

การชี้แนะ : การประยุกต์ใช้เพื่อการนิเทศการศึกษา

Coaching: An Application for Educational Supervision

เก็จกนก เอื้องวงศ์

Ketkanok Urwongse

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

บทคัดย่อ

การชี้แนะเป็นกระบวนการที่ผู้ชี้แนะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้รับการชี้แนะพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมให้ผู้รับการชี้แนะใช้ศักยภาพของตน ค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองทั้งในด้านส่วนตัวและสมรรถนะทางวิชาชีพ ทักษะการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การชี้แนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการนิเทศการศึกษาได้โดยเฉพาะการชี้แนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ คือ การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและสัมพันธภาพ การกำหนดเป้าหมาย การเข้าใจสภาพที่เป็นจริง การแสวงหาและคิดค้นทางเลือก และการมีเจตนาแน่วแน่ในการปฏิบัติ สำหรับการประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับปัญหาและบริบทของสถานศึกษา

คำสำคัญ : การชี้แนะ การนิเทศการศึกษา

Abstract

Coaching is a cooperative process where the coach encourages the coachee to develop himself and to improve operational performance by using his potential to find solutions to a problem and to develop his personal life as well as his professional competencies. Communication skills and rapport building skills are essential to both the coach and the coachee. Coaching, in particular, coaching for performance can be applied to educational supervision. This approach involves the following procedures: promoting cooperative atmosphere and relationship, defining goals, understanding realities, exploring alternatives, and having strong intentions to do one's work. An application of coaching should be in consistent with the problems and the context of schools.

Keywords: Coaching, Educational supervision

บทนำ

การชี้แนะ (Coaching) เป็นวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาวิชาชีพตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 หรือในยุค “postmodern” ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย การชี้แนะได้รับอิทธิพลจากกลุ่มแนวคิดของสาขาต่างๆ เช่น จิตวิทยา การกีฬา ธุรกิจ และการศึกษาผู้ใหญ่ที่ให้ความสนใจกับการศึกษาและการฝึกปฏิบัติต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายและสามารถใช้ตนเองได้เต็มศักยภาพ (Gornall and Burn, 2013, p. 22) ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะจึงเกิดขึ้นมาในช่วงเวลานานพอสมควร สำหรับในด้านการศึกษาก็มีความพยายามนำแนวคิดนี้มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาการศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะในการนิเทศการศึกษาได้มีการนำแนวคิดเรื่องการชี้แนะมาใช้ในการนิเทศในสถานศึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำทริเียนออนไลน์ เรื่อง “Coaching Supervision” และมีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับ “Peer Coaching” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดนี้มาใช้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะแม้จะเป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงกันมากขึ้นในวงการการศึกษา แต่ก็มีมุมมองและประเด็นที่ควรศึกษาและทำความเข้าใจให้มีความลึกซึ้งขึ้น ในที่นี้จึงขอนำเสนอแนวคิดสำคัญๆ ของการชี้แนะ และแนวทางการประยุกต์ใช้ในการนิเทศการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

ความหมายของการชี้แนะ

“Coaching” ตามพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ได้บัญญัติคำว่า เป็น “การชี้แนะ” โดยได้อธิบายว่า coach คือผู้ฝึกหรือผู้ชี้แนะ ซึ่งเป็นผู้ฝึกหรือผู้มีประสบการณ์และความชำนาญ ทำหน้าที่ฝึกอบรม ชี้แนะและวางแผนให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนบรรลุความสำเร็จ โดยสร้างความเชื่อมั่น และให้กำลังใจแก่ผู้รับการฝึก เสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนให้ผู้รับการฝึกพัฒนาตนเองไปทีละขั้นตอนอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558, น. 88) ดังนั้น การชี้แนะจึงเป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อีกแนวทางหนึ่ง

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการชี้แนะไว้ ดังนี้

Whitmore (1992, cited in Gornall and Burn, 2013, pp.15-16) ให้ความหมายของการชี้แนะว่า เป็นการให้เวลาของผู้ชี้แนะเพื่อช่วยให้บุคคลค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็นชอบและดำเนินการต่างๆ ตามที่ตัดสินใจไว้ ด้วยความดูแลเอาใจใส่ โดยไม่ตัดสินผิดถูก และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลได้แสดงศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นการช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้มากกว่าการสอน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Bresser and Wilson (2006) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การชี้แนะ เป็นการเสริมพลังและเอื้ออำนวยให้บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้เกิดความงอกงามส่วนบุคคล และปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติตน เช่นเดียวกับ Parsloe (1999) เสนอว่า การชี้แนะ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ชี้แนะที่ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการรวมทั้งทักษะและเทคนิคต่างๆ ซึ่งเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์นั้นๆ

สำหรับ International Coach Federation (ICF, 2012) ได้นิยาม การชี้แนะ โดยเน้นว่า เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะ ในกระบวนการส่งเสริมและสร้างสรรค์ความคิด ที่ผลักดันให้เกิดการใช้ศักยภาพสูงสุดทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนในปัจจุบัน ผู้ชี้แนะจะให้เกียรติผู้รับการชี้แนะว่าเป็นผู้รู้และเข้าใจชีวิตของตน และเชื่อว่าทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ ครอบรู้ และสมบูรณ์ในตนเอง

ส่วน สิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557, น.13) ให้ความหมายการชี้แนะ โดยให้ความสำคัญกับทักษะการสื่อสารเพื่อพัฒนาวิธีคิดของผู้รับการชี้แนะ ให้เกิดความเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบัน (understand current realities) เล็งเห็นเป้าหมาย (define goal) ซึ่งนำมาสู่การแสวงหาทางเลือก (explore alternatives) และกำหนดวิธีการดำเนินการ (develop actions) ในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความเป็นจริงของตน อันนำไปสู่การพัฒนาหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในเชิงพฤติกรรมและผลลัพธ์ทั้งในส่วนของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของตนเอง

กล่าวโดยสรุป การชี้แนะหมายถึง กระบวนการที่ผู้ชี้แนะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้รับการชี้แนะเกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมให้ผู้รับการชี้แนะใช้ศักยภาพของตน ค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพ โดยใช้กระบวนการและทักษะการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะ

จากนิยามดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การชี้แนะเป็นเรื่องของการเรียนรู้ การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในการคิด ความรู้สึกและพฤติกรรม ดังนั้น จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเรียนรู้ เนื่องจากการชี้แนะจะเอื้ออำนวยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงบุคคลอาจเผชิญกับสิ่งที่ไม่คุ้นเคย และมีความหวั่นวิตก ซึ่งผู้ชี้แนะจะเป็นเสมือนเพื่อนคู่คิดที่เคียงคู่ให้บุคคลเดินผ่านสิ่งที่ไม่คุ้นเคย และอุปสรรคทั้งหลายไปสู่การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ และดึงศักยภาพภายในของบุคคลมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวถึง การชี้แนะ (Coaching) มักจะมีคำที่มักจะใช้ควบคู่กัน ไป คือ คำว่า การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้ที่มีประสบการณ์ ทักษะ หรือความชำนาญที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ช่วยเหลือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผ่านรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำ การทำให้เป็นตัวอย่าง การสาธิต การแบ่งปันประสบการณ์และเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความเข้าใจ มั่นใจ พัฒนาตนเอง สามารถดึงศักยภาพสูงสุดของตนมาใช้ในการปฏิบัติงาน จนสามารถก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรค เอาชนะความท้าทายต่างๆ และทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ 2557, น.13) จากความหมายดังกล่าว แสดงให้เห็นได้ว่า การชี้แนะกับการเป็นที่เลี้ยงมีเป้าหมายและกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลากรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป แต่อาจมีความแตกต่างกันในบางประการ ซึ่ง O'Connell, Palmer และ Williams (2012, p.3) ได้สรุปถึงความแตกต่างของการชี้แนะ และการเป็นที่เลี้ยง ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการชี้แนะ (Coaching)

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	การชี้แนะ(Coaching)
-ไม่มีความไม่เป็นทางการ และเป็นกรชี้แนะ (directive)	-มีความเป็นทางการและไม่ชี้แนะ (non-directive)
-ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจน	-มีกรอบเวลา และข้อตกลงที่เฉพาะเจาะจง
-เป็นการถ่ายทอดความรู้	-ความก้าวหน้าเป็นไปตามเป้าหมายของผู้รับการชี้แนะ
-การสร้างและการแสวงหาโอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	-การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคลหรือการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ที่มา : O’Connell, B., Palmer,S. and Williams,H. (2012). *Solution focused coaching in practice*. New York :

Routledge. p.3

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าการเป็นพี่เลี้ยงเป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำ ช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยงอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ผู้ที่เป็นผู้รับการดูแลหรือรับการปรึกษาแนะนำอาจเป็นได้ทั้งบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนการชี้แนะ จะมีความเป็นทางการแต่ขณะเดียวกันผู้ชี้แนะจะไม่ใช้วิธีการชี้แนะ แต่จะเอื้ออำนวยให้ผู้รับการชี้แนะได้พัฒนาและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

อย่างไรก็ดี แม้การชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงจะมีประเด็นที่แตกต่างกันอยู่บ้าง แต่โดยทั่วไปแล้วเป็นการทำงานที่มีเป้าหมายคล้ายคลึงกัน และอาศัยซึ่งกันและกัน คนส่วนใหญ่จึงมักใช้คำว่า การชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงควบคู่กันไป

หลักการของการชี้แนะ

Whitmore (2009) ได้กล่าวถึงหัวใจสำคัญซึ่งถือเป็นปรัชญาที่ยึดถือในการชี้แนะ ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 2 ส่วนคือ 1) *การตระหนักรู้ในความเป็นจริง* ซึ่งหมายถึงการมองเห็นและการรับรู้ รับฟังเรื่องราวต่างๆ ที่ได้จากการรวบรวมข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งการตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงภาวะอารมณ์และความต้องการส่วนตัวที่อาจส่งผลทำให้เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้สภาพการณ์ต่างๆ ตามความเป็นจริง การตระหนักรู้ตามความเป็นจริงที่สำคัญประการหนึ่ง คือการรับรู้ถึงความแตกต่างของบุคคลว่ามีคุณลักษณะทั้งทางร่างกายและจิตใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น หัวใจสำคัญการชี้แนะจึงต้องตระหนักรู้ในสิ่งที่แตกต่างกัน และช่วยชี้แนะให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะพัฒนาตามความเป็นจริงของแต่ละคน และ 2) *ความรับผิดชอบ* การที่บุคคลมีความรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability) และความรับผิดชอบต่อในงาน (responsibility) โดยแสดงความรับผิดชอบในความคิดและการกระทำของตนอย่างจริงจัง เนื่องจากคนเป็นผู้เลือกที่จะกระทำ บุคคลก็จะทุ่มเทกับงานและยอมรับกับผลงานของตน ซึ่งปัจจัยนี้จะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน

จากปรัชญาความเชื่อดังกล่าวสามารถเป็นพื้นฐานที่นำมากำหนดหลักการของการชี้แนะที่ผู้ทำหน้าที่ชี้แนะควรต้องตระหนัก ดังนี้

1. การเรียนรู้ร่วมกัน การชี้แนะถือหลักการว่า ไม่มีใครรู้อะไรมากกว่าใครไปทุกเรื่อง จึงต้องเรียนรู้ร่วมกันไปพร้อมๆ กัน แม้จะเป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ชี้แนะในบางเรื่องผู้บริหารก็ไม่สามารถรู้ปัญหาและลักษณะการทำงานในรายละเอียดทุกเรื่องเท่าผู้ปฏิบัติงาน และโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นหลักการสำคัญของการชี้แนะ

2. การให้ผู้รับการชี้แนะได้รับผิชอบและค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้ชี้แนะทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวย สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้รับการชี้แนะได้ศึกษาและแสวงหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยการใช้คำถาม การสะท้อนกลับและการให้กำลังใจ

3. การเสริมพลังอำนาจให้ผู้รับการชี้แนะ ด้วยแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้รับการชี้แนะได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จึงช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้ค้นพบตัวเอง พบความสามารถและพลังที่อาจแฝงอยู่ในตนเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อตนเองและการปฏิบัติงาน

ลักษณะสำคัญของการชี้แนะ

ด้วยเหตุที่การชี้แนะเป็นการเสริมพลังให้กับบุคคลเพื่อให้รับผิชอบต่อตนเองในการพัฒนาและแก้ปัญหาของตน โดยผู้ชี้แนะจะใช้กระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง ดังนั้นการชี้แนะจึงมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การเอื้ออำนวยให้บุคคลได้สำรวจความต้องการ แรงจูงใจ ความต้องการ ทักษะและกระบวนการคิดของตน เพื่อช่วยให้บุคคลสามารถทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้อย่างเป็นจริงและคงทนถาวร

2. การใช้การสังเกต การฟัง และการใช้คำถามเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ของผู้รับการชี้แนะและเพื่อเอื้ออำนวยเกิดกระบวนการคิดของผู้รับการชี้แนะและการแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาหากกว่าจะเป็นการให้คำแนะนำหรือการสอน

3. การสนับสนุนผู้รับการชี้แนะในการตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมและการหาวิธีการประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อตกลงในการปฏิบัติงานและการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงและความงอกงามส่วนบุคคล

5. การพยายามรักษาให้มีการยอมรับผู้รับการชี้แนะอย่างไม่มีเงื่อนไข ซึ่งหมายถึง ผู้ชี้แนะจะให้การสนับสนุนและจะไม่มีการตัดสินผู้รับการชี้แนะทั้งในด้านมุมมอง และวิถีชีวิต

6. การสร้างความมั่นใจว่าผู้รับการชี้แนะพัฒนาสมรรถนะของตนและไม่เป็นการพัฒนาโดยอาศัยการพึ่งพิงผู้ชี้แนะ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนผู้รับการชี้แนะได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ลักษณะสำคัญของการชี้แนะนั้น เป็นสิ่งที่ผู้ชี้แนะต้องตระหนัก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้กระบวนการชี้แนะประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ลักษณะดังกล่าว ผู้รับการชี้แนะก็จำเป็นต้องรับรู้ ทั้งนี้เพราะ

การชี้แนะเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันและเป็นสัมพันธภาพที่เป็นมิตรระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะ

การใช้คำถามเปิด : ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ชี้แนะ

เนื่องจากการชี้แนะเป็นกระบวนการที่เป็นสัมพันธภาพและเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคล คือ ผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะ ดังนั้น ทักษะการสื่อสารจึงจำเป็นสำหรับผู้ชี้แนะ โดยทักษะที่มีความสำคัญในการชี้แนะคือ ทักษะการใช้คำถาม ซึ่งเป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้เข้าใจและชัดเจนในตนเอง และทำให้ผู้ชี้แนะเข้าใจผู้รับการชี้แนะอย่างลึกซึ้งขึ้น รวมทั้งเป็นทักษะที่สร้างความรู้สึที่ดี ความมีสัมพันธภาพระหว่างผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะ

คำถามในการสื่อสารนั้นมี 2 ลักษณะ คือ คำถามปิดและคำถามเปิด ซึ่งมีจุดมุ่งหมายและคุณค่าที่ต่างกัน กล่าวคือ *คำถามปิด* เป็นคำถามที่ต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง หรือคำตอบเพียงใช่หรือไม่ใช่ และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบต้องใช้ความคิด ค้นหาคำตอบอย่างละเอียดหรือไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบพิจารณาไตร่ตรองตนเองและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น *คำถามลักษณะนี้* จะทำให้ผู้ตอบไม่เกิดความตระหนักรู้ความเป็นจริง *คำถามลักษณะนี้* ผู้ชี้แนะอาจนำมาใช้ได้บ้าง แต่ก็มีข้อจำกัดตามที่ได้อธิบายมาแล้ว ตัวอย่างเช่น

“อาจารย์คิดว่านักเรียนไม่เข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากจัดช่วงเวลาไม่เหมาะสมไหม”

“ที่คุณแสดงออกอย่างนี้ คุณต้องการให้ผมเข้ามาสนับสนุนไหม”

“กิจกรรมโครงการกับกิจกรรมสัปดาห์ กิจกรรมนไหนดีกว่ากัน”

สำหรับ*คำถามเปิด* เป็นคำถามที่ดีซึ่งผู้ชี้แนะจำเป็นต้องฝึกฝนให้ใช้คำถามนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะทำให้ผู้รับการชี้แนะมองเห็นตัวเอง พิจารณาไตร่ตรองตนเองอย่างถี่ถ้วน เป็นคำถามที่ช่วยเสริมพลังให้ผู้รับการชี้แนะเกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง และมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ รวมทั้งช่วยให้ผู้ชี้แนะได้เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการชี้แนะได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ *คำถามเปิด* ที่ดีจะช่วยเพิ่มความตระหนักรู้ความจริงและความรับผิดชอบของผู้รับการชี้แนะ (Whitmore, 2009) ตัวอย่างคำถามที่ช่วยเพิ่มความตระหนักและเสริมพลังให้ผู้รับการชี้แนะได้แก่

“อาจารย์คิดว่าปัญหาที่นักเรียนไม่เข้าร่วมกิจกรรมนี้น่าจะเป็นเพราะอะไร”

“อาจารย์พอจะทบทวนลักษณะของกิจกรรมที่เราทำได้ไหมว่ามีลักษณะหรือขั้นตอนอย่างไร”

“ขณะนี้สิ่งที่อาจารย์หนักใจที่สุดคืออะไร”

“อาจารย์เองก็ตั้งใจคิดค้นกิจกรรมนี้มาก อาจารย์คิดว่าจุดเด่นหรือจุดบกพร่องของกิจกรรมนี้คืออะไร”

จะเห็นได้ว่า*คำถามเปิด* ดังกล่าวจะเป็นคำถามที่ส่งเสริมให้ผู้รับการชี้แนะได้คิด และพิจารณาไตร่ตรองประเด็นเกี่ยวกับปฏิบัติงานของตนเอง ได้ทบทวนถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม การใช้คำถามมีสิ่งที่จะต้องระมัดระวัง คือ *การใช้คำถามชี้แนะ* เช่น “อาจารย์คิดว่าหากเปลี่ยนมาใช้กิจกรรมโครงการจะเป็นประโยชน์กว่าหรือไม่ อย่างไร” รวมทั้ง*การใช้คำถาม “ทำไม”* ที่กล่าวได้ว่าเป็นคำถามที่อาจให้ความหมายในเชิงตำหนิ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตอบเกิดความรู้สึกถูกคุกคามและจะพยายามปกป้องตนเอง โดยหาเหตุผลมาอ้างต่างๆ นานา แทนที่จะค่อยๆ ทบทวนการดำเนินการของตน เช่น “ทำไมคุณถึงใช้กิจกรรมนี้” “ทำไม

กิจกรรมนี้จึงไม่ประสบผลสำเร็จ” โดยผู้ชี้แนะอาจเปลี่ยนคำถามเป็น “คุณพอจะอธิบายเหตุผลได้ไหมว่าเพราะเหตุใดจึงใช้กิจกรรมนี้” “คุณลองทบทวนดูได้ไหมว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้กิจกรรมนี้ไม่ประสบความสำเร็จ”

ในขณะที่ใช้คำถาม ทักษะที่สำคัญที่จะต้องใช้ควบคู่กัน คือ การรับฟังอย่างตั้งใจ เป็นทักษะที่ผู้ชี้แนะควรพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง เพราะการรับฟังอย่างตั้งใจ คือ การฟังเรื่องที่ผู้รับการชี้แนะพูดคุยหรือเล่าให้ฟัง โดยไม่มีการพูดแทรก หรือแสดงความคิดเห็นใดๆ จนกว่าจะแน่ใจว่าผู้รับการชี้แนะพูดจบแล้ว จึงค่อยพูดและควรหลีกเลี่ยงที่จะให้แนวความคิดในทันที การฟังที่มีคุณภาพ คือการฟังเพื่อจับประเด็นเนื้อหา หรือประเด็นที่ผู้พูดตั้งใจจะสื่อสาร โดยตรงให้เข้าใจ ในขณะที่เดียวกันก็จำเป็นที่จะรับฟังหรือรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้พูด ซึ่งอาจจะแสดงออกจากรูปร่างหน้าตา หรือภาษาท่าทางต่างๆ ดังนั้น ในขณะที่ถามและฟัง ทักษะการสังเกตจึงเป็นทักษะที่ควรต้องนำมาใช้ประกอบด้วย

รูปแบบการชี้แนะ (Coaching Model)

นักวิชาการได้นำเสนอรูปแบบในการชี้แนะอยู่หลากหลายรูปแบบ ได้แก่

Gornall and Burn (2013, p.72) ได้เสนอรูปแบบการชี้แนะไว้ดังนี้ คือ 1) การชี้แนะโดยเน้นที่การแก้ปัญหา 2) การชี้แนะเชิงพฤติกรรมและการปฏิบัติงาน 3) การชี้แนะที่มุ่งเปลี่ยนลักษณะนิสัยที่ฝังลึกหรือเปลี่ยนความคิดจิตใจ 4) การชี้แนะโดยใช้โมเดลทางจิตวิทยา และ 5) การชี้แนะโดยใช้รูปแบบผสมผสาน

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะของนักวิชาการหลายคน โดยกล่าวถึงรูปแบบการชี้แนะซึ่งใช้คำว่า “ตัวแบบการโค้ช” และเสนอตัวแบบ 3 แนวทาง คือ 1) ตัวแบบการโค้ชแบบที่ปรึกษา 2) ตัวแบบการโค้ช GROW Model และ 3) ตัวแบบการโค้ชเชิงรุก

ประคัลภ์ บัณฑลลังกูร (2014) ได้แบ่งเป็นรูปแบบการชี้แนะไว้ เป็น 2 รูปแบบใหญ่ คือ 1) รูปแบบการชี้แนะการปฏิบัติงาน (Coaching for Performance) และ 2) รูปแบบการชี้แนะเกี่ยวกับชีวิต (Life Coaching)

การแบ่งของนักวิชาการดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกัน แต่หากพิจารณาประเภทใหญ่ๆ แล้ว รูปแบบการชี้แนะก็จะมีลักษณะตามที่ประคัลภ์ บัณฑลลังกูร นำเสนอคือ มีการชี้แนะการปฏิบัติงาน ซึ่งเน้นการพัฒนาในด้านการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะต่างๆในการปฏิบัติงาน ส่วนการชี้แนะในเรื่องชีวิตจะเน้นเพื่อการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ในบทความนี้จะนำเสนอเฉพาะรูปแบบการชี้แนะการปฏิบัติงาน เพราะอาจนำมาใช้เพื่อประยุกต์ใช้ในการนิเทศการศึกษา ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนขอเสนอรูปแบบการชี้แนะ 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการชี้แนะโดยเน้นที่การแก้ปัญหา (Solution-focus frameworks) และ 2) รูปแบบ “GROW Model” ซึ่งเป็นรูปแบบการชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่ง Whitmore (2009) ผู้เขียนหนังสือ “Coaching for Performance” ก็ใช้รูปแบบนี้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน สารสำคัญของทั้ง 2 รูปแบบมีดังนี้

1. รูปแบบการชี้แนะโดยเน้นที่การแก้ปัญหา (Solution-focus frameworks)

รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่นิยมใช้รูปแบบหนึ่ง ซึ่งนำเสนอโดย Jackson and McKergow (cited in Gornall and Burn 2013, pp. 75-76 และ O’Connell, Palmer and Williams 2012, p.108) ซึ่งใช้อักษรย่อคือ OSKAR มีคำอธิบาย ดังนี้

O = Outcome หมายถึง ผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่ผู้ชี้แนะและผู้รับการชี้แนะร่วมกันกำหนดจุดประสงค์และวางเป้าหมายและสิ่งต้องการทำให้สำเร็จ หลังจากการชี้แนะจบลง

S = Scaling หมายถึง การกำหนดมาตรวัด ซึ่งผู้รับการชี้แนะจะประเมินตนเองในเรื่องที่ต้องการพัฒนาว่าในปัจจุบันตนอยู่ในระดับใดและต้องการพัฒนาให้ได้ในระดับใด โดยใช้เทคนิค “Scaling technique” ซึ่งกำหนดมาตรวัดการพัฒนาออกเป็น 10 ระดับ คือ 1-10

K = Know-how and resources หมายถึง การที่ผู้ชี้แนะช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้พิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่ผู้รับการชี้แนะมีอยู่

A = Affirm/action หมายถึง การที่ผู้ชี้แนะช่วยให้ผู้รับการชี้แนะระบุงการดำเนินการในแต่ละขั้นย่อยๆ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และพิจารณาถึงสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

R = Review หมายถึง การสะท้อนว่ามีสิ่งใดที่ดีขึ้นหรือพัฒนาขึ้นในการเข้าร่วมกระบวนการชี้แนะและมีสิ่งใดที่ผู้รับการชี้แนะต้องการจะดำเนินการต่อ

2. GROW Model

GROW Model คือ รูปแบบกระบวนการหรือเทคนิคการชี้แนะผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำมาใช้เพื่อการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นตัวแบบในการแก้ปัญหาและการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (Whitmore, 2009)

ความหมายของคำว่า “GROW” คือ

G = Goal หมายถึง การช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้ตระหนัก และใช้จินตนาการ วาดภาพเป้าหมายที่ตนต้องการดำเนินการให้บรรลุผล เป้าหมายนั้นอาจเป็นเป้าหมายระยะยาวก็ได้

R = Reality หมายถึง การช่วยให้ผู้รับการชี้แนะเข้าใจสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน โดยผู้ชี้แนะจะได้ทบทวนประเมิน และให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในด้านข้อเท็จจริง วิธีคิด มุมมองต่างๆ เพื่อให้ผู้รับการชี้แนะได้ตระหนักถึงความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับความเป็นจริงในปัจจุบัน

O = Option หมายถึง การช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้ใช้ความคิดในการแสวงหาและคิดค้นทางเลือกต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นใจว่าทางเลือกเหล่านั้นมีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

W= Will หมายถึง การช่วยให้ผู้รับการชี้แนะได้แสดงออกอย่างชัดเจนว่า มีเจตนาแน่วแน่ที่จะนำทางเลือกไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้ชี้แนะจะชักชวนให้พิจารณาถึงแนวโน้มของอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ระบุงแนวทางการดำเนินการให้มีความชัดเจน

ขั้นตอนตามรูปแบบดังกล่าวนำเสนอ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 GROW Model

ที่มา: The Development Partnership (2016, April 4) จาก

<http://dplearningzone.thedp.co.uk/2015/06/18/the-grow-model/>

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการชี้แนะทั้ง 2 รูปแบบมีกระบวนการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน คือ มีขั้นกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการพัฒนา ขั้นการสำรวจหรือประเมินตนเอง และขั้นการหาวิธีการหรือทางเลือกในการพัฒนา จนถึงขั้นการประเมินทบทวน ซึ่งในแต่ละขั้นนี้ผู้ชี้แนะจะเป็นผู้ที่มีบทบาทส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ผู้รับการชี้แนะได้เข้าใจสภาพที่เป็นจริง วางเป้าหมายในการพัฒนา แสวงหาทางเลือกในการพัฒนา โดยผู้ชี้แนะจะใช้ทักษะต่างๆ ในการช่วยเสริมพลังให้ผู้รับการชี้แนะได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

การประยุกต์ใช้การชี้แนะเพื่อการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา ถือเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศในการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำกับครูผู้รับการนิเทศและบุคลากรทางการศึกษาให้พัฒนาการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความงอกงามทางวิชาชีพทางการศึกษา (เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2556 น. 8) จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา คือ การพัฒนาครูผู้รับการนิเทศซึ่งมีแนวทางการนิเทศที่หลากหลาย ดังนั้น การประยุกต์ใช้การชี้แนะจึงอาจเป็นทางเลือกหรือแนวทางหนึ่งที่สามารถจะนำมาใช้ในการนิเทศการศึกษาได้ ในที่นี้ ผู้เขียนได้นำ GROW Model ของ Whitmore (2009) มาประยุกต์ใช้โดยนำเสนอในประเด็น ดังนี้ 1) ผู้นิเทศโดยใช้การชี้แนะในสถานศึกษา 2) ขั้นตอนในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ และ 3) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) ผู้นิเทศโดยใช้การชี้แนะในสถานศึกษา

ในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะในสถานศึกษานั้น ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการชี้แนะที่สำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ผู้บริหารต้องทำงานใกล้ชิดกับครู และมีภารกิจโดยตรงที่จะต้องนิเทศ ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และหากเป็นสถานศึกษาขนาด

ใหญ่ ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ชี้แนะได้โดยตรง อาจมอบหมายให้รองผู้อำนวยการหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูอื่นๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะได้ แต่อย่างไรก็ตาม การทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะนั้น จำเป็นที่ต้องมีความเข้าใจในหลักการ เป้าหมายของการชี้แนะ และควรได้รับการฝึกฝนทักษะในชี้แนะ โดยเฉพาะทักษะการใช้คำถาม การฟัง และการให้กำลังใจ เพราะทักษะดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการชี้แนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการนิเทศโดยการชี้แนะโดยทั่วไป เป็นการดำเนินการของ คน 2 คน คือผู้นิเทศซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือเพื่อนครู และผู้รับการนิเทศ ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะตกลงร่วมกันที่จะร่วมมือกันพัฒนา การนิเทศโดยการชี้แนะแบบกลุ่มก็สามารถทำได้ แต่ต้องมีองค์ประกอบของกลุ่ม และผู้นิเทศต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม ซึ่งในที่นี้จะยังไม่นำเสนอในรายละเอียด

2) ขั้นตอนในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ

ขั้นตอนในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ เป็นขั้นตอนที่ประยุกต์ใช้ GROW Model เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษา และบริบทของสังคม วัฒนธรรมไทย ประกอบด้วยขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและสัมพันธภาพ

การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ชี้แนะหรือผู้บริหารและครูผู้รับการชี้แนะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องสร้างให้เกิดก่อนดำเนินการตามกระบวนการชี้แนะ ทั้งนี้เนื่องจากสัมพันธภาพที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินการ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าตนเองและครูมีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะอย่างชัดเจน และไม่ใช่การชี้แนะเพื่อการจับผิด การตำหนิ หรือใช้เพื่อการสอนและบอกให้ครูทำตามที่ผู้ชี้แนะต้องการ แต่ควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ทำให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักเห็นคุณค่าของการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ และร่วมมือการปฏิบัติการด้วยสัมพันธภาพที่ดี

ขั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย

ผู้นิเทศโดยใช้การชี้แนะต้องเอื้ออำนวยให้ครูผู้รับการนิเทศได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เป้าหมายที่กำหนดควรเป็นเป้าหมายที่สร้างสรรค์ เพื่อมุ่งหวังในการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพของตน ผู้นิเทศอาจใช้คำถามเปิดเพื่อให้ครูได้บอกเล่าถึงความต้องการ ความมุ่งหวังของตน ใช้ทักษะการสร้างความกระจำเพื่อให้ผู้นิเทศกำหนดเป้าหมายของตนได้ชัดเจน เช่น อาจใช้คำถามว่า “อาจารย์คิดว่ามีอะไรบ้างที่อาจารย์อยากพัฒนาหรือเพิ่มพูนเพื่อให้การสอนดีขึ้น” “เป้าหมายที่อาจารย์มุ่งหวังให้เกิดคืออะไร”

ขั้นที่ 3 การเข้าใจสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน

ในขั้นตอนนี้ ควรมีการดำเนินการดังนี้

1) การศึกษาและเข้าใจสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยให้ครูได้บอกเล่าถึงวิธีการทำงานและผลที่เกิดขึ้น ร่วมกันพิจารณาร่องรอยการทำงาน เช่น แผนการสอน สื่อการสอน และผลงานของนักเรียน รวมทั้งการเข้าสังเกตการสอน

2) การเปิดโอกาสให้ครูได้ทบทวน ประเมินการปฏิบัติงานของตน ซึ่งอาจใช้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การสอนที่เพิ่งจบไป ผลงานนักเรียนที่มีอยู่ มาใช้ประกอบการประเมิน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่ช่วยให้ครูทบทวนการ

ทำงานและสะท้อนผลการทำงานว่าตนเองใช้ความรู้ ความเข้าใจไปสู่การปฏิบัติอย่างไร โดยอาจใช้คำถาม เช่น “การสอนที่ผ่านมามีจุดเด่นอะไรบ้าง” หรือ “ถ้าต้องการพัฒนาให้ดีขึ้นอีกจะปรับเปลี่ยนอย่างไร”

3) ผู้นิเทศช่วยให้ครูได้พิจารณาช่องว่างระหว่างเป้าหมายและสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ตระหนักรู้ในตนเองได้ชัดเจนขึ้น และช่วยให้ครูใช้เป็นข้อมูลที่จะนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น เช่น “อาจารย์คิดว่ามีสิ่งใดที่อาจารย์ต้องการเปลี่ยนแปลงพัฒนามากยิ่งขึ้น”

ขั้นที่ 4 การแสวงหาและคิดค้นทางเลือกต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

ผู้นิเทศเอื้ออำนวยให้ครูได้แสวงหา คิดค้น และพิจารณาทางเลือกกว่าเป็นทางเลือกที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานที่จะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาทางเลือก ผู้นิเทศอาจต้องให้ผู้รับการนิเทศพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา และเครื่องมือในการพัฒนาให้มีความเหมาะสม เพื่อจะสร้างความมั่นใจได้ว่าทางเลือกนั้นสามารถนำไปปฏิบัติแล้วบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 5 การแสดงออกถึงเจตนาแน่วแน่ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติ

การช่วยให้ครูผู้รับการนิเทศโดยการชี้แนะได้แสดงออกอย่างชัดเจนว่า มีเจตนาแน่วแน่ที่จะนำทางเลือกไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยชักชวนให้ผู้รับการนิเทศได้วางแผนการดำเนินการ โดยละเอียดว่าจะดำเนินการเมื่อไร ที่ไหน และดำเนินการกับใคร พิจารณาแนวโน้มของอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นที่ทำให้การดำเนินการถึงทางตัน รวมถึงวิธีการที่จะธำรงรักษาให้การดำเนินการมีความก้าวหน้า หลังจากการนิเทศโดยใช้การชี้แนะยุติลง

อย่างไรก็ตาม รูปแบบการชี้แนะนั้น มีหลายรูปแบบ ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาต้องการนำมาใช้ควรต้องศึกษาและเลือกรูปแบบที่เหมาะสม โดยควรนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับปัญหาและบริบทของสถานศึกษา

3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ

สำหรับบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะนั้น ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทได้ 2 บทบาท คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารที่จะบริหารจัดการให้การนิเทศโดยใช้การชี้แนะ ให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบทบาทในฐานะผู้ชี้แนะ

บทบาทในฐานะผู้บริหารที่จะบริหารจัดการให้การนิเทศโดยใช้การชี้แนะ

1) การทำข้อตกลงเกี่ยวกับแนวคิดหลักการที่จะใช้ในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ ให้ชัดเจน บุคลากรในสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการชี้แนะ เพื่อการกำหนดแนวทาง กิจกรรม และเทคนิคในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) การจัดบรรยากาศที่เป็นมิตรและการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงคุณภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน สร้างบรรยากาศของสถานศึกษาให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีความเป็นมิตรและเพื่อนร่วมวิชาชีพ สร้างการยอมรับ ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การปลุกฝังให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะชื่นชมและยกย่องผู้อื่นๆ

3) การเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ เป็นการเตรียมการทั้งใน ส่วนของการเตรียมตัวของผู้บริหาร และเตรียมครูให้เข้าใจแนวคิด หลักการ วิธีการดำเนินการ รวมทั้งเห็นคุณค่า ของการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ

4) การจัดโครงสร้างการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ สถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดกลาง ผู้บริหาร สถานศึกษาอาจเป็นผู้นำการนิเทศได้เอง แต่สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ควรจัดให้มีคณะทำงานที่มีบทบาททั้ง การเป็นผู้ประสานการดำเนินงาน กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการนิเทศโดยใช้การชี้แนะ ให้เหมาะสมกับสภาพ ปัญหาและบริบทของสถานศึกษา

5) การจัดเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ปัจจัยที่มีความจำเป็น ได้แก่ สื่อการ นิเทศ แหล่งเรียนรู้ วัสดุกรรมการเรียนการสอน และแหล่งสนับสนุนการพัฒนาครู การสนับสนุนส่งเสริมให้ครู ได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

บทบาทในฐานะผู้ชี้แนะ

ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะ ผู้บริหารควรมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อเป็นผู้ชี้แนะที่สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Gornall and Burn (2013, pp. 42-44) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้ชี้แนะต้องเป็น (Being) ต้องมี (Having) และต้องทำ (Doing) สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

สิ่งที่ผู้ชี้แนะต้องเป็น (Being) คือ การให้ความสำคัญกับเรื่องราวหรือเหตุการณ์ในปัจจุบันและให้ ความสำคัญกับบุคคลที่ทำงานด้วย การมีความจริงใจและความรับผิดชอบ การไม่ตัดสินถูกผิดหรือตัดสินคุณค่า ผู้รับการชี้แนะ การมีจริยธรรม ความเป็นตัวของตัวเอง การเป็นผู้สังเกตที่ดี เปิดใจในการเรียนรู้ มีความเข้าใจ อย่างแท้จริงและสามารถอยู่กับภาวะที่เจียบงันและภาวะคลุมเครือได้

สิ่งที่ผู้ชี้แนะต้องมี (Having) คือ การเคารพให้เกียรติผู้อื่น การมีความเชื่อในศักยภาพของผู้รับการชี้แนะ การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และมีความทรงจำดี การมีความสามารถที่จะเก็บความกังวลใจส่วนตัวของ ตนเองได้ การมีความปรารถนาที่ทำให้ตัวเองพัฒนาขึ้น การมีเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย การพัฒนาวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง และการมีความเข้าใจบทบาทของตนและขอบเขตของการชี้แนะ

สิ่งที่ผู้ชี้แนะต้องทำ (Doing) คือ การสร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจ การสังเกตรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงและรายละเอียด การฟังอย่างลุ่มลึกและการเชื่อในสัญชาตญาณของตนเอง การถามคำถามที่ชาญฉลาด การส่งเสริมความเข้มแข็งให้ผู้อื่น การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่สร้างสรรค์ การทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นกลางในสิ่งที่ตนสังเกตเห็น การส่งเสริมให้ผู้รับการชี้แนะรับผิดชอบ และนำข้อตกลงไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการทบทวนความก้าวหน้าสม่ำเสมอ

ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำในการนิเทศโดยการชี้แนะ ควรมีบทบาทต่อการนิเทศ 2 บทบาท คือ บทบาทในการบริหารจัดการการนิเทศและบทบาทในฐานะผู้นำนิเทศหรือผู้ชี้แนะซึ่งทั้ง 2 บทบาท เป็นบทบาทที่มีความเกี่ยวพันและส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกัน

บทสรุป

การประยุกต์การชี้แนะมาใช้ในการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษานั้น ถือเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการนิเทศการศึกษา อย่างไรก็ตาม การชี้แนะมีหลักการที่ชัดเจนว่าจะต้องเป็นแนวทางที่จะเสริมพลังอำนาจให้กับผู้รับการชี้แนะ การให้ผู้รับการชี้แนะรับผิดชอบในการค้นพบและแก้ปัญหาด้วยตนเอง และเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งผู้ชี้แนะจำเป็นต้องเข้าใจในหลักการ และแนวทางการดำเนินการอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีความคิด ความเชื่อในลักษณะเดียวกัน รวมทั้งการฝึกฝนทักษะที่จะใช้ในการชี้แนะ เช่น การใช้คำถาม การฟัง และการสังเกต เพื่อที่จะสามารถทำการชี้แนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การนำการชี้แนะมาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ และความเชื่อต่อแนวคิดหลักการของการชี้แนะ ศึกษาและฝึกฝนตนเองให้มีทักษะที่จำเป็นเพื่อจะสามารถขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศตามแนวทางการชี้แนะได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการศึกษาเข้าใจรูปแบบการชี้แนะที่จะนำมาประยุกต์ใช้อย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้สามารถนำมาใช้ให้สอดคล้องกับปัญหาและบริบทของสถานศึกษาของตน จึงจะทำให้การนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

บรรณานุกรม

- เก็จกนก เอื้องวงศ์. (2556). หน่วยที่ 12 ผู้นำกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 11-15*. (พิมพ์ครั้งที่ 1, น.1-76).นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประคัลภ์ ปัทมาพาลังกูร. (11 มีนาคม 2559). การสอนงานเพื่อพัฒนาผลงาน (Coaching for Performance). สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2014/02/24>.
- ศิริรัตน์ สิริวรรณ. (2557). *การโค้ชเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Bresser, F. and Wilson, C. (2006). In J. Passmore (ed.) *Excellence in coaching-the industry guide*. London: Kogan Page.
- Gornall, S. and Burn, M. (2013). *Coaching and learning in schools: A practical guide*. Thousand Oaks, Calif. : SAGE Publication.
- ICF (2012). (2016, March 11). International Coach Federation. Retrieve from <http://www.coachfederation.org/>.
- O'Connell, B., Palmer,S. and Williams, H. (2012). *Solution focused coaching in practice*. New York: Routledge.
- Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. London: CIDP House.
- The Development Partnership. (2016, April 4). Grow model. Retrieve from <http://dp.learningzone.thedp.co.uk/2015/06/18/the-grow-model/>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance*. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.