

## 5ED-O14: บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมการนำหลักสูตร ฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา

### The Roles of School Administrators in Implement of Competency-based Curriculum

ภัทธศักดิ์ สินตระ<sup>1\*</sup>

Phattarasak Sintara<sup>1\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเข้าไปศึกษาภาคสนามในกรณีศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นกรณีศึกษา โดยใช้คำถามในการวิจัยเชิงคุณภาพแบบไม่มีโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายในงานวิจัยเชิงคุณภาพ คือ หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน ครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 1 คน และนำข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ได้รับความยอมรับในความรู้ความสามารถในด้านของหลักสูตร เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความสามารถ ส่งเสริม และสนับสนุนครูให้ใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะ ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งซึ่งกันและกัน และรับฟังปัญหาพร้อมให้คำปรึกษาของปัญหาได้ 2) การพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เข้าใจในหลักสูตรฐานสมรรถนะ มีสมรรถนะที่คาดหวังในตัวนักเรียนและพัฒนาครูที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและบุคลากรที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้ครูมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะของนักเรียน ผู้บริหารต้องเตรียมพัฒนาบุคลากรให้มีผู้เชี่ยวชาญในด้านหลักสูตร โดยจัดอบรมผู้ที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่คนในกลุ่มสาระของตนเอง โดยผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) 3) ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ นับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้เตรียมการในการใช้หลักสูตร เตรียมความพร้อมในทรัพยากรเพื่อให้การสอนโดยใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะนั้นเป็นไปอย่างสะดวก ทั้งด้านสิ่งแวดล้อมโรงเรียนและความพร้อมในวัสดุอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก เมื่อครูได้นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมีการติดตามการสอน อาจมีครูอีก 1 คนนั่งสังเกตการสอนในทุกคาบเรียน พร้อมมีการนิเทศอย่างเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการประเมินการใช้งานหลักสูตรและนำข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นสู่การแก้ปัญหา

**คำสำคัญ:** บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ หลักสูตรฐานสมรรถนะ

#### Abstract

The research has objectives: To study the role of administrators in the implementation of a competency-based curriculum in School.

The research method was used as a Qualitative Research, By is conducted in the field of case studies of school administrators using the competency-based curriculum in case of study management, Using unstructured qualitative research questions. The target group in the qualitative research was luminaries.

The results from qualitative research showed that

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>1</sup> Kasetsart University

\* Corresponding author. E-mail: Phattarasaksintara@gmail.com

1) Leadership. School administrators need a leadership change, Have recognized expertise in the curriculum. To inspire, motivate and support teachers to use the curriculum competency, teachers feel a part of each other. Listen to the problem and advise on the problem.

2) Teacher and personnel development, To develop personnel to have knowledge and understanding in a competency-based curriculum. Expect students to be competent. Develop teachers that are suitable for the educational context, And Teacher development needs. To give teachers the ability to develop student competencies. The Administrator must be prepared to develop personnel to have experts in the curriculum. By training who was appointed as curriculum experts. To disseminate knowledge to the people in their group. Through the creation of a Professional Learning Community.

3) Support Curriculum Implementation. It is an important function of the administrators to prepare for the course implementation. Prepare resources to facilitate teaching using the competency-based curriculum. Both the school environment and the availability of materials for teaching. When the teacher has applied the curriculum to the teaching and learning management. Executives need to follow instruction may have 1 other teacher observe teaching in each class. Along with the supervision periodically to evaluate the course and defects that occur fight solutions.

**Keywords:** The Roles of School Administrators, Curriculum implementation, Competency-based Curriculum

### บทนำ

ความท้าทายของปัญหาทางการศึกษา มีองค์ประกอบมากมายที่นับว่าเป็นความท้าทายทางการจัดการศึกษาอยู่มากมายนัก ไม่ว่าจะเป็นคนไทยที่มีความสูงวัยเพิ่มขึ้นทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยระหว่างผู้สูงอายุกับเด็กค่อนข้างมาก เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคมเป็นอย่างมาก ทำให้การจัดการศึกษาที่ไปในทางทิศทางเดียวกัน เป็นไปได้อย่างยากลำบาก เศรษฐกิจดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์ทำให้เกิดความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งนอกจากปัญหาPISA และผลการเรียนรู้ต่ำในหลาย ๆ ด้านจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัญหาที่ นับเป็นความท้าทายในการจัดการศึกษาอีกมาก ไม่ว่าจะเป็น บัณฑิตตกงาน, ครุมีภาระอื่น 84 วันจาก 200 วัน, เยาวชน 15% NEET (Not in education, employment, or training), ผู้คนกว่า 8 ล้านคน เสี่ยงตกงาน, นักเรียน 60% ไม่รู้จักงาน, นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 45% ไม่ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 Dropout 24% (รัตนา แสงบัวเผื่อน, 2563) ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ที่สำเร็จการศึกษา ยังมีสมรรถนะที่ไม่ตรงตามสมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการ ทำให้มีผู้สำเร็จการศึกษาวางงานอยู่เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของตลาดนำไปสู่การแก้ปัญหาทางการศึกษา 3 ด้าน ประกอบไปด้วย Personalized, Competency และ Education for all ซึ่งผลการจากแก้ไขปัญหาทางการศึกษาทั้ง 3 ด้านนั้น เพื่อผลลัพธ์ที่คาดหวังทางการศึกษา เพื่อให้ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน พัฒนามุ่งสู่ประเทศไทย 4.0

จากปัญหาทางการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น จึงมีแนวคิดที่ขับเคลื่อนที่ทำให้หลักสูตรใหม่ ที่แตกต่างจากหลักสูตรปัจจุบัน คือ Standard – Based Curriculum จากการประกันให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามมาตรฐานสู่ “หลักสูตรฐานสมรรถนะ Competency – Based Curriculum” โดยหลักสูตรนี้จะประกันว่าผู้เรียนจะสามารถประสบความสำเร็จตามความถนัด ความชอบ และศักยภาพในรูปแบบของตนเอง เพื่อผลิตสมรรถนะของนักเรียนได้ตรงตามการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบ Digital Disruption ซึ่งจะมีการผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความเสี่ยงจากการแข่งขันอย่างรุนแรงอยู่เสมอ ซึ่ง “สมรรถนะ (Competency)” จะเป็นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในการเรียนรู้ที่เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาสู่ความสำเร็จ การที่บุคคลหนึ่งจะมีสมรรถนะได้นั้น นับว่าเป็น

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคล ที่มีส่วนประกอบทั้งหมด 3 ประการ ที่หลอมรวมเป็นพฤติกรรมแสดงออกที่เรียกว่า สมรรถนะ ได้แก่ การประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ จะหลอมรวมเป็นสมรรถนะที่จะทำให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการทำงานเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ การใช้ชีวิต และการแก้ปัญหา เพื่อสอดคล้องกับบริบทสังคม (รัตนา แสงบัวเผื่อน, 2563)

หลักสูตรฐานสมรรถนะ ซึ่งเป็นหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน ได้แตกต่างจากหลักสูตรแกนกลางที่มีการกำหนดมาตรฐาน โดยกำหนดสมรรถนะหลัก 5 ประการ ที่ผู้เรียนต้องมีความสามารถในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และทัศนคติ เพื่อหลอมองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการใช้ชีวิต ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักสมรรถนะที่ 1 คือ สมรรถนะการจัดการตนเอง (Self Management: SM) โดยมุ่งหมายให้นักเรียนเกิดสมรรถนะในการรู้จักตนเอง รู้การเปลี่ยนแปลงของโลก กำหนดเป้าหมายและเรียนรู้การทำงาน ตลอดจนใช้สามารถใช้ชีวิตตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง อีกทั้งผู้เรียนยังต้องมีวินัยในตนเอง บริหารเวลาและทรัพยากร สุขภาวะ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะที่ 2 คือ สมรรถนะการสื่อสาร (Communication: CM) โดยสมรรถนะนี้ มุ่งหมายให้รับและส่งสารบนความเข้าใจ เคารพความคิดเห็นบนความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีสมรรถนะในการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสื่อดิจิทัลได้ดี สมรรถนะที่ 3 คือ สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม (Teamwork and Collaboration: TC) โดยกล่าวถึงการเป็นสมาชิกทีมที่ดีและมีภาวะผู้นำ ใช้กระบวนการร่วมมืออย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้โดยพื้นฐานของการทำงานอย่างเป็นระบบ ยอมรับความเห็นต่าง ผสานความคิดสู่การตัดสินใจเป็นทีมโดยรับผิดชอบร่วมกันโดยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีและจัดการขัดแย้งด้วยสันติวิธี เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สมรรถนะที่ 4 คือ สมรรถนะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking: HOT) โดยกล่าวถึงการไตร่ตรอง คิด วิพากษ์ และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลในการแก้ไขปัญหาและมีความยืดหยุ่นในความคิด ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ โดยพื้นฐานของการคิดถึงผลกระทบในรอบด้าน สมรรถนะที่ 5 คือสมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen: AC) โดยกล่าวถึงการปฏิบัติตามบทบาท สถานภาพ และกติกาของสังคม มีการเคารพสิทธิมนุษยชน รับผิดชอบต่อส่วนรวม (Accountability) ร่วมสร้างวัฒนธรรม อุดมการณ์ความเป็นไทย จัดการสิ่งแวดล้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ประเทศและโลกเกิดการพัฒนาทั้งในโลกความจริงและดิจิทัล (รัตนา แสงบัวเผื่อน, 2563)

โรงเรียนเขตตะวิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนแห่งหนึ่งในภาคกลาง ก็ได้มีความสนใจนำหลักสูตรฐานสมรรถนะมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยโรงเรียนเขตตะวิทยาได้ศึกษาหลักสูตรฐานสมรรถนะของ ทิศนา ขัมมณี (2562) ซึ่งได้แบ่งสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้เป็น 10 สมรรถนะ ในขั้นการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนเขตตะวิทยาก็ไม่สามารถละทิ้งหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน ซึ่งเป็นหลักสูตรแกนกลาง 2551 ดังที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ได้ ดังนั้น โรงเรียนเขตตะวิทยาจึงมีการออกแบบรูปแบบการสอนที่อิงสมรรถนะ 10 สมรรถนะ ตามที่ทิศนา ขัมมณี (2562) กล่าว โดยแบ่งออกเป็น หมวด คนไทยฉลาดรู้ (Literate Thais) โดยสมรรถนะที่ 1 ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร (Thai Language for Communication) สมรรถนะที่ 2 คณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวัน (Mathematic in Everyday Life) สมรรถนะที่ 3 การสืบสอบทางวิทยาศาสตร์และจิตวิทยาศาสตร์ (Scientific Inquiry and Scientific Mind) สมรรถนะที่ 4 ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (English for Communication) หมวด คนไทยอยู่ดีมีสุข (Happy Thais) สมรรถนะที่ 5 ทักษะชีวิตและความเจริญแห่งตน (Life Skills and Personal Growth) สมรรถนะที่ 6 ทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ (Career Skills and Entrepreneurship) หมวดคนไทยสามารถสูง (Smart Thais) สมรรถนะที่ 7 ทักษะการคิดขั้นสูงและนวัตกรรม (Higher-order Thinking Skills and Innovation) สมรรถนะที่ 8 การรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศ และดิจิทัล (Media, Information and Digital Literacy) หมวด พลเมืองไทยใส่ใจสังคม (Active Thai

Citizen) สมรรถนะที่ 9 การทำงานแบบรวมพลัง เป็นทีม และมีภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) สมรรถนะที่ 10 พลเมืองตื่นรู้ที่มีสำนึกสากล (Active Citizen with Global Mindedness)

สมรรถนะได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (ทศนา แชมมณี, 2562) โดยแบ่งเป็น สมรรถนะหลัก สมรรถนะแกน สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะกลาง (Core Competencies/ Generic Competencies) และสมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) โดย สมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยเป็นสมรรถนะข้ามวิชา คือเป็นสมรรถนะที่สามารถพัฒนาให้นักเรียนได้เรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ นำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้สาระต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งขึ้น ในส่วนของสมรรถนะหลัก นับว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อ “Content - Free” กล่าวคือ ไม่ยึดติดกับเนื้อหา โดยสามารถพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว โดยใช้เนื้อหาสาระใด ๆ ก็ได้ ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก นอกจากนี้ สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competency) ก็เป็นอีกหนึ่งของรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะนี้ จะเป็นสมรรถนะเฉพาะวิชาที่จำเป็นสำหรับสาขาวิชานั้น เช่น สมรรถนะด้านหลักภาษาในวิชาภาษาไทย ซึ่งหากผู้เรียนถูกฝึกจนใช้งานได้ สามารถพัฒนาให้ใช้ในการทำงานและสถานการณ์ที่หลากหลาย ทักษะนั้นก็จะเป็นสมรรถนะ ด้วยเหตุผลดังกล่าว โรงเรียนเขตตะวิทยา จึงมีความสนใจในการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะในรูปแบบของทศนา แชมมณี มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนับว่าเป็นโรงเรียนแรกๆ ที่ใช้รูปแบบการเรียนการสอนดังกล่าว ซึ่งการจัดการเรียนการสอนในการเรียนรู้ฐานสมรรถนะของโรงเรียนเขตตะวิทยา ก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีทั้งจากนักเรียนและผู้ปกครอง จึงเป็นที่น่าสนใจมากกว่า การเตรียมพร้อมเพื่อจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรฐานสมรรถนะ ได้มีการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษา นับเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในส่งเสริมและนำหลักสูตรสมรรถนะไปใช้สถานศึกษา เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบาย วางแผนการและกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการส่งเสริมด้านทรัพยากรในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ โดยการนำหลักสูตรไปใช้นั้น สเตลา (Stella, 1995) ได้กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย ดังนั้นควรมีการวางแผนเตรียมการให้ดี มีความรอบคอบและไม่เร่งรีบ อีกทั้งยังควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเตรียมบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สภาพแวดล้อม รวมถึงการประสานงานกันเพื่อให้ทำงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการวางแผนอย่างเป็นระบบนั้น สอดคล้องกับ กรมวิชาการ (2545) ที่ได้กล่าวคือการวางแผนเตรียมการนำหลักสูตรไปใช้ 4 ข้อ ได้แก่ 1) ตรวจสอบลักษณะหลักสูตร 2) การวางแผนและการศึกษานำร่อง 3) การประชาสัมพันธ์หลักสูตร 4) การเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีส่วนสำคัญในการเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน หรือผู้ที่ใช้หลักสูตร ได้รับการอบรมถึงการจัดนำหลักสูตรไปใช้ โดยคำนึงถึงความรอบคอบ นับตั้งแต่ขั้นเตรียมการ วิธีฝึกอบรม ระยะเวลาในการอบรม เพื่อให้การนำหลักสูตรไปใช้นั้น ถูกนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำหลักสูตรไปใช้ ในต่างประเทศก็นับว่าให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก Petros Woldu Fessehatsion (2017) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสอน และทัศนคติของครู โดยมุ่งเน้นไปที่บทบาทหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ซึ่งเป็นวิจัยแบบผสมผสานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนมัธยม 5 แห่ง จากเมือง แอสมารา (Asmara) ประเทศเอริเทรีย (Eritrea) โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน โดยจากผลการวิจัยระบุว่า ครูเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามคำแนะนำจากกระทรวงศึกษาธิการ จากผลการวิจัยพบว่า ครูเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกโดย 1) เปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสม 2)

จัดเตรียมและระดมทรัพยากร 3) มีบทบาทในการกำกับดูแล 4) ส่งเสริมการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม 5) สร้างช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการจัดเตรียมการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรฐานสมรรถนะ เพื่อให้ครูได้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร เพื่อกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการบริหารหลักสูตรคือ ครูมีความสามารถในการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ ดังนั้น นับเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะ

จากการศึกษาองค์ประกอบของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษานั้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การพัฒนาครูและบุคลากร และการส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ โดย ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตาม หรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Robbins and Coulter, 2003 อ้างใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) ซึ่ง ศาลินา บุญเกื้อ (2554) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในการใช้หลักสูตรแกนกลาง กล่าวถึงการบริหารจัดการหลักสูตรว่า ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานหลักสูตร และมีความจำเป็นมากที่สุด ในการส่งเสริมการจัดการศึกษา ในด้านของ การพัฒนาครูและบุคลากร คือ การดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างให้ครูมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอน (ยนต์ ชุ่มจิต, 2535) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ เพราะเนื่องจากหลักสูตรฐานสมรรถนะเป็นหลักสูตรที่ใหม่ และในมิติของ ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งถือเป็นกระบวนการในการใช้งาน ซึ่งภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการติดต่อส่วนบุคคลของผู้นำหลักสูตรไปใช้ และการวางแผนหลักสูตรเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรได้ผล (Fullan and Pomfert, 1997 อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2553) ซึ่ง 3 องค์ประกอบดังกล่าว เป็นที่น่าสนใจว่า การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีบทบาทในการบริหารการศึกษาอย่างไร เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ในการใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดในแก่นักเรียน

### วิธีการศึกษา

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมี กลุ่มเป้าหมาย ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ โรงเรียนที่ใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเขตตะพานหิน โดยแต่ละโรงเรียนจะทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 3 คน คือ 1) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 2) ครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา 3) ครูผู้สอน และหนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย จำนวน 1 คน รวม 4 คน โดยใช้คำถามแบบไม่มีโครงสร้าง และนำข้อมูลที่ได้รับ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งข้อคำถามได้จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฐานสมรรถนะรวมทั้งศึกษาโครงสร้างคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาวิเคราะห์ในการสร้างประเด็นคำถาม โดยข้อคำถามจะกำหนดประเด็นคำถามในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 3 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ โดยระยะเวลาในการเก็บข้อมูลวิจัยคือ กันยายน – ธันวาคม 2563

### ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา โดยจากการบริหารที่ผ่านมา โรงเรียนเขตตะพานหิน ได้นำหลักสูตรฐานสมรรถนะของรองศาสตราจารย์ ดร.ทศนา ขัมมณี ทั้งหมด 10 สมรรถนะ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ซึ่งปัจจุบัน ได้นำหลักสูตรดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยในระดับชั้นดังกล่าว ได้ใช้สมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน และมีวิชาสมรรถนะเพื่อชีวิต ซึ่งเป็นวิชาใหม่ที่แยกออกมา โดยเป็นวิชาที่บูรณาการในการสอนไว้อย่างหลากหลายวิชา

โดยครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษาได้กล่าวว่า

“โรงเรียนของเราไม่มีหลักสูตรฐานสมรรถนะ เพียงแต่เรานำสมรรถนะ 10 สมรรถนะ ของอาจารย์ ทัศนา แคมมณี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเรา ซึ่งรูปแบบการสอนเราก็จะสอนแบบ เน้นไปที่สมรรถนะของผู้เรียน”

ครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา (30 พฤศจิกายน 2563)

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนดังกล่าวมีการบูรณาการหลักสูตรโดยนำทฤษฎีของท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แคมมณี ในการสร้างหลักสูตรเพื่อใช้ในสถานศึกษา เพื่อเป็นการริเริ่มเตรียมนักเรียนสู่พลเมืองในยุคปัจจุบัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวถึงรายละเอียดแต่ละกลุ่มวิชาว่า

“เราแบ่งรายวิชาออกเป็น 3 กลุ่ม

โดยกลุ่มที่ 1 คือ ทักษะจำเป็น ประกอบไปด้วยวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยี ซึ่งในรายกลุ่มวิชานี้ จะใช้กลุ่มนี้เป็นเนื้อหาหลัก เพราะว่าด้วยปัจจัยหลาย ๆ อย่างรายวิชาดังกล่าวจึงเป็นวิชาที่จำเป็น แต่เราจะจัดการเรียนการสอนไปสู่ความเป็นสมรรถนะมากขึ้น

กลุ่มที่ 2 คือ สมรรถนะเพื่อชีวิต กลุ่มนี้เป็นการบูรณาการข้ามศาสตร์อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการบูรณารายวิชาไม่ว่าจะเป็น วิชา สังคม หน้าที่พลเมือง ประวัติศาสตร์ สุขศึกษา และการทำงานอาชีพ ซึ่งนำรายวิชาดังกล่าวมาบูรณาการ ทำเป็นหลักสูตรบูรณาการข้ามศาสตร์ โดยเราจะจัดธีม (Theme) เป็นสถานการณ์ปัจจุบันขึ้นมา แล้วเราจะจัดการเรียนการสอนมุ่งสู่สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะเป็นแกน

กลุ่มที่ 3 คือ สุนทรีย์ และทักษะกลไก โดยกลุ่มรายวิชานี้จะให้ครูจัดการเรียนการสอนดังเดิม แต่จัดการเรียนการสอนมุ่งสู่สมรรถนะ เพราะทางโรงเรียนมีครูพละ ศิลปะ และดนตรีที่เชี่ยวชาญมากมาย จึงอยากให้นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ในรายวิชาในกลุ่มนี้”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (30 พฤศจิกายน 2563)

จะเห็นได้ว่า การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนี้ จะเป็นการสอนออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งในกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 3 จะมีวิธีการสอนในรูปแบบที่เป็นเนื้อหาวิชาอยู่ แต่ใช้วิธีการมุ่งการสอนว่า นักเรียนจะเกิดสมรรถนะใด หลังจากที่เราเรียนในรายวิชาดังกล่าว แต่ในกลุ่มรายวิชาที่ 2 จะยึดเอาสมรรถนะเป็นที่ตั้ง และนำแต่ละวิชามาบูรณาการ เพื่อให้ได้สมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งนับเป็นความท้าทายของผู้สอนเป็นอย่างมากในการบูรณาการการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดสมรรถนะที่ตั้งไว้ในรูปแบบรายวิชาที่หลากหลาย ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมอย่างไร เพื่อให้ครูได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่สถานศึกษาได้สร้างขึ้นได้ โดยมีเป้าหมายในการสอนร่วมกัน เพราะวิธีการสอนนั้น ก็นับเป็นสิ่งที่ครูต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันเช่นกัน

จากการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการนำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา จากผลการศึกษา สามารถแยกองค์ประกอบได้เป็น 3 องค์ประกอบ ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนาครูและบุคลากร 3) ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ด้านภาวะผู้นำ

ในขั้นเตรียมการ เมื่อผู้บริหารได้รับนโยบายถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ในเบื้องต้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในกระบวนการของหลักสูตร เข้าใจในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของหลักสูตร ก่อนที่จะนำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนา

“ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจในส่วนหนึ่ง และนำไปสู่ผู้ปฏิบัติ เพราะถ้าเราไม่เข้าใจ การบริหาร อาจจะไม่ไ้ผล”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (30 พฤศจิกายน 2563)

“ผู้บริหารต้องบริหารอย่าง รู้ลักษณะหลักสูตร และสามารถจัดสรรครู สิ่งแวดล้อม จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ วิชาการให้กับครูให้สอดคล้องกับหลักสูตร ให้เขารู้ เพราะหลักสูตรมีลักษณะเฉพาะ มันต้องมีความเปลี่ยนแปลง และเลือกใช้ให้ถูก”

หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย (26 ตุลาคม 2563)

นอกจากที่ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงลักษณะหลักสูตรแล้ว ผู้บริหาร จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นต่อครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน เพราะผู้บริหาร เป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญอีกทั้งสิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจ เพื่อจุดประกายแก่ครูในสถานศึกษา ได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและพร้อมก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำจึงมีส่วนที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเลือกใช้ให้ถูกบริบท ดังจะเห็นข้างต้น นอกจากผู้นำที่มีความจำเป็นต้องรู้ถึงหลักสูตรแล้ว ผู้นำ ก็ควรมีวิธีการที่จะนำพาครู ในการพัฒนาศักยภาพ และเลือกพัฒนาในตัวบุคคล เพราะหากผู้นำไม่มีสมรรถนะที่จะนำพาครูในการเปลี่ยนหลักสูตรและการสอนแล้ว ผู้บริหาร จะสร้างให้ครูมีสมรรถนะในการสอน ไปสู่การจัดกระบวนการสอนได้อย่างไร

“ผอ.เปรียบเสมือนเจ้าบ้าน ถ้าผู้บริหารบอกสำคัญ เต็มที่เลย รับรองว่าครูรีบ แต่ถ้าครูบอกจะทำ แต่ผู้บริหารบอกไม่เอา ครูก็จะอึดอัด เราต้องบาลานซ์ (Balance) ว่าครูกับผู้บริหารไปด้วยกัน ไม่ใช่ไปเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง”

“ผู้บริหารต้องมี Leadership ทั้งวิชาการ การจัดการ ทัศนคติ ต้องเข้าใจลูกน้อง บริบทลูกน้องที่จะดึงศักยภาพของครูออกมา ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะ ครูต้องมีสมรรถนะ จัดโรงเรียนให้เอื้อในการจัดการสมรรถนะ ให้เป็นพื้นที่ในการจัดการสมรรถนะอย่างแท้จริง”

หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย (1 พฤศจิกายน 2563)

นอกจากผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่จะสร้างความเข้าใจ มีอิทธิพลจูงใจให้ครูมีความต้องการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่เป็นไปตามผู้บริหารหวังแล้ว ผู้บริหาร ยังต้องเข้าใจตัวครูแต่ละบุคคล อีกทั้งยังต้องเพิ่มเติมศักยภาพให้เหมาะสมกับบุคคล เข้าใจ และไปด้วยกัน ให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

“ต้องยอมรับว่าสิ่งที่เรากำลังทำมันเป็นสิ่งใหม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสร้างความเข้าใจ เราต้องสร้างความเข้าใจ และเดินไปด้วยกัน เพราะว่าเวลาเราจะทำหลักสูตรใหม่ มันย่อมเกิดปัญหากลางทางแน่นอน เพราะฉะนั้นถ้าเค้าเข้าใจ เค้าก็จะพยายามที่จะแก้ไขปัญหาในระหว่างการทำหลักสูตรด้วย ปัญหา ก็จะลดน้อยลง”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (30 พฤศจิกายน 2563)

“เราโชคดีที่มีผู้บริหารที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของครู ทำให้เรารู้สึกว่า เราสามารถคุยกันได้ ให้คำปรึกษาในการวิชาการได้ อีกทั้งยังให้อิสระทางวิชาการของครู มีความคิดที่เปิดกว้างและรับฟัง ไม่เปรียบเทียบบุคคลใดกับอีกบุคคลหนึ่ง และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี”

ครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา (30 พฤศจิกายน 2563)

“ถ้าผู้บริหารพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงและรับฟัง ครูก็พร้อมจะพัฒนา”

ครูผู้สอน (14 ธันวาคม 2563)

จะเป็นได้ว่า เบื้องต้นในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่จะนำครูเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด และมีอิทธิพลจูงใจ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และเลือกพัฒนาแต่ละบุคคล อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารยังมีความจำเป็นที่ต้องได้รับความยอมรับในเชิงวิชาการ ในความสามารถในความรู้ อีกทั้งผู้บริหารยังควรเป็นผู้เปิดกว้าง รับฟัง เพราะในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรย่อมเจอปัญหา แต่ผู้บริหารไม่ควรให้ครูผจญปัญหาให้เขารู้สึกว่าเป็นการเผชิญปัญหาอย่างโดดเดี่ยว ควรให้ครูรู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงที่ไปด้วยกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (ศาลินา บุญเกื้อ, 2554)ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานหลักสูตร และมีความจำเป็นมากที่สุด ในการส่งเสริมการจัดการศึกษา เพราะการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนั้น เป็นเรื่องที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กร ดังนั้น ผู้นำต้องมีความเชื่อที่จะเปลี่ยนแปลงก่อนในเบื้องต้น อีกทั้งยังควรมีอิทธิพล ในการสร้างความเข้าใจกับผู้ตามในเปลี่ยนแปลงในดังกล่าว มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความสามารถ ส่งเสริม และสนับสนุนครูให้ใช้หลักสูตรฐาน สมรรถนะได้ เพราะหากผู้นำไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูต้องการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ทำให้ครูรู้สึกถึงความ เป็นส่วนหนึ่งซึ่งกันและกัน อีกทั้งผู้บริหารควรได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถในด้านของหลักสูตร เพราะ หากครูมีข้อสงสัย ผู้บริหารต้องร่วมช่วยแก้ปัญหาซึ่งกันและกันได้ สอดคล้องกับ Gronn (1996 อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560: 155) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ออกมาเป็น 4 ด้าน โดยมีชื่อเรียกเป็น “Four I’s” โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมใน 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration – I1) การใช้ความเป็นเอกัตบุคลานิยม (Individualism – I2) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation – I3) และการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence – I4) ซึ่งจากทฤษฎีดังกล่าว ทำให้ผู้นำที่จะทำการเปลี่ยนแปลง หลักสูตร ได้กระตุ้นครูให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้รู้ และผู้รับฟังปัญหา สามารถตอบคำถามสิ่งต่าง ๆ ที่ ครูสงสัยในหลักสูตรได้ อีกทั้งผู้นำต้องมีความสามารถในการโน้มน้าว ปรับเปลี่ยนมุมมองของครูได้ และรับฟังปัญหา ของครู เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และนำครูสู่การเปลี่ยนแปลง



### การพัฒนาครูและบุคลากร

เมื่อผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การเตรียมพร้อมเพื่อพัฒนาครูนับเป็นสิ่งจำเป็น เพราะนับว่าเป็นเรื่องใหม่ที่ครูจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลง ซึ่งทางโรงเรียน อาจไม่จำเป็นต้องอบรมครูทุกคนเพื่อพัฒนาในเบื้องต้น สามารถแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมา เพื่อวางแผนก่อนไปสู่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมานั้น ย่อมเป็นผู้ที่ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสามารถว่า เป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้หลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปสู่คนในกลุ่มสาระหรือขยายการเรียนรู้ได้

“ต้องมีฝ่ายพัฒนา ฝ่ายสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนา สังเกตจุดเน้น บริบทโรงเรียนเรา แล้วปันหน้าต่านักเรียนเราว่า นักเรียนเราต้องเป็นแบบใด เราต้องออกแบบนักเรียนออกไปสู่ชุมชน”

หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย (1 พฤศจิกายน 2563)

“เมื่อได้รับนโยบายมา เราก็จะส่งอาจารย์ไปอบรม นำหัวหน้าหมวดบางกลุ่ม หัวหน้าไปรับฟังและมาบริหารว่าเราจะนำหลักสูตรนี้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างไร”

“เชิญวิทยากรเข้ามาอบรม ซึ่งในช่วงแรกอาจจะไม่อบรมทุกคน แต่จะค่อยๆ อบรมตามกระบวนการ เหมือนกับในโรงเรียนมีคณะกรรมการวิชาการ และพัฒนาหลักสูตร เราจะเดินไปพร้อมๆ กัน”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (30 พฤศจิกายน 2563)

“การจัดอบรมเราไม่ต้องสำรวจความจำเป็น เราสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและกำหนดความจำเป็นในเรื่องที่ต้องรู้ขององค์การได้อยู่แล้ว เราก็จัดอบรมขึ้นมา”

ครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา (30 พฤศจิกายน 2563)

“การจัดอบรม ผู้บริหารจะเล็งเห็นถึงความต้องการของเราและพัฒนาให้ในแต่ละสิ่งที่ต้องพัฒนาอยู่แล้ว การมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะก็เป็นสิ่งที่ดี เพราะหากมีปัญหาในความไม่เข้าใจทางด้านการสอน เราจะสามารถสอบถามและสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะได้เลย”

ครูผู้สอน (14 ธันวาคม 2563)

จะเห็นได้ว่า หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบายจะกล่าวถึงการสร้างตัวตนของนักเรียนในโรงเรียนขึ้นมามากว่า หากนักเรียนเรียนที่โรงเรียนแห่งใดแห่งหนึ่ง ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ข้อได้เปรียบของบริบทในแต่ละโรงเรียน และมีภาพในหัวตัวเองขึ้นมามากว่า ต้องการพัฒนานักเรียนออกมาในรูปแบบใด เมื่อได้รูปแบบที่ต้องการแล้ว จึงนำไปสู่การเลือกพัฒนาครูเพื่อตอบถึงนโยบายที่ผู้บริหารมองภาพที่อยากให้นักเรียนเป็น และร่วมพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้ออกมาในรูปแบบนั้น ๆ ทั้งนี้ การอบรมก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังที่ผู้บริหารกล่าวถึงการอบรมว่า บางครั้งไม่จำเป็นต้องจัดอบรมร่วมกันทั้งโรงเรียนก็ได้ เพราะการจัดอบรมแต่ละครั้งย่อมมีงบประมาณที่ต้องใช้จ่าย หรือการเชิญวิทยากรมาจัดอบรมที่โรงเรียนในแต่ละครั้งก็ย่อมมีหลายปัจจัยที่ต้องคำนึง ดังนั้น การเลือกส่งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะไปอบรมก็นับเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ซึ่งเมื่อคณะทำงานได้รับความรู้กลับมา การกระจายความรู้ก็สามารถทำได้ด้วยวิธีที่หลากหลาย ซึ่งหนึ่งในวิธีที่เลือกใช้กันในโรงเรียนเขตตะพานาคือ PLC (Professional Learning Community)

กระบวนการ PLC (Professional Learning Community) นั้น ในการศึกษาไทยนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบายได้กล่าวถึงกระบวนการ PLC ว่า

“จริง ๆ จุดประสงค์หลักของ PLC เราเอามาจากต่างประเทศ ให้ครูได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ บอกถึงปัญหาซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถทำได้ตลอดเวลา ไม่ใช่แค่ในคาบ PLC เท่านั้น สามารถทำในช่วงระหว่างกินกาแฟในช่วงพักสอนก็ได้”

หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย (26 ตุลาคม 2563)

ในโรงเรียนเขตตะพานหิน ได้มีการวางแผนในการ PLC เช่นกัน เพื่อเป็นการร่วมแก้ปัญหา และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ โดยมีการ PLC ภายในกลุ่มสาระ โดยครูเชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา ได้กล่าวว่า

“ในช่วงการสร้างหน่วย สร้างแผนการสอน เรามาร่วมกันสร้างร่วมกัน เพื่อให้เนื้อหาต่อเนื่อง เรามาร่วมกันเลยว่า ขึ้นไหนจะสอนอะไร แล้วหากเกิดปัญหา ก็จะได้ร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกัน”

ครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา (30 พฤศจิกายน 2563)

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาครูและบุคลากร คือ การดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสอน (ยนต์ ชุ่มจิต, 2535) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เข้าใจในหลักสูตรฐานสมรรถนะ โดยผู้บริหารสามารถจัดการพัฒนาครูได้ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยสามารถจัดอบรม โดยโรงเรียนเขตตะพานหิน ใช้วิธีการจัดอบรมโดยเลือกคณะทำงาน และมีการแต่งตั้งกลุ่มผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะไปอบรมในเบื้องต้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการบุคคลในองค์กร ว่าต้องพัฒนาในด้านใด ที่ตอบสนองกับความต้องการในการพัฒนานักเรียนในองค์กร ที่มาจากการสร้างเป้าหมายหรือภาพของนักเรียนว่า นักเรียนที่จบจากโรงเรียนเขตตะพานหินจะมีสมรรถนะในด้านใดบ้าง ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการเตรียมพัฒนาบุคลากรให้มีผู้เชี่ยวชาญในด้านหลักสูตร เลือกความจำเป็นในการพัฒนาครูในเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและบุคลากรที่ต้องการพัฒนา โดยสอดคล้องกับ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ที่กล่าวถึง การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า 1) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) 2) การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) 3) การวิเคราะห์บุคคลากร (Person Analysis) โดยโรงเรียนเขตตะพานหิน ก็ได้เลือกตั้งแต่ง “ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร” เพื่อเข้ารับการอบรมและขยายผลต่อให้แก่ครูในโรงเรียน อีกทั้งในบางเรื่องก็เลือกบุคคลในกลุ่มสาระเพื่อรับการอบรมแล้วนำไปขยายผลให้คนในกลุ่มสาระ อีกทั้งยังมีการเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาอบรมอีกด้วย ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่มีการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและตอบสนองความต้องการตามความต้องการอย่างแท้จริง

ซึ่งเมื่อพัฒนาบุคลากรเรียบร้อยแล้ว การขยายผลจากการพัฒนาครูมีหลายรูปแบบ รวมไปถึงวิธีพัฒนาโดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ในโรงเรียนเขตตะพานหิน มีการจัดประชุม PLC อยู่บ่อยครั้ง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ร่วมกันทั้งกลุ่มสาระ เพื่อเป็นการพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่คาดหวัง รวมถึงเพื่อให้ครูมีการพัฒนาการสอน รวมถึงกระตุ้นการสอนของตนเองด้วย

ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ คือกระบวนการในขั้นตอนติดตามการใช้งาน เพราะหากผู้บริหารวางแผนกระบวนการ PLC ไว้ได้อย่างเป็นระบบ ครูปฏิบัติตามและมีสังคมแห่งการเรียนรู้ และเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ก็นับว่ามีความจำเป็นเป็นอย่างมากในการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ๆ

การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เราจะไม่สามารถตอบได้เลยว่าการจัดการเรียนการสอนจะได้ประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดกระบวนการการนิเทศ หลังจากการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้

“เมื่อผู้บริหารอบรมพัฒนาแล้ว ผู้บริหารจะทราบได้อย่างไรว่า ครูที่ได้รับความรู้หลังการอบรมไป  
สามารถใช้ได้จริงหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารควรนิเทศเพื่อพัฒนา หรืออาจสร้างทีมเพื่อนิเทศก็ได้”

หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย (1 พฤศจิกายน 2563)

การจัดการนิเทศ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป็นส่วนที่ติดตามผลหลังจากการนำความรู้ที่ได้จากการ  
พัฒนาครู ไปใช้จริง หากเกิดปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนบางท่านอาจจะไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้น  
มีวิธีการกระทำในรูปแบบอื่น ๆ ที่สามารถทำออกมาแล้วได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดี  
และสร้างทัศนคติที่ดีต่อครูผู้สอนนิเทศ เรียกรูปแบบว่าเป็นการแนะนำการเรียนรู้เพื่อความเป็นธรรมชาติในการจัดการ  
เรียนการสอน แต่ในบางบริบทของสถานศึกษาอาจไม่เรียกว่าการนิเทศ

“ที่โรงเรียนเราไม่มีการนิเทศ แต่เราจะเรียกกันว่าการแนะนำมากกว่า เพราะในห้องเรียนเรามี  
ครูผู้สอน 2 คน คนหนึ่งสอน คนหนึ่งนั่งดู เป็นปกติ ดังนั้นเราก็แนะนำวิธีการสอนกันและกัน เป็นเรื่องปกติ”

ครูผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรสถานศึกษา (30 พฤศจิกายน 2563)

นอกจากนี้ ในการจัดการเรียนการสอนจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมสำหรับการจัดการเรียนการสอนใน  
รูปแบบที่แตกต่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกในการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และเอื้อต่อการจัดการ  
เรียนการสอน

“สิ่งที่ผู้บริหารต้องเตรียม ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร อาจรวมไปถึงวัสดุอุปกรณ์ที่ทำให้  
ให้ครูพร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงแค่วัสดุในชั้นเรียน แต่อาจหมายถึงการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน รวมถึง  
สื่อที่พร้อมต่อการใช้งานด้วย”

หนึ่งในผู้ออกแบบนโยบาย (1 พฤศจิกายน 2563)

ดังนั้น การส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นกระบวนการในการใช้งาน ซึ่งภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์  
ส่วนบุคคล และการติดต่อส่วนบุคคลของผู้นำหลักสูตรไปใช้และการวางแผนหลักสูตรเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้การ  
เปลี่ยนแปลงหลักสูตรได้ผล (Fullan and Pomfret, 1997 อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2553) นับว่าเป็นหน้าที่สำคัญ  
ของผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้เตรียมการ มีการวางแผนและมีแผนการดำเนินการอย่างชัดเจน เพราะนอกจากการกำหนด  
นโยบาย ผู้บริหารควรเตรียมการเพื่อให้กระบวนการสอนของครูเป็นไปอย่างสะดวก เป็นหนึ่งในการส่งเสริมการ  
นำหลักสูตรไปใช้ เบื้องต้นคือเตรียมความพร้อมในทรัพยากรเพื่อให้การสอนโดยใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะนั้นเป็นไป  
อย่างสะดวก ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในด้านสิ่งแวดล้อมโรงเรียนและความพร้อมในวัสดุอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก  
สอน โดยสอดคล้องกับ อ่าง บัวศรี (2542) ที่ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการนำหลักสูตรไปใช้  
ซึ่งประกอบไปด้วย 1) โครงการสอน 2) แหล่งวิทยาการ 3) องค์ประกอบอื่น ๆ ในการอำนวยความสะดวกสอน ซึ่งนั้น  
หมายถึงการเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ตามแนวทางของโรงเรียนเขตตะพานหินได้มีการบริหารใน  
รูปแบบดังกล่าว

เมื่อครูได้นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมีการติดตามการใช้งาน และมีการนิเทศ  
อย่างเป็นระยะ ๆ หรือการมีครูสังเกตการณ์สอนในห้องเรียนอีก 1 คน เพื่อแนะนำการสอนของผู้สอน เป็นการประเมิน  
การใช้งานหลักสูตรและนำข้อบกพร่องสู่การแก้ปัญหา เพราะการนิเทศจะเป็นการตรวจสอบถึงความพร้อม  
ข้อบกพร่อง และสิ่งที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม การนิเทศ ควรทำให้เป็นเรื่องปกติ ทำให้ครูผู้สอนไม่รู้สึกว่าการนิเทศ

เพื่อให้ครูผู้สอนเปิดรับความคิดเห็นและพัฒนาการสอนของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษา

### สรุป

การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา อาจไม่แตกต่างจากการบริหารงานของผู้บริหารในการบริหารปกติมากนัก หากแต่การบริหารหลักสูตรฐานสมรรถนะ ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและนำสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจและมโนทัศน์ความรู้ในด้านหลักสูตร อีกทั้งต้องมีการกำหนดสมรรถนะและพัฒนาครูเพื่อให้มีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้ตรงตามสมรรถนะที่ต้องการ อีกทั้งยังต้องส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและอุปสรรคในการสอน และมีการติดตามการสอนอย่างจริงจัง ซึ่งนับว่าผลการศึกษาบทบาทนี้มีประโยชน์อย่างมากในการศึกษาบทบาทและขั้นตอนในการบริหารสถานศึกษา เพราะการบริหารหลักสูตรฐานสมรรถนะ นับเป็นเรื่องใหม่ของวงการการศึกษาไทย แต่ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใด ๆ ก็ตามแต่ ก็นับเป็นการบริหารหลักสูตร มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการจัดการเรียนการสอนอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรแกนกลาง อยู่ค่อนข้างมาก แต่ทฤษฎีและวิธีการบริหารไม่มีความแตกต่างกันเท่าใดนัก ต่างเพียงแต่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในตัวหลักสูตร ซึ่งก็คล้ายกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในครั้งก่อน ๆ ที่ต้องให้ครูทำความเข้าใจในหลักสูตรและปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน โดยแนวทางในการบริหารจำเป็นต้องพัฒนาอย่างจริงจัง และผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารอย่างยิ่ง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. มีการวิจัยในเชิงปริมาณที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร
2. เมื่อหลักสูตรได้เริ่มทดลองใช้ ควรมีกกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เพื่อสำรวจบทบาทของผู้บริหารที่แตกต่างกันในแต่ละบทบาทของสถานศึกษา

### คำขอบคุณ

ในการวิจัยในครั้งนี้จะสำเร็จไม่ได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำและความเอาใจใส่ของรองศาสตราจารย์ ดร. พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และดร. วรณวิศา สืบบุญธรรม คล้ายจำแลง อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสานความรู้ เพื่อให้เป็นนิสิตที่มีวิสัยทัศน์ และมอบประสบการณ์อันล้ำค่าให้เสมอ ขอขอบคุณสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ และพี่ ๆ ในกลุ่มพัฒนาหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ทุกท่าน ที่ได้มอบประสบการณ์ที่ประเมินค่าไม่ได้ให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณบุคลากรในโรงเรียนเขตตะพานหินทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

- Petros Woldu Fessehatsion. 2017. "School Principal's Role in Facilitating Change in Teaching-Learning Process: Teachers' Attitude. A Case Study on Five Junior Schools in Asmara, Eritrea." Journal of Education and practice 8: 134-142.
- Stella, D. 1995. Maintaining quality during curriculum change. Educational Resource Information.

- กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน  
เครือข่าย. กรุงเทพฯ: กองวิจัยทางการศึกษา.
- ทศนา แชมมณี. 2562. หลักสูตรฐานสมรรถนะกับบทบาทของศึกษานิเทศก์แนวใหม่. ใน ห้องประชุม ครูสภา, การประชุมวิชาการเพื่อ  
พัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศ ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2562. (หน้า 1-47).
- ธำรง บัวศรี. 2542. ทฤษฎี: การออกแบบและพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา.
- ยนต์ ชุ่มจิต. 2535. การพัฒนาครู. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พริ้นดิงส์ เฮ้าส์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” วารสารสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนา แสงบัวเผื่อน. 2563. มุ่งสู่การจัดการศึกษานานาชาติสมรรถนะสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (online).  
[https://www.kruachieve.com/wp-content/uploads/2020/09/A1-](https://www.kruachieve.com/wp-content/uploads/2020/09/A1-%E0%B9%81%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%87.pdf)  
%E0%B9%81%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%87.pdf, 4 ตุลาคม 2563.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2545. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- ศาลินา บุญเกื้อ. 2554. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การใช้หลักสูตรแกนกลาง  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. 2553. การพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. 2560. ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.