

Essential Techniques for Effective Curriculum Management

Wachira Duangjaidee

Ph.D. (Curriculum and Instruction), Lecturer
Department of Education, Faculty of Education
Prince of Songkla University, Pattani Campus

Received : September 2, 2019 / **Revised :** December 8, 2019 / **Accepted :** December 24, 2019

Abstract

The key missions of curriculum management consist of curriculum development, implementation and evaluation. The success of these missions depend on key factors of 1) the program executive who is responsible for curriculum goal-setting and direction in comprehensive program curriculum development and implementation and 2) the curriculum development that needs to establish agency and committee consisting of related expertise such as the program director, content head group, unit head, and teachers. The process of curriculum personnel selection has to focus on the recruitment of curriculum leader who can work with others and possesses the ability to team - work building that recognizes their role and burden in curriculum development. The five methods for representation selection for curriculum development are voluntary, evolvement, peer and administrative selection in the form of council. Council members should recognize of mission, vision, philosophy, rational statements, program goals, learning outcomes, learning activities, assessment and supplements. There are six techniques for reaching consensus of those considerations - The Dialogue Techniques, The Delphi Technique, The Fishbowl Technique, The Telstar Technique, The Nominal Group Technique and the proposed technique of the author. The curriculum leaders, developer and the involved parties can beneficial use or apply each methods while considering the advantages and disadvantages to formulate systematic curriculum.

Keywords: Curriculum Management, Curriculum Development

เทคนิคจำเป็นในการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

วชิระ ดวงใจดี

ปร.ด. (หลักสูตรและการสอน), อาจารย์
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

วันรับบทความ : 2 กันยายน 2562 / วันแก้ไขบทความ : 8 ธันวาคม 2562 /
วันตอบรับบทความ : 24 ธันวาคม 2562

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการหลักสูตรมีพันธกิจสำคัญทั้งการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตรซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตรในการกำหนดจุดหมายและทิศทางสำหรับการพัฒนาและการนำหลักสูตรของโรงเรียนไปใช้อย่างครอบคลุม 2) การพัฒนาหลักสูตรมีความจำเป็นในการก่อตั้งหน่วยงานและคณะกรรมการที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักสูตร เช่น ผู้อำนวยการหลักสูตร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และครู เป็นต้น ซึ่งกระบวนการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานทางด้านหลักสูตร จะต้องมุ่งเน้นการสรรหาผู้นำทางด้านหลักสูตร (Curriculum Leadership) ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับ อีกทั้งควรมีความสามารถในการสร้างทีมงานที่ตระหนักถึงภาระบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรโดยมีวิธีการคัดเลือกตัวแทนสำหรับการพัฒนาหลักสูตร 5 วิธีการ คือ อาสาสมัคร การหมุนเวียน การคัดเลือกโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การคัดเลือกจากเพื่อน การคัดเลือกจากฝ่ายบริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องรวมตัวกันในรูปแบบของคณะกรรมการจะต้องตระหนักถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา ของหลักสูตรและการกำหนดหลักการ เป้าหมายหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ผลการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผล สิ่งสนับสนุนอื่นๆ โดยกระบวนการให้ได้มาซึ่งฉันทามติในประเด็นดังกล่าว มีเทคนิควิธีการ 5 เทคนิคคือ เทคนิคบทสนทนา (The Dialogue Techniques), เทคนิคเดลฟาย (The Delphi technique), เทคนิคฟิชโบล (The Fishbowl Technique), เทคนิคเทลสตาร์ (The Telstar Technique), เทคนิคการกำหนดกลุ่ม The Nominal Group Technique และเทคนิคที่ผู้เขียนได้นำเสนอ ทั้งนี้ผู้นำทางหลักสูตร นักพัฒนาหลักสูตรอีกทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้หรือประยุกต์ใช้โดยพิจารณาทั้งข้อดีและข้อด้อยของแต่ละวิธี จึงเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการหลักสูตร, การพัฒนาหลักสูตร

บทนำ

กระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่งให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนที่มีความพร้อมในการใช้หลักสูตร ในปีการศึกษา 2552 และใช้ในปี 2553 หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่ใช้แนวคิดหลักสูตรอิงมาตรฐาน (Standards-based Curriculum) กล่าวคือ เป็นหลักสูตรที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ 2551) ในการบริหารจัดการหลักสูตรขั้นพื้นฐานที่ผ่านมานั้น ประสบปัญหาสำคัญหลายประการอันส่งผลให้คุณภาพของผู้เรียนทั้งในด้านวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วรณกร ศรีรอด (2556) พบว่าการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษายังขาดการประชุมให้ความรู้กับผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งผู้บริหารและผู้นำหลักสูตรต้องมีแนวคิดหรือทฤษฎีรองรับ เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการหลักสูตรเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรและประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งควรครอบคลุมทั้งในเรื่องการวางแผนหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้การนิเทศติดตามและการประเมินหลักสูตร

ในบทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอการบริหารจัดการหลักสูตรในกระบวนการแรกคือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดตามแนวคิดจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของ ไทเลอร์ (Tyler Ralph W., 2009) โดยให้หลักเกณฑ์ไว้ว่าในการจัดสร้างหลักสูตร ควรตอบพื้นฐาน 4 ประการ โดยตอบคำถามข้อที่หนึ่งในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ จุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่โรงเรียนควรแสวงหา (Education Purpose) เพื่อกำหนดเป็นกรอบของสถานศึกษาและสะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นให้เป็นไปตามหลักสูตรอิงมาตรฐาน (Standards-based Curriculum)

การบริหารจัดการหลักสูตร

การบริหารจัดการหลักสูตร ขั้นตอนที่สำคัญคือ ขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตร เพราะนอกจากจะต้องมีการวางแผนกระบวนการจัดทำหลักสูตรอย่างเป็นระบบ

และการเตรียมการล่วงหน้า เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจ วิถีชีวิต ปัญหาและความต้องการของผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรที่ดีต้องอาศัยตัวแบบการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวและเทคนิคที่จำเป็นที่จะช่วยให้ผู้บริหารและคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรได้ใช้ในการสร้างหลักสูตรอย่างมีทิศทาง มีความถูกต้องเหมาะสมและสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งต้องติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด

ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารงานจะต้องดูแลกำกับงาน เพื่อให้งานบริหารหลักสูตรดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุความมุ่งหมายที่วางไว้ ความสำเร็จของผู้บริหารในการสนับสนุน การส่งเสริมการกำกับดูแลงานจะสามารถทำให้การบริหารหลักสูตรประสบความสำเร็จ

ในการบริหารจัดการหลักสูตรที่ดีจำเป็นที่จะต้องมีส่วนที่มีความชำนาญ เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเสริมสร้างทีมที่จะเข้ามาขับเคลื่อน ดูแลหลักสูตรให้ดำเนินไปตามกรอบระยะเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญคือ ผู้นำทางด้านหลักสูตร (Curriculum Leadership)

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำทางด้านหลักสูตร

มีความแตกต่างกันระหว่างนักพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developer) กับผู้นำทางด้านหลักสูตร (Curriculum Leadership) คือ ผู้นำทางด้านหลักสูตรจะไม่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ นั่นหมายถึงว่าผู้นำทางด้านหลักสูตรจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ ได้ ทีมของครู และผู้บริหารเพื่อแนวทางในการจะสนับสนุนการสอนและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางด้านหลักสูตร วิลส์ (Wiles, 2009, p.2) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางด้านหลักสูตรต้องเป็นผู้ที่สามารถร่วมงานกับหลายหน่วยงานได้ ทั้งแนวราบแนวดิ่ง การพัฒนาหลักสูตรเป็นหน้าที่หลักสำคัญของผู้นำทางด้านหลักสูตรซึ่งอาจจะถูกคิดมาโดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่, รองผู้อำนวยการฝ่ายหลักสูตร ผู้นำกลุ่ม หัวหน้าภาควิชาหรือผู้อำนวยการในโรงเรียน หลักสูตรหมายถึงรวมถึงบทบาททุกด้านที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

สิ่งที่ควรพิจารณาสำหรับผู้นำทางด้านหลักสูตร

สิ่งสำคัญที่ผู้นำทางด้านหลักสูตรจะต้องคิด

พิจารณาใน 10 ประเด็นต่อไปนี้

1. การลำดับความสำคัญ เป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ทุกอย่างที่ผู้เรียนควรจะได้รับจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ (Tomlinson & McTighe, 2006)

2. การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการไม่ใช่ผลผลิต แผนที่หลักสูตร (Curriculum mapping) เป็นการตรวจสอบให้ผู้สอนได้คิดพิจารณาที่จะพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร รวมถึงการเลือกเนื้อหาสาระทักษะและแนวคิดอีกทั้งยังสะท้อนถึงกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้อีกด้วย (The Taught Curriculum) ในเขตพื้นที่การศึกษาบางแห่งสร้างความเข้าใจผิดในการขับเคลื่อนแผนที่หลักสูตรและพยายามให้เกิดผลผลิตที่สมบูรณ์ นั้นจะกลายเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดตามมา สอดคล้องกับ แฮล (Hale, 2008) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรว่า “การพัฒนาหลักสูตรคือกระบวนการที่ดำเนินอยู่เพื่อให้ครูและผู้บริหารได้คิดตรวจสอบ ปฏิบัติและหาความแตกต่างที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน”

3. การสื่อสารระหว่างผู้นำหลักสูตรและผู้สอน ช่องว่างของการพัฒนาหลักสูตรจะกลายเป็นสิ่งขวางกั้นการเรียนรู้ของนักเรียนและส่งผลกระทบต่อโอกาสทางการเรียนรู้ ช่องว่างที่เกิดขึ้นเกิดจากความบกพร่องทางการสื่อสารของนักการศึกษาหรือนักวิชาการที่แปรเปลี่ยนไปตามวิธีการนำไปใช้, การตัดสินใจที่จะเดินไปในทิศทางใด สอดคล้องกับ อิงลิช (English, 2000) กล่าวไว้ว่า “การออกแบบหลักสูตรและการนำไปใช้ในโรงเรียนครูจึงเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในการเลือกสรรและสอนทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่เห็นว่าเหมาะสม”

4. ผู้นำหลักสูตรควรมีมนุษยสัมพันธ์ จอห์น แมกซ์เวลล์ (Maxwell, 2008) กล่าวไว้ว่า “การอยู่อย่างโดดเดี่ยวบนที่สูงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่” แสดงถึงการที่ผู้นำหลักสูตรจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ไม่ตรีกับคนรอบข้างได้ทุกระดับ หากคุณเป็นผู้นำผู้อื่นแต่คุณจะต้องอยู่อย่างโดดเดี่ยวแสดงว่าคุณกำลังทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำหลักสูตรที่ดีควรทำคือการเสริมสร้างพลังร่วมกันกับผู้อื่น

5. ควรวัดและประเมินในสิ่งที่สามารถทำได้ การพัฒนาหลักสูตรเป็นสิ่งจำเป็นที่เขตพื้นที่จะต้องสร้าง

มาตรฐานให้กับทุกโรงเรียน นักการศึกษาจำเป็นจะต้องรู้ว่าหลักสูตรจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานโดยที่ครูจะต้องสามารถกำหนดได้ว่าทักษะที่จำเป็นให้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 คืออะไร แต่ถ้าหากเกณฑ์วัดจากเขตพื้นที่ให้มีการทดสอบหรือวัดทักษะการคิดในระดับต่ำ นั้นก็แสดงว่าเกิดความผิดพลาดในการสอนและการวัดประเมิน ผู้นำทางหลักสูตรจะต้องมีความเข้าใจในหลักสูตรว่าจะต้องประกอบไปด้วย ตัวหลักสูตร การสอนและการประเมินผล ซึ่งหากปราศจากวิธีวัดผลก็เท่ากับว่าหลักสูตรถูกนำไปใช้อย่างไม่สอดคล้องกับกระบวนการสอนในห้องเรียน

6. ควรคำนึงถึงมาตรฐานและช่วงเวลาในการนำหลักสูตรไปใช้ นักพัฒนาหลักสูตรจะต้องใช้เวลามากในการพัฒนาเอกสารประกอบหลักสูตรซึ่งอาจจะทำให้ขาดการวิเคราะห์ถึงช่วงเวลาของการนำเอกสารประกอบหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติการสอน รวมถึงหากทิศทางการสอนไม่ได้อยู่บนฐานคิดด้านมาตรฐานหรือฐานการประเมินแล้ว กระบวนการสอนก็เปล่าประโยชน์ฉะนั้นควรจะเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักให้มาก

7. การวิเคราะห์อุปสรรค เพราะอุปสรรคเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกๆเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรที่จะต้องหาทางแก้ไข ซึ่งผู้นำหลักสูตรจะต้องสามารถวิเคราะห์อุปสรรคเหล่านี้ได้ โดยที่ จากอบ Jacobs (1997) กล่าวไว้ว่า “ต้องมีวิธีการอื่นๆ ในการลดอุปสรรค เช่น ต้องมีการพูดคุย พบปะ สนทนาระหว่างครูเพื่อจะวิเคราะห์และทราบถึงเหตุหรือประเด็นที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน” และผลของข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ควรจะถูกเผยแพร่เพื่อนำข้อมูลที่มีคุณภาพไปใช้แก้ไขอุปสรรคเหล่านั้น

8. ควรพัฒนาหลักสูตรโดยปราศจากความลำเอียง ในการทำงานด้านหลักสูตรไม่ว่าจะเกี่ยวเนื่องทั้งการสร้างจุดมุ่งหมายของหลักสูตร, แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้หรือการประเมินหลักสูตร ควรจะต้องทราบว่า การพัฒนาหลักสูตรเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติ เฟนวิกค์ อิงลิช (English, 2000) กล่าวไว้ว่า “การตัดสินใจที่เลือกความรู้ที่เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ นโยบาย เพื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจที่จะคัดสรรว่าสิ่งใดบ้างที่ควรระบุอยู่ในหลักสูตรโรงเรียนและใครที่จะต้องเกี่ยวข้องหรือตัดออกไป” จึงจำเป็นที่ผู้นำหลักสูตรจะต้องศึกษาหลักสูตรหรือพัฒนาหลักสูตรโดยปราศจากความลำเอียง เช่น อะไรที่ดีสำหรับเด็กกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งนั้น ไม่สามารถสรุปไปสู่เด็ก

กลุ่มใหญ่ได้ เมื่อไปสู่งานพัฒนาหลักสูตรแล้ว หน้าที่สำคัญคือหาวิธีการ หรือมุมมองที่หลากหลายเพื่อช่วยให้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรดีขึ้น

9. การมีภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่จำเป็นของผู้นำทางด้านหลักสูตร ถึงแม้แนวคิดนี้จะถูกนำมาใช้ในสังคมธุรกิจแต่เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในทุกองค์กร ถึงแม้ว่าอาจจะอยู่ในตำแหน่งใหญ่โตแต่ตำแหน่งหน้าที่ไม่สำคัญเท่ากับคน แมกซ์เวลล์ (Maxwell, 1995) กล่าวว่า “ถ้าคุณต้องการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่แท้จริง คุณจะต้องสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับคนรอบ ๆ ตัวคุณได้, คุณต้องสร้างทีม ” คนที่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมีความสามารถในการทำให้คนอื่นมั่นใจในตัวเองเช่นกัน เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ

10. เป้าหมายสูงสุดคือความสำเร็จของผู้เรียน ผู้ที่มีความเป็นผู้นำย่อมตระหนักถึงวัตถุประสงค์สูงสุดของการพัฒนาหลักสูตร ที่จะต้องมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ วิกินส์และแมคทิช (Wiggins and McTighe, 2007) กล่าวว่า “การทำงานไม่ได้มุ่งหวังว่าจะเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด แต่มันควรจะอยู่บนฐานของหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพ” หลักสูตรและการสอนที่มีคุณภาพช่วยสร้างประสิทธิผลที่เกิดกับผู้เรียน

งานการบริหารหลักสูตรที่สำคัญประกอบไปด้วยงานการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ตลอดจนการประเมินผลหลักสูตร ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นการให้ความสำคัญต่อผู้ที่ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาหลักสูตร

ที่เรียกว่า ผู้นำหลักสูตร (Curriculum Leadership) จากหนังสือ Curriculum Leadership ตามแนวคิดของ แกลทฮอร์น (Glatthorn, 2009) กล่าวถึงผู้นำหลักสูตรว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและเป็นผู้นำกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้เดินไปอย่างมีจุดหมาย ทั้งนี้การทำงานไม่สามารถที่จะดำเนินการได้เพียงคนเดียว จำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานที่ดี ดังที่ แมกซ์เวลล์ (Maxwell, 1995) กล่าวว่า “ถ้าคุณต้องการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่แท้จริง คุณจะต้องสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับคนรอบ ๆ ตัวคุณได้, คุณต้องสร้างทีม” ซึ่งในบทความนี้จะขอกล่าวแนวทางการคัดเลือกครูที่จะเป็นทีมงานที่สำคัญต่อกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร และภารกิจลำดับแรกที่จะกล่าว คือการพัฒนาปรัชญาและการกำหนดหลักการของหลักสูตร ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร (The curriculum council) ควรจะเลือกครูที่เป็นตัวแทนสำหรับการพัฒนาหลักสูตร ตัวแทนควรจะถูกเลือกโดยใช้ 1 ใน 5 วิธีการ : อาสาสมัคร การหมุนเวียน การคัดเลือกโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การคัดเลือกจากเพื่อน การคัดเลือกจากฝ่ายบริหาร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วิธีการคัดเลือกตัวแทนครู

แกลทฮอร์น (Glatthorn, 2009) ได้นำเสนอ 5 วิธี ในการคัดเลือกตัวแทนครูในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อด้อย ดังนี้

ตาราง 1 ข้อดีและข้อด้อยของวิธีการคัดเลือกตัวแทนครูในการพัฒนาหลักสูตร 5 วิธี

วิธีการ	ข้อดี	ข้อด้อย
อาสาสมัคร (Voluntary)	- คนที่อาสาสมัครสนใจในหลักสูตร - การใช้ประโยชน์จากอาสาสมัครคือการเปิดใจและมีประชาธิปไตย	- อาสาสมัครอาจจะไม่รอบรู้ - การให้อาสาสมัครเข้าช่วยอาจจะชี้ประเด็นได้ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม
	• ใช้ได้ดีถ้าทุกคนยอมรับ	

ตาราง 1 ต่อ

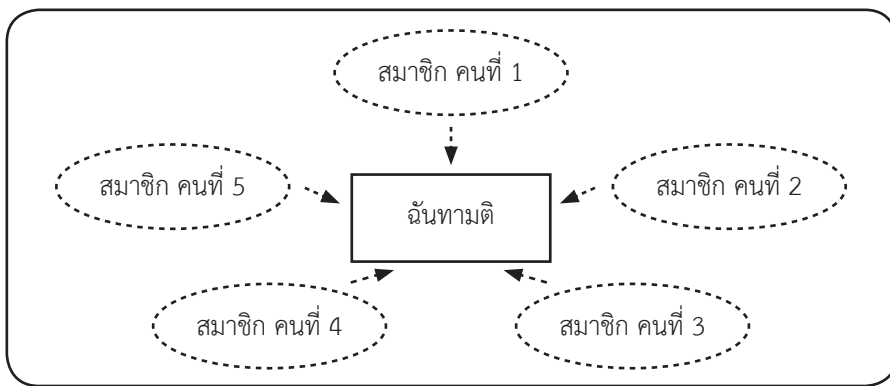
วิธีการ	ข้อดี	ข้อด้อย
การหมุนเวียน ผลัดเปลี่ยน/ โคจรมา (Rotation)	- ผู้เข้าร่วมสามารถถูกเลือกให้เกี่ยวข้องได้ท้ายที่สุด - การผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนของครูจำกัดความต้องการในการเลือก	- อาจเกิดความไม่ต่อเนื่อง - มีการตั้งสมมติฐานว่าผู้ที่มีส่วนร่วมที่ทุกคนมีความสามารถเท่าเทียมกัน
	• เมื่อสมาชิกที่หมุนเวียนเข้ามาจะไม่ขัดขวางการพัฒนากระบวนการหรือผลผลิตที่ได้รับการยอมรับแล้ว	
วิธีการ	ข้อดี	ข้อด้อย
สมาชิกค่อย ๆ ปรากฏ (Evolverment)	- อาจจะได้ผู้นำภายในกลุ่มนี้ได้ - คณะกรรมการมีความร่วมมือกันสูงเพราะพวกเขาได้คัดเลือกผู้นำพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการของพวกเขาเอง	- การค่อย ๆ เข้ามาจะเป็นไปได้ดีหากมีระยะเวลาที่ยาวนาน - การพัฒนา/การปรากฏตัวของผู้นำจะคงอยู่ได้โดยปราศจากการยอมรับในอำนาจ
	• เมื่อตัดสินใจได้ว่าครูคนใดที่มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรมากที่สุด	
วิธีการ	ข้อดี	ข้อด้อย
เพื่อนสมาชิกเลือก กันเอง (Peer selection)	- คณะกรรมการรู้สึกว่าเขาสามารถควบคุมให้เป็นไปตามความมุ่งหมายได้ - ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญ	- ตัวแทนของคณะกรรมการอาจได้มาจากการเลือกด้วยเหตุผลที่ผิดได้ - สมาชิกกลุ่มอาจจะไม่รู้ว่ามีผู้นำประเภทใดที่พวกเขาต้องการ
	• เมื่อกลุ่มนั้นมีวุฒิภาวะและประสบการณ์มากพอ	
วิธีการ	ข้อดี	ข้อด้อย
ผู้บริหารเลือก (Administrative selection)	- สมาชิกที่ถูกเลือกก่อนข้างจะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทางการ - ผู้บริหารอาจจะไม่รู้ว่าใครที่มีความเหมาะสมที่สุด	- ผู้บริหารโดยทั่วไปจะรู้ว่าใครเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาหลักสูตร - อาจเกิดนัยทางลบได้หากการเลือกนั้นอยู่บนฐานของการเมืองมากกว่าเหตุผล
	• นำมาใช้เมื่อเพื่อนสมาชิกเลือกกันเองแล้วไม่ประสบความสำเร็จ	

และเมื่อกระบวนการคัดเลือกตัวแทนครุได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรแล้ว ต่อไปจึงเป็นขั้นตอน สำคัญที่จะเป็นวิธีการที่จะทำให้ตัวแทนครุที่ถูกคัดเลือก มาจาก 5 วิธีข้างต้นร่วมกันอภิปรายเพื่อหาฉันทมติ หรือข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งเทคนิค 5 วิธีที่จะ เสนอต่อไปนี้จะช่วยให้กระบวนการอภิปรายสามารถทำ อย่างเป็นระบบ ควบคุมระยะเวลา และบันทึกผลการ อภิปรายได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการใช้บทสนทนา (The Dialogue Techniques) คือ วิภาษวิธีและการตรวจสอบข้อมูล อีกครั้ง ถ้าประเด็นไหนตรงกันแสดงว่าประเด็นนั้นถูกต้อง

ที่ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการคาดหวังที่จะได้บทสนทนา เพื่อการตัดสินใจและตั้งอยู่บนความเห็นส่วนตัวให้น้อยที่สุด โดยมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) ผู้มีส่วนร่วม (sample) ผู้ร่วมสนทนา ไม่สามารถตัดสินใจเพียงแค่นี้อาสาเรเท่านั้นแต่จะต้อง ผนวกกับการลงมือปฏิบัติจริงร่วมกับผู้เข้าร่วมอื่น ๆ
- 2) วิธีการทางสนทนาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วม สนทนาได้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้ร่วมสนทนามีโอกาส ที่จะแสดงความต้องการ/ความเป็นเจ้าของร่วมกันใน ประเด็น/โครงการนั้น ๆ

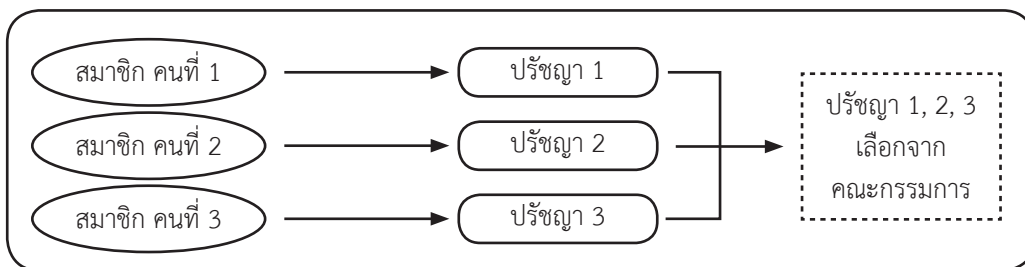


ภาพประกอบ 1 เทคนิคการใช้บทสนทนา (The Dialogue Techniques)

2. เทคนิคเดลฟาย (The Delphi technique) เป็นวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งความสอดคล้องของข้อมูล โดยปราศจากความต้องการในการเผชิญหน้าซึ่งกันและ กันระหว่างผู้มีส่วนร่วม

- 1) สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มคณะกรรมการจะ เขียนแนวคิดทางด้านปรัชญาที่เป็นสิ่งที่จะต้องกำหนด ทิศทางของหลักสูตร
- 2) ฐานคิดทางปรัชญาจะถูกเขียนโดยคณะกรรมการ แต่ละคนและนำเสนอไปสู่สมาชิกทุกคนที่ร่วมกันทำหลักสูตร

- 3) คณะกรรมการแต่ละคนจะตรวจสอบการเขียน แนวคิดปรัชญาและเลือกระบุไปยังปรัชญาที่เหมาะสมที่สุด
- 4) ผู้อำนวยการหลักสูตรจะนำแนวคิดปรัชญา มาแสดง 2 แถว แถวแรกคือปรัชญาที่ถูกคัดเลือกอย่าง เหมาะสมและอีกแถวคือข้อคิดเห็นทั่ว ๆ ไปที่อาจไม่ สามารถค้นพบได้
- 5) ข้อปรัชญาที่เหมาะสมมากที่สุดจะถูกยอมรับ โดยคณะกรรมการ



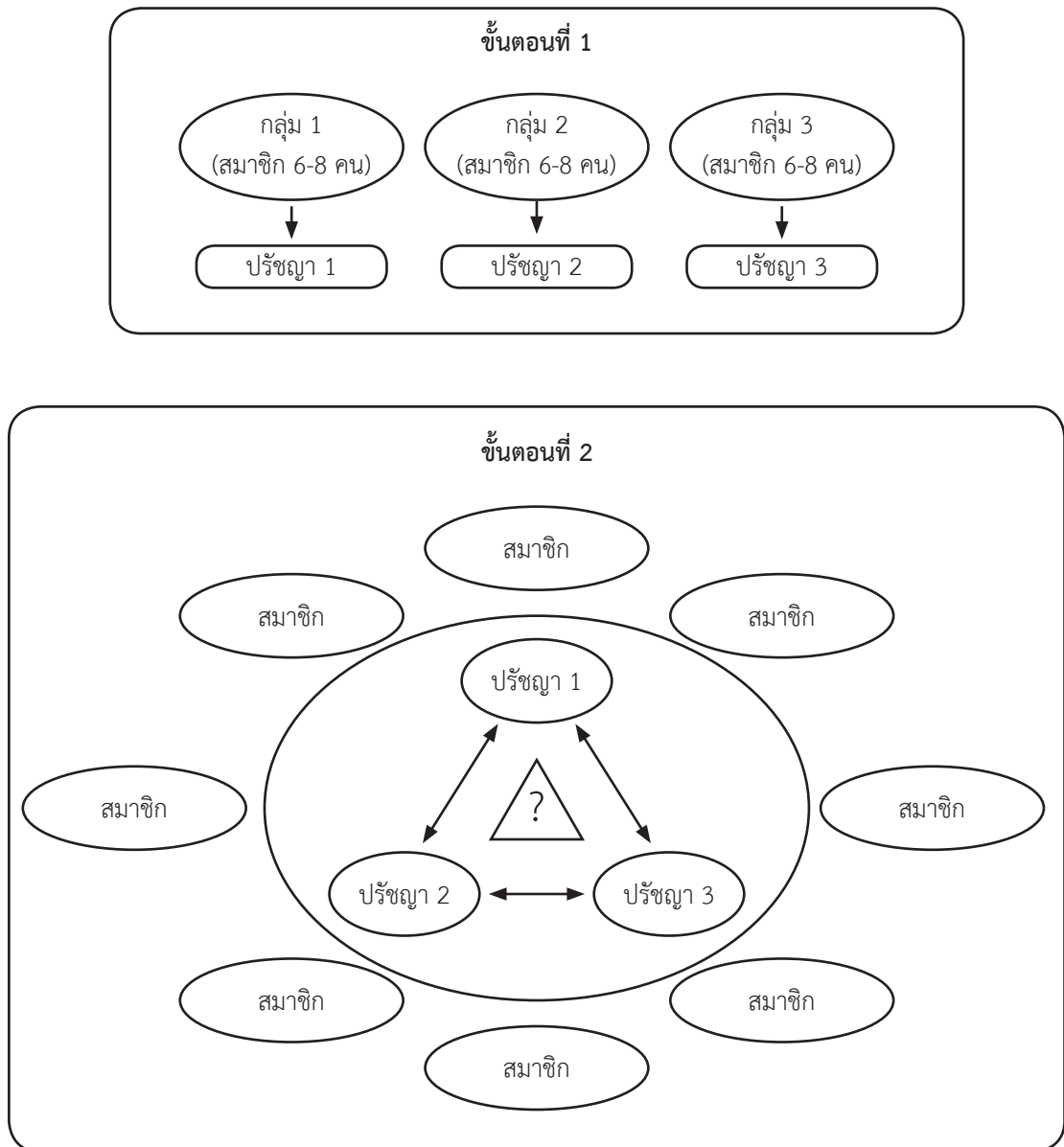
ภาพประกอบ 2 เทคนิคเดลฟาย (The Delphi technique)

3. เทคนิคฟิชโบล (The Fishbowl Technique) เป็นเทคนิคการหาตัวแทนที่ดีจากสมาชิกเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปรัชญาที่ได้ระบุไว้

- 1) แบ่งกลุ่มที่มีสมาชิก 6-8 คน ประชุมเพื่อกำหนดแนวคิดทางปรัชญา
- 2) หนึ่งในสมาชิกในกลุ่มจะเป็นตัวแทนเพื่อ

ประชุมร่วมกับตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ เพื่อจะนำไปสู่การสร้างแนวคิดทางปรัชญา

- 3) ตัวแทนจะนั่งภายในวงล้อมที่เผชิญหน้ากับคนอื่น ในขณะที่คนอื่นๆ นั่งข้างนอกวงล้อม
- 4) ตัวแทนภายในกลุ่มจะนั่งอภิปรายร่วมกัน เพื่อพูดคุยในประเด็นปรัชญาจนกว่าจะได้ข้อยุติ



ภาพประกอบ 3 เทคนิคฟิชโบล (The Fishbowl Technique)

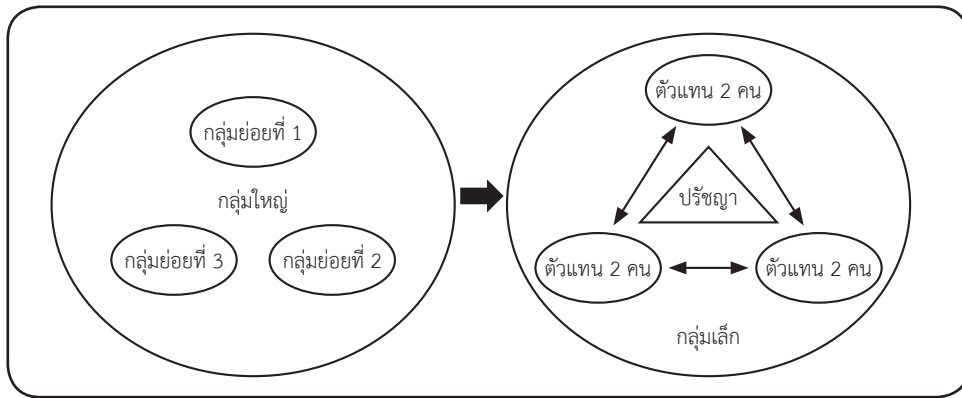
4. เทคนิคเทลสตาร์ (The Telstar Technique)

คล้าย ๆ กับ เทคนิคฟิชโบล (The Fishbowl Technique) แต่จะแตกต่างกันในวิธีการของคณะกรรมการที่เป็นสมาชิกและระดับของการเข้ามามีส่วนร่วม

- 1) มีการแบ่งกลุ่มจากกลุ่มใหญ่ให้เป็นกลุ่มย่อย ๆ และแต่ละกลุ่มย่อยก็จะแบ่งเฉพาะลงไปตามระดับกลุ่ม เช่น ระดับประถมศึกษา, ระดับมัธยมต้นและมัธยมปลาย (กำหนดเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม : การสุ่มแบบแบ่งชั้น)
- 2) ตัวแทนสองคนจะถูกคัดเลือกจากแต่ละกลุ่ม

เพื่อเป็นตัวแทนและนำเสนอแนวคิดทางปรัชญาของพวกเขาไปนำเสนอต่อตัวแทนสมาชิกทั้งหมด

- 3) ตัวแทนที่แต่งตั้งขึ้นทั้งสองคนอาจจะเข้าร่วมกันในกลุ่มเล็กเพื่อร่วมอภิปรายกัน
- 4) สมาชิกทุกคนจากคณะกรรมการกำกับดูแล สามารถยุติการอภิปรายได้ตลอดเวลาถ้าการอภิปรายไม่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
- 5) กระบวนการจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะได้ข้อยุติ



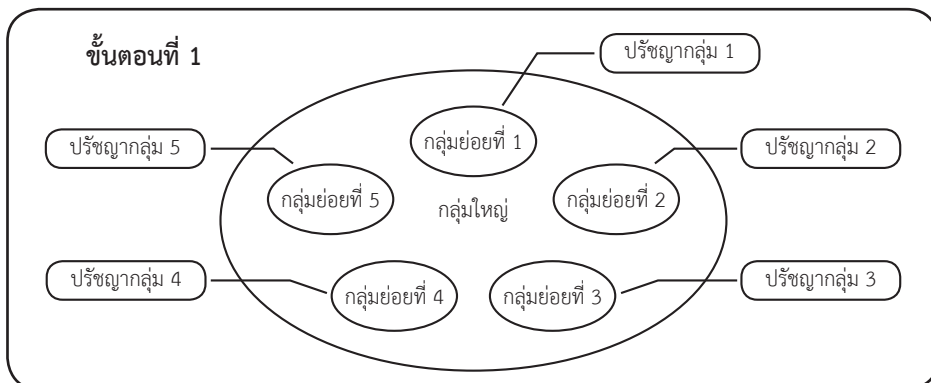
ภาพประกอบ 4 เทคนิคเทลสตาร์ (The Telstar Technique)

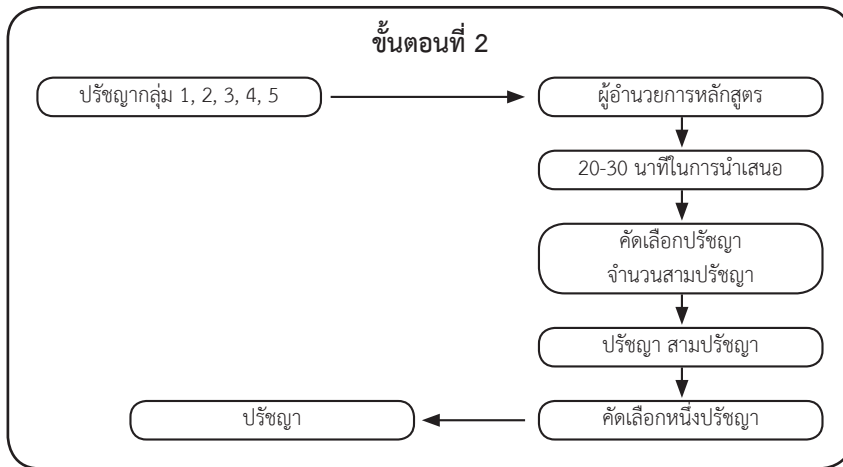
5. เทคนิคการกำหนดกลุ่ม (The Nominal Group Technique) เป็นกระบวนการที่กระตุ้นสมาชิกแต่ละคน

- 1) สมาชิกกลุ่มย่อยรับภาระงานของตนเอง ในขอบข่ายของปรัชญาเพื่อพัฒนาปรัชญาของโปรแกรม
- 2) งานแต่ละขั้นที่เกี่ยวกับปรัชญาของโปรแกรม จะถูกขยายความคิดโดยผู้นำทางด้านหลักสูตร

3) สมาชิกนำเสนอปรัชญาของโปรแกรม โดยไม่มีการโต้แย้ง

- 4) เมื่อจบการประชุมจะได้ปรัชญาที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3 ปรัชญา
- 5) มีการคัดเลือกจากมติของสมาชิก
- 6) ข้อจำกัดของวิธีการนี้คือ ระหว่างที่มีการระดมสมองจะไม่มีใครแสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งสิ้นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดที่หลากหลาย





ภาพประกอบ 5 เทคนิคการกำหนดกลุ่ม (The Nominal Group Technique)

จากเทคนิค 5 ที่นำเสนอเป็นวิธีการที่จะช่วยให้การประชุม อภิปรายสามารถหาข้อยุติหรือฉันทามติในประเด็นต่าง ๆ ได้ เช่น การหาข้อสรุปของปรัชญาของหลักสูตร ตลอดจนการหาข้อสรุปในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรอื่นๆได้ แต่ทั้งนี้แต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดอยู่ในบางประเด็น กล่าวคือ

1. เทคนิคบทสนทนา (The Dialogue Techniques) จะให้ความสำคัญกับผู้ที่เป็นตัวแทนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการอภิปรายเท่านั้น ผู้เข้าร่วมอื่น ๆ จะไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็น

2. เทคนิคเดลฟาย (The Delphi technique) มีข้อจำกัดเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ซึ่งบางครั้งการเผชิญหน้าจะทำให้ได้ข้อสรุปที่ดี ทั้งนี้อาจจะได้ข้อเสนอแนะที่อาจจะเกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ได้

3. เทคนิคฟิชโบล (The Fishbowl Technique) กระบวนการหาตัวแทนจากกลุ่มเล็ก เพื่อนำปรัชญาหรือแนวคิดของกลุ่มไปเสนอต่อกลุ่มใหญ่จะต้องได้ตัวแทนที่ดี มีความเชี่ยวชาญและสามารถโต้แย้งแนวคิด หลักการแก่สมาชิกที่เป็นตัวแทนของกลุ่มอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะสมาชิกคนอื่น ๆ ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องจะไม่สามารถนำเสนอความคิดเห็นในระดับที่ลึกต่อไปได้อีกเลย

4. เทคนิคเทลสตาร์ (The Telstar Technique) จะให้ความสำคัญกับการแบ่งกลุ่มที่สมาชิกจะทำงานในสายงานเดียวกัน เช่น ครูประถม, ครูมัธยม, และจะถูกคัดเลือกไป เป็นตัวแทนกลุ่มละ 2 คน ทั้งนี้เมื่อนำไป

เสนอแนวคิดซึ่งกันและกันแล้ว อาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ทั้งมุมมองของครูประถม และครูมัธยม อาจจะเป็นการยากที่จะหาข้อสรุปหรือฉันทามติที่ครอบคลุม แนวคิดทั้งหมด (เหมาะสมทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา)

5. เทคนิคการกำหนดกลุ่ม (The Nominal Group Technique) เป็นวิธีการคัดเลือกที่ค่อนข้างละเอียด และให้ความสำคัญต่อกระบวนการนำเสนอแนวคิด หรือข้อเสนอในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งตัวแทนสมาชิกจะต้องมาอภิปรายเพื่อจุดให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งหากผู้นำเสนอไม่มีวิธีการนำเสนอ หรือการสื่อสารที่ดี แนวคิดหรือปรัชญาที่ถึงแม้จะดีเพียงใดก็ ไม่อาจจะได้คะแนนจากผู้ร่วมฟังการอภิปรายได้ และนั่นคือจุดที่พึงระวัง

ดังนั้นจากการศึกษาทั้ง 5 เทคนิครวมถึงสรุปข้อจำกัด ผู้เขียนจึงได้นำเสนอวิธีการที่เรียกว่า วิธีวิภาษเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. ขั้นนำเข้า (Input)

1.1. การคัดเลือกสมาชิกที่จะเข้าร่วมอภิปรายควรมีการประเมินศักยภาพ เช่น การทดสอบพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานทางตรงและที่เกี่ยวข้อง

1.2. สมาชิกจากกลุ่มใหญ่จะถูกคัดเลือกเข้ามาอยู่ในกลุ่มย่อย เพื่อจะจัดกลุ่มที่หลากหลายระดับขั้น เช่น กลุ่ม A จะประกอบด้วยสมาชิกทุกระดับทั้งประถม, มัธยมต้น, มัธยมปลาย เป็นต้น อาจจะอยู่ในรูปของ Cluster

2. ขั้นตอนกระบวนการ (Process)

2.1. สมาชิกทุกคนกลุ่มย่อยนำเสนอความคิดเห็นเพื่อสรุปข้อคิดเห็น/ ประเด็นของกลุ่ม จากนั้นจึงร่วมกันคัดเลือกตัวแทนสมาชิกที่ดี (representative) เพื่อนำเสนอประเด็น/แนวคิดของกลุ่ม

2.2. มีคณะกรรมการที่เป็นผู้ดำเนินการจัดปราศรัย นำเสนอความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้ระหว่างการนำเสนอจะใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที ทั้งนี้จะต้องทิ้งระยะเวลา 5 นาทีเพื่อการซักถามจากสมาชิกกลุ่มอื่นๆ

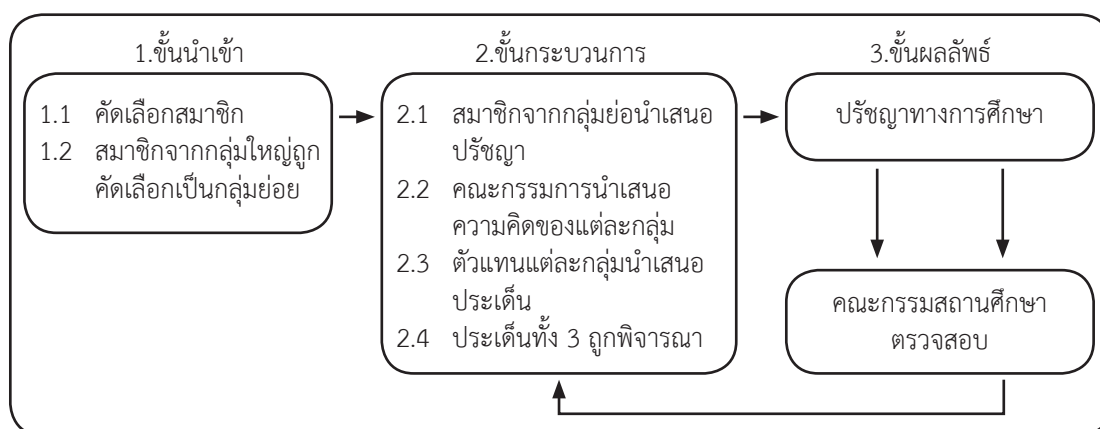
2.3. ภายหลังจากที่ตัวแทนที่ดีของแต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็น ไปแล้วก็จะมีการใช้สิทธิ์สำหรับสมาชิก

ทุกคนในการจัดลำดับการคัดเลือกปรัชญา/ประเด็น ที่ดีที่สุด เพียง 3 ประเด็น

2.4. ประเด็นทั้ง 3 จะถูกนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตรพิจารณาและส่งกลับไปยังสมาชิกเพื่อตรวจสอบ (member checking) อีกครั้งหนึ่ง และนำมาลงคัดเลือกอีกครั้งให้ได้เพียง 1 ปรัชญา/ ประเด็น

3. ขั้นตอนผลลัพธ์ (Output)

- เมื่อได้ปรัชญาการศึกษา ให้นำไปพัฒนาต่อเป็นปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา กรณีที่ผ่านก็นำไปใช้ในการใช้ แต่กรณีไม่ผ่านก็นำกลับไปขั้นตอนการพิจารณาอีกครั้ง จากวิธีวิภาษเชิงระบบสามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 วิธีวิภาษเชิงระบบ

สรุป

ในยุคปัจจุบันการบริหารจัดการสถานศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นประเด็นท้าทายผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ผู้นำการบริหารหลักสูตรมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดหลักสูตรและเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพื่อตอบสนองกับความต้องการและบริบททางการศึกษาที่หลากหลาย การบริหารจัดการหลักสูตรจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรที่คำนึงถึงทั้งนโยบายการศึกษา โครงสร้างของหลักสูตร การได้รับฉันทานุมัติ และการยอมรับทางวิชาการ การจัดรายวิชาและการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ โดยเพื่อให้ภารกิจดังกล่าวเป็นไปด้วยดีและประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีการพัฒนาหลักสูตรที่ครอบคลุมเพื่อนำมาซึ่งหลักสูตร

ที่สอดคล้องกับปรัชญาและหลักการเพื่อสร้างผลการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยการดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีการคัดเลือกตัวแทนเข้าร่วมกำหนดและเข้ามาพัฒนาหลักสูตร วิธีวิภาษเชิงระบบอาจเป็นอีกหนึ่งวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการเชิงระบบ กล่าวคือสามารถทำการตรวจสอบได้ และในกรณีไม่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสถานศึกษา ก็สามารถนำกลับไปพิจารณาตามกระบวนการใหม่ ซึ่งอาจเพิ่มกระบวนการวิภาษถึงระบบการสอน และการวัดประเมินผลทางการศึกษา เพื่อสอดคล้องกับ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้หลักสูตรสถานศึกษานั้นดำเนินการได้อย่างมีระบบมี

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุ (Standards-based Curriculum) และมีคุณลักษณะ
มาตรฐานของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะ ตามที่กำหนดไว้
ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ใช้แนวคิดหลักสูตรอิงมาตรฐาน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
แห่งประเทศไทย.
- วรรณกร ศรีรอด. (2556). *การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี เขต 1*. ในการประชุมหาตใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4. วันที่
10 พฤษภาคม 2556.
- Glatthorn et all.(2009). *Curriculum Leadership, 2 nd ed : Strategies for Development and Implementation*.
California : Sage Publications.
- Hale, J.A. (2008). *A guide to curriculum mapping: Planning, implementing, and sustaining the process*.
Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Jacobs, H.H. (1997). *Mapping the big picture: Integrating curriculum and assessment K-12*. Alexandria,
VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Maxwell, J.C. (1995). *Developing the leaders around you*. Nashville, TN : Thomas Nelson.
- Maxwell, J.C. (2008). *Leadership gold : Lessons I've learned from a lifetime of leading*. Nashville,
TN : Thomas Nelson.
- Tomlinson, C.A., & McTighe, J. (2006). *Integrating differentiated instruction and understanding by
design*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Tyler , R. W. (2009). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. The University of Chicago : The
University of Chicago Press.
- Wiggins, G., & McTighe, J. (2007). *Schooling by design : Mission, action, and achievement*. Alexandria,
VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Wiles, J. (2009). *Leading curriculum development*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.