

## ประสบการณ์ปฏิบัติของการให้คำปรึกษาในโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง:

### กระบวนการและการสะท้อนคิด

### The practical experience of consulting in school quality improvement program:

บทความวิชาการ

### Process and reflection

กัญชรี คำชาย

Kuncharee Kakhai

Received: April 29, 2020

Revised: May 27, 2020

Accepted: June 3, 2020

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ถนนอุทองนอก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University

U-Thong Nok Road, Dusit, Bangkok 10300, Thailand

Corresponding author. Email: kuncharee@yahoo.com

### บทคัดย่อ

โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องเป็นโครงการขนาดใหญ่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจำนวน 201 โรงเรียน มีทีมผู้ให้คำปรึกษาจำนวน 4 คน ซึ่งใช้ฐานคิดจากทฤษฎีเชิงระบบ และทฤษฎีโครงสร้างทางสังคมขยายออกมาเป็นการเรียนรู้ การชี้แนะ และการให้คำปรึกษา เมื่อสิ้นสุดโครงการ พบว่า มีโรงเรียนที่อยู่ในสภาพที่น่าพอใจร้อยละ 41 และน่าห่วงใยร้อยละ 16 จากประสบการณ์ปฏิบัติ พบว่า 1) จุดอ่อนไหวของการให้คำปรึกษา คือ การระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะเริ่มต้น อันเป็นปัญหาระดับผิวไม่ใช่อุปสรรคจริง และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ การเปลี่ยนแปลงตามแผน ตามโอกาสสร้างขึ้น และตามการผุดบังเกิด เทคนิคหลักของการให้คำปรึกษา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฟังอย่างใส่ใจ การถาม การทำให้ดูแบบสาธิตและปฏิบัติการในสถานการณ์จริงตามหลักวิชา การสะท้อนคิดเป็นระยะเพื่อพัฒนาขั้นตอนต่อไปของโครงการ

**คำสำคัญ:** การบริหารโครงการ การให้คำปรึกษาโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ

โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง การสะท้อนคิด

### Abstract

The School Quality Improvement Program is a large-scale program covering 201 schools with four educators acting as a consulting team. The theories in consulting are based on systematic theory and social structure theory; expanded into learning, coaching and consulting. It was found that 41% of the schools were the good practices and 16 % of them were the poor practices. From practical experiences; it was found that 1) initially, the sensitive point of the consultation is the identification of surface problems not real ones, and 2) the changes consisted of planned changes, opportunity created changes and emerged changes. The critical success techniques are knowledge sharing, listening

attentively, questioning, demonstrating, knowledge-based practicing and periodically reflecting to develop the next step of the program.

**Keywords:** project management; project consulting process; project consultant, school quality improvement program; reflection

## บทนำ

เมื่อปลายปีการศึกษา พ.ศ. 2560 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สนับสนุนแผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบรับรองคุณภาพโรงเรียน เป็นแผนงานวิจัยขนาดใหญ่ ชื่อ โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program: SQIP) กลุ่มผู้ดำเนินการ เรียกว่า ทีมโค้ช หรือทีมพัฒนา (development team) ประกอบด้วย หัวหน้าทีมโค้ช 1 คน หัวหน้าโค้ชและโค้ชประจำพื้นที่ 7 พื้นที่ พื้นที่ละ 2 จังหวัด รวม 14 จังหวัด กระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ จำนวน 23 คนรับผิดชอบโรงเรียนในโครงการพัฒนา 201 โรงเรียน ปัญหาที่ต้องคิดล่วงหน้า คือ ทำอย่างไรจึงจะประสานและเชื่อมโยงโครงการขนาดใหญ่ที่จำแนกเป็นพื้นที่ปฏิบัติการย่อยๆให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วิธีหนึ่งที่ใช้ในการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ คือ การกำหนดให้มีคณะกรรมการกำกับทิศ เพื่อเป็นคณะบุคคลที่ช่วยให้คำปรึกษาและชี้แนะการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ สกว. ได้เล็งเห็นความสำคัญของการกำกับทิศการดำเนินงานโครงการให้ใกล้ชิดขึ้น จึงได้สนับสนุนให้มีการแต่งตั้งทีมผู้ให้คำปรึกษา (consultant team) ทำหน้าที่แทนคณะกรรมการกำกับทิศในระดับปฏิบัติการ ขึ้นมา 1 ชุด จำนวน 4 คน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ให้คำปรึกษา โดยมีทีมพัฒนา/ทีมโค้ช หรือทีม D เป็นกลุ่มรับการให้คำปรึกษาหลักในการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ (implementation partners) หรือกลุ่มโรงเรียนในโครงการนั่นเอง อาจกล่าวได้ว่า ทั้ง 3 กลุ่ม เป็นกลุ่มผู้รับคำปรึกษา แต่มีการปฏิสัมพันธ์ต่างระดับกันตามระยะเวลาและความต้องการจำเป็น

เนื่องจากเป็นโครงการขนาดใหญ่ มีแนวคิดใหม่และกระบวนการปฏิบัติซับซ้อน ปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะที่ 1 คือ โครงการมีกระบวนการซ้ำกว่ากำหนดและยังไม่ตรงทิศทางที่ต้องการ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยจึงเห็นว่าควรมีทีมผู้ให้คำปรึกษาโครงการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา โดยระบุเป้าหมายเฉพาะของการให้คำปรึกษา ได้แก่ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ทีมพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตลอดโครงการ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการและเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่เสนอไว้

## แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎีในการให้คำปรึกษาโครงการขนาดใหญ่จำแนกได้ดังนี้

### ลักษณะของโครงการ

โครงการเพื่อพัฒนาระบบรับรองคุณภาพโรงเรียนเป็นโครงการขนาดใหญ่ เริ่มเปิดตัวด้วยโครงการพัฒนา ประกอบด้วย 5 มาตรการสำคัญ ที่นำมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้โรงเรียนมีกรอบคิดและวิธีปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนบรรลุถึงสภาพที่ต้องการหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะ

ภายใต้หัวข้อเรื่อง “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสุข” ทั้งนี้ใช้บริบทของโรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดกลางที่มีแนวโน้มจะเติบโต อยู่ในเขตพื้นที่ต่างๆ สมารถใจที่จะเข้าร่วมโครงการ โดยขั้นแรกมีสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการ จำนวน 201 โรงเรียน กระจายกันอยู่ในพื้นที่ 14 จังหวัดทั่วประเทศ (Tomenendal, et al., 2007)

การขับเคลื่อนโครงการ SQIP มีคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและดำเนินกระบวนการชี้แนะ หรือทีมโค้ช (Q-Coach) ภายนอก โดยสรรหามาจากผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาและเกษียณราชการแล้ว จำนวน 24 คน ประกอบด้วยหัวหน้า 1 คน และสมาชิกทีมอีก 23 คน ทำหน้าที่เป็นโค้ชรับผิดชอบพื้นที่ (node) แต่ละพื้นที่มีทีมโค้ชจำนวน 3 - 4 คน โดยมีหัวหน้าทีมหรือเรียกว่าหัวหน้าโหนด (node) 1 คน และสมาชิกทีม 1 - 3 คน ทำงานร่วมกับผู้บริหารและครูของกลุ่มโรงเรียนในพื้นที่ ทั้งนี้การจัดสรรงานขึ้นอยู่กับข้อตกลงภายในทีมของโค้ชพื้นที่

ระยะเวลาของการขับเคลื่อนโครงการ SQIP ตามข้อสัญญากับ สกว. แบ่งการปฏิบัติการ เป็น 4 ระยะเวลา ระยะที่ 1 ใช้เวลา 7 เดือน ตั้งแต่มีนาคม - ตุลาคม 2560 และระยะที่ 2 ใช้เวลา 17 เดือน ตั้งแต่พฤศจิกายน 2560 - มีนาคม 2562 ซึ่งโครงการ SQIP ได้ปรับระยะเวลาการทำงานตามรอบปีการศึกษา ได้ 4 วงรอบ วงรอบ 1 ตั้งแต่พฤษภาคม - ตุลาคม 2560 เริ่มวงรอบโดยใช้หัวเรื่องหลักการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสุข ภายใต้จุดเน้น “เรียนสุข สนุกสอน” วงรอบแรกมุ่งไปที่การติดตั้งมาตรการสำคัญ 5 Qs ให้โรงเรียน วงรอบ 2 เริ่มวงรอบภายใต้จุดเน้น “ห้องเรียนเป็นฐาน กระบวนการเป็นทุน” มาตรการสำคัญ 5 Qs ไปขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักของสถานศึกษา อันประกอบด้วย 1) การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เหมาะกับความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน 2) การดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างทั่วถึง เพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตอนาคตอย่างเท่าเทียม 3) การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เป็นครูมืออาชีพ ผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และ 4) การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนตั้งแต่พฤศจิกายน 2560 - เมษายน 2561 วงรอบ 3 เริ่มวงรอบภายใต้จุดเน้น “วิธีการชัด ตัวชี้วัดดี” เปิดวงรอบด้วยการเชื่อมโยงแนวคิดแนวทางของโครงการ SQIP เข้ากับแนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของ สพฐ. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ตั้งแต่พฤษภาคม - ตุลาคม 2561 และวงรอบ 4 เป็นวงรอบที่พยายามใช้นวัตกรรมจัดการองค์กร SQIP ของโครงการ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์และประเมินตนเองของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเทียบเคียงมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ตั้งแต่พฤศจิกายน 2561 - มีนาคม 2562

### แนวคิดในการให้คำปรึกษาโครงการ

แนวคิดการให้คำปรึกษาโครงการครั้งนี้มีฐานคิดจากทฤษฎีเชิงระบบ และทฤษฎีโครงสร้างทางสังคม ทฤษฎีเชิงระบบจัดเป็นกระบวนการที่สนใจในการให้คำปรึกษาสำหรับการกำกับทิศและบริหารโครงการพัฒนาองค์กร มุ่งไปที่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบที่ย้อนกลับมาสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน โดยในการให้คำปรึกษามีระบบที่ต่างกันอยู่ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบของกลุ่มผู้รับคำปรึกษา และระบบของทีมผู้ให้คำปรึกษา แนวคิดเชิงระบบมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ในระบบมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน

การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบหนึ่ง หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์ประกอบจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงตนเองใน ระบบ ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้จากปัจจัยนำเข้าและการขับเคลื่อนจากภายนอก หากจะให้เกิดผลกระทบอย่างแท้จริง ต้องมาจากการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ซึ่งตรงจุดนี้มีฐานบนทฤษฎีนิรมิตนิยม (constructivism theory) ที่เห็นว่าการรับรู้ความจริงของปัจเจกบุคคลนั้นแตกต่างกันตามบริบทของตน การที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มรับรู้ว่าจะต้องริเริ่มพัฒนาอะไรในงานนั้น มีฐานมาจากการสังเกตหรือพบบองค์ประกอบของระบบอย่างเป็นอัตนัย (Kline, 2002 cited in Tomeendal, 2007)

สำหรับทฤษฎีโครงสร้างทางสังคมซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดย Giddens นักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ เมื่อ ค.ศ. 1984 และ Swartz นำมาประยุกต์กับการให้คำปรึกษา เมื่อ ค.ศ. 2004 โดยนำเอาทฤษฎีมาทำความเข้าใจสภาพสังคมของกลุ่มรับคำปรึกษาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วยการเสริมแทรก (intervention) ของการให้คำปรึกษา ทฤษฎีนี้มีฐานอยู่บนกระบวนการทางสังคมและการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล รูปแบบย่อยของทฤษฎีดังกล่าวจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญ (expert model) และรูปแบบการปฏิบัติ (practice model) ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง โดยทีมผู้ให้คำปรึกษาโครงการนี้เลือกรูปแบบหลังซึ่งเริ่มต้นด้วยการศึกษา การสังเกตกระบวนการทำงานในหลายๆ สถานการณ์ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมผู้ให้คำปรึกษาและกลุ่มรับคำปรึกษา โดยให้การให้คำปรึกษาดำเนินการอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ กลวิธีของทฤษฎีโครงสร้างทางสังคมให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความหมายต่อสิ่งต่างๆ ที่พบในการให้คำปรึกษา ความโปร่งใสและความเชื่อถือได้ของการให้คำปรึกษา และการตีความที่สอดคล้องกับระดับปทัสถาน มาตรฐานทางวิชาชีพ และข้อจำกัดขององค์กรที่รับบริการให้คำปรึกษา โดยมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย (Mauerer & Nissen, 2014)

อีกประเด็นหนึ่งที่ทั้ง 2 ทฤษฎีให้ความสำคัญ คือ การเสริมแทรก โดยหมายถึงกลวิธีที่ทีมผู้ให้คำปรึกษาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการทำงานของกลุ่มผู้รับคำปรึกษา เมื่อนำเรื่องการเสริมแทรกมาใช้กับการให้คำปรึกษา Schiein (1997) ได้เสนอหลักการการให้คำปรึกษาที่มีคุณภาพจากมุมมองของกลุ่มรับคำปรึกษา ดังนี้ 1) เน้นไปที่การช่วยเหลือหรือการรับรู้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือในการทำงาน 2) จัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน 3) ค้นหาในสิ่งที่ยังไม่รู้ทั้งในด้านของสถานการณ์ของงานและฐานความรู้ที่จำเป็น 4) ตระหนักว่าทุกการกระทำของทีมผู้ให้คำปรึกษาคือการเสริมแทรก 5) กลุ่มผู้รับคำปรึกษาเป็นเจ้าของปัญหาและการแก้ไขปัญหา 6) ปล่อยให้กระบวนการทำงานไหลตามกระแส แต่ใช้โอกาสที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเป้าไปยังผลสัมฤทธิ์ของงาน 7) เตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อนและเรียนรู้จากสิ่งนั้น และ 8) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดกระบวนการทำงาน

เมื่อนำแนวคิดของทั้ง 2 ทฤษฎีมาปรับใช้กับการให้คำปรึกษา ทีมผู้ให้คำปรึกษาต้องตระหนักว่ากลุ่มรับคำปรึกษาหลัก กลุ่มเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ และกลุ่มโรงเรียนในโครงการอาจต้องการการให้คำปรึกษาที่แตกต่างกัน และทีมผู้ให้คำปรึกษาควรมีวิธีการที่แตกต่างกันในการสร้างความหมายจากประสบการณ์ที่พบ เท่าๆ กับมีวิธีการที่แตกต่างกันในการอธิบายและประเมินปัญหาใน

กระบวนการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น ทุกกลุ่มจะมีการริเริ่มคิดของตนเองในการจัดการกับปัญหาที่พบ จุดสำคัญคือ จุดที่กลุ่มผู้รับการให้คำปรึกษาและทีมผู้ให้คำปรึกษามาทพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้มุมมองของกันและกัน

ในมุมมองของทีมผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่าการให้คำปรึกษา คือ การเสริมแทรก (intervention) กระบวนการและการกระทำของกลุ่มผู้รับคำปรึกษาด้วยวิธีการต่างๆ โดยในการเสริมแทรก ทีมผู้ให้คำปรึกษาต้อง 1) ทำความเข้าใจเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของโครงการตามที่ตกลงกันไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน 2) ศึกษาเหตุผลของกลวิธี กระบวนการ และกิจกรรมที่ออกแบบไว้ในโครงการ 3) พิจารณาสถานการณ์ของการดำเนินโครงการในขั้นตอนต่างๆ และ 4) เสริมแทรกในกรณีที่เห็นว่ากระบวนการกำลังจะเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

สำหรับกลวิธีการเสริมแทรกซึ่งทีมผู้ให้คำปรึกษาเลือกใช้โดยยึดหลักการของ Schiein (1997) ที่ประกอบด้วย การสังเกตและกระตุ้นให้กลุ่มผู้รับบริการการให้คำปรึกษาสังเกตตนเองอย่างเป็นระบบ กระตุ้นให้เกิดการทบทวนหลังปฏิบัติการเพื่อมองหาสิ่งที่ควรพัฒนาและควรปรับปรุง ตั้งคำถามเพื่อให้มองปรากฏการณ์ที่เกิดในเชิงของ เหตุ-ผล และปัจจัย และถามแบบเจาะหรือถามย้อนเพื่อให้กลุ่มผู้รับคำปรึกษาฉุกคิดหรือเกิดมุมมองใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในระยะต่อไปด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามทีมผู้ให้คำปรึกษาต้องยอมรับว่าในการเสริมแทรกอาจก่อให้เกิดความไม่เห็นด้วยในกลุ่มผู้รับคำปรึกษา แต่เข็มมุ่งของทีมผู้ให้คำปรึกษา คือ กระตุ้นให้กลุ่มผู้รับคำปรึกษาทบทวนการกระทำของกลุ่มโดยเทียบกับข้อเสนอโครงการที่ตกลงกัน

### วิธีดำเนินการ

จากแนวคิดของขั้นตอนและกระบวนการทำงานให้การให้คำปรึกษาที่นำเสนอ ได้ขยายรายละเอียดของกระบวนการทำงานแต่ละส่วนของทีมผู้ให้คำปรึกษาดังนี้ คือ การเรียนรู้โครงการ (study) การชี้แนะ (coach) และการให้คำปรึกษา (consult)

#### 1. การเรียนรู้โครงการ การเรียนรู้โครงการ SQIP ของทีมผู้ให้คำปรึกษามีกระบวนการดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารโครงการทุกฉบับ ทั้งข้อเสนอโครงการ คู่มือที่ผลิตจากโครงการ รายงานการประชุมหัวหน้าโหนด และรายงานการประชุมทีม Q-Coach พื้นที่เต็มทีม รายงานผลโครงการระยะที่ 1 และตัวชี้วัดทุกชุดของโครงการ SQIP

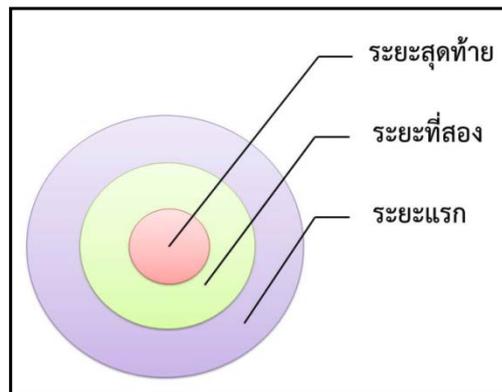
1.2 ร่วมประชุมกับทีม Q-Coach ทั้งในระดับหัวหน้าพื้นที่/หัวหน้าโหนด และระดับ Q-Coach พื้นที่ เต็มทีมทั้งหมดจำนวน 23 คน โดยที่หลังประชุมทุกครั้งจะนำเรื่องของการประชุมและผลการประชุมมาพิจารณาร่วมกันเพื่อวางแผนการร่วมประชุมปฏิบัติการการจัดการความรู้รายพื้นที่และลงเยี่ยมโรงเรียนในพื้นที่

1.3 ร่วมประชุมปฏิบัติการในการจัดการความรู้ทุกระยะ ในบทบาทของผู้สังเกตการณ์ ผู้เสนอแนะแนวคิด ผู้สรุปความรู้ และผู้อำนวยความสะดวกในการสนทนากลุ่มในกรณีที่ทีมพัฒนาต้องการความช่วยเหลือ

1.4 ลงเยี่ยมโรงเรียนในพื้นที่ปฏิบัติการทุกวงรอบตามข้อตกลงร่วมกันกับทีมผู้ให้คำปรึกษา เพื่อศึกษา สังเกตการณ์ ซักถามและตรวจติดตามกระบวนการดำเนินการตามแนวคิดของโครงการ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่มและการสังเกตชั้นเรียน

## 2. การชี้แนะ

สำหรับการชี้แนะของทีมผู้ให้คำปรึกษา แบ่งขอบเขตออกได้ 3 ระยะ ตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างทีมผู้ให้คำปรึกษากับทีมพัฒนาโครงการ/ทีมโค้ช โดยในทีมผู้ให้คำปรึกษา 4 คน มีที่ปรึกษา 2 คนซึ่งมีความสัมพันธ์กับสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมพัฒนามาก่อน ส่วนที่ปรึกษาอีก 2 คน เป็นคนใหม่สำหรับทีมพัฒนา ดังนั้นการวางแผนชี้แนะจึงเป็นไปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การชี้แนะตามระดับความสัมพันธ์ของทีมผู้ให้คำปรึกษากับทีมพัฒนา

จากภาพที่ 1 ในกระบวนการชี้แนะของทีมผู้ให้คำปรึกษามีข้อตกลงเบื้องต้นสำคัญ 3 ข้อ ข้อแรก ช่วยให้ทีมพัฒนา/ทีมโค้ชและทีมวิจัยทำงานได้เต็มความสามารถและตรงกับข้อเสนอโครงการ ข้อสอง ดึงเอาจุดแข็งของทีมและจุดแข็งของแต่ละบุคคลออกมาใช้ให้เต็มที่ ขณะเดียวกันก็พร้อมให้ความช่วยเหลือตามศักยภาพของทีมผู้ให้คำปรึกษา และข้อสาม ความเข้มข้นของการเข้าถึงทีมพัฒนา/ทีมโค้ชให้เป็นไปตามธรรมชาติของกระบวนการเกิดความสัมพันธ์จากการให้การให้คำปรึกษา

ระยะแรก ทีมผู้ให้คำปรึกษาใช้การสังเกต การฟัง และการบันทึกข้อมูลถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยใช้เทียบกับสิ่งที่คาดหวังไว้จากเอกสารข้อเสนอโครงการ ตั้งคำถาม ให้ข้อสังเกต และกระตุ้นให้คิดถึงวัตถุประสงค์โครงการ และตัวชี้วัดตามข้อเสนอโครงการที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ระยะที่สอง หลังจากที่ได้ร่วมประชุมทีมพัฒนา การร่วมประชุมปฏิบัติการการจัดการความรู้ของพื้นที่ และการลงไปเยี่ยมโรงเรียนในพื้นที่ต่างๆ ทีมพัฒนาและทีมผู้ให้คำปรึกษาคู่กันมากขึ้น เทคนิคการชี้แนะของทีมผู้ให้คำปรึกษาได้เปลี่ยนไป โดย

1. ตั้งคำถามแบบเจาะเพิ่มขึ้น เพื่อหาคำตอบในสิ่งที่ทีมพัฒนาต้องการ
2. ชี้แนะผ่านการติดตามตัวชี้วัดที่โครงการเสนอไว้
3. ให้ความรู้ตามความชำนาญการเฉพาะด้านของทีมผู้ให้คำปรึกษาในกรณีที่ทีมพัฒนาต้องการ

ระยะที่สามหรือระยะสุดท้าย เมื่อได้ทำงานร่วมกันมาจนเข้าสู่ช่วงรอบ 3 ทีมผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้เทคนิคของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feed back) และป้อนให้ (feed up) เมื่อทีมพัฒนาวางแผนทำกิจกรรม ระหว่างทำกิจกรรม และเมื่อทำกิจกรรมสำเร็จลงในแต่ละครั้ง โดยใช้ช่วงของการประชุมกลุ่มและการทบทวนหลัง

ปฏิบัติ ทั้งนี้กิจกรรมหลักของทีมผู้ให้คำปรึกษายังคงเป็นการสังเกต การฟัง การบันทึกข้อมูล การถามเจาะ และการติดตามตัวชี้วัด เพื่อนำผลมาให้อข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลป้อนให้ ดังนี้

1) การให้อข้อมูลย้อนกลับนั้น ทีมผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้กลวิธีการตอบสนองต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทีมพัฒนาได้ปฏิบัติไป โดยมุ่งไปยังเป้าหมายและคุณภาพการปฏิบัติการแต่ละครั้ง ใช้เทคนิคของการให้ทีมพัฒนาประเมินตนเอง บอกถึงข้อดี และข้อที่ต้องปรับปรุงในการทำงานครั้งต่อไป โดยพยายามทำให้อข้อมูลทั้งหมดมาจากผู้ปฏิบัติงานและมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่สุด

2) การให้อข้อมูลป้อนให้ ทีมผู้ให้คำปรึกษาเริ่มต้นจากการนำเป้าหมายของการทำงานตามโครงการปฏิบัติการในแต่ละครั้งมาคลี่เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน กระตุ้นให้ทีมพัฒนาสำรวจวิธีการที่วางแผนปฏิบัติการและเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติการว่าบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีอะไรเป็นตัวชี้วัด หากไม่บรรลุเป้าหมายเป็นเพราะเหตุใด และจะป้องกันหรือแก้ไขได้อย่างไร

### 3. การให้คำปรึกษา

สิ่งที่เกิดเพิ่มขึ้นในช่วงระยะที่สามหรือระยะสุดท้าย ช่วงนี้ทีมผู้ให้คำปรึกษากับทีมพัฒนามีช่วงห่างน้อยลง และใกล้ชิดกันมากขึ้นเรื่อยๆ มีความไว้วางใจและเชื่อถือกันมากขึ้นจนเห็นได้ชัด ลักษณะการทำงานจึงเปลี่ยนไป เป็นโดยทีมผู้ให้คำปรึกษาทำหน้าที่ปรึกษาโดยตรงและพัฒนากิจกรรมเสริมแทรกเพื่อสนับสนุนทีมพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนต่อ ดังนี้ คือ 1) ให้อข้อมูลที่เน้นไปยังการแก้ปัญหาแบบมุ่งอนาคต 2) เจาะจงลงไปยังพฤติกรรมหรือการกระทำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดโครงการ 3) มุ่งไปยังการมีส่วนร่วมระหว่างทีมพัฒนา กับทีมผู้ให้คำปรึกษาเพื่อช่วยกันสร้างความรู้และความเข้าใจที่จำเป็นต่อโครงการ และ 4) พูทางไปยังการทำงานในระยะต่อไป เทคนิคในการให้คำปรึกษาจำแนกเป็นการให้คำปรึกษาโดยตรงและการดำเนินกิจกรรมเสริมแทรก ดังนี้

3.1 การให้คำปรึกษาโดยตรง ทีมผู้ให้คำปรึกษาได้เพิ่มการใช้เทคนิคของการป้อนต่อเพื่อให้การให้คำปรึกษาโดยตรง ดังนี้

3.1.1 ตรวจสอบความเข้าใจกับสิ่งที่ต้องการทำ โดยทำให้แน่ใจว่าทั้ง 2 ทีมเข้าใจถูกต้องและเข้าใจตรงกัน ด้วยการใช้อคำถาม การถอดบทเรียน การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม

3.1.2 ใช้การประเมินแบบตรวจติดตามกิจกรรมการปฏิบัติงานเพื่อวางแผนการทำงานในรอบต่อไป ด้วยการลงเยี่ยมพื้นที่และร่วมในกิจกรรมประชุมการจัดการความรู้

3.1.3 ระบุสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพิ่มในการทำงานด้วยการให้คำปรึกษาโดยตรง

3.1.4 เสนอแนะกลวิธีการพัฒนางาน ทั้งในลักษณะข้อเสนอแนะและการร่วมปฏิบัติในฐานะ

ทีมงาน

3.2 การดำเนินกิจกรรมเสริมแทรก ทีมผู้ให้คำปรึกษาได้เสนอให้

3.2.1 เปลี่ยนรูปแบบการทำงานบางกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3.2.2 ให้อสังเกตทันทีหากเห็นว่าการทำงานกำลังจะผิดไปจากทิศทางที่กำหนดไว้

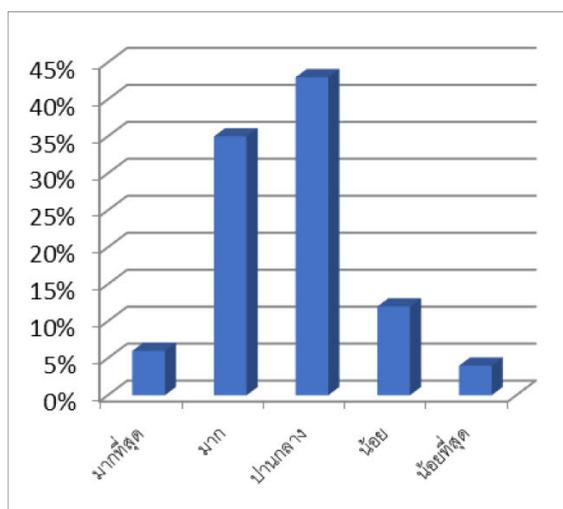
3.2.3 พัฒนากิจกรรมใหม่เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการขึ้นในโรงเรียน

3.2.4 ตรวจสอบปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานและพยายามคลี่ออกมาให้เห็นเป็นรูปแบบเพื่อง่ายต่อการจัดการแก้ไขหรือพัฒนา

ทั้งนี้ ทุกอย่างมีฐานบนข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งทีมผู้ให้คำปรึกษาได้เก็บข้อมูลมารวมกับฐานความรู้ตามความชำนาญการของทีมผู้ให้คำปรึกษา

#### การสะท้อนคิดต่อการทำงานและต่อโครงการ SQIP ของทีมผู้ให้คำปรึกษา

จากการทำงานของทีมผู้ให้คำปรึกษา เมื่อสิ้นสุดวงรอบที่ 4 พบความสำเร็จของโครงการ sQIP จากการทำโรงเรียนประเมินตนเอง และจากการประเมินของโค้ชประจำพื้นที่ ผลปรากฏดังภาพที่ 2



#### แผนภูมิที่ 1 ลำดับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการ (N=192)

ที่มา: เลขา ปิยะอัจฉริยะ เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่ กฤษริ คำชาย และอุษา ชูชาติ (2562)

จากแผนภูมิที่ 2 จะเห็นว่า มีโรงเรียนที่อยู่ในสภาพที่น่าพอใจมากและมากที่สุดร้อยละ 41 และอยู่ในสภาพน่าห่วงใยมากและมากที่สุดร้อยละ 16 จากการติดตามให้คำปรึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงของโครงการตั้งแต่ปลายวงรอบที่ 1 ถึงวงรอบ 4 ทีมผู้ให้คำปรึกษาได้เสนอการสะท้อนคิดใน 2 เรื่องหลัก คือ การสะท้อนคิดในการทำงานของทีมผู้ให้คำปรึกษา และการสะท้อนคิดโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือโครงการ SQIP ดังนี้

#### 1. การสะท้อนคิดในการทำงานของทีมผู้ให้คำปรึกษา

แม้ว่าทีมผู้ให้คำปรึกษาทำงานโดยใช้ฐานความรู้เป็นหลักประกอบด้วยประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาโครงการขนาดใหญ่ที่ผ่านมา แต่ทีมผู้ให้คำปรึกษายังพบว่า มีจุดอ่อนไหวที่ควรป้องกันและระวัง ดังนี้ ประการแรก การระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ทีมผู้ให้คำปรึกษาพบว่า ในครั้งแรกๆ หรือระยะเริ่มต้นของการให้การให้คำปรึกษา ปัญหาที่นำมาเสนอเป็นปัญหาระดับผิว (surface) หรือเป็นเพียงอาการของปัญหาไม่ใช่ปัญหาจริง สิ่งที่ต้องทำ คือ การฟังอย่างใส่ใจและใช้ความพยายามในการถามเจาะเพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายรับรู้ปัญหา

ตรงกันก่อนที่จะเสริมแทรกเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ บางครั้งทีมผู้ให้คำปรึกษาเกิดการรับรู้ว่าการซ่อนปัญหาจริง เนื่องจากยังไม่ไว้วางใจทีมผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งอาจเป็นท่าทีเริ่มต้นปกติของทีมทำงานที่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเป็นนักวิชาการชำนาญการเฉพาะด้าน หรืออาจเป็นเพราะทีมทำงานมองสิ่งที่เกิดขึ้นคนละมุมกับทีมผู้ให้คำปรึกษา แต่ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร ทั้ง 2 ทีมจะใช้เวลาร่วมกันในการสนทนาทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อหาปัญหาจริงออกมาให้ได้

ประการที่สอง การไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรในขั้นต่อไป ลักษณะเช่นนี้เกิดกับทีมผู้ให้คำปรึกษาเช่นกันในบางกรณีหรือบางครั้ง ทั้งนี้เพราะในกรณีดังกล่าว ทีมผู้ให้คำปรึกษาพยายามใช้ความชำนาญการส่วนบุคคลมาคิดทางออก จากเรื่องนี้แก้ไขได้ด้วย

1) การใช้ช่วงเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกันแทนการใช้หลักวิชาหรือความชำนาญการเฉพาะด้านของทีมผู้ให้คำปรึกษาแต่ละคน ในกรณีเช่นนี้ พบว่า ทีมผู้ให้คำปรึกษาจะเปลี่ยนการตัดสินใจโดยมองไปยังกระบวนการที่เกิดขึ้น

2) การคิดเชิงระบบ โดยมองในรูปของผลมาจากเหตุร่วมกับปัจจัย อาศัยการคิดเชิงระบบว่ามีอะไรที่พลาดไปและต้องนำมาทบทวน

3) การลงพื้นที่ปฏิบัติการ หลายครั้งที่ทีมผู้ให้คำปรึกษาต้องลงพื้นที่ไปเยี่ยมโรงเรียน SQIP เพื่อดูปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละพื้นที่ พร้อมกับพูดคุยและเรียนรู้ไปกับทีมโรงเรียน หลังจากนั้นทีมผู้ให้คำปรึกษาได้ประมวลสิ่งที่พบเข้าด้วยกันและนำมาแลกเปลี่ยนกับทีม Q-Coach ก่อนตัดสินใจในขั้นตอนต่อไป

ประการสุดท้าย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทีมผู้ให้คำปรึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการจำแนกได้เป็น 3 ประเภท

1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าตามที่วางแผนไว้ จึงเป็นไปตามที่แผนกำหนดไว้ในระดับหนึ่ง

2) การเปลี่ยนแปลงที่ใช้โอกาสสร้างขึ้น หมายถึง ทั้งทีมผู้ให้คำปรึกษาและทีมโค้ช/ทีมพัฒนาเห็นร่วมกันว่าควรใช้โอกาสนี้สร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้เกิดขึ้น เช่น กระบวนการกำหนด Q-Goal และการพัฒนาแกนนำภายในหรือครูแกนนำของโรงเรียนและเครือข่าย

3) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบผุดบังเกิด ซึ่งทั้งทีมผู้ให้คำปรึกษาหรือทีมโค้ช/Q-Coach ไม่ได้คาดคิดมาก่อน แต่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น พบว่า มีผู้บริหารหรือครูที่เข้าใจแนวคิด SQIP ทันทิ หรือร้องอ้อ กับ SQIP ขณะอยู่ในช่วงของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประเด็นซึ่งทีมผู้ให้คำปรึกษาให้ความสำคัญ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกับทุกฝ่ายที่เข้าร่วม ด้วยเทคนิคของการฟังอย่างใส่ใจ การถาม การทำให้ดูแบบสาธิตและปฏิบัติการ ในสถานการณ์จริงตามหลักวิชา หลังจากนั้นนำมาสะท้อนคิดเป็นระยะ ทีมผู้ให้คำปรึกษารับรู้ว่าจะสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือระหว่างกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้นการเน้นการช่วยเหลือแบบกัลยาณมิตรยังเพิ่มความไว้วางใจ ทำให้ทีมผู้ให้คำปรึกษาและกลุ่มรับการให้คำปรึกษาสามารถทำงานสอดคล้องกันและเป็นไปได้ด้วยดี

## 2. การสะท้อนคิดโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

สำหรับการสะท้อนคิดต่อโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือ SQIP ของทีมผู้ให้คำปรึกษาจำแนกได้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือ จุดแข็งของ SQIP และความท้าทายที่ต้องจัดการหากต้องการให้ SQIP ดำเนินการได้ดีเต็มศักยภาพ

### 2.1 จุดแข็งของ SQIP

2.1.1 SQIP ถือเป็นนวัตกรรมการจัดการองค์กรซึ่งในที่นี้ คือ โรงเรียน จุดเน้นสำคัญของ SQIP อยู่ที่การยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนและคุณภาพการสอนของครู ดังจะเห็นได้จากเอกสารเล่มแรกที่มีหัวเรื่อง “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” และจุดเน้น “เรียนสุข สนุกสอน” ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายหลักของโครงการ

ยิ่งไปกว่านั้นคำว่า “คุณภาพต่อเนื่อง” ยังสะท้อนให้เห็นว่า SQIP เป็นกระบวนการพลวัต (dynamic process) ซึ่งได้ออกแบบกระบวนการโดยใช้แนวคิด DALI คือ ออกแบบ ปฏิบัติ เรียนรู้ และปรับปรุง ไปตลอดทุกช่วงวงรอบของโครงการ เพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่มีเกณฑ์กลางเปรียบเทียบ แต่ใช้บริบทและเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเอง

2.1.2 SQIP ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนโดยใช้ทฤษฎีและหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นฐานคิดสำคัญ กล่าวคือ SQIP ได้พัฒนามาตรการ 5 Qs เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ และให้ความสำคัญกับ Q-Info ร่วมกับการชี้แนะและการตรวจติดตามของทีมโค้ช/Q-Coach ภายนอก ซึ่งมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ตรงในการบริหารโรงเรียน และนำสารสนเทศที่เก็บรวบรวมจากตัวชี้วัดใน Q-Info มาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ป้อนให้และป้อนต่อ สำหรับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในโครงการ

2.1.3 SQIP มีบทบาทสำคัญต่อการช่วยให้โรงเรียนแต่ละโรงระบุขอบข่ายการพัฒนาคุณภาพของตนเอง นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญกับความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโรงเรียน (Q-Goal) ซึ่งเป็นจุดเริ่มของการพัฒนาแผนปฏิบัติการของการพัฒนาโรงเรียน จุดนี้แสดงว่า SQIP ไม่ได้กำหนดกรอบคิดตายตัวในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ตรงกันข้ามกลับเปิดโอกาสให้แต่ละโรงเรียนได้เรียนรู้การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนไปตามความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

2.1.4 นวัตกรรมจัดการองค์กร SQIP จะนำไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจอย่างใกล้ชิดระหว่างทีมพัฒนาหรือทีม Q-Coach ในพื้นที่กับทีมโรงเรียน ซึ่งแต่ละทีมมีบทบาทต่างกันแต่ต้องประสานและเติมเต็มซึ่งกันและกัน นั่นคือ SQIP จึงจะได้ผล โรงเรียนต้องดำเนินการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนด้วยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ พร้อมกับการหนุนเสริมจากความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเฉพาะในขั้นตอนหลักที่ต้องการความรู้ทางวิชาการก่อนการทำงานและการตัดสินใจ

### 2.2 ความท้าทายที่ต้องจัดการหากต้องการให้ SQIP ดำเนินการได้ดีเต็มศักยภาพ

2.2.1 หากมีการวางแผนการบริหารจัดการที่ดี และจัดวงรอบที่ชัดเจนจากทีมโครงการส่วนกลาง รวมทั้งมีแนวคิดที่ชัดเจนมองเห็นความเชื่อมโยงของมาตรการสำคัญทั้ง 5 Qs ของโครงการ SQIP สู่

การนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนาการทำงานของโรงเรียน จะทำให้การดำเนินงานของ SQIP มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การนำ SQIP สู่วิทยาลัยมีความชัดเจนและถูกต้อง และโรงเรียนมีเวลาที่จะดำเนินการขับเคลื่อนได้มากขึ้นและเห็นผลรวดเร็วขึ้น

2.2.2 Q-Coach มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดจุดมุ่งหมายของโครงการ SQIP จากทีมโครงการส่วนกลางสู่โรงเรียน และชี้แนะการดำเนินงาน SQIP แก่โรงเรียน หากมีการซักซ้อมความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็น Coach เข้าใจในแนวคิดแนวทางของการใช้มาตรการ SQIP ทั้งหมด เพื่อขับเคลื่อนการทำงานใน 4 กระบวนการหลักของโรงเรียนให้สำเร็จ รวมทั้งมีการเพิ่มขีดสมรรถนะของ Q-Coach ทุกคนจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงเรียน

2.2.3 การดำเนินงานในส่วนของ Q-Network ซึ่งมีการดำเนินงานภายใต้การกำหนดกรอบจากทีมส่วนกลาง ควรสร้าง Q-Network เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนให้มากขึ้น เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของการขับเคลื่อนโครงการ SQIP ให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.4 SQIP จะดำเนินการไม่ได้หรือไม่สำเร็จ หากบุคลากรทุกประเภทในโรงเรียนไม่ยอมรับว่าทุกคนมีบทบาทในฐานะตัวนำการเปลี่ยนแปลง แต่กลับปล่อยภาระไว้ให้กับผู้บริหารหรือทีมแกนนำ และเห็นว่าการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนเป็นเรื่องของผู้บริหารและทีมบริหารเท่านั้น

2.2.5 กรอบคิดที่ติดกับการรวมอำนาจเป็นเงื่อนไขท้าทายสำหรับ SQIP จากการลงเยี่ยมพื้นที่พบว่า โรงเรียนกังวลอยู่กับนโยบายจากส่วนกลางหรือต้นสังกัด และเลือกปฏิบัติเพื่อตอบสนองนโยบายก่อน โดยเชื่อว่า การวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเป็นหน้าที่ของส่วนกลางหรือต้นสังกัด โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติ การปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนตามบริบทของโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องรองลงมา โรงเรียนส่วนหนึ่งเห็นว่า SQIP เป็นเพียงโครงการหนึ่งในบรรดาโครงการจำนวนมากที่โรงเรียนรับมาทำ เมื่อทำแล้วจบระยะเวลาของโครงการนี้ โครงการใหม่ก็เข้ามาอีก

2.2.6 การที่ผลลัพธ์และผลกระทบของ SQIP ยังมองไม่เห็นอย่างชัดเจน ขณะที่ SQIP ดำเนินการในโรงเรียนแต่ละวงรอบ สาเหตุประการแรก การวิจัยที่คู่กับการพัฒนาขาดไป เท่ากับว่าโครงการนี้มีเพียงการพัฒนา ขาดการประเมินและตรวจติดตามอย่างเป็นระบบในแต่ละช่วงตามวงรอบของ SQIP จึงไม่สามารถแสดงผลลัพธ์และผลกระทบที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ได้ และสาเหตุประการที่สอง โรงเรียนมีโอกาสดูแลความสำเร็จให้เห็นอยู่ในช่วงของการจัดการความรู้ซึ่งใช้เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แม้จะมีการตีพิมพ์เป็นเอกสาร แต่ขาดการสกัดให้เป็นความรู้ที่ผ่านการทวนสอบเชิงวิชาการเพื่อการนำไปใช้ต่อหรือการพัฒนาตามหลักวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้าน

2.3 หากจะเริ่มต้นโครงการ SQIP ใหม่มีคำถามหนึ่งซึ่งทีมผู้ให้คำปรึกษาตั้งคำถามกับทุกโรงเรียนที่ลงเยี่ยม คือ หากจะเริ่มต้นโครงการ SQIP ใหม่อีกครั้ง จะทำอย่างไร จากคำถามข้อนี้ พบว่า เมื่อได้ย้อนคิดถึงกระบวนการทั้งหมด การเริ่มต้นโครงการ SQIP ควรเริ่มกระบวนการ ดังนี้

2.3.1 สร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนในมาตรการสำคัญทั้ง 5 Qs

2.3.2 นำมาตรการมาเชื่อมโยงกันโดยยึด Q-Goal ของโรงเรียนเป็นหลัก

2.3.3 Q-Goal ต้องมาจากแผนบริหารสถานศึกษา ดังนั้น SQIP จะไม่ใช่โครงการสำหรับโรงเรียน แต่เป็นเครื่องมือในการบริหารขับเคลื่อนแผน

2.3.4 ทวนสอบความสอดคล้องระหว่าง 4 กระบวนการหลัก กับพันธกิจที่โรงเรียนกำหนดไว้ในแผนบริหารสถานศึกษา

2.3.5 พัฒนาเครื่องมือประเมินผลโรงเรียนตามที่โรงเรียนเห็นว่าต้องใช้ในการเชื่อม SQIP เข้ากับการประเมินผลโรงเรียนเพื่อเขียนรายงานประเมินผลจากข้อมูลในชั้น (5) โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยันในการตัดสินระดับมาตรฐาน

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

โครงการพัฒนาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันล้วนเป็นไปเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความรู้ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยโครงการเน้นไปที่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีฐานความรู้และทฤษฎีให้ ความสำคัญกับกระบวนการคิดเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าจากการร่วมมือกันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต้องการหลักฐานเชิงประจักษ์ในการเปลี่ยนแปลง

ในกระบวนการให้คำปรึกษาของทีมผู้ให้คำปรึกษาโครงการ SQIP ได้คำนึงถึงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในโครงการพัฒนาข้างต้นตามที่กล่าวมา หลักการสำคัญที่ทีมผู้ให้คำปรึกษาใช้ คือการให้การให้คำปรึกษาโดยตรง และการดำเนินกิจกรรมเสริมแทรกหลากหลาย เพื่อกระตุ้นการคิดให้เต็มศักยภาพ ด้วยการตั้งคำถามว่ากำลังทำอะไร (know what) ทำไมจึงทำสิ่งนั้น (know why) จะทำสิ่งนั้นอย่างไร (know how) และจะทำอย่างอื่นแทนอย่างนี้ได้หรือไม่ (care why) โดยไม่มีการตัดสินผิด-ถูก เพื่อให้เกิดความชัดเจน และได้คำตอบด้วยตนเองในสิ่งที่จะลงมือทำ ยิ่งไปกว่านั้น ยังให้ความสำคัญกับความรู้ใหม่ นำเข้า เท่าๆ กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสม เนื่องจากเชื่อว่าทุกคนล้วนมีความรู้เดิมและประสบการณ์ที่เป็นทุนเดิมในการทำงาน แม้ว่าโครงการ SQIP จะจบลง แต่สิ่งที่ยังคงอยู่ในกลุ่มผู้ร่วมโครงการ คือ ความตระหนักรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง คือการได้โอกาสในการเรียนรู้ การคิด และการปรับตัว ซึ่งถือว่าเป็นทักษะสำคัญของทุกคนในศตวรรษที่ 21

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะด้านแนวโน้มของความยั่งยืนของโครงการ SQIP

จากการประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียนทั้งหมดในช่วงวงรอบ 4 พบว่า แบ่งโรงเรียนออกได้เป็น 5 กลุ่ม คือ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย และยังต้องปรับปรุงหรือที่เรียกว่าโรงเรียนทำทนาย ทั้งนี้เพื่อความยั่งยืนและต่อเนื่องของโครงการ SQIP ควรเป็นดังนี้

1. หนุนเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีคุณภาพตามแนวทางของโครงการ SQIP

โรงเรียนควรตั้งจุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย (Q-Goal) ของโรงเรียนเองตามบริบท ซึ่งเป็นจุดปลายทางที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นจุดเริ่มต้นให้โรงเรียนวิเคราะห์และเข้าใจความต้องการที่จะดำเนินตามภารกิจอย่างมีเป้าหมายตามบริบทของตนเอง โดยบุคลากรครูและผู้บริหารซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน เริ่มส่งต่อไปยังกระบวนการพัฒนาตนเองและสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างเพื่อนครู (Q-PLC) ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่มที่ใช้การสะท้อนคิด

นอกเหนือจากการพัฒนาตนเอง ทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากระบบ Q-Info ในการบริหารจัดการองค์กรทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยันผล

## 2. ใช้ต้นแบบจากโรงเรียนที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีมาก

จากผลการประเมินระดับของการดำเนินงานพัฒนาตนเองจากกระบวนการของโครงการปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (SQIP) มีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป อันเนื่องจากปัจจัยหลายประการ อาทิ ต้นทุนเดิมของโรงเรียนที่แตกต่างกัน การขาดผู้บริหาร หรือขาดผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ ความเข้มข้นของ Q-Coach ประจำพื้นที่ที่แตกต่างกัน ฯลฯ แต่สำหรับกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการประเมินระดับดีมาก มีแนวโน้มที่จะยกระดับคุณภาพโรงเรียนและสามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียนได้ดี ประเมินคุณภาพ และรับรองคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ และมีแนวโน้มความยั่งยืนในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง ซึ่งกลุ่มนี้สามารถเป็นแบบปฏิบัติที่ดีมากสำหรับกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน โดยการมี platform การเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน หรือ PLC ของผู้บริหาร หรือเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนต่างๆ

## 3. กระตุ้นและหนุนเสริมกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานของโครงการในระดับดี ปานกลาง

ในทางบวกโรงเรียนกลุ่มระดับดีและระดับปานกลางมีแนวโน้มจะพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องหากได้รับการกระตุ้นและหนุนเสริมถูกจังหวะถูกทาง และมีแนวโน้มสามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียนได้ แต่พร้อมกันนั้นหากละเลยก็อาจจะหยุดชะงักหรือเสี่ยงที่จะหม่นลงสู่สภาพเดิมก่อนการพัฒนา ดังนั้นควรจะมีระบบตรวจติดตามและชี้แนะการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจที่ดี รวมทั้งมีการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องหรือจากภาคส่วน/ภาคีที่เกี่ยวข้อง ในแง่วุฒิสาสตร์ เทคนิคและวิชาการต่างๆ ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนจนสามารถยกระดับถึงขั้นเกิดการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียนได้ ทั้งนี้หากไม่ทำเช่นนี้ โรงเรียนอาจตกอยู่ในสภาพเสี่ยงจากหลายปัจจัย อาทิ ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองต่อไป อันเนื่องมาจากภาวะเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารและหรือครูแกนนำ การขาดโอกาสของการเรียนรู้และนำสิ่งที่ได้มาปรับเปลี่ยน/พัฒนาการทำงาน ขาดการสนับสนุนทางด้านวิชาการหรือเทคนิค ซึ่งส่งผลกระทบทำให้แนวโน้มของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนลดระดับลง ทำให้เกิดความไม่คุ้มทุนของการพัฒนา

## 4. ให้คำปรึกษาและดูแลใกล้ชิด

สำหรับกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานในระดับต้องปรับปรุงหรืออาจเรียกว่าระดับต่ำหาย ซึ่งพบว่ากลุ่มโรงเรียนเหล่านี้ยังมีความรู้ความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือไม่เพียงพอในกระบวนการและมาตรการที่โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (SQIP) ชับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน จึงไม่สามารถติดตามกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองตามโครงการ SQIP ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเชิงระบบ เช่น ขาดผู้บริหาร หรือมีผู้บริหารมากกว่าหนึ่ง ประกอบกับการติดขัดในระบบสั่งการหรือนโยบายจากส่วนกลาง/ต้นสังกัด ดังนั้นหากไม่มีมาตรการใดๆ ที่หนุนเสริมกลุ่มโรงเรียนเหล่านี้อย่างเต็มที่ หรือสร้าง platform การเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน/ผู้บริหาร แนวโน้มของโรงเรียนมีความเสี่ยงมากต่อ

ความล่าช้าในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคงไม่สามารถที่จะสร้างระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนได้ ส่งผลกระทบต่อนักเรียนที่จะยิ่งขาดโอกาสในการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

โรงเรียนในกลุ่มนี้ถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ที่ต้องการดูแลและสนับสนุนอย่างจริงจัง ถือเป็นกลุ่มลำดับแรกที่ กสศ. ควรนำเข้าสู่โครงการเมื่อมีการพัฒนาใดๆ และอาจต้องทำด้วยโครงการที่มีลักษณะเฉพาะ/พิเศษกว่าโครงการพัฒนาทั่วไป เช่น การมีโค้ช (Q-Coach) และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาอยู่ประจำโรงเรียนในระยะหนึ่ง และหมุนเวียนกันไปโรงเรียนในพื้นที่ซึ่งขาดโอกาสการพัฒนาและมีความไม่เสมอภาคอย่างเห็นได้ชัด

#### 5. การขยายผลสู่โรงเรียนอื่นๆ สำหรับโครงการระยะต่อไป

สำหรับการขยายผลสู่กลุ่มโรงเรียนใหม่ ให้ดำเนินการครบวงจรโดยปรับปรุงกิจกรรมตามวงรอบให้ชัดเจน กำหนดแผนปฏิบัติงานของทีมพัฒนา/ทีมโค้ชทั้งส่วนกลางและพื้นที่ซึ่งรวมทั้งโรงเรียนด้วย โดยมีทีมโค้ช ที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญหลายมิติทั้งด้านการบริหารจัดการองค์กร การจัดการเรียนการสอน การติดตาม การวัดและประเมินผล ทั้งนี้ ควรวางระบบการติดตาม ประเมินผลภายในของโครงการทุกระดับด้วย

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. โรงเรียนอยู่ภายใต้ความกดดันที่ต้องปรับปรุงคุณภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ที่เห็นได้ชัด คือมีการตรวจประเมินจากภายนอก และการประเมินผลการศึกษาระดับชาติและระดับนานาชาติ ซึ่งผลจากการประเมินจะมีระดับ/คะแนนสูง-ต่ำ รับรองคุณภาพ/ไม่รับรองคุณภาพ ด้วยมาตรฐานชุดเดียวที่ตายตัว ผลการประเมินแต่ละชุดนำไปสู่ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์คุณภาพการศึกษา และการจัดระดับคุณภาพโรงเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และไม่ว่าผลการประเมินจะเป็นอย่างไร โรงเรียนทุกโรงจะต้องปรับปรุงตนเองเพื่อเลื่อนระดับให้ดีขึ้น หรือไม่ก็รักษาระดับ แต่ก็ยังมีโรงเรียนบางกลุ่มที่จำนนต่อความกดดันโดยไม่วางแผนปรับปรุงคุณภาพใดๆ

2. กระทรวงศึกษาธิการได้เห็นความกดดันข้างต้นที่เกิดกับโรงเรียน ด้วยเหตุนี้การประเมินคุณภาพรอบ 4 จึงมีนโยบายให้โรงเรียนประเมินระดับคุณภาพการจัดการศึกษาด้วยตนเอง พร้อมกับแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการประเมินและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถานศึกษาในรอบต่อไป ทั้งนี้หากสถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในของตนเองขึ้นมา และได้รับความเห็นชอบจากต้นสังกัดสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในได้ เมื่อพิจารณากรอบแนวทางการประเมินคุณภาพข้างต้นแล้ว นวัตกรรม SQIP เป็นกลไกที่รองรับแนวคิดการประเมินคุณภาพรอบ 4 เนื่องจาก SQIP มีลักษณะที่คล่องตัว โปร่งใสและเรียนรู้ต่อเนื่องตามบริบทโรงเรียน SQIP จึงเป็นได้ทั้งนวัตกรรม นโยบายและวิธีการปฏิบัติที่นำมาใช้เพื่อบริหารจัดการคุณภาพต่อเนื่อง โดยสามารถนำมาเป็นกรอบคิดในการขับเคลื่อนคุณภาพดังนี้

2.1 ใช้ 5 Qs /5 มาตรการของ SQIP เป็นกลไกยกระดับคุณภาพต่อเนื่อง

2.2 เชื่อมโยงเกณฑ์และตัวชี้วัดคุณภาพของการประเมินคุณภาพการศึกษาเข้ากับแผนปฏิบัติการขององค์กรและประเมินตนเองด้วยแนวคิดของการบริหารจัดการด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์

2.3 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นในองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

Mauerer, C. & Nissen, V. (2014). Portraying the social dimensions of consulting with Structuration theory.

*Journal of Service Science and Management*, 7(2) 2, DOI: 10.4236/jssm.2014.72010

Piyaatchariya, L., Chongsatitoo, C., Kakhai, K. & Chuchart, U. (2019). *Consulting Report “The School Quality Improvement Program”*. Bangkok: Thailand Research Fund Organization. (in Thai)

เลขา ปิยะอัจฉริยะ เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่ ภูษกร คำชาย และอุษา ชูชาติ. (2562) รายงานการให้คำปรึกษาโครงการ sQips กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

Schein, Edgar H. (1997). *The concept of client from a process consultation perspective: A guide for change agents*. Retrieved from <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2647>

Tankapipop, N., Niltian, S, Searkon, N., Pimmas, S., Lampoonpong, S., Patoomchart, P., Teeranan, T. & Uioyamatiti, P. (2019). Action research “The School Quality Improvement Program” Final Report. Bangkok: Thailand Research Fund Organization. (Unpublished paper)

นคร ตั้งคะพิภพ ทรงวิทย์ นิลเทียน นิพนธ์ เสือก้อน สีนอาจ ลำพูนพงศ์ เสรี พิมพ์มาศ ไพศาล ประทุมชาติ ธีระพันธุ์ ธีรานันท์ และประภาศรี อูยามลิตติ. (2562). รายงานผลโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (เอกสารไม่พิมพ์เผยแพร่).

Tomenendal, M., et al. (2007). *The consultant-client interface: A theoretical introduction to the hot spot of management consulting*. Berlin Schools of Economics. Retrieved from [https://www.berlin-professional-hool.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB\\_Working\\_Papers/WP\\_31\\_The\\_Consultant-Client\\_Interface.pdf](https://www.berlin-professional-hool.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB_Working_Papers/WP_31_The_Consultant-Client_Interface.pdf)