

การนิเทศกฤษฎาสำคัญสู่ความสำเร็จในการบริหาร จัดการหลักสูตร

Supervision Key to Success in Curriculum Management

ดวงหทัย โสมไชยะวงศ์*

วิชาพัฒนย์ อรุณบุญนวลชาติ**

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการหลักสูตรของทุกหลักสูตรมีเป้าหมายเพื่อให้การนำหลักสูตรไปใช้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตรที่ประสบความสำเร็จนั้น “การนิเทศ” เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการหลักสูตร เนื่องจากเป็นกระบวนการช่วยเหลือกำกับ ติดตาม ดูแลครูให้สามารถพัฒนาและนำหลักสูตรไปใช้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร รวมถึงทำให้ครูประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจในการพัฒนาวิชาชีพของตน บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวคิดในการนำวิธีการนิเทศแบบต่างๆ ไปใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตร รวมถึงปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ในการบริหารจัดการหลักสูตรให้ประสบความสำเร็จ

Management of all course curriculum aims to provide an introduction course to achieve the objectives of the course. The course management success depends on “supervision” as a process of assistance control, follow up; teachers can be monitored as a curriculum development and implementation which lead to meet the goal which is the contribute to a good relationship between teachers and stakeholder

will be able to succeed and be proud of their own professional development. This article aims to present ideas of supervision to use in a term of curriculum management; the problems and solutions of problems for a curriculum management to be a great success.

บทนำ

งานหลักสูตรและการสอนเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและนำหลักสูตรสู่การสอนในชั้นเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการหลักสูตร (Curriculum Administration) และการนิเทศหลักสูตร (Supervising the Curriculum) ที่ดี ทั้งนี้การนิเทศหลักสูตรถือเป็นกุญแจหรือปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการหลักสูตร เนื่องจากเป็น การติดตาม ช่วยเหลือ และควบคุมการใช้หลักสูตร

ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้วิธีการที่หลากหลายได้แก่ แนวคิดหลักสำคัญของฮันเตอร์ (Hunter’s “Essential Elements”) การนิเทศแบบ พัฒนาการของกลlickแมน (Glickman’s Developmental Supervision) และการโค้ชเพื่อพัฒนาปัญญาและความคิดของ คอสต้าและการ์มสตัน(Costa and Garmston’s Cognitive Coaching) และแนวคิดการบริหารควบคู่กับการเรียนรู้ “Leading and Learning Together” หรือ “การพัฒนาวิชาชีพ” (Professional

* อาจารย์ ดร. ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**อาจารย์ ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Development) ของเซอร์เจอวานี (Sergiovanni) ทั้งนี้ การเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบต่างๆ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการนิเทศ สำหรับองค์ประกอบสำคัญของการนิเทศหลักสูตร คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับครู เพื่อนิเทศและร่วมกันตัดสินใจในการนำหลักสูตรไปใช้ทั้งในระดับชั้นเรียนและระหว่างชั้นเรียน การทำงานร่วมกันนี้จะช่วยให้การบริหารจัดการหลักสูตรเป็นไปทั้งในแนวดิ่งและแนวระนาบ ซึ่งการนิเทศหลักสูตรที่ดีจะส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรได้ตรงตามเป้าหมายเพื่อทำให้มั่นใจว่านักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21

ความสำคัญของการนิเทศกับความสำเร็จในการบริหารจัดการหลักสูตร

การบริหารจัดการหลักสูตรเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่าย รวมถึงต้องมียุทธศาสตร์ประกอบและปัจจัยสนับสนุนหลาย ๆ ด้าน ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบและเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้งานการบริหารจัดการหลักสูตรประสบความสำเร็จ คือ การนิเทศ เนื่องจาก การนิเทศเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารจัดการหลักสูตรใช้ในการควบคุมคุณภาพการพัฒนาและใช้หลักสูตรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ดังนั้น การนิเทศจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการหลักสูตรที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การนิเทศใช้ในการกำกับติดตามช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูสามารถพัฒนาและใช้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

2. การนิเทศช่วยให้ครูสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การวัดและการประเมินการเรียนการสอน ด้วยการทำการวิจัยในชั้นเรียนและการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. การนิเทศช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการบริหารจัดการหลักสูตร คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานต่างๆ

4. การนิเทศช่วยให้ครูค้นพบศักยภาพของตนเองและนักเรียน ซึ่งส่งผลให้ครูมีความมั่นใจในตนเอง ภูมิใจในวิชาชีพ อันนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

แนวคิดการนิเทศที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตร

1. แนวคิดหลักสำคัญของฮันเตอร์ (Hunter's Essential Elements)

ในช่วงกลางปี 1980 แนวคิดของฮันเตอร์ได้รับความนิยมอย่างมากซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดต่อผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูผ่านการประชุมและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และได้เสนอแบบแผนที่สามารถใช้วิเคราะห์และปรับปรุงการสอนเรียกว่า “หลักในการออกแบบบทเรียน” (Elements of Lesson Design) ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 ชุดคาดคะเน (Anticipatory Set) เป็นชุดที่ช่วยให้นักเรียนพัฒนาจิตใจ โดยสอดคล้องกับสิ่งที่พวกเขาจะเรียน

1.2 ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective and Purpose) ว่าจะเรียนอะไรและเรียนอย่างไรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

1.3 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นการให้ข้อมูลของนักเรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเพื่อไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

1.4 ให้ตัวแบบ (Modeling) โดยการสาธิตกระบวนการหรือทักษะต่างๆ

1.5 แนะนำให้ปฏิบัติ (Guided Practice) เป็นการแนะนำให้นักเรียนใช้กระบวนการใหม่หรือทักษะใหม่อย่างถูกต้องและชัดเจน

1.6 ปฏิบัติด้วยตนเอง (Independent Practice) เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง

แนวคิดของฮันเตอร์ได้รับการยอมรับจากครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปใช้จริงในห้องเรียน เพราะใช้ทฤษฎีแบบดั้งเดิมด้วยเหตุนี้ทำให้บรรดาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั่วทั้งแนวคิดของเขาว่าแบบจำลองผิดและไม่เหมาะสมโดยให้เหตุผลดังนี้ ประการที่หนึ่งคือ ฮันเตอร์มองการสอนแบบแคบไม่ครอบคลุมทำให้แบบจำลองมีลักษณะเจาะจงเกินไป เป็นการมองเฉพาะการสอนและการเรียนเท่านั้น ที่ถูกต้องนั้นเป็นหลักการที่มองว่าการสอนเป็นการส่งผ่านข้อมูลไปสู่นักเรียน ประการต่อมาเนื่องจากหลักการของเขามาจากวิธีการสอนเท่านั้นแต่ฮันเตอร์ได้แย้งว่าหลักการของเขาสามารถยืดหยุ่นได้ในทุกแบบจำลองของการสอน ทั้งนี้ ผู้บริหารหลายคนได้นำหลักของฮันเตอร์ไปใช้แล้วได้รายงานผลการทดลองใช้ในการวิจัยเบื้องต้นพบว่า การใช้แบบจำลองของฮันเตอร์ไม่ได้ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงกว่าวิธีการสอนแบบปกติทั่วไปแต่อย่างใด

แนวคิดของฮันเตอร์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้สอนในชั้นเรียน (Curriculum Implementation: CI) โดยการนิเทศให้คำแนะนำการใช้ “หลักในการออกแบบบทเรียน” (Elements of Lesson Design) ซึ่งทำให้ครูพึงพอใจง่ายต่อการนำไปใช้ในการออกแบบบทเรียน แต่ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการพัฒนาหลักสูตรทุกกระบวนการ จึงทำให้มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากจากนักวิชาการ

2. แนวคิดการนิเทศแบบพัฒนาการของกลlickแมน (Glickman's Developmental Supervision)

กลlickแมนและคณะได้นำเสนอแนวคิดการนิเทศแบบพัฒนาการ : Developmental Supervision

(Carl Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon's 2003) ซึ่งแสดงลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากแนวคิดของฮันเตอร์ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 กลlickแมนและคณะได้แย้งว่าการพัฒนาครูต้องมุ่งเน้นไปที่การนิเทศครู การช่วยครูเพิ่มระดับความคิดรวบยอด พวกเขากำหนดสามขั้นตอนของการพัฒนา ได้แก่

1.1 ความคิดรวบยอดระดับต่ำ (Low Abstract) ได้แก่ ครูที่มีความสามารถในการคิดแบบรูปธรรม ไม่สามารถนิยามปัญหาได้ ประเมินสิ่งต่าง ๆ และแก้ปัญหาด้วยวิธีการง่าย ๆ ทั้งนี้ ครูประเภทนี้ต้องการคำแนะนำ และการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

1.2 ความคิดรวบยอดระดับกลาง (Moderate Abstract) ได้แก่ ครูที่มีความสามารถในการคิดแบบนามธรรมในระดับปานกลาง สามารถนิยามปัญหาได้ และ อธิบายแนวคิดที่นำมาแก้ปัญหาได้แต่ยังต้องการผู้ช่วยซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่ยุ่งยากและซับซ้อน

1.3 ความคิดรวบยอดระดับสูง (High Abstract) ได้แก่ ครูที่มีความสามารถในการคิดแบบนามธรรมในระดับสูงใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการระบุปัญหาและสร้างแนวคิดที่หลายหลาย และสามารถเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมกับบริบทของตนได้

ประการที่ 2 แนวคิดนี้มี 4 วิธีการ ที่ผู้นิเทศนำมาใช้ในการพัฒนาครู คือ

2.1 การเสนอตัวเพื่อช่วยเหลือครูโดยตรงผ่านการนิเทศแบบคลินิก

2.2 การช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอน

2.3 การทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาหลักสูตร

2.4 การช่วยเหลือครูผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

แนวคิดของกลักแมนและคณะให้ความสำคัญกับการนิเทศซึ่งนำมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรมากกว่าอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ได้นำแนวคิดการนิเทศมาใช้ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Design and Development : CD) และการนำหลักสูตรไปใช้สอนในชั้นเรียน (Curriculum Implementation : CI) อีกด้วย ซึ่งผลของการนิเทศแบบพัฒนาการมีประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้บริหารจัดการหลักสูตร เพราะสามารถบอกความแตกต่างของครูแต่ละคนและสามารถพัฒนาครูโดยใช้วิธีการที่แตกต่างกันโดยผ่านการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) การนิเทศการเรียนการสอน การนิเทศการพัฒนาหลักสูตรและการนิเทศการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการนิเทศโดยตรง (Direct Assistant) ซึ่งมีลักษณะการบริหารจัดการหลักสูตรในแนวดิ่ง (Vertical) และมีการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top down) คือจากผู้มีอำนาจสูงสุด ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารมาสู่ครู ทั้งนี้อาจส่งผลให้การบริหารจัดการหลักสูตรเกิดช่องว่างในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับครูที่จะเป็นผลต่อความสำเร็จของหลักสูตรได้

3. การโค้ชเพื่อพัฒนาปัญญาและความคิดของ คอสต้าและการ์มสตัน (Costa and Garmston's Cognitive Coaching)

แนวคิดของคอสต้าและการ์มสตัน (Costa and Garmston's) ซึ่งเกิดขึ้นในปี 2002 ได้ให้ความสำคัญกับสติปัญญาและการคิดของครู วิธีการของพวกเขาแทบจะไม่แตกต่างจากวิธีการของกลักแมนและคณะ พวกเขาให้ความสำคัญที่การให้ความช่วยเหลือโดยตรง (Direct Assistance) โดยไม่ได้สนใจเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากพวกเขาเชื่อว่าการให้ความช่วยเหลือโดยตรงมีผลต่อการคิดของครู ขณะที่ผู้นิเทศปฏิบัติงานร่วมกับครูในการช่วยเหลือด้านความรู้ (Cognitive Coaching) ผู้นิเทศมีเป้าหมายดังนี้

3.1 เพื่อสร้างความไว้วางใจ

3.2 เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ของครูและปรับโครงสร้างความคิดของครู

3.3 เพื่อพัฒนาครูเป็นรายบุคคล เป้าหมายเหล่านี้จะประสบความสำเร็จเบื้องต้นผ่านทางการประชุมเชิงลึก (In-depth conferences) ที่ซึ่งผู้นิเทศสามารถมีส่วนร่วมในการรับฟังการตั้งคำถามได้อย่างอิสระ และมีการให้การตอบสนอง

แนวคิดของคอสต้าและการ์มสตันนั้นไม่แตกต่างจากแนวคิดของกลักแมนและคณะ เนื่องจากเป็นการนิเทศโดยตรงและให้ความสำคัญที่การให้ความรู้และการคิดกับครูเป็นหลัก (Direct Assistance) แต่แนวคิดนี้มีลักษณะการสื่อสารในแนวระนาบ (Horizontal) ซึ่งให้ครูเข้าร่วมการประชุมเชิงลึก โดยมีโอกาสถามคำถามและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทั้งนี้แสดงถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตรมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการหลักสูตรยุคปัจจุบันที่ไม่เน้นการสั่งการแต่เน้นการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ

4. แนวคิดการบริหารควบคู่กับการเรียนรู้ “Leading and Learning Together” หรือ “การพัฒนาวิชาชีพ” (Professional Development) ของเซอร์เจอวานี (Sergiovanni 2005)

แนวคิดของเซอร์เจอวานีนีเกิดขึ้นในปี 2005 ซึ่งสร้างความสับสนต่อการจัดการเรียนการสอนเนื่องจากคำศัพท์ที่ใช้ก่อให้เกิดความสับสนในการแปลความหมาย ทั้งครูและผู้นิเทศเกิดความสับสนในการทำความเข้าใจกับการบริหารที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอนจึงได้มีการเสนอแนวคิดเพื่อแก้ไขความสับสนเกี่ยวกับการนิเทศดังกล่าว โดยใช้คำว่า “การพัฒนาวิชาชีพ” (Professional Development) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดข้อดี เพราะมีความสะดวกในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษา และทุกคนมีความเข้าใจตรงกันว่าการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการทำงานของทุกคน

อย่างเป็นระบบในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูเพื่อช่วยให้ครูได้พัฒนาฝีมืออาชีพ การพัฒนาวิชาชีพมีภารกิจ 4 ส่วนที่สัมพันธ์กัน ได้แก่

4.1 การพัฒนานุคลากร (Staff Development) โดยมีวิธีการคือการสร้างกลุ่มครู เพื่อตอบสนองความต้องการอย่างเป็นระบบ ยกย่องครูจากที่เคยทำงานคนเดียวให้ทำงานแบบเป็นกลุ่ม ฝึกอบรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนในปัจจุบันรวมถึงการพัฒนาความสามารถของครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ต้องอาศัยความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหา นักเรียน การจัดการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายครูไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้เชี่ยวชาญเป็นวิธีการหนึ่งเพื่อเพิ่มระดับความเป็นมืออาชีพของครู

การพัฒนานุคลากรทั้งในแบบเป็นทางการ (Formal) ซึ่งเป็นตามแผนงานพัฒนานุคลากรของโรงเรียน และไม่เป็นทางการ (Informal) ที่เป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของครูในรูปแบบต่าง ๆ นั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร เพราะการพัฒนานุคลากรสามารถช่วยครูให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การสอน พัฒนาสื่อเพื่อนำไปใช้ในหลักสูตร และพัฒนาทักษะที่จำเป็น จะส่งผลให้หลักสูตรฉบับเขียน (The Written) หลักสูตรฉบับพร้อมนำไปใช้ (The Taught) หลักสูตรฉบับทดลองใช้ (The Tested) และหลักสูตรที่นำไปสอนจริง (The Learner Curricula) มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4.2 การสังเกตแบบไม่เป็นทางการ (Informal Observation) หรือ วอคทู (Walkthroughs) โดยใช้ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการเรียน การสอนจากการสังเกตแบบไม่เป็นทางการ ที่ผู้สังเกต ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วม ในกิจกรรม แต่ใช้การสังเกตจากการเดินผ่านในระยะ เวลาสั้น ๆ ซึ่งในบทความนี้ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ ของวอคทู (Walkthroughs) ว่าไม่ใช่การเข้าไปตัดสิน

ครูแต่เป็นการแนะนำเพื่อการปฏิบัติในระดับที่ดีขึ้น การวอคทู (Walkthroughs) ไม่ใช่การประเมินผลแต่ เป็นวิธีที่ช่วยให้เกิดโอกาสในการพัฒนาและสนับสนุน ในการแบ่งปันประสบการณ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ในโรงเรียนพิตเลอร์และกูดวิน (Pitler & Goodwin) เห็นว่าการวอคทู (Walkthroughs) เปรียบเหมือนกับ กระเบื้องโมเสก “ถ้ามองเพียงกระเบื้องชิ้นเดียวก็ ไม่เห็นภาพแต่ถ้ามองรวมกัน 400 แผ่น วางในลักษณะ ที่เป็นระเบียบก็จะมองเห็นภาพปรากฏออกมา” ดังนั้น ผู้นิเทศหรือผู้บริหารควรรู้ว่าต้องดูอะไรเพื่อให้ตรงตาม วัตถุประสงค์ของการสังเกต “ความสำคัญของวอคทู (Walkthroughs) ไม่ใช่เพียงแค่การมองเห็นต้นไม่ว่า ต้องเห็นป่าไม้” คือไม่ได้เห็นเพียงการจัดการเรียน การสอนของครู แต่มองเห็นถึงภาพรวมของการบริหาร จัดการหลักสูตรทั้งระบบ

4.3 การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development) ประกอบด้วยกระบวนการ ทั้งหมดที่ใช้และพัฒนาด้วยตัวครูเองที่ช่วยให้ครู ก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ การพัฒนาเป็นรายบุคคล แตกต่างจากการพัฒนาฝีมืออาชีพ ในประเด็นแรก คือ การให้ทางเลือกครูในประเภทของกระบวนการที่ ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่มีเวลาเพียงพอ ที่จะใช้การนิเทศแบบคลินิกกับครูทุกคน ประเด็นที่ สอง ครูให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาแตกต่างกันตามแบบการเรียนรู้และความต้องการเป็นมืออาชีพ ของครู ครูจึงควรจะได้รับบริการในการพัฒนา ด้วยลักษณะที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้น จึงมีระบบ ที่แตกต่างกันสามระบบที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนา ครูเป็นรายบุคคล ได้แก่ การพัฒนาอย่างเข้มข้น การร่วมมือกันพัฒนา และการนำตนเอง

4.3.1 การพัฒนาอย่างเข้มข้น โดยทั่วไปเรียกว่า “การนิเทศแบบคลินิก” ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารหรือครูผู้เชี่ยวชาญซึ่งทำงานใกล้ชิดกับครูโดยตั้งเป้าหมายในการพัฒนาครูผู้สอนคนใดก็ได้ซึ่งต้องการทำงานกับพื้นที่ทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในการปฏิบัติการเรียนการสอนเกี่ยวกับทักษะการสอนซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญที่จำเป็นมากที่สุดจึงเป็นการพัฒนาอย่างเข้มข้น ผู้นิเทศทำงานกับครูอย่างใกล้ชิดในการตัดสินใจจะใช้กระบวนการที่หลากหลายมากกว่าจะใช้เพียงกระบวนการเดียว อาศัยการประชุมวางแผน การสังเกต และการบรรยายสรุปหลังการประชุม อีกทั้งร่วมกันตรวจสอบในเรื่องต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายมากที่สุดตามมีวิธีการดังนี้

4.3.1.1 การประชุมวางแผนซึ่งเป็นการหารือกับครูในการวางแผนประจำปีการวางแผนภาคการศึกษาการวางแผนรายหน่วยและการวางแผนงานประจำวัน

4.3.1.2 การประชุมประเมินนักเรียนเพื่อหารือกับครูเกี่ยวกับการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนการสอบ การจัดลำดับและการบันทึกผลการเรียนรู้ของนักเรียน

4.3.1.3 การพิจารณา การสังเกตและการพิจารณาการให้ข้อมูลย้อนกลับ การสังเกตเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องในชั้นเรียนโดยนำข้อมูลจากการสังเกตมาพิจารณาสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนามาก่อนและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม

4.3.1.4 จุดเน้นของการสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับโดยเฉพาะการสังเกตมุมมองเกี่ยวกับการสอนและการจัดการชั้นเรียนและให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสม

4.3.1.5 การวิเคราะห์ วิทัศน์โดยการบันทึกวิทัศน์การจัดการเรียนการสอนทำการวิเคราะห์ และแนะนำส่งเสริมครู

4.3.1.6 การโค้ชเป็น การพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะในการจัดการเรียน การสอน ซึ่งจะให้หลักในการจัดการเรียน การสอนการอธิบายขั้นตอนต่างๆ การสาธิตการสอนแต่ละชั้น การให้การสนับสนุนการจัดสิ่งแวดล้อมให้ครูสามารถใช้ทักษะในการจัดการเรียนการสอนและให้ข้อเสนอแนะกับครู

4.3.1.7 การสังเกตของเพื่อนร่วมงานเป็นการสร้างและให้โอกาสสำหรับครูที่จะสังเกตเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะพิเศษการพัฒนาอย่างเข้มข้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเชิงระบบเริ่มด้วยการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศกับครู จากนั้นศึกษานิสัยก็จะเป็นผู้สังเกตโดยการบันทึกและทบทวนข้อมูลที่ได้ แล้วนำมาวิเคราะห์ ผู้นิเทศและครูจะประชุมเพื่อวินิจฉัยทักษะที่ควรพัฒนามากที่สุดในหนึ่งเดือนข้างหน้า โดยจะร่วมกันวางแผนและตัดสินใจในการพัฒนาวิชาชีพในเรื่องของการใช้แหล่งข้อมูล และกำหนดเวลาที่จะสิ้นสุดการพัฒนา จากนั้นผู้นิเทศจะโค้ชครูให้ใช้ทักษะที่ต้องการพัฒนาเพียงทักษะเดียวก่อน และจะเริ่มกระบวนการใหม่อีกครั้งสำหรับทักษะที่ต้องการพัฒนาในลำดับต่อไป ซึ่งจะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นการพัฒนาอย่างเข้มข้น โดยใช้วิธีการโค้ช เริ่มตั้งแต่การประชุม การสังเกต การบันทึก การวินิจฉัย การพัฒนาแผนการพัฒนาวิชาชีพ และประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาครูมืออาชีพ

4.3.2 การพัฒนาโดยการร่วมมือกันเป็นทางหนึ่งที่ช่วยให้ครูพัฒนาประสบการณ์และความสามารถ และช่วยให้ครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ มีความสัมพันธ์กันและเติบโตไปด้วยกัน มีแนวโน้มยึดครูเป็นศูนย์กลาง กระบวนการกำกับครูโดยตรงต้องเคารพต่อความเป็นมืออาชีพของคณะครู ในขณะที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารซึ่งต้องไม่ใช้งบประมาณและเวลาของผู้บริหารหรือผู้นิเทศมากเกินไป ความคาดหวังคือ การร่วมมือกัน

เป็นกลุ่มที่สามารถพัฒนาความก้าวหน้าของตนเองได้โดยตรง ทั้งนี้อาจจะตัดสินใจใช้หลายกระบวนการ ได้แก่ การสังเกต และการปรึกษาหารือในระดับชั้นอื่นๆ การแลกเปลี่ยนชั้นเรียน การทำงานวิจัยปฏิบัติการ พัฒนาหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอนร่วมกัน

4.3.3 การพัฒนาโดยการนำตนเองเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ช่วยครูพัฒนาประสบการณ์และความสามารถของครูที่มีความต้องการทำงานด้วยตนเองมากกว่าที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม คณะครูที่เลือกแนวทางนี้จะเริ่มจากการตั้งเป้าหมายเล็กๆ ในการพัฒนาวิชาชีพในหนึ่งปี และพยายามปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในความรู้สึกรูปแบบการนำตนเอง คล้ายกับการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมิน บทบาทของผู้บริหารและผู้นิเทศเพียงทำหน้าที่ให้การสนับสนุนทรัพยากรกับครูตามที่คุณต้องการ

ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการนิเทศในการบริหารจัดการหลักสูตร

เนื่องจากแนวคิดการนิเทศมักนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร(Curriculum Design and Development : CD) และการนำหลักสูตรไปใช้ในชั้นเรียน (Curriculum implementation : CI) ปัญหาการนิเทศที่พบในการบริหารจัดการหลักสูตรส่วนใหญ่จึงเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตรของครู ซึ่งแบ่งเป็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านหลักสูตร เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นในโรงเรียนยังไม่สอดคล้องหรือยังไม่สามารถพัฒนาทักษะที่จะเป็นสำหรับนักเรียน ดังนั้นในการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการนิเทศทำให้เห็นผลของการนำหลักสูตรไปใช้ และการแนะนำในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดย

คณะกรรมการบริหารจัดการหลักสูตรจะร่วมกันพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงและวิเคราะห์เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล รวมถึงวิธีการสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นใหม่ตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด

2. ด้านบุคคล เนื่องจากครูขาดความเข้าใจแท้จริงในวิชาต่าง ๆ เช่น คณิตศาสตร์และการอ่าน เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถพัฒนานักเรียนได้เต็มตามศักยภาพ ทั้งนี้จึงเกิดแนวคิดการนิเทศแบบคลินิกที่เป็นหนึ่งในวิธีการที่นำมาพัฒนาครู ซึ่งกลไกแมนได้เขียนไว้ว่าก่อนการนิเทศแบบคลินิกควรพิจารณาเรื่องประสบการณ์การสอนของครู คุณลักษณะของครู และท้ายที่สุดการนิเทศแบบคลินิกก็ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาครูยังต้องใช้วิธีการอื่นๆ ร่วมด้วย

3. ด้านแหล่งข้อมูล เนื่องจากแหล่งข้อมูลโดยเฉพาะหนังสือซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญยังมีจำนวนไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้นักเรียนไม่สามารถศึกษาค้นคว้าตามความต้องการหรือความสนใจได้เต็มที่ ทั้งนี้ในการจัดหาหนังสือสำหรับนักเรียน คณะกรรมการบริหารจัดการหลักสูตรควรจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีผู้นิเทศเป็นส่วนหนึ่งในคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่พิจารณาจัดหา และแก้ปัญหาแหล่งข้อมูลโดยเฉพาะ เพื่อให้ครูจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนักเรียนได้ศึกษาหาความรู้ได้มากที่สุด

บทสรุป

ความสำเร็จในการบริหารจัดการหลักสูตรจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยบุคคล องค์ประกอบ และปัจจัยสนับสนุนที่ดี ทั้งนี้ การนิเทศ ผู้นิเทศและครูเป็นคุณแจ้งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการหลักสูตร เนื่องจากการนิเทศไม่ใช่การประเมิน ผู้นิเทศไม่ใช่ผู้ประเมิน และครูไม่ใช่ผู้ถูกประเมิน แต่การนิเทศคือ การช่วยเหลือ การสนับสนุน การส่งเสริม

ด้วยวิธีการนิเทศแบบต่าง ๆ ผู้นิเทศคือ ผู้ช่วยเหลือ ผู้สนับสนุน ผู้ส่งเสริมตามวิธีการนิเทศแบบต่าง ๆ และครูคือ ผู้รับการช่วยเหลือ ผู้รับการสนับสนุน และผู้รับการส่งเสริมตามวิธีการนิเทศแบบต่าง ๆ ให้มีความพร้อมในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของหลักสูตร คือ คุณภาพของนักเรียนนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- วัชรวิภา เล่าเรียนดี. (2554). **นิเทศการสอน**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- _____. (2556). **ศาสตร์การนิเทศการสอน และการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 12 ฉบับปรับปรุง นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **แนวทางการบริหาร จัดการหลักสูตร ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- Glatthorn,A. A., Boschee,F., Whitehead, B.M.. (2009). **Curriculum Leadership : Strategies for development and Implementation**. 2nd ed. SAGE Publications,.
- Glickman,C.D., GordonS.P., & Ross-GordonJ.M.. (2003). **Supervision and instructional leadership: A developmental approach**. Boston: Allyn & Bacon,