



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>
e-mail: jamsdonline@gmail.com



การพัฒนารอบแนวคิดหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลเชิงคล่องตัวด้วยแนวคิด Agile เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 Developing an agile-based framework for digital business curricula to enhance 21st century competencies

ธารีรัตน์ ขูลีลัง^{1*}, ดุษฎี เสนฤทธิ์², อุดมศักดิ์ พิมพ์พาศรี³, นนทภรณ์ บุญจึงเจริญรัตน์⁴, ดนยา สงครินทร์⁵
Thareerat Khulilung^{1*}, Dussadee Senrith², Udomsak Pimpasri³, Nonthaporn Boonjungcharoenrat⁴,
Danaya Songkarin⁵

^{1,2,3,4,5}หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจดิจิทัล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
^{1,2,3,4,5}Bachelor of Business Administration Program in Digital Business, Faculty of Management Science,
Maha Sarakham Rajabhat University

*Corresponding author's e-mail: Thareerat.k@rmu.ac.th^{1*}

Received: January 02, 2026

Revised: February 21, 2026

Accepted: February 23, 2026

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและพลวัตของเศรษฐกิจโลกได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะหลักสูตรด้านธุรกิจดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะใหม่ของตลาดแรงงานและบริบทเศรษฐกิจดิจิทัลที่ไม่นอน ชับซ้อน และคลุมเครืออย่างต่อเนื่อง บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิด Agile ในการปรับตัวของหลักสูตรธุรกิจดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความสอดคล้องระหว่างผลผลิตของบัณฑิตกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบและการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้าน Agile Manifesto การจัดการหลักสูตรแบบ Agile และแนวคิดการเรียนรู้ยุคใหม่แบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ รวมทั้งกรณีศึกษาการพัฒนาหลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาที่นำกรอบแนวคิด Agile ไปประยุกต์ใช้ในระดับหลักสูตร เพื่อช่วยเพิ่มความคล่องตัวของกระบวนการออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรผ่านกลไกการทำงานแบบวนซ้ำ การสะท้อนผลและปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้สอน ผู้เรียน และภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ การบูรณาการหลักการของ Agile กับการเรียนรู้แบบโครงงานและการศึกษาอิงสมรรถนะยังสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีส่วนสำคัญในการยกระดับความพร้อมในการทำงานของบัณฑิตในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสรุป แนวคิด Agile สำหรับการพัฒนาหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลสามารถทำหน้าที่เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพหลักสูตรให้มีลักษณะยืดหยุ่น ทันสมัย และมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: หลักสูตร Agile, ธุรกิจดิจิทัล, ความคล่องตัวของหลักสูตร

Abstract

The rapid advancement of digital technologies and the dynamics of the global digital economy have significantly transformed higher education, particularly in digital business programs that must continuously adapt to emerging competency requirements and volatile labor market demands. This academic article aims to analyze and synthesize the application of agile concepts in adapting digital business curricula. Its goal is to enhance flexibility, increase curriculum agility, and ensure alignment between graduate outcomes and stakeholder expectations. A systematic literature review and knowledge synthesis were conducted, drawing on research related to the agile manifesto, agile curriculum management, and contemporary learning approaches such as project-based learning and competency-based education, including case studies on curriculum development in higher education institutions that apply the agile framework at the program level, aimed at enhancing the agility of design and improvement processes through iterative development, continuous feedback and adaptation, and active engagement of stakeholders, including lecturers, students, and industry partners. Integrating agile principles with project-based and competency-based learning further promotes the development of key twenty-first-century competencies, such as critical thinking, creativity, complex problem-solving, and innovative use of digital technologies, thereby improving graduate employability in the digital economy. In conclusion, an agile-informed curriculum design for digital business education can act as a strategic framework. It can enhance curriculum quality, modernizing program structures, and enable sustainable responsiveness to ongoing change.

Keywords: agile curriculum, digital business, curriculum agility

บทนำ

ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่มีพลวัตสูง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โครงสร้างการแข่งขันทางธุรกิจขยายจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับโลกอย่างรวดเร็ว การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ แพลตฟอร์มดิจิทัล และ Web3 ทำให้ความต้องการสมรรถนะของกำลังคนในภาคอุตสาหกรรมดิจิทัลมีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดโลกแห่งยุค VUCA

(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ซึ่งเป็นโลกที่สังคมไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และโรคอุบัติใหม่ (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2567) โลกแห่งยุค VUCA ส่งผลโดยตรงต่อบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิต ภายใต้บริบทดังกล่าว หลักสูตรธุรกิจดิจิทัลไม่สามารถดำรงอยู่ในรูปแบบโครงสร้างตายตัวหรือมีรอบการปรับปรุงที่ยาวนานเช่นเดิม หากแต่จำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กชกร หาญวิเศษ และนิพัชชา โรจน์รัตนพาณิชย์, 2566; Kwasek et al., 2024)

ในขณะที่แนวคิด Agile ได้รับการพัฒนาในแวดวงวิศวกรรมซอฟต์แวร์และการบริหารโครงการ (دنوفล วันชัยสิทธิ์ และคณะ, 2568) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านวงจรการทำงานแบบวนซ้ำ การส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดดังกล่าวได้ถูกขยายไปสู่บริบทของการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา งานวิจัยและกรณีศึกษาหลายฉบับแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้แนวคิด Agile ในการออกแบบหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับเนื้อหา รูปแบบการสอน และกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างทันกาลตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกได้อย่างคล่องตัว (Schon et al., 2022)

ท่ามกลางความผันผวนของเศรษฐกิจดิจิทัลยุค VUCA ที่ทำให้ความต้องการสมรรถนะในตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาตัวแปรสำคัญ คือ กรอบแนวคิดหลักสูตรเชิงคล่องตัว (agile curriculum framework) โดยใช้การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning: PBL) เป็นฐานการสร้างโครงงานที่ตอบโจทย์อุตสาหกรรม และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) (Schon, et al., 2022) เป็นฐานในการกำหนดและวัดสมรรถนะที่ชัดเจน เมื่อกลไกเหล่านี้ถูกนำมาบูรณาการร่วมกับแนวคิด Agile ในฐานะตัวแปรต้นที่จะเข้ามาปฏิรูปโครงสร้างการเรียนรู้แบบดั้งเดิม โดยทำการศึกษาความเชื่อมโยงว่าการนำกลไกการเรียนรู้แบบวนซ้ำ (iterative learning) ควบคู่กับกระบวนการสปรินต์ (sprint) มาประยุกต์ใช้นั้น ส่งผลกระทบอย่างไรต่อตัวแปรตาม ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะในศตวรรษที่ 21 (Kwasek, et al., 2024) และความพร้อมในการปฏิบัติงานของบัณฑิตสาขาวิชาธุรกิจดิจิทัล การเชื่อมโยงตัวแปรเหล่านี้จะช่วยให้เห็นถึงความคล่องตัวของหลักสูตร (curriculum agility) ไม่เพียงแต่เป็นเพียงเครื่องมือทางการจัดการ แต่เป็นเครื่องมือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลดช่องว่างทางทักษะระหว่างสถาบัน อุดมศึกษา กับภาคอุตสาหกรรมดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมส่วนใหญ่เกี่ยวกับ Agile ยังคงมุ่งเน้นไปที่กรอบแนวคิดและเครื่องมือในภาคธุรกิจ เช่น Scrum และ Kanban และกรอบการจัดการเชิงคล่องตัวในระดับองค์กร ขณะที่กรอบแนวคิดเชิงระบบสำหรับการนำ Agile ไปใช้ในการออกแบบและบริหารหลักสูตรในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในสาขาวิชาธุรกิจดิจิทัลยังมีการศึกษาค้นคว้าอย่างจำกัด ช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดความจำเป็นในการศึกษาและสังเคราะห์กรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างคุณค่าหลักและหลักการของ Agile กับหลักการออกแบบหลักสูตรและการเรียนรู้ยุคใหม่ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน การศึกษาอิงสมรรถนะ และการประเมินผลตามผลลัพธ์การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลให้มีความคล่องตัวและตอบสนองต่อบริบทเศรษฐกิจแห่งโลกยุค VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มูจลินท์ ราชรักษ์ และคณะ, 2567)

จากบริบทและช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว บทความวิชาการนี้จึงมุ่งเสนอกรอบแนวคิดและแนวทางการประยุกต์ใช้ Agile ในการปรับตัวของหลักสูตรธุรกิจดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นฐานทางทฤษฎีและแนวทางเชิงปฏิบัติให้กับคณาจารย์และผู้บริหารหลักสูตรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงหลักสูตรอย่างมีระบบ สามารถวัดผลได้ และสร้างบัณฑิตที่มีกรอบความคิดแบบคล่องตัว (agile mindset) พร้อมขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ

ขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมและสนับสนุนกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยการพัฒนากรอบแนวคิดหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลเชิงคล่องตัวด้วยแนวคิด Agile เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ได้แบ่งออกเป็น 4 หมวดหลัก เพื่อแสดงถึงที่มา ความจำเป็น กระบวนการ และผลลัพธ์ ดังนี้

1. บริบทความเปลี่ยนแปลงและโลกยุค VUCA world ในส่วนนี้ได้ทบทวนวรรณกรรม เพื่อปูพื้นฐานถึงความจำเป็นที่หลักสูตรต้องปรับตัว โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อเศรษฐกิจ ลักษณะของโลกยุค VUCA และช่องว่างทักษะในอุตสาหกรรมธุรกิจดิจิทัล (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2567)

2. แนวคิดพื้นฐาน Agile และการประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษา เป็นการนำทฤษฎีจากภาคซอฟต์แวร์มาสู่ภาคการศึกษา โดยทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Agile Manifesto (คุณค่าหลัก 4 ประการ และหลักการ 12 ข้อ) แนวคิด Scrum และ Kanban ในการบริหารจัดการการเรียนรู้ บทบาทที่เปลี่ยนไปของผู้สอน (Schon, et al., 2022)

3. การบูรณาการแนวคิดการเรียนรู้ยุคใหม่ เป็นการทบทวนในส่วนของกระบวนการหลักสูตร ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำโครงการจริง (Project-Based Learning: PBL) การวัดผลตามระดับสมรรถนะแทนการอิงเวลาเรียน หรือเนื้อหาเชิงทฤษฎีการศึกษาระดับสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) และเชื่อมโยงหลักการ Agile เข้ามาทำหน้าที่เป็นกลไกให้ PBL และ CBE ทำงานแบบวนซ้ำ (iterative) ได้อย่างไร (Khabbali, et al., 2023)

4. ผลลัพธ์ที่คาดหวังและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เป็นการทบทวนเพื่อยืนยันว่าแนวคิดนี้ส่งผลดีจริง โดยทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ความพร้อมในการทำงานทัน (day-one readiness) การสร้าง Tangible Portfolio และดัชนีความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักการและแนวคิด Agile สำหรับการพัฒนาหลักสูตร

ในปี ค.ศ. 2000 กำเนิดแนวคิด Agile เกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 2000 จากการรวมตัวของกลุ่มวิศวกรซอฟต์แวร์ 17 คนที่ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการผู้ใช้และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและทันที่ ไปสู่การพัฒนางานที่มีความคล่องตัว ตอบสนองได้เร็ว และสร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้อย่างแท้จริง (Beck, et al., 2001)

ปี ค.ศ. 2001 กำเนิด Agile Manifesto แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากเอกสารสำคัญที่เรียกว่า Manifesto for Agile Software Development โดย Agile Manifesto เป็นเอกสารแถลงแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2001 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ด้าน ที่ส่งเสริมความคล่องตัว ความโปร่งใส และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแม้จะมีต้นกำเนิดจากวงการเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่สามารถประยุกต์ใช้กับทุกสาขาวิชา (นวิรัตน์ ไชยมณี, 2568)

ปี ค.ศ. 2002 การขยายผลสู่ภาควิชาการและการจัดการ จากจุดเริ่มต้นในบริบทการพัฒนาซอฟต์แวร์ Agile ได้วิวัฒน์ไปสู่กรอบความคิดด้านการจัดการและการพัฒนาองค์กร ซึ่งเน้นการทำงานแบบวนซ้ำ การส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในบริบทการศึกษา แนวคิดดังกล่าวนี้ได้รับการตีความใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล โดยมุ่งเน้นให้ระบบการศึกษามีความคล่องตัวและตอบสนองต่อพลวัตของเศรษฐกิจและเทคโนโลยีดิจิทัล (เสาวคนธ์ ศักดิ์ชัยศรี, 2568; Schon, et al., 2022; Kwasek, et al., 2024)

Agile Manifesto ประกอบด้วยคุณค่าหลัก 4 ประการ และค่านิยม 12 ประการ (دنوپل วันชัยสิทธิ์ และคณะ, 2568) ซึ่งมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับบุคคลและการปฏิสัมพันธ์ ผลลัพธ์ที่ใช้งานได้จริง ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดติดกับแผนหรือเอกสารที่ตายตัว เมื่อนำมาพิจารณาในมิติการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา คุณค่าดังกล่าวสามารถตีความใหม่ได้ว่า หลักสูตรควรยืดหยุ่น

เป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และภาคอุตสาหกรรม ผลลัพธ์การเรียนรู้ควรอยู่ในรูปของผลงานหรือเชิงประจักษ์ที่ใช้งานได้จริงมากกว่าการมุ่งเน้นเพียงคะแนนสอบ และกระบวนการออกแบบหลักสูตรควรเปิดโอกาสให้มีการปรับเนื้อหาและรูปแบบการสอนได้อย่างรวดเร็วเมื่อบริบทภายนอกเปลี่ยนแปลง การตีความเช่นนี้ทำให้ Agile สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดสำหรับ “หลักสูตรที่มีความคล่องตัว” (curriculum agility) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของหลักสูตรธุรกิจในโลกยุค VUCA (นวรรตน์ ไชยมภู, 2568; Schon, et al., 2022)

คุณค่าหลัก 4 ประการ (4 core values) คือ ให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่ากระบวนการ ให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ที่ทำงานได้จริงมากกว่าการเขียนเอกสารที่ยาวเหยียด การร่วมมือกับลูกค้าโดยตรงมากกว่าการเจรจาทางสัญญาและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการทำตามแผน คุณค่านิยมหลัก 4 ประการของ Agile ตามที่ระบุไว้ใน Agile Manifesto (นวรรตน์ ไชยมภู, 2568) ได้แก่

ค่าความคล่องตัว 1 หลักการนี้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับผู้คนและการมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบระหว่างการทำงานร่วมกันมากกว่ากระบวนการ วิธีการ หรือเครื่องมือ เพื่อสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น และสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากกว่า

ค่าความคล่องตัว 2 หลักการนี้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์การทำงานที่สามารถนำไปใช้งานได้จริงมากกว่าการทำงานเอกสารที่ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะทำให้กระบวนการทำงานช้าลง

ค่าความคล่องตัว 3 หลักการนี้ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับลูกค้ามากกว่าการเจรจาต่อรอง เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น ด้วยความคล่องตัวและสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มากกว่าการเจรจาต่อรองสัญญา ซึ่งจะให้มีข้อจำกัดในการทำงานอย่างคล่องตัว

ค่านิยม Agile 4 หลักการสุดท้ายนี้ให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า มากกว่าการปฏิบัติตามแผนเพียงอย่างเดียว

ค่านิยมทั้ง 4 พัฒนาไปสู่การตีความในมิติการศึกษา (Beck et al., 2001) ดังนี้

1) มุ่งเน้นบุคลากรและการสื่อสารมากกว่าเครื่องมือและกระบวนการ เปลี่ยนจากหลักสูตรที่ยึดติดกับตำรา มาเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน

2) เน้นการเรียนรู้ที่ใช้งานจริง มากกว่าเอกสารที่ครบถ้วน เปลี่ยนการประเมินผลตามสภาพจริง เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (PBL) การแก้โจทย์ปัญหาจากภาคธุรกิจ หรือการสาธิตทักษะที่ใช้ได้จริงในตลาดงาน มากกว่าการทำข้อสอบปรนัยที่วัดแค่ความจำ

3) เน้นความร่วมมือกับผู้เรียน มากกว่าการตอรองตามสัญญา เปลี่ยนมุมมองจาก ครูเป็นผู้สั่ง-นักเรียนเป็นผู้รับ มาเป็นหุ้นส่วนทางการเรียนรู้

4) เน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการทำตามแผนที่วางไว้ เปลี่ยนจากการสอนตามแผนการสอนที่สร้างไว้ตั้งแต่วันแรก มาเป็นการปรับการสอนตามความเข้าใจของผู้เรียน

เมื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง คุณค่าหลัก 4 ประการ (4 core values) ของ Agile Manifesto สามารถตีความและประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษา (ห้องเรียน/หลักสูตร) ได้ดังตารางเปรียบเทียบนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างคุณค่าหลัก 4 ประการ ของ Agile Manifesto การตีความและประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษา

Agile Manifesto (ดั้งเดิม: การพัฒนาซอฟต์แวร์)	การตีความในมิติการศึกษา (ห้องเรียน/หลักสูตร)	การเปรียบเทียบ (สิ่งที่ให้ความสำคัญมากกว่า)
1. Individuals and interactions over processes and tools	ผู้เรียนและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน-ผู้สอน-ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นหัวใจของการจัดการเรียนรู้มากกว่า ยึดติดขั้นตอนการสอนหรือเครื่องมือแบบตายตัว	เน้นการสนทนา การทำงานกลุ่ม การโค้ช และให้คำปรึกษามากกว่าการเดินตามแผนการสอนหรือใช้เพียงสื่อ ตำรา ซอฟต์แวร์เป็นตัวกำหนด
2. Working software over comprehensive documentation	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ใช้งานได้จริง เช่น โครงการงาน ผลิตภัณฑ์ดิจิทัล หรือ การนำเสนอเชิงวิชาชีพ มีความสำคัญกว่า การจัดทำเอกสารหลักสูตรและแผน การสอนที่สมบูรณ์แบบแต่ไม่สะท้อนสมรรถนะ	เน้นการสร้างสรรคผลงานเชิงรูปธรรม ที่แสดงทักษะและสมรรถนะ มากกว่า การทำรายงานหรือการเก็บเอกสาร ประกอบการสอนอย่างครบถ้วน แต่ไม่สะท้อนการปฏิบัติจริง
3. Customer collaboration over contract negotiation	ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการศึกษา เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ และชุมชน ในการออกแบบ ปรับปรุง และประเมินหลักสูตร มากกว่าการยึดติดข้อกำหนดตามแผนการศึกษาเพียงอย่างเดียว	เน้นการมีส่วนร่วมของภาคอุตสาหกรรม และผู้เรียน ในการรับฟัง ร่วมออกแบบ กิจกรรม โครงการ และเกณฑ์การประเมิน มากกว่าการทำตามเอกสารหลักสูตร หรือตารางเรียนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
4. Responding to change over following a plan	การตอบรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาดแรงงาน และ ความต้องการของผู้เรียน ด้วยการปรับ หัวข้อ เนื้อหา และวิธีการสอน อย่างยืดหยุ่นมากกว่าการคงแผน การสอนเดิมตลอดภาคการศึกษา	เน้นความคล่องตัวในการออกแบบและปรับหลักสูตรเป็นรอบสั้น ๆ (iterations) เมื่อมีประเด็นใหม่ ๆ หรือความต้องการเร่งด่วน เพื่อเท่าทันบริบทใหม่ มากกว่า การรักษาความคงที่ของแผนการเรียนรู้ ที่วางไว้ตั้งแต่ต้น

ในระดับหลักการ 12 ข้อ แนวคิด Agile ยังสามารถแปลงเป็นแนวทางปฏิบัติในการออกแบบและบริหารหลักสูตรได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น หลักการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ใช้ปลายทางอย่างสม่ำเสมอสามารถตีความเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบย่อยหลายรอบ โดยมีการให้ข้อเสนอแนะและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แทนการพึ่งพาการสอบปลายภาคเพียงครั้งเดียว หลักการยอมรับการเปลี่ยนแปลงแม้ในระยะท้ายของโครงการสะท้อนแนวคิดหลักสูตรที่ยืดหยุ่นต่อการปรับเนื้อหาและโครงการการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีหรือประเด็นร่วมสมัยที่เกิดขึ้นใหม่ ส่วนหลักการที่เน้นการทำงานร่วมกันทุกวัน และการสะท้อนผลเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ สามารถนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการชั้นเรียนที่เน้นการประชุมสั้น ๆ การติดตามความก้าวหน้า และการทบทวนกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เรียนและผู้สอน (คณพล วันชัยสิทธิ และคณะ, 2568; Schon, et al., 2022)

หลักการ 12 หัวข้อของ Agile ที่มีได้จำกัดอยู่เพียงในแวดวงอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้ในบริบทของการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในยุคที่การจัดการเรียนการสอนที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต โดยแนวทางการประยุกต์ใช้หลักการ 12 ข้อ สำหรับการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาที่เน้นความรู้เชิงวิชาการในเนื้อหาทฤษฎี และรายวิชาที่เน้นทักษะเชิงปฏิบัติ (دنفل วันชัยสธิร และคณะ, 2568) สามารถแปลงเป็นแนวทางการออกแบบหลักสูตรและการจัดการชั้นเรียนได้ ดังตัวอย่างการตีความ (Fitsilis, et al., 2023)

หลักการที่ 1 และ 3 การส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (early and continuous) คือ ปรับเปลี่ยนการศึกษาเป็นการส่งมอบ “การเรียนรู้ที่มีคุณค่า” ในรูปแบบของกิจกรรมย่อย (iterations) เช่น การนำเสนอโครงการย่อย การให้ข้อเสนอแนะทันที (feedback loop) และการประเมินผลต่อเนื่อง แทนการรอสอบปลายภาคเพียงครั้งเดียว

หลักการที่ 2 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (welcome changing requirements) คือ หลักสูตรมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับขอบเขตของโครงการ (project scope) หรือหัวข้อการเรียนรู้ หากพบว่ามีความต้องการใหม่ ๆ หรือบริบทโลกเปลี่ยนไป เช่น เทคโนโลยีอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้น

หลักการที่ 4 การทำงานร่วมกันทุกวัน (daily collaboration) คือ การสนับสนุนให้ผู้เรียนและผู้สอนมีการสื่อสารและให้คำปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ (daily check-ins) เพื่อติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาได้ทันที

หลักการที่ 7 ผลลัพธ์ที่ใช้งานได้จริงเป็นตัววัดความก้าวหน้า (working software as the primary measure) คือ การวัดผลหลักคือการสร้างสรรค์ผลงาน (artifacts) ที่เป็นรูปธรรมและใช้งานได้จริง เช่น โค้ดที่รันได้ โมเดลธุรกิจ งานศิลปะมากกว่าคะแนนสอบภาคทฤษฎี

หลักการที่ 10 ความเรียบง่าย (simplicity) คือ เน้นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และหลักสูตรให้ตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพสูงสุด หลีกเลี่ยงขั้นตอนการบริหารจัดการหรือการทำเอกสารที่ไม่จำเป็น

ดังนั้น การพัฒนาหลักการทั้ง 12 ข้อของ Agile ตามแนวคิดของบริบททางการศึกษา สามารถสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ และการสะท้อนตนเองอย่างเป็นระบบ การใช้แนวทาง Agile เพื่อช่วยเพิ่มความร่วมมือในชั้นเรียนจะทำให้ผู้เรียนสามารถจัดการเวลาและงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้น การส่งเสริมให้ผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยยึดหลัก Agile เป็นแนวทางสำคัญจะสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนสำหรับหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (دنפל วันชัยสธิร และคณะ, 2568)

กรอบความคิดแบบคล่องตัว (agile mindset) ในมิติการศึกษา (دنפל วันชัยสธิร และคณะ, 2568)

การนำ Agile Manifesto มาประยุกต์ใช้ในการศึกษามีได้หมายถึงการนำวิธีการ (methodologies) เช่น Scrum หรือ Kanban มาใช้ทั้งหมด แต่เป็นการนำกรอบความคิดแบบคล่องตัว (agile mindset) มาใช้เป็นแนวทาง ดังนี้

- 1) สร้างศูนย์กลางที่ผู้เรียน (learner-centric) ผู้เรียนคือ ลูกค้ายหลักที่ต้องได้รับความพึงพอใจและคุณค่าสูงสุด
- 2) ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (collaboration) พัฒนาทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีมให้แก่ผู้เรียน
- 3) เน้นการปรับตัว (adaptability) เตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอนของโลกยุคใหม่ (VUCA world)
- 4) ให้ความสำคัญกับการสะท้อนผล (inspection and adaptation) ใช้การทบทวนกิจกรรม เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Agile กับการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ

การขับเคลื่อนหลักสูตรให้มีลักษณะคล่องตัวตามแนวคิด Agile จำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคุณค่าและหลักการของ Agile โดยเฉพาะแนวทางการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning: PBL) (พิมพ์ลักษณ์ โมรา, 2561) และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2566) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึก และการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 (ชุดินันท์ จันทบูรณ์ และคณะ, 2568)

การจัดการเรียนรู้แบบใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning: PBL) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานสำคัญมาจากปรัชญาการศึกษาแบบพิพัฒนาการนิยม (progressive education) ของ John Dewey ที่เชื่อว่า การเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการรับถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์และการลงมือปฏิบัติในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อเน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง โดยเปลี่ยนบทบาทของผู้สอนจากผู้บรรยายมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาความรู้ และการทำงานร่วมกันได้ (Dewey, 1938)

การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) มีรากฐานสำคัญมาจากแนวคิดการเรียนรู้เพื่อรอบรู้ (mastery learning) ของ Benjamin Bloom ที่เชื่อว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถประสบความสำเร็จได้หากได้รับเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง ในยุคหลังสงครามโลกพบว่าแนวการศึกษาแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการสะสมเวลาเรียนไม่สามารถการันตีความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง ดังนั้น แนวคิดนี้จึงเปลี่ยนจุดเน้นจากการวัดผลด้วยคะแนนสอบหรือชั่วโมงเรียน มาเป็นการวัดผลด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และเจตคติเพื่อแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 (Bloom, 1968)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิด การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ สามารถประยุกต์ใช้กับกรอบแนวคิดของ Agile ที่นำมาบูรณาการกับความรู้จากหลายสาขาวิชาตามบริบททางการศึกษา (Khabbali, et al., 2023) จากการเชื่อมโยงแนวคิด Agile กับการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิด “Agile Education” สำหรับหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การตั้งผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในฐานะผู้ร่วมสร้างองค์ความรู้ การเน้นการทำงานร่วมกันและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบวนซ้ำและยืดหยุ่นตามบริบท การใช้ชิ้นงานที่ใช้งานได้จริงและสมรรถนะที่พิสูจน์ได้เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ กรอบแนวคิดดังกล่าวจะเป็นฐานในการวิเคราะห์กรณีศึกษาและออกแบบข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติสำหรับการปรับตัวของหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลในส่วนถัดไป (วัชรภรณ์ ประภาสะโนบล และมาเรียม นิลพันธุ์, 2564; Schon, et al., 2022)

ผลกระทบเชิงบวกต่อผู้เรียนและหลักสูตร

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมและหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Agile ในบริบทการจัดการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร พบว่าแนวทางดังกล่าวก่อให้เกิดพัฒนาการสำคัญใน 3 มิติหลัก ได้แก่ การยกระดับสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน การเพิ่มขีดความสามารถในการจ้างงานของบัณฑิต และการยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ชุดินันท์ จันทบูรณ์ และคณะ, 2568; ดนุพล วันชัยสสิริ และคณะ, 2568)

1. การยกระดับสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

การใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรแบบวนซ้ำ (iterative curriculum development) ช่วยลดช่องว่างระหว่างสมรรถนะของบัณฑิตกับความต้องการที่แท้จริงของภาคอุตสาหกรรม (skill gap reduction) เนื่องจากหลักสูตรสามารถรับข้อมูลป้อนกลับและปรับปรุงเนื้อหาได้อย่างสม่ำเสมอ

ในมิติความคล่องตัวของหลักสูตร (curriculum agility) หลักสูตรที่ออกแบบบนฐาน Agile สามารถเปลี่ยนแปลงหรือเน้นย้ำหัวข้อเนื้อหาใหม่ได้ทันทีเมื่อมีเทคโนโลยีหรือแนวโน้มธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น แตกต่างจากหลักสูตรแบบเดิมที่มีรอบการปรับปรุงนาน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับองค์ความรู้ที่ใกล้เคียงกับสภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมมากขึ้น

ในมิติทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ผ่านพิธีกรรมและกิจกรรมของ Agile เช่น การประชุมสั้นประจำวัน (daily stand-up) และการประชุมสะท้อนผล (retrospective) ช่วยหล่อหลอมทักษะการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน ซึ่งเป็นทักษะความสามารถที่นายจ้างให้ความสำคัญสูง (ชุดินันท์ จันทบูรณ์ และคณะ, 2568; ดนุพล วันชัยสิทธิ และคณะ, 2568)

ในมิติการเรียนรู้แบบทันเวลา (just-in-time learning) ผู้เรียนได้รับการฝึกให้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละสปรินต์ ทำให้ประสบการณ์การเรียนรู้มีลักษณะใกล้เคียงกับสภาพการทำงานจริงในองค์กรยุคดิจิทัล

จากข้อค้นพบเหล่านี้ การบูรณาการ Agile เข้าสู่ระดับหลักสูตรจึงไม่เพียงเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนบทบาทของผู้เรียนจากผู้รับความรู้ (passive receive) ไปสู่ผู้ร่วมสร้างองค์ความรู้ (co-creator) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความลึกซึ้งและความคงทนของการเรียนรู้

2. อัตราการดำเนินงานและความพร้อมในการปฏิบัติงาน หลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนหนึ่งสะท้อนว่า ผู้เรียนที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบ Agile มีดัชนีความสามารถในการจ้างงานสูงกว่ากลุ่มที่เรียนในหลักสูตรแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

ความพร้อมในการทำงานทันที (day-one readiness) บัณฑิตมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและเครื่องมือทำงานสมัยใหม่ เช่น Scrum และ Kanban และระบบจัดการโครงการดิจิทัล ทำให้องค์กรสามารถลดระยะเวลาในการปูพื้นฐานและสอนงาน (onboarding time) ได้

การมีพอร์ตโฟลิโอเชิงประจักษ์ (tangible portfolio) เนื่องจากการเรียนรู้แบบ Agile เน้นการส่งมอบชิ้นงานย่อยที่ใช้งานได้จริงในแต่ละสปรินต์ ผู้เรียนจึงมีหลักฐานผลงานที่เป็นรูปธรรมสะสมตลอดหลักสูตร ซึ่งสามารถใช้ประกอบการสมัครฝึกงาน และสมัครงานเพื่อแสดงศักยภาพต่อผู้ว่าจ้างงาน

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับอุตสาหกรรม (industry networking) การเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แทนอุตสาหกรรมเข้ามาทำหน้าที่เสมือน product owner ในกิจกรรม sprint review ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับข้อเสนอแนะโดยตรงจากผู้มีประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายที่เอื้อต่อการได้งานตั้งแต่ยังศึกษาอยู่

หลักฐานเชิงประจักษ์สะท้อนว่าผู้เรียนในกระบวนการ Agile มีดัชนีความสามารถในการจ้างงานสูงกว่าหลักสูตรเดิม โดยเฉพาะในด้านความพร้อมทำงานทันที เนื่องจากการคุ้นเคยกับระบบ Scrum และ Kanban ช่วยลดระยะเวลาสอนงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การส่งมอบงานในแต่ละสปรินต์ยังทำให้ผู้เรียนมีผลงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อใช้แสดงศักยภาพต่อผู้ว่าจ้าง และยังช่วยสร้างเครือข่ายวิชาชีพที่เอื้อต่อการได้งานตั้งแต่ยังศึกษาอยู่ (Schon, et al., 2022)

3. ดัชนีความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบหลักสูตรและรายวิชาให้มีกลไก feedback loop ที่สั้นและเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ ผู้เรียน ผู้สอน และภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญโดยผู้เรียนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกระบวนการเรียนรู้ ผู้สอนสามารถปรับกลยุทธ์การสอนได้ทันทีที่พบปัญหาและสถานประกอบการได้รับบัณฑิตที่มีสมรรถนะและทัศนคติสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานแบบคล่องตัวขององค์กรในยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น การออกแบบหลักสูตรที่มีกลไก feedback loop ที่สั้นและสม่ำเสมอสอดคล้องกับแนวทาง eduScrum (Vogelzang & Admiraal, 2017) ซึ่งพบว่าช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้เรียนผ่านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ขณะเดียวกันยังช่วยเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัลได้

อย่างมีนัยสำคัญ

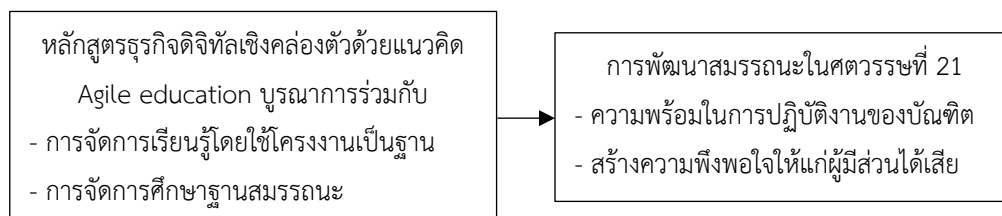
ตารางที่ 2 แสดงถึงปัจจัยความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการออกแบบหลักสูตรและรายวิชาแบบ Agile

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยแห่งความพึงพอใจ (satisfaction drivers)
ผู้เรียน (learners)	รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในการเรียนรู้ (ownership) เห็นความก้าวหน้าของตนเองชัดเจนผ่าน Visual Boards และลดความเครียดจากการสอบรวบยอดปลายภาคมาเป็นการประเมินย่อยต่อเนื่อง
ผู้สอน (educators)	สามารถตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียนได้ทันที (immediate feedback) และปรับกลยุทธ์การสอนได้ทันทีที่ไม่ต้องรอนจนจบคอร์สจึงจะทราบปัญหา
ภาคอุตสาหกรรม (industry)	ได้บุคลากรที่มี Mindset ของการเติบโต (growth Mindset) และมีความยืดหยุ่น (adaptability) ซึ่งตรงกับวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่

จากตารางที่ 2 ปัจจัยความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการออกแบบหลักสูตรและรายวิชาแบบ Agile ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดความคล่องตัว Agile Manifesto และการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดย Schon et al. (2022) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ในเยอรมนี ทำการสังเคราะห์ข้อมูลจากการนำแนวคิด Agile ไปใช้จริงในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา เพื่อเปลี่ยนผ่านจากการสอนเชิงทฤษฎีไปสู่การเรียนรู้พื้นฐานของการสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการทำงานแบบรอบสั้นและกลไกการสะท้อนคิด ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะพร้อมใช้ในอุตสาหกรรมและมีความสามารถในการปรับตัวในตลาดแรงงานยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Schon et al., 2022)

แผนภาพกรอบแนวคิด (conceptual framework)

จากการสังเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างรากฐานทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยวางรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Agile education เป็นตัวแปรต้น โดยบูรณาการร่วมกับการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning: PBL) และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) เพื่อส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และความพร้อมในการปฏิบัติงานของบัณฑิต โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนภายใต้บริบท Sandbox ของหลักสูตรธุรกิจดิจิทัล ดังแสดงรายละเอียดในแผนภาพกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนากรอบแนวคิดหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลเชิงคล่องตัวด้วยแนวคิด Agile เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบหลักของกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ปัจจัยนำเข้า เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดรากฐานและคุณค่าที่จะขับเคลื่อนหลักสูตร ประกอบด้วย
 - 1.1 การจัดการเรียนรู้แบบ Agile education พัฒนามาจากแนวคิด Agile Manifesto ที่ถูกนำมาตีความใหม่ในบริบทการศึกษา (Schon et al., 2022)
 - 1.2 การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning: PBL) การใช้โครงงานจากสถานการณ์จริงในโลกธุรกิจดิจิทัลเป็นฐานในการเรียนรู้ (Schon, et al., 2022)
 - 1.3 การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) การวัดและประเมินผลตามระดับสมรรถนะที่ผู้เรียนแสดงออกผ่านชิ้นงานจริงในแต่ละรอบการทำงาน
 - 1.4 การเรียนรู้แบบทำซ้ำและค่อย ๆ เพิ่มพูน (iterative & incremental learning) การแบ่งการเรียนรู้เป็นรอบสั้น (sprints) มีกิจกรรม sprint review เพื่อรับข้อเสนอแนะ และการทบทวนกิจกรรม เพื่อถอดบทเรียนและปรับปรุงวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. กระบวนการ เป็นส่วนของการแปลงปัจจัยนำเข้าสู่การปฏิบัติผ่านการจัดการเรียนรู้เชิงคล่องตัว ประกอบด้วย
 - 2.1 การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning: PBL) การใช้โครงงานจากสถานการณ์จริงในโลกธุรกิจดิจิทัลเป็นฐานในการเรียนรู้ (Schon, et al., 2022)
 - 2.2 การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-Based Education: CBE) การวัดและประเมินผลตามระดับสมรรถนะที่ผู้เรียนแสดงออกผ่านชิ้นงานจริงในแต่ละรอบการทำงาน
 - 2.3 การเรียนรู้แบบทำซ้ำและค่อย ๆ เพิ่มพูน (iterative & incremental learning) การแบ่งการเรียนรู้เป็นรอบสั้น (sprints) มีกิจกรรม sprint review เพื่อรับข้อเสนอแนะ และการทบทวนกิจกรรม เพื่อถอดบทเรียนและปรับปรุงวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. ผลลัพธ์ เป็นส่วนของผลผลิตเชิงประจักษ์ที่ได้จากการผ่านกระบวนการ Agile Education ประกอบด้วย
 - 3.1 สมรรถนะในศตวรรษที่ 21 บัณฑิตที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และความคิดสร้างสรรค์ (Kwasek, et al., 2024)
 - 3.2 ความพร้อมในการปฏิบัติงานทันที จากการคุ้นเคยกับกระบวนการและเครื่องมือของ Agile และมีพอร์ตโฟลิโอที่ใช้พิสูจน์ศักยภาพต่อผู้ว่าจ้าง
 - 3.3 ความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ระดับความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นของผู้เรียน ผู้สอน และสถานประกอบการจากผลผลิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

องค์ความรู้ใหม่

1. กรอบแนวคิด Agile สำหรับหลักสูตรธุรกิจดิจิทัล

บทความนี้ได้เสนอ “กรอบแนวคิดเชิงระบบ” ที่เชื่อมคุณค่าหลัก 4 ประการ และหลักการ 12 หัวข้อ เข้ากับมิติของหลักสูตรทั้งระดับโครงสร้าง เนื้อหา และกระบวนการเรียนรู้ องค์ความรู้นี้ช่วยเติมช่องว่างระหว่างวรรณกรรม Agile ในภาคธุรกิจกับบริบทหลักสูตรอุดมศึกษา โดยเฉพาะสาขาธุรกิจดิจิทัลที่ต้องเผชิญกับบริบทความผันผวนของโลกดิจิทัลยุค VUCA world ซึ่งมีที่มาจากตัวอักษร 4 ตัวประกอบเข้าด้วยกัน คือ ความผันผวน (Volatility: V) ความไม่ชัดเจน (Uncertainty: U) ความซับซ้อน (Complexity: C) และความคลุมเครือ (Ambiguity: A) ด้วยความเร็วหรือความเร่ง ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในแวดวงการศึกษา หลักสูตรธุรกิจดิจิทัลต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง กรอบแนวคิดเชิงระบบใน Agile ช่วยเปลี่ยนหลักสูตรจากเดิมที่ต้องวางแผนในการผลิตบัณฑิตไว้ล่วงหน้า 4 ปี ให้กลายเป็นหลักสูตรที่เรียนรู้การปรับตัวสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ (กชกร หาญวิเศษ และนิพัชชา โรจน์รัตนวานิชย์, 2566)
2. การบูรณาการ Agile กับการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ

บทความนี้ชี้ให้เห็นความสอดคล้องของแนวคิดการเรียนรู้ยุคใหม่ระหว่าง Agile กับแนวทางการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน และการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ แล้วสังเคราะห์เป็น “Agile education” สำหรับหลักสูตรธุรกิจดิจิทัล องค์ความรู้นี้ทำให้เห็นภาพว่าการออกแบบโครงงาน การกำหนดสมรรถนะ และการประเมินแบบแฟ้มสะสมผลงานสามารถจัดวางบนวงจร sprint/ iteration และ facebook loop ได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงระบบนี้บูรณาการเชื่อมโยงคุณค่าและหลักการ Agile เข้ากับมิติของหลักสูตรธุรกิจดิจิทัล

ในยุค VUCA world กระบวนการนี้เน้นการสร้างกลไกการเรียนรู้ผ่านวงจรสปรินต์และ feedback loop ที่สั้นและต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้สอนสามารถปรับกลยุทธ์การสอนได้ทันทั่วทั้งที่ แต่ยังส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของการเรียนรู้ และสะสมสมรรถนะผ่านพอร์ตโฟลิโอเชิงประจักษ์ ส่งผลให้บัณฑิตมีความพร้อมในการปฏิบัติงานจริงทันที และมีทักษะที่สอดคล้องตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ (Schon, et al., 2022)

3. ชุดเครื่องมือ Agile สำหรับการจัดการหลักสูตร

บทความนี้เสนอชุดเครื่องมือและเทคนิค Agile ที่แปลงจากโลกซอฟต์แวร์มาใช้กับหลักสูตร เช่น curriculum backlog, learning outcome stories, minimum viable curriculum, sprint/iteration, kanban board, retrospective, sprint review และ value stream mapping พร้อมการตีความในมิติการออกแบบ-ดำเนินการ-ปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งเป็นองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่ช่วยให้อาจารย์ผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนมี “ภาษากลาง” ร่วมกับภาคอุตสาหกรรม และสามารถออกแบบกระบวนการพัฒนาหลักสูตรแบบวนซ้ำได้จริง

บทสรุป

บทความนี้ได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการประยุกต์ใช้ Agile เพื่อการพัฒนาหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลเชิงคล่องตัว ภายใต้บริบทเศรษฐกิจดิจิทัลและโลกยุค VUCA ที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการสมรรถนะของตลาดแรงงานอย่างรวดเร็ว การนำคุณค่าและหลักการของ Agile มาตีความใหม่ในมิติการศึกษา ร่วมกับแนวคิดการจัดการเรียนรู้โดยการใช้โครงงานเป็นฐาน และการจัดการศึกษาบนฐานสมรรถนะ ทำให้เห็นภาพของ “Agile education” ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้การเรียนรู้แบบวนซ้ำ และเน้นผลลัพธ์ที่เป็นชิ้นงานและสมรรถนะมากกว่าการเน้นเอกสารและโครงสร้างหลักสูตรที่ตายตัว

ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การใช้กรอบ Agile ในระดับหลักสูตรช่วยเพิ่มความคล่องตัวของหลักสูตร (curriculum agility) ลดช่องว่างทักษะระหว่างบัณฑิตกับความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรม และสามารถยกระดับสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้ผ่านสปรินต์ การใช้เครื่องมืออย่าง curriculum backlog, user/learning outcome stories, minimum viable curriculum และพิธีกรรมของ Agile เช่น sprint review และ retrospective ยังเอื้อต่อการสร้างพอร์ตโฟลิโอเชิงประจักษ์ เพิ่มความพร้อมในการทำงานทันทีของบัณฑิตที่จบการศึกษา และยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งผู้เรียน ผู้สอน และภาคอุตสาหกรรม

ในเชิงนโยบาย บทความเสนอให้มีการสร้างกลไก “sandbox หลักสูตร” (อิสรา ฟลนค์ และวาสนา กิริติจำเริญ, 2566) เพื่อเปิดพื้นที่ให้มหาวิทยาลัยสามารถทดลองและปรับปรุงหลักสูตรอย่างยืดหยุ่น พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบ Agile ที่เปลี่ยนบทบาทอาจารย์จากผู้บรรยายไปสู่โค้ชและผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ ในเชิงปฏิบัติ แนะนำให้บูรณาการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทเหมือน product owner ในการออกแบบและประเมินโครงงานของผู้เรียน และปรับระบบการวัดผลไปสู่การประเมินบนฐานสมรรถนะและผลงานจริงมากกว่าการสอบปลายภาค (วัชรภรณ์ ประภาสะโนบล และมาเรียม นิลพันธุ์, 2564)

เพื่อเป็นการขยายกรอบแนวคิดและสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เข้มแข็งขึ้น ควรมีการศึกษาต่อยอดในมิติการวัดผลสัมฤทธิ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้เรียนในระบบ Agile education และระบบดั้งเดิม โดยใช้ตัวชี้วัดด้านความเร็วในการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีอุบัติใหม่ รวมถึงการทำการศึกษาระยะยาวเพื่อวัดดัชนีความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานจริง นอกจากนี้ควรต่อยอดในมิติการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ feedback loop และการประเมินสมรรถนะจริง ตลอดจนการศึกษาในมิติด้านจิตวิทยาเชิงองค์กรเกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตใจภายในทีมเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมทัศนคติแบบเติบโตและนวัตกรรมในหลักสูตร

อย่างยั่งยืน โดยควรใช้กลไกเชิงปฏิบัติการใน sandbox หลักสูตร เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและคุณภาพมาสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

ด้วยเหตุนี้ บทความจึงมีส่วนสำคัญในการวางรากฐานองค์ความรู้ด้าน Agile สำหรับการพัฒนาหลักสูตรธุรกิจดิจิทัลในบริบทอุดมศึกษาไทย และชี้ทิศทางการวิจัยต่อยอดทั้งในมิติการเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างหลักสูตรแบบ Agile กับหลักสูตรดั้งเดิม รวมถึงการศึกษาการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการจัดการหลักสูตรแบบ Agile ในอนาคต โดยสรุป การนำ Agile มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรไม่ได้เป็นเพียงการปรับเปลี่ยนวิธีการสอน (pedagogical shift) แต่เป็นการ “ปฏิรูปวัฒนธรรมการเรียนรู้” ที่สร้างผลกระทบเชิงบวกแบบองค์รวม (holistic impact) ทั้งในด้านคุณภาพของบัณฑิตที่ตรงความต้องการของตลาดแรงงาน และความยั่งยืนของระบบการศึกษาที่สามารถปรับตัวได้เท่าทันพลวัตของโลกอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กชกร หาญวิเศษ และนิพัชชา โรจน์รัตนวาณิชย์. (2566). การศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 10(1), 273-286.
- ชุตินันท์ จันทบุรณ์, ชุตินันท์ มานะกิจสมบูรณ์ และสุรารักษ์ นิลอรุณ. (2568). การเรียนรู้โดยปัญหาเป็นฐาน: เสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ยุคใหม่. *Journal of Education and Social Agenda*, 2(2), 49-62.
- ดนุพล วันชัยสถิร, วัชรพงษ์ ณ เชียงใหม่, นิลาวรรณ วงศ์ศิลปมรกด และ Goh, C. K. (2568). การประยุกต์ใช้แนวคิด Agile จากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สู่ห้องเรียนในบริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษา. *การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ เบญจมิตรวิชาการ ครั้งที่ 15*, 15(2), 76-88.
- ทรงศักดิ์ รักพวง. (2567). งานสังคมสงเคราะห์ภายใต้ VUCA World: ข้อท้าทายด้านการจัดการเรียนการสอน การฝึกภาคปฏิบัติ และการสร้างความตระหนักรู้ด้านจริยธรรมในการทำงานกับผู้ให้บริการ ในประเทศไทย. *วารสารวิจัยสังคมและปริทัศน์*, 47(1), 270140. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/socialresearchjournal/article/view/270140>.
- นวรรตน์ ไชยมภู. (2568). แนวคิด Agile ในการบริหารการศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี (ฉบับบัณฑิตศึกษา)*, 3(3), 150-162.
- บุญเลี้ยง ทูมทอง. (2566). แนวทางการปรับหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้สู่ฐานสมรรถนะ. *วารสารวิชาการหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 15(43), 186-197.
- พิมพ์ลักษณ์ โมรา. (2561). การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน: ทางเลือกในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 8(1), 42-52.
- มุลินท์ ราชรักษ์, ประภาพร บุญปลอด และพนา จินดาศรี (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโงะของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร. อุบลราชธานี*, 6(2), 417-430.
- วัชรารณณ์ ประภาสะโนบล และมาเรียม นิลพันธ์. (2564). การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานตามแนวทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ชิ้นงาน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 11(2), 8-23. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jrcd/article/view/242560>.
- เสาวคนธ์ ศักดิ์ชัยศรี. (2568). การบริหารงานแบบ อโงะ ในองค์กรสมัยใหม่. *วารสาร มจร ปรัชญาปริทรรศน์*, 8(2), 300-311.

- อิสรา พลนงค์ และวาสนา กิรติจำเริญ. (2566). การศึกษาผลการใช้หลักสูตร Sandbox บนพื้นฐานของการจัดการเรียนรู้ โดยใช้งานเป็นฐาน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 17(3), 141-153.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. Retrieved February 20, 2026, from <https://agilemanifesto.org/>.
- Bloom, B. S. (1968). *Learning for mastery* (Topical Papers and Reprints, Number 1). Regional Education Laboratory for the Carolinas and Virginia.
- Dewey, J. (1938). *Experience education*. Macmillan.
- Fitsilis, P., Damasiotis, V., & Boti, E. (2023). *Agile learning: An innovative curriculum for educators*. Qeios. <https://doi.org/10.32388/RQX9T9.2>.
- Khabbali, H., Seghroucheni, Y. Z., & Ziti, S. (2023). Agile pedagogy: Using Scrum and project-based learning for enhanced educational experiences. In *Proceedings of the 2023 7th IEEE Congress on Information Science and Technology (CiSt)* (pp. 445–449). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CiSt57621.2023.10207988>.
- Kwasek, A., Kocot, M., Pieszyńska-Golińska, M., Fiks, A., & Kandefer, K. (2024). Attributes of the agile university education program in the conditions of knowledge-based economy. *European Research Studies Journal*, 27(2), 500–516. <https://doi.org/10.35808/ersj/3415>.
- Schon, E.-M., Buchem, I., & Sostak, S. (2022). Agile in higher education: How can value-based learning be implemented in higher education? In *Proceedings of the 18th International Conference on Web Information Systems and Technologies (WEBIST 2022)* (pp. 45–53). SciTePress. <https://doi.org/10.5220/0011537100003318>.
- Vogelzang, J., & Admiraal, W. F. (2017). eduScrum: A student-centred approach to collaborative learning in secondary education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 16(12), 111-128.