



การพัฒนากรอบแนวคิดการพัฒนาครูตามแนวคิดผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้*
DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR TEACHER DEVELOPMENT
BASED ON THE CONCEPT OF LEARNING FACILITATOR

¹วารี รุ่งสิริวัฒน์ Waree Rungsiriwat ²ชญาพิมพ์ อุสาโท Chayapim Usaho

³อภิรดี จรียารังษิโรจน์ Apiradee Jariyarangsiroge

^{1,2,3}จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Chulalongkorn University, Thailand

Corresponding Author E-mail: wareerung@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเอกสารมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบแนวคิด 2 กรอบแนวคิด ประกอบด้วย 1) ผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ และ 2) การพัฒนาครู ซึ่งศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องสังเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ความถี่ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมจำนวน 11 ฉบับ ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ กรอบแนวคิดทักษะผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ และกรอบแนวคิดการพัฒนาครู โดยส่วนที่ 1 มีกรอบแนวคิดการเป็นผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ มี 2 ทักษะหลัก ได้แก่ ทักษะการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ และทักษะการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีกรอบแนวคิดการพัฒนาครูใน 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และ 2) การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน
คำสำคัญ: การพัฒนาครู, ผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้, การเอื้ออำนวยการเรียนรู้, ผู้เอื้ออำนวย

Abstract

This research article is documentary research with the objective to develop 2 conceptual frameworks which are 1) Learning facilitator and 2) Teacher development. The documentary synthesis method was used in this study. The research instrument included content analysis, frequency analysis from 11 documents. The research findings are divided into 2 conceptual frameworks: 1) The skills of learning facilitator, which consists of safe learning environment creation skill and lifelong learning promotion skill; 2) Teacher development consists of 2 main types which are on-the-job development and off-the-job development.

Keywords: Teacher Development, Learning Facilitator, Learning Facilitation, Facilitator



บทนำ

ในปัจจุบันนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตามที่รัฐบาลได้วางแผน เช่น ไทยแลนด์ 4.0 หรือแบบไม่ได้วางแผน เช่น สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ที่ทำให้ทุกๆ ฝ่ายต้องปรับตัว ทาง การศึกษาก็มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนเพื่อให้นักเรียนสามารถดำรงชีวิตและ ประกอบอาชีพได้ในอนาคต หากเรามองภาคการศึกษาจากการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม เราจะเห็นว่าอาจารย์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ทำให้นักเรียนจะเป็นเพียงผู้รับความรู้อยู่ฝ่ายเดียว นักเรียนบางคนอาจจะโชคดีที่เจอ อาจารย์ที่มีการสรรหาเนื้อหาใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา แต่อาจารย์บางท่านก็อาจจะยังคงสอนความรู้ทักษะเดิมที่ ไม่ได้เชื่อมโยงกับโลกในปัจจุบัน (Rogers C. 1993; Anggraeni K. & Yusnita R., 2017)

บทบาทการสอนเดิม คือ ผู้สอนเป็นผู้ควบคุมดูแลการเรียนรู้ของนักเรียนและส่งมอบเนื้อหา บทเรียน (Rogers C., 1993) แต่การเป็น Learning Facilitator คือเป็นผู้ออกแบบขั้นตอนการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์และส่งมอบให้นักเรียนได้มีโอกาสสร้างสรรค์ขั้นตอนการเรียนรู้ เมื่อมีการใช้ Learning facilitation อย่างสำเร็จแล้วจะสามารถสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียนและมีประโยชน์อื่นๆ ให้กับนักเรียน เช่น สามารถส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ไม่เพียงแต่ระหว่างนักเรียนกับอาจารย์เท่านั้น ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักซึ่งกันและกัน ทำให้นักเรียนสามารถจดจำเนื้อหาที่แลกเปลี่ยนพูดคุยกันได้ดีกว่าท่องจำ ส่งเสริมความสามารถในการแสดงและอภิปรายความคิดเห็น กระตุ้นให้นักเรียนเกิดการคิดเชิงวิจารณ์ญาณ เพราะนักเรียนต้องแสดงเหตุผลของคำตอบของนักเรียน รวมไปถึงการวิจารณ์คำตอบของนักเรียนคนอื่นและ ส่งเสริมให้การเรียนรู้ขึ้นสูงตาม Bloom's taxonomy (Koma V., 2009)

ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้เน้นการพัฒนาประเทศในด้านความมั่นคงด้าน การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะ สำหรับศตวรรษที่ 21 จากการเปลี่ยนบทบาท ครูให้เป็นครูยุคใหม่ พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตและ การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยใน ภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ก็ได้เน้นถึงการเตรียม ความพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรทุกช่วงวัยให้สถาบันการศึกษาพัฒนาทักษะ ที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงาน และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งใน ปัจจุบันนี้ ทุนมนุษย์ของประเทศไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพคน การพัฒนาความรู้ และทักษะของแรงงาน ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงานทำให้การศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนให้เข้ากับบริบท ปัจจุบัน แต่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เมื่อพูดถึงการศึกษา ครูเป็นตัวแปรสำคัญในการให้ความรู้กับนักเรียนที่จะทำให้เด็กและเยาวชน ของชาติมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนั้น การพัฒนาให้ครูผู้สอนมีทักษะ Learning facilitator จึงมีความจำเป็น เพราะครูผู้สอนมีบทบาทที่สำคัญในการเรียนรู้ของนักเรียน สำหรับครูที่มีทักษะนี้ ครูสามารถนำทักษะนี้ไปใช้กับงานด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน



ครูจะสามารถมีทักษะสื่อสารที่ดีและการชักจูงให้แต่ละฝ่ายแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมได้ (Rogers C., Lyon H. & Tausch R., 2014)

ในกระบวนการนี้ นักเรียนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดได้เรียนรู้ตามบทบาทของผู้เรียนในยุค ศตวรรษที่ 21 และพัฒนาความสามารถที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 นั่นคือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพราะ กระบวนการในการเรียนรู้แบบ Learning facilitation จะส่งเสริมให้ และฝึกฝนนักเรียนในการใช้ทักษะที่ กล่าวมาข้างต้นอย่างสม่ำเสมอ (Melissa K., 2021)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาครู

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบสังเคราะห์เนื้อหารายละเอียด โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์ ความถี่ สำหรับกรอบแนวคิดของผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาครู มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ซึ่งเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ 1) The interpersonal relationship in the facilitation of learning (Rogers C., 1993) 2) The complete facilitator's handbook (Heron J., 1999) 3) Teacher as facilitator (Ellsworth J., 2001) 4) Guide to being a Successful Facilitator (UNEVOC, 2006) 5) Becoming a Learning Facilitator (Davis S., 2011) 6) 9 characteristics of a good Facilitator (Gospe M., 2016)

1.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู ได้แก่ 1) The Essential HR Handbook (Armstrong S. & Mitchell B., 2019) 2) Human Resource Management (Dessler G., 2018) 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2562) 4) Teacher professional development: an international review of the literature (UNESCO IIEP & Villegas-Reimers, E., 2003) 5) Human Resource Function in Educational Administration (Castetter W. & Young P., 2004)

2. การออกแบบเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ 1) แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ 2) แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนาครู 3) แบบ ประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์เนื้อหา ความถี่ และความเหมาะสมของกรอบแนวคิด



สรุปผลการวิจัย

1. กรอบแนวคิดผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้

กรอบแนวคิดผู้เฝ้าอำนวยการเรียนรู้ จากการสังเคราะห์งานวิจัยจากนักวิชาการ 6 ท่าน พบความสอดคล้องทางเนื้อหาองค์ประกอบทักษะผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้ ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้

ทักษะและคุณลักษณะของผู้เฝ้าอำนวยการเรียนรู้	หน่วยงาน/นักวิชาการ						ด้าน	ทักษะ
	Rogers (1968)	Heron (1999)	Ellsworth (2001)	UNEVOC (2006)	Davis (2011)	Gospe (2016)		
1. การยกย่องผู้เรียน	✓		✓				1	1.1
2. การเคารพความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓		1	1.1
3. การใส่ใจ	✓	✓					1	1.3
4. การตระหนักถึงสิทธิความเป็นมนุษย์	✓			✓			1	1.1
5. การเห็นถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์	✓						2	2.2
6. การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	✓			✓			1	1.3
7. การไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ตนเอง		✓		✓	✓		1	1.3
8. การอ่านอวัณภาษา			✓		✓		1	1.3
9. การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล			✓	✓	✓		1	1.1
10. การเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้กับผู้เรียน			✓		✓		2	2.2
11. การรับมือความแตกต่างระหว่างบุคคล				✓			2	2.2
12. การฟังและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			✓	✓	✓	✓	1	1.3
13. การฟังแบบไม่ตัดสิน			✓				1	1.3
14. การฟังแบบคิดตาม			✓			✓	1	1.3
15. การฟังด้วยสายตา			✓				1	1.3
16. การฟังแบบสะท้อนกลับ			✓				1	1.3
17. การฟังให้จบ			✓				1	1.3
18. ความจริงใจ			✓		✓		1	1.3
19. การให้อิสระในการพัฒนา		✓	✓	✓	✓		1	1.1
20. การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน			✓	✓			1	1.1
21. การยอมรับความรู้สึกที่แตกต่างกัน			✓				1	1.1
22. การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้			✓				2	2.3
23. การมีข้อมูลในวิชาที่สอน			✓		✓		2	2.3
24. รักในการเรียนรู้			✓		✓		2	2.2
25. ทักษะการเรียนรู้			✓				2	2.2
26. กลยุทธ์ในการสอน		✓	✓	✓		✓	2	2.1
27. การรู้จักจังหวะในการให้คำแนะนำ			✓				2	2.1
28. เชื่อในศักยภาพของผู้เรียน				✓	✓		2	2.2
29. ความแน่วแน่ในเป้าหมาย				✓	✓	✓	2	2.2
30. การวิเคราะห์ผลลัพธ์การสอน			✓	✓			2	2.3
31. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้				✓		✓	1	1.1



ทักษะและคุณลักษณะของผู้เฝ้าอำนวยการเรียนรู้	หน่วยงาน/นักวิชาการ						ด้าน	ทักษะ
	Rogers (1968)	Heron (1999)	Ellsworth (2001)	UNEVOC (2006)	Davis (2011)	Gospe (2016)		
32. ความฉลาดทางอารมณ์		✓					1	1.3
33. ความขบขัน				✓		✓	1	1.3
34. การให้คำแนะนำเชิงสนับสนุน		✓					2	2.1
35. การให้คำแนะนำที่ชัดเจน และเหมาะสม		✓		✓			2	2.1
36. การสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่ม				✓		✓	1	1.3
37. การพูดอย่างมีชั้นเชิง				✓		✓	1	1.3
38. การพูดตามความเป็นจริง					✓		1	1.2
39. การทำในสิ่งที่พูด					✓		1	1.2
40. การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล			✓		✓		1	1.3
41. ความกล้าในการลองผิดลองถูก			✓				2	2.2
42. การไม่มีความลำเอียง					✓		1	1.3
43. การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์					✓		2	2.1
44. สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้				✓	✓	✓	2	2.1
45. การไม่มีวาระส่วนตัวซ่อนเร้น					✓		1	1.2

จากตารางที่ 1 สามารถสรุปความสอดคล้องทางเนื้อหา โดยสามารถแบ่งออกเป็นด้าน และทักษะย่อยในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ทักษะผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้ตามกลุ่ม

ทักษะและคุณลักษณะของผู้เฝ้าอำนวยการเรียนรู้	หน่วยงาน/นักวิชาการ					
	Rogers (1968)	Heron (1999)	Ellsworth (2001)	UNEVOC (2006)	Davis (2011)	Gospe (2016)
1. ทักษะการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้						
1.1 ทักษะการสร้างบรรยากาศเชิงบวก						
1.1.1 การเคารพสิทธิความคิดและความรู้สึกของผู้เรียน						
(1) การยกย่องผู้เรียน	✓		✓			
(2) การเคารพความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	
(3) การตระหนักถึงสิทธิความเป็นมนุษย์	✓			✓		
(4) การให้อิสระในการพัฒนา		✓	✓	✓	✓	
(5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้				✓		✓
1.1.2 การยอมรับความคิดและความรู้สึกที่แตกต่าง						
(1) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล			✓	✓	✓	
(2) การยอมรับความคิดเห็นที่ต่างกักัน			✓	✓		
(3) การยอมรับความรู้สึกที่ต่างกักัน			✓			



ทักษะและคุณลักษณะของผู้เฝ้าอำนวยความสะดวกการเรียนรู้	หน่วยงาน/นักวิชาการ					
	Rogers (1968)	Heron (1999)	Ellsworth (2001)	UNEVOC (2006)	Davis (2011)	Gospe (2016)
1.2 ทักษะการสร้างความเข้าใจ						
1.2.2 การรักษาสิ่งและคำมั่นสัญญา						
(1) การทำในสิ่งที่พูด					✓	
1.3 ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพ						
(1) การสร้างสัมพันธ์ภาพกับกลุ่ม				✓		✓
(2) การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล			✓		✓	
1.3.1 การฟังอย่างเข้าใจ						
(1) การใส่ใจ	✓	✓				
(2) การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	✓			✓		
(3) การอ่านอวัจนภาษา			✓		✓	
(4) การฟังและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			✓	✓	✓	✓
(5) การฟังแบบไม่ตัดสิน			✓			
(6) การฟังแบบคิดตาม			✓			✓
(7) การฟังด้วยสายตา			✓			
(8) การฟังแบบสะท้อนกลับ			✓			
(9) การฟังให้จบ			✓			
1.3.2 การพูดเชิงสร้างสรรค์						
(1) ความฉลาดทางอารมณ์		✓				
(2) การพูดตามความเป็นจริง					✓	
(3) ความขบขัน				✓		✓
(4) การไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ตนเอง		✓		✓	✓	
(5) ความจริงใจ			✓		✓	
(6) การพูดอย่างมีชั้นเชิง				✓		✓
(7) การไม่มีความลำเอียง					✓	
2. ทักษะการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต						
2.1 ทักษะการกระตุ้นการเรียนรู้						
(1) การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์					✓	
(2) กลยุทธ์ในการสอน		✓	✓	✓		✓
(3) การรู้จักหวั่นในการให้คำแนะนำ			✓			
(4) สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้				✓	✓	✓
2.1.2 การประเมินผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้						
(1) การให้คำแนะนำเชิงสนับสนุน		✓				
(2) การให้คำแนะนำที่ชัดเจน และเหมาะสม		✓		✓		
2.2 ทักษะการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล						
2.2.1 การเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้เรียน						
(1) การเห็นถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์	✓					
(2) เชื่อในศักยภาพของผู้เรียน				✓	✓	
2.2.2 การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล						



ทักษะและคุณลักษณะของผู้เื้ออำนวยการเรียนรู้	หน่วยงาน/นักวิชาการ					
	Rogers (1968)	Heron (1999)	Ellsworth (2001)	UNEVOC (2006)	Davis (2011)	Gospe (2016)
(1) การรับมือความแตกต่างระหว่างบุคคล				✓		
(2) ความแน่วแน่ในเป้าหมาย				✓	✓	✓
2.2.3 การเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียน						
(1) การเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้กับผู้เรียน			✓		✓	
(2) รักในการเรียนรู้			✓		✓	
(3) ทักษะการเรียนรู้			✓			
(4) ความกล้าในการลองผิดลองถูก			✓			
2.3 ทักษะการบริหารการเรียนรู้						
2.3.1 การวิเคราะห์และพัฒนาการเรียนรู้						
(1) การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้			✓			
(2) การวิเคราะห์ผลลัพธ์การสอน			✓	✓		
2.3.2 การวางแผนให้พร้อมก่อนเข้าสอน						
(1) การมีข้อมูลในวิชาที่สอน			✓		✓	
(2) การมีทรัพยากรที่พร้อม					✓	

จากตารางที่ 2 สามารถสรุป และรวมทักษะผู้เื้ออำนวยการกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ทักษะผู้เื้ออำนวยการกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ

ทักษะและคุณลักษณะของผู้เื้ออำนวยการเรียนรู้	หน่วยงาน/นักวิชาการ						รวม
	Rogers (1968)	Heron (1999)	Ellsworth (2001)	UNEVOC (2006)	Davis (2011)	Gospe (2016)	
1. ทักษะการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้							
1.1 ทักษะการสร้างบรรยากาศเชิงบวก							
1.1.1 การเคารพสิทธิความคิดและความรู้สึกของผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
1.1.2 การยอมรับความคิดและความรู้สึกที่แตกต่าง			✓	✓	✓		3
1.2 ทักษะการสร้างความเชื่อใจ							
1.2.1 การรักษาสัจจะและคำมั่นสัญญา					✓		1
1.3 ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพ							
1.3.1 การฟังอย่างเข้าใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
1.3.2 การพูดเชิงสร้างสรรค์		✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ทักษะการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต							
2.1 ทักษะการกระตุ้นการเรียนรู้							
2.1.1 การใช้กลยุทธ์การสอนอย่างยืดหยุ่นและถูกจังหวะ		✓	✓	✓	✓	✓	5
2.1.2 การประเมินผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้		✓		✓			2



ทักษะและคุณลักษณะของผู้เฝ้าอำนวยการเรียนรู้	หน่วยงาน/นักวิชาการ						รวม
	Rogers (1968)	Heron (1999)	Ellsworth (2001)	UNEVOC (2006)	Davis (2011)	Gospe (2016)	
2.2 ทักษะการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล							
2.2.1 การเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้เรียน	✓			✓	✓		3
2.2.2 การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล				✓	✓	✓	3
2.2.3 การเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียน			✓		✓		2
2.3 ทักษะการบริหารการเรียนรู้							
2.3.1 การวิเคราะห์และพัฒนการเรียนรู้			✓	✓			2
2.3.2 การวางแผนให้พร้อมก่อนเข้าสอน			✓		✓		2

จากตารางที่ 3 สามารถสรุปทักษะที่สำคัญจากแนวคิดนักวิชาการ 6 ท่าน ได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้

1.1 ทักษะการสร้างบรรยากาศเชิงบวก 1) การเคารพสิทธิความคิดและความรู้สึกของผู้เรียน (f = 6) 2) การยอมรับความคิดและความรู้สึกที่แตกต่าง (f = 3)

1.2 ทักษะการสร้างความเชื่อใจ 1) การรักษาสิ่งจรรยาและคำมั่นสัญญา (f = 1)

1.3 ทักษะการสร้างสัมพันธภาพ 1) การฟังอย่างเข้าใจ (f = 6) 2) การพูดเชิงสร้างสรรค์ (f = 5)

ด้านที่ 2 ทักษะการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.1 ทักษะการกระตุ้นการเรียนรู้ 1) การใช้กลยุทธ์การสอนอย่างยืดหยุ่นและถูกจังหวะ (f = 5) 2) การประเมินผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้ (f = 2)

2.2 ทักษะการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล 1) การเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้เรียน (f = 3) 2) การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล (f = 3) 3) การเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียน (f = 2)

2.3 ทักษะการบริหารการเรียนรู้ 1) การวิเคราะห์และพัฒนการเรียนรู้ (f = 2) 2) การวางแผนให้พร้อมก่อนเข้าสอน (f = 2)

จากการสังเคราะห์ข้างต้น จะเห็นว่า ทักษะผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน และ 3 ทักษะภายใต้สองด้านนี้ คือ ด้านทักษะการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะการสร้างบรรยากาศเชิงบวก 2) ทักษะการสร้างความเชื่อใจ 3) ทักษะการสร้างสัมพันธภาพและทักษะการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 3 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะการกระตุ้นการเรียนรู้ 2) ทักษะการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล 3) ทักษะการบริหารการเรียนรู้

2. กรอบแนวคิดการพัฒนาคู

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2562) ได้สรุปไว้ว่า การดำเนินการเพื่อพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประกอบด้วยวิธีการ และแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือเพื่อพัฒนาคูเชิงความสามารถสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนาคูสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน (On-the-job training) 2) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน (Off-the-job training) และ 3) รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended-learning)



การพัฒนาระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน (On-the-job training) หมายถึง การพัฒนาระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกในระหว่างปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ผู้บังคับบัญชา

การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน (Off-the-job training) หมายถึง การพัฒนาครูด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่เน้นความรู้ ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน หรือภาระที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นการเรียนรู้ภายนอกสถานที่ทำงาน

การพัฒนาครูในรูปแบบผสมผสาน (Blended Learning: 70:20:10) หมายถึง การพัฒนาด้วยการผสมผสานวิธีการพัฒนาเพื่อให้ผู้ถูกพัฒนาเกิดทักษะ ซึ่งอาจประกอบไปด้วยสัดส่วนการพัฒนาดังนี้ 70% ของการเรียนรู้เกิดจากการพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Challenging Assignment) 20% ของการเรียนรู้เกิดจากการพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Developmental Relationships) และ 10% ของการเรียนรู้เกิดจากการอบรมพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป

กรอบแนวคิดการพัฒนาครูจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ 5 ท่าน ตามในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาครู

วิธีการพัฒนาครู	Castetter and Young (2000)	Villeagas-Reimas and UNESCO IIEP (2003)	Dressler (2018)	สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2562)	Armstrong and Mitchell (2019)	รูปแบบการพัฒนาครู	วิธีการพัฒนาครู
การฝึกอบรมและสัมมนา		✓	✓	✓		6	6.1
การประชุมกลุ่ม				✓		5	5.1
การฝึกอบรมทางไกล		✓	✓	✓		6	6.2
การจำลองสถานการณ์			✓	✓		5	5.2
ห้องเรียนเสมือน				✓		5	5.3
การศึกษาด้วยตนเอง		✓	✓	✓		7	7.1
การศึกษาแบบรายกรณี		✓		✓		5	5.4
ระบบพี่เลี้ยง		✓		✓	✓	3	3.1
การโค้ช	✓	✓	✓	✓	✓	1	1.2
การฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือเงาการทำงาน	✓			✓		4	4.1
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		✓		✓		9	9.1
การเรียนรู้ทางสังคมออนไลน์		✓		✓		6	6.3
การหมุนเวียนตำแหน่ง	✓		✓	✓		2	2.1
การทำงานเป็นกลุ่ม	✓		✓	✓		4	4.3
การเรียนรู้ผ่านโครงการ		✓	✓	✓		4	4.2



การศึกษาดูงาน		✓	8	8.1
การวิจัยในห้องเรียน		✓	4	4.5
การร่วมวิจัยกับมหาวิทยาลัย	✓	✓	9	9.2
การหมุนเวียนงาน	✓		2	2.1
การฝึกงาน	✓	✓	4	4.6
การสอนงาน		✓	1	1.1
การบรรยาย		✓	6	6.5
การฝึกเชิงพฤติกรรม		✓	5	5.5
การเรียนรู้ต่อ	✓		7	7.2
เครือข่ายโรงเรียน	✓		9	9.3
การกำกับดูแล	✓		3	3.3
การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	✓		7	7.1
การเก็บสะสมผลงาน	✓		4	4.7
การวิจัยปฏิบัติการ	✓		4	4.8

จากตารางที่ 4 สามารถสรุปความสอดคล้องทางเนื้อหา โดยสามารถแบ่งออกเป็นด้าน และทักษะย่อยในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์การพัฒนาคูตามกลุ่ม

รูปแบบการ พัฒนาคู	วิธีการพัฒนาคู	Castetter and Young (2000)	Villegas-Reimas UNESCO IIEP (2003)	Dressler (2018)	Suebsakul (2019)	Armstrong and Mitchell (2019)	Total
การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน (On The Job Development)	1. การสอนงาน						
	1.1 การสอนงาน			✓			1
	1.2 การโค้ช	✓	✓	✓	✓	✓	5
	2. การหมุนเวียนตำแหน่ง						
	2.1 การหมุนเวียนงาน	✓		✓	✓		3
	2.2 การหมุนเวียนตำแหน่ง	✓					1
	3. ระบบพี่เลี้ยง						
	3.1 ระบบพี่เลี้ยง		✓		✓	✓	3
	3.2 การโค้ช	✓	✓	✓	✓	✓	5
	3.3 การกำกับดูแล		✓				1
	4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน						
	4.1 การฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งหรืองานการทำงาน	✓			✓		2



	4.2 การเรียนรู้ผ่านโครงการ		✓	✓	✓	3
	4.3 การทำงานเป็นกลุ่ม	✓		✓	✓	3
	4.4 การเรียนรู้แบบโครงงาน		✓	✓	✓	3
	4.5 การวิจัยในห้องเรียน				✓	1
	4.6 การฝึกงาน	✓		✓		2
	4.7 การเก็บสะสมผลงาน		✓			1
	4.8 การวิจัยปฏิบัติการ		✓			1
การพัฒนาอวกาศการเรียนรู้ (Off The Job Development)	5. การประชุมปฏิบัติการ					
	5.1 การประชุมกลุ่ม				✓	1
	5.2 การจำลองสถานการณ์			✓	✓	2
	5.3 ห้องเรียนเสมือน				✓	1
	5.4 การศึกษาแบบรายกรณี		✓		✓	2
	5.5 การฝึกเชิงพฤติกรรม			✓		1
	6. การฝึกอบรมสัมมนา					
	6.1 การฝึกอบรมและสัมมนา		✓	✓	✓	3
	6.2 การฝึกอบรมทางไกล		✓		✓	3
	6.3 การเรียนรู้ทางสังคมออนไลน์		✓		✓	2
	6.4 การเรียนแบบออนไลน์		✓	✓	✓	3
	6.5 การบรรยาย			✓		1
	7. การศึกษาต่อ					
	7.1 การศึกษาด้วยตนเอง		✓	✓	✓	3
	7.2 การเรียนต่อ		✓			1
	8. การศึกษาดูงาน					
	8.1 การศึกษาดูงาน				✓	1
	9. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
	9.1 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		✓		✓	2
	9.2 การร่วมวิจัยกับมหาวิทยาลัย		✓		✓	2
	9.3 เครือข่ายโรงเรียน		✓			1

จากตารางที่ 5 สามารถสรุป และรวมการพัฒนาครูที่สำคัญได้ดังนี้



ตารางที่ 6 แนวทางการพัฒนาครูที่สำคัญ

รูปแบบการพัฒนาครู	วิธีการพัฒนาครู	Castetter and Young (2000)	Villegas-Reimas UNESCO IIEP (2003)	Dressler (2018)	Suebsakul (2019)	Armstrong and Mitchell (2019)	รวม
การพัฒนา ระหว่างการปฏิบัติงาน (On The Job Development)	1. การสอนงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
	2. การหมุนเวียนตำแหน่ง	✓		✓	✓		3
	3. ระบบพี่เลี้ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5
	4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓		4
การพัฒนา นอกเวลาการปฏิบัติงาน (Off The Job Development)	5. การประชุมปฏิบัติการ		✓	✓	✓		3
	6. การฝึกอบรมสัมมนา		✓	✓	✓		3
	7. การศึกษาต่อ		✓	✓	✓		3
	8. การศึกษาดูงาน				✓		1
	9. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		✓		✓		2

จากตารางสามารถสรุปแนวทางและวิธีการพัฒนาครูที่สำคัญจากแนวคิดนักวิชาการ 5 ท่าน ได้ดังนี้

แนวทางที่ 1 การพัฒนา ระหว่างการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การสอนงาน ($f = 5$) 2) การหมุนเวียนตำแหน่ง ($f = 3$) 3) ระบบพี่เลี้ยง ($f = 5$) 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ($f = 4$)

แนวทางที่ 2 การพัฒนา นอกเวลาการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การประชุมปฏิบัติการ ($f = 3$) 2) การฝึกอบรมสัมมนา ($f = 3$) 3) การศึกษาต่อ ($f = 3$) 4) การศึกษาดูงาน ($f = 1$) 5) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($f = 2$)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบผลการวิจัยที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. กรอบแนวคิดผู้เื้ออำนวยการเรียนรู มี 2 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ทักษะหลัก ดังนี้ 1.1) ทักษะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวก ประกอบด้วย (1) การเคารพสิทธิความคิด และความรู้สึกของผู้เรียน เป็นการยกย่องความรู้สึก ความคิด และความเป็นตัวเองของผู้เรียน (2) การยอมรับความคิด และความรู้สึกที่แตกต่าง เป็นการไม่ตัดสิน การให้สิทธิ และสนับสนุนผู้เรียนที่มีความคิด และความรู้สึกที่แตกต่าง 1.2) ทักษะการสร้างความเชื่อใจ ประกอบด้วย (1) การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ เป็นการพูด การกระทำอย่างตรงไปตรงมา และแสดงความเป็นตัวเองอย่าง ไม่เสแสร้ง (2) การรักษาสิ่งจจะ และคำมั่นสัญญา เป็นปฏิบัติตามสิ่งที่ได้กล่าวให้กับผู้เรียน และไม่มีวาระส่วนตัวซ่อนเร้น 1.3) ทักษะการสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วย (1) การฟังอย่างเข้าใจความรู้ เป็นการฟังแบบ สบตา คิดตาม ไม่ตัดสิน และการฟังให้จบ (2) การพูดเชิงสร้างสรรค์ เป็นการพูดแบบไม่ตัดสิน ชัดเจน เข้าใจ



ง่าย และหวังผลดีให้กับผู้เรียนและ 2) ทักษะการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 3 ทักษะหลัก ดังนี้ 2.1) ทักษะการกระตุ้นการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) การใช้กลยุทธ์การสอนอย่างยืดหยุ่น เป็นการใช้คำถามในการกระตุ้นความคิดของผู้เรียน การรู้จักจังหวะในการเร่ง หรือให้โอกาสการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน การปรับเปลี่ยนวิธีการสอนตามเหตุการณ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายของผู้เรียนได้ (2) การประเมินเพื่อการเรียนรู้ เป็นการให้ความคิดเห็นต่อผลงานของผู้เรียนแบบที่ให้ผู้เรียนสามารถต่อยอดในการเรียนรู้เพิ่มเติมได้ 2.2) ทักษะการพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย (1) การเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้เรียน เป็นการเห็นถึงคุณค่า ความสามารถ และความเป็นไปได้ของผู้เรียน (2) การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นการเข้าใจถึงความแตกต่าง และการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนเป็นรายบุคคล การให้ความสำคัญกับประสบการณ์และบริบทของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และการให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องการ (3) การเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียน เป็นการร่วมศึกษาการพัฒนาความรู้ และความตระหนักรู้จักตนเอง การแบ่งปันความรักในการเรียนรู้กับผู้เรียน การมุ่งมั่นในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและเรียนรู้ของผู้เรียน การกล้าเปิดรับวิธีการสอนแบบใหม่ และกล้าลองผิดลองถูก 2.3) ทักษะการบริหารการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ และพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการเฝ้าสังเกต คิด ทบทวน และแก้ไขกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน (2) การวางแผนก่อนเข้าสอน เป็นการเตรียมรายละเอียด และทรัพยากรเกี่ยวกับวิชาที่จะให้ผู้เรียนเรียนรู้

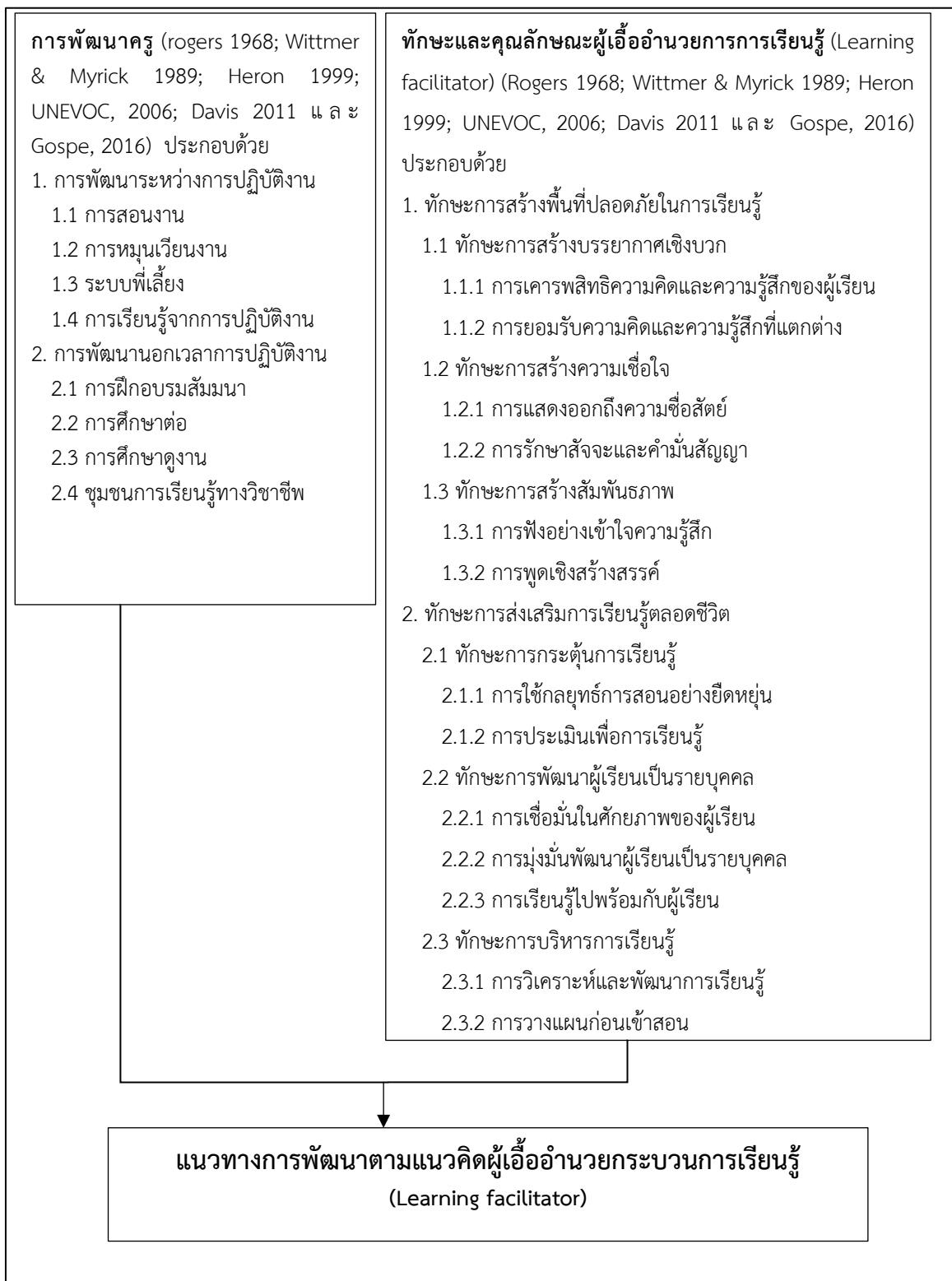
2. กรอบแนวคิดการพัฒนาคู ประกอบด้วย 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน เป็น รูปแบบการพัฒนาคูในขณะปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1.1) การสอนงาน คือ วิธีการพัฒนาจากการสอนโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติงาน 1.2) การหมุนเวียนงาน คือ วิธีการพัฒนาจากการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การทำงาน 1.3) ระบบพี่เลี้ยง คือ วิธีการพัฒนาโดยการจัดผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ดูแล ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษา 1.4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน คือ วิธีการพัฒนาจากการลงมือทำ และการเรียนรู้จากการเผชิญหน้ากับสถานการณ์การทำงานที่แท้จริง และ 2) การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน เป็น รูปแบบการพัฒนาคูนอกการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2.1) การฝึกอบรมสัมมนา คือ วิธีการพัฒนาคูจากการถ่ายทอดความรู้ด้วยการบรรยาย และการฝึกปฏิบัติเพื่อให้มีทักษะ และความรู้ความสามารถ การประชุมแลกเปลี่ยน และรับฟังอภิปรายประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์ 2.2) การศึกษาต่อ คือ วิธีการพัฒนาคูที่ส่งเสริมให้ครูได้รับความรู้ทักษะจากการศึกษาเพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษา 2.3) การศึกษาดูงาน คือ วิธีการพัฒนาคูที่พาครูเข้าชมหน่วยงานที่ดำเนินงานประเภทเดียวกัน เพื่อให้ได้รับความรู้ความเข้าใจ วิธีการการทำงานใหม่ๆ แล้วนำมาปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานตนเองได้ และ 2.4) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ วิธีการพัฒนาคูที่มาจากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ผ่านเครือข่ายครู

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารอบแนวคิดของทักษะผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาคู อันเป็นแนวทางการพัฒนาคูให้เป็นผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบที่มีความชัดเจนทั้ง 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาคู ตามงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาทักษะผู้เฝ้าอำนวยการกระบวนการเรียนรู้ ศึกษา และวิเคราะห์จากหนังสือ และงานวิจัยของนักวิชาการ เกี่ยวกับทักษะในผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในบรรยากาศที่ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัย และมีความรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยครูต้องมีทักษะในการสร้างบรรยากาศเชิงบวก สร้างความ



เชื่อมั่นให้ผู้เรียนและสร้างสัมพันธภาพกับผู้เรียน โดยในขณะเดียวกันครูผู้สอนต้องสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยการกระตุ้นการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล และบริหารการเรียนรู้ สรุปดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

**ข้อเสนอแนะ**

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 ควรมีการสำรวจว่าทักษะความเป็นผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นในสถานศึกษาที่อยากนำไปทดลองใช้
 - 1.2 ควรให้เวลากับครูในการปรับตัว และมีกระบวนการการเปลี่ยนแปลงให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการทดลองการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารกับผู้มีความเกี่ยวข้องในการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
 - 2.1 ควรมีการศึกษา และติดตามผลการพัฒนาครู
 - 2.2 ควรศึกษาวิธีการพัฒนาครูที่เหมาะสมกับทักษะต่างๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพที่สูงสุดในการพัฒนาครู
 - 2.3 ควรมีแนวทางการพัฒนาครูที่เหมาะสมกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- คุรุสภา. (2561). **ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556**. แหล่งที่มา <https://bit.ly/3dqCQwZ> สืบค้นเมื่อ 12 พ.ย. 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). **การอธิบายอนาคตทางการศึกษาผ่าน 5 แผนภูมิ**. แหล่งที่มา http://special.obec.go.th/bselc/wpcontent/uploads/2015/11/edu_future.pdf สืบค้นเมื่อ 13 เม.ย. 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)**. แหล่งที่มา http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001 สืบค้นเมื่อ 1 เม.ย. 2564.
- สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2562). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Anderson, J. (1998). **What is service – learning? Service – Learning ana teacher education**. From <http://www.ericfacility.net/ericdigests/ed421481.html> Retrieved May 15, 2020.
- Anggraeni K. & Yusnita R. (2017). **Teachers’ role in 21st century: teacher is a facilitator, not a dictator**. From <https://www.ejournalunibabwi.ac.id/index.php/lunar/article/download/72/59> Retrieved July 11, 2021.
- Armstrong S. & Mitchell B. (2019). **The Essential HR Handbook**. Tenth Anniversary Edition. Career Press.
- Castetter W. & Young P. (2004). **Human Resource Function in Educational Administration**. The 8th Edition. Pearson.
- Davis S. (2011). **Becoming a Learning Facilitator**. From <http://www.facilitatoru.com/data/guides/learningfacilitationguide.pdf> Retrieved June 22, 2020.



- Dessler G. (2018). **Human Resource Management**. 16th edition. Pearson.
- Ellsworth, J. (2001). **Teacher as facilitator**. From <https://jan.uccnau.edu/jde7/ese425/eco/optional/facilitator.html>
Retrieved June 21, 2020.
- Gospe M. (2016). **9 Characteristics of a good Facilitator**. From <https://www.com/9-characteristics-of-a-good-facilitator/>> Retrieved June 20, 2020.
- Heron J. (1999). **The Complete Facilitator's handbook**. First edition. Kogan Page.
- Koma V. (2009). **Learner-centered facilitation of learning – a possibility for Financial Accounting I**. From <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC46640> Retrieved April 18, 2020.
- Melissa K. (2021). **How to Facilitate Learning and Critical Thinking**. From <https://www.thoughtco.com/how-to-facilitate-learning-8390> Retrieved December 20, 2021.
- Rogers C., Lyon H. & Tausch R. (2014). **On becoming an effective teacher**. First Edition. Routledge.
- Rogers, C. (1993). **The interpersonal relationship in the facilitation of learning**. Routledge.
- Royal Thai Embassy. (2021). **Agenda 1: Prepare Thais 4.0 for Thailand becoming a first world nation**. From <https://thaiembdc.org/agenda-1-prepare-thais-4-0-for-thailand-becoming-a-first-world-nation/> Retrieved July 11, 2021.
- Thorpe, M. & Rogers G. & Freiberg J. (1994). **Freedom to learn**. Third Edition. Macmillan College.
- UNESCO IIEP & Villegas-Reimers, E. (2003). **Teacher professional development: an international review of the literature**, From <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133010>
Retrieved July 12, 2021.
- UNESCO – UNIVOC International Centre. (2006). **Guide to being a Successful Facilitator, Learning and working, Motivation for Skills Development: A Campaign Package**. UNESCO – UNIVOC International Centre.