

สมรรถนะครู: เครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหารการศึกษา  
Teacher Competency : The Important Tools for Educational Administration

ขวัญชนก บุญนา

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: kwanchanokboonnak@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายภาพรวมของสมรรถนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นไปที่สมรรถนะของครู ประกอบด้วยความหมายของสมรรถนะ ความสำคัญของสมรรถนะ สมรรถนะครู และสมรรถนะครูที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยต้องนำพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะบุคคล และแรงจูงใจในองค์กร ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรต้องดึงสมรรถนะเหล่านี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและได้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** สมรรถนะการบริหารการศึกษา ครู

### Abstract

This article was objective to explain the whole image of human resource management which is focus on teacher's competency that component with meaning of competency, important of competency and, teacher's competency relate to the 21<sup>st</sup> century student development. These are bringing to the fundamental of knowledge, skill, attribute and, organization's motivations that educational manager should bring these competencies to be ultimate benefits in educational organization and sustainable development.

**Keyword:** competency, educational management, teacher

### บทนำ

ปัจจุบันการบริหารงานในองค์กรทุกประเภทมุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพของคน กล่าวคือเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นในการสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรด้วยกันแทบทั้งสิ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการทำให้เกิดทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งแตกต่างไปจากการบริหารงานบุคคลในอดีต (Traditional Personnel Management) ที่มุ่งเน้นการสั่งการ การทำงานตามระบบ (Routine) ทำให้เกิดการดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้ได้อย่างไม่เต็มที่ (อัศวินท์ ศาสนพิทักษ์: 2560) ซึ่งคำว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้รับการกล่าวถึงในครั้งแรกในปี ค.ศ. 1961 โดย ธีโอดอร์ชูลท์ (Theodore Schultz) นักเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับรางวัลโนเบลในบทความเรื่อง “การลงทุนในทุนทางมนุษย์ (Investment in Human Capital)” แต่สำหรับประเทศไทย คำว่า “ทุนมนุษย์” เริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2544 โดยการบริหารทุนมนุษย์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตรงที่ว่า การบริหารทุนมนุษย์ จะเน้นคุณค่าของคน และสิ่งที่ควรสร้างมากกว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Process) ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์

(Globalization) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย กล่าวคือ ในยุคปัจจุบันการใช้กำลังกายหรือแรงงานของคนในการทำงานค่อนข้างจะลดน้อยลง การเดินทางและขนส่งไม่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจอีกต่อไป รวมทั้งคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทต่อการสื่อสารทำให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้คนและสิ่งที่อยู่ในตัวคนซึ่งประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นข้อพิจารณา (อ้างลักษณะ คงคาสวัสดิ์: 2550)

นอกจากนี้ ใน ปี ค.ศ. 2015 องค์การสหประชาชาติ ได้ประกาศหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน 17 ประการ (Sustainable Development Goals :SDGs) โดยมีเป้าหมายว่าจะต้องบรรลุหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้ได้ในปี ค.ศ. 2030 ซึ่งนับว่าเป็นการกำหนดทิศทางพัฒนาของโลกในช่วง 15 ปีต่อจากนี้ โดยหนึ่งในหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนดังกล่าวนี้ ในเป้าหมายที่ 4 เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ว่า “สร้างหลักประกันว่าทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมและสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ในส่วนของสาระที่มีการเปลี่ยนแปลง คือให้เน้นการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กที่ด้อยโอกาสทุกกลุ่ม การเท่าเทียมกันของหญิงชายในการเข้าถึงการศึกษา การเชื่อมโยงความต้องการของตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาที่เน้นเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579, 2560) สำหรับประเทศไทยได้ขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นกัน กล่าวคือได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 โดยในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งพัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังกล่าวแล้วการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จึงต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิต และการพัฒนากำลังคนโดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้ทั้งความรู้ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมประเทศท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทักษะสำคัญจำเป็นต้องโลกศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วยทักษะที่เรียกตามคำย่อว่า 3Rs 8Cs และได้กำหนดยุทธศาสตร์เป้าหมายตัวชี้วัดและแนวทางการพัฒนาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์หลัก ทำให้สถานศึกษาเกิดการขับเคลื่อนในองค์การเพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ทุกฝ่ายจะมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิรูปการศึกษาเพียงใดก็ตามแต่ยังพบว่าดัชนีบ่งชี้ว่าคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศยังมีปัญหาเช่น การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำพื้นฐาน (O-Net) ปีการศึกษา 2559 อยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ ผลการประเมินจาก Programme for International Student Assessment (PISA 2015) ซึ่งประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 55 จาก 72 ประเทศโดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ที่ สสวท. ได้วิเคราะห์จากตัวแปรต่างๆได้แก่ (1) การขาดแคลนครูที่มีคุณวุฒิตรงสาขา (2) การขาดแคลนครูเพิ่มทุกวิชา (3) การกวาดวิชาหน้าโรงเรียนได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ทำให้การคิดวิเคราะห์ของนักเรียนมีคะแนนลดลงและ (4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ที่ไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ นักเรียนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุดไม่ได้มีคะแนนสูงอย่างที่คาดไว้(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) นอกจากนี้สถานการณ์ด้านการศึกษายังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคม การเมืองวัฒนธรรมตลอดจน คุณธรรม จริยธรรม เมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป นั้นหมายความว่า องค์ความรู้ได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย ประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษา ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา จึงถูกกล่าวถึง เพราะเป็นสถาบันบ่มเพาะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้เรียน ดังกล่าวแล้วปัญหาด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการ

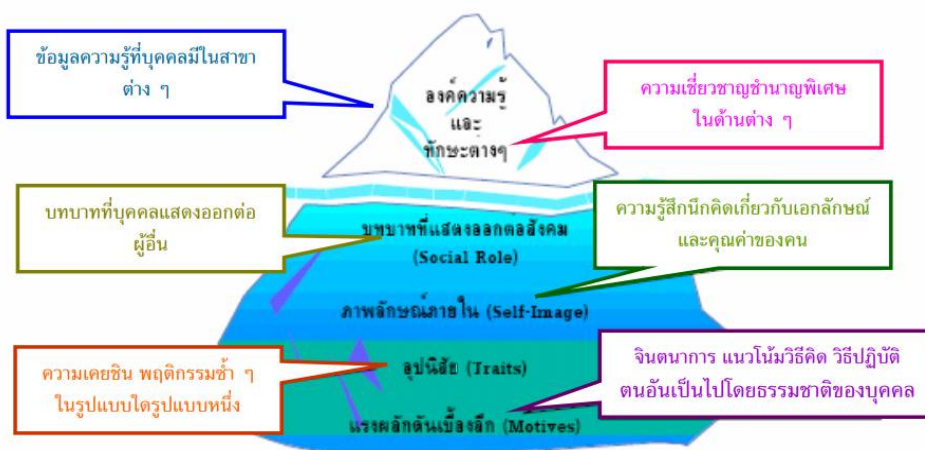
ที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนที่มีความเหมาะสม การผลิตและพัฒนาครู การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาครูและการบริหารงานบุคคลของครูให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งชัน, 2551)

บทบาทหน้าที่ของผู้สอนปัญหาทางการศึกษา ถือว่าเป็นปัญหาสำคัญยิ่ง การจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน ให้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่เรียนได้อย่างถูกต้อง แต่ในขณะเดียวกันปัญหาด้านการศึกษา ก็มีสาเหตุจากครูด้วยเช่นกัน การศึกษาไม่พัฒนาหรือมีคุณภาพซึ่งอาจจะมีหลายสาเหตุ อาทิครูมีภาระการสอนมากเกินไปจนความสามารถที่จะรับผิดชอบ ครูต้องใช้เวลาส่วนมากไปกับการรายงานเอกสาร ครูบางส่วนไม่ยอมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ครูไม่พัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย ครูสอนไม่ตรงตามสาขาที่ตนเองมีความรู้ เป็นต้น (พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งชัน, 2551) สถานะเช่นนี้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ครูสร้างองค์ความรู้ให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน สถานศึกษาจึงต้องหันกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะครู ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อสามารถปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมในวิชาชีพครูได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542 และการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2547 ทิศทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการกำหนดโดยเน้นระบบพัฒนาวิชาชีพโดยเน้นสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teacher and personal competency) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการผลิตความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แรงจูงใจ (Motivation) ทศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล (Attribute) เข้าด้วยกัน และแสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ในบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่นและมีประสิทธิภาพ (สถาบันคุรุคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2554: 1)

#### ความหมายของสมรรถนะ

ในปัจจุบันยังไม่มีข้อกำหนดความหมายของสมรรถนะไว้อย่างเป็นสากลเนื่องจากมีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมากและมีความเห็นแตกต่างกันการกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงขึ้นอยู่กับว่าผู้กำหนดต้องการอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะว่าเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถอธิบายได้ตั้งแต่ความหมายกว้างๆมาจนถึงความหมายเฉพาะเจาะจง คำว่า “สมรรถนะ” ซึ่งผู้เขียนได้ประมวลความหมายของนักวิชาการผู้ให้ความหมายไว้มากมาย สมรรถนะ หมายถึงกลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆประสบความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน หรืออาจจะสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่อันได้แก่ ค่านิยมจริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ และคุณพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งงานนั้นด้วย (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2547)

ผู้ที่ริเริ่มและเป็นนำในการทำวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะคือ ศาสตราจารย์ ดร.เดวิด ซี แมคเคิลแลนด์ นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปีค.ศ. 1970 โดยได้จำกัดความของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบที่สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความหมายของสมรรถนะไว้ในหนังสือ The Competency Foundation และอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเทียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งดังภาพที่ 1



**ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)**

ภาพที่ 1 ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model)

ที่มา: ประกอบ กุลเกลี้ยง (2556)

จากภาพที่สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ (Knowledge) ที่ได้เรียนมา ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ และส่วนของทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตเห็นชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) คือ สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้บุคคลอื่นๆ ในสังคม เห็นว่าเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคมเช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายในของคุณ (Self image) คือภาพพจน์หรือทัศนคติที่คุณมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น อุปนิสัย (Trait) และแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้นส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวรรณปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่คุณมีความฉลาดสามารถเรียนรู้เรื่องความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของคุณที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2550 : 29)

จะเห็นได้จากองค์ประกอบของสมรรถนะที่กล่าวมาทั้งหมด เรามักจะสังเกตเห็นได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้นอีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะสามารถรับรู้ได้ เพราะอาจจะต้องใช้เวลานาน และแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ จึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาเห็นเท่านั้น แต่รวมถึงสิ่งที่แสดงออกมาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด (หอมหวน แสนเวียงจันทร์.2559) ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรหลายประการ (ชูชัย สมितिไกร, 2550) คือ

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดี ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเอง ว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. นำไปใช้ในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลในองค์กร
4. สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าต้องบรรลุเป้าหมาย KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง
5. ใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. สมรรถนะช่วยในการหล่อหลอมสมรรถนะขององค์การประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในองค์กรทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว

### สมรรถนะครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู ได้ร่วมกันพิจารณาโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะครู ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา และกำหนดรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) นอกจากนี้ยังศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (2) การบริการที่ดี (3) การพัฒนาตนเอง (4) การทำงานเป็นทีม และ (5) จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

**2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)** ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ (1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (2) การพัฒนาผู้เรียน (3) การบริหารจัดการชั้นเรียน (4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (5) ภาวะผู้นำครู และ (6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาจากสมรรถนะดังกล่าว พบว่า มีความสอดคล้องกันกับการพัฒนาครูในยุคศตวรรษที่ 21 ตามกรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องได้เป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาการ (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมทักษะชีวิตและอาชีพ และ 3 ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยีที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้านรวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ได้แก่มาตรฐานและการประเมินหลักสูตรและการเรียนการสอนการพัฒนาครู สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนในศตวรรษที่ 21 บทบาทของครูจึงถูกเปลี่ยนจากผู้สอนเป็นผู้ฝึกหรือโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ทำให้นักเรียนเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมานั้น ผลสัมฤทธิ์จะเกิดขึ้นไม่ได้ หากผู้บริหารไม่รู้จักรับกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคศตวรรษที่ 21 ถ้าผู้บริหารไม่ตั้งรับกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาครู เพื่อพัฒนาผู้เรียน จะไม่เกิดขึ้น ส่งผลให้การศึกษาประสบผลล้มเหลวไปในที่สุด Peter F. drucker กล่าวว่าในโลกศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงคือความเป็นจริงของ

สังคมใหม่ที่เป็นปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand ministry of Education 2013 อ้างถึงในวีโรจน์ สารัตนะ, 2556: 70-75) โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของคุณภาพ (Quality) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ของผู้นำทางการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคนการริเริ่มการจัดการเรียนรู้อันมีประสิทธิภาพการสำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e-Learning การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และการพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ (วีโรจน์ สารัตนะ, 2556)

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ปี พ.ศ. 2552 - 2561 มีการปรับหลักสูตรระดับประถมศึกษาขึ้นพื้นฐานอีกครั้ง เป็นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาในระดับโลก โดยเน้นสอนให้น้อยลงจะให้ผู้เรียนเรียนรู้มากขึ้น (Teach Less Learn More) ดังนั้นเอง กระทรวงศึกษาธิการจึงมีนโยบาย ที่จะปรับการเรียนการสอนตามนโยบายโลก คือเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยการเรียนรู้ 3r 8c ซึ่งการจัดพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพหรือมีทักษะทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ครู คือผู้ที่สำคัญยิ่งที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวก คอยชี้แนะแนวทาง คอยเป็นที่ปรึกษา ผลักดัน และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ จนกระทั่งสามารถแสดงศักยภาพต่างๆออกมาได้อย่างครบถ้วนและครูผู้สอนที่ดี ต้องมีลักษณะและมีสมรรถนะต่างๆที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อสามารถนำความรู้ ทักษะ และเจตคติของตนเองมาพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติที่ดี ที่พร้อมจะออกไปประกอบอาชีพ และใช้ชีวิตอย่างมีความสุขได้ในที่สุด โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดสมรรถนะครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ไว้คือสมรรถนะหลัก 5 ประการ ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการปฏิบัติงาน (2) การบริการที่ดี (3) การพัฒนาตนเอง (4) การทำงานเป็นทีม (5) จริยธรรมและจรรยาบรรณของครู รวมทั้งต้องมีสมรรถนะตามสายปฏิบัติงาน 6 ประการ ได้แก่ (1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (2) การพัฒนาผู้เรียน (3) การบริหารการจัดการชั้นเรียน (4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (5) ภาวะผู้นำ และ (6) การสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579, 2560)

อย่างไรก็ตาม ในยุคสังคมมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ครูจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของตนเอง ดังที่ รศ.ดร. ถนอมพร เลหาจรัสแสง เสนอทักษะที่จำเป็นของครูในอนาคต (C-Teacher) ไว้ 8 ประการ (1) Content ครูต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี (2) Computer (ICT) Integration ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน (3) Constructionist ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเองโดยเชื่อมโยงความรู้เดิม (4) Connectivity จัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียน ครูสถานศึกษาชุมชน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เป็น (5) Collaboration จัดกิจกรรมการเพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม (6) Communication ครูต้องมีทักษะการสื่อสาร (7) Creativity ครูต้องออกแบบ สร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ (8) Caring ครูต้องมีมูทิตาจิตต่อนักเรียน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยต่อผู้เรียน (ภาสกร เรื่องรองและประหยัด จิระวรพงศ์, 2556)

ดังกล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการพัฒนาสมรรถนะครู ด้วยการสนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคนร่วมกันกำหนดหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency) ที่เป็นทิศทางเดียวกันควรมีระบบการติดตามและประเมินผลด้วยตนเอง

(SelfAssessment Report) พร้อมกำหนดห้วงเวลาในการติดตามของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ครูผู้สอนมีสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่พร้อมในการปรับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ควรส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ Professional Learning Community เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (ฉัตรชัย หวังมีงมี, 2560)

### ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะด้วยตนเอง

จากเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีเป้าหมายให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับวิชาชีพ การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวครบคนมีศักยภาพในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้วย โดยขั้นตอนของการพัฒนาสมรรถนะของตนเองนั้น ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2554: 1-2)

1. *การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ* เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เริ่มจากการประเมินระดับสมรรถนะปัจจุบันเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือความต้องการที่จะพัฒนาโดยสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของครูและเป้าหมายของงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ หาความแตกต่างของสมรรถนะที่เป็นจริง และสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อค้นหาสมรรถนะและคุณลักษณะที่จำเป็น ต้องได้รับการพัฒนาทางสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานครู และสมรรถนะเฉพาะของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

2. *การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา* ควรเริ่มจากการเน้นสมรรถนะเพียง 1 หรือ 2 สมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์ต่อตนเองให้มากที่สุดก่อน เช่น สมรรถนะที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ควรเลือกหลักสูตรการพัฒนาที่ดี

3. *การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้* ให้เลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ โดยกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะพัฒนานั้นมีหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ในงานการฝึกอบรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. *การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง* ควรประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญที่ควรพัฒนาซึ่งอาจเป็นสมรรถนะประจำสายงานของครู เช่น การจัดการเรียนรู้การพัฒนาผู้บริหารจัดการชั้นเรียนการวิจัยเพื่อพัฒนางาน เป็นต้น หรือสมรรถนะเฉพาะของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. *การพัฒนาสมรรถนะตามแผน* ดำเนินงานตามแผนที่ได้วางเอาไว้

6. *การประเมินการพัฒนา* หลังจากที่ดำเนินงานตามแผนแล้ว ควรมีการติดตาม ประเมินดูว่าสมรรถนะเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนามาแล้วนั้น เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสถานศึกษาอย่างไร

จากกระบวนการต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูซึ่งมีความสำคัญมากในสังคมปัจจุบันและไม่ว่าผู้ประกอบวิชาชีพครูจะใช้วิธีการหรือแนวทางใดก็ตามในการพัฒนาสมรรถนะตนเองผู้ประกอบวิชาชีพต้องมีความเพียรพยายามในการกระทำอย่างต่อเนื่องและต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

### บทสรุป

โรงเรียนเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่ประชาชน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ หากแต่ความสำเร็จจักเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหัวใจในการสร้างผู้เรียนแห่งอนาคต นั่นคือครูและในกระแสสังคมที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่ไหลบ่าข้ามพรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการศึกษาอย่าง

หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแสวงหาความรู้มีการปรับเปลี่ยนไปจากระบบการศึกษาในรูปแบบดั้งเดิมที่มีครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้สู่นักเรียนฝ่ายเดียวไปสู่รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองที่นักเรียนสามารถแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้น ครูยุคใหม่ต้องจัดองค์ความรู้ให้บังเกิดต่อการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นครูจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมวิชาชีพครูได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองเพื่อเป็นครูวิชาชีพที่มีคุณภาพแล้วนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนครู ให้เป็นครูแห่งศตวรรษที่ 21 กล่าวคือ เน้นกระบวนการการเรียนรู้และวิธีการคิดมากกว่าผลลัพธ์โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดความสะดวก เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ การหาองค์ความรู้จากช่องทางที่หลากหลาย รวมถึงการทำงานเป็นทีมโดยใช้การลงมือปฏิบัติจริงของผู้เรียนสมรรถนะครูจึงเป็นสิ่งต้องคำนึงถึง และให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ หากผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารครู บุคลากรทางการศึกษา ดังคำกล่าวของปรัชญาจีนโบราณคือขงจื้อว่า “ต้องใช้คนให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job)” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารต้องชาญฉลาดในการมองเห็นว่า งานชนิดใดเหมาะกับคนประเภทใด โดยดูจากบุคลิกภาพ อุปนิสัย ทักษะ และศักยภาพ แต่ปัญหาก็คือการใช้คนให้ถูกกับงานนั้น ผู้ใช้จะต้องเป็นผู้ซึ่งเหมาะสมกับงาน ตั้งแต่ต้นจึงจะสามารถเลือกคนที่เหมาะสมกับงานมาช่วยบริหารองค์การ เหล่านี้จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้

#### เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรชัย หวังมีจงมี,2560,สมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่21 ปรับการเรียน เปลี่ยนสมรรถนะ, [เข้าถึงเมื่อ 17ตุลาคม2561]เข้าถึงได้จาก  
[https://www.kmutt.ac.th/jif/public\\_html/article\\_detail.php?ArticleID=215317](https://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/article_detail.php?ArticleID=215317)
- ชูชัย สมितिไกร.(2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร.(2550). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง.การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า: ตอนรูปแบบและทฤษฎี การเรียนรู้ออนไลน์. [อินเทอร์เน็ต]. ม.ป.ป. [เข้าถึงเมื่อ 17 ต.ค. 2561]. เข้าถึงได้จาก  
<http://thanompo.edu.cmu.ac.th/load/journal/50-51/next-generation%20of%20learning.pdf>
- ธำรงค์ชัย คงคาสวัสดิ์. (2550). ทักษะการกำหนดตัวชีวิตเพื่อพัฒนา.กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ประกอบ กุลเกลี้ยง.(2556). การบริหารบุคคลตามทฤษฎีCompetency. [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2561] เข้าถึงได้จาก<https://www.gotoknow.org/posts/29085>
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข่งขัน.( 2551).สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

- ภาสกร เรืองรองและประหยัด จิระวรพงศ.,2556,เทคโนโลยีการศึกษากับครูไทยในศตวรรษที่21,เทคโนโลยีและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร .[เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม]. เข้าถึงได้จาก <https://hooahz.files.wordpress.com/2013/11/>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา;กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา,(2554).หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะครู. [เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม 2561] เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=22839&Key=news2>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.(2547). “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”[เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2561] เข้าถึงได้จาก <https://opac.psu.ac.th/BibDetail.aspx?bibno=250652>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.(2560)แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- หอมหวาน แสนเวียงจันทร์. (2559)สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล อำเภอกบินทร์บุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต2, สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- อัศวินท์ ศาสนพิทักษ์.(2560). การขยายอายุที่จะเกษียณในสังคมผู้สูงอายุ.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี.11(24)