

## ขั้นตอนการจัดทำ/พัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ (STEPS TO DEVELOPING A COMPETENCY-BASED CURRICULUM)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2563

การเสนอแนวทางการจัดทำ/พัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ (CBC: Competency-Based Curriculum) กำหนดเป็น 3 ระยะ (PHASE) มี 10 ขั้นตอน ได้รับความสนใจพอสมควร เรามาเริ่มกันเลยนะ

### หลักการสำคัญ - หลักสูตร CBC มี 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่

ส่วนที่ 1 โปรไฟล์สมรรถนะ (Competency Profile) หมายถึง รายการสมรรถนะ (Competency) และสมรรถนะย่อย (Sub-Competency) ที่จำเป็นและต้องการนำมาพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ หรือหลักสูตรฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 หลักสูตร (Course Information) หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งมีองค์ประกอบหลักต่างๆ (องค์ประกอบของหลักสูตร) นำมาออกแบบหลักสูตร

ส่วนที่ 3 โมดูล (Module Information) หมายถึง ข้อมูลที่รองรับหลักสูตรสมรรถนะ หลักสูตร CBC จะประกอบด้วยส่วนที่เรียกว่า “โมดูล” หลายๆ โมดูล ซึ่งต้องดำเนินการตามองค์ประกอบต่างๆ (องค์ประกอบของโมดูล) นำมาออกแบบโมดูล

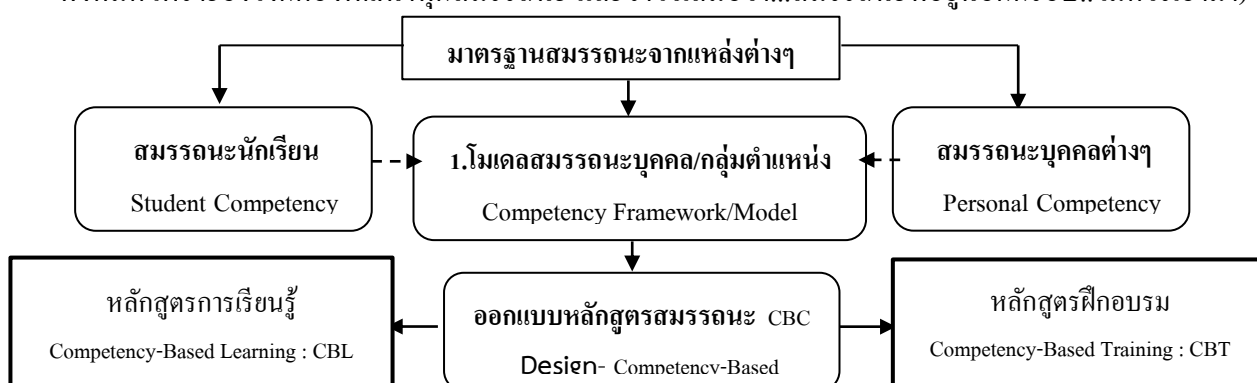
ทั้ง 3 ส่วน ผมนำมากำหนดเป็นกระบวนการพัฒนาหลักสูตร 3 ระยะ (PHASE) 10 ขั้นตอน (ท่านอาจกำหนดขั้นตอนเป็นก็ Phase หรือก็ขั้นตอนก็สุดแล้วแต่ ขอให้ครบกระบวนการก็แล้วกัน)

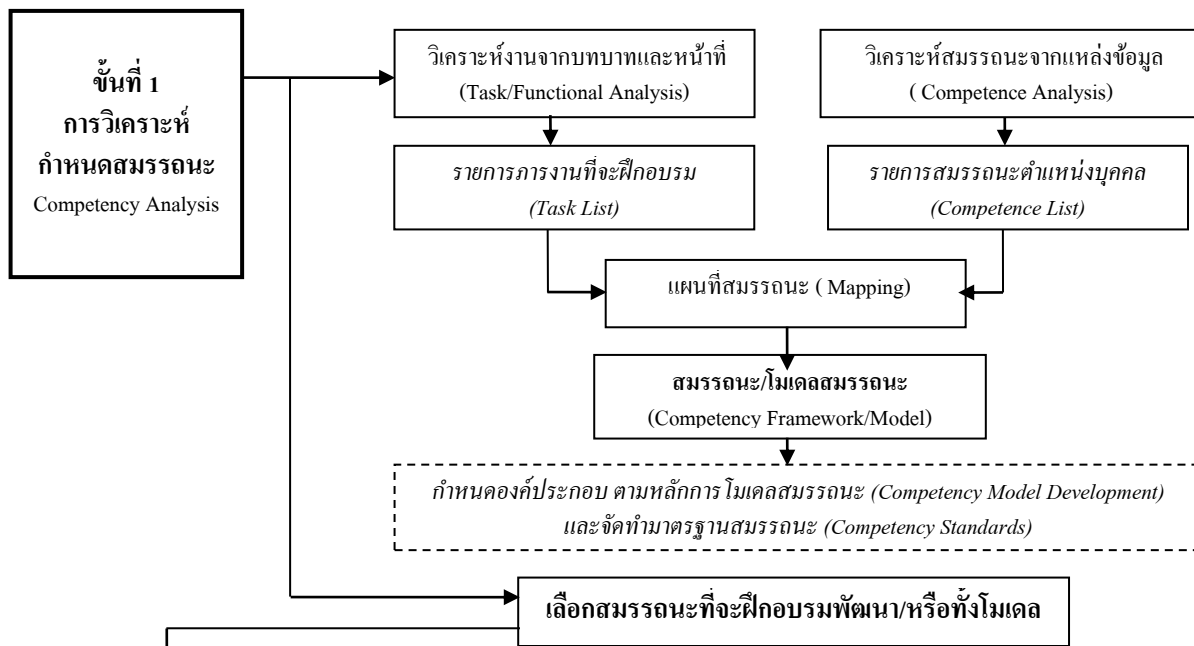
### PHASE 1 สมรรถนะและการได้มา (Competency and Competency Model)

เป็นส่วนที่ 1 (ระยะและขั้นตอนแรก) เพื่อให้ได้มาซึ่ง สมรรถนะ และสมรรถนะย่อย ที่เรียกว่า “โปรไฟล์สมรรถนะ (Competency Profile)”

มีหลักการ ทฤษฎี แนวทางการได้มาของสมรรถนะหลากหลาย (ลองย้อนกลับไปศึกษาตอนแรกๆ) สรุปว่า จะใช้แนวทางใดก็แล้วแต่ให้ได้สมรรถนะมา และถ้าจะให้ดีควรอยู่ในรูปแบบของ กรอบสมรรถนะ (Competency Framework) หรือ โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ต่อจากนั้นเลือกสมรรถนะที่จะทำหลักสูตรเพื่อนำไปดำเนินการในส่วนที่ 2 (หลักสูตร) และ โมดูล (Module) ต่อไป.

(ขอแนะนำว่า องค์กรควรนำสมรรถนะทั้งหมด (ตามกรอบ/โมเดลสมรรถนะ) มาทำหลักสูตรทั้งหมด เพราะยังงี้ก็ต้องพัฒนาทุกสมรรถนะ และจำไว้เสมอว่า...สมรรถนะที่อยู่นอกกรอบ..ไม่ควรเอามา)





สมรรถนะที่เอามา ต้อง มีการกำหนดองค์ประกอบที่สมบูรณ์เท่านั้น (ไม่ใช่เอามาแค่ชื่อและนิยาม)

<b>ความสามารถการเรียนรู้ที่ 1</b> ชื่อความสามารถ (ไทย) ภาษาหลักเพื่อการสื่อสาร (ภาษาอังกฤษ : Key Language to Communication)		
นิยาม (Definition) การใช้ภาษาหลักเพื่อการสื่อสาร คือ ความสามารถ แสดงออกและตีความแนวคิดความคิดความรู้สึก ข้อเท็จจริงและ แสดงความคิดเห็นในรูปแบบวาจาและการเขียน (การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน) และ การโต้ตอบ ภาษาในวิธีที่สร้างสรรค์และ เหมาะสมกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรม การทำงาน และการพักผ่อน		
ความสามารถย่อย/ประกอบ (Sub-Competency)	KSA	พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ (Competency Behavioral Indicators)
ความสามารถย่อยที่ 1 (sub-com-1) การสื่อสารด้วยการพูด (Speaking)	K1	รวบรวม คำศัพท์ ไวยากรณ์ ฟังกั้นของภาษา
	K2	อธิบาย มีปฏิสัมพันธ์ ทางวาจากับผู้อื่น
	K3	ถ่ายทอด การสื่อสารในบริบทที่แตกต่างกัน
	K...	.....
	S1	พูดสื่อสาร ทางวาจา และการเขียน กับผู้อื่น
	S2	พูดสื่อสาร ได้ถูกต้องตามสถานการณ์
	S3	แยกแยะ และใช้ วิธีการพูดประเภทต่าง ๆ
	S....	.....
	A1	ตระหนัก ถึงผลกระทบของการพูดที่มีต่อผู้อื่น
	A2	จัดการ บทสนทนาที่สำคัญและสร้างสรรค์
	A3	ความใส่ใจ ในการพูดเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
	A....	.....
	ความสามารถย่อยที่ 2 (sub-com-2) (.....)	K1
K2		
S1		

สมรรถนะที่เอามาจากกรอบ/โมเดล ต้อง จัดทำมาตรฐานสมรรถนะ (Competency Standards)

**มาตรฐานสมรรถนะ (Competency Standards)**

องค์ประกอบ (Component)	เนื้อหา (Content)
Unit Title : ชื่อหน่วยสมรรถนะ	อธิบายขอบเขตทั่วไปของสมรรถนะนั้น
Unit descriptor : คำอธิบายหน่วยสมรรถนะ	อธิบายความประสงค์ของสมรรถนะนั้น
Element of competency : องค์ประกอบของสมรรถนะ	ผลลัพธ์ที่สนับสนุนชื่อหน่วยสมรรถนะนั้นทั้งหมด
Performance criteria : เกณฑ์การปฏิบัติงาน	ข้อความแต่ละองค์ประกอบที่แสดงว่า อะไรคือสิ่งที่ประเมินและระดับที่ต้องการของการปฏิบัติงานนั้นๆ
Range of Variable : ขอบข่าย	ขอบเขตของบริบทและเงื่อนไขภายในซึ่งงานต้องปฏิบัติ
Evidence guide : แนวทางหลักฐาน	สนับสนุนด้วยการแปลความหมายและประเมินหน่วยสมรรถนะ
1.ลักษณะเกณฑ์ของการประเมิน	1. ระบุความรู้และทักษะที่เป็นเกณฑ์/มาตรฐาน ผู้สำเร็จที่สมบูรณ์ ของกิจกรรมในงาน มีอะไร?
2.ความรู้ ทักษะ พื้นฐานที่มีอยู่	2. ระบุความรู้ทางเทคนิคหรือเนื้อหาที่ต้องการ สำหรับการ ปฏิบัติกิจกรรมในงาน
3.บริบทของการประเมิน	3. หน่วยสมรรถนะอาจจะระบุว่า จะประเมินจากภายในที่ทำงานหรือใช้สถานการณ์จำลอง
4.วิธีการประเมินและแหล่งที่มา	4. ระบุ/แนะนำเกี่ยวกับประเภทการประเมินที่เหมาะสมและแหล่งที่มาของหลักฐานที่จะสามารถรวบรวมได้
<p>5. สมรรถนะสำคัญ (Key competencies) ระบุสมรรถนะสำคัญที่ต้องการใช้ให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติกิจกรรมในงาน ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้</p> <p>5.1 เป็นสมรรถนะทั่วไปที่มีความสัมพันธ์กับงาน</p> <p>5.2 เป็นสมรรถนะที่มีส่วนร่วมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>5.3 เป็นสมรรถนะสำคัญที่มีความชัดเจนถึงวิธีการที่สมรรถนะจะนำไปสู่มาตรฐานของงานได้</p> <p>5.4 สมรรถนะสำคัญ โดยทั่วไปจะมีระดับคุณภาพการปฏิบัติไม่เท่ากัน คือ</p> <p>ระดับ 1 เป็นสมรรถนะสำคัญที่เป็นความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>ระดับ 2 เป็นสมรรถนะสำคัญที่เป็นความต้องการจำเป็นต่อการบริหารการปฏิบัติงาน</p> <p>ระดับ 3 เป็นสมรรถนะสำคัญที่เป็นความต้องการจำเป็นต่อการประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงานใหม่ๆ</p>	

**สรุป** ส่วนแรกที่ต้องได้มาก่อน คือ สมรรถนะ (Competency Profile) เมื่อจัดทำมาตรฐานแล้ว จะนำไปสู่ขั้น การออกแบบหลักสูตร (Competency-Based Curriculum Design) ต่อไป



มีบางท่าน สอบถามว่า สมัยนี้เขาใช้เครื่องมือแบบ Rubric Scoring มาใช้ประเมินสมรรถนะกันแล้ว อาจารย์ยังใช้ การกำหนดตัวบ่งชี้สมรรถนะแบบ Bloom's Taxonomy อีกหรือ.....ผมมีคำตอบ (ของผมนเอง โดยอิงจากตำราครับ...ถูกหรือไม่ไม่รู้ ในบทวิเคราะห์)

รายการ	Beginning จุดเริ่มต้น	Developing การพัฒนา	Accomplished ผลสัมฤทธิ์	Exemplary เป็นแบบอย่าง
สมรรถนะ	คำอธิบายลักษณะการทำงานที่ระบุได้ ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพระดับเริ่มต้น	คำอธิบายลักษณะการทำงานที่ระบุได้ ซึ่งสะท้อนถึงการพัฒนาและการเคลื่อนไปสู่ระดับความเชี่ยวชาญ	คำอธิบายลักษณะการทำงานที่ระบุได้ ซึ่งสะท้อนถึง การปฏิบัติที่มีความสามารถ	คำอธิบายลักษณะการทำงานที่ระบุได้ ซึ่งสะท้อนถึง การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพระดับสูงสุด

ลักษณะเครื่องมือวัดสมรรถนะแบบ Rubric

### บทวิเคราะห์

1.หลักสูตร CBC เป็นหลักสูตรที่พัฒนาบนฐานสมรรถนะ (ใช้สมรรถนะเป็นฐาน) ดังนั้น จึงต้องกำหนดสมรรถนะมาก่อน (บุคคลกลุ่ม/ตำแหน่งใด ย่อมมีสมรรถนะ/โมเดลสมรรถนะของตนเอง จะไปเอาสมรรถนะของกลุ่มบุคคล/ตำแหน่งอื่นมาใช้ไม่ได้....บางหน่วยงาน สร้างโมเดลสมรรถนะบุคคลมาชุดหนึ่งแล้วนำมาใช้เป็นกรอบในการเรียนรู้/ฝึกอบรม บุคคลทั้งองค์กรเลย.... แบบนี้เขาใช้ทฤษฎีของ “MOUR คือ มั่วครับ...

2.หลักสูตร CBC ก็เช่นเดียวกัน สร้างหลักสูตร CBC ของกลุ่มบุคคล/ตำแหน่งใด ก็ใช้พัฒนาเฉพาะกลุ่มบุคคล/ตำแหน่งนั้น เช่น หลักสูตร CBC สำหรับนักเรียน (ชั้นไหนก็ชั้นนั้น) หลักสูตร CBC สำหรับฝึกอบรมผู้ใหญ่ (ตำแหน่งไหนก็ตำแหน่งนั้น) บางหน่วยงาน สร้างหลักสูตรพัฒนาใช้ชื่อมีคำว่าสมรรถนะ เช่น หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา....รวมหมด ผมเอามาศึกษา ดูแล้ว ปรากฏว่ามันเป็นหลักสูตรแบบ (NON CBT CURRICULUM) .... มันยิ่ง “MOUR<sup>2</sup>...” ไปอีก

3.สำหรับการสร้างรายการพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ (Competency Behavioral Indicators) นั้น มีหลายแบบ และมีผู้ให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันเขาใช้แบบ Rubric Scoring กันแล้ว (ดังเช่นที่นำมาใช้กัน) แต่ที่ผมยังเน้นใช้ Bloom's เขียนข้อความพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะนั้น ผมมีเหตุผลที่มาจากตำราระดับโลกบอกว่า “...การนำระบบสมรรถนะมาใช้ครั้งแรกหรือใหม่นั้น องค์กรควรนำมาใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะ (Develop) ของบุคคลก่อน ไม่ควรใช้เพื่อการประเมิน (Assessment) เพราะ...

3.1 คำว่า “พัฒนา” มันบอกถึงการทำให้ดีขึ้น มีความยืดหยุ่นในตัว ไม่เด็ดขาด ปรับปรุงได้ ....และที่สำคัญบุคคลจะยอมรับและยอมทำตาม มากกว่า.....แนวทางการเรียนรู้ของบลูม..ทั้ง 3 โดเมน เราคุ้นเคยและนำมาใช้กันมานานสอดคล้องกับ..แนวคิดการเรียนรู้ การพัฒนา..

3.2 คำว่า “ประเมิน” ฟังแล้วมันดูจริงจัง เต็มขนาด มันบอกถึง ต้องทำให้ได้เต็มขนาด เป็นการตัดสินใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัด กลัว ไม่ยอมรับและมีการต่อต้าน ไม่เหมาะกับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในครั้งแรกๆ ..แต่การประเมินเหมาะจะใช้เมื่อบุคคลคุ้นเคยคุ้นชินและให้การยอมรับว่าการนำระบบสมรรถนะมาใช้ไม่ใช่เรื่องน่ากลัว.....และจำเป็นสำหรับขั้นตอนที่ต้องมีการประเมินเพื่อให้ได้ผลไปใช้ใน ระบบ HRD

นัก HR รุ่นใหม่ คงจะหาคำตอบที่ดีกว่าผมซึ่งเป็นรุ่นเก่าและแก่.....นะครับ

จึงสรุปว่า การใช้ระบบครั้งแรกๆ ควรนำสมรรถนะมาใช้ในการ พัฒนา ก่อน การประเมิน

มีกรณีศึกษาเรื่องนี้ ตอนที่ผมยังรับราชการอยู่ ..มีกรมใหญ่ๆ ในองค์กรใหญ่ๆ เริ่มเอาสมรรถนะมาใช้ และใช้ ประเมินสมรรถนะผู้บริหาร ทั้งองค์กร นัยว่าทำจะดี..ปรากฏว่าล้มไม่เป็นท่า เพราะเหตุผลตอนนั้น มีคนมาเล่าให้ฟังว่า เอาระบบอะไรมาใช้ก็ไม่รู้ ไม่รู้จัก สมรรถนะอะไร อะไร คือ สมรรถนะ ทำไมต้องประเมิน...ทุกวันนี้ก็เรื่อยๆมาเรื่อยๆ

ต่อมามีการนำสมรรถนะมาใช้สำหรับวิทยฐานะ..กำหนดรายการสมรรถนะมาให้ต้องประเมินสมรรถนะ...ก็ตื่นตัวกันใหญ่ ทุกวันนี้เป็นไงมั่งก็ไม่รู้ เพราะไม่มีผลการดำเนินงานให้อ่านกันบ้างเลย ในด้านการวัดคุณภาพการศึกษาก็เห็นมีการนำ Rubric มาใช้กันเยอะ แต่ก็ไม่เห็นผลการใช้ที่ชัดเจนว่าเป็นอย่างไร

สมัยแรกๆ ประมาณปี 2548 ผมนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ด้วยมุมมองว่าไม่เกิน 10 ปีนี้สมรรถนะจะมีบทบาทต่อการพัฒนาคนของประเทศอย่างมาก ปรากฏว่ามีคนดูถูกมากและต่อต้าน เพราะเราตัวเล็กๆ แค่มด เกือบถูกเหยียบตาย โชคดีมีบุญที่มีผู้ใหญ่ที่ใหญ่กว่าคนจะเหยียบมดให้ความเมตตา และท่านก็มีวิสัยทัศน์ในการนำสมรรถนะมาใช้ในวงการ ผมจึงอยู่รอดมาได้จนวันนี้ .....ผลงานแรก คือ การพัฒนาโมเดลสมรรถนะผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ เรียกได้ว่าเป็นงานสมรรถนะชิ้นแรกขององค์กรก็ว่าได้ ทุกวันนี้งานต้นฉบับที่พิมพ์เป็นเล่มก็ยังอยู่ ใครสนใจก็ลองติดต่อไปที่สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ใกล้เคียงไว้จริง ..คิดว่าเอกสารรูปเล่มน่าจะยังมีอยู่บ้าง....

ดังนั้น สิ่งที่ผมวิเคราะห์และเอามาเล่าให้ฟังก็เพื่อ จะขอเน้นเหมือนที่มีการพูดกันว่า “กลัดกระดุมเม็ดแรกผิด..ก็ผิดหมดทั้งตัว..” นั่นแหละ ส่วนแรกที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาหลักสูตรแบบ CBC คือ ต้องกำหนดสมรรถนะหรือสร้างโมเดลสมรรถนะให้ถูกต้องและดี (ตามหลักวิชา) ก่อน เพื่อให้ได้ Profile สมรรถนะที่ดี และนำสิ่งที่ได้เข้าสู่กระบวนการ CBC ต่อไป ผลลัพธ์ที่ออกมาถ้าดีผู้พัฒนาหลักสูตรก็รับคำชมเชย ผู้รับประโยชน์ก็คือผู้เรียนและผู้เข้ารับการพัฒนา นั่นเอง.....

หมายเหตุ : ขอให้ทุกท่านทบทวนตอนที่ 1 ให้ชัดเจน ถ้า O.K. แล้ว ก็ไปต่อ ตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตร.

.....