

สภาพการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาการสอนงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ Operational Conditions and Coaching Development Guidelines of the Schools in Three Southern Border Provinces

วันชาวีลา เบ็ญลาเตะ^{1*}, เรชา ชูสุวรรณ¹, เอกกรินทร์ สังข์ทอง¹, และ นิเลาะ แวอุเซ็ง²
Wanzaveela Benlateh^{1*}, Recha Choosuwan¹, Ekkarin Sungtong¹, and Niloh Wae-u-seng²

¹ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
¹Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

²คณะวิทยาศาสตร์อิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
²Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus

*ติดต่อผู้เขียน sangmanee_n@hotmail.com

ส่งบทความ 30 เมษายน 2562 | แก้ไข 1 มิถุนายน 2562 | ตอรับ 17 มิถุนายน 2562 | เผยแพร่ 1 เมษายน 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ขอบเขตของการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 โรงเรียน จำนวน 15 คน และครูจำนวน 15 คน รวมทั้งหมด จำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี นราธิวาส และยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเลือกแบบเจาะจง วิถีเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการระบบการสอนงาน มี 2 ด้าน คือ (1) ด้านทรัพยากรบุคคล มี ผู้บริหารและหัวหน้างานต่าง ๆ เป็นผู้สอนงาน และครูผู้สอนเป็นผู้รับการสอนงาน (2) ด้านกระบวนการสอนงานในสถานศึกษา คือ สร้างความเข้าใจรอบการทำงาน ขั้นตอนวิธีการ สร้างเทคนิคการทำงาน การติดตามตรวจสอบงาน ระดมความคิด ทบทวนงาน หาปัญหาอุปสรรคและทางออกการทำงาน ซึ่งแนะนำโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง 2) แนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มี 2 ด้าน คือ (1) ด้านทรัพยากรบุคคล คือ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการสอนงาน มีความจริงจัง จริงใจในการสอนงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้บริหารสอนงานโดยพยายามให้ครูผู้สอนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้บริหารกระตุ้นสม่ำเสมอ สอนงานโดยพาไปดูตัวอย่างหลาย ๆ สถานที่ จำนวนครั้งในการนิเทศของผู้บริหาร ด้วยรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง การเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ดู สอนให้เห็น ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอน หัวหน้าฝ่ายงานทั้ง 4 ฝ่ายงานได้รับการฝึกอบรมด้านความรู้และเทคนิคการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง (2) ด้านกระบวนการสอนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ผู้บริหารต้องใช้การบริหารแบบบูรณาการ สอนงานแบบกัลยาณมิตร การสร้างเครือข่ายการพัฒนาตนเอง การใช้เทคนิคการสอนแนะ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการสอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ว่าสภาพปัจจุบันในการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งมองด้านทรัพยากรบุคคล โดยส่วนใหญ่ทางโรงเรียนมีการแต่งตั้งคำสั่งผู้รับผิดชอบ 4 ฝ่ายงาน คือ งานวิชาการ งานบริหารงานทั่วไป งานบุคคล และงานงบประมาณ ซึ่งทั้ง 4 ฝ่ายงานนี้มีหัวหน้างานซึ่งทำหน้าที่สอนงานในสถานศึกษาและรับการสอนงานจากผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้กระบวนการสอนงานมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนเพื่อให้ครูผู้สอนมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะความสามารถเฉพาะตัว เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มากที่สุด ใช้กระบวนการชี้แนะงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง และแนวทางการพัฒนาการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พยายามให้ครูพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นสม่ำเสมอ นิเทศครูป้อย ๆ ด้วยรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ใช้หลักการมีส่วนร่วมของคณะครูเป็นหลัก ใช้แบบกัลยาณมิตร ใช้หลักการตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เน้นมีพฤติกรรมเชิงบวก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การสร้างขวัญกำลังใจ มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ: ระบบการสอนงาน, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, จังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

This research aimed at investigating the coaching conditions of the schools in three southern border provinces and finding out coaching system development guidelines of the schools in three southern border

provinces. The important data was given by 15 school administrators from 15 schools and 15 teachers who were specifically chosen from coaching teachers in each school. The data was collected by in-depth interviews based on semi-structured interview and analyzed by the method of content analysis.

It was found that coaching system management conditions consisted of 2 aspects. The first aspect was human resource. The administrators and the heads of departments were coaches and the teachers were coaches. The second aspect was coaching process in the schools, namely creating understanding in framework and procedure, creating working techniques, following and examining tasks, brainstorming, revising tasks, finding problems or obstacles and solving them for working, advising how to work based on mentoring system. Furthermore, there were 2 ways of coaching system development guidelines of the schools in three southern border provinces. For human resource, the school administrators should be encouraged to have knowledge, have coaching competence, and be serious and sincere in coaching. The school administrators had academic leadership. They coached the teachers by trying to let the teachers learn by themselves and urged them regularly. The school administrators coached the teachers by taking them to different places to see examples. They often supervised with many patterns continuously. They behaved as a good model, doing and teaching clearly. The teachers and the heads of 4 departments should be encouraged to have training about knowledge and coaching techniques based on mentoring system. For coaching process of the schools in three southern border provinces, the school administrators had to use integrated administration, coach as a true friend, build one's self development network, use advising techniques, encourage staffs to get trained and coached by mentoring system in the schools. The result of this research showed that the coaching conditions and perspective on the human resource in many schools have mainly appointed person in charge into 4 departments which of the following are academic department, general administration subdivision, personnel department and budget department. The heads of 4 departments have responsibilities to teach students and receive training from administrators. In order that, teachers will enhance their teaching competency, knowledge development, unique ability, and team work skill by using mentoring system and coaching system development guidelines. Moreover, the administrators should stimulate teachers for self-development regularly, supervise them with many patterns continuously, such as the principle of participation, workmate concept, and taking His Majesty King Bhumibol Adulyadej advised "understand, reach out, and develop". Besides, teacher will be able to increase their positive behaviors to be generous one and develop self-improvement network with boost morale and human relation in workplace.

Keywords: coaching system, elementary school, southern border provinces

■ บทนำ

นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ 2559 เรื่อง การส่งเสริมและยกสถานะของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในระบบการศึกษา จะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคม เป็นบุคลากรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม มีภูมิความรู้และทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ตลอดจนมีฐานะและคุณภาพชีวิตที่ดีสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ยุกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียน ที่สอดคล้องกับวิชาชีพ อีกทั้งจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 1) ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสาร มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงาน และ 4) องค์กร คณะบุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและสังคม

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษา ด้านการปฏิรูปครู พัฒนาระบบความก้าวหน้าของครู ฝึกอบรมครูอย่างเข้มให้มีคุณภาพ แต่การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาที่ผ่าน มาต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ ส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้มีนโยบายในการพัฒนาครูแบบใหม่ซึ่งคาดว่าจะ ทำให้การพัฒนาครูประสบผลสำเร็จและส่งผลกระทบต่อคุณภาพ ผู้เรียนในระยะต่อไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้จัดโครงการพัฒนาครูที่เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็ง ของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนในบริบทที่หลากหลาย ของลักษณะและขนาดของโรงเรียนโดยใช้กระบวนการ สร้างระบบพี่เลี้ยง coaching ให้เป็นไปตามความต้องการ จำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา ประสานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อร่วมเป็นคู่พัฒนา การจัดการพัฒนาให้เน้นรูปแบบการพัฒนาฐานโรงเรียนในขณะ ปฏิบัติการสอน (on the job training) และให้มีระบบสนับสนุน ในรูปแบบการ coaching และ mentoring โดยให้เน้นการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ ของความเป็นครู การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ตามแนวทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีชื่อโครงการว่า “โครงการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง coaching และ mentoring” และให้แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาได้ออกแบบการวิจัยให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนั้นการสอนงาน จึงนับได้ว่า เป็นวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งได้ผลดีมาก ในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็น ต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและถือเป็นการพัฒนา ตนเองของผู้บริหารอีกทางหนึ่ง เพราะนอกจากจะใช้ ประสบการณ์แล้ว ยังต้องไฝ่รู้ ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เตรียมการสอนและได้ทบทวนว่าประสบการณ์ใดเหมาะสมใน การแก้ไขปัญหาเรื่องใด รวมถึงทบทวนการทำงานในภาพ รวมว่าต้องการองค์ความรู้อะไร ประกอบการทำงานอีกด้วย แล้วจึงนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเฉพาะ ด้านต่อไป

การจัดการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีชาวไทยมุสลิมกว่า ร้อยละ 80 อาศัยอยู่ มีความเป็นพหุวัฒนธรรม มีความแตกต่างในเรื่องของภาษา และวัฒนธรรม ทำให้การจัดการศึกษาในพื้นที่ยังไม่บรรลุ เป้าหมาย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้

พยายามดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจังตลอดมา การดำเนินงาน ได้ผลดีพอสมควร แต่ค่อนข้างช้าและอยู่ในวงจำกัดอาจเป็น เพราะสาเหตุจากเหตุการณ์ความไม่สงบ จากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาต้องปรับวิธีคิดใหม่ และปรับ บทบาทและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูตาม สถานการณ์ สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการ ระบบการสอนงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน ทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคคลและ งานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ และตรงกับความต้องการของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงได้มีแนวคิด ที่ศึกษาระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูล สำคัญต่อการพัฒนาระบบการสอนงานของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

■ วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสอนงานของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

■ วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ขอบเขต ของการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 โรงเรียน จำนวน 15 คน และครูจำนวน 15 คน รวมทั้งหมด จำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด ปัตตานี นราธิวาส และยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเลือก แบบเจาะจง และกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย แนวคิด กระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทฤษฎีการ บริหารโรงเรียนเชิงระบบ นโยบายการสอนงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และบริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ชื่อที่สมมติ (pseudonym) แทนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1 คือ ศึกษาสภาพการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเด็นที่ 2 คือ ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กำหนดขอบเขตของข้อคำถามตามตัวแปรที่ศึกษา และสร้างแบบสัมภาษณ์และนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เป็นที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไข ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตของการวิจัยที่กำหนด การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ทำการสัมภาษณ์รายบุคคลโดยตรง (face-to-face) การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) โดยเน้นการศึกษาจากประสบการณ์ตรง ใช้คำถามอย่างเปิดกว้างและสร้างความสัมพันธ์ (rapport) ผู้วิจัยแนะนำตัวตามบทบาทที่กำหนด โดยการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความประทับใจ ไว้วางใจ และกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม และสัมภาษณ์ ณ สถานศึกษาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติงานอยู่ หรือสถานที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสมบนพื้นฐานของความปลอดภัย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นการอิงกรอบแนวคิด ทฤษฎี ชาย โปธิสิตา (2556) กล่าวว่า มีกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) อ่านและจับประเด็น: อ่านข้อมูลดิบอย่างละเอียด จนกระทั่งเข้าใจและจับประเด็นหลัก ๆ ได้ 2) เปลี่ยนประเด็นเป็นรหัส: เปลี่ยนประเด็นหลักเหล่านั้นให้เป็นรหัส 3) จัดกลุ่มข้อมูล: แยกแยะจัดกลุ่มข้อมูล รวมทั้งเชื่อมโยงข้อมูลที่สามารถจับกลุ่มสาระ (ความหมาย) หรือแนวคิด (concept) 4) เชื่อมโยงแนวคิด: เชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อหาแบบแผนความสัมพันธ์แนวเรื่อง (theme) หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น 5) ขยายความเชื่อมโยง: ขยายขอบข่ายของความเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นภาพรวมของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ศึกษา 6) หาความหมาย: ตีความและหาความหมายหรือคำอธิบายของแบบแผนความสัมพันธ์/ปรากฏการณ์เหล่านั้น 7) หาข้อสรุป: หาข้อสรุปที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์ตีความและการหาความหมายจากการวิจัย ผู้วิจัยสร้างความน่าเชื่อถือ

ของข้อมูลผู้วิจัยแลกเปลี่ยนหรืออภิปรายความคิดกับเพื่อนนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ (peer debriefing)

■ สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการพัฒนาระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น ผลการวิจัยมีตัวอย่างคำพูดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังต่อไปนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่คนที่ 1

- 1) ด้านทรัพยากรบุคคล
“ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน”
“ผู้รับการสอนงาน คือ ครูผู้สอนและหัวหน้า”
- 2) ด้านกระบวนการสอนงาน
“สร้างความเข้าใจกรอบการทำงาน”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่คนที่ 2

- 1) ด้านทรัพยากรบุคคล
“สร้างความเข้าใจระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน”
“ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน”
“ผู้รับการสอนงาน คือ ครูผู้สอนและหัวหน้างาน”
- 2) ด้านกระบวนการสอนงาน “สร้างความเข้าใจกรอบงานขั้นตอนวิธีการทำงานทุกขั้นตอน”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางคนที่ 1

- 1) ด้านทรัพยากรบุคคล
“ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน”
“ผู้รับการสอนงาน คือ ครูผู้สอนและหัวหน้างาน”
“สอนงาน 4 ฝ่ายงาน แบ่งฝ่าย ให้งานกับหัวหน้างานก่อนสอนงานโดยตรงตัวต่อตัวให้แบบที่ถูกต้องชี้แนะ คั่นคว้า หาข้อมูล ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ”
- 2) ด้านกระบวนการสอนงาน “การมีส่วนร่วมของคณะครูเป็นหลัก”
“เทคนิคใหม่ ประยุกต์กับการมีส่วนร่วม”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางคนที่ 2

- 1) ด้านทรัพยากรบุคคล
“ทำเป็นแบบอย่าง”

2) ด้านกระบวนการสอนงาน “ทำความเข้าใจให้เป็นแนวเดียวกัน ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง ใช้เทคนิคการโค้ชซึ่งคอย อธิบาย ทดลองใช้ ติดตามงาน แก้ไข นิเทศ ประชุมวางแผน เขียนแผนแผนเดียว เขียนในสิ่งที่ปฏิบัติจริง สร้างรูปแบบที่จะทำ ใช้หลักการ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 1

- 1) ด้านทรัพยากรบุคคล
“ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน
“ผู้รับการสอนงาน คือ ครูผู้สอนและหัวหน้างาน”
- 2) ด้านกระบวนการสอนงาน

“การมอบงาน ดูคนให้เหมาะกับงาน ติดตามประเมินผล งานจะสำเร็จได้ ต้องประชุมให้บ่อย แก้ปัญหาได้ ถ้าครูทำงานไม่ถูกต้องผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะเพื่อแก้ไขงาน และครูปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ติดตามให้กำลังใจเพื่องาน เป็นระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 2

- 1) ด้านทรัพยากรบุคคล
“ผู้สอนงาน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน”
“ผู้รับการสอนงาน คือครูผู้สอนและหัวหน้างาน”
- 2) ด้านกระบวนการสอนงาน

“ไม่มีรูปแบบตายตัว ใช้แบบที่สอนน้องกัลยาณมิตร ติดตามงาน ขณะเราได้ให้ความรู้ไม่ใช้การตำหนิ เสนอแนะให้ทางเลือก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สืบค้นข้อมูล”

สรุปผลการวิจัยข้อที่ 1 สภาพการพัฒนาระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 ด้านทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหาร เป็นผู้สอนงาน และหัวหน้างานต่าง ๆ เป็นผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน ส่วนครูผู้สอนเป็นผู้รับการสอนงาน โดยส่วนใหญ่ทางโรงเรียนมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 4 ฝ่ายงาน คือ งานวิชาการ งานบริหารงานทั่วไป งานบุคคล และงานงบประมาณ เป็นผู้สอนงานให้ครูผู้สอน และครูผู้สอนเป็นผู้รับการสอนงาน

1.2 ด้านกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ สร้างความเข้าใจรอบการทำงาน ขั้นตอนวิธีการ สร้างเทคนิคการทำงาน การติดตามตรวจสอบงาน ระดมความคิด ทบทวนงาน หาปัญหาอุปสรรค และทางออก

การทำงาน ชี้แนะงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลองเชิงระบบ The ADDIE Model ของ Kruse (2007) เป็นแบบจำลองที่ใช้วิธีการเชิงระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ 2) ขั้นตอนการออกแบบ 3) ขั้นตอนการพัฒนา 4) ขั้นตอนการนำไปใช้ 5) ขั้นตอนการประเมินผล และแนวทางการโค้ชทางปัญญา (cognitive coaching) (Costa & Robert, 2002) ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ของอาจารย์ผู้สอนด้วยการสร้างความรู้และพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนให้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และสอดคล้องกับแนวทางการโค้ช แบบร่วมมือ (collaborative coaching) ซึ่งมีจุดเน้นที่การให้ความร่วมมือและความไว้วางใจกันระหว่างโค้ชและผู้รับการโค้ช (Cope, 2004)

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ ระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยมีตัวอย่างคำพูดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 1

- 1) แนวทางการพัฒนาการสอนงาน
“ให้มีพฤติกรรมเชิงบวก positive thinking เอื้อเพื่อเอื้อแก่ การสร้างขวัญกำลังใจ”
- 2) กระบวนการสอนงาน
“มนุษยสัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ คนที่ 2

- 1) แนวทางการพัฒนาการสอนงาน
“สร้างความเข้าใจรอบงาน ขั้นตอนวิธีการทำงาน ทุกขั้นตอน”
- 2) กระบวนการสอนงาน
“สร้างเทคนิคการทำงาน และการติดตามตรวจสอบงาน”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 1

- 1) แนวทางการพัฒนาการสอนงาน
“เอื้อเพื่อเอื้อแก่ การสร้างขวัญกำลังใจ”
- 2) กระบวนการสอนงาน
“ทำความเข้าใจ ให้เป็นแนวเดียวกัน ชี้แนะ

เป็นที่เลี้ยง ใช้เทคนิคการโค้ชซึ่ง คุษ อธิบาย ทดลองใช้ ติดตามงาน” แก๊ซ นิเทศ ประชุมวางแผน เขียนแผน แผนเดียว เขียนในสิ่งที่ปฏิบัติจริง สร้างรูปแบบที่จะทำ ใช้หลักการ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง คนที่ 2

1)แนวทางการพัฒนาการสอนงาน

“ให้มีพฤติกรรมเชิงบวก (positive thinking) เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การสร้างขวัญกำลังใจ”

2)กระบวนการสอนงาน

“มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 1

1)แนวทางการพัฒนาการสอนงาน

“เราเป็นครู ผู้ปกครองก็เป็นเจ้านายเรา ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรางานบางอย่างครูไม่เข้าใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ”

2)กระบวนการสอนงาน

“การสร้างขวัญกำลังใจ”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก คนที่ 2

1)แนวทางการพัฒนาการสอนงาน

“การสร้างขวัญกำลังใจ มนุษย์สัมพันธ์”

2)กระบวนการสอนงาน

“นิเทศติดตาม นิเทศทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่าง”

สรุปผลการวิจัยข้อที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ ระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.1 ด้านทรัพยากรบุคคล

แนวทางการพัฒนา คือ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการสอนงาน มีความจริงจัง จริงใจในการสอนงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านวิชาการ ผู้บริหารสอนงานโดยพยายามให้ครูผู้สอนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้บริหารกระตุ้นสม่ำเสมอสอนงานโดยพาไปดูตัวอย่างหลายๆ สถานที่ ผู้บริหารนิเทศบ่อยๆ ด้วยรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ดู

สอนให้เห็น ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอน หัวหน้าฝ่ายงานทั้ง 4 ฝ่ายงานได้รับการฝึกอบรมด้านความรู้และเทคนิคการสอนงานด้วยระบบที่เลี้ยง

2.2 ด้านกระบวนการสอนงานในสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนา คือ ควรใช้เทคนิคการ coaching คุษ อธิบาย ทดลองใช้ ติดตามงาน แก๊ซ ควรใช้เทคนิคการนิเทศ ประชุมวางแผน เขียนแผนแผนเดียว เขียนในสิ่งที่ปฏิบัติจริง สร้างรูปแบบที่จะทำ ใช้หลักการตามพระราชดำรัสของพระองค์ท่าน รัชกาลที่ 9 “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ใช้หลักการ THAI model ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน 4 ฝ่ายงาน มีพฤติกรรมเชิงบวก เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การสร้างขวัญกำลังใจ มนุษย์สัมพันธ์ช่วยในการสร้างเครือข่าย ในการพัฒนาตนเอง ใช้เทคนิค 4 ช ได้แก่ เช้ค: ตรวจสอบความรู้ความสามารถบุคลากร ชวน: สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงาน ช่วย: ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ชม: ให้กำลังใจ ในรูปแบบต่างๆ ใช้เทคนิคแบบกัลยาณมิตรให้การสอนงานแบบพี่สอนน้อง ใช้วงจรเดมมิ่ง PDCA ใช้การบริหารแบบบูรณาการ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความไว้วางใจ มีความรู้ มีความอดทน ใช้ทรัพยากรแบบเศรษฐกิจพอเพียง ความจริงใจระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน ใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการ

■ อภิปรายผล

การสอนงานเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือบุคคลที่เป็นลูกน้องของตน เรียกว่า ผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น coach สามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง (top management level) เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา ระดับกลาง (middle management level) เช่น ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้าฝ่าย และระดับต้น (low management level) เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้รับการสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มงานเดียวกัน เรียกว่า “Coachee” การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้างานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว (personal attributes) ในการทำงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (collaborative) ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ทั้งนี้การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (individual performance) ในปัจจุบันนี้การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ

ของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในฐานะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา มีนโยบายให้สถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพทั้งภายในให้สถานศึกษาดำเนินการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ข้อที่ 3 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ ให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การจัดระบบบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถจัดระบบบริหารโดยอาศัย แนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานวิจัยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ใช้เทคนิคการบริหาร และการจัดการให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การใช้วงจรการพัฒนาคุณภาพ (PDCA): plan do check act ของเดมิ่ง (deming cycle) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (TQM) การจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาควรจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการแบ่งงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้การบริหารงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาไม่ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดผู้รับผิดชอบงานที่เหมาะสม เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มากที่สุด ดังนั้นครูผู้สอนทุกคนจึงต้องมีแผนการทำงานของตนเองควบคู่กับแผนการสอนด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ มีการปรับปรุงงานทันที

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Franey (2013) เรื่อง โค้ชครูในการเรียนการสอน: พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำทางวิชาการในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา บทบาทผู้อำนวยการโรงเรียนได้เปลี่ยนจากเดิมมุ่งเน้นการบริหารจัดการโรงเรียน มุ่งเน้นใหม่ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำการสอน เป็นหน้าที่กับการปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของครู มีหลายหลักสูตรที่ได้ใช้วิธีการใหม่ที่สนับสนุนทีมโรงเรียนผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทักษะการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเชิงคุณภาพนี้ คำนึงถึงเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ คำถามการวิจัย คือ (ก) ทักษะการสอนงานสนับสนุนความเป็นผู้นำเป็นอย่างไร

(ข) ปัจจัยอะไรที่ท้าทายการพัฒนาทักษะการสอนสำหรับผู้นำ (ค) สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการโค้ชนี้ การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษามุมมองของผู้นำโรงเรียนในการเป็นผู้นำการเรียนการสอน และวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้นำโรงเรียนและการวิเคราะห์เอกสารแนวคิดจากผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดการเรียนการสอนภาวะผู้นำ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า โปรแกรมนี้ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนที่ต้องการใช้โปรแกรมนี้ และสอดคล้องกับ วัชราน เล่าเรียนดี (2552) เรื่อง การนิเทศการสอน และ ธัญพร ชื่นกลิ่น และ วัชราน เล่าเรียนดี (2555) วิจัยเรื่อง “พัฒนารูปแบบการโค้ช เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) พัฒนารูปแบบการโค้ช เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข และ 2) ตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ของรูปแบบการโค้ชที่พัฒนาขึ้น ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยและพัฒนาเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการโค้ชที่ได้รับการพัฒนาถูกเรียกว่า รูปแบบการโค้ชพีพีซีอี ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (1) หลักการและวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้โดยเน้นการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (2) กระบวนการ 4 ระยะ คือ การเตรียมการ การวางแผน การปฏิบัติการโค้ช และการประเมิน ผลการโค้ชและสอดคล้องกับงานวิจัย อรุณา ทนงค์ (2545) วิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้นในธนาคารแห่งประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสอนงาน มีดังนี้ ผู้บริหารสายงานหลัก สอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน จึงให้อิสระแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ มีการสร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลารับฟังปัญหา สอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเอง ประเมินผลด้วยการสังเกต ผู้บริหารสายงานสนับสนุนสอนงานเพื่อให้มีความรู้ในงานจึงรับฟังปัญหาและให้ข้อเสนอแนะสร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลารับฟังทุกปัญหา สอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเอง ประเมินผลด้วยการสังเกตและพูดคุย ผู้บริหารกลุ่มงานวิชาการสอนงานเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาได้ จึงรับฟังปัญหาและให้ข้อเสนอแนะ สอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศด้วยการรับฟังทุกปัญหา ประเมินผลด้วยการสังเกต ผู้บริหารกลุ่มงานกึ่งวิชาการ (ปฏิบัติการ) สอนงานเพื่อให้มีความรู้ในงาน จึงให้อิสระแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ

ในงานที่ปฏิบัติงานจริง สร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลา รับฟังปัญหา ประเมินผลโดยการสังเกตผู้บริหารกลุ่มงาน ปฏิบัติการสอนงานเพื่อให้มีความรู้และทักษะสูงขึ้นจึงมอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมเป็นผู้สอนในที่ปฏิบัติงานจริง ประเมินผลโดยการทดลองให้ปฏิบัติ สร้างบรรยากาศด้วยการ แสดงความห่วงใย ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารธนาคาร แห่งประเทศไทยควรได้รับการพัฒนาทักษะการสอนงานและการสร้างบรรยากาศเพิ่มขึ้น รวมทั้งการพัฒนาสื่อช่วยสอนรูปแบบต่าง ๆ สำหรับการสอนงาน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัย Farver (2014) วิจัยเรื่อง คุณค่าของการฝึกภาวะผู้นำ การสร้างความสามารถของผู้บริหารในโรงเรียน: กรณีศึกษา วัตถุประสงค์การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ กรณีศึกษาเพื่อให้เข้าใจ วิธีการสนับสนุนการฝึกโครงสร้างการใช้งานและยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญของโค้ช ความสัมพันธ์ลูกค้ำกับเป้าหมายของโรงเรียน ข้อกำหนดของมาตรฐานและการประเมิน และใช้ฝึกฝ่ายวิชาการ ผู้นำที่ถูกเลือกเข้าร่วมในกิจกรรมเป็นการฝึกพัฒนาวิชาชีพของโค้ชฝึกผู้นำ สร้างผู้บริหารที่มีเป้าหมายหลักของการฝึกผู้นำทางวิชาการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้บริหาร การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก การสังเกตโดยตรงและการทบทวนเอกสาร การวิเคราะห์องค์รวมที่เป็นรูปแบบและยั่งยืน เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์เนื้อหาตามรหัสและจัดหมวดหมู่ตามรูปแบบ และรูปแบบนี้พบว่าการรับรู้ของการฝึก คือ 1) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน 2) ความสัมพันธ์ที่สร้างความไว้วางใจ 3) การสนทนาที่เป็นความลับ 4) การสนับสนุนการเป็นผู้นำ 5) ความสำคัญของการสะท้อนแนวคิด

■ unสรุป

ผลการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่ายงาน สะท้อนให้เห็นถึงสภาพ การบริหารจัดการระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บริบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในสถานการณ์ปัจจุบัน ยังคงปฏิบัติระบบการสอนงานในสถานศึกษานั้น โดยแยก เป็นสองด้าน ด้านทรัพยากรบุคคลและด้านกระบวนการสอนงาน ซึ่งในแต่ละโรงเรียนมีความเหมือน คือ มีแนวคิดการบริหารจัดการระบบการสอนงานเชิงระบบ โดยส่วนใหญ่ทาง โรงเรียนมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานเป็นหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่ายงาน คือ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคคล และงานงบประมาณ และหัวหน้างานได้ทำหน้าที่การสอนงานในสถานศึกษาให้แก่ครูผู้สอนโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นโค้ชแก่หัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ผลการวิจัยดังกล่าวบ่งชี้ให้เห็นว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่ายงาน สะท้อน มุมมองในทิศทางเดียวกัน สำหรับปัญหาการบริหาร จัดการระบบการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บริบท สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังมีปัญหาที่ต้องแก้ปัญหอย่าง เร่งด่วน คือ จะต้องให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและ หัวหน้างาน ด้านการสอนงานโดยใช้ระบบที่เลี้ยง และผู้บริหาร ต้องติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และข้อจำกัด ของเวลาในการปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย อีกทั้งแนวทางการ พัฒนาการบริหารจัดการระบบการสอนงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดน ภาคใต้ ควรใช้เทคนิคการสอนงาน คอย อธิบาย ทดลองใช้ ติดตามงาน แก้ไข ควรใช้เทคนิคการนิเทศ ประชุมวางแผน เขียนแผนแผ่นเดียว เขียนในสิ่งที่จะปฏิบัติจริง สร้างรูปแบบ ที่จะทำ ใช้หลักการตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน 4 ฝ่ายงาน มีพฤติกรรม เชิงบวก เอื้อเพื่อเอื้อแก่ การสร้างขวัญกำลังใจ มนุษย์สัมพันธ์ ช่วยในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเอง

■ ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. การพัฒนาระบบการสอนงานในสถานศึกษา ควรเลือกบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมกับฝ่ายงาน มารับผิดชอบเป็นหัวหน้างาน หรือมีการอบรมให้ความรู้ บุคลากรที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงควรมีการศึกษาการบริหารจัดการระบบการสอนงานในลักษณะ เช่นเดียวกันนี้ เพื่อให้เห็นพัฒนาการของกระบวนการสอนงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานชัดเจนยิ่งขึ้น
3. ปัจจุบันยังมีหน่วยงานราชการอีกหลายหน่วยงาน ที่ยังขาดแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาระบบ การสอนงานในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อยกระดับและบูรณาการ การปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ทันสมัยและระบบการสอนงานในหน่วยงานที่มีคุณภาพมาพัฒนาชาติให้ทัดเทียมอารยประเทศ

■ เอกสารอ้างอิง

ชวย โปธิสิตา. (2556). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- ธัญพร ชื่นกลิ่น, และ วัชรา เล่าเรียนดี. (2555). การพัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 4(1), 113-129.
- วัชรา เล่าเรียนดี. (2552). *การนิเทศการสอน: Supervision of Instruction* (พิมพ์ครั้งที่ 4). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*. สืบค้นจาก www.Edunkp2.org/Knowledge_1427690354_OBEC_PLAN_
- อรอุมา ทนงค์. (2545). *การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้นในธนาคารแห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- Cope, M. (2004). *The seven cs of coaching: The definition guide to collaborative coaching*. 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.
- Farver, A. (2014). *Value of coaching in building leadership capacity of principals in Urban schools: A case study* (Doctoral dissertation). University of Arkansas, Carolina.
- Franey, J. (2013). *Coaching teachers on instruction: Developing instructional leadership capacity within a principal preparation program* (Doctoral dissertation). University of San Diego, California.
- Kruse, K. (2007). *Instructional design and the ADDIE model*. Retrieved from http://www.e-learningguru.com/articles/art1_1.htm