น ไม่มีข้อคิดเห็นและคำแนะนำใดๆ สำหรับการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ระยะนี้จึงเป็นระยะของการฝึกทักษะการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูลและทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับบรรยากาศของการพูดคุยเป็นบรรยากาศที่ต้องการให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องปราศจากการประเมินผลใดๆ ระยะที่ 3 การโค้ชโดยเพื่อน (Peer coaching) เป็นระยะของการโค้ชที่แท้จริง มีการวางแผนการโค้ช การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตามความต้องการของผู้รับการโค้ช ระยะนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การเสนอความต้องการในการพัฒนา (request a visit: 5 minutes) ขั้นที่ 2 การเยี่ยมชม (visit : 10 minutes) ขั้นที่ 3 การทบทวนบันทึกและแนวทางที่เป็นไปได้ (review notes and list possibility : 5 minutes) ขั้นที่ 4 การพูดคุยหลังการเยี่ยมชม (talk after visit : 10 minutes) และขั้นที่ 5 การทบทวนกระบวนการ (process review : 3 minutes)

นอกจากนี้ในขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาวิเคราะห์ (Analysis : Research1 (R1)) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสอนงานนำมาร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ Keeves (1998) เมื่อร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วผู้วิจัยนำร่างรูปแบบมาพัฒนารูปแบบ โดยใช้วิธีการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ Joyce and Weil (1996)สามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ ดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ 2) นำแนวคิดสำหรับของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดหลักการเป้าหมายและองค์ประกอบอื่นๆที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทางลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น 3) กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่างๆในการนำรูปแบบการสอนไปใช้ 4) การประเมินรูปแบบเป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยปฏิบัติ ดังนี้ 1) การประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการ

สอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ 2) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการเป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง

จากผลการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎี แนวคิดการพัฒนา รูปแบบแนวคิด โค้ชการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Coaching) โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แนวคิดทฤษฎีระบบสามารถนำมาจัดการดำเนินงานของโรงเรียนด้านกระบวนการแปรสภาพและระบบย่อยด้านการบริหารสถานศึกษา เชื่อมโยง ระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอิงกับบริบทในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้และประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์โรงเรียน โดยแยกเป็นระบบย่อยด้านต่างๆ คือ ด้านเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน ด้านเทคนิคเป็นความรู้ที่ใช้ปฏิบัติจริง เทคนิคกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านจิตสังคมเป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มต่างๆซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้สอนงาน และพฤติกรรมผู้รับการสอนงานซึ่งก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศของการสอนงานในสถานศึกษา ผู้สอนงานและผู้รับการสอนต้องปฏิบัติกิจกรรมต่างๆและแสดงบทบาทต่างๆในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับการนิเทศสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ การสอนงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้ ทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านเทคนิคซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสาร วัชร เล่าเรียนดี (2552) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการในการสร้างความเข้าใจของบุคคลให้ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสาร และสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) ของ Lewin (1951) ที่กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นสลาย (Unfreezing) 2) ขั้นปรับเปลี่ยน (Changing) และ 3) ขั้นสร้างความคงทน (Refreezing) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นตามกระบวนการนี้ได้นั้นพลังผลักดันต้องมีมากกว่าพลังต่อต้าน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการลดพลังต่อต้านให้น้อยลงด้วยการใช้กลยุทธ์การให้ความรู้ สำหรับทฤษฎีการสอนงาน ผู้วิจัยนำทฤษฎีของ Costa and Garmston (2002) ทฤษฎีการ โค้ชซึ่งแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) คือ รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรด้วยการสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งกันและกันในเชิงวิชาชีพ เป็นรูปแบบที่เน้นการสะท้อนความคิดจากเพื่อน อีกทั้งรูปแบบความไว้วางใจ Cope (2004) ได้เสนอรูปแบบความไว้วางใจ (Trust Model) เพื่อการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช ซึ่งประกอบด้วย 1) ความจริงใจต่อกัน (Truthful : T) เป็นการซื่อสัตย์ สุจริต การเชื่อใจ และการให้ความจริงใจต่อกัน 2) การตอบรับต่อกัน (Responsive : R) เป็นการเปิดใจให้กัน มีความเต็มใจและยินดีในการร่วมให้ความคิดเห็นอย่างอิสระ 3) การเป็นหนึ่งเดียว (Uniform : U) เป็นการให้ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและความมั่นคงในสัมพันธภาพที่สร้างขึ้น

4) ความปลอดภัย (Sale : S) เป็นการให้ความรัก ความปรารถนาดี ปกป้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกันและ 5) การฝึกฝน (Trained : T) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นร่วมกับทั้งสองฝ่าย และสอดคล้องกับ Anita Farver (2014) วิจัยเรื่อง คุณค่าของการฝึกภาวะผู้นำ การสร้างความสามารถของผู้บริหารในโรงเรียนและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืองค์ประกอบที่สำคัญของ โค้ช ความสัมพันธ์ลูกค้ำกับเป้าหมายของโรงเรียน รูปแบบนี้พบว่า มืองค์ประกอบดังนี้ คือ 1) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน 2) ความสัมพันธ์ที่สร้างความไว้วางใจ 3) การสนทนาที่เป็นความลับ 4) การสนับสนุนการเป็นผู้นำ 5) ความสำคัญของการสะท้อนแนวคิด และสอดคล้องกับงานวิจัย Karla E. Wells (2014) เรื่องการเปิดตัวผู้นำรุ่นใหม่ของโรงเรียน : คู่มือโค้ชความเป็นผู้นำและประสบการณ์ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนใหม่ เป็นผลจากรูปแบบการโค้ชแบบมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมและประสบการณ์ของโค้ชและฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาค้นคว้าทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 ข้อและศึกษาผลกระทบในกระบวนการ โค้ชแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่าโค้ชที่ใช้รูปแบบการสอน แบบผสมผสานกับสนับสนุนการพัฒนาผู้รับการโค้ชในหลายๆทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : โค้ชส่วนใหญ่เน้นทักษะส่วนบุคคลและการสื่อสารระหว่างบุคคลและทักษะการทำงาน ร่วมกับโค้ชเห็นว่าการพัฒนาทักษะในการสื่อสารมีมากที่สุด

ผลการทดลองใช้รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) พบว่า ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานมีการประชุมร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นการสอนงาน วางแผนร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน ผู้สอนงานมีการเตรียมความพร้อมในส่วนของการเตรียมเครื่องมือ สื่อเอกสารประกอบการสอนงานในระหว่างการสนทนา คอยอธิบายงาน ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานใช้คำพูดแบบไม่เป็นทางการ และสีหน้ายิ้มแย้มเป็นส่วนใหญ่ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันผู้รับการสอนงานกำหนดวันเพื่อให้ผู้สอนงานติดตามงานตามแผนงานของตนเอง และมีการกำหนดจุดวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ ผลการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัย อรอุมา ทนงค์ (2545) เรื่อง การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้นในธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า หัวหน้าสายงานหลักสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจึงให้อิสระแสดงความคิดเห็นตัดสินใจมีการสร้างบรรยากาศด้วยการใช้เวลารับฟัง

อีกทั้งยังสอดคล้องงานวิจัย สมนึก ทองเอี่ยม (2550) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่มืองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำประกอบด้วยหลักการและ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย 5 องค์ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการสอนแนวทางการนำแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 5) การประเมินผลการดำเนินการ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(PIPM Coaching Model) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่
2. รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (PIPM Coaching Model) สามารถนำไปพัฒนาความรู้ของคนเป็นโค้ช คนเป็นที่เลี้ยงและต้นสังกัดได้
3. ผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษา (PIPM Coaching Model) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน ใช้หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีแนวคิดการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนและการสร้างความไว้วางใจการยอมรับ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้สอนงานควรคำนึงถึงการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้รับการสอนงาน การสร้างความไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลหรือการศึกษาเพิ่มเติม ในด้านการนำรูปแบบไปใช้ ในการพัฒนาทักษะการสอนงานในสถานศึกษาอื่นๆ เช่น กลุ่มสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาและสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้านการนำรูปแบบไปใช้ในเรื่องระบบที่เลี้ยงติดตามดูแล โดยการ โค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อนและการ โค้ชเป็นทีม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *โค้ชการสอน*. ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2559, จาก [https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=11569&key=news\\_research](https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=11569&key=news_research)
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2553). *การจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ อัตลักษณ์พหุวัฒนธรรม และแนวทางการปฏิบัติ*. ค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2559, จาก <http://deepsouthwatch.Org/th/note/752>
- จิระประภา อัครบวร. (2551). *รายงานผลการศึกษาโครงการศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการ แห่งอนาคต*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล จำกัด.
- ฉัตรแก้ว ศรีวงศ์. (2556). *การพัฒนาปฏิบัติการเสมือนเพื่อเสริมการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ปริญญา วิทยาการสารสนเทศมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี.
- ชาย โพธิสิตา. (2556). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ทิพย์วรรณ วาณิชยากร. (2555). *รูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสมกับสังคมไทย*. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(2), 16-30.
- ทิสนา แคมมณี. (2545). *รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ทิสนา แคมมณี. (2550). *ศาสตร์การสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ทิสนา แคมมณี. (2555). *ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2551). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเล่ม 1 : คู่มือปฏิบัติการการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนา  
คณบดีกรร ชุมชน สังคม ชมรมพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย (พิมพ์ครั้งที่ 2).*  
พิษณุโลก : ชมรมพยาบาล ชุมชนแห่งประเทศไทย และภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน คณะ  
แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธัญพร ชื่นกลิ่น. (2553). *การพัฒนารูปแบบการ ใ้ช้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของ  
อาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาล ใน  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. นครปฐม:  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ธัญพร ชื่นกลิ่นและวัชรา เล่าเรียนดี. (2555). *การพัฒนารูปแบบการ ใ้ช้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการ  
จัดการเรียนรู้ ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของ  
นักศึกษาพยาบาลในสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสาร  
ศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 4 (1), 113-129.*
- นลินี ธนสันติ.(2552). *รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บริหารสายสนับสนุน  
ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บริษัท พรินต์โพร จำกัด.*
- ปทีป เมธาคุณวุฒิ. (2547). *การเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ปรียาพรวงศ์อนูตร โรจน์. (2548). *การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.*
- ประสาธ เนืองเฉลิม. (2556). *วิจัยการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.*
- พรรณี ลีกิจวัฒน์.(2554). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิน เซอร์วิส ซัพพลาย.*  
----- (2557). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิน เซอร์วิส ซัพพลาย.*
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. (2543). *ผู้จัดการฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
(ไทย-ญี่ปุ่น)*

- เพ็ญพนา พ่วงแพ. (2558). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการ  
 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้สังคมศึกษา สำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู. *วารสาร  
 มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(1), 430-447.
- แม่คมานัส แพดดี. (2552). *เทคนิคการสอนงาน*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- แม่คอาร์เดล, เกร็ อี. เอช. (2546). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ:  
 บีไบร์ทบุ๊กส์.
- มัดชูโอ อาร์คิโฮโต. (2555). *สอนลูกน้องให้เก่งและเป็นงาน*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
 (ไทย-ญี่ปุ่น).
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- วีรยุทธ ชาตะกาญจน์. 2557. *การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิชัย เนียมเทศ. (2557). *เอกสารประกอบการสอน การวิเคราะห์ห้องจัดการทางการศึกษา*. ปัตตานี:  
 ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต  
 ปัตตานี.
- วัชร เล่าเรียนดี (2552). *การนิเทศการสอน: Supervision of Instruction* (พิมพ์ครั้งที่ 4). นครปฐม:  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัชรพล วิบูลยศรีน. (2557). *หลักการออกแบบการสอนแบบเว็บตามแบบจำลอง ADDIE เพื่อการ  
 สอนภาษาไทยเบื้องต้นสำหรับชาวต่างประเทศ. วารสารศรีนครินทร์วิไลวิจัยและ  
 พัฒนา*, 6(12), 192-205.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2545). *ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แบบองค์รวม*. *วารสาร  
 พัฒนบริหารศาสตร์*, 42 (ฉบับพิเศษ), 33-90.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
 จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2547). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : วิทพัฒน์.

- สุชาติ ประสิทธิ์สินธุ์และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล*(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุภางค์ จันทวนิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ โคว์ตระกูล. (2541). *จิตวิทยาการศึกษา*(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชรรมดาเพลส.
- สุรัชย์ ไวยวรรณจิตร.(2553). *การจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ อัตลักษณ์ พหุวัฒนธรรม และแนวทางสู่การปฏิบัติบนพื้นฐานความเป็นบูรณาการหรือบูรณาการ*. ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/350226>
- สุรัชย์ ไวยวรรณจิตรคณะ. (2557). *การนำผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ระดับชั้นมัธยมปีที่ 3 และปีที่ 6 ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้*. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2559, จาก <http://www.niets.or.th/index.php/research=th/view/15>
- สมเกียรติ ทานอกและคณะ. (2556). *รายงานการวิจัยการพัฒนาคู โดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมถวิล วิจิตรวรรณและคณะ. (2556). *การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ : เจริญดี มั่นคงการพิมพ์.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สำนักงานอธิการบดี*. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- สตีเวน เทนแฮฟและคณะ. (2546). *โมเดลการจัดการแห่งศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : พงษ์วีรินทร์พิมพ์จำกัด.
- สันติ บุญภิรมย์. (2556). *การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). รายงานวิจัยเรื่องสภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้.  
กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *โค้ชการสอน*. ค้นเมื่อ  
18 มกราคม 2559, จาก [www.moe.go.th/moe/upload/news\\_research/htmlfiles/11569-6799.html](http://www.moe.go.th/moe/upload/news_research/htmlfiles/11569-6799.html)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). *บทวิเคราะห์สถานการณ์พัฒนาครูทั้งระบบและ  
ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพื่อคุณภาพผู้เรียน*. ค้นเมื่อ 18 มกราคม 2559 จาก  
[www.onec.go.th/index.php/book/bookview/1206](http://www.onec.go.th/index.php/book/bookview/1206)
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *สอนอย่างไรให้ได้งาน (Coaching)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์  
เซ็นเตอร์.
- อุทุมพร จามรมาณ. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*, 1(2), 22-26.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). ตัวแบบ หุ่นจำลอง และจำลองหรือ โมเดล. *วารสารครุศาสตร์*, 3(4),  
25-34.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการ โรงเรียนของรัฐในสาม  
จังหวัดชายแดนภาคใต้*. งานวิจัยคณะศึกษาศาสตร์. ปัตตานี:  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- อรอุมา ทนงค์. (2545). *การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้นในธนาคารแห่ง  
ประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- อัญชลี ธรรมะวิสิฏ. (2552). *เทคนิคการนิเทศ : การสอนงาน (Coaching)*. ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม  
2559, จาก เว็บไซต์ [https:// panchalee.wordpress.com/2009/07/27/coaching](https://panchalee.wordpress.com/2009/07/27/coaching).
- อำพร กาญจนโพธิ์. (2560). *คู่มือสอบผู้บริหารการศึกษา*. เพชรบูรณ์: ครุฑนครบาลเพชรบูรณ์.
- ไอบาร่าและเฮอรั่มมีเนีย. (2554). *การสอนงาน ปรัชญาและดูแล*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- Britton, L.R. & Anderson, K.A. (2009). Peer coaching and pre-service teachers: Examination an underutilized concept. *Teaching and Teacher Education*, 2009, 1-9. doi: 10.1016/j.tate.2009.03.008
- Farver, A. (2014). *Value of Coaching in Building Leadership Capacity of Principals in Urban Schools: A Case Study* (Doctoral dissertation). Arkansas University, United States.
- Franey, J. (2013). *Coaching teachers on instruction : Developing instructional leadership Capacity within a principal preparation program* (Doctoral dissertation). San Diego University, United States.
- Cook, P.R. (Edited by Arlene J. L. and Martha J. B.). (2001). Critical Thinking in Nursing Education. In *Fuszard's Innovation Teaching Strategies in Nursing*. Maryland: An Aspen Publication.
- Cope, M. (2004). *The Seven Cs of Coaching: The Definition Guide to Collaborative Coaching* (1st ed.). Harlow England: Pearson Prentice Hall.
- Costa, A. L. & Robert, J. G. (2002). *Cognitive Coaching Foundation Seminar Learning Guide* (5th ed.). Highlands Ranch CO: Center for Cognitive Coaching.
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J.O. (2005). *The systematic Design of Instruction* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Gary, B., Claire, C., Ellen, M., & Betsy, W. (2003). *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development*. Corwin Press A SAGE Publications Company Thousand Oaks, California.
- Glatthorn, A. A. (1990). *Supervisory Leadership: Introduction to Instructional Supervision*. Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Gottesman, B.L. & Jennings, J.O. (1994). *Peer Coaching for Educators*. Pennsylvania: Technomic. Hicks. (1996). *Leaders Coaching Across Borders*. Retrieved December 18, 2016, from [https://www.researchgate.net/.../268000452\\_Leaders\\_Coaching\\_Across\\_](https://www.researchgate.net/.../268000452_Leaders_Coaching_Across_)

- Joyce, B. & Weil, M. (1996). *Model of Teaching* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, I.E. (1985). *Organizational and management: A system and contingency Approach* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Keeves, P.J. (1988). *Model and Model Building*. Educational Research. Methodology and measurement: An international Handbook. Oxford Pergamon Press.
- Knight, J. (2006). *School Administrator*. Retrieved December 18, 2016, from <https://eric.ed.gov/?id=EJ757367>
- Knowles, M.S. (1980). *The modern practices of adult education*. Chicago: Follett.
- .(1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Englewood Cliffs, NJ: Cambridge Adult Education.
- Kruse, K. (2007). *Instructional Design and the ADDIE Model*. Retrieved June 19, 2018, from [http://www.e-learningguru.com/articles/art1\\_1.htm](http://www.e-learningguru.com/articles/art1_1.htm)
- Lewin, K. (Edited by Darwin Cartwright.). (1951). *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers.
- Lunenburg, C.F. & Ornstein, C.A. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices* (2nd ed.). California: Wadsworth.
- Marczely, B. (2001). *Supervision in Education*. Gaithersburg : An Aspen Publication.
- Maskey, C.L. (2009). Cognitive coaching has an exciting place in nursing education. *Teaching and Learning in Nursing*, no (4), 63-65.
- Noe, R.A. (2002). *Employee Training and Development*. New York: McGraw Hill.
- Janine, Y. E. (2015). *Secondary Administrators' Perceptions of the Blended Coaching Model on Their Development as Transformational Leaders* (Doctoral dissertation). Brandman University, California.

- Karla, E. W. (2014). *Launching the Next Generation of School Leaders: An Ethnographic Look at Leadership Coaches and Their Experiences on the Development of Transformational Leadership Skill in New School Administrators as a Result of Participating in the Blended Coaching Model* (Doctoral dissertation). Brandman University, California.
- Swanson, R.A., Holton, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Retrieved February 18, 2016, from <http://www.sciepub.com/reference/90486>
- Sweeny, B.W. (2008). *Leading the Teacher Induction and Mentoring Program* (2nd ed.). Thousand Oaks: Corwin Press.
- Thorpe, S., & Clifford, J. (2003). *Coaching Handbook: An action kit for trainers & manager*. London: Kohan Page.
- Werther & Davis. (1993). *Human Resources and Personnel Management* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Wiles, J., & Bondi, J., (2004). *Supervision: A Guide to Practice* (6th ed.). New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hill.
- Zepada, S.J. (2003). *Instruction Supervision: Applying Tools and Concepts*. New York: Eye on Education.



ภาคผนวก

*Prince of Songkla University*  
*Pattani Campus*

Prince of Songkla University  
Patani Campus  
ภาคผนวก ก  
(เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ภายใต้บริบทตามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ชื่อผู้วิจัย นางสาววันชาวีลา เบญจลาเตะ นักศึกษาปริญญาเอก  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. เรขา ชูสุวรรณ  
หัวหน้าภาควิชาเอกการบริหารการศึกษา

ฉบับที่ 1 สำหรับครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

เขตพื้นที่.....

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

กรุณาเล่าประวัติโดยย่อเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวในด้านต่อไปนี้

ประวัติการศึกษา.....

ประสบการณ์ทางการทำงานด้านโรงเรียน.....ปี

ประสบการณ์ในการได้รับการอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ เขตพื้นที่การศึกษา.....

ขนาดโรงเรียน.....

จำนวนนักเรียน.....

บริบททั่วไปของโรงเรียน ชุมชน และผู้ปกครอง

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 เรื่อง การสอนงาน(Coaching)ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัด

ชายแดนภาคใต้

แนวประเด็นคำถาม

1. สภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ด้านทรัพยากรบุคคลและด้านกระบวนการสอนงานเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ปัญหาในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3. ปัจจัยใดบ้างในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ประสบผลสำเร็จ

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนาการสอนงานและเทคนิคต่างๆในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

.....

.....

ข้อเสนอแนะประเด็นอื่นๆ

.....

แบบประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้  
และความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงาน(Coaching Model)ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาด้านต่างๆ  
ตรวจสอบรูปแบบ

แบบประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของ  
 ร่างรูปแบบการสอนงาน (Coaching Model)  
 สำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ

คำชี้แจง

1. เครื่องมือนี้ สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างรูปแบบการสอนงาน(Coaching Model)
2. รูปแบบการสอนงาน(Coaching Model) หมายถึง โครงสร้างทางความคิดที่แสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของการสอนงาน มี 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการและด้านเงื่อนไขการนำไปใช้ ส่วนด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1. เตรียมความพร้อมในการสอนงาน ขั้นตอนที่ 2. ดำเนินการสอนงาน ขั้นตอนที่ 3. วางแผนการปฏิบัติงาน และ ขั้นตอนที่ 4. การติดตามผล ส่วนด้านการนำไปใช้ ประกอบด้วย 3 ระบบ คือ 1. ระบบที่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System) 2. ระบบการสอนโดยตรง (Direct Coaching System) 3. ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System) คำตอบในเครื่องมือนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงให้รูปแบบการสอนงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงไม่มีผลใดๆ ต่อตัวท่าน
3. คำตอบของท่านจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาในการตอบคำถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
4. เครื่องมือนี้ มี 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ
  - ตอนที่ 2 การประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีและความเป็นไปได้
  - ตอนที่ 3 การประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบ

1. อายุ.....ปี
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด    ปริญญาตรี   ปริญญาโท   ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์การทำงาน   ต่ำกว่า 15 ปี   16-20 ปี   21-25 ปี   26 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 การประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ด้านกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมในการสอนงาน (Prepare for coaching jobs)

- 1) วางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและ

ผู้รับการสอนงาน

- 2) ศึกษาวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการมีการสอน งานเพิ่มเติม
- 3) ศึกษาวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการมีการสอน งานเพิ่มเติม
- 4) ตั้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานคืออะไร
- 5) ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร
- 6) ควรวางแผนเริ่มต้นอย่างไร
- 7) มีการประเมินความคืบหน้าอย่างไร
- 8) ศึกษาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร
- 9) ตั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร

ข้อเสนอแนะ

ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี

.....  
 .....

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

.....  
 .....



## ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสอนงาน (Implementation of coaching)

- 1) ผู้สอนต้องแน่ใจทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานครั้งนี้ตรงกัน
- 2) สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของผู้สอนที่ต้องการช่วยเหลือผู้รับการสอนจริงๆ
- 3) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ได้พบเจอบอกเล่าถึงสิ่งที่คุณสังเกตเห็นเกี่ยวกับผู้รับการสอน
- 4) ตั้งใจฟังความคิดเห็นและสิ่งที่ผู้รับการสอนได้อธิบาย
- 5) ให้คำแนะนำแก่ผู้รับการสอน
- 6) ให้โอกาสผู้รับการสอนเสนอความคิดเห็นของเขาและโต้ตอบความคิดเห็นของผู้สอนงาน
- 7) พยายามถึงข้อดีและข้อเสียและตกลงผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน
- 8) สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่วางไว้

### ข้อเสนอแนะ

ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี

.....

.....

.....

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

### ขั้นตอนที่ 3 วางแผนการปฏิบัติงาน (Planning practice)

- 1) ผู้รับการสอนงานต้องเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน
- 2) ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการปฏิบัติงาน
- 3) ร่วมกันปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง
- 4) ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) ระบุอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและช่วยคิดหนทางแก้ปัญหา
- 6) กำหนดจุดวัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและรักษาระดับของแรงบันดาลใจ

#### ข้อเสนอแนะ

ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี

.....

.....

.....

.....

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

#### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผล (Tracking results)

- 1) สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้สู่สว่างและสิ่งที่ต้องปรับปรุง
- 2) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของผู้สอนงานและกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี
- 3) หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป
- 4) แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน
- 5) หยั่งเสียงดูว่าการสอนงานครั้งนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้รับการสอนงานมากน้อยเพียงใดและสิ่งใดที่ควรปรับปรุง

ข้อเสนอแนะ

ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

### ด้านกรนำไปใช้

- 1) ระบบที่เลี้ยงติดตามดูแล (Coaching and Mentoring System)
- 2) ระบบการสอนโดยตรง (Direct Coaching System)
- 3) ระบบการสอนสนับสนุน (Supportive Coaching System)

### ข้อเสนอแนะ

ความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี

.....

.....

.....

.....

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

### ตอนที่ 3 การประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ

- 1) รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับสภาพและความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน
- 2) แต่ละด้านของรูปแบบการสอนงานมีความสัมพันธ์สอดคล้อง
- 3) การดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการสอนงานแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องต่อเนื่องสัมพันธ์กัน
- 4) การดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการสอนงาน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของรูปแบบ
- 5) เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการสอนงานมีความสอดคล้องกับการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะ

ความสอดคล้อง

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือ

## แบบประเมินพฤติกรรมในการสอนงาน(Coaching)ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

1. เครื่องมือนี้สร้างขึ้นเพื่อประเมินความสามารถในการสอนงาน(Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้สอนงาน
2. ความสามารถในการสอนงานในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่เกิดจากการใช้ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการสอนงาน ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการแนะสอนงานที่เป็นกระบวนการร่วมมือกันระหว่างผู้ทำหน้าที่สอนงานและรับการสอนงานในสถานศึกษา ที่เป็นผู้ร่วมงานและมีประสบการณ์ทัดเทียมกันให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานสามารถสร้างความรู้และทักษะการสอนงาน ทักษะการออกแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ประกอบด้วยการประชุมปรึกษาหารือ การออกแบบแผนปฏิบัติงาน การรายงานผลแบบการวิจัยการทบทวนย้อนคิด และการติดตามผลการปฏิบัติงาน
3. คำตอบในเครื่องมือนี้ จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เท่านั้น ไม่มีผลใดๆต่อตัวท่าน
4. คำตอบของท่านจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
5. เครื่องมือนี้ มี 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
  - ตอนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในการสอนงาน

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ-สกุล.....
2. อายุ.....ปี
3. ประสบการณ์การสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....ปี
4. ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. ท่านเคยได้รับการอบรม/ประชุม/ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการสอนงาน(Coaching) มาก่อนหรือไม่  
 เคย  ไม่เคย

### ตอนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมหรือการปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับ พฤติกรรมหรือการปฏิบัติการสอนงาน (Coaching) ของท่าน ซึ่งตัวเลขแต่ละตัว มีความหมายดังนี้

พฤติกรรม/การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching)	ระดับการปฏิบัติ		
	ดีมาก	ดี	พอใช้
1. ร่วมกับผู้รับการสอนงานประชุมปรึกษาหรือเพื่อกำหนดประเด็นการสอนงาน ก่อนสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การจัดทำ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา			
2. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือสังเกต การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน(Action Plane) การ ออกแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
3. ดำเนินการสอนงานได้สอดคล้องกับแผนการสอนงาน(Coaching) ที่เตรียมไว้			
4. สามารถสังเกตและบันทึกผลของผู้รับการสอนงานที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความ ต้องการในการพัฒนางานในสถานศึกษา			
5. สามารถถอดความข้อความหรือคำพูดในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม			
6. สามารถใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบ และความคิดเห็นที่ชัดเจนในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือ			
7. ให้ความสำคัญกับผู้รับการสอนงานในสถานศึกษา หลังจากถามคำถามในขณะที่มีการประชุม ปรึกษาหารือได้อย่างเหมาะสม			
8. ให้ความสำคัญและฟังด้วยท่าทีที่สนใจในขณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือ			
9. สามารถให้สาระข้อมูลเพิ่มเติมได้ชัดเจนในการสอนงานในสถานศึกษา			
10. สามารถช่วยเหลือโดยการร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้น พื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

แบบการสนทนากลุ่ม เรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการสอนงาน(Coaching)  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ส่วนที่1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม คนที่	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ด้านการ สอนงานในสถานศึกษา
1.....	.....	.....
2.....	.....	.....
3.....	.....	.....
4.....	.....	.....
5.....	.....	.....
6.....	.....	.....
7.....	.....	.....
8.....	.....	.....
9.....	.....	.....
10.....	.....	.....
11.....	.....	.....
12.....	.....	.....



## ส่วนที่ 2 แนวทางการสนทนากลุ่ม

เกริ่นนำ ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการสนทนากลุ่ม กล่าวทักทาย แนะนำตัว อธิบายความเป็นมาของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม แจ้งการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และขออนุญาตบันทึกเสียง เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลไม่คลาดเคลื่อนและครบถ้วน

### ประเด็นการสนทนากลุ่ม

#### ด้านกระบวนการ

1. ขั้นตอนรูปแบบการสนทนา มีความเหมาะสมหรือไม่
2. ขั้นตอนรูปแบบมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกันเพียงใด
3. ขั้นตอนใดบ้างที่ควรปรับปรุง อย่างไรและด้วยเหตุผลใด
4. ขั้นตอนใดบ้างที่มีความสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

#### ด้านการนำไปใช้

1. เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงหรือไม่อย่างไร
2. มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างในการดำเนินการปฏิบัติตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของรูปแบบ
3. ในการดำเนินการตามรูปแบบมีขั้นตอนใดบ้างที่ควรปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และควรดำเนินการอย่างไร
4. ระยะเวลาในการดำเนินงานตามรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร
5. การดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบ สามารถตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร

### ด้านผลของการใช้รูปแบบ

1. ผลของการใช้รูปแบบมีประโยชน์อะไรบ้าง
2. การใช้รูปแบบส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะการสอนงานในสถานศึกษาหรือไม่
3. การใช้รูปแบบส่งเสริมให้มีการพัฒนางานการสอนของครูหรือไม่
4. ท่านรู้สึกอย่างไรต่อการใช้รูปแบบการสอนงานแบบ พีไอพีที

ปิดการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยสรุปประเด็นที่ได้จากการสนทนาแต่ละประเด็น ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของประเด็นที่สรุปและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมกล่าวอำลาและขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

**ภาคผนวก ข**

(รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ)

*Prince of Songkla University  
Pattani Campus*

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth interview)

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. นางอัสน๊ะ คำเจริญ    | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปะกาชะรัง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1 |
| 2. นายตอฮิรณ หะยีเลาะแม | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลยะรัง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 2          |
| 3. นายลูกมาน หะยีกาเล็ง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านจะเฒ่<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 3            |
| 4. นางนัยนา รอดแถม      | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหัวเขา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1          |
| 5. นายสว่าง ชินพงษ์     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านศาลาใหม่<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2        |
| 6. นางสาวยุพิน แสงสี    | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเขาพระ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3          |
| 7. นางรอยทรง การีอูมา   | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านกอตอดีอระ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1           |
| 8. นายอาชิ เพ็ญรดา      | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านซีเยาะ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2              |
| 9. นายจำลอง จันทร โชติ  | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านอัยฮอร์เวง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3          |

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นายอารีผืน เทพลักษณะ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1
2. นายถาวร หนูสงวน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเกาะเสือ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1
3. ว่าที่ร้อยตรีปพน มีสุข ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาหมน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1
4. นายวีรศักดิ์ ไชยเสน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาลีฮายร์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1
5. นายพุดพิงศ์ อนรรฆพรณ ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี  
ของร่างรูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. นายชาธิฟ สือณี ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านไทยรัฐวิทยา 10  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1
2. นายศิริ ทองชุม ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านพ้อมิ่ง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1
3. นางรัตนา ฅ ปัตตานี ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านราวอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1
4. นายชากริยา เจะโนะ ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านบางมะรวด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1
5. นางสาวจริยา นวลเอียด ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านตูเวาะ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ  
สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. นายอารีผิน เทพลักษณะ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1
2. นายนิยอ บาฮา ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3
3. นางรัตนา ณ ปัตตานี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านราวอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1
4. นายสว่าง ชินพงษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านศาลาใหม่  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2
5. นางนัยนา รอดแถม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหัวเขา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1
6. นางสาวอาฮิรีนา สะมะแอ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโหลง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2
7. นายมนตรี มะลี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสามัคคี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2
8. นายตอฮิรณ หะยีเลาะแม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลยะรัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 2
9. นางยามีละ สาแล๊ะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านตือกอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3
10. นายมิตร หะยีหามะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตูเตงวอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

**ภาคผนวก ค**

(รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้ร่างรูปแบบการสอนงาน)



### รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้ร่างรูปแบบการสอนงาน

1. โรงเรียนบ้านชูแตรทวอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1  
บริหารงานโดย นายมิตร หะยีหามะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
2. โรงเรียนบ้านศาลาใหม่  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2  
บริหารงานโดย นายสว่าง ชินพงษ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3. โรงเรียนบ้านตือกอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3  
บริหารงานโดย นางยามิ๊ะ สาเล๊ะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
4. โรงเรียนบ้านคูซงปาเย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1  
บริหารงานโดย นางสาวพาดิเมาะ อีเต ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
5. โรงเรียนอนุบาลยะรัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 2  
บริหารงานโดย นายคอฮิรัน หะยีเลาะแม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
6. โรงเรียนบ้านมือล่อ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 3  
บริหารงานโดย นางซูไฮลา จิตรบรรทัด ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
7. โรงเรียนบ้านโหลง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1  
บริหารงานโดย นางสาวอาฮิรีนา สะมะแอ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
8. โรงเรียนบ้านสามัคคี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2  
บริหารงานโดย นายมนตรี มะลี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
9. โรงเรียนบ้านตานะมะเราะ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3  
บริหารงานโดย นางพัชรี เจ๊ะและ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ง  
(สำเนาหนังสือ)



ที่ ศธ 0521.2.0702/ว324

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๑

14 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกทดลองใช้ร่างรูปแบบการสอนงาน  
(การสัมภาษณ์)

เรียน .....

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด  
2. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 เล่ม

ด้วยนางสาววันชาวีลา เบ็ญตาตะ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี อยู่ในระหว่างการ  
ดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” โดยมี ดร. เรชา ชูสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอทำการเก็บข้อมูลการวิจัยโดยการ  
สัมภาษณ์ความคิดเห็นของท่าน เพื่อพิจารณาคัดกรองตัวแปรและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ  
ประกอบการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการ  
สัมภาษณ์ในครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เรชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์  
ภาควิชาบริหารการศึกษา  
โทรศัพท์ 073 331301



ที่ ศธ 0521.2.07/ว.

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
181 ถนนเจริญประดิษฐ์  
ตำบลสุระมิถ  
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

1 กันยายน 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน

- |                  |   |             |
|------------------|---|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. เก้าโครงวิทยานิพนธ์                      | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 2. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 3. แบบประเมินคุณภาพความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี  | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 4. แบบประเมินพฤติกรรมในการสอนงานในสถานศึกษา | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 5. แบบสนทนากลุ่ม                            | จำนวน 1 ชุด |

ด้วยนางสาววันชาวีลา เบ็ญลาตะ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง  
“การพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดน  
ภาคใต้” โดยมี ดร. เรชา ชูสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้  
ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความ  
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน และให้ข้อเสนอแนะ  
ต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. เรชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

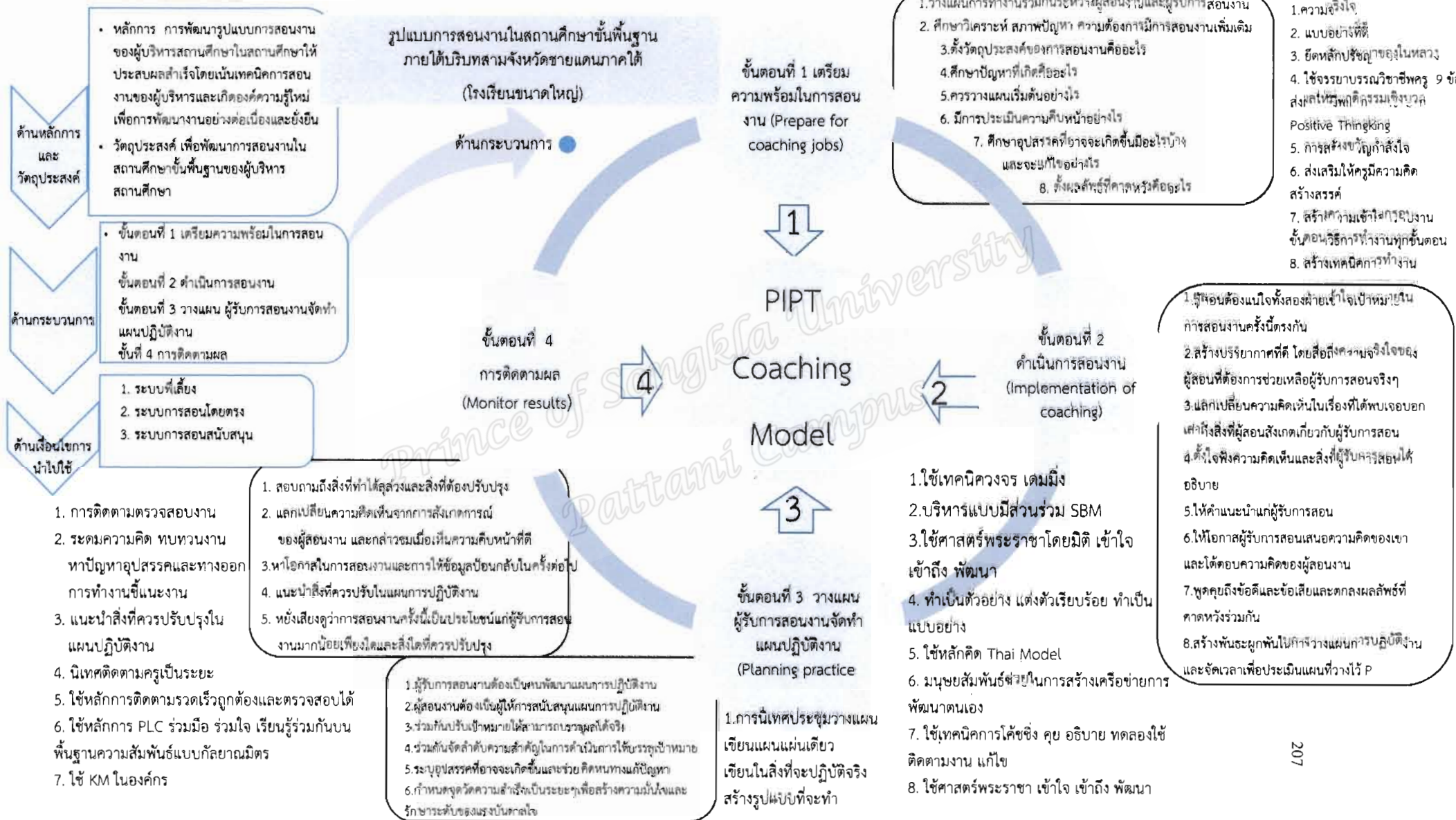
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

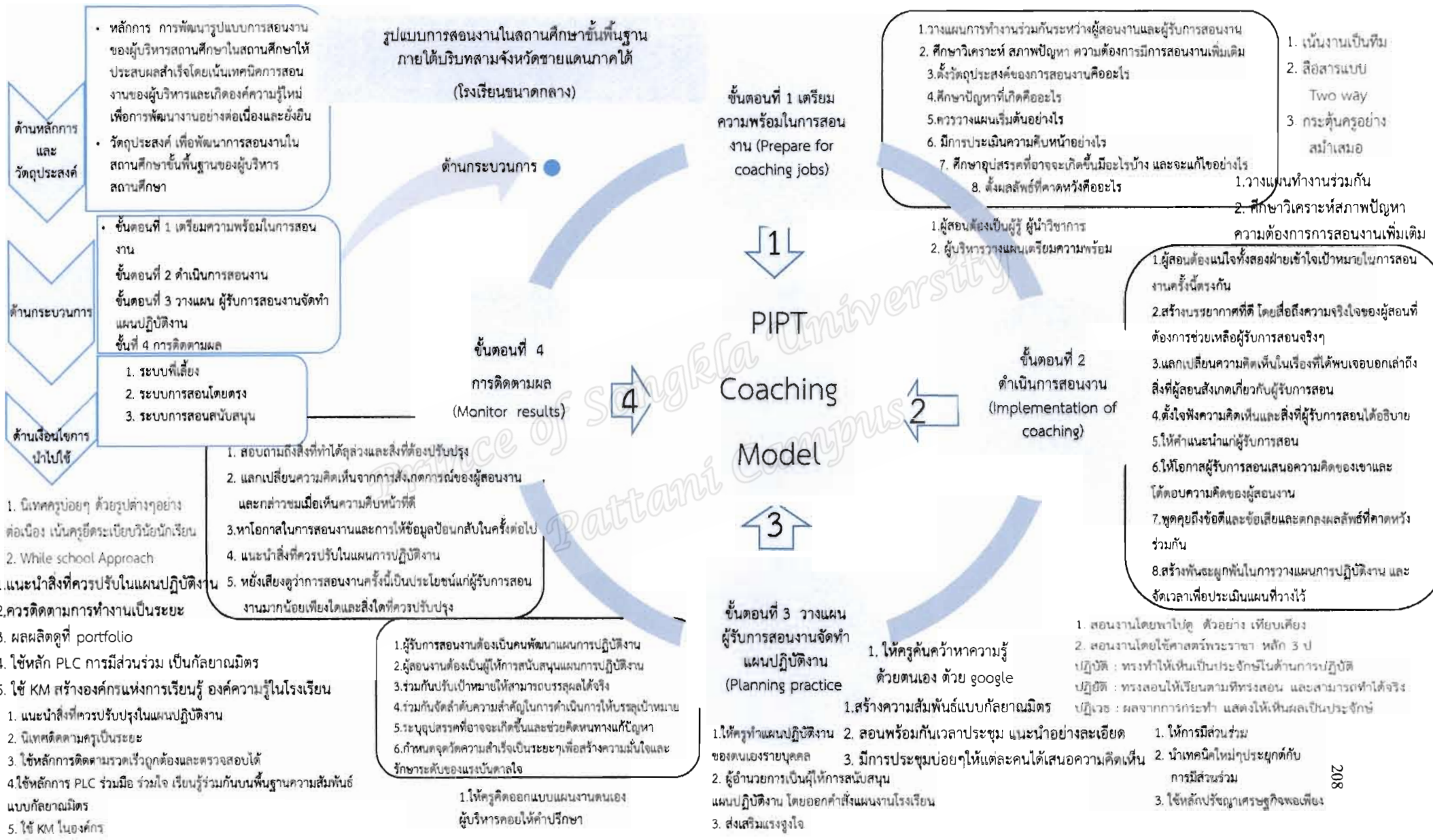
โทร ๐-๓๓๓๑-๓๕๒๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

## ภาคผนวก จ

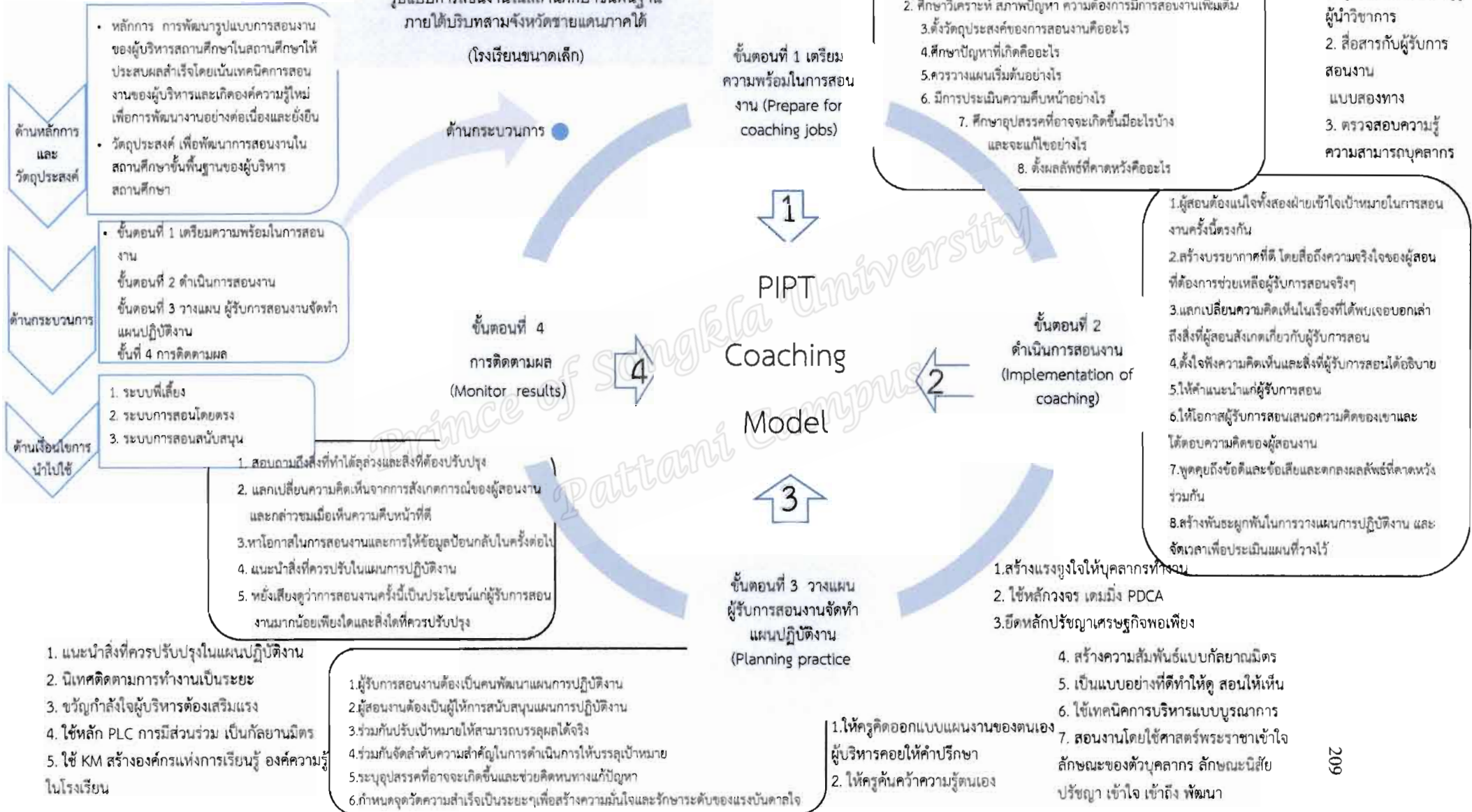
(รูปแบบการสอนงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก)

Prince of Songkla University  
Pattani Campus





รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้  
(โรงเรียนขนาดเล็ก)





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – ชื่อสกุล นางสาววันชาวีลา เบ็ญลาตะ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5620130009

## วุฒิการศึกษา

วุฒิ	สถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
กบ. (ครุศาสตร์บัณฑิต) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป	มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	2541
ศษ.ม. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี	2546

## ทุนการศึกษา

1. ทุนการศึกษาสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. ทุนอุดหนุนการค้นคว้าวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านตันหยง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี 1

## การตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงาน

วันชาวีลา เบ็ญลาตะ, และเรชา ชูสุวรรณ (2560). การบริหารจัดการระบบการสอนงานในสถานศึกษา  
 ขึ้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. เอกสารประกอบการ  
 ประชุมนำเสนอผลงานวิจัย การประชุมวิชาการทางการศึกษา The 6<sup>th</sup> PSU Education  
 Conference “Higher Education for Digital Citizenship towards Thailand 4.0” ณ ศูนย์  
 ประชุมนานาชาติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
 (วันที่ 20 ธันวาคม 2560)