

Enrichment for The Teachers' Competencies of Professional Learning Community Based on Reskill and Upskill Approach

Kiattiyot Suphachairat*

M.Ed. (Educational Technology and Communications), Graduate student
Department of Educational Administration, Faculty of Education
Prince of Songkla University, Pattani Campus

Chawalit Kerdtip

Ed.D. (Educational Administration), Assistant Professor
Department of Educational Administration, Faculty of Education
Prince of Songkla University, Pattani Campus

Woralak Chookamnerd

Ed.D. (Educational Administration), Lecturer
Department of Educational Administration, Faculty of Education
Prince of Songkla University, Pattani Campus

*Corresponding author: pungpond.psu@gmail.com

Received: March 16, 2020/ **Revised:** December 25, 2020/ **Accepted:** January 12, 2021

Abstract

This article aims to propose a concept of enrichment for the competencies of the Professional Learning Community of teachers based on Reskill and Upskill approach. It is an application of approach and theory from Human Resource Development (HRD) to create the professional learning community of teachers. It purposefully serves to strengthen teachers' proper competencies and recognize the importance of professional development. Thus, reskilling of teachers to possess complete readiness is regarded as a basis for teacher's Professional Learning Community members. Besides necessary and fundamental reskilling, future teachers need to acquire their essential upskilling to support a forthcoming educational system by participating in teachers' Professional Learning Community to share knowledge and enhance their competencies effectively with sustainability.

Keywords: Reskill, Upskill, Professional Learning Community of Teachers

การเสริมสมรรถนะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ตามแนวคิดการทบทวนทักษะและการพัฒนาทักษะ

เกียรติยศ ศุภชัยรัตน์*

ศษ.ม. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา), นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ชวลิต เกิดทิพย์

ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา), ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

วรลักษณ์ ชูกำเนิด

ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา), อาจารย์
สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

*ผู้ประสานงาน: pungpond.psu@gmail.com

วันรับบทความ: 16 มีนาคม 2563/ วันแก้ไขบทความ: 25 ธันวาคม 2563/ วันตอบรับบทความ: 12 มกราคม 2564

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง การเสริมสมรรถนะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูตามแนวคิดการทบทวนทักษะและการพัฒนาทักษะ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดการเพิ่มสมรรถนะของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูด้วยกระบวนการทบทวนทักษะและการพัฒนาทักษะ เป็นการประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาปรับใช้กับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรครูมีสมรรถนะเทียบทันและตระหนักเห็นความสำคัญในการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ ดังนั้น การทบทวนทักษะของครูให้มีความพร้อมสมบูรณ์ถือเป็นพื้นฐานสำหรับสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู และนอกจากการทบทวนทักษะพื้นฐานที่จำเป็น ครูในยุคอนาคตยังต้องใส่ใจหากการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครูเพื่อรองรับระบบการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพครูให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การทบทวนทักษะ, การพัฒนาทักษะ, ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคศตวรรษที่ 21 จากการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ส่งผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม (Bersin, Pelster Schwartz, & Vyver, 2017) หลายอาชีพมีการเติบโตขึ้นและหลายอาชีพกำลังจะเลือนหายไป (ธัญญลักษณ์ รุ่งแสงจันทร์, 2561) การดำรงอยู่ขององค์กรในยุคคลาสสิก (Classical organization) ศตวรรษที่ 20 อาจไม่เหมาะสมในสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมเช่นนี้ (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560) ธนิต โสรรัตน์ รองประธานและกรรมการสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ กระทรวงแรงงาน (อ้างถึงใน Springnews, 2019) ให้สัมภาษณ์ว่า เศรษฐกิจโลกชะลอตัวเริ่มมีสัญญาณการจ้างงานลดลงจัดเป็นความเสี่ยงต่อตลาดแรงงานไทย โดยเฉพาะนักศึกษาที่จบใหม่อีกประมาณ 520,000 คน อาจประสบภาวะว่างงานสูงขึ้น ซึ่งไทยอยู่อันดับ 7 จาก 181 ประเทศทั่วโลก คิดเป็นอัตราเฉลี่ยร้อยละ 1.1-1.2 เป็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่เรียกว่า สังคมที่ถูกแทนที่ด้วยดิจิทัล (Social digital disruption)

สังคมไทยจำเป็นต้องเตรียมตัวตั้งรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคสังคมที่ถูกแทนที่ด้วยดิจิทัล จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าอัตราการจ้างงานมีสถานะลดลง การเข้าสู่ตลาดแรงงานวิชาชีพมีการแข่งขันสูงขึ้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะที่ครอบคลุมเพียงพอและเป็นทักษะจำเป็นต่อการดำรงอยู่ในโลกแห่งอนาคต ด้วยเหตุนี้รัฐบาลควรกลับไปพิจารณาบทบาทนโยบายและให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรบุคคลของชาติ โดยเริ่มจากระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดเตรียมคุณลักษณะที่จำเป็นของเด็กนักเรียนต่อการดำรงชีพในอนาคต ดังนั้น การจัดการศึกษาจะใช้รูปแบบเดิมเพื่อพัฒนาให้เกิดความรู้คงไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป รัฐบาลควรให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมและยกระดับให้เป็นวาระเร่งด่วนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมกับสังคมปัจจุบัน อาจใช้วิธีการกระตุ้นอย่างรุนแรงเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและเห็นความสำคัญอย่าง

แนวคิดทฤษฎีกบกระโดด (Frog Leap) ที่แสดงให้เห็นความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร หากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้หลุดพ้นจากกรอบการปฏิบัติแบบเดิม องค์กรก็จะถูกทดแทนด้วยองค์กรที่มีความทันสมัยกว่าและมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่แปลกใหม่กว่า ดังนั้น หากจะปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยแนวคิดทฤษฎีกบกระโดด จะต้องวางแผนโดยมีเป้าหมายหรือจุดยืนในอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจนและก้าวกระโดดไปยังเป้าหมายนั้นอย่างรวดเร็ว จึงจะทำให้้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่ได้ในสังคมปัจจุบันได้ หากละเลยไม่ตระหนักถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรอาจจะถูกกลืนกินด้วยองค์กรอื่นที่มีความทันสมัยยิ่งกว่าและเกิดการล้มสลายขององค์กรเองไปในที่สุด

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศโดยเน้นทักษะที่จำเป็นในอนาคต รัฐบาลจึงได้มอบหมายให้สถาบันผู้ที่มีหน้าที่ผลิตผู้เรียน พัฒนาทักษะที่จำเป็นแก่นักเรียนและนิสิตที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ลงทุนจัดสรรงบประมาณให้กับกระบวนการทางด้านการศึกษาเป็นจำนวนมาก หากแต่ประสิทธิภาพของผู้เรียนกลับไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นางสาวกุลธิดา รุ่งเรืองเกียรติ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรพรรคอนาคตใหม่ได้อภิปรายการใช้งบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการว่า “รัฐบาลกำลังใช้เงินอย่างไม่มีประสิทธิภาพใช้งบประมาณพัฒนาครูนอกห้องเรียนกว่า 3,500 ล้านบาท แต่ไม่ได้เกิดการพัฒนากับผู้เรียน” (ThaiPBS NEWS, 2562) จะเห็นได้ว่างบลงทุนต่อการพัฒนาครูมีจำนวนมากแต่ส่งผลด้านคุณภาพของผู้เรียนนั้นกลับสวนทางกัน ที่ผ่านมาระบบการพัฒนาครูแบบเดิมจะเป็นการจัดอบรมโดยการนำครูออกจากห้องเรียนไปยังสถาบันการฝึกอบรมหรือสถานที่อบรมต่าง ๆ ทำให้ประสบกับปัญหาในหลายด้านสอดคล้องกับงานวิจัยของ มรกต วงษ์เนตร (2558) พบว่าการจัดอบรมครูโดยการนำครูเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรมีผลกระทบต่อก่อให้เกิดปัญหาหลายด้าน เช่น เนื้อหาในการอบรมมีจำนวนมากไม่สัมพันธ์กับระยะเวลาการจัดอบรม หลักสูตรการจัดอบรมไม่

สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของครู โอกาสในการนำโมเดลใหม่จากการอบรมไปใช้จริงน้อย จะเห็นได้ว่าการนำครูออกจากห้องเรียนนั้นประสบปัญหา มากกว่าเกิดผลสำเร็จ ดังนั้น การพัฒนาครู เพื่อให้เกิดศักยภาพและเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อองค์การทางการศึกษา ควรวางแผนนำระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเป็นส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อน การเขียนบทความครั้งนี้ผู้เขียนต้องการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูด้วยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional Learning Community: PLC) ตามแนวคิดการทบทวนทักษะ (Reskill) และการพัฒนาทักษะ (U+pskill)

วางแผนพัฒนาครูด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourced Management) ผ่านการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วงการศึกษายกย่องให้ครูเป็นทรัพยากรที่สำคัญเพราะครูอุดมไปด้วยภูมิปัญญา องค์ความรู้ ที่ทรงคุณค่า ครูไม่เพียงเป็นผู้ที่ถ่ายทอดประสบการณ์ และเนื้อหาความรู้เท่านั้นแต่ยังเป็นผู้นำทางด้านจิตวิญญาณให้กับเด็กนักเรียนอีกด้วย อาทิเช่น การถ่ายทอดคุณธรรมจริยธรรม การประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียน ฉะนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งก็คือครูในระบบการศึกษา ควรให้ความสำคัญครูว่าเป็นเพียงแค่ทรัพยากรที่องค์กรมีไว้ครอบครองเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรควรพิจารณาว่าครูเป็นสินทรัพย์ที่มีจิตวิญญาณ การบริหารจัดการในด้านใดก็ควรคำนึงถึงผลกระทบทางด้านจิตใจของครูเป็นส่วนสำคัญ ฉะนั้นการบริหารจัดการครูซึ่งเป็นบุคคลภายในองค์กร ควรสร้างความไว้วางใจและสร้างความเป็นมิตร ใช้การบริหารจัดการที่เข้าถึงและเข้าใจครู สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพัฒนาครูที่เหมาะสมในปัจจุบัน สามารถพัฒนาศักยภาพครูเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional Learning Community: PLC) เป็นกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพครูโดยใช้กระบวนการของชุมชน ซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเกิดจากสัมพันธ์ที่ระหว่างเพื่อนครู

ด้วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีคิด ประสบการณ์สอนในด้านต่าง ๆ และจัดโครงสร้างที่ช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านทักษะความชำนาญ พร้อมทั้งการพัฒนาเสริมทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากกระบวนการ PLC จะมีวงจรการพัฒนาแบบวนซ้ำจนกว่าจะได้กระบวนการที่ดีที่สุด ซึ่งในระหว่างวงจรมีครูจะได้รับการทบทวนและพัฒนาทักษะไปพร้อมกัน อันเกิดจากการแลกเปลี่ยนและความตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ทักษะที่จำเป็นคือการใฝ่รู้ใฝ่เรียนและการเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนตนเองให้ดีขึ้น แต่ทว่าการจัดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในปัจจุบันยังมีทักษะไม่เพียงพอต่อการดำรงอยู่ในสังคมที่ถูกแทนที่ด้วยดิจิทัล ซึ่งเป็นการแทรกแซงด้วยเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูยังขาดกระบวนการเตรียมความพร้อมในทักษะและความสามารถที่จำเป็น จึงเป็นเหตุผลการเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูไม่ประสบความสำเร็จ เพราะครูมีพื้นฐานทางทักษะไม่เท่ากัน เป็นสาเหตุให้ครูที่มีทักษะน้อยเกิดความรู้สึกด้อยค่า และไม่มีความสามารถต่อการแลกเปลี่ยนในชุมชน PLC ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมปัจจุบัน ผู้เขียนมีความประสงค์นำเสนอแนวทางในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะและการพัฒนาทักษะของครู ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ HRD กับ PLC และนำเสนอเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourced Development) แนวใหม่

การพัฒนาทักษะของครู เป็นการเตรียมความพร้อมพื้นฐาน มีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นสามารถของครูที่สูญหายไปให้กลับมาจากการไม่ได้ใช้งานหรือปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ เป็นระยะเวลานาน การอบรมพัฒนาจึงเป็นส่วนหนึ่งในการคืนความสามารถเหล่านั้นแก่ครู และสร้างเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ของตนเองให้ทันสมัยสามารถดำรงอยู่ในสังคมแห่งโลกอนาคต นอกจากนี้ ควรปลูกฝังคุณลักษณะที่สำคัญคือการทำงานอย่างมืออาชีพ คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาวะสังคมปัจจุบัน พัฒนาตนเองให้เกิดองค์ความรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสม

อยู่ตลอดเวลา การปลูกฝังคุณลักษณะเหล่านี้ให้กับครู มีความพยายามหากระบวนการต่าง ๆ ซึ่งอาจได้มาจากการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรม หรืองานเขียนต่าง ๆ นำมาใช้เป็นฐานรากในการออกแบบกระบวนการพัฒนาครู แต่ทว่าไม่เกิดประโยชน์ต่อครูอย่างแท้จริง เพราะการนำกระบวนการมาใช้โดยการขาดความเข้าใจในบริบทพื้นฐาน ไม่สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourced Development : HRD)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ยึดหลักความสำคัญในเรื่องของสมรรถนะ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถยกระดับครูให้สูงขึ้น กล่าวได้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวตนของแต่ละบุคคล เป็นตัวผลักดันให้สร้างผลงานที่ดี สอดคล้องกับ Boyatzis (1982) กล่าวว่า เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เป็นสาเหตุผู้นำไปสู่งาน ซึ่งแต่ละประเภทก็จะมีลักษณะแตกต่างกันตามวิธีการพัฒนา เช่น สมรรถนะด้านการศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาที่มีในระบบ (Formal education) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และหมายรวมถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และระดับอุดมศึกษา สมรรถนะด้านการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดศักยภาพ โดยมีเป้าหมายเฉพาะเจาะจง มีหลายรูปแบบ เช่น การบรรยาย (Lecture) การปฐมนิเทศ (Orientation) การสาธิต (Demonstration) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้แก่ครู และอีกด้านหนึ่งคือการสนับสนุนส่งเสริมโครงสร้างในการช่วยเหลือครูเพื่อเพิ่มศักยภาพแบบไม่เป็นทางการ เช่น การโค้ช (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) การให้คำปรึกษา (Counseling) การทบทวนทักษะเดิม (Reskill) การเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Upskill)

จะเห็นได้ว่าการช่วยเหลือเพื่อนครูให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้น เช่น การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา กระบวนการเหล่านี้ปรากฏอยู่ในชุมชน PLC แต่ทว่ายังขาดแนวทางด้านการเตรียมความพร้อมในการเสริมทักษะ (Skill) ที่จำเป็นและการทบทวนทักษะเดิมของครูแต่ละคน ดังนั้น หากจะให้การสร้าง PLC มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นควรจัดให้มีกระบวนการทบทวนทักษะเดิม และพัฒนาทักษะใหม่ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่แข็งแกร่งให้กับครูก่อนเข้าร่วมชุมชน PLC เป็นอันดับแรก

การทบทวนทักษะ (Reskill) และการพัฒนาทักษะ (Upskill) เป็นอย่างไร

การทบทวนทักษะ เป็นกระบวนการรื้อฟื้นทักษะของคนที่จะทำการฝึกปฏิบัติมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจเกิดจากขาดการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน อาจทำให้ทักษะเหล่านั้นเกิดสูญหาย โรงเรียนหรือองค์การจำเป็นต้องกระตุ้นให้ทักษะด้วยกิจกรรมหรือกระบวนการให้ทักษะเหล่านั้นกลับคืนมา ซึ่งความสามารถในการการกระตุ้นทักษะภายในของคนแต่ละคนจะต้องใช้กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบสมองของมนุษย์ ส่วนสำคัญคือระบบความจำ ได้แก่ ความจำระยะสั้น (Short-term memory) และส่วนของความจำระยะยาว (Long-term memory) กระตุ้นนำทักษะที่เลือนหายไปของคนกลับมาโดยอาศัยสื่อเป็นตัวช่วยในการทบทวนเพื่อให้สามารถย้อนระลึกและรื้อฟื้นกลับมาได้ (Shiffrin and Atkinson, 1969) ในส่วนนี้จะจะเป็นเพียงกระตุ้นการรับรู้และรื้อฟื้นทักษะเดิมให้กลับมาเท่านั้น หากต้องการให้เกิดทักษะที่เป็นเลิศ ทักษะเหล่านี้ควรส่งเสริมพัฒนาจนกลายเป็นสมรรถนะ อาศัยกระบวนการทำซ้ำ Uttam Kumar (2017) ได้กล่าวถึงกระบวนการทบทวนทักษะ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์ทักษะรายบุคคล (Analyze personal) เป็นกระบวนการแรกที่จะทำการวิเคราะห์หาคุณสมบัติสภาพจริงของบุคคลมากกว่ามีทักษะอย่างไร มองหาส่วนที่ขาดหายไปจากเดิมที่เคยมี เป็นการทบทวนทักษะเดิมในตัวบุคคลให้กลับคืนมาตามความต้องการขององค์การ

2. การกำหนดเป้าหมายทักษะ (Identify skill) จะต้องกำหนดเป้าหมายของทักษะที่ต้องการพัฒนาให้ชัดเจน เช่น มีทักษะการการสอนใต้อ่างของครูที่เลื่อนหายไป จำเป็นต้องกำหนดว่ามีทักษะใดเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการเรียนการสอนปัจจุบัน

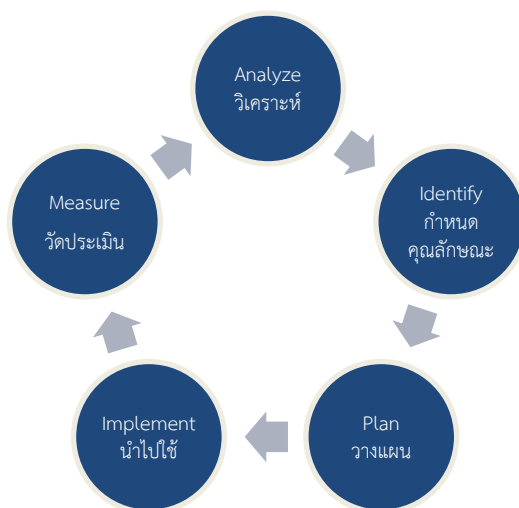
3. วางแผนการพัฒนาทักษะ (Skill plan) ร่วมกันวางแผนเพื่อทำการพัฒนาทักษะตามเป้าหมายที่กำหนด โดยจะต้องมีการกำหนดระยะเวลา กระบวนการพัฒนา จำนวนคน ประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและงบประมาณอย่างชัดเจน

4. การลงมือปฏิบัติ (Implement skill) การลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะของครู โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเทคนิคปฏิบัติต่อครูโดยตรง เช่น การศึกษาวรรณกรรม การดูตัวอย่างการสอนหรือการทดลองทำด้วยตนเอง

5.การวัดประเมินทักษะ (Measurement skill) เป็นการประเมินขีดความสามารถของทักษะความสามารถของแต่ละบุคคลว่ามีระดับทักษะตามเป้าหมายขององค์กร เป็นการประเมินเพื่อทราบว่าทักษะของบุคลากรแต่ละคนยังขาดในด้านใด และจะต้องเสริมทักษะให้สมบูรณ์อย่างไร

ภาพประกอบ 1

กระบวนการทบทวนทักษะ (Reskill)



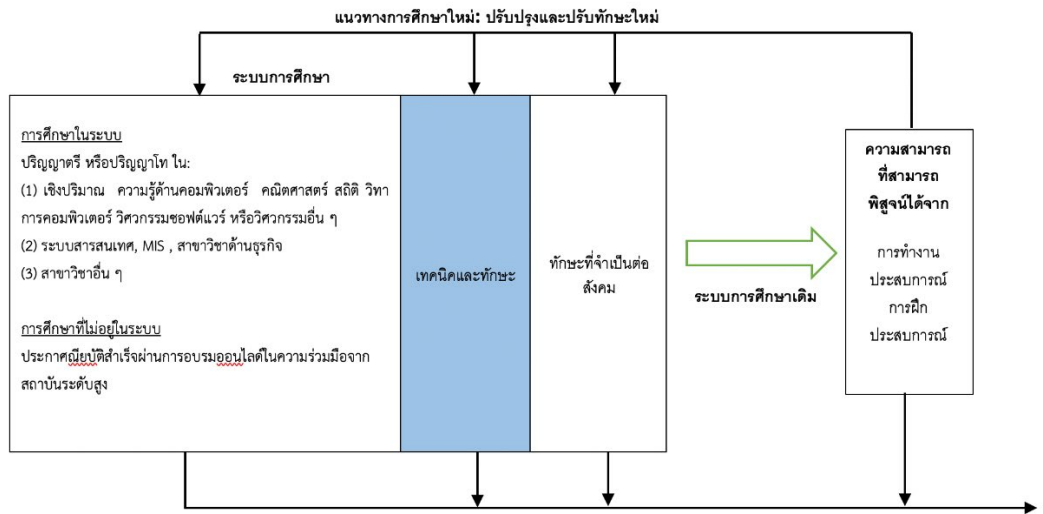
แหล่งที่มา : Uttam Kumar, (2017)

การพัฒนาทักษะ เป็นกระบวนการที่พัฒนาปลุกฝังทักษะใหม่เพื่อเสริมสร้างเพิ่มเติมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรสอดคล้องและตามทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรควรจะมีการเรียนรู้

ทักษะสมัยใหม่ที่จำเป็น ฝึกฝนจนกลายเป็นสมรรถนะในตนเอง อีกทั้งรวมถึงการเสาะหาทักษะเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีทักษะที่สูงขึ้นควรมีกระบวนการพิจารณาตามกรอบแนวคิดต่อไปนี้

ภาพประกอบ 2

วิเคราะห์องค์การเพื่อการปรับปรุงทักษะใหม่



แหล่งที่มา : ดัดแปลงมาจาก Ashraf Shirani (2019)

การพิจารณาว่าองค์การสมควรจะมีการพัฒนาทักษะใหม่หรือไม่ ควรยึดเป้าหมายอันแท้จริงขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความต้องการองค์การและคุณลักษณะของสมาชิกและใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องตามเป้าหมาย จึงมีแนวทางการพิจารณา 3 ด้านคือ 1) ความรู้ความสามารถเดิมของบุคลากรคือ ความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการศึกษาในระบบ เช่น การศึกษาในมหาวิทยาลัยตามสาขาที่ตนเองเรียนหรือประกาศนียบัตรจากสถาบันระดับสูง 2) ทักษะที่จำเป็นต่อสังคมในปัจจุบันคือ ทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมหรือวิถีโลก 3) ทักษะจากประสบการณ์การทำงานหรือประสบการณ์จากการฝึกงานซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นความสามารถจริงและเป็นประโยชน์สำหรับองค์การ

หลักการทั้ง 3 ด้านเป็นหลักการเพื่อประกอบการพิจารณาการยกระดับของทักษะของบุคลากรขององค์การ ใช้เป็นฐานการพิจารณา

สมรรถนะของบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นทักษะที่ได้จากการศึกษาในระบบการศึกษาปกติตามสาขาวิชา สมรรถนะจากการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมา และสามารถแสดงให้เห็นและพิสูจน์ได้ องค์การจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับความต้องการทักษะของสังคมภายนอก วิเคราะห์เปรียบเทียบและประเมินหาสิ่งที่ขาดหายไปจากความต้องการภายนอก และออกแบบจัดหากระบวนการต่อยอดเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นและเพียงพอต่อการแข่งขันกับสังคมภายนอก

กระบวนการเพิ่มทักษะเป็นการหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างทักษะที่บุคลากรมีกับทักษะที่อนาคตต้องการ องค์การจึงมีความจำเป็นต้องวางแผนและประเมินทำความเข้าใจต่อความต้องการที่แท้จริงขององค์การ เมื่อทราบความต้องการที่แท้จริงแล้วจึงนำไปวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญตัวอย่างกรอบแนวคิดในการพัฒนาทักษะบุคลากรในองค์การดังภาพประกอบ

ภาพประกอบ 3

การพัฒนาบุคลากรในองค์การสู่ทักษะที่รองรับในอนาคต



แหล่งที่มา : ดัดแปลงมาจาก Ashraf Shirani (2019)

การดำเนินการเพื่อยกระดับทักษะในองค์การของตนเองจำเป็นต้องวางกรอบแนวคิดที่ชัดเจนโดยพิจารณาดังกรอบต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมาจากแนวโน้มความต้องการของทักษะจากสังคมภายนอก องค์การจำเป็นต้องวางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพราะเป้าหมายและวิสัยทัศน์จะส่งผลสะท้อนต่อความเข้าใจของบุคลากรขององค์การให้เกิดความตระหนัก

- ทักษะวิชาชีพที่ต้องการ จะเป็นการชี้แจงสาเหตุและความต้องการจำเป็นและวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อให้สมาชิกรับทราบเข้าใจว่าความจำเป็นในการพัฒนาทักษะของบุคลากรภายในองค์การมาจากเหตุผลอะไร

- ทักษะเดิมของบุคลากร องค์การจะต้องทบทวนทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมและทำการปรับปรุงทักษะอยู่เสมอ

- การยกระดับทักษะ กระบวนการยกระดับทักษะของบุคลากรโดยเริ่มจากการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น

จากข้างต้นแสดงให้เห็นว่าองค์การจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาที่ชัดเจน องค์การจะต้องมีเป้าหมายแห่งอนาคตมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่สมาชิกได้รับรู้เหมือนกัน สร้างความตระหนักและความเข้าใจความต้องการขององค์การ จากนั้นทำการตรวจสอบสมรรถนะของสมาชิกปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และเพิ่มเติมในสมรรถนะที่ขาดให้ไปเป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และถูกปรับปรุงอย่างทันสมัย

ภาพประกอบ 4

กลยุทธ์การพัฒนาทักษะ (upskill) และการทบทวนทักษะ (reskill)



แหล่งที่มา : ันน์ทวิน คู่เรื่องตระกูล (2019)

1. สาเหตุของการปรับทักษะ: คือการระบุให้ได้ จะต้องการทำการทบทวนทักษะ (Reskill) และการพัฒนาทักษะ (Upskill) เพื่ออะไร จะทำการฝึกฝนพัฒนาคนไปเพื่ออะไร ดังนั้น องค์กรและ HR ต้องกำหนดให้ชัดเสียก่อนว่าทำเพื่ออะไร เพราะสิ่งนี้คือเป้าหมายขององค์กร

2. กำหนดผู้ที่จะต้องทบทวนทักษะและพัฒนาทักษะ: คือการศึกษาขององค์กรบุคคลหรือกลุ่มงานที่เข้าช่วยการจะต้องทบทวนทักษะ และพัฒนาทักษะ

3. กำหนดกลุ่มคนหรือสถานที่ใดใช้ในการปฏิบัติการ: คือการกำหนดตำแหน่งของกลุ่มคนอยู่ในองค์กร อาจจะไม่ใช่การปรับเปลี่ยนให้ออกจากองค์กรเพียงอย่างเดียว สาเหตุจากงานของเขาจะหายไปในอนาคต เราต้องตรวจสอบว่าได้สร้างภาระงานใหม่ไว้ให้สำหรับกลุ่มคนเหล่านี้แล้วหรือไม่

4. วางแผนกระบวนการทำอย่างไร: คือองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์อย่างไรในการที่จะพัฒนาคนทั้งด้วยกระบวนการทบทวนทักษะ และการพัฒนาทักษะ

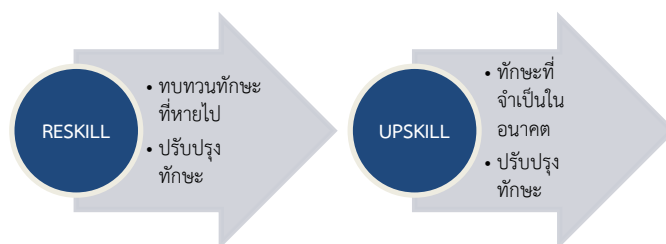
5. กำหนดเป้าหมายสิ่งที่ต้องปฏิบัติ: คือการหาว่าจะทำอะไรกับกลุ่มคนในองค์กรเพื่อให้

สามารถตอบโจทย์กับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การเสริมสร้างหรือปรับเปลี่ยนทัศนคติของคน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการทบทวนทักษะและการพัฒนาทักษะจะต้องทำควบคู่กันในสังคมปัจจุบัน เพราะบุคลากรจะต้องทบทวนทักษะเดิมที่ตนเองมีอยู่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับทักษะใหม่ สามารถเชื่อมโยงระหว่างทักษะเดิมของตนเองไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ สามารถเข้าใจและนำไปฝึกฝนจนกลายเป็นสมรรถนะที่ขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดสภาวะการปลดออกสามารถลดต้นทุนการจ้างบุคลากรเพิ่มเติม สร้างองค์กรมีสมรรถนะเพียงพอต่อการแข่งขันในตลาดอนาคต ในด้านการศึกษาการทบทวนทักษะ และการพัฒนาทักษะ เป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมของครู ซึ่งจะเป็พื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพครู ก่อนเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาครูก่อนจะรวมตัวกันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้นความจำเป็นในการใช้กระบวนการทบทวนทักษะ และการทบทวน มาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

ภาพประกอบ 5

ความเชื่อมโยงของกระบวนการทบทวนทักษะ (reskill) และทบทวนทักษะ (upskill)



สรุป

การพัฒนาครูด้วย PLC ให้มั่นคงยั่งยืนควรใช้กระบวนการปรับสมดุลครูให้อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน เพื่อลดความรู้สึกด้อยจนกลายเป็นอุปสรรคในการเข้าร่วม PLC สร้างความตระหนักและเห็นคุณค่า PLC ในโรงเรียนของตนเอง กระบวนการทบทวนทักษะ จะแสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของตนเอง ส่งผลให้ครูกล้าเปิดใจและร่วมมือเพื่อการขับเคลื่อน PLC อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถครูเกิดสมรรถนะที่เข้มแข็ง และดำรงชีวิตในระบบการศึกษาอย่างสง่างาม สร้างภูมิปัญญาที่น่าเชื่อถือจากภายในกลุ่มสมาชิกเดียวกัน

กระบวนการทบทวนทักษะ และการพัฒนาทักษะ จะเป็นส่วนที่เสริมสร้างให้ครูเกิดความมั่นใจ และเชื่อมโยงองค์ความรู้เดิมไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ครูสามารถปรับใช้องค์ความรู้ที่ได้รับไปสู่สถานการณ์แห่งความเป็นจริงในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และยังเป็นกระบวนการการประเมินสมรรถนะตนเองอยู่ตลอดเวลา ใช้ความสามารถปัจจุบันนำมาเปรียบเทียบกับความสามารถที่องค์การต้องการเพื่อการแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ภายนอก นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบช่องว่างของ

ทักษะแต่ละบุคคล และนำมาวางแผนสร้างทักษะเพิ่มเติมให้กับบุคลากรในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการทบทวนทักษะ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ยังลดภาระในการจ้างครูเพิ่มเนื่องจากขาดความชำนาญการ เพราะการทบทวนทักษะและเพิ่มเติมทักษะใหม่ นอกจากจะเป็นการทบทวนความรู้เดิมให้กลับมาแล้วยังจะเป็นการพัฒนาทักษะภายในตัวให้กับครู ทำให้ครูเกิดความพร้อมและตื่นตัวในองค์กรอยู่ตลอดเวลาหากเกิดสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมก็จะสามารถดำรงอยู่ในสายวิชาชีพของตนเองได้อย่างภาคภูมิใจ

ดังนั้น อาจจะกล่าวได้ว่าการเตรียมความพร้อมของครูก่อนเข้าร่วมการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ชุมชน PLC เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนจะต้องเตรียมความพร้อมของครูในด้านทักษะต่าง ๆ ที่ทันตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สร้างความเข้มแข็งพร้อมที่จะตั้งรับและขับเคลื่อนในเชิงรุกเพื่อโอกาสที่ดีในการแข่งขันภายนอก กระบวนการพัฒนาศักยภาพครูจะต้องสร้างให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง สร้างความตระหนักที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความรู้สึกภาคภูมิใจและเข้าใจคุณค่าในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จนไปสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน PLC อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ชาวไทยพีไอเอสออนไลน์. (2562). *แนะนำงบประมาณกลางยกระดับการศึกษา*. สืบค้นจาก <http://www.news.thaipbs.or.th/content/285302>
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 12(12), 175-179.
- ธัญญลักษณ์ รุ่งแสงจันทร์. (2561). การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงยุค 4.0 ของแรงงานไทย. *วารสารสังคมสงเคราะห์ศาสตร์*, 26(2), 172-204.
- มรกต วงษ์เนตร. (2558). การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาครูเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียนโดยใช้หลักการบริหารวงจรเดมมิงในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารวิจัยและพัฒนาวลัยอลงกรณ์* ใน *พระบรมราชูปถัมภ์*, 10(1), 8-10.
- Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J., & Van Der Vyver, B. (2017). "Introduction", *Rewriting the rule for the digital age*. Deloitte University Press.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity and irreversibly transforming employment and the economy*. Brynjolfsson and McAfee.
- Bulkley, K. E., & Hicks, J. (2005). Managing community: Professional community in charter schools operated by educational management organizations. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 306-348.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Senge, P., Ross, B., Smith, B., Roberts, C., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Doubleday.
- Shiffrin, R. M., & Atkinson, R. C. (1969). Storage and retrieval processes in long-term memory. *Psychological Review*, 76(2), 179-193.
- SPRING NEWS Online. (2019). *คาดแรงงานไทยตกงานปีหน้าพุ่งถึงห้าแสนคน*. Retrieved from <http://springnews.co.th/alive/lifestyle/563519>
- Tichy, N. M. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. HarperBusiness.
- Uttam Kumar. (2017). *Information technology reskilling*. Retrieved from <https://www.amazon.com/Reskilling-Information-Technology-Uttam-Kumar-ebook/dp/B07CQYR6Q8>