



การพัฒนาครูเชิงพลวัตสู่โลก VUCA

วิไลลักษณ์ ธนาบริบูรณ์^{1*} และมัทนา วังถนอมศักดิ์²

²สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อีเมล: wilailakmail@gmail.com

Received: October 21, 2022 Revised: November 8, 2022 Accepted: June 22, 2023

บทคัดย่อ

สถานการณ์ของ VUCA World เป็นสถานการณ์ของโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน มีความซับซ้อนยุ่งยากและความคลุมเครือ ซึ่งส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการเติบโตของ สถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องปรับตัวและเตรียมรับมือให้ทันกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของโลกยุคใหม่ การยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาโดยการพัฒนา คุณภาพครูด้วยการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบใน 3 ระดับการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การสถานศึกษา มีความเป็นพลวัต (dynamics) ส่งพลังซึ่งและกันอย่างต่อเนื่องเพื่อ พัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพ นับว่าเป็นอีกหนึ่งแนวทางของการเติบโตขององค์การทางการศึกษาอย่าง ยั่งยืนไปพร้อมกับโลก VUCA.

คำสำคัญ: การพัฒนาครู, พลวัต, การเรียนรู้ขององค์การ, ระดับการเรียนรู้



Development of Teachers with Dynamics to VUCA World

Wilailak Tanaboriboon^{1*} and Mattana Wangthanomsak²

(Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University)

Email: wilailakmail@gmail.com

ABSTRACT

The present situation of the VUCA World is full of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. That severely affected the educational organizations' growth. It is very necessary for the educational organizations to change and prepare for a sudden attack from new era. The shift of school quality by using organizational learning is a systematic strategic in 3 learning levels of individual learning, team learning and organizational learning. There are dynamics of 3 learning levels that full of power to develop the teachers to be more professional. Development of Teachers with Dynamics is the sustainable way of educational organizations' growth in the VUCA World.

Keywords: teachers' development, dynamics, organizational learning, learning levels



บทนำ

ณ ขณะนี้ทุกคนกำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงของโลกใบนี้ การเปลี่ยนแปลงฉับพลันนั้นมักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเป็นหลัก แต่ขณะนี้เรื่องโรคร้ายไข้เจ็บที่เราไม่เคยคาดคิดมาก่อน กลับอุบัติเกิดขึ้นใหม่อย่างฉับพลันที่ส่งผลกระทบรุนแรง ต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกของทุกองค์การ สถานการณ์ของโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน มีความยุ่งยากซับซ้อนในการแก้ปัญหามากขึ้น และไม่สามารถคาดเดาผลที่จะตามได้เลยเพราะมีแต่ความคลุมเครือไม่ชัดเจน เป็นสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่ทุกคนกำลังประสบอยู่ จึงถูกเรียกว่า VUCA WORLD พัทธราภรณ์ ดวงชื่น (2018) ได้กล่าวไว้ว่า VUCA เป็นคำที่เกิดจากอักษรตัวแรกของคำ 4 คำในภาษาอังกฤษ เป็นลักษณะพิเศษของสถานการณ์ 4 แบบ ดังนี้ 1) V-Volatility คือ ความผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แบบตั้งตัวไม่ทันหรือรวดเร็วมาก ซึ่งมีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง (High rate of change) 2) U-Uncertainty คือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ ณ ปัจจุบันที่มีแต่ความไม่ชัดเจน (Unclear about the present) 3) C-Complexity คือ ความซับซ้อนเชิงระบบที่มากขึ้น มีปัจจัยมากมายและความซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) 4) A-Ambiguity คือ ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน เราไม่สามารถคาดเดาผลที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนในแต่ละเหตุการณ์ (Lack of clarity about meaning of an event) สถานการณ์ของ VUCA World เป็นสถานการณ์ของโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน มีความซับซ้อนยุ่งยากและความคลุมเครือ ที่ส่งผลให้ผู้นำองค์กรต้องปรับตัวและเตรียมรับมือให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วฉับพลันนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจนเป็นเหมือนเรื่องปกติใหม่ หรือ New Normal โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาก็ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ VUCA World ด้วยเช่นกัน จากสถานการณ์ของโควิด-19 ที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนที่แตกต่างจากเดิมเพื่อควบคุมการแพร่กระจายของโรค ทั้งแนวโน้มของประชากรโลกที่ลดลงอย่างรวดเร็ว จำนวนผู้ที่ต้องเข้ารับการศึกษาลดลง อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ มีการเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างรวดเร็วทำให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เคยปฏิบัติมานั้นเป็นเรื่องล้าสมัยและด้อยคุณภาพ การจัดการศึกษาจึงต้องมีการยกระดับคุณภาพให้ทันต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง ทำให้เกิดการแข่งขันสูงในแวดวงการศึกษา ที่ทุกองค์กรทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างเร่งด่วน หัวหน้าหรือผู้นำทางการศึกษาต้องสวมบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมุมมองที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ สามารถบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาให้มีความเป็นพลวัต (Dynamic) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก VUCA

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโลก VUCA นั้นเป็นภารกิจที่ท้าทายของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะสถานการณ์ VUCA มีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ยุ่งยากและไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้เลย สถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอาจเกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืนโดยไม่มีสัญญาณเตือนให้ทราบมา



ก่อน ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อสร้างผลผลิตทางการศึกษา คือ ผู้เรียน ออกสู่สังคมและประเทศชาติให้มีคุณภาพ การยกระดับคุณภาพของโรงเรียนด้วยการพัฒนาคุณภาพครูควรถูกวางระบบตั้งแต่การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนถึงระดับองค์การโรงเรียน การพัฒนาครูไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ต้องมีความเป็นพลวัต (dynamics) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนคุณภาพไปอย่างสอดคล้องในทุกระดับ เป็นการผนึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เกิดเป็นพลังพลวัต เป็นพลังแห่งการเคลื่อนไหวที่ส่งต่อกันอย่างต่อเนื่อง พลวัตของการพัฒนาครู (The Dynamics of the Teacher's Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงของการเคลื่อนไหวจากพลังการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใน 3 ระดับ ดังนี้

1) **ระดับบุคคล** ด้วยพลังการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Workplace Learning) โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ในที่ทำงาน ขณะปฏิบัติงานในหน้างานจริงให้มากที่สุด เพื่อพัฒนาการสอนของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะกระบวนการสอนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสิ้นไหล การเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนนั้นเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดทั้งชีวิต ไม่ใช่กระบวนการที่หยุดนิ่งตายตัว โดยพัฒนาให้ครูเป็นผู้ใฝ่รู้และทบทวนการสอนของตนเองอยู่เสมอด้วยการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research)

2) **ระดับกลุ่ม** ด้วยการเรียนรู้บนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นการพัฒนาครูด้วยการร่วมพลังช่วยกันพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) จากการรวมกลุ่มของครูผู้สอนและพี่เลี้ยง เป็นชุมชนเชิงวิชาการและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องด้วยกระบวนการสอนงานแบบพี่เลี้ยงผ่านการใช้การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ

3) **ระดับองค์การ** เป็นการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Organizational Learning) เป็นการสร้างสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์การใน 3 มิติ ความเร็วในการเรียนรู้ ความลึกในการเรียนรู้ และความกว้างในการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ จากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคล กลุ่มและองค์การที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยตนเอง ที่มีการถ่ายโอนความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เกิดไหลเวียนและต่อยอดการเรียนรู้และความรู้จนเกิดเป็นนวัตกรรมของการจัดการเรียนการสอนอย่างครูมืออาชีพ พลวัตของการพัฒนาครูด้วยพลังของการเรียนรู้ที่มีการเคลื่อนไหวที่ส่งต่อกันอย่างต่อเนื่องใน 3 ระดับ จะเป็นการขับเคลื่อนคุณภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง นับว่าเป็นอีกหนึ่งกระบวนการของการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนอย่างยั่งยืนให้พร้อมปรับตัวไปกับโลก VUCA.



“พลวัต (dynamics)” พลัเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง

จากคลังความรู้ที่จัดทำโดยสำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2012) ระบุว่า **พลวัต** (อ่านว่า พน-ละ-วัต) มีความหมายว่า มีกำลัง ใช้ หมายถึง เกี่ยวข้องกับแรง เกี่ยวข้องกับผลของแรง คำนี้เป็นศัพท์บัญญัติตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า **dynamic** ซึ่งหมายถึง มีพลัเคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตรงข้ามกับ **static** ซึ่งหมายความว่า หยุดนิ่งกับที่ **พลวัต** ประกอบด้วยคำว่า **พล** (อ่านว่า พะ-ละ) ในภาษาบาลีสันสกฤต แปลว่า กำลัง แรง กับคำ **วัต** ที่มาจากภาษาบาลีสันสกฤตว่า **วต** (อ่านว่า วัต) แปลว่า มี **พลวัต** ในภาษาไทยมักใช้ขยายคำที่หมายถึงสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และมีความสามารถเคลื่อนที่ไปข้างหน้าด้วยพลังในตัวเอง

จากดิกชันนารี ลองแมนได้ให้คำนิยามที่ขยายกรอบแนวคิดของคำว่า dynamic ที่หมายถึง มีพลัเคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไปสู่ความหมายของคำว่า **dynamics** ที่หมายถึง หนทางที่สิ่งหรือบุคคล แสดงพฤติกรรม การสนองตอบและ**ส่งผลซึ่งกันและกัน**([plural] the way in which things or people behave, react, and affect each other)

ซึ่งสรุปความหมายได้ว่า พลวัต (dynamics) หมายถึง เส้นทางของสิ่งหรือบุคคล แสดงพฤติกรรม การสนองตอบและส่งผลซึ่งกันและกัน อย่างมีพลัเคลื่อนไหวด้วยพลังของตนเองอย่างต่อเนื่อง ลักษณะของพลวัตในที่นี้จึงตีความที่ลึกซึ้งไปถึง การส่งต่อพลังซึ่งกันและกัน ของแต่ละกลุ่มย่อยเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใหญ่อย่างต่อเนื่องกันโดยไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากโลกภายนอก

ถือได้ว่าลักษณะของพลวัตนี้ เป็นอีกพลังหนึ่งที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาครูในแต่ละสถานศึกษาได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง เป็นการพัฒนาครูจากหน่วยย่อย เป็นการสร้างการเรียนรู้ระดับบุคคล เปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Workplace Learning) พัฒนาทักษะและความรู้ที่ครูเป็นผู้กำหนดเอง แล้วส่งต่อพลังแห่งการเรียนรู้ให้กับระดับกลุ่มร่วมกัน ด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ประกอบไปด้วยกลุ่มครูและพี่เลี้ยง เพื่อเรียนรู้ความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) เป็นการพัฒนาการเรียนการสอนแบบครูมืออาชีพ หลังจากที่ได้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จะได้มาซึ่งชุดความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ในทั้งสองระดับ ที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์การ เกิดพลวัตของการส่งต่อการเรียนรู้เพื่อให้ครูสามารถเป็นครูมืออาชีพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายของวงการทางศึกษา ที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ VUCA มีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ยุ่งยากและไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ การพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับนี้เป็นส่วนสำคัญของพลังในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนหลายแห่งในประเทศไทย แต่ยังไม่ได้ใช้เครื่องมือการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับมาเชื่อมโยงเข้าสู่ในวงจรพลวัตที่มีการส่งต่ออำนาจของพลังการเรียนรู้และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เมื่อเชื่อมโยงการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับเข้าด้วยกันอย่างแนบสนิท จะส่งผลให้คุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและ



คุณภาพของครูนั้นมีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและการพัฒนาครูที่มีพลวัตในเชิงสังคมนี้เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพ เพื่อสร้างมนุษย์แห่งอนาคตในโลก VUCA ได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาครูด้วยการสร้างการเรียนรู้ขององค์กรใน 3 ระดับ

ในปี ค.ศ. 1924-1927 ได้เกิดแนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource School of Thought) หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม เกิดความต้องการแรงงานจำนวนมากเข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งในขณะนั้นมุมมองของเจ้าของกิจการมองว่า บุคคลในองค์กรเป็นต้นทุนของการผลิต พยายามที่จะให้เกิดผลผลิตมากที่สุด โดยลดต้นทุนซึ่งรวมทั้งค่าใช้จ่ายในลงทุนกับพนักงาน จนเกิดปัญหาการขาดแรงงานในภาคอุตสาหกรรม แรงงานถูกเอาเปรียบ ทำให้เกิดแนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource School of Thought) ที่มีความเชื่อในตัวมนุษย์ ความเชื่อในศักยภาพที่อาศัยการเรียนรู้ของมนุษย์ และการให้ความสำคัญกับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) รวมทั้งแนวคิดทางสังคมศาสตร์ประยุกต์ (Applied Social Science) ที่ให้ความสำคัญกับความสลับซับซ้อนของปัจเจกชน และแนวคิดพื้นฐานของ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่มองว่า การลงทุนนั้นไม่จำกัดเฉพาะการลงทุนในสิ่งที่จับต้องได้ หรือการลงทุนในทางการเงินเพื่อสร้างความมั่นคงเท่านั้นแต่การลงทุนสามารถเกิดขึ้นได้กับมนุษย์ผ่านทางการศึกษา การสาธารณสุข และการฝึกอบรมต่างๆ โดยที่การลงทุนประเภทนี้เป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดผลในระยะยาว แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์นี้เน้นให้น้ำหนักถึงความสำคัญของมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร (Swanson and Holton, 2009)

ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อสร้างผลผลิตทางการศึกษา คือ ผู้เรียน ออกสู่สังคมและประเทศชาติให้มีคุณภาพ การยกระดับคุณภาพของโรงเรียนด้วยการพัฒนาคุณภาพครูควรถูกวางระบบตั้งแต่การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนถึงระดับองค์กรโรงเรียน โดยแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น Nadler⁽¹⁹⁸⁴⁾ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มิใช่เพียงแค่การฝึกอบรม แต่เป็นการเรียนรู้ที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างประสบการณ์ของการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในแต่ละช่วงเวลาให้กับพนักงาน เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นการเรียนและการฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร โดยมุ่งสู่การพัฒนาและการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมนุษย์และการเติบโตขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาคู่นั้นเป็นกระบวนการที่สร้างให้ครูอยู่ในสภาวะที่ดีขึ้น มีการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของสภาพจิตใจและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรร่วมกัน การพัฒนาคู่นั้นจึงควรเป็นการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้ง 3



ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใน
ทุกส่วนขององค์การรวมทั้งการเชื่อมโยงองค์ความรู้ในแต่ละระดับให้เกิดแรงส่งต่อของกระบวนการ
เรียนรู้ซึ่งกันและกัน Marquardt (2557) ได้สรุปการเรียนรู้ในแต่ละระดับ มีรายละเอียดดังนี้

ระดับการเรียนรู้ของรายบุคคล (Individual Learning)

องค์การนั้นประกอบขึ้นด้วยด้วยกลุ่มบุคคลภายในองค์การ บุคคลจึงเป็นรากฐานสำคัญของ
องค์การ ดังนั้นองค์การจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ได้เท่านั้น และการเรียนรู้ของบุคคลเป็น
สิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายความสามารถขององค์การเพื่อเตรียมทุกคนใน
องค์การให้พร้อมกับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ (Redding, 1994: Senge, 2006)

การเรียนรู้ของรายบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการเติบโตขององค์การ เครื่องมือในการ
เรียนรู้รายบุคคล มีหลากหลายประเภท เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การ
เรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานประจำวัน หรือจากโครงการ
พิเศษที่รับมอบหมายมา รวมทั้ง การหยั่งรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น เทคนิคที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้
รายบุคคล มีดังนี้

1) วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้ในที่ทำงานควรทำอย่าง
สม่ำเสมอ เป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (action learning) อาจเป็นการสอนงานบนหน้า
งานจริง (on the job coaching) ถ้าจะมีการฝึกอบรมนอกเวลาการทำงานควรเป็นการฝึกอบรม
แบบทันเวลา (just in time training) เพื่อที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน้างานได้ทันที

2) เร่งการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น เป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น ได้แก่

2.1) ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ที่เปิดโอกาสในค้นคว้าหา
ความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา

2.2) จัดสภาพแวดล้อมให้ดูเป็นธรรมชาติและเป็นกันเอง

2.3) จัดให้มีวัสดุประกอบการเรียนรู้ที่เป็นรูปภาพ เสียงหรือข้อความ

2.4) จัดให้มีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมด้วยความเสมอภาค

3) แผนการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาอาชีพในระยะยาวของอย่างมีทิศทาง เป็นไปอย่าง
ตรงไปตรงมา และเปิดเผย ทิศทางของการพัฒนา มีความสอดคล้องกับทักษะและความสนใจของแต่ละ
บุคคล มีการสร้างแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อย่าง
พอเพียงและเสมอภาคต่อทุกคน เช่น การฝึกปฏิบัติ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง คลังข้อมูลความรู้
สื่อเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของแต่ละบุคคลและ
หน่วยงานของตน



ระดับการเรียนรู้ของกลุ่ม (Group Learning)

ในสถานะของโลกปัจจุบันที่องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องการกำลังของกลุ่มคนในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนเหล่านั้น การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนนี้โดยกลุ่มคนในองค์กรต้องการทักษะการเรียนรู้และทักษะการทำงานของกลุ่ม โดยความสามารถของทักษะการเรียนรู้ควรมีทิศทางและสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ส่วนทักษะการทำงานเป็นทีมต้องการความสามารถในการสื่อสารในทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจ และการเสริมแรงซึ่งกันและกัน เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติการจริง (action learning) และการบริหารการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self managed learning) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ของกลุ่ม 3 ประการดังนี้

- 1) การกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนร่วมกันอย่างชัดเจน
- 2) การริเริ่มนวัตกรรมและการประสานงาน
- 3) การกระตุ้น สนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มอื่นๆ

ระดับการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

ระดับการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีความแตกต่างจากระดับการเรียนรู้ของรายบุคคลและระดับการเรียนรู้ของกลุ่ม ระดับการเรียนรู้ขององค์กรนั้นเกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงของทั้งองค์กรร่วมกัน ทั้งความรู้และแบบแผนการคิด และระดับการเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีต และSchein (2010) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กร มีความหมายมากกว่า ผลรวมของการเรียนรู้ของรายบุคคลกับการเรียนรู้ของกลุ่มมารวมกัน เพราะกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรได้รับอิทธิพลของทางด้านสังคม การเมืองและโครงสร้างขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อ หรือข้อสมมติฐานระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ ยกตัวอย่างที่จะทำให้เห็นภาพของความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ของบุคคล และของกลุ่มกับการเรียนรู้ขององค์กร โดยเปรียบเทียบการทำงานขององค์กรกับการเล่นกีฬาหรือการเล่นดนตรีของวงดนตรีหรือวงสตริง ที่ต้องเล่นเป็นทีมและเป็นวง ที่เราไม่อาจบอกได้ว่าชัยชนะของทีม หรือของวง เป็นผลงาน จากความรู้และทักษะของนักฟุตบอลบอลหรือนักดนตรีคนใดคนหนึ่งเท่านั้น เพราะชัยชนะของทีมฟุตบอลและของวงดนตรีวงสตริงนั้นเป็นผลที่เกิดจากความรู้และทักษะของทุกคนที่ทำงานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืนก็เช่นเดียวกับการเรียนรู้ขององค์กรก็เกิดจากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กรที่ประสานสอดคล้องกัน

ความแตกต่างขององค์กรของการเรียนรู้ (Learning Organization) กับ การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

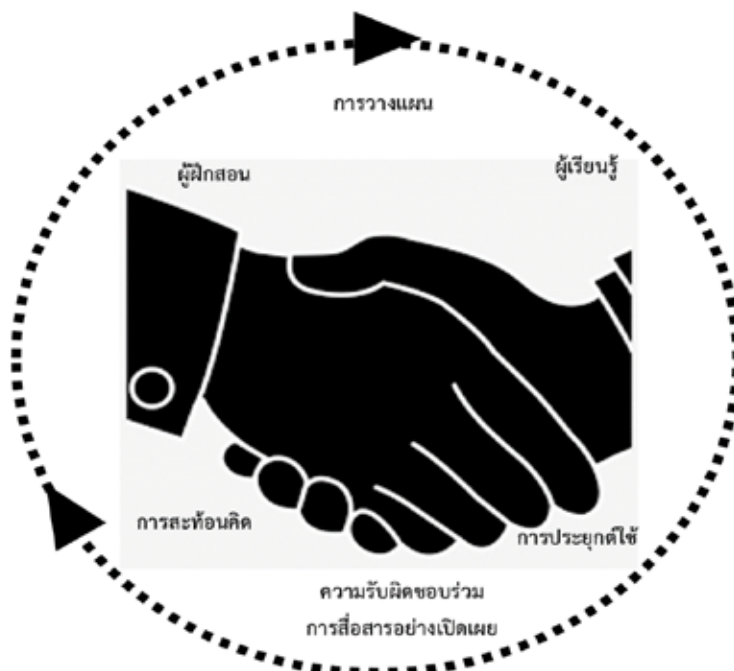
องค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้น การพัฒนาการ



เรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะมุ่งความสนใจไปที่สิ่งต่างๆที่เป็นระบบ หลักการและลักษณะขององค์การที่เรียนรู้และสร้างผลผลิตในฐานะสิ่งที่ดำรงอยู่ร่วมกัน แต่เมื่อกล่าวถึงการเรียนรู้ขององค์การ จะพิจารณาทักษะและกระบวนการในการสร้างและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การเรียนรู้ขององค์การจึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาคำจำกัดความของ องค์การแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้ขององค์การ ก็มุ่งเน้นไปที่การสร้างให้เกิดการเรียนรู้ของทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กรที่มีความต่อเนื่องเป็นพลวัตซึ่งกันและกัน (Senge, 2000) ได้กล่าวถึง การขยายความสามารถอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่ จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร วิจารณ พานิช (2550) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ ที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงใน ลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิตที่ทำให้องค์กรมีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง Continuous Learning

การเรียนรู้ขององค์กรนั้นประกอบขึ้นด้วย 3 ระดับแล้วนั้น การเรียนรู้ขององค์กรควรต้องเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอีกด้วยเช่นกัน เห็นได้จากกรณีศึกษาของ Andersen Financial ในทศวรรษที่ 1990 Andersen Financial ได้มองเห็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง ความรวดเร็วและความทั่วถึงของการเรียนรู้ ซึ่งบรรดาผู้นำของ Andersen Financial เข้าใจว่า กลยุทธ์ของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจัยของความสำเร็จขององค์การที่ทำให้ Andersen Financial สามารถทำได้เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า และดำรงรักษาชื่อเสียงอันยาวนานในด้านคุณภาพและนวัตกรรมของบริษัทเอาไว้ได้ โดย Andersen Financial ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกับการสะท้อนคิดพิจารณาในทุกระดับขององค์การ จึงเกิดเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมแบบเดิมๆ ไปเป็นการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติของทุกสภาพแวดล้อมในการทำงาน กรอบการสอนงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภาพตัวอย่างต่อไปนี้ เป็นตัวอย่างการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการที่ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ที่ถูกผนวกไว้ในกระบวนการทำงานของ Andersen Financial โดยมีผู้ฝึกสอนและผู้เรียนรู้เป็นศูนย์กลาง

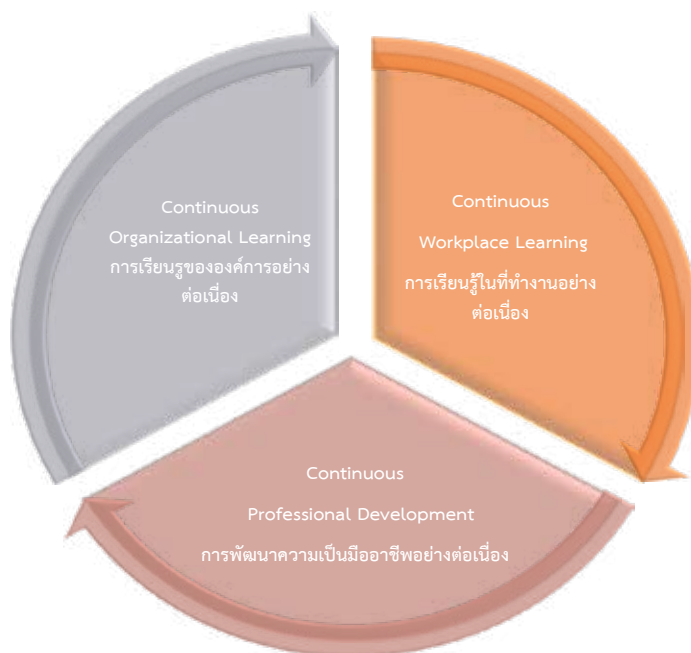


แผนภาพ 1 การสอนงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ที่มา : สงวนลิขสิทธิ์โดย Andersen Financial อ้างถึงใน Marquardt, (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ [Building the Learning Organization] (วีรวัธ มาฆะศิริรานนท์). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2005)

พลวัตของการพัฒนาครู (The Dynamics of the Teacher's Development)

ครูผู้ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อสร้างผลผลิตทางการศึกษา คือ ผู้เรียน ออกสู่สังคมและประเทศชาติให้มีคุณภาพ การยกระดับคุณภาพของโรงเรียนด้วยการพัฒนาคุณภาพครูควรดูกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับตั้งแต่การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนถึงระดับองค์กรโรงเรียน การพัฒนาครู ณ สถานการณ์ปัจจุบันนี้ เป็นการพัฒนาทรัพยากรที่ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนคุณภาพไปอย่างสอดคล้องในทุกระดับ ส่งพลังขับเคลื่อนซึ่งกันและกัน ด้วยการผนึกกำลังของทุกระดับ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เกิดเป็นพลังพลวัต (dynamics) เป็นพลังแห่งการเคลื่อนไหวที่ส่งต่อกันอย่างต่อเนื่อง เป็นพลวัตของการพัฒนาครู (The Dynamics of the Teacher's Development) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงของการเคลื่อนไหวจากพลังการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใน 3 ระดับ (3C) ดังนี้ 1) **ระดับบุคคล** ด้วยพลังการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Workplace Learning) 2) **ระดับกลุ่ม** เป็นพลังการเรียนรู้ของกลุ่มช่วยกันพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) 3) **ระดับองค์กร** เป็นการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง Continuous Organizational Learning) เป็นการสร้างสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรทั้ง 3 มิติ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ 2 พลวัตของการพัฒนาครู

The Dynamics of the Teacher's Development

การเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Workplace Learning)

1) การเรียนรู้ระดับบุคคลของครู ด้วยพลังการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Workplace Learning) โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ในที่ทำงาน ขณะปฏิบัติงานในหน้างานจริงให้มากที่สุด เพื่อพัฒนาการสอนของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะกระบวนการสอนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและลื่นไหล การเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนนั้นเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดทั้งชีวิต ไม่ใช่กระบวนการที่หยุดนิ่งตายตัว โดยพัฒนาให้ครูเป็นผู้ใฝ่รู้และทบทวนการสอนของตนเองอยู่เสมอ ด้วยการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research: R2R) คือ การพัฒนางานสอนของครูที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ และเปลี่ยนปัญหาหน้างานสอนให้เป็นผลงานวิจัย R2R จึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน เพื่อพัฒนางานขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยในชั้นเรียนอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดกว้างให้ครูได้พัฒนาตนเองจากงานประจำ ให้ประสบผลมากขึ้นไปกับการสอนให้มากที่สุด เพื่อไม่ให้เป็นภาระเพิ่มภาระหน้างานของครู ครูสามารถศึกษาและแก้ไขปัญหาหน้างานสอนไปพร้อมกับงานสอนในชั้นเรียนของตนด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์อย่างมีเหตุและผลของการทำงานวิจัยไปพร้อมกัน โดยครูสะท้อนคิดผ่านบันทึกหลังการสอน นำปัญหาอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนมาศึกษาค้นคว้าและคิดหาทาง



แก้ไขปัญหายาต่อเนื่อง โดยมีครูพี่เลี้ยง และครูคู่วิชาฯ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นให้ครูเจ้าของปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองแล้วนำไปปฏิบัติแก้ไขในชั้นเรียนในครั้งต่อไป มีการจดบันทึกผลก่อนและหลังการแก้ไขปัญหาเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน รวมถึงความรู้ที่ครูค้นพบจากการปฏิบัติงานจริง จากบันทึกงานวิจัยนี้ก็จะผลงานทางวิชาการของครูเพื่อเผยแพร่ความรู้ที่ได้ค้นพบให้แก่เพื่อนครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูต่อไปได้

การพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development)

2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มครู ด้วยการเรียนรู้บนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นการพัฒนาศรัด้วยการทำงานร่วมกันพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) จากการรวมกลุ่มของครูผู้สอนและครูพี่เลี้ยง เป็นชุมชนเชิงวิชาการและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องด้วยกระบวนการสอนงานแบบพี่เลี้ยงผ่านการใช้การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ครูพี่เลี้ยงเปรียบเสมือนเป็นที่ปรึกษา เป็นเพื่อน เป็นครู เป็นผู้ให้คำแนะนำที่มีความเข้าใจครู เพื่อส่งเสริมให้ครูผู้ที่ได้รับคำแนะนำได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจทั้งแนวทางการดำเนินชีวิตและการทำงานให้ประสบความสำเร็จ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2562) ได้เสนอหลักการของกระบวนการสอนงาน 7 ประการดังนี้

- 1) ทุกคนมีความสำคัญและมีความเท่าเทียมกัน
- 2) ทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงและมีความต้องการความก้าวหน้าเสมอ
- 3) ทุกคนมีความแตกต่างกัน ทั้งวิธีการเรียนรู้ ความสามารถ ความสนใจและความถนัด
- 4) พัฒนาทุกคนให้เต็มศักยภาพตามความแตกต่างของแต่ละคน
- 5) ส่งเสริมให้เกิดการทำงานและการเรียนรู้แบบกลุ่ม ไม่ใช่การแข่งขัน
- 6) สร้างแรงจูงใจภายในและใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 7) ส่งเสริมให้เกิดการแก้ไขด้วยการลงมือทำงาน (Action) และการวิจัย (Research)

ขั้นตอนของการเตรียมและดำเนินการของกระบวนการสอนงานแบบพี่เลี้ยงผ่านการใช้การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study) มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นวิเคราะห์ (Analyze) ซึ่งในขั้นตอนนี้ครูจะได้เรียนรู้การออกแบบแผนการเรียนรู้จากการทำงานร่วมพลัง โดยในขั้นตอนนี้จะเป็นนำเนื้อหาจากรายวิชาวิเคราะห์ตามตัวชี้วัดของหลักสูตร และนำผลการวิเคราะห์เนื้อหา มาสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย

1.1) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ตามตัวชี้วัด



1.2) สาระสำคัญของการเรียนรู้

1.3) กิจกรรมการเรียนรู้

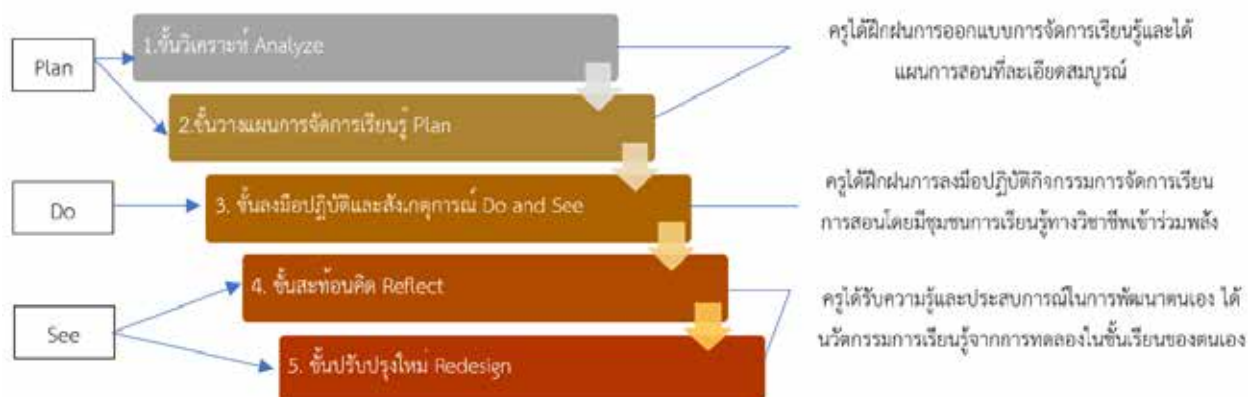
1.4) ประเมินการเรียนรู้

2) ขั้นวางแผนการจัดการเรียนรู้ (Plan) เป็นขั้นที่ครูจะได้แผนการจัดการเรียนรู้ที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจน ทั้งการจัดกลุ่มผู้เรียน การเลือกใช้สื่อการสอน การใช้ชุดคำถามหรือการวางแผนกระดาน ซึ่งเป็นขั้นที่ทุกคนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ประกอบด้วยครู กลุ่มคน ครูที่เลี้ยงรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันวางแผน ชี้แนะและให้คำปรึกษาในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเน้นการเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลังเพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้สมบูรณ์ที่สุด

3) ขั้นปฏิบัติและสังเกตการณ์ (Do and See) เป็นขั้นที่ครูได้เรียนรู้ภาคปฏิบัติในการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน โดยครูนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง ที่มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเข้าร่วมสังเกตการณ์และผู้สอนเขียนบันทึกหลังการสอน

4) ขั้นสะท้อนคิด (Reflect) เป็นขั้นที่ครูจะได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป โดยในขั้นนี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสะท้อนคิดร่วมกัน เริ่มต้นที่ครูผู้สอนสะท้อนคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ จุดเด่นและจุดที่ต้องแก้ไข ต่อจากนั้น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะร่วมกันสะท้อนคิดทั้งจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรครวมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่ต้องเน้นสุนทรียสนทนา เป็นการสนทนาที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง ปราศจากการด้านทานและปราศจากการด่วนสรุปหรือตัดสิน มีความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความมั่นคงในการฟังปราศจากการรบกวนจากภายใน เป็นการฟังทั้งวงสุนทรียสนทนา เพื่อให้เข้าถึงการรับรู้ทั้งหมด (Wholeness) ไม่ใช่การฟังคนใดคนหนึ่งเท่านั้น

5) ขั้นปรับปรุงใหม่ (Redesign) เป็นขั้นที่ครูจะได้บทเรียนของการพัฒนางานประจำไปสู่งานวิจัย(R2R) ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของตนเอง โดยครูจะนำคำแนะนำ คำปรึกษาจากชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นก่อนหน้านี้อะและการศึกษาค้นคว้าของครูเอง ไปปรับปรุงแก้ไขแผนการจัดการเรียนการสอน แล้วนำไปปฏิบัติอย่างน้อย 3-4 ครั้ง ซึ่งครูจะได้นวัตกรรมการเรียนรู้จากการทดลองในชั้นเรียนของตนเอง



แผนภาพ 3 แสดงขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันที่มีการสร้างการเรียนรู้ให้กับครูและกลุ่มครู

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. (2562). การเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลัง กับ PLC เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

การเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Organizational Learning)

3) การเรียนรู้ระดับสถานศึกษา เป็นการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Organizational Learning) ความรู้ขององค์กรถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงสุดขององค์กร ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักของนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร การสร้างสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรทั้ง 3 มิติประกอบด้วย ความเร็วในการเรียนรู้ ความลึกในการเรียนรู้ และความกว้างในการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ จากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ซึ่งกันและกันความสามารถของบุคคล กลุ่มและองค์กรที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยตนเอง ที่มีการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบของการจัดการความรู้(Knowledge Management) เพื่อให้เกิดไหลเวียนและต่อยอดการเรียนรู้และความรู้จนเกิดเป็นนวัตกรรมของการจัดการเรียนการสอนอย่างครีเอทีฟ ความรู้ในองค์กรนั้นมีหลากหลายประเภทและมีคุณค่าที่ไม่ตัดเทียมกัน พอจะแบ่งเป็น 5 ลำดับ ได้แก่

1) ข้อมูล (Data) ประกอบด้วยตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพ ตัวเลข ซึ่งยังไม่มี ความหมายและบริบท

2) สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ประกอบด้วยความหมายและบริบท ที่มีการจัดรูปแบบ จัดประเภทและประมวลผล ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

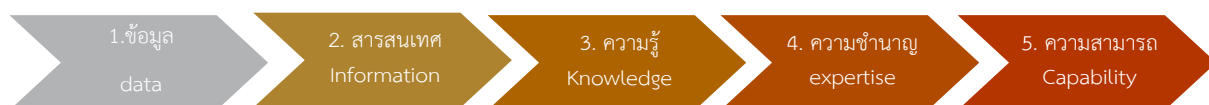
3) ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วยสาระ หลักการประสบการณ์ สามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานได้ ทั้งด้านการบริหาร การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจได้ โดยความรู้ใน



ระดับนี้ทำให้บุคคลสามารถให้ความหมาย จัดการสารสนเทศและแหล่งสารสนเทศ รวมทั้งนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

4) ความชำนาญ (Expertise) เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

5) ความสามารถ (Capability) เป็นการใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการหรือ กระบวนการในการปฏิบัติงานขั้นสูงได้ ที่เป็นการประสานงานความร่วมมือของทุกคนในองค์กร และยังหมายถึงความสามารถและศักยภาพขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์กร



แผนภาพ 4 ลำดับขั้นของความรู้

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Liebowitz and Beckman , 1997 อ้างถึงใน Marquardt, M. J., (2557). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ [Building the Learning Organization] (กานต์สุตา มายะศิรินันท์). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2011)

การจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ในสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) เป็นการเก็บรวบรวมภายในจากภายในสถานศึกษา จากครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน เช่นจากการขุดค้นความรู้ภายในตัวครู จากบันทึกหลังการสอน จากบันทึกของกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจากภายนอกโรงเรียน เช่น การอบรมสัมมนา ข่าวสารข้อมูลจากสื่อต่างและสื่ออินเทอร์เน็ต

2) การสร้างความรู้ (Creation) เป็นการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยหลากหลายวิธี ได้แก่ การพัฒนางานประจำไปสู่งานวิจัยของครู กระบวนการสอนงานแบบพี่เลี้ยงด้วยการพัฒนาบทเรียนร่วมกันบนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู การรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจหรือเพื่อปรับปรุงแก้ไข การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเอง ซึ่งสถานศึกษาที่มีลักษณะองค์ความรู้เหล่านี้จะมีพลวัตของการของกลมเวียนเป็นเกลียวความรู้ (knowledge spiral)

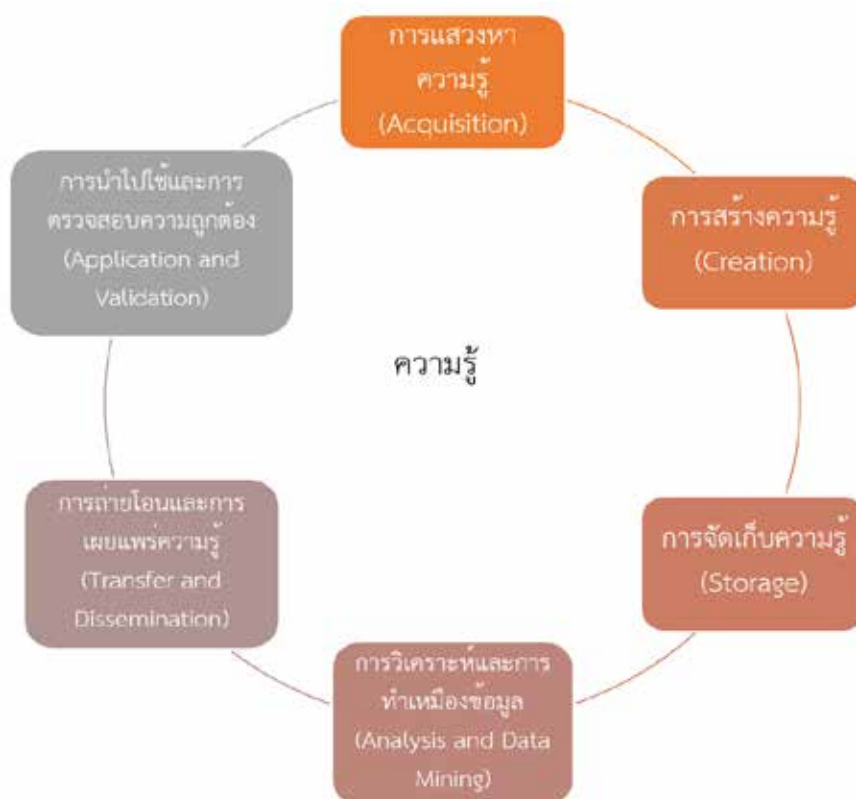


3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การจัดเก็บความรู้จะต้องคำนึงถึงวิธีที่จะเอื้อให้ครู รู้ได้ว่าเพื่อนครูคนไหนที่น่าจะมีความรู้ที่ครูคนนั้นต้องนำไปใช้ในกิจกรรมนั้น และในกรณีที่ครูมีความรู้ก็น่าจะรู้ว่าเพื่อนครูคนไหนที่ต้องการความรู้นี้จากเรา และครูแต่ละคนจะต้องทราบวิธีที่จะจัดเก็บความรู้ของตนเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ด้วยตนเอง

4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) เป็นการใช้เครื่องมือในแบ่งหมวดหมู่ จัดกลุ่ม จับประเด็นสำคัญ ค้นหาความเชื่อมโยงของความรู้ เพื่อให้ครูเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้ได้

5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) เป็นการเคลื่อนย้ายเผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ในองค์กรอย่างทั่วถึงและด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ การถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรแบบเจตนา เช่น การบันทึก การเสวนา การฝึกอบรม การโยกย้ายสลับหน้าที่เป็นวาระพิเศษ เป็นต้น ส่วนการโอนความรู้ภายในองค์กรแบบไม่เจตนา เช่น การปรับทุกข์ในการทำงาน การพูดคุย มักเกิดจากกิจวัตรประจำวัน หรือจากปฏิสัมพันธ์ภายในที่ทำงาน

6) การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง (Application and Validation) เป็นการนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบของครู เป็นการนำความรู้และประสบการณ์สถานศึกษาไปใช้สร้างสรรค์และปรับปรุงการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและคุณภาพการจัดการเรียนรู้





แผนภาพ 5 ระบบการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน

ที่มา : Marquardt, M. J., (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ [Building the Learning Organization] (กานต์สุตา มายะศิริรานนท์). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2011)

สรุป

พลวัตของการพัฒนาครู (The Dynamics of the Teacher's Development) เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสร้างการเรียนรู้ขององค์การสถานศึกษา เพื่อพัฒนาครูให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก VUCA พลวัตของการพัฒนาครูนี้ที่มุ่งเน้นที่การเรียนรู้บนความไม่แน่นอน มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงของการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู ผนวกผสมผสานไปอย่างกลมกลืนไปกับกระบวนการการเรียนรู้บนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในบรรยากาศของกัลยาณมิตร ด้วยสุนทรียสนทนาที่เป็นเทคนิคสำคัญของการเรียนรู้เชิงรุกร่วมกันอย่างประสานพลัง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลายระดับเกิดพลวัตของการพัฒนาครูเป็นเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นการพัฒนาคุณภาพครูและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษามีความพร้อมที่ปรับตัวในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงของโลก VUCA ที่เต็มไปด้วยความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ยุ่งยากและไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้

เอกสารอ้างอิง

- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. (2562). การเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลัง กับ PLC เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2018). ผู้นำองค์กรในโลก VUCA, Christian University of Thailand Journal Vol.24 No.3 (July-September), 451.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). วิธีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์.
- สถาบันชีววิทยาโมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป). การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย. เข้าถึงจาก [https://mb.mahidol.ac.th/th/routine-to-research/#:~:text=November%202021%20jom-,การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย%20\(Routine%20to%20Research,พัฒนาคน%20เพื่อพัฒนางาน](https://mb.mahidol.ac.th/th/routine-to-research/#:~:text=November%202021%20jom-,การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย%20(Routine%20to%20Research,พัฒนาคน%20เพื่อพัฒนางาน)
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2555). พลวัต (6 สิงหาคม 2555) เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2565 เข้าถึงได้จาก <http://legacy.orst.go.th>
- Longman Dictionary of Contemporary English. (n.d.) accessed 20 September 2022, available from <https://www.ldoceonline.com/dictionary/dynamics>



- Marquardt, M. J., (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ [Building the Learning Organization] (วีรจ ฆาณะศิริรานนท์). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2005)
- _____ (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ [Building the Learning Organization] (กานต์สุดา ฆาณะศิริรานนท์). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2011)
- Redding, J.(1994). **Strategic rediness: the making of the learning organization**. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. (2010). **Organizational culture and leadership**. Francisco: Jossey-Bass
- Senge, P. (2006). **The Fifth Discipline**. New York : Random House
- Swanson, R.A., and Holton III, E. F. (2009), **Foundations of Human Resource Development**, 2nd, San Francisco, CA: Berrett - Koehler, อ้างถึงใน สุธิณี ฤกษ์ข้า., (2560), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Urbinner., (2562)., **Dialogue หลักการของสุนทรียสนทนา เพื่อสร้างพื้นที่ว่างให้โอกาสสร้างสรรค์** เข้าถึงได้จาก <https://www.urbiner.com/post/dialogue-4-principles>