

การมีอยู่ของระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาครูมือใหม่ในสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

The Existence of a Mentoring System to Develop Novice Teachers in a Private School in Bangkok

วรวิทย์ เว้นบาป^{1*}

Worrawut Wentbap^{1*}

Received: October 30, 2025; Revised: April 02, 2026; Accepted: April 21, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาประสบการณ์และการรับรู้ของครูมือใหม่ต่อการมีอยู่ของระบบพี่เลี้ยง และ (2) เพื่อศึกษาบทบาทของระบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง จำนวน 11 คน ได้แก่ ครูมือใหม่ 7 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า (1) ครูมือใหม่มีประสบการณ์และการรับรู้ต่อระบบพี่เลี้ยงแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่รับรู้วาระบบพี่เลี้ยงมีลักษณะกึ่งเป็นทางการและมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการปรับตัว โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้ การบริหารชั้นเรียน และการทำงานในบริบทของโรงเรียน ทั้งนี้ การมีพี่เลี้ยงยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ และการพัฒนาความเป็นตัวตนในวิชาชีพของครูมือใหม่ (2) ระบบพี่เลี้ยงมีบทบาทเชิงพหุบทบาทครอบคลุมการพัฒนาวิชาชีพผ่านการให้คำแนะนำและสะท้อนผลการสอน การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนทางอารมณ์ อย่างไรก็ตาม พบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ ภาระงานของครูพี่เลี้ยง ข้อจำกัดด้านเวลา ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และการขาดแนวทางดำเนินงานที่เป็นระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบพี่เลี้ยงในทางปฏิบัติ ข้อค้นพบจากการวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ การพัฒนาศักยภาพครูพี่เลี้ยง การจัดให้มีการติดตามและสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง และการสร้างกลไกสนับสนุนที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

¹ วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

¹ College of Innovation and Education, Saint John's University

* Corresponding Author e-mail: worrawut.wentbap@gmail.com

ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษาอื่นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาครูมือใหม่อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: ครูมือใหม่ ระบบพี่เลี้ยง สถานศึกษาเอกชน

Abstract

This study aimed to 1) examine novice teachers' experiences and perceptions of the existence of a mentoring system, and 2) investigate the roles of the mentoring system in a private school in Bangkok. This research employed a qualitative case study approach. Eleven purposively selected key informants participated in the study, including seven novice teachers, three mentor teachers, and one school administrator. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and non-participant observation, and analyzed using content analysis with triangulation to ensure trustworthiness. The findings revealed that (1) novice teachers demonstrated diverse experiences and perceptions of the mentoring system, with most perceiving it as a semi-formal structure that plays a crucial role in supporting their adjustment to instructional practices, classroom management, and school contexts. The presence of mentoring also contributed to increased self-confidence, psychological safety, and the development of professional identity among novice teachers. (2) The mentoring system performed multifaceted roles, including professional development through guidance and reflective feedback, transmission of organizational culture, and emotional support. However, key limitations were identified, including mentors' workload, time constraints, unclear role definitions, and the lack of systematic operational guidelines, which affected the effectiveness of the mentoring practices. Based on these findings, practical recommendations are proposed, including the establishment of a formal mentoring system, capacity building for mentor teachers, continuous monitoring and reflective practices, and the development of context-responsive support mechanisms. These recommendations can be applied by other educational institutions to enhance mentoring systems for novice teachers, thereby promoting effective and sustainable teacher development.

Keywords: Novice Teachers, Mentoring System, Private School

บทนำ

การเริ่มต้นอาชีพในฐานะ “ครูมือใหม่” ถือเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของเส้นทางวิชาชีพครู โดยเฉพาะในปีแรกของการสอนซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทาย การปรับตัว และภาระหน้าที่ที่อาจเกินความคาดหมาย ครูมือใหม่ต้องเผชิญแรงกดดันจากการสอนจริง การจัดชั้นเรียน การออกแบบการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน เพื่อนครู ผู้ปกครอง รวมถึงการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและกฎระเบียบของโรงเรียน หากขาดกลไกสนับสนุนที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ย่อมนำไปสู่ภาวะเครียด เหนื่อยล้า และขาดความมั่นใจ ซึ่งอาจส่งผลให้บางคนตัดสินใจลาออกจากอาชีพภายในเวลาไม่กี่ปีแรก (Ingersoll & Strong, 2011) หลายประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษาชี้ให้เห็นว่า “ระบบพี่เลี้ยง” (Mentoring System) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยประคับประคองและพัฒนาครูมือใหม่ให้สามารถก้าวผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากนี้ได้ โดยเฉพาะในปีแรกของการสอน ครูพี่เลี้ยงมักเป็นครูที่มีประสบการณ์ซึ่งมีบทบาทให้คำแนะนำ ช่วยติดตามให้คำปรึกษา และเป็นต้นแบบด้านการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโรงเรียน (Feiman-Nemser, 2001) ระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงลดอัตราการลาออก แต่ยังส่งเสริมความมั่นใจและการเติบโตทางวิชาชีพของครูมือใหม่ให้ยั่งยืน งานวิจัยของ Ingersoll & Strong (2011) สรุปว่า ครูที่ได้รับการดูแลผ่านระบบพี่เลี้ยงมีแนวโน้มพัฒนาอย่างต่อเนื่องและคงอยู่ในอาชีพนานกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนลักษณะนี้ นอกจากนี้รายงานจาก OECD (2019) ในประเทศฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ แคนาดา และสิงคโปร์ ยังสะท้อนตรงกันว่า การลงทุนในระบบพี่เลี้ยงที่มีกลไกและโครงสร้างชัดเจน จะช่วยยกระดับคุณภาพครูและสร้างวัฒนธรรม “การเรียนรู้ตลอดชีวิตของครู” ได้อย่างแท้จริง

สำหรับประเทศไทย แม้มีการกล่าวถึงแนวคิดระบบพี่เลี้ยงครูในเชิงนโยบาย แต่ในทางปฏิบัติระดับโรงเรียนยังมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยเฉพาะในสถานศึกษาเอกชนซึ่งมีความยืดหยุ่นด้านการบริหารสูงกว่าระบบราชการ แต่กลับพบว่าหลายแห่งยังขาดระบบพี่เลี้ยงที่ชัดเจนหรือมองข้ามความสำคัญของบทบาทนี้ ครูมือใหม่จึงมักต้องเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก ซึ่งอาจทำให้เกิดภาวะหมดไฟตั้งแต่วัยแรกของการทำงาน ปัญหานี้ถือเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนในเขตเมือง เช่น กรุงเทพมหานคร ซึ่งครูมือใหม่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการแข่งขันทางการศึกษาและความคาดหวังสูงจากผู้ปกครอง การขาดระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพจึงอาจส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน เพราะครูมือใหม่คือบุคลากรด่านหน้าที่มีบทบาทถ่ายทอดความรู้และสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) ได้อธิบายว่า ในบริบทประเทศไทย ระบบพี่เลี้ยงครูมือใหม่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครูสมรรถนะสูง ตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 โดยเน้นการพัฒนาครูในสถานการณ์จริง (On-the-job Training) ผ่านกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง การชี้แนะ (Coaching) และการทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) พี่เลี้ยงมีบทบาทในการถ่ายทอดประสบการณ์วิชาชีพ ส่งเสริมจิตวิญญาณความเป็นครู และสนับสนุนให้ครูมือใหม่พัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้

การปฏิบัติทางวิชาชีพ และเจตคติที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การดำเนินระบบพี่เลี้ยงครูมือใหม่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะครูในระยะเริ่มต้นของวิชาชีพ ทำให้ครูมือใหม่ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง ความมีคุณธรรมและการเป็นพลเมืองคุณภาพอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคนไทยในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ระบบพี่เลี้ยงยังช่วยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ลดปัญหาการปรับตัวของครูมือใหม่ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

แม้ว่ามีการศึกษาในช่วงที่ผ่านมาได้ยืนยันถึงบทบาทสำคัญของระบบพี่เลี้ยงในการส่งเสริมการพัฒนาครูในช่วงเริ่มต้นของวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แต่ข้อค้นพบส่วนใหญ่มักอ้างอิงจากบริบทของต่างประเทศ หรือมุ่งเน้นการศึกษาในสถานศึกษาภาครัฐเป็นหลัก ขณะที่การศึกษาที่มุ่งสำรวจระบบพี่เลี้ยงภายในสถานศึกษาเอกชนของประเทศไทยยังมีจำนวนไม่มากนัก โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงคุณภาพที่สะท้อนกระบวนการดำเนินงานและประสบการณ์จริงในระดับโรงเรียน ในอีกด้านหนึ่งสถานศึกษาเอกชนในเขตเมืองขนาดใหญ่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากสถานศึกษาภาครัฐอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นระดับการแข่งขันทางการศึกษา ความคาดหวังที่เข้มข้นจากผู้ปกครอง ภาระงานที่หลากหลาย รวมถึงความจำเป็นในการรักษามาตรฐานและภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ครูมือใหม่ในบริบทดังกล่าวต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และต้องการระบบสนับสนุนที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทเฉพาะ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาครูมือใหม่ในสถานศึกษาเอกชน จึงมีความสำคัญในเชิงวิชาการ เนื่องจากช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ โดยมุ่งทำความเข้าใจประสบการณ์ การรับรู้ และบทบาทของระบบพี่เลี้ยงในบริบทเฉพาะของสถานศึกษา ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนา ระบบพี่เลี้ยงให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ดังนั้น ระบบพี่เลี้ยงครูจึงมิใช่เพียงมาตรการชั่วคราวเพื่อช่วยเหลือครูมือใหม่ในระยะเริ่มต้น แต่เป็นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน โดยครูพี่เลี้ยงเองต้องได้รับการเตรียมความพร้อม และการพัฒนาศักยภาพเช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาและติดตามการเติบโตของครูมือใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Wang, Odell และ Schulle (2008) ระบุว่าความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง ขึ้นอยู่กับการออกแบบที่เป็นระบบ การสนับสนุนจากผู้บริหาร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน จากเหตุผลดังกล่าวการศึกษาระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาครูมือใหม่ในสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จึงมีความสำคัญในฐานะงานวิจัยที่ช่วยสะท้อนกลไกการสนับสนุนครูมือใหม่ในบริบทจริง และอาจเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาแนวทางและนโยบายสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเอกชนในเมืองใหญ่ ทั้งนี้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครูในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์และการรับรู้ของครูมือใหม่ต่อการมีอยู่ของระบบพี่เลี้ยง
2. เพื่อศึกษาบทบาทของระบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์

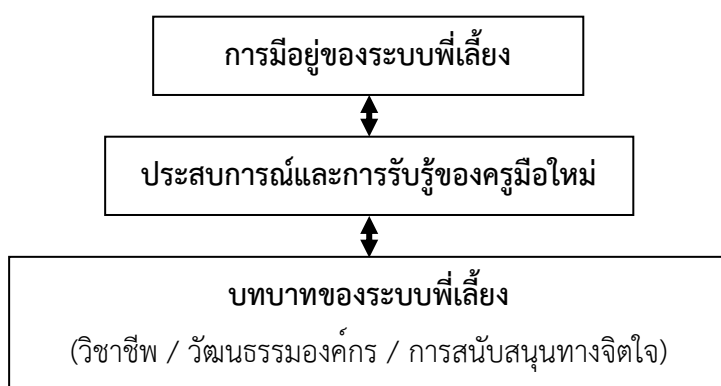
ครูมือใหม่ หมายถึง ครูผู้ที่เริ่มต้นประกอบวิชาชีพครูในสถานศึกษาเอกชน และมีประสบการณ์การสอนไม่เกิน 3 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงของการปรับตัว เรียนรู้บทบาทหน้าที่ และพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ในบริบทจริงของโรงเรียน

ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง กระบวนการสนับสนุนและพัฒนาครูมือใหม่โดยครูผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผ่านการให้คำปรึกษา การนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนทางอารมณ์ เพื่อส่งเสริมการปรับตัวและการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาวิชาชีพครูมือใหม่ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติ และความมั่นใจของครูมือใหม่ ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านจิตวิทยาการทำงาน

กรอบแนวคิด

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับครูมือใหม่

“ครูมือใหม่” หมายถึง ผู้ที่เพิ่งเริ่มต้นประกอบวิชาชีพครูในช่วง 1–5 ปีแรก ซึ่งเป็นระยะของการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ ปรับตัวเข้าสู่บริบทการทำงานจริง และเผชิญกับความท้าทายในการจัดการเรียนการสอน (Darling-Hammond, 2006) ช่วงเริ่มต้นของการสอนจึงมักถูกมองว่าเป็น “ช่วงเปราะบาง”

ของวิชาชีพ เนื่องจากความไม่มั่นคงทางประสบการณ์และแรงกดดันจากการทำงาน อาจส่งผลให้ครูบางส่วนออกจากอาชีพก่อนเวลาอันควร หากไม่ได้รับการดูแลหรือสนับสนุนที่เหมาะสม (Ingersoll & Strong, 2011) โดย Veenman (1984) อธิบายเพิ่มเติมว่าปัญหาหลักของครูมือใหม่มักเกี่ยวข้องกับการจัดการชั้นเรียน การคาดหวังจากผู้บริหารและผู้ปกครอง ภาระงานที่เกินขอบเขต และการขาดผู้ให้คำปรึกษาในการสอนจริง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่กระทบต่อความมั่นคงทางอาชีพ ครูมือใหม่จึงต้องการการสนับสนุนทั้งด้านวิชาการ และด้านจิตใจเพื่อสร้างความมั่นใจและพัฒนาศักยภาพตนเองให้เติบโตในวิชาชีพได้อย่างต่อเนื่อง

2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือกระบวนการให้คำปรึกษาและสนับสนุนระหว่างครูผู้มีประสบการณ์ (Mentor) กับครูรุ่นใหม่ (Mentee) เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ และทักษะการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริง (Feiman-Nemser, 2001) ครูพี่เลี้ยงไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้แนะนำ แต่ยังทำหน้าที่เป็นแบบอย่างทางวิชาชีพ และผู้ส่งต่อวัฒนธรรมการสอนที่ดีให้กับครูรุ่นใหม่ ตามแนวคิดของ Robbins (2011) ระบบพี่เลี้ยงที่มีโครงสร้างและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถลดความเครียดของครูมือใหม่ เพิ่มความมั่นใจและช่วยเร่งกระบวนการพัฒนาวิชาชีพให้เกิดเร็วขึ้น โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมแบบ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนผลการสอน และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม การเป็นพี่เลี้ยงแบบต่างตอบแทน (Reciprocal Mentoring) เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ทางวิชาชีพที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลที่มีระดับประสบการณ์แตกต่างกัน โดยทั้งสองฝ่ายสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้รับความรู้ในเวลาเดียวกัน ลักษณะดังกล่าวสะท้อนความสัมพันธ์แบบสองทิศทาง ซึ่งแตกต่างจากพี่เลี้ยงในรูปแบบดั้งเดิมที่มักเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์มากไปยังผู้มีประสบการณ์น้อยเพียงฝ่ายเดียว แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากมุมมองด้านความสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพของ Kathy E. Kram (1985) ซึ่งเสนอว่าความสัมพันธ์ในลักษณะพี่เลี้ยงสามารถพัฒนาไปสู่รูปแบบที่มีการแลกเปลี่ยนและสนับสนุนซึ่งกันและกันมากขึ้น โดยไม่ได้จำกัดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องไว้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครูมือใหม่

Evans (2002) อธิบายว่าการพัฒนาวิชาชีพครูสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะอยู่รอด (Survival Stage) ครูต้องรับมือกับความเครียดและความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงาน ระยะปรับตัวและเรียนรู้ (Adaptation Stage) เริ่มพัฒนาทักษะการสอนและความสามารถในการจัดการห้องเรียน ระยะมั่นคงและเติบโต (Stabilization and Growth Stage) ครูมีศักยภาพในการออกแบบการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ ระบบพี่เลี้ยงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงสองระยะแรก ซึ่งเป็นช่วงที่ครูมือใหม่ต้องการการแนะนำอย่างใกล้ชิด ทั้งด้านวิชาชีพและจิตวิทยา เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาชีพ Feiman-Nemser

(2001) ยังเสนอแนวคิดว่าพัฒนาครูมือใหม่ควรเป็น “กระบวนการแบบมีระบบต่อเนื่อง” (Induction as a Process) มากกว่าจะเป็นการเรียนรู้ด้วยการลองผิดลองถูก ซึ่งกระบวนการนี้ควรรวมถึงการมีพี่เลี้ยง การสนับสนุนด้านอารมณ์ และพื้นที่สะท้อนผลการปฏิบัติการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในบริบทจริง

4. รูปแบบของระบบพี่เลี้ยงครู

ระบบพี่เลี้ยงถือเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยเฉพาะครูมือใหม่ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างรวดเร็ว การดำเนินงานของระบบพี่เลี้ยงได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้แนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันและการเติบโตทางวิชาชีพ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบหลัก ดังนี้

4.1 รูปแบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิม รูปแบบนี้มุ่งเน้นการถ่ายทอดประสบการณ์จากครูผู้มีประสบการณ์ไปสู่ครูรุ่นใหม่ในลักษณะความสัมพันธ์แนวดิ่ง (Hierarchical) พี่เลี้ยงมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารชั้นเรียน Robbins (2011) อธิบายว่าแนวทาง “Peer Coaching” ที่ต่อยอดจากรูปแบบนี้สามารถปรับให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น หากออกแบบกระบวนการให้เหมาะสม

4.2 รูปแบบพี่เลี้ยงแบบร่วมมือ เกิดจากแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยอิงแนวคิด “เขตพัฒนาการใกล้เคียง” (Zone of Proximal Development) ของ Vygotsky และ “การเรียนรู้ของผู้ใหญ่” (Andragogy) ของ Knowles ที่เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง พี่เลี้ยงและครูมือใหม่จึงทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกัน (Reflective Practice) ซึ่ง Evans (2002) สะท้อนว่าการเรียนรู้ในรูปแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิด “Professional Development as Situated Learning” ซึ่งเกิดขึ้นในบริบทการทำงานจริง

4.3 รูปแบบพี่เลี้ยงเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดของ Piaget และ Bruner มองว่าความรู้เกิดจากการสร้างขึ้นใหม่ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ครูพี่เลี้ยงในรูปแบบนี้ทำหน้าที่เป็น “ผู้สะท้อนคิด” มากกว่าผู้ชี้แนะ โดยส่งเสริมให้ครูมือใหม่เรียนรู้ผ่านการทดลอง การตั้งคำถาม และการสะท้อนผลการสอน Robbins (2011) ระบุว่ารูปแบบนี้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.4 รูปแบบพี่เลี้ยงแบบองค์รวม พัฒนาจากแนวคิดเรื่อง “สติปัญญาทางอารมณ์” (Emotional Intelligence) และ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางบริบทของโรงเรียน Ben-Amram และ Davidovitch (2024) อธิบายว่า พี่เลี้ยงในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับทั้งมิติวิชาชีพ จิตใจ และสังคม เพื่อส่งเสริมให้ครูมือใหม่เติบโตอย่างมั่นคงทั้งด้านทักษะการสอนและความเข้าใจในตนเอง

โดยสรุป รูปแบบทั้งสี่ไม่ได้เป็นกรอบที่ตายตัว แต่สามารถประยุกต์และผสมผสานให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน การสร้างระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพจึงควรพิจารณาจากบริบท วัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของครูมือใหม่ควบคู่กัน การวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาการดำเนินงานของระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาครูมือใหม่ในสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพครูและพัฒนาการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในลักษณะของการศึกษากรณี (Case Study) ซึ่งมุ่งทำความเข้าใจประสบการณ์ การรับรู้ และความหมายที่ครูมือใหม่มีต่อ “ระบบพี่เลี้ยง” ภายในบริบทของสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการคัดเลือกในฐานะกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นสถานศึกษาเอกชนที่ตั้งอยู่ในบริบทของเขตเมืองซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านการแข่งขันทางการศึกษาและความคาดหวังจากผู้ปกครอง การใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกรณีศึกษา มีเป้าหมายเพื่ออธิบายปรากฏการณ์เฉพาะในเชิงลึก โดยเน้นการตีความตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกครูมือใหม่ โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์การสอนไม่เกิน 3 ปี และกำลังปฏิบัติงานในสถานศึกษาเอกชนแห่งดังกล่าว เพื่อให้สามารถสะท้อนกระบวนการปรับตัวและการรับรู้ต่อระบบพี่เลี้ยงในช่วงเริ่มต้นของวิชาชีพได้อย่างชัดเจน จำนวน 7 คน สำหรับครูพี่เลี้ยง คัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีบทบาทในการให้คำแนะนำ ดูแล หรือสนับสนุนครูมือใหม่ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยพิจารณาร่วมกับการได้รับการยอมรับในด้านความสามารถทางวิชาชีพ และทักษะด้านการสื่อสารหรือการให้คำปรึกษาภายในบริบทของโรงเรียน จำนวน 3 คน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา คัดเลือกจากผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาครูและการดำเนินงานของระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลในมิติของการบริหารจัดการและการกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 11 คน โดยการเก็บข้อมูลดำเนินไปจนถึงจุดที่ข้อมูลมีความซ้ำซ้อนและไม่พบสาระใหม่เพิ่มเติม ซึ่งถือเป็นการบรรลุเกณฑ์ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation)

ครูมือใหม่ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ มีภูมิหลังทางการศึกษาที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากสาขาครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ ขณะเดียวกันยังพบว่าครูบางส่วนจบการศึกษาจากสาขาวิชาเฉพาะด้านอื่น ๆ และก้าวเข้าสู่วิชาชีพครูผ่านกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพหรือการพัฒนาศักยภาพตนเองภายหลังสำเร็จการศึกษา

ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลให้ระดับความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนและการปรับตัวสู่บทบาทครูมีความแตกต่างกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของระบบพี่เลี้ยงในการสนับสนุนให้ครูมือใหม่สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือหลักที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นแนวคำถามเปิดเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นและเล่าประสบการณ์อย่างอิสระ โดยออกแบบเป็นคำถามปลายเปิดครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์ครูมือใหม่ การรับรู้ต่อระบบพี่เลี้ยง บทบาทของพี่เลี้ยง และข้อเสนอแนะในการพัฒนา เครื่องมือได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้อง และได้รับการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การซักถามเพิ่มเติมเพื่อขยายความ ตรวจสอบความเข้าใจ และยืนยันข้อมูลร่วมกับผู้ให้ข้อมูล พร้อมบันทึกและถอดความอย่างละเอียดเพื่อเสริมความน่าเชื่อถือของข้อมูล รวมถึงการใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม บทบาทการทำงาน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูพี่เลี้ยงกับครูมือใหม่ในสถานการณ์จริง ซึ่งช่วยเสริมความสมบูรณ์ของข้อมูลและให้เข้าใจบริบทของโรงเรียนอย่างรอบด้าน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการในช่วงเดือนพฤษภาคม 2568 ถึงเดือนตุลาคม 2568 โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล ใช้ระยะเวลาประมาณ 45-60 นาทีต่อคน โดยนัดหมายล่วงหน้าและดำเนินการในช่วงเวลาที่ไม่รบกวนภาระงานของผู้ให้ข้อมูล ควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในบริบทการปฏิบัติงานจริง เช่น การจัดการเรียนการสอน การทำงานร่วมกันระหว่างครูพี่เลี้ยงกับครูมือใหม่ และปฏิสัมพันธ์ภายในโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจบริบทและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตมาวิเคราะห์ร่วมกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการถอดความข้อมูลอย่างละเอียดและอ่านทบทวนหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของข้อมูล จากนั้นดำเนินการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) เพื่อระบุประเด็นสำคัญและจัดกลุ่มข้อความที่มีความหมายสอดคล้องกัน ก่อนพัฒนาเป็นประเด็นหลัก (Themes) ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในกระบวนการวิเคราะห์ผู้วิจัยใช้การตีความเชิงบริบทควบคู่กับการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างแหล่งข้อมูลและระหว่างผู้ให้ข้อมูล เพื่อค้นหารูปแบบ ความสอดคล้อง และความแตกต่างของข้อมูล อันนำไปสู่การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สะท้อนประสบการณ์และมุมมองของผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีความลึกซึ้ง

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความถูกต้องและความสอดคล้องของข้อค้นพบ โดยผู้วิจัยเปรียบเทียบ

ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน ได้แก่ ครูมือใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การตรวจสอบว่าประเด็นเกี่ยวกับบทบาทของระบบพี่เลี้ยงที่ครูมือใหม่สะท้อน สอดคล้องกับมุมมองของพี่เลี้ยงและแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดหรือไม่ ควบคู่กับการเปรียบเทียบข้อมูลจากวิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์จริง เช่น การให้คำแนะนำระหว่างครูพี่เลี้ยงกับครูมือใหม่ และการพิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวปฏิบัติหรือคู่มือภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง รวมถึงมีการสรุปประเด็นสำคัญและนำกลับไปยืนยันกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อยืนยันความถูกต้องของการตีความ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวช่วยลดอคติของผู้วิจัยและทำให้ข้อค้นพบมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

1. ประสบการณ์และการรับรู้ของครูมือใหม่ต่อการมีอยู่ของระบบพี่เลี้ยง ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายของครูมือใหม่ต่อการมีอยู่ของระบบพี่เลี้ยง ซึ่งสามารถสังเคราะห์ได้เป็น 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง ในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน ครูมือใหม่ส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจต่อระบบพี่เลี้ยงในภาพรวมเท่านั้น โดยมองว่าเป็นการที่โรงเรียนมอบหมายให้ครูรุ่นพี่ช่วยแนะนำและให้คำปรึกษาเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าสู่งานสอนได้อย่างราบรื่น แต่ยังขาดความเข้าใจเชิงโครงสร้างหรือกลไกการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เมื่อเริ่มปฏิบัติงานจริง ครูมือใหม่จึงค่อย ๆ ตระหนักถึงบทบาทของพี่เลี้ยงผ่านประสบการณ์ตรง เช่น การได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การเตรียมสื่อการสอน หรือการจัดการชั้นเรียนอย่างเหมาะสม การช่วยเหลือในลักษณะนี้ทำให้ครูมือใหม่เห็นภาพของระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ครูบางคนไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าใครเป็นพี่เลี้ยงของตน เพราะไม่มีการสื่อสารหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากฝ่ายบริหาร สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นลักษณะของ “ระบบพี่เลี้ยงกึ่งไม่เป็นทางการ” ที่แม้มีเจตนาดีในการดูแลครูมือใหม่ แต่ยังขาดความชัดเจนในขั้นตอนและบทบาท ส่งผลให้ครูมือใหม่บางรายรู้สึกสับสนหรือพลาดโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบในช่วงเริ่มต้นของวิชาชีพ

1.2 การปรับตัวในการทำงาน ช่วงเริ่มต้นของการสอนถือเป็นระยะเวลาสำคัญที่ครูมือใหม่ต้องเผชิญความท้าทายทั้งด้านการสอน การบริหารชั้นเรียน และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การมีพี่เลี้ยงจึงมีบทบาทเสมือน “ตัวเชื่อม” ระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีจากมหาวิทยาลัยกับการปฏิบัติจริงในห้องเรียน ครูมือใหม่ส่วนใหญ่มองรับว่าความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทั้งหมด เช่น การจัดการกับนักเรียนที่มีความแตกต่าง การสื่อสาร

กับผู้ปกครอง หรือการวางแผนการสอนให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนในบริบทของโรงเรียนเอกชน พี่เลี้ยงจึงทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์ตรงและแนวทางแก้ไขปัญหามาที่เหมาะสมผ่านการสังเกต การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสนทนาสะท้อนคิด (Reflective Dialogue) ซึ่งช่วยให้ครูมือใหม่พัฒนา ความมั่นใจและความสามารถในการตัดสินใจได้ดีขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการพูดคุยอย่างต่อเนื่อง ครูมือใหม่ จะปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทวิชาชีพได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

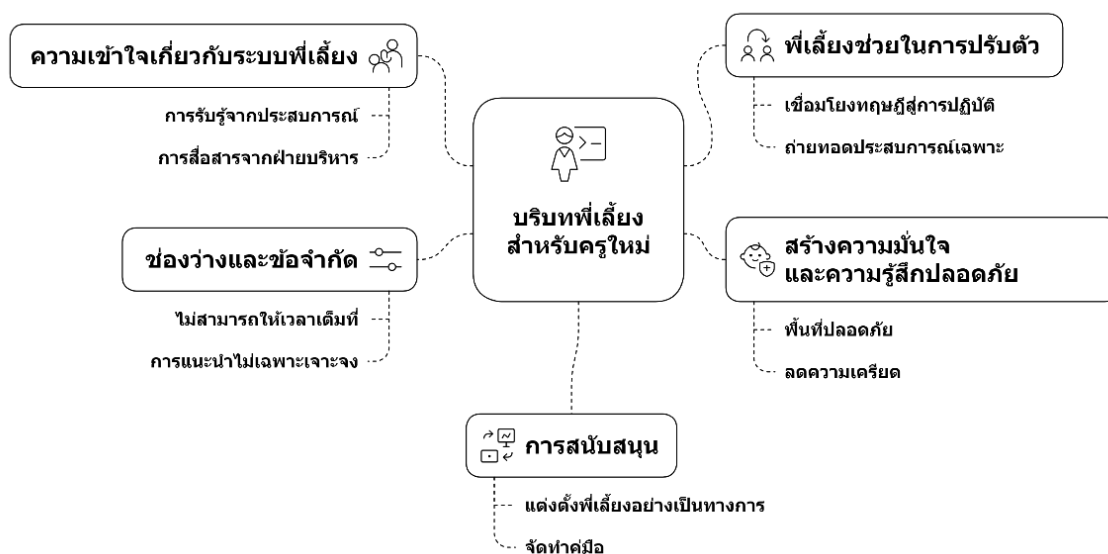
1.3 ความรู้สึกปลอดภัยและเป็นเจ้าของบทบาทครู ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อการทำงานของครูมือใหม่อย่างมาก ครูหลายคนระบุว่าความรู้สึกที่เข้าถึงง่าย และเข้าใจความรู้สึกของตน ทำให้รู้สึกว่ามี “พื้นที่ปลอดภัย” (Safe Zone) สำหรับการพูดคุยขอคำปรึกษา หรือระบายความกังวลโดยไม่ถูกตัดสิน ซึ่งช่วยลดความเครียดและแรงกดดันในช่วงเริ่มต้นของอาชีพได้ อย่างมีนัยสำคัญ เมื่อได้รับการสนับสนุนจากพี่เลี้ยง ครูมือใหม่จะเริ่มมองเห็นคุณค่าในตนเองและมีความมั่นใจ ในบทบาทของ “ครู” มากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็น ออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง และรู้สึกมีส่วนร่วม ในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความตั้งใจที่จะอยู่ในสายอาชีพครูในระยะยาว

1.4 ความคาดหวังและความพึงพอใจต่อพี่เลี้ยง แม้ภาพรวมของระบบพี่เลี้ยงจะเป็นไปในทิศทางบวก แต่ผลการศึกษาพบว่าครูมือใหม่จำนวนหนึ่งรู้สึกว่พี่เลี้ยงยังไม่สามารถให้การสนับสนุน ได้ตามความคาดหวัง เช่น การขาดเวลาในการพบปะเนื่องจากภาระงาน หรือการให้คำแนะนำที่กว้างเกินไป และไม่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในห้องเรียน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์เชิงการระหว่างพี่เลี้ยง และครูมือใหม่ยังเป็นอุปสรรคต่อการเปิดเผยปัญหาที่แท้จริง เพราะครูมือใหม่บางคนกังวลว่า การขอความช่วยเหลืออาจถูกมองว่าเป็นการขาดความสามารถ ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็น ในการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเป็นมิตรในระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.5 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบพี่เลี้ยง ครูมือใหม่เสนอแนวทางสำคัญเพื่อปรับปรุงระบบ พี่เลี้ยงให้มีความเป็นระบบและยั่งยืนมากขึ้น โดยเน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนผ่านการแต่งตั้ง พี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ พร้อมมอบหมายภารกิจเฉพาะด้าน เช่น การนิเทศ การให้คำปรึกษา และการประเมิน ความก้าวหน้าของครูมือใหม่ นอกจากนี้ควรจัดทำ “คู่มือการดำเนินงานระบบพี่เลี้ยง” สำหรับทั้งพี่เลี้ยง และครูมือใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม ลดความคาดหวังที่คลาดเคลื่อน และสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน เดียวกัน อีกทั้งควรมีการอบรมพี่เลี้ยงให้มีทักษะการสื่อสาร การฟังเชิงรุก การตั้งคำถามเชิงเปิด และการให้ ข้อเสนอแนะเชิงบวก เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจระหว่างคู่พี่เลี้ยงกับครูมือใหม่ ในด้านการติดตามผล ควรกำหนดรอบการประเมินความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อให้พี่เลี้ยงสามารถปรับแนวทางการดูแลให้เหมาะสมกับพัฒนาการของแต่ละบุคคล

และให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการพัฒนาคุณภาพของระบบพี่เลี้ยงในภาพรวมได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากทั้ง 5 ประเด็นสามารถสังเคราะห์เป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ประสพการณ์และการรับรู้ของครูมือใหม่ต่อการมีอยู่ของระบบพี่เลี้ยง

ที่มา: การสังเคราะห์จากผลการวิจัยโดยใช้เครื่องมือ Napkin AI

2. บทบาทของระบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ระบบพี่เลี้ยงในโรงเรียนเอกชนมีบทบาทหลากหลายที่ส่งผลโดยตรงต่อการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของครูมือใหม่ สามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ระบบพี่เลี้ยง มีหน้าที่สำคัญในการเป็นกลไกเชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นการทำงานที่ครูมือใหม่ยังไม่คุ้นเคยกับบรรยากาศและบรรทัดฐานขององค์กร พี่เลี้ยงทำหน้าที่ถ่ายทอดสิ่งที่ไม่ได้ปรากฏในเอกสารหรือคู่มือ เช่น วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม การให้เกียรติผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การวางตัวกับผู้ปกครอง ตลอดจนรูปแบบการแต่งกายหรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน การได้รับคำแนะนำอย่างใกล้ชิดช่วยให้ครูมือใหม่เข้าใจ “วัฒนธรรมที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร” และสามารถปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรได้รวดเร็วขึ้น พี่เลี้ยงจึงเปรียบเสมือนผู้ส่งต่ออัตลักษณ์ของโรงเรียนและช่วยให้ครูมือใหม่มองเห็นภาพขององค์กรในมุมที่โรงเรียนต้องการสื่อสารออกไป

2.2 การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านวิชาชีพครู อีกบทบาทสำคัญของระบบพี่เลี้ยงคือการเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการพัฒนาความสามารถด้านการสอนอย่างรอบด้าน พี่เลี้ยงมักเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรม การใช้สื่อ ไปจนถึงการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน

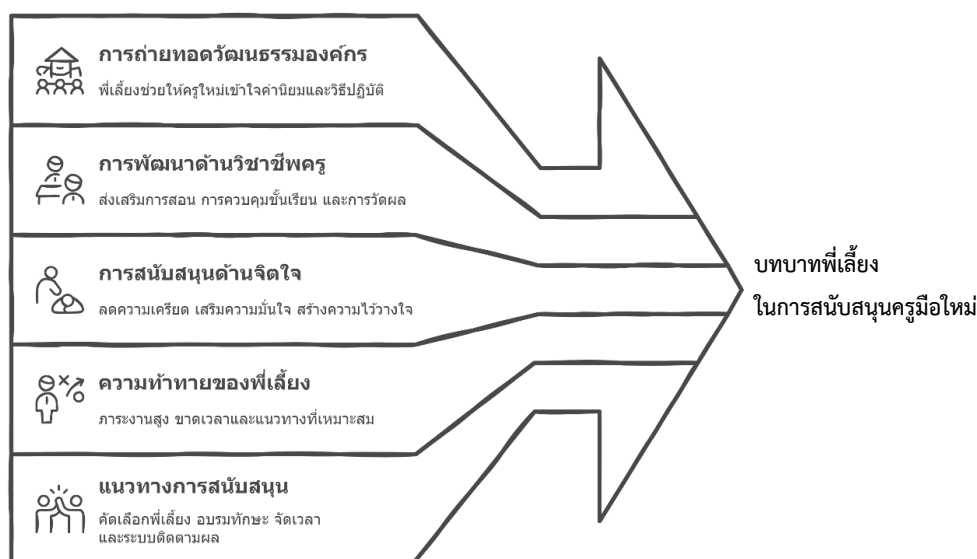
การทำงานร่วมกันในลักษณะ “สอนคู่” หรือ Team Teaching ช่วยให้ครูมือใหม่ได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง เห็นวิธีจัดการห้องเรียน การบริหารเวลา และเทคนิคการปรับเปลี่ยนกิจกรรมตามความเหมาะสม การได้รับข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องจากพี่เลี้ยงในทันทีหลังการสอนทำให้เกิดการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด (Reflective Learning) ที่ช่วยให้ครูมือใหม่พัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมั่นใจมากขึ้น พี่เลี้ยงจึงไม่เพียงเป็นผู้ให้คำปรึกษา แต่ยังทำหน้าที่คล้ายครูผู้ฝึกสอนและเพื่อนร่วมพัฒนาในสายอาชีพเดียวกัน

2.3 บทบาทด้านจิตวิทยาและการให้การสนับสนุนทางอารมณ์ ระบบพี่เลี้ยงมีบทบาทในมิติทางจิตใจไม่น้อยไปกว่าด้านวิชาชีพ ช่วงเริ่มต้นการสอนมักเป็นช่วงเวลาที่ครูมือใหม่เผชิญกับความกดดัน ความกังวล และความไม่มั่นใจ พี่เลี้ยงที่เปิดใจรับฟังโดยไม่ตัดสินให้คำปรึกษาและให้กำลังใจอย่างจริงใจ ช่วยให้ครูมือใหม่รู้สึกว่ามีคนคอยสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง จึงเกิดความรู้สึกปลอดภัยทางอารมณ์ (Emotional Safety) ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพี่เลี้ยงกับครูมือใหม่ยังช่วยให้ผู้รับคำปรึกษากล้าที่จะสะท้อนปัญหาและจุดอ่อนของตนโดยไม่กลัวการถูกตำหนิ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและสร้างทัศนคติวิชาชีพเชิงบวกต่อการเป็นครูในระยะยาว

2.4 ความท้าทายในการปฏิบัติหน้าที่ของพี่เลี้ยง แม้ระบบพี่เลี้ยงจะเป็นกลไกที่มีคุณค่า แต่ในทางปฏิบัติมักพบอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะภาระงานของพี่เลี้ยงที่ต้องรับผิดชอบงานสอนและกิจกรรมอื่นควบคู่กัน ทำให้เวลาที่จะดูแลครูมือใหม่อย่างใกล้ชิดมีจำกัด อีกทั้งในบางโรงเรียนยังไม่มีแนวทางปฏิบัติหรือขอบเขตหน้าที่ที่ชัดเจน พี่เลี้ยงจึงอาจไม่แน่ใจว่าควรดำเนินการในระดับใด นอกจากนี้ความสามารถในการให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยาและทักษะการสื่อสารก็เป็นอีกประเด็นที่ยังต้องพัฒนา เพราะหากขาดความเข้าใจในกระบวนการให้คำปรึกษา อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับครูมือใหม่ไม่เกิดความไว้วางใจเท่าที่ควร ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นที่ฝ่ายบริหารต้องมีระบบสนับสนุนและเตรียมความพร้อมให้กับพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ

2.5 แนวทางการพัฒนา จากข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลทั้งครูมือใหม่และพี่เลี้ยง เห็นพ้องกันว่าโรงเรียนควรปรับระบบพี่เลี้ยงจากรูปแบบสมัครใจให้เป็นระบบที่มีความเป็นทางการมากขึ้น เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกพี่เลี้ยงโดยพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น ความเป็นผู้นำ การสื่อสารที่ดี และทัศนคติเชิงบวกต่อการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงควรมีการอบรมเกี่ยวกับทักษะการให้คำแนะนำ การฟังเชิงลึก การสะท้อนผลเชิงสร้างสรรค์ และการดูแลสุขภาวะทางอารมณ์ของครูมือใหม่อย่างต่อเนื่อง โรงเรียนอาจกำหนดให้มีการพบปะพูดคุยระหว่างคู่พี่เลี้ยงกับครูมือใหม่เป็นประจำ พร้อมจัดทำแบบบันทึกความก้าวหน้าเพื่อติดตามผลในระยะยาว นอกจากนี้ การให้การยอมรับในระดับนโยบาย เช่น การระบุบทบาทพี่เลี้ยงไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรหรือให้ค่าตอบแทนพิเศษ จะช่วยสร้างแรงจูงใจและทำให้ระบบพี่เลี้ยงดำเนินไปอย่างยั่งยืน

จากทั้ง 5 ประเด็นสามารถสังเคราะห์เป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 บทบาทของระบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน

ที่มา: การสังเคราะห์จากผลการวิจัยโดยการใช้เครื่องมือ Napkin AI

อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าครูมือใหม่มีประสบการณ์และมุมมองที่หลากหลายต่อระบบพี่เลี้ยง โดยส่วนใหญ่รับรู้ว่าการมีพี่เลี้ยงช่วยลดแรงกดดันจากการปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ ช่วยเสริมความมั่นใจในการจัดการเรียนรู้ และทำหน้าที่เป็นแหล่งให้คำปรึกษาเมื่อพบปัญหาในห้องเรียน ครูมือใหม่ที่ได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มพัฒนาในวิชาชีพได้รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Ben-Amram และ Davidovitch (2024) ที่อธิบายว่า “รูปแบบพี่เลี้ยงเชิงองค์รวม” (Holistic Mentoring Model) มีประสิทธิผลสูง เนื่องจากให้ความสำคัญกับการดูแลครูมือใหม่ในทุกมิติ ทั้งด้านวิชาชีพ อารมณ์ สังคม และความมั่นคงทางจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการปรับตัวในระยะเริ่มต้นของการสอน ในทำนองเดียวกัน Tveitnes (2024) ชี้ว่าความท้าทายด้านอารมณ์และการจัดการกับความแตกต่างในห้องเรียนมักเป็นอุปสรรคหลักของครูมือใหม่ การมีพี่เลี้ยงที่เข้าใจบริบทและสามารถให้แนวทางในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม จึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ครูมือใหม่รู้สึกมั่นใจและมีพลังในการปฏิบัติงานมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยที่สะท้อนข้อจำกัดด้านเวลาของครูพี่เลี้ยงและภาระงานที่สูง สอดคล้องกับแนวโน้มที่ปรากฏในรายงาน OECD TALIS (2019) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าครูในหลายประเทศต้องเผชิญกับภาระงานที่หลากหลายและข้อจำกัดด้านเวลาในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประเด็นดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่า

ความท้าทายในการดำเนินการที่เลี้ยงไม่ได้เป็นเพียงปัญหาเฉพาะของสถานศึกษาแห่งนี้ แต่เป็นประเด็นเชิงโครงสร้างที่พบได้ในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสถานศึกษาเอกชนที่มีความคาดหวังสูง การจัดสรรเวลาและบทบาทของพี่เลี้ยงอย่างเหมาะสมจึงยังมีความสำคัญ เพื่อให้กลไกการสนับสนุนครูมือใหม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งนี้ ผลการวิจัยในประเด็นความรู้สึกลดภัยของครูมือใหม่สะท้อนให้เห็นว่าการมีพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างพื้นที่ทางจิตใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยครูมือใหม่สามารถแสดงความคิดเห็น ชักถาม และทดลองปฏิบัติงานได้โดยไม่กังวลต่อการถูกตำหนิหรือประเมินในเชิงลบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ของ Amy Edmondson (1999) ที่อธิบายว่าสภาพแวดล้อมที่บุคคลรู้สึกปลอดภัยในการแสดงออก จะส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาศักยภาพในองค์กร ดังนั้น พี่เลี้ยงจึงไม่ได้มีบทบาทเพียงการถ่ายทอดความรู้เชิงวิชาชีพเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เปิดกว้างและสนับสนุนการเติบโตของครูมือใหม่

2. การรับรู้ของครูมือใหม่ต่อบทบาทของพี่เลี้ยงยังครอบคลุมหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของโรงเรียน การพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ การให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยา รวมถึงการสนับสนุนทางอารมณ์ ครูมือใหม่ส่วนใหญ่ยอมรับว่าพี่เลี้ยงมีอิทธิพลต่อทัศนคติและแรงบันดาลใจในการสอน โดยเฉพาะเมื่อพี่เลี้ยงมีทักษะในการให้คำแนะนำที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Burger (2023) ที่ระบุว่าระบบพี่เลี้ยงเชิงสร้างสรรค์ (Constructivist Mentoring) มีส่วนช่วยเสริมสร้าง “การรับรู้สมรรถนะตนเอง” (Self-Efficacy) ของครูมือใหม่ และทำให้สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะที่ Luong (2025) เน้นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนของครูมือใหม่จำเป็นต้องอาศัยกลไกสนับสนุนหลายรูปแบบร่วมกัน ทั้งระบบพี่เลี้ยงการชี้แนะ (Coaching) และการปฐมนิเทศ (Orientation) ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ครูมือใหม่เข้าใจนโยบายของโรงเรียน ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และสร้างรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพในระยะยาว การวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญทั้งในเชิงวิชาชีพและเชิงจิตวิทยาในการส่งเสริมการปรับตัวของครูมือใหม่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. กำหนดกระบวนการพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ ควรกำหนดกระบวนการพี่เลี้ยงครูมือใหม่เป็นนโยบายภายใน โดยแต่งตั้งครูพี่เลี้ยงอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน พร้อมระบุบทบาท หน้าที่ และระยะเวลาการดูแลตลอดปีการศึกษาแรก เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความไม่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. บริหารจัดการการดูแลครูมือใหม่อย่างเป็นลำดับขั้น ควรกำหนดแนวทางการดูแลครูมือใหม่ตามช่วงเวลา ได้แก่ ระยะเริ่มต้นเน้นการปรับตัวและการบริหารชั้นเรียน ระยะกลางเน้นการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และระยะท้ายเน้นการสะท้อนผลและการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้การสนับสนุนมีความต่อเนื่อง

3. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและสะท้อนผลอย่างสม่ำเสมอ ควรกำหนดให้ครูพี่เลี้ยงและครูมือใหม่มีการพบปะพูดคุยอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ในลักษณะของการสะท้อนผลการปฏิบัติงานโดยไม่เน้นการประเมิน เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความปลอดภัยทางจิตใจ

4. พัฒนาศักยภาพครูพี่เลี้ยงและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ ควรพัฒนาครูพี่เลี้ยงในด้านทักษะการให้คำปรึกษา การสื่อสารเชิงบวก และการสะท้อนผลเชิงสร้างสรรค์ ควบคู่กับการบริหารภาระงานหรือการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. จัดระบบติดตามและใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการติดตามพัฒนาการของครูมือใหม่อย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพี่เลี้ยงและวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวยังมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และสนับสนุนการคงอยู่ในวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีในสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งสะท้อนภาพเชิงลึกของระบบพี่เลี้ยงในบริบทเฉพาะ ดังนั้นการวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ควรศึกษาระบบพี่เลี้ยงในโรงเรียนเอกชนหลายแห่งหรือเปรียบเทียบกับโรงเรียนรัฐบาล เพื่อสร้างความเข้าใจในความแตกต่างด้านบริบทและรูปแบบการดำเนินงาน

2. ควรศึกษาระบบพี่เลี้ยงในเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาแนวทางที่มีความเป็นสากลและสามารถประยุกต์ใช้กับบริบทการศึกษาไทย

3. ควรศึกษาผลของระบบพี่เลี้ยงในระยะยาวต่อการคงอยู่ในวิชาชีพครูและการเติบโตทางวิชาชีพของครูมือใหม่

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *การพัฒนากลไกขับเคลื่อนระบบการผลิตและพัฒนาครูสมรรถนะสูงสำหรับประเทศไทย 4.0*. บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.

ภาษาอังกฤษ

- Ben-Amram, M., & Davidovitch, N. (2024). Novice teachers and mentor teachers: From a traditional model to a holistic mentoring model in the postmodern era. *Education Sciences*, 14(2), 143. <https://doi.org/10.3390/educsci14020143>
- Burger, J. (2023). Constructivist and transmissive mentoring: Effects on teacher self-efficacy, emotional management, and the role of novices' initial beliefs. *Journal of Teacher Education*, 75(1), 107–121. <https://doi.org/10.1177/00224871231185371>
- Darling-Hammond, L. (2006). *Powerful teacher education: Lessons from exemplary programs*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Evans, L. (2002). What is teacher development? *Oxford Review of Education*, 28(1), 123–137. <https://doi.org/10.1080/03054980120113670>
- Feiman-Nemser, S. (2001). From preparation to practice: Designing a continuum to strengthen and sustain teaching. *Teachers College Record*, 103(6), 1013–1055. https://brandeis.edu/mandel/questcase/Documents/Readings/Feiman_Nemser.pdf
- Luong, G.-Y. (2025). The effectiveness of mentoring, coaching, and induction practices for early career teachers: A scoping review. *Teaching and Teacher Education*, 163, 105065. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105065>
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201–233. <https://doi.org/10.3102/0034654311403323>
- Wang, J., Odell, S. J., & Schwille, S. A. (2008). Effects of teacher induction on beginning teachers' teaching: A critical review of the literature. *Journal of Teacher Education*, 59(2), 132–152. <https://doi.org/10.1177/0022487107314002>
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.
- Napkin AI. (2025). *Experiences and perceptions of new teachers regarding the existence of mentoring systems*. <https://app.napkin.ai/page/CgoiCHByb2Qtb25lEiwKBFBhZ2UaJGQ3NzBjOGVmLTJhODAtNDQ3NC1iOGRkLWZjN2lwOGQ1NDY2Mw?s=1>

- Napkin AI. (2025). *The role of mentoring systems in private educational institutions*.
<https://app.napkin.ai/page/CgoiCHByb2Qtb25lEiwKBFBhZ2UaJGQ2NjJjZmMwLWNjZTUtNDJjMy04NjE3LWUxNjYzZmlwYjAxNg?s=1>
- OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- OECD. (2021). *Teachers getting the best out of their students: From primary to upper secondary education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5bc5cd4e-en>
- Robbins, P. (2011). *Peer coaching to enrich professional practice, school culture, and student learning*. ASCD.
- Tveitnes, M. S., & Hvalby, M. (2023). Mentoring novice teachers in a Norwegian context of inclusive education. *Teachers and Teaching*, 30(1), 71–84.
<https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2225442>
- Veenman, S. (1984). Perceived problems of beginning teachers. *Review of Educational Research*, 54(2), 143–178. <https://doi.org/10.3102/00346543054002143>