

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลของอาจารย์พี่เลี้ยงและอาจารย์ใหม่:

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษา

The Interpersonal Relationships of Instructors as Mentor and New Lecturer:

Learning Community of Higher Education

ปรีวิทย์ ไวยาชีวะ^{1/*} และทิพย์รัตน์ นพฤทธิ์^{1/}

Pariwit Vitayacheeva^{1/} and Tipparat Noparit^{1/}*

^{1/} คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200

^{1/} Faculty of Education, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200, Thailand

Corresponding author: pariwit@gmail.com

(Received: 7 February 2016; Accepted: 1 November 2016)

Abstract: This article aims to present the importance of the interpersonal relationships among instructors as mentors in learning community of higher education. The mentoring system will enable new lecturers who are unfamiliar with the instruction, organizational culture, academic culture, environment and colleagues. In addition, the mentoring strategy can help them relieve confusion and anxiety in the workplace. Mentors are those with significant role in both as a coach (career function) and a guide of conduct (psychosocial function) deemed appropriate for the role of a lecturer. The periods of interpersonal relationships in the mentoring process include four phases: 1) Initiation phase 2) Cultivation phase, 3) Separation phase and 4) Re-definition phase. However, the mentoring approach is a relationship between two people by which one person will be able to learn from another or both acquire mutually new knowledge; this in addition to the existing knowledge both parties may already have which has been adjusted to fit pertinent social context.

Keywords: Learning community, interpersonal relationships, mentoring, higher education.

บทคัดย่อ: บทความนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำเสนอความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของอาจารย์พี่เลี้ยงและอาจารย์ใหม่ ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษา โดยระบบพี่เลี้ยงจะช่วยให้อาจารย์ใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกับการจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ได้คลายความสับสนและความวิตกกังวล พี่เลี้ยงจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการเป็นผู้สอนงานและแนะแนวทางการปฏิบัติงานและการวางตัวให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของการเป็นอาจารย์ การสร้างสัมพันธภาพในบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยง ประกอบด้วยระยะเวลาแห่งการสร้างสัมพันธภาพ 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเริ่มสร้างสัมพันธภาพ 2) ระยะการเรียนรู้ 3) ระยะการแยกจากกัน และ 4) ระยะการสร้างความผูกพันสัมพันธ์ภาพใหม่ การทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คือ การสร้างสัมพันธภาพระหว่าง 2 บุคคล ซึ่งบุคคลหนึ่ง

จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ จากอีกบุคคลหนึ่งหรือได้รับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นความรู้ใหม่หรือเป็นการเพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่ก่อน โดยปรับให้เหมาะสมตามบริบทของสังคม

คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล การเป็นพี่เลี้ยง อุดมศึกษา

คำนำ

มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิทยาการความรู้ เป็นองค์กรที่ได้รับการคาดหวังจากสังคมสูงในการผลิตและพัฒนาคน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งสร้าง ผลิต และรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญของสังคมอีกด้วย กล่าวได้ว่า ภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ พัฒนาศักยภาพมนุษย์หรือพัฒนาประสิทธิภาพ เราจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงคำว่า “ทุนมนุษย์” (human capital) ไปได้ ซึ่งแต่ละบุคคลที่อยู่ในองค์กรหรือสถาบันการศึกษานั้นล้วนเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ อุดมศึกษาของไทยจะต้องสร้างความเข้มแข็งทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ และสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีคุณภาพ และมีศักยภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน (demand side) มีคุณธรรม มีทักษะการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม รวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (กัจจ, 2558) ซึ่งการพัฒนาอาจารย์นั้น เป็นการพัฒนาศักยภาพ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การทำงานด้านวิชาการของสถาบันการศึกษา กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพของอาจารย์ (professional development) และปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการช่วยให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ในการสอน หรือการทำงานระดับบุคคลที่ส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนของ

อาจารย์เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระดับกลุ่ม คือ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานทั้งองค์กรระดับคณะ ภาควิชา สาขาวิชา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัย อาจจะเน้นด้านโครงสร้างการบริหาร การมุ่งเน้นคุณภาพในการจัดการศึกษา (ปรีวิทย์, 2554)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงาน

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นผลรวมของการปฏิบัติความประพฤติระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกันทำกิจกรรมและมีส่วนร่วมในด้านการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาและการจูงใจซึ่งกันและกัน โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นนั้น เป็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งนอกจากต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในองค์กรแล้ว ยังมีการแสวงหาความเป็นเพื่อน เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ จากสัมพันธภาพที่เกิดกับบุคคลอื่นอีกด้วย ซึ่งตามธรรมชาติมนุษย์จะมีพัฒนาการ และการเติบโต ตามแต่ละช่วงของชีวิต ดังจะเห็นได้จากกล่าวถึงในทฤษฎีพัฒนาการต่าง ๆ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) ของการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ภายใต้ความสัมพันธ์ของการเป็นพี่เลี้ยง ผู้ที่มีความอาวุโสจะมีคุณลักษณะในการเป็นพี่เลี้ยง โดยเป็นต้นแบบในการดำเนินชีวิต ซึ่งส่งผลให้ผู้ที่อยู่ในความ

ดูแลสามารถที่จะจดจำ เลียนแบบอย่างหรือนำไปเป็นประสบการณ์ของตนเพื่อเติบโต และพัฒนาชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า จะมองเห็นภาพสะท้อนของสัมพันธภาพในการทำงาน โดยที่ระบบการเป็นพี่เลี้ยงจะช่วยให้อาจารย์ใหม่ ซึ่งยังไม่คุ้นเคยกับการจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมระบบการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ได้คลายความสับสนและความวิตกกังวล สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ระบบการปฏิบัติงาน และเพื่อนร่วมงานได้ดีขึ้น เพราะพี่เลี้ยง คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการเป็น ทั้งผู้สอนงาน และเป็นผู้ชี้แนะแนวทางการประพฤติตนให้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งยังสามารถเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการจัดการเรียนรู้ ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางวิชาชีพ ผลลัพธ์ในการพัฒนาเชิงวิชาชีพ ปรากฏเป็นความรู้ (ด้านพุทธิพิสัย) ความพึงพอใจ การกระตุ้นเติมเต็มศักยภาพ การได้รับการยอมรับ (ด้านจิตพิสัย) ความสามารถในการวางแผน และทักษะการพัฒนาอาชีพ (ด้านทักษะพิสัย) เป็นต้น และ ผลลัพธ์ในการพัฒนาตัวบุคคล ปรากฏในด้านของความเข้าใจองค์กรและด้านความเป็นผู้นำ เป็นต้น

การพัฒนาวิชาชีพ ของการเป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษา ถือว่าองค์ความรู้อันเกิดจากการสังสมประสบการณ์ของกลุ่มบุคลากรในคณะ ซึ่งหากได้รับการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และบันทึกออกมาอย่างเป็นระบบก็จะทำให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ ในการพัฒนาบุคลากรพร้อมกับการพัฒนางานได้อย่างเป็นรูปธรรมและถือเป็นทรัพยากรอันล้ำค่า การสร้างกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice, COP) ซึ่งเป็นการสร้างเสริมศักยภาพและขีด

ความสามารถของบุคคลในการสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อสร้างอนาคตที่ยั่งยืนร่วมกันและเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน การพัฒนางาน ให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาระดับคณะ ภาควิชาหรือแม้แต่สาขาวิชาก็นับเป็นกิจกรรมหนึ่งที่น่าไปสู่การถอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พี่สอนน้อง น้องเรียนรู้จากพี่ ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพได้ตามเป้าหมายโดยไม่ล่าช้า จัดเวทีเพื่อให้สมาชิกชุมชนได้มีโอกาสนำเสนอผลงาน ทั้งนี้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรนอกชุมชน ฯ เพื่อการนำไปทดลองปฏิบัติ การรับฟังข้อเสนอแนะการปรับปรุงผลงานที่ได้จัดทำขึ้น ทำให้เกิดวงจรของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาคนตามสมรรถนะ (human resource development based on competency) ในเรื่องของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของอาจารย์ผู้สอน ตัวผู้สอนต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสะท้อนผลการทำงานซึ่งกันและกัน ต้องเรียนรู้ทักษะในการทำหน้าที่นี้ โดยรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เรียกว่า PLC (professional learning community, PLC) อ นึ่ง รูปแบบ PLC เป็นรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของอาจารย์ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วรลักษณ์ และคณะ (2557) ในลักษณะการทำ PLC ของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีชีวิตปกติ สอดคล้องกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ บนพื้นฐานความหลากหลายของครู โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีความเป็นกัลยาณมิตร มีผู้นำที่สามารถเร้าศักยภาพร่วมกันจนเกิดเป็นความเหนียวแน่นเชิงวิชาชีพ และชีวิตของครูใน PLC ที่มีทิศทางทาง

วิชาชีพอย่างมีพลัง ภายใต้บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จนเกิดครูผู้มีวุฒิภาวะสูงและจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู ซึ่งวิจารณ์ (2555) เรียกการรวมกลุ่มนี้ว่า “ชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูเพื่อศิษย์” เพื่อพัฒนาทักษะของผู้สอนเป็นวงจรควบคู่กับการพัฒนาทักษะผู้เรียน เรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาร่วมกัน ชุมชนนักปฏิบัติจึงเป็นแนวทางสำคัญที่ก่อให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้ที่เรียกว่า การเรียนแบบรอบรู้หรือการเรียนรู้ให้รู้จริง (mastery learning) ทั้งตัวผู้สอน และเป็นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เพิ่มความร่วมมือระหว่างผู้เรียน เพิ่มความมั่นใจในตนเองของผู้เรียน และช่วยให้โอกาสแก่ผู้เรียนได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองในการเรียนรู้ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (วิจารณ์, 2556ก) นอกจากนี้การถ่ายทอดประสบการณ์ ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน ก็เป็นการเรียนรู้ และซึมซับทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีฉันทะ และศรัทธาในการทำงาน เป็นแบบอย่างแห่งชุมชนกัลยาณมิตรทางวิชาการ ภาพสะท้อนของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในมิติการเป็น “พี่เลี้ยง” ระหว่าง “เพื่อนร่วมงาน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระหว่างความเป็น “อาจารย์อาวุโส” และ “อาจารย์ใหม่” ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการ “ส่งไม้ต่อ” กลยุทธ์การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และการสอนงาน (coaching) ในด้านทักษะวิชาชีพ ทักษะทางสังคม และทักษะอื่น ๆ เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนการจัดการจัดการเรียนรู้ ในระดับอุดมศึกษาให้ลุล่วง และได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก ในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างการทำงานในองค์กร

บทบาทและการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ในมิติที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนภารกิจจัดการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษาให้ลุล่วง และได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก คือ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (Allen *et al.*, 2004) การดำเนินบทบาทของพี่เลี้ยง (mentor) นั้น เป็นผู้ที่ยกย่องช่วยบุคคลอื่นให้มีประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ รวมถึงความเจริญก้าวหน้า” และยังมีการให้ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) หมายถึง “การให้คำปรึกษา ข้อมูล หรือแนวทางโดยบุคคลที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาการทางอาชีพและเรื่องส่วนตัว” Kram (1988) ได้กล่าวว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบทางวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง ที่สมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์มากกว่า ให้ความสนใจดูแลบุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า และให้การสนับสนุนทั้งด้านอาชีพและจิตใจเป็นรายบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งบทบาทพื้นฐานของการเป็นพี่เลี้ยงออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) บทบาทที่เกี่ยวกับงาน (career function) ซึ่งประกอบด้วย การให้การสนับสนุน ให้การสอนงาน ให้การปกป้อง การเปิดเผย ให้วิสัยทัศน์และการมอบหมายงานที่ทำทนาย แก่ผู้ที่อยู่ในความดูแลได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพต่อไป (2) บทบาทที่เกี่ยวกับการดำรงตนอยู่ในสังคม (psychosocial function) ซึ่งประกอบไปด้วย การเป็นตัวแบบที่ดี (role modeling) ให้การยอมรับและไว้วางใจ เป็นที่ปรึกษาและเป็นมิตร ซึ่งช่วยเพิ่มความรู้สึกที่ดีให้แก่ผู้ที่

อยู่ในการดูแล ซึ่ง ไอบาร์ว่า (2554) ได้สรุปบทบาทของ

การทำหน้าที่พี่เลี้ยงไว้อย่างชัดเจนทั้ง 2 ด้าน ดังนี้

Table 1 Compare the role of mentor in professional development.

Career function	Psychosocial function
Foster: to open door to the issues.	Being a good role model: to demonstrate the behavior, attitudes and values that will lead to organizational success.
Coaching: to coach and provide feedback.	Counseling: to help mentee solve their personal problem.
Protection: to support mentee and act as buffer.	Acceptance and certificate: to support mentee and respect them.
Challenge: to stimulate new thought or action and pushed those who take their work full capacity.	Friendship: to take care of personal matters, apart from the work.
Apparent: to be the forerunner of mentee is well known for executives.	

จากตารางดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการสอนงานนั้นเป็นการเน้นเพื่อพัฒนาผู้ได้รับการดูแล เพียงบทบาทที่เกี่ยวข้องงาน แฝงอยู่ในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ดังนั้นขอบเขตของการเป็นพี่เลี้ยงจึงมิได้จำกัด เพียงเพื่อพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมบางอย่างเท่านั้น แต่ยังเป็นด้านที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกลุ่มของงานที่เกี่ยวข้องกันอยู่และเตรียมความพร้อมที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร ในขณะที่บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตนอยู่ในสังคม จะเป็นการสนับสนุนให้เกิดขีดความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของตัวตน มีผลกระทบโดยตรงในการสร้างคุณค่าของตนเองทั้งในและนอกองค์กร โดยที่นำบทบาททั้งสองนี้ มาผนวกกันแล้วบุคคลนั้นจะรับรู้ถึงความท้าทายของการทำงานในแต่ละระดับ (Kram, 1988) นอกจากนี้ นักวิชาการองค์กร และสถาบันต่าง ๆ ได้แบ่งประเภทของพี่เลี้ยงไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) **มิติของพื้นที่การเป็นพี่เลี้ยง** Eby *et al.* (2008) ได้กล่าวถึง ในช่วงชีวิตของแต่ละคน อาจได้รับประสบการณ์การเป็นพี่เลี้ยงแตกต่างกัน และจำแนกได้สามประเภท ดังนี้

ประเภทแรก คือ การเป็นพี่เลี้ยงที่บ้าน หรือเป็นพี่เลี้ยงผู้เยาว์ (youth mentoring) ซึ่งการเป็นพี่เลี้ยงผู้เยาว์จะคาดหวังไว้ว่าเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบของการสนับสนุนจากผู้ใหญ่ที่มีต่อผู้เยาว์เพื่อพัฒนาทั้งด้านส่วนตัว อารมณ์ สติปัญญา และจิตวิทยา

ประเภทที่สอง คือ การเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษา คือ การสอนงานทางวิชาการ (academic mentoring) เป็นรูปแบบในเชิงวิชาการ เช่น การปฏิบัติงานในห้องเรียน และไม่ใช่วิชาการ เช่น ปัญหาส่วนตัวและอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงแก้ไขด้านจิตวิทยา ปลุกฝังความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ

ประเภทที่สาม คือ การเป็นพี่เลี้ยงในสถานที่ทำงาน (workplace mentoring) จะเกิดขึ้นในสถานประกอบการและมุ่งพัฒนาให้เกิดการพัฒนาส่วนตัว และอาชีพพร้อมกัน พี่เลี้ยงอาจเป็นหัวหน้างานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ แต่ไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาหรือองค์กรอื่น ๆ

2) **มิติจำนวนพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแล** ได้มีนักวิชาการ ได้แก่ Byrne and Keefe (2002) ที่ได้แบ่งประเภทของพี่เลี้ยงไว้ 4 ประเภท (ภาพที่ 1) ได้แก่

ประเภทแรก คือ การเป็นพี่เลี้ยงแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (one by one) แบ่งเป็นสองแบบดังนี้

- แบบดั้งเดิม (traditional one-to-one mentoring) ประกอบด้วยพี่เลี้ยง และผู้ได้รับการดูแลเพียงอย่างละ 1 คน ลักษณะการดูแลเป็นความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง (top-down)

- แบบเพื่อน (peer mentoring) ลักษณะการดูแลเป็นความสัมพันธ์แบบแนวนอน (horizontal) แบบหนึ่งต่อหนึ่งซึ่งมีความทัดเทียมหรือเป็นเพื่อนกัน สอนงานเพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญและดึงความสามารถของบุคคล

ประเภทที่สอง คือ การเป็นพี่เลี้ยงแบบทีมต่อหนึ่ง หรือแบบทีม (team) ประกอบด้วยพี่เลี้ยงหลายคน แต่มีผู้ได้รับการดูแลเพียงคนเดียว ความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง ลักษณะการดูแลเป็นแบบทีมต่อหนึ่ง และผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหลายคน ดูแลผู้ด้อยประสบการณ์เพียงคนเดียว

ประเภทที่สาม คือ การเป็นพี่เลี้ยงแบบหนึ่งต่อทีม (inclusion) หรือการเป็นพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม (group mentoring) ความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง ลักษณะการดูแลเป็นแบบหนึ่งต่อทีม โดยผู้มีประสบการณ์มากกว่าเพียงผู้เดียว ดูแลผู้ด้อยประสบการณ์เป็นหมู่คณะหรือครั้งละหลายคน ไม่เน้นความสัมพันธ์มากนัก และผู้ด้อยประสบการณ์ไม่อาจจะบัพพี่เลี้ยงได้

ประเภทที่สี่ คือ การเป็นพี่เลี้ยงแบบหนึ่งต่อหนึ่งต่อหนึ่ง หรือ แบบก้าวหน้า (mentoring forward) ลักษณะการเป็นพี่เลี้ยงเป็นแบบแนวตั้ง และแนวนอน เรียนรู้โดยการส่งผ่าน ความสัมพันธ์นี้เป็นการสร้างสรรค์แบบต่อเนื่อง กล่าวคือ ผู้ได้รับการดูแลหลังจากได้รับการถ่ายทอดความรู้แล้วก็ปรับบทบาทไปเป็นพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ด้อยประสบการณ์ต่อไปอีกทอดหนึ่ง

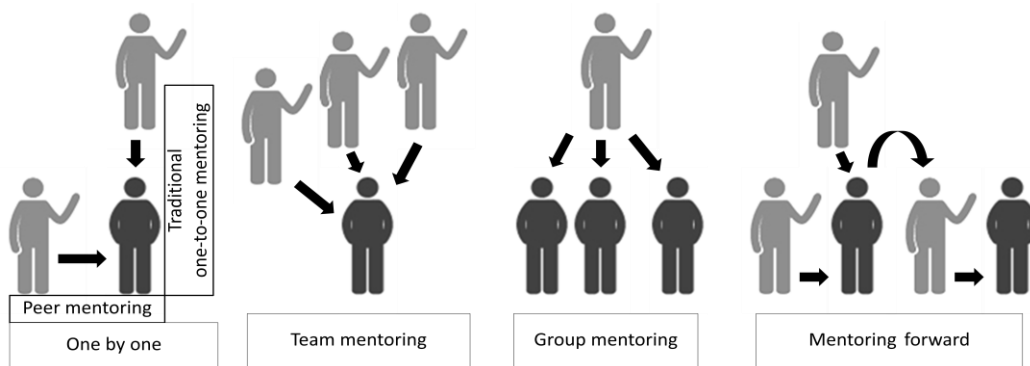


Figure 1 Interactive of leaning community in the dimension of the mentor and mentee.

Source: Byrne and Keefe (2002)

ในเชิงมิติทางการศึกษา คุณประโยชน์ของการเป็นพี่เลี้ยงของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา แบ่งออกได้เป็น 3 ประการ ดังนี้

ประการแรก ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้ได้รับการดูแล คือ เพิ่มความสามารถทางวิชาการ เพิ่มผลผลิตทาง การศึกษาพัฒนาทักษะวิชาชีพ สร้างเครือข่าย เตรียมตัวสำหรับการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนา

บุคลิกภาพ การเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน ประกอบอาชีพที่มีชื่อเสียง สร้างความพึงพอใจกับหลักสูตรและสถาบัน และลดความเครียดและบทบาทที่ขัดแย้ง ประการต่อมา ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับพี่เลี้ยง คือ เกิดความพึงพอใจในตนเองเมื่อเห็นผู้ได้รับการดูแล ประสบความสำเร็จ เต็มเต็มความเป็นตนเอง สร้างสรรค์ความเป็นตนเอง สร้างเครือข่าย กระตุ้นสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น สร้างมิตรภาพ การสนับสนุน และสร้างความมีชื่อเสียง ประการสุดท้าย ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร คือ เพิ่มผลผลิตภาพของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันขององค์กรที่เข้มแข็ง ลดอัตราการลาออกจากราชการ มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรรุ่นใหม่อย่างเข้มแข็ง รวมถึงมีกลุ่มของศิษย์เก่าและคณาจารย์ที่ใกล้ชิดกับสถาบัน

ระยะเวลาแห่งสัมพันธภาพและการเป็นพี่เลี้ยงของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา

ผู้เขียนพยายามทำความเข้าใจกับกรอบการทำงานในการเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาดูแลอาจารย์ใหม่ โดยมีการวางกรอบการทำงานแบบกว้าง ๆ โดยประยุกต์กรอบการทำงานระบบพี่เลี้ยง ซึ่งได้แนวคิดการทำงานเป็นอาจารย์พี่เลี้ยง จากระยะเวลาแห่งการสร้างสัมพันธภาพ โดยที่ Kram (1988) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพในบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้ได้รับการดูแล พบว่า สัมพันธภาพมีระยะเวลาที่แตกต่างกันและไม่สามารถกำหนดเวลาได้ชัดเจน ประกอบด้วยระยะเวลาแห่งการสร้างสัมพันธภาพ 4 ระยะ ดังนี้

1. **ระยะเริ่มสร้างสัมพันธภาพ (initiation phase)** คือ ระยะเวลาที่อาจารย์พี่เลี้ยง และอาจารย์ใหม่ทำ

ความรู้จัก เริ่มสร้างสัมพันธภาพกัน Kram (1988) เชื่อว่าระยะเริ่มสร้างสัมพันธภาพโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 6-7 เดือน สำหรับผู้ที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน ซึ่งความสัมพันธ์จะเริ่มด้วยความรู้สึกสนใจของอาจารย์พี่เลี้ยงต่ออาจารย์ใหม่ และต้องแสดงให้เห็นเชื่อได้ว่าสามารถทำงานสำเร็จได้ จนในท้ายที่สุดเกิดความเคารพ ขึ้นชมซึ่งกันและกัน ถ้าอาจารย์พี่เลี้ยงไม่สามารถเข้าถึงอาจารย์ใหม่ได้ การเป็นพี่เลี้ยงก็ไม่เกิดขึ้น

2. **ระยะของการเรียนรู้ (cultivation phase)** คือ ระยะเวลาของการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนความเชื่อ ความคิดซึ่งกันและกัน ตามทฤษฎีของ Kram (1988) เชื่อว่าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 2 - 5 ปี แต่พบว่า ระยะเวลาดังกล่าวสามารถเกิดโดยเฉลี่ย 6 เดือน ระหว่างนี้จะมีการพัฒนาการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จของการเรียนรู้เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ในระยะแรก และความสามารถในการผสมผสานความฉลาดและแรงจูงใจของอาจารย์ใหม่กับความทุ่มเทและประสบการณ์ของพี่เลี้ยง

3. **ระยะการแยกจากกัน (separation phase)** คือ ระยะเวลาของการสิ้นสุดสัมพันธภาพในกระบวนการพี่เลี้ยง เป็นการเลิกทราทั้งด้านโครงสร้างและจิตใจ อาจารย์พี่เลี้ยงจะเริ่มลดบทบาทลง และอาจารย์ใหม่ผู้ได้รับการดูแล มีความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น ระยะนี้ใช้เวลา 6 - 24 เดือน

4. **ระยะการสร้างความรู้สึกร่วมมิตรภาพใหม่ (re-definition phase)** เป็นการพัฒนาสัมพันธภาพจากการที่ทั้งสองฝ่าย ยังมีความผูกพัน และเคารพนับถือกันต่อไป แม้ว่าภารกิจของการเป็นอาจารย์พี่เลี้ยงจบสิ้นลงแล้วก็ตาม บางคู่ยังคงติดต่อสื่อสาร มีการสร้าง

มิตรภาพในฐานะเพื่อนร่วมงานหรือเครือข่ายที่มีความ
รักและความเอื้ออาทรต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง

ในมิติของบทบาทที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งผู้ที่อยู่ในความดูแลจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานในองค์กรและเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพต่อไป

นอกจากนี้ยังมีมิติของบทบาทที่เกี่ยวกับการดำรงตน
อยู่ในสังคม ในกรอบแนวคิดนี้ คือ การติดตาม การให้
การเป็นที่ปรึกษา การเป็นแบบอย่างที่ดี การสอนงาน
และมีการเชื่อมโยงกับระยะแห่งสัมพันธภาพทั้ง 4
ระยะ (ภาพที่ 2) ดังนี้

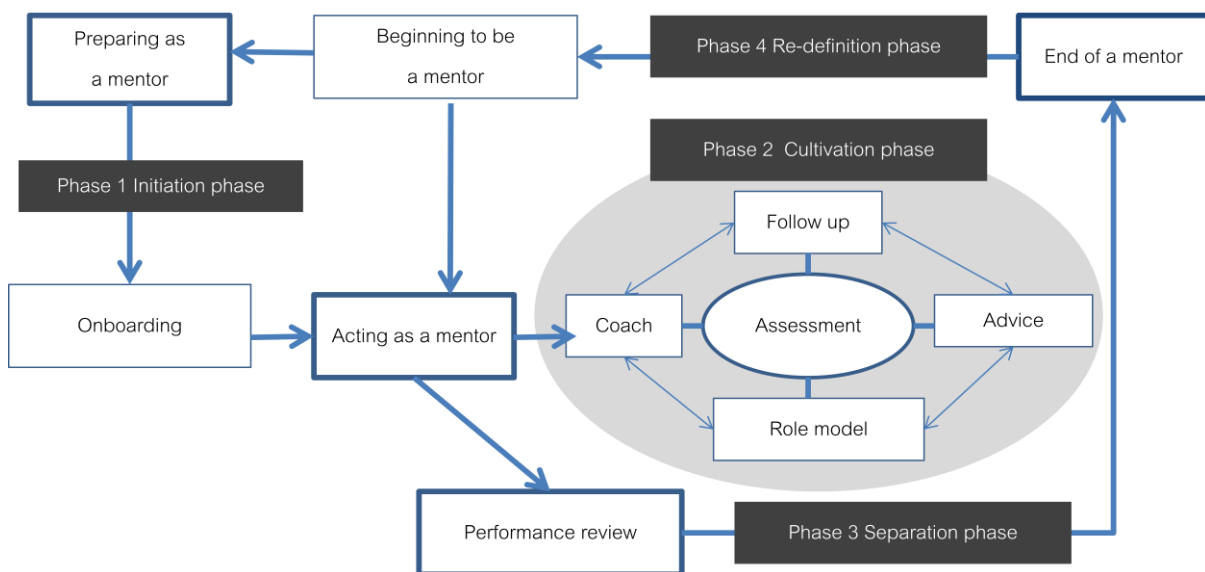


Figure 2 The framework of the mentoring system and the phases of interpersonal relationship

พลวัตแห่งชุดความคิดในการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) ของอาจารย์และนักศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้นหน้าที่สำคัญของอาจารย์ที่เลี้ยงจะต้องปรับทัศนคติของอาจารย์ใหม่จากการเป็นผู้ป้อนความรู้ประสบการณ์ให้ผู้เรียน ในลักษณะของครูเป็นศูนย์กลาง (teacher center) เป็นครูผู้สอนงาน (coach) รวมทั้งเป็น ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน (facilitators) โดยธรรมชาติของการทำหน้าที่ “อาจารย์” นั้นจะเกิดการพัฒนากการทำงาน และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ไปพร้อม ๆ กัน นอกเหนือจากนี้ ก็ยังสามารถเกิดการเรียนรู้ในทักษะ

ชีวิตอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility and adaptability) ด้านความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ (initiative and self-direction) ด้านทักษะทางสังคม และการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (social and cross-cultural skills) ด้านการเพิ่มผลผลิตและการรู้รับผิดชอบ (productivity and accountability) ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อ (leadership and responsibility) ทักษะเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อการที่อาจารย์ผู้สอนได้ฝึกฝนและทุ่มเทให้กับนักศึกษา ติดตาม ดูแล และให้คำปรึกษาในการเรียน อีกทั้งจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ทั้งในด้านวิชาชีพ แสดงความรู้ความสามารถของตนให้เห็นเป็นตัวอย่าง และต้องเริ่มต้น

เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม (tradition paradigm) ของอาจารย์ผู้สอน ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (collaboration) การคิดเชิงวิพากษ์ในปัญหาที่ซับซ้อน (critical thinking) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน (creativity) การสื่อสารกับบุคคลทั้งในและนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (communication) การใช้เทคโนโลยี การวิจัยต่าง ๆ เป็นต้น

การจัดการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 จะมีลักษณะของความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ ทำทายและซับซ้อน มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสืบค้น (create a culture of inquiry) การเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เตรียมตัว เพื่อใช้ชีวิตในโลกที่เป็นจริง (life in the real world) เน้นการศึกษาตลอดชีวิต (lifelong learning) ด้วยวิธีการสอนที่มีความยืดหยุ่น (flexible in how we teach) มีการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้เรียน มีความเป็น คนเจ้าความคิดเจ้าปัญญา (resourceful) ที่ยังคงแสวงหาการเรียนรู้แม้จะจบการศึกษาออกไป นอกจากนี้จะต้องมีการเรียนรู้ผ่านการวิจัยและการปฏิบัติในโครงการ การเรียนรู้จากตำราจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น (วิจารณ์, 2555) สิ่งทีกล่าวนั้นนั้นเรียกได้ว่าเป็นทักษะชีวิต (life skill) ผู้เขียนบทความความต้องการแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการเกิด PLC ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 แต่เรายังมองข้ามฐานรากของวงจรที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดทักษะ ซึ่งก็คือ การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) นอกเหนือจากการมุ่งพัฒนาทักษะให้กับนักศึกษาเท่านั้น แท้ที่จริงแล้วการทำหน้าที่ “พี่เลี้ยง” ก็เป็นการพัฒนาทักษะแห่ง

ศตวรรษที่ 21 ในการทำหน้าที่ เป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษา การเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) ซึ่งมีความหลากหลายทางประสบการณ์ ความต้องการ และปัญหา โดยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีคุณค่าสูงสุด โดยมุ่งเน้นและตระหนักถึงศักยภาพในระดับปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ ทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมแบ่งปันความรู้ และสร้างแรงจูงใจในการเรียนร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ซึ่งภายหลังในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ได้มีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ระดับบุคคลขึ้นมาที่เรียกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development, HRD) และได้มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ไปใช้ในการพัฒนาดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

คุณค่า และประโยชน์ของการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษานั้นมีมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในกลุ่มของวิชาชีพการแพทย์และการพยาบาล ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้นักศึกษาพยาบาลมีความรู้ และทักษะการปฏิบัติการในคลินิกที่สูงขึ้น แพทย์ได้เรียนรู้ เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้รักษาคนไข้ได้ดีมากขึ้น ในกลุ่มวิชาชีพทางการศึกษา ประโยชน์ที่ได้รับส่งผลให้ทั้งผู้เรียนมีความสามารถทางวิชาการเพิ่มขึ้น และพัฒนาทักษะวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพในอนาคตต่อไป บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถทางวิชาการสูงขึ้น และนอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรเกิด PLC การพัฒนาทางวิชาชีพ อีกทั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ยังช่วยสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่รวมตัวกัน

เป็นทีมในองค์กร รวมทั้งเพิ่มอัตราคงอยู่ของบุคลากร ทำให้องค์กรมีศักยภาพ เป็นต้น สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล จึงเปรียบได้ดั่งสายน้ำที่เชื่อมให้คนในองค์กร มีความรักและความผูกพันซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือกันด้วยความเต็มใจ เกิดการร่วมแรงร่วมพลังสามัคคีที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์กรให้ลุล่วงไปได้

สรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา สามารถพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ให้เข้าถึงทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ด้วยการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น การปรับตัวและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การให้โอกาสอาจารย์ใหม่ได้เรียนรู้การทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก เพื่อเรียนรู้และติดตามตัวอย่างมาปรับใช้กับการทำงานของตน (shadowing) ซึ่งแนวทางการเรียนรู้จากอัตลักษณ์ของอาจารย์ผู้สอนที่ดี จะมีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพอีกด้วย และยังสามารถมองเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ สามารถชี้แนะแนวทางนักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี เป็นวิชาชีพชั้นสูงได้รับการยอมรับ อีกทั้งยังสามารถเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการจัดการเรียนรู้ ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้ ในมิติของการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน นอกจากจะพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนแล้ว การเตรียม “คน” ออกไปสู่โลกของการทำงานในชีวิตจริงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้เรียนสามารถที่จะ “ครองตน ครองคน และครองงาน” ในขณะที่มีมิติของการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ผู้สอนเป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อ “ก้าวข้ามข้อจำกัด” เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน การพัฒนาทักษะชีวิต

และอาชีพ (life and career skill) และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบพี่เลี้ยง จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานที่เป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ที่จะสร้างแนวทางพัฒนาดตนเองให้เกิดการเรียนรู้ลักษณะต่าง ๆ ที่หลากหลาย และสามารถเตรียมพร้อมร่วมกัน เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ได้อย่างประสบความสำเร็จต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

บทความฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวรรณกรรมปริทัศน์ จาก ดุษฎี นิพนธ์ เรื่อง “Professional development of higher education instructors through mentoring: A phenomenological study” ขอขอบพระคุณสำหรับทุนอุดหนุนการวิจัยและความร่วมมือ ในโครงการวิจัยนาร่องเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เรื่อง “การจัดการเรียนรู้ด้านการออกแบบในงานคหกรรมศาสตร์ เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Learning management of design for home economics to develop life and career skills based on the 21st century skills)” จาก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เอกสารอ้างอิง

- กำจร ตติยกวี. 2558. งานวิจัยกับการพัฒนาประเทศ. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 3(1): 1-4.
- เกิดพงศ์ จิตรหลัง. 2558. การศึกษาอัตลักษณ์ครูดีในดวงใจ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 10(2): 45-58.
- ปรีวิทย์ ไทยาชีวะ. 2554. พัฒนาดน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร แนวทางในการพัฒนาบุคลากร

-
- ระดับอุดมศึกษา. ศึกษาสาร 38(2): 136-141.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ, กรุงเทพฯ. 280 หน้า.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด เอกรินทร์ สังข์ทอง และชวลิต เกิดทิพย์. 2557. รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบท โรงเรียนในประเทศไทย. วารสารหาดใหญ่วิชาการ 12(2): 123-134.
- วิจารณ์ พานิช. 2555. วิธีสร้างการเรียนรู้ เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์, กรุงเทพฯ. 391 หน้า.
- _____. 2556ก. การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21. มูลนิธิสยามกัมมาจล, กรุงเทพฯ. 69 หน้า.
- ไอบาร์ร่า เฮอร์มีเนีย. 2554. การสอนงาน ปรัชญาและดูแล (Coaching and Mentoring). (แปลและเรียบเรียงโดย กมลวรรณ รามเดชะ). พิมพ์ครั้งที่ 3. เอ็กซ์เปอร์เนท, กรุงเทพฯ. 222 หน้า.
- Allen, T. D., L.T. Eby, M. Poteet, M. L. Lentz, E. and L. Lima. 2004. Career benefits associated with mentoring for protégé's: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology 89(1): 127-136.
- Byrne, M. W. and M. R. Keefe. 2002. Building Research Competence in Nursing Through Mentoring. Journal of Nursing Scholarship 34(4): 391-396.
- Eby, L. T., T. D. Allen, S. C. Evans, T. Ng and D. DuBois. 2008. Does mentoring matter? A Multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. (Online). Available: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879107000401> (January 11, 2015).
- Kram, K. E. 1988. Mentoring at Work: Development Relationships in Organizational Life. University Press of America, Inc., Lanham, Maryland. 252 p.
-