

รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Coaching model in schools under the context

Of three southern border provinces

วันชาติลา เบ็ญลาเตะ¹

เรชา ชูสุวรรณ²

บทคัดย่อ

ผลการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างไรก็ตามการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นภารกิจที่ทำทนายของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู ในบทความนี้ได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดเบื้องต้น ความสำคัญของการสอนภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทฤษฎีระบบการสอนงาน หลักการสอนงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิผล การสอนงานโดยใช้แผนปฏิบัติการ และบทสรุป ซึ่งประเด็นทั้งหมดนี้มีความสำคัญกับนักการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการสอนงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการพัฒนาครูที่เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนในบริบทที่หลากหลาย ช่วยให้การจัดการศึกษามีความสอดคล้องกับความหลากหลายทางสังคม และส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในระยะต่อไป

คำสำคัญ : รูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิผล, ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

The coaching results of school administrators influence teachers' operation in schools. However, coaching in schools is a mission challenging the school administrators to solve the problem of teachers' teaching management. In this article, the basic concept, the importance of teaching in schools, the coaching system theory, the coaching principles in schools, the efficient coaching process, the coaching based on operational plan, and conclusion are presented.

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก, ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

²อาจารย์, ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

They are important for educators and concerned individuals who should have accurate knowledge and understanding in coaching in schools. The information are also useful for developing teachers by using the coaching process in schools as a way to improve teachers emphasizing on strengthening the capacity of teaching management in various context. This helps educational management conform to social diversity and results in the quality of learners in three southern border provinces afterward.

Keywords: coaching model in schools, efficient coaching process, under the context of
Three southern border provinces

บทนำ

นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ 2559 เรื่อง การส่งเสริมและยกสถานะของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในระบบการศึกษา จะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคม เป็นบุคลากรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม มีภูมิความรู้และทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ตลอดจนมีฐานะและคุณภาพชีวิตที่ดีสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2559 ข้อที่ (4) ยกย่องความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียน ที่สอดคล้องกับวิชาชีพ อีกทั้ง จุดเน้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2559 ข้อที่ (2) ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 1) ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงาน และ 4) องค์กร คณะบุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและสังคม

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาด้านการปฏิรูปครู พัฒนาระบบความก้าวหน้าของครู ฝึกอบรมครูอย่างเข้มให้มีคุณภาพ แต่การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาที่ผ่านมาต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ ส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้มี นโยบายในการพัฒนาครูแบบใหม่ซึ่งคาดว่าจะทำ

ให้การพัฒนาคูประสพผลสำเร็จและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในระยะต่อไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดโครงการพัฒนาคูที่เน้นการสร้างความเข้มแข็งของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนในบริบทที่หลากหลายของลักษณะและขนาดของโรงเรียนโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching ให้เป็นไปตามความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา ประสานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อร่วมเป็นคู่พัฒนา การจัดพัฒนาให้เน้นรูปแบบการพัฒนาฐานโรงเรียนในขณะปฏิบัติการสอน (On the job training) และให้มีระบบสนับสนุนในรูปแบบการ Coaching และ Mentoring โดยให้เน้นการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ ของความเป็นครู การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ตามแนวทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีชื่อโครงการว่า “โครงการพัฒนาคูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching และ Mentoring” และให้แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ออกแบบการวิจัยให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนั้นการสอนงาน จึงนับได้ว่า เป็นวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้ผลดีมาก ในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และเป็น การลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและถือเป็นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารอีกทางหนึ่ง เพราะนอกจากจะใช้ประสบการณ์แล้ว ยังต้องใฝ่รู้ ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เตรียมการสอนและได้ ทบทวนว่าประสบการณ์ใดเหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเรื่องใด รวมถึงทบทวนการทำงานในภาพรวมว่า ต้องการองค์ความรู้อะไร ประกอบการทำงานอีกด้วย แล้วจึงนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ เฉพาะด้านต่อไป

สำหรับบริบทในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยเป็นถิ่นที่อยู่ของชาวมุสลิมซึ่งถือเป็นชนกลุ่มน้อยในประเทศไทย แต่เป็นชนกลุ่มใหญ่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทิศทางนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องเริ่มด้วยความร่วมมือจากหลายฝ่ายโดยเฉพาะส่วน สำคัญที่มีอำนาจและหน้าที่โดยตรงกับการศึกษา คือ ฝ่ายรัฐที่ต้องมีความเอาใจจริงเอาใจและความจริงใจในการ สนับสนุนช่วยเหลือ ฝ่ายผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องมีความเข้าใจการบริหารจัดการการศึกษาและฝ่ายหน่วยงานที่ ดูแลการศึกษาทั้งในระดับพื้นที่หรือระดับส่วนกลาง สามส่วนนี้ต้องทำงานประสานกัน ด้วยการติดตามดูแล ปัญหาและความขาดแคลนที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีความพร้อมทั้งด้านกายภาพ และหลักสูตรที่เหมาะสมกับพื้นที่ และให้เกิดความสอดคล้องและเกิดการยอมรับด้วยความสมัครใจในการ จัดการศึกษา โดยรัฐต้องมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนที่จะเข้าไปช่วยเหลือและส่งเสริม พัฒนาระบบ การศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

จากประเด็นความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนตระหนักในความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการ พัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อแก้ปัญหาการ จัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้ บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ บทความนี้จึงได้นำเสนอความรู้ความเข้าใจในการสอนงาน (Coaching) และ จะเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาคูโดยใช้กระบวนการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้ บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในโอกาสต่อไป

ความสำคัญของการสอนภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสอนงาน (Coaching) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ให้คำปรึกษาเป็นผู้สอนงาน (Coach) ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับครูซึ่งเป็นผู้ถูกสอน (Coachee) ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาสอนงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน อีกทั้ง การสอนงาน (Coaching) เป็น เทคนิคที่สำคัญในองค์กร ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างรวดเร็วและเป็นผลให้บุคลากรในองค์กรเป็น บุคลากรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวจักรสำคัญที่นำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2548) ระบุว่าลักษณะการสอนงานจำแนกตามมิติความคิด ดังนี้ มิติที่ 1) เป็น กระบวนการไม่ใช่กิจกรรมที่ทำแล้วจบสิ้นไป แต่ต้องอาศัยความสม่ำเสมอและระยะเวลาในการสอนงานแต่ละ เรื่องเพื่อให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดการเรียนรู้ หล่อหลอมจนเป็นทักษะความชำนาญในเวลาที่เหมาะสม มิติที่ 2) เป็นเรื่องการ “ให้” ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติ ให้ค่อย ๆ ซึมซับอย่างเป็นธรรมชาตินุ่มนวล สบายใจทั้งสองฝ่าย ความสามารถค่อย ๆ เพิ่มระดับขึ้นเรื่อย ๆ จากที่ทำได้ เป็นทำได้และทำให้ดีกว่าเดิม แม้ว่างานนั้นจะมีระดับความยุ่งยากซับซ้อนเพียงใด มิติที่ 3) เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล หัวใจสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ความชำนาญนั้น ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว เมื่อเกิด ความรู้ความชำนาญแล้ว จะนำไปสู่ความเป็นทีมที่เก่งกาจนั่นเอง ภาพถ่ายที่สวยงามในกล้องดิจิทัลหรือเรื่อง คอมพิวเตอร์เกิดมาจากจุดย่อย ๆ แต่ละจุดเป็นจุดที่ดีและสมบูรณ์รวมกันเป็นภาพที่สร้างความงดงาม ประทับใจประจักษ์แก่สายตา และมิติที่ 4) เป็นการปฏิรูปการทำงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติในการทำงาน สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม อาศัยสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนสนใจใฝ่รู้ ฝึกฝนจน เชี่ยวชาญยอดเยี่ยมตามความหมายที่ตั้งไว้ เปรียบเหมือนประติมากรรมที่งดงามมีคุณค่า ที่เกิดขึ้นจากฝีมือของ ผู้ปั้นและวัตถุดิบชั้นดีมีคุณภาพมารวมกัน ลักษณะของการสอนงาน เป็นการทำหน้าที่หัวหน้างานได้สังเกตการณ์ ทำงานของลูกน้อง ณ พื้นที่ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงานจริงและเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชายังขาด ความรู้ ความ เข้าใจ ทักษะการทำงานในบางเรื่องหัวหน้างานจึงเข้าไปชี้แนะโดย ทดลองทำให้ดูเป็นตัวอย่าง อธิบายเพิ่มเติม แล้วให้ลูกน้องทำตามจนกระทั่งลูกน้องทำงานนั้นได้จริง การสอนงานจึงมีความสำคัญมากในกระบวนการผลิต และกล่าวโดยสรุปว่า ความสำคัญของการสอนงาน (Coaching) มีดังนี้ 1) ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอน งานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาในการทำงาน 2) การเรียนรู้ เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานทำ ให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง 3) การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและปลอดภัยได้ผลผลิตที่มี คุณภาพสม่ำเสมอและได้มาตรฐานเดียวกัน 4) ไม่เสียเวลาในการกลับไปแก้ไขงานที่ผิดพลาด และบกพร่อง 5) มี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน และ 6) ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับบุคคล เมื่อมีการเข้าออกจากราชการก็มีผู้สืบทอดงานได้

ทฤษฎีระบบการสอนงาน (Coaching)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการโค้ชที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการโค้ชซึ่ง ได้แก่ 1) แนวคิดการโค้ชทางปัญญา (Cognitive Coaching) ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ของอาจารย์ผู้สอนด้วย การสร้างความรู้และพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนให้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-directed learning) 2) แนวคิดการโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) ซึ่งเป็นกระบวนการที่อาจารย์จำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง โดยการเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้เห็นการปฏิบัติงานของกันและกัน มีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล มีการวิพากษ์การปฏิบัติงานของกันและกันด้วยวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันจะช่วยสร้างบรรยากาศทางวิชาการมากขึ้น ลดความตึงเครียด สร้างความพึงพอใจในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 3) แนวคิดการโค้ชแบบร่วมมือ (Collaborative Coaching) ซึ่งมีจุดเน้นที่การให้ความร่วมมือและความไว้วางใจกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช (Cope, 2004) อีกทั้ง การออกแบบระบบการสอนงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรประยุกต์ใช้แนวคิดการออกแบบระบบการสอน คือ แบบจำลองเชิงระบบ THE ADDIE Model ของ ครูส (Kruse, 2007 : 1) เป็นแบบจำลองที่ใช้วิธีการเชิงระบบ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ 2) ขั้นตอนการออกแบบ 3) ขั้นตอนการพัฒนา 4) ขั้นตอนการนำไปใช้ และ 5) ขั้นตอนการประเมินผล

หลักการการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

หลักการการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการดึงศักยภาพของผู้ถูกสอนงานด้วยการทำให้ผู้ถูกสอนตระหนักในความสามารถของตนเองในที่นี้ คือ ครูผู้สอน การให้ครูผู้สอนมีวิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีของตนเองนั้น ส่วนหนึ่งคือการปรับพฤติกรรมของครู ดังนั้น การจะปรับพฤติกรรมจึงจำเป็นที่จะต้องมีการทำให้บุคคลอื่นยอมรับและต้องการเปลี่ยนด้วยตนเอง และหลักการดำเนินการสอนงานในสถานศึกษามีทั้งแบบกลุ่ม (Group Coaching) หรือรายบุคคล (1:1 Coaching) ซึ่งมีหลักการดังนี้ 1) กำหนดหัวข้อ ตกลงในเรื่องผลลัพธ์/เป้าหมายที่ต้องการ แจ้งให้ครูทราบถึง บทบาทของผู้สอนงาน เพื่อให้เข้าใจในวิธีการระหว่างการสร้างขบวนการการเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินตัวเองของครู เพื่อสร้างความตระหนักรู้ และยอมรับในด้านที่เป็นจุดเด่นจุดแข็งของตนเอง 3) สร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้สอนงานและครู จากบทบาทที่ผู้สอนงานเป็นผู้สะท้อนความคิดและการประเมินสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวครูเองจนสามารถสร้างแนวทางและแผนการดำเนินงานของตัวเอง หรืออาจจะร่วมกันสร้างแนวทางการดำเนินการ (แผน) กิจกรรมต่าง ๆ และพิจารณาความคืบหน้าของผลลัพธ์ที่ต้องการว่าเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ 4) ดำเนินการสอนงาน (Coaching) ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ขั้นตอนนี้ ผู้สอนงานจะต้องใช้ทฤษฎีต่าง ๆ ความรู้แนวความคิดและประสบการณ์ตรงของตัวเองที่ได้สะสมมาในการฟัง (Listening) การตั้งคำถาม (Questioning) เพื่อสะท้อนความคิดของโค้ชและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ตลอดจนกระตุ้น จูงใจ (Motivate) ให้ครูดำเนินการตามแผนการตัวเองที่ได้กำหนดไว้ตรวจสอบความก้าวหน้าปรับปรุงแผนการตาม

ความเหมาะสม 5) การใช้แนวความคิดชื่นชมและเห็นคุณค่าในความสำเร็จ (Appreciative approach) สื่อสารในเชิงบวก เพื่อให้ถึงเป้าหมาย เป็นแนวทางที่จะช่วยในการปูพื้นฐานต่างๆ สำหรับการสอนงาน (Coaching) ที่ทำให้เห็นว่าสิ่งที่เหมาะสม เป็นที่ต้องการหรือจำเป็นเพื่อให้ครูสามารถไปถึงเป้าหมายได้ เมื่อนำมาใช้ในการสอนงานจะทำให้เกิดทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากครูสู่ทีมงาน

กระบวนการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิผล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อัญชลี ธรรมะวิสิฎฐ์ (2552) ได้เสนอการสอนงานในสถานศึกษา ควรมีดังนี้ 1) กำหนดระบบกระบวนการสอนงาน (Coaching) เป็นนโยบายหลักของสถานศึกษา ระดมความคิดของทีมงานการโค้ชชิ่งในสถานศึกษา เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ 2) ประชุมประเมินความต้องการจำเป็น ระบุความต้องการในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3) สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของสถานศึกษาให้มีความไว้วางใจ (Trust) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทำหน้าที่นิเทศสอนงาน และครูผู้รับการนิเทศสอนงาน 4) กำหนดใน (Job Description) ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นิเทศภายในให้ทำหน้าที่เป็น (Coach) 5) กำหนดเรื่องการสอนงาน (Coaching) เป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดและวัดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI : Key Performance Index) 6) ดำเนินการพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) 7) นำสู่การปฏิบัติ/พัฒนาต่อเนื่องตามตัวชี้วัดความสำเร็จ 8) นำเสนอผลงาน/เผยแพร่สู่สาธารณชน และสอดคล้องกับ โอบาร่าและเฮอรัลมีเนีย (2554) เสนอการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิผลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ 1. สร้างค่านิยมร่วม (Share value) ขั้นตอนความตกลงร่วมกันมีดังนี้ 1) สอบถามและกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่แตกต่าง 2) นำเสนอข้อเรียกร้อง 3) ตรวจสอบความเข้าใจ 4) ตรวจสอบข้อตกลง 5) หากสงสัยในข้อตกลงให้ย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 1 ใหม่และเริ่มต้นกระบวนการทั้งหมดอีกครั้ง และ 2. สร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ประกอบด้วย เป้าหมาย การวัดความสำเร็จ ตารางเวลาและตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่าผู้สอนงาน และผู้เรียนงานจะทำงานร่วมกันอย่างไร ประโยชน์ของการมีแผนปฏิบัติงานที่เป็นทางการคือ ทั้งสองฝ่ายรู้ชัดว่าได้รับการคาดหวังอะไร ภาระหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะพูดว่า “อ้าว นี่ไม่ใช่สิ่งที่ฉันคิดเอาไว้” เมื่อการสอนงานสิ้นสุดลง. สรุปได้ว่า เมื่อผู้สอนงานเริ่มการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สอนงานกับผู้รับการสอนงานต้องตกลงกันได้ถึงเป้าหมายของการสอนงาน ให้มั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันก่อนที่จะเริ่มอย่างเต็มตัว ต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าผู้รับการสอนงานเห็นประโยชน์ชัดเจนของเป้าหมายการสอนงานที่มีร่วมกัน เมื่อตัดกรณีการสอนงานที่ต้องทำในทันทีออกไปควรใช้แผนการปฏิบัติงานที่ตกลงกันทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อให้ได้ผลที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ แผนปฏิบัติงานเป็นการระบุเป้าหมายและการวัดความสำเร็จ รวมทั้งตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่าผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานจะทำงานร่วมกันอย่างไร และในฐานะที่เป็นผู้สอนงานจะต้องสื่อสารความคิดด้วยวิธีที่ผู้รับสามารถจับใจความและเห็นคุณค่าได้

การสอนงาน (Coaching) โดยใช้แผนปฏิบัติการ (Action Plane) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนปฏิบัติการหรือที่เรียกว่า “Action plan” เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและครูต้องมีแนวทางในการจัดทำแผนที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันและร่วมกันทำ สำหรับแนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ อีกทั้ง แนวคิดของการจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นผลของการแปลงความคิดในการจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่ผ่านกระบวนการคิดในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้ในแผนการทำงานประจำปีที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายและแผนหลักหรือแผนแม่บท (Master plan) ซึ่งแผนแม่บทนั้นเป็นแผนระยะยาวขององค์กรที่บ่งบอกทิศทางว่าองค์กรต้องการดำเนินการไปในทิศทางใด โดยมีแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นแผนระยะสั้นที่กำหนดขึ้นเป็นปีต่อปีในการช่วยขับเคลื่อนให้แผนระยะยาวประสบความสำเร็จ แผนปฏิบัติการจึงมีรายละเอียดที่ชัดเจนกว่าแผนกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ง่าย นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการ (Action plan) เป็นเครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ นั้น มีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของ เป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน ซึ่ง ณรงค์วิทย์ แสนทอง แห่ง HR center ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไว้ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ 1) เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ 2) เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า 3) เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน 4) เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน 5) เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า 6) เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 7) เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย 8) เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

ในส่วนแผนปฏิบัติการแบบใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางไว้ ดังนี้ 1) ทำให้ผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติทำงานได้สะดวกและมีระบบมากขึ้น เพราะองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการแบบใหม่นั้นมีรายละเอียดมาก และมีความเป็นเหตุเป็นผล 2) ทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมกำกับ และดูแลงานหรือโครงการสามารถเข้าใจรายละเอียดของแผนและตรวจสอบงานหรือโครงการได้ง่ายขึ้น ไม่เสียเวลามาก 3) ทำให้ผู้ติดตามและประเมินผลสามารถติดตามและประเมินผลแผนหรือประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะแบบฟอร์มมีความชัดเจน ซึ่งแต่ละช่องของแบบฟอร์มมีความสอดคล้องกัน 4) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการประหยัดเวลา และงบประมาณ เนื่องจากแผนปฏิบัติการแบบใหม่มีแบบฟอร์มที่ชัดเจนจึงทำให้ง่ายต่อการจัดทำแผน และเสียเวลาน้อยกว่าแผนปฏิบัติการที่ไม่มีแบบฟอร์ม แต่ให้เขียนรายละเอียดแบบพรรณนาความ 5) การวัดผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพราะมีตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้จริง 6) การกำหนดงานหรือโครงการตามแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ผู้กำหนดงาน หรือโครงการจะต้องคำนึงถึงดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) กล่าวคือ ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ หรือตัวแทนของหน่วยงานที่ร่วมวางแผน จึงจะทำให้โครงการ/ กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแบบใหม่ สามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้ทุกฝ่าย

จากที่กล่าวมาข้างต้นและจากการที่ผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้จะเห็นว่า การกำหนดแผนปฏิบัติการในรายละเอียดจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงกรอบหรือขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ช่วยทำให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงขอบเขตการทำงานว่า งานหรือกิจกรรมหลักที่มอบหมายให้ นั้น มีกระบวนการดำเนินงานที่ซับซ้อนมากน้อยอย่างไร นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการสามารถช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้าได้ จึงทำให้งานอื่น ๆ ที่รับผิดชอบไม่ติดขัด เพราะผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานไว้อย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบหรือบุคคลที่ทำหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานนั้นควรจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน เช่น แผนปฏิบัติการของงานพัฒนาบุคลากร ควรจะเป็นผู้อำนวยการหรือผู้จัดการในการกำหนดแผนปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารของแต่ละสายงานสามารถมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงไปช่วยจัดทำร่างแผนงานให้ก่อนได้ โดยผู้บริหารของสายงานนั้น ๆ จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบความเหมาะสมของรายละเอียดในแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นมา

บทสรุป

ผลประโยชน์ที่ได้รับการจากสอนงานนั้น อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. (2548) มีความคิดสอดคล้องกันว่า การสอนงานถือว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและพนักงานที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังความต้องการของพนักงานและใช้เป็นช่องทางในการสอบถามปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานรวมทั้งเป็นโอกาสอันดีในการที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันการสอนงานที่ถูกต้องจะเกิดทำประโยชน์โดยตรงต่อตัวพนักงานเองต่อหัวหน้างานและต่อองค์กร ดังนั้น การสอนงานจึงนับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับและเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและถือเป็นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารอีกทางหนึ่งเพราะนอกจากจะใช้ประสบการณ์แล้วยังต้องใฝ่รู้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเตรียมการสอนและได้ทบทวนว่าประสบการณ์ใดเหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเรื่องใดรวมถึงทบทวนการทำงานในภาพรวมว่าต้องการองค์ความรู้อะไรประกอบการทำงานอีกด้วยแล้วจึงนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเฉพาะด้านนั้น ๆ ต่อไป

โดยความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน คิดว่าการสอนงาน (Coaching) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ทั้งสองฝ่ายระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานต้องให้ความสำคัญอย่างมากกับการสอนงานในสถานศึกษา และในบางครั้งผู้สอนงานอาจจะมอบหมายให้ผู้อื่นทำการสอนงานแทนได้ แต่สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง คือบรรยากาศของการสอนงานในเชิงสังคมและจิตวิทยา โดยทั่วไปการสอนงานจะให้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้างานสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม โดยทั้งสองฝ่ายให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ครูที่เรียนรู้งานมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการสอนงานและครูต้องมีแรงจูงใจในการเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ งานทุกงานมีระยะที่เป็นการทดลองที่เราจะพยายามทำและสังเกตผลว่าออกมาอย่างไร แม้ว่าความพยายามครั้งแรกของเราจะได้ผลลัพธ์ออกมาดี แต่การสอนงานเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมั่นใจและรู้สึกว่ายากในครั้งแรก อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะผิดพลาดได้ แต่ก็จะเป็นเรื่องที่ย่างขึ้นเมื่อเรามีประสบการณ์มากขึ้น และทักษะการสอนงานเป็น

เช่นเดียวกันกับทักษะอื่น ๆ ที่ต้องอาศัยการฝึกฝน เราควรจะสอนงานให้แก่ครูผู้รับการสอนทุกครั้งเมื่อมีโอกาส เพื่อฝึกฝนทักษะการสอน ในฐานะเป็นผู้สอนงานจะต้องสื่อสารความคิดด้วยวิธีที่ผู้รับสามารถจับใจความ และเห็นคุณค่าได้ มีการวางแผนการติดตามผลการสอนงานให้เหมาะสม การติดตามผลสามารถป้องกันการ ผิดพลาดจากการสอนงาน สามารถกระตุ้นการเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับปรุงครูอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

การสื่อสารแห่งประเทศไทย. เทคนิคการนิเทศ : การสอนงาน (Coaching). (ออนไลน์) 2552 (อ้างเมื่อ 1 มกราคม 2559). จาก [https:// panchalee.wordpress.com/2009/07/27/coaching](https://panchalee.wordpress.com/2009/07/27/coaching)

दनिय तेयनपुठ. การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรโดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ. กรุงเทพฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด, 2545.

ทศนา แชมมณี. ศาสตร์การสอน. พิมพ์ครั้งที่ 6 , กรุงเทพฯ : ด่านสุทธาการพิมพ์, 2550.

ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.

พิมพ์ครั้งที่ 5 , กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

นลินี ธนสันติ. รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บริหารสายสนับสนุน

ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548.

ประสาธ นื่องเฉลิม. วิจัยการเรียนรู้การสอน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2556.

พรรณี ลีกิจวัฒน์. วิธีการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิน เซอร์วิส ซัพพลาย, 2554.

วิธีการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิน เซอร์วิส ซัพพลาย, 2557.

พิชัย สิทธิพัฒน์ไพบุลย์. ผู้จัดการฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2543.

แม่คมานัส แพตต์ดี. เทคนิคการสอนงาน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2552.

แม่คอาร์เดล, เกร็ อี. เอช. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ปีเปอร์ทบุ๊กส์, 2546.

มัดชูโอ อาร์คีฮิต. สอนลูกน้องให้เก่งและเป็นงาน. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), 2555.

วชิรา เครือคำอ้าย. การพัฒนารูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนา

สมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดของนักเรียนประถมศึกษา.วิทยานิพนธ์ปริญญา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ภาควิชาหลักสูตรและการนิเทศบัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

วัชรรา เล่าเรียนดี. การนิเทศการสอน: Supervision of Instruction. พิมพ์ครั้งที่ 4. นครปฐม:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

วัฒนา พัฒนพงศ์. “ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แบบองค์รวม”. วารสารพัฒนา

บริหารศาสตร์. 42 (ฉบับพิเศษ) (เมษายน 2545), 33-90.

ไอบาร่าและเฮอร์มีเนีย. การสอนงาน ปรัชญาและดูแล. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2554.