

มุมมองใหม่ของการบริหารจัดการหลักสูตร New Perspective of Curriculum Management

ปพนวรัตน์ ลภัสภิญโญโชค¹,
จันทร์เพ็ญ สุวรรณคร¹, พีชญาณ์ พานะกิจ¹,
นฤมล ปภัสสรานนท์¹ และมาเรียม นิลพันธุ์²

บทคัดย่อ

โลกในยุคปัจจุบันมีการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีความรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย ส่งผลให้การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะและกระบวนการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสามารถดำรงชีวิตได้ในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน บทความนี้นำเสนอมุมมองใหม่ของการบริหารจัดการหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินหลักสูตรโดยการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำสำคัญ: แนวโน้มการศึกษาโลก, การบริหารแบบมีส่วนร่วม

Abstract

Nowadays, there are rapid linkages of information in all regions due to the breakthroughs of technologies, new knowledge and innovations. This has also affected to education in 21st Century which must be the education for learner preparation to possess vital skills and processes in order that they will have lifelong learning habit and be able to survive in the dynamic society as in the present. This article presents the ideas about curriculum administration which is consisted of curriculum development, curriculum implementation and curriculum evaluation by participative management.

Keywords: global trends (world educational trends), participative management

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาหลักสูตร

แนวคิดและหลักการสำคัญของการจัดการศึกษาสู่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดทักษะและประสบผลสำเร็จในยุคศตวรรษที่ 21 (21th century learning skills) นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยอาศัยวิธีเรียนรู้ ซึ่งจะให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

วิธีเรียนรู้ดังกล่าว เรียกว่า เสาหลักแห่งองค์ความรู้ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ 4 ลักษณะได้แก่การเรียนรู้เพื่อรู้ (learning to know) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง (learning to do) การเรียนรู้เพื่อจะอยู่ร่วมกันและการเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น (learning to live together) และการเรียนรู้เพื่อชีวิต (learning to be) ทั้งนี้ทักษะการเรียนรู้ของบุคคลจะต้องสามารถแสดงความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการผลิตผลงาน (high productivity) ความมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร (effective communication) ความรู้ความสามารถทางดิจิทัล (digital-age literacy) และความคิดประดิษฐ์ (inventive thinking) ในรายละเอียดของความคิดประดิษฐ์นั้นจะประกอบด้วยทักษะชีวิต (life skills) ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวและจัดการความสลับซับซ้อน (adaptability and managing complexity) การขึ้นนำตนเอง (self direction)

¹ นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อ.เมือง นครปฐม

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อ.เมือง นครปฐม

ความใฝ่รู้ (curiosity) การคิดสร้างสรรค์ (creativity) ความกล้าเสี่ยง (risk taking) และการคิดขั้นสูงอย่างมีเหตุผล (higher-order thinking and sound reasoning) (คณะกรรมการธิการนานาชาติ, 2541: 121; Levin, 2001 อ้างถึงใน ปรณัฐกิจรุ่งเรือง, 2553: 1-2) ส่งผลให้ผู้เรียนมีทักษะ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่สถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยกำหนดไว้ในหลักสูตรเพราะหลักสูตรใช้เป็นหลักสำหรับจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีทิศทางตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554: 4) นอกจากสถานศึกษาจะมีการพัฒนาหลักสูตรแล้ว กระบวนการใช้หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกระบวนการดังกล่าว คือ การบริหารจัดการหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551: 35)

ดังนั้น สถานศึกษาสามารถนำแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาหลักสูตรที่สำคัญ 4 ประการของ ไทเลอร์ (Tyler, 1949) มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร คือ 1) มีความมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่โรงเรียนควรจะแสวงหา 2) มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่โรงเรียนควรจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) จัดประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไรจึงจะทำให้การการสอนมีประสิทธิภาพ และ 4) ประเมินประสิทธิผลของประสบการณ์ในการเรียนอย่างไรจึงจะตัดสินได้ว่าบรรลุถึงจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งนี้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) การกำหนดจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรควรกลั่นกรองเฉพาะจุดมุ่งหมายที่สำคัญและสอดคล้องกันที่จะนำไปใช้จริงโดยพิจารณาจากหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ หลักปรัชญาการศึกษา ตลอดจนปรัชญาทางสังคม 2) การเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนควรพิจารณาเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีโอกาสฝึกกิจกรรมและเรียนรู้ เนื้อหา กิจกรรมและประสบการณ์ต้องอยู่บนพื้นฐานของความพึงพอใจของผู้เรียน ปฏิบัติได้จริงและนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดในหลักสูตร และ 3) การประเมินผลควรพิจารณาการกำหนดจุดประสงค์ที่จะวัดและพฤติกรรมที่คาดหวัง นำไปสู่การวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้น จากนั้นสร้างเครื่องมือที่จะวัดพฤติกรรมเหล่านั้นและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและนำไปสู่การวัดและประเมินผลเพื่ออธิบายผลการเรียนรู้เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มและแนวโน้มเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษายุคใหม่จึงควรมีลักษณะในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายเกิดการบูรณาการสู่ห้องเรียนประดุจดังโลกกว้างทางการศึกษา (a classroom as wide as the world) (Jacobs, 2010: 97; วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2556: 3) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการอย่างเข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้มแข็งทางด้านวิชาการในการที่จะควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรอย่างสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมโดยการทบทวนพันธกิจและรูปแบบการศึกษาพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ในระดับสากล ซึ่งอาจกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของหลักสูตรสถานศึกษา นอกจากนั้นจะต้องพัฒนาครูผู้สอนให้มีความสนใจความเป็นนานาชาติ และส่งเสริมให้ครูได้ใช้ประโยชน์จากการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและการศึกษาอย่างหลากหลาย มีการบูรณาการเนื้อหาความเป็นสากลลงสู่ทุกพื้นที่ของหลักสูตร

2. สถานศึกษาเป็นรากฐานการสร้างชุมชนเข้มแข็งโดยการจัดการเรียนการสอนในสิ่งที่ปัญหาความต้องการของชุมชน ส่งผ่านองค์ความรู้และนำภูมิปัญญาที่มีอยู่ในชุมชนเข้ามาสู่การจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กสืบต่อและดำรงรักษาภูมิปัญญานั้นไว้ให้เข้มแข็งยั่งยืน

3. การสร้างเครือข่ายมาช่วยสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล หน่วยงานของรัฐและเอกชนที่จะมาช่วยสถานศึกษา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องของงบประมาณแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่มีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาอยู่ในชุมชน ซึ่งต้องใช้ระบบการดำเนินการแบบชนะชนะ (win-win) ที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน

ทั้งนี้ วิเวียน สเตวาร์ท เรียบเรียงโดย จาคอบส์ (Vivien Stewart by Jacobs, Heidi Hayes 2010: 98-102) กล่าวว่า “ผู้เรียนจะล้าหลังหากพวกเราไม่เปลี่ยนสภาพการศึกษาของพวกเราด้วยสภาพแวดล้อมแบบยุคสมัยใหม่ซึ่งเรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ให้เกิดขึ้นในจิตใจผู้เรียน” และฝากคำถามสำคัญสำหรับนักพัฒนาหลักสูตร 3 คำถามสำคัญ คือ 1) อะไรคือกุญแจสำคัญในสมัยนี้ที่พวกเราจำเป็นต้องให้ความสำคัญ 2) อะไรที่บุคลากรทางการศึกษาต้องรู้และสามารถทำได้ในศตวรรษที่ 21 และ 3) เราจะต้องเตรียมนักเรียนของเราอย่างไรจากการสรุปคำถามเชื่อมโยงไปสู่การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์กระบวนการที่คนใหม่ของการจัดการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมสำหรับยุคอนาคต แนวโน้มดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับ เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การศึกษาสิทธิประชากร ความปลอดภัยของประชากร และการศึกษา ซึ่งสรุปเป็น 5 global trends or world educational trends ดังนี้ 1) economic trends (เศรษฐกิจ) 2) trends in science and technology (วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) 3) demographic

trends (สถิติประชากร) 4) trends in security and citizenship (ความปลอดภัยและความเป็นพลเมืองโลก) และ 5) trends in education (การศึกษา) ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรจึงควรเน้นการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสังคมเป็นสำคัญ (the society-centered curriculum) (Ellis, 2004: 72) โดยมีโครงสร้างหลักของหลักสูตรที่มุ่งสำรวจและแก้ปัญหาสังคมการมองไปที่ปัญหาการดำรงชีวิต: ปัญหาชีวิต ปัญหาธุรกิจชุมชนและปัญหาโลกที่เป็นจริง ดังนั้นเนื้อหาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ผู้สอนสามารถนำสภาพสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกมีทั่วทุกหนทุกแห่งที่อยู่รอบตัวผู้เรียนมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้ ซึ่งควรมีสิ่งสนับสนุนสำหรับแบบจำลองหลักสูตรที่เน้นสังคมเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 1) real world: โลกแห่งความเป็นจริง 2) problem solving: การแก้ปัญหา 3) democracy: ความเป็นประชาธิปไตย และ 4) citizenship: ความเป็นพลเมือง

หลักสูตรที่เน้นสังคมเป็นสำคัญควรมีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมการจัดการศึกษา สำหรับความเป็นพลเมืองในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนรู้เน้นการแก้ปัญหาที่มีการนำเนื้อหา สารวิชา เป็นเครื่องมือในการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดวินัย ควรมีการวางแผนการเรียนการสอนเป็นกลุ่ม และมีการใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจัดการเรียนรู้โดยการทำโครงการ การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ ให้ผู้เรียนได้สร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง และมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เน้นกิจกรรมทางสังคม ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในชั้นเรียน อาจมีการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น และนำโลกแห่งความเป็นจริงสู่การจัดการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน มีการวัดและประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์ที่เป็นจริงการพัฒนาความเป็นพลเมืองและผู้นำการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ การที่สมาชิกในกลุ่มได้ร่วมกันสะท้อนความคิดเห็น และเน้นการเจริญเติบโตของสังคม

โรงเรียนและหลักสูตรต้องสัมพันธ์กัน ต้องมีความร่วมมือเป็นกุญแจสำคัญ โดยเฉพาะความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ บนโลกแห่งความเป็นจริง หลักสูตรที่ยึดสังคมเป็นศูนย์กลาง คือความสัมพันธ์ของโลกที่เป็นจริงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งการทำงานกลุ่มจะเป็นปัจจัยสำคัญไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

การพัฒนาหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาผลการวิจัยนำร่องการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (รุ่งนภา นุตรวงศ์ และคณะ, 2556: 9-10) พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา คือ การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนหลักสูตรไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังพบปัญหา ครูมีภาระงานอื่น ๆ มาก นอกเหนือจากการสอน ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้เขียนขอเสนอแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อลดปัญหาในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับสถานศึกษาและจากการศึกษาทฤษฎี การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (participative management) ที่มุ่งเน้นกระบวนการให้บุคลากรได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ วางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แกรทฮอร์น (Glatthorn, 2009) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษาที่เกิดการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาร่วมกันของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในระดับเขตพื้นที่เพื่อนำไปใช้เป็นหลักสูตรของทุกสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาหลักการและเหตุผลของหลักสูตร ก้าวแรกที่สำคัญของการพัฒนาหลักสูตร มีกระบวนการดำเนินการดังนี้

1.1 การคัดเลือกตัวแทนบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมาเป็นคณะกรรมการในการพัฒนาหลักสูตร

ในการคัดเลือกตัวแทนครูที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการยกร่างปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตร ซึ่งเป็นก้าวแรกในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร อาจใช้วิธีการต่อไปนี้วิธีใดวิธีหนึ่งในการคัดเลือก ประกอบด้วย 1) การอาสาสมัครเข้ามา (voluntary) 2) การหมุนเวียนเข้ามาเป็นคณะกรรมการ (rotation) 3) การคัดเลือกโดยการพิจารณาจากผลงานของบุคคลนั้นๆที่มีการสั่งสมมาตั้งแต่อดีตจนเป็นที่ประจักษ์ (evolvment) 4) การคัดเลือกโดยเพื่อนครูเป็นผู้คัดเลือก (peer selection) และ 5) การคัดเลือกโดยผู้บริหาร (administrative selection) ซึ่งการคัดเลือกตัวแทนในแต่ละวิธีมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับดุลยพินิจที่จะให้ความสำคัญในเรื่องใด

1.2 การพัฒนาปรัชญา หลักการ และเหตุผลของหลักสูตร

หลังจากได้ตัวแทนของคณะกรรมการในการพัฒนาหลักสูตรแล้ว คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ในการกำหนดปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1.2.1 ขั้นตอนการยกร่าง ดำเนินการโดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่และคณะกรรมการการศึกษาระดับเขตพื้นที่ต้องอนุมัติกระบวนการสำหรับการพัฒนาหลักสูตร ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ควรเป็นหนึ่งในคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดระบบและการดำเนินงานของคณะกรรมการในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเทคนิคที่อาจนำมาใช้เป็นแนวทางในการให้คณะกรรมการยกร่างปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรได้แก่

- 1) the dialogue technique เป็นเทคนิคที่คณะกรรมการในการพัฒนาหลักสูตร อาศัยการสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองต่างๆของคณะกรรมการ จนกระทั่งตกลงแล้วนำมาซึ่งที่ได้มาเขียนเป็นปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตร
- 2) the delphi technique เป็นเทคนิคในการเข้าถึงข้อสรุปร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนเขียนปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรแล้วส่งให้ประธานคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร จากนั้นประธานคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร คัดลอกข้อความที่สมาชิกแต่ละคนเขียนส่งต่อไปใช้กับสมาชิกทุกคนพิจารณาทบทวน และสมาชิกแต่ละคนจะส่งต่อไปให้บุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ได้ร่วมพิจารณา จากนั้นประธานคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนำข้อสรุปที่ได้มาจำแนกเป็นปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรที่มีผู้เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ และปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรที่ไม่มีผู้เห็นด้วย แล้วนำปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรที่มีผู้เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่กลับไปให้คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรพิจารณาและกลั่นกรองอีกครั้งจนได้ข้อสรุปร่วมกัน
- 3) the fishbowl technique เป็นเทคนิคในการเข้าถึงข้อสรุปร่วมกัน โดยการแบ่งคณะกรรมการออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ กลุ่มละ 6 – 8 คน เพื่อเขียนปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตร จากนั้นส่งตัวแทนกลุ่มละ 1 คนเข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรโดยเน้นในลักษณะเป็นวงกลมหันหน้าเข้าหากัน โดยที่สมาชิกที่เหลือนั่งฟังอยู่วงกลมรอบนอก โดยที่ตัวแทนแต่ละกลุ่มอภิปรายจนได้ข้อสรุปร่วมกัน
- 4) the telstar technique เป็นเทคนิคในการเข้าถึงข้อสรุปร่วมกัน โดยการแบ่งคณะกรรมการออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อเขียนปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรและคัดเลือกตัวแทนกลุ่มอีกกลุ่มละ 2 คน เข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรและคัดเลือกตัวแทนกลุ่มอีกกลุ่มละ 2 คนเป็นที่ปรึกษา โดยที่คณะกรรมการที่ปรึกษามีหน้าที่คอยให้การอภิปรายในเวลาใดก็ได้เมื่อเห็นว่าตัวแทนของตนเองมีปัญหาและการดำเนินการอภิปรายจะดำเนินการไปเรื่อย ๆ จนได้ข้อสรุปร่วมกัน และ
- 5) the nominal group technique เป็นเทคนิคในการเข้าถึงข้อสรุปร่วมกัน โดยการให้คณะกรรมการแต่ละคนเขียนปรัชญา จากนั้นไปอธิบายให้ประธานคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรได้รับฟัง โดยใช้เวลาประมาณ 20 – 30 นาที ต่อปรัชญา จากนั้นนำปรัชญาของหลักสูตรทั้งหมดเผยแพร่ให้คณะกรรมการได้ลงคะแนน และนำปรัชญาของหลักสูตรที่มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก ให้คณะกรรมการเลือกและแก้ไขอีกครั้งจนได้เพียงหนึ่งปรัชญาเพื่อนำมาใช้เป็นปรัชญาของหลักสูตร

1.2.2 ขั้นตอนการรับฟังความคิดเห็น เป็นขั้นตอนการดำเนินการหลังจากคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรดำเนินการยกร่างปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรเสร็จแล้ว เพื่อเผยแพร่ไปยังผู้บริหารโรงเรียนและครูในเขตพื้นที่ โดยมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่เป็นผู้ดูแลการดำเนินงานและใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนและครูในเขตพื้นที่ในการทบทวน เพิ่มเติม หรือแก้ไขร่างปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตร

1.2.3 ขั้นตอนการพัฒนาร่างปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรโดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่พร้อมด้วยคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ต้องนำข้อเสนอแนะที่ได้จากขั้นตอนการรับฟังความคิดเห็นมาพัฒนาร่างปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรอีกครั้งหนึ่ง

1.2.4 ขั้นตอนการอนุมัติใช้ปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรโดยการนำเสนอปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรต่อคณะกรรมการการศึกษาของเขตพื้นที่และผู้อำนวยการเขตพื้นที่พิจารณาเพื่ออนุมัติ ภายหลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว ดำเนินการส่งมอบให้แก่คณะกรรมการการพัฒนาขอบเขตเนื้อหาของหลักสูตรต่อไป

2. การพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรและเอกสารหลักสูตร อย่างก้าวที่สองของการพัฒนาหลักสูตร

หลังจากปรัชญา หลักการและเหตุผลของหลักสูตรได้รับการอนุมัติแล้ว อย่างก้าวต่อไปคือการพัฒนาขอบเขตและการเรียงลำดับเนื้อหาของหลักสูตร การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต และภาระงานตามสภาพจริงสำหรับโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวควรดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ โดยมีการดำเนินการต่อไปนี

2.1 คณะกรรมการพัฒนาเนื้อหาของหลักสูตร มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เลือกโดยและมาจากคณะกรรมการในการพัฒนาหลักสูตร 2) คณะกรรมการที่คัดเลือกมาต้องมาจากครูที่สอนในทุกระดับการศึกษา 3) สมาชิกทุกคนในคณะกรรมการต้องมีความเข้าใจและสามารถเขียนเนื้อหาต่าง ๆ ของหลักสูตรได้อย่างมีความหมาย 4) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานของคณะกรรมการ และมีหน้าที่จัดระบบและดำเนินการกำกับติดตามในการดำเนินงานของคณะกรรมการ 5) เวลาที่เหมาะสมสำหรับดำเนินงานตามภารกิจของคณะกรรมการคือหลังจากสิ้นปีการศึกษา และ 6) the dialogue technique และอนุกรมวิธานของการคิด (taxonomy of thinking) ควรนำมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจของคณะกรรมการ

2.2 ขั้นตอนหลังจากคณะกรรมการพัฒนาเนื้อหาของหลักสูตรดำเนินการเสร็จสิ้น ควรส่งเอกสารหลักสูตรไปให้กับคณะครู ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตพื้นที่เพื่อให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไข เพิ่มเติม หรือตัดทิ้งเกี่ยวกับเอกสารหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น และส่งกลับมายังคณะกรรมการภายใน 4 – 6 สัปดาห์ โดยกิจกรรมที่ควรเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผู้เกี่ยวข้องได้ศึกษาเอกสารหลักสูตร คือการจัดประชุมในโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อร่วมกันให้ข้อเสนอแนะโดยมีคณะกรรมการการพัฒนาเนื้อหาของหลักสูตรเข้าร่วมประชุมด้วยเพื่อชี้แจงให้เกิดความกระจ่างในประเด็นต่าง ๆ

2.3 หลังจากผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายได้ศึกษาเอกสารหลักสูตรและแสดงความคิดเห็นแล้ว นำข้อสรุปที่ได้จากทุกแห่งพร้อมเอกสารหลักสูตรส่งคืนต่อประธานคณะกรรมการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตร จากนั้นประธานคณะกรรมการเรียกคณะกรรมการมาประชุมเพื่อมาพิจารณา แก้ไข เพิ่มเติม หรือตัดทอนตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากฝ่ายต่าง ๆ

2.4 หลังจากดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงเอกสารหลักสูตรแล้ว ส่งมอบเอกสารหลักสูตรให้กับโรงเรียนในเขตพื้นที่ เพื่อนำไปใช้ในระดับโรงเรียน

แนวคิดว่านำหลักสูตรไปใช้

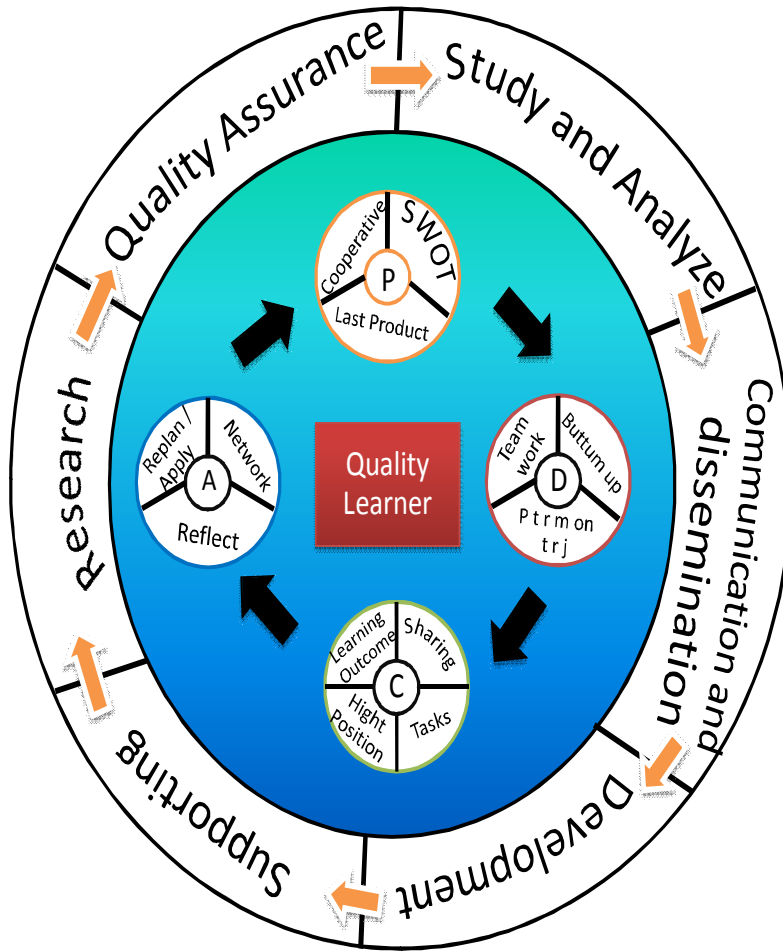
เมื่อสถานศึกษาพัฒนาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว สถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการนำหลักสูตรไปใช้การนำหลักสูตรไปใช้หมายถึง การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ครูได้มีพัฒนาการเรียนการสอน (Beauchamp, 1976: 164; สุมิตร คุณานุกร, 2518: 130) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ในอดีตที่ผ่านมาการนำหลักสูตรไปใช้ ครูผู้สอนมักจะสอนเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและครูผู้สอนแต่ละคนต่างตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรกับการสอนของตน แต่ในศตวรรษที่ 21 ครูไม่ใช่ผู้สอนเพียงอย่างเดียวแต่ต้องออกแบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองโดยตนเองเป็นโค้ช (coach) และผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) ดังนั้นสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (professional learning community) หรือ PLC เป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดในการสอนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้ให้นักการศึกษาได้ร่วมมือกันทำงาน แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี (Richard & Rebecca, 2010: 147; วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง, 2554) หรืออาจกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ คือ การรวมกลุ่มของผู้ประกอบวิชาชีพครู โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะเชิงวิชาชีพ และคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมมือร่วมใจ (collaborative learning) การเรียนรู้ประสบการณ์ในพื้นที่ (field) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (sharing learning) (มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ, 2556) ซึ่งจอห์น คอทเทอร์และเคเน็ล โคเอน (อ้างอิงใน Rebecca & Richard, 2011: 149-150) ได้นำเสนอวัฒนธรรมแบบใหม่ของโรงเรียนที่ปรับเปลี่ยนเป็นสภาพแวดล้อมชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสรุปได้ดังนี้ การสอนโดยไม่มีการเรียนรู้ไม่เรียกว่าการสอน แต่เป็นแค่การนำเสนอ เป้าหมายของโรงเรียนคือรับประกันว่านักเรียนทุกคนต้องได้เรียนรู้ครุมีพันธะหน้าที่ในการหาแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่ผู้ที่ตนทำงานให้ และสร้างวัฒนธรรมการร่วมมือทำงาน และระบบที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความเท่าเทียมโรงเรียนจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุด เมื่อทำงานภายใต้เป้าหมายและลำดับความสำคัญที่ชัดเจนและสื่อสารตรงกันและได้รับความช่วยเหลือเพื่อปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญนั้น และความพยายามของนักการศึกษาไม่ว่าโดยบุคคลหรือหมู่คณะ ส่งผลในเชิงบวกได้อย่างมากและอิทธิพลนี้เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อเรียนรู้ของนักเรียน

แนวคิดการประเมินหลักสูตร

การประเมินผลหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งทำให้ทราบถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของหลักสูตรโดยใช้กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อเท็จจริงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในขอบข่ายของผู้เรียน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน การปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ หรือยกเลิกหลักสูตร (Good, 1973: 209; Stuffelbeam, 1971: 128; มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ, 2556: 335) การประเมินหลักสูตรในปัจจุบันมีรูปแบบการประเมินเป็น 4 รูปแบบ (สุนีย์ ภูพันธ์, 2546: 293- 294) ได้แก่ 1) รูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model) เป็นรูปแบบการประเมินหลักสูตรที่พิจารณาจากจุดมุ่งหมายเป็นหลักว่าหลักสูตรมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาว่าผลที่ได้รับเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์ (Ralph W. Tyler) และแฮมมอนด์ (Robert L.Hammond) 2) รูปแบบการประเมินหลักสูตรที่ไม่ยึดเป้าหมาย (Goal Free Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่ผู้ประเมินประเมินเหตุการณ์ที่เกิดตามสภาพจริง มีความเป็นอิสระในการประเมินและไม่มีควมลำเอียง เช่น รูปแบบการประเมินหลักสูตรของสคริฟเวน (Michael Scriven) 3) รูปแบบการประเมินหลักสูตรที่ยึดเกณฑ์เป็นหลัก (Criterion Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่าของหลักสูตร โดยใช้เกณฑ์เป็นหลัก เช่น รูปแบบการประเมินหลักสูตรของสเตค (Robert E.Stake) และ 4) รูปแบบการประเมินหลักสูตรที่ช่วยในการตัดสินใจ (Decision - Making) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการทำงานอย่างมีระบบเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเสนอผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น รูปแบบการประเมินหลักสูตรของโพรวัส (Provus) สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ดอริสโกว์ (Dovist.cow) เป็นต้น

รูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม

การบริหารจัดการหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ควรมีการดำเนินการอย่างมีระบบและใช้ผู้มีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ เข้ามาร่วมดำเนินการในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา บนพื้นฐานของการมีเอกภาพเดียวกัน โดยมีคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการเรียนรู้ และมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายและการจัดการเรียนรู้แล้วสามารถนำผลการประเมินหลักสูตรมาใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตรเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของหลักสูตรสูงขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้บรรลุศักยภาพอันสูงสุดของผู้เรียนแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอตัวอย่างรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรที่ประสบความสำเร็จโดยใช้การบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม ซึ่งได้มาจากการถอดบทเรียนการวิเคราะห์หลักการและแนวคิด ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2556) ดังรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม

คำอธิบายประกอบรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม

- เป้าหมายสูงสุดของการบริหารจัดการหลักสูตร คือ คุณภาพผู้เรียน (quality learner)
- รูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้
 1. ศึกษาและวิเคราะห์ (study and analyze)
 2. การติดต่อสื่อสารและการขยายผล (communication and dissemination)
 3. การพัฒนาบุคลากรและผู้เรียน (staff and learners development)
 4. ระบบสนับสนุน (supporting)
 5. วิจัยและพัฒนา (research and development)
 6. ดำเนินการตามมาตรฐานของการประกันคุณภาพ (quality assurance)

ทั้งนี้ภายในการบริหารจัดการหลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการบริหารจัดการหลักสูตรที่เน้นคุณภาพผู้เรียน โดยใช้กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ W. Edwards Deming ซึ่งเรียกว่า “วงจรเดมมิง” หรือ “PDCA Model” ประกอบด้วย

P: Plan = วางแผน – มีส่วนร่วมพิจารณาและวางแผนการดำเนินงานร่วมกับทีมงาน (cooperative) โดยพิจารณาจากผลงานล่าสุด (last product) หาจุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT)

D: Do = ปฏิบัติตามแผน – ดำเนินงานเป็นทีม (team work) จากบุคคลากรเข้าสู่ทีมบริหาร (bottom up) และคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (put the right man on the right job)

C: Check = ตรวจสอบ/ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์ - ประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (sharing) กับคณาจารย์ ทีมบริหาร พิจารณาจากภาระงานที่มอบหมาย (task) พิจารณาผลงานที่สูงขึ้น (high position) สำหรับคณาจารย์ และผลผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ (learning outcome)

A: Action = ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผล - ให้ผลสะท้อนกลับเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานร่วมกัน (reflect) หากพบว่าผลการดำเนินงานโดยังไม่น่าพอใจวางแผนร่วมกันอีกครั้ง (re-plan) หากพบว่าดีแล้วนำไปใช้ได้อย่างภาคภูมิใจ (apply) และสร้างเครือข่ายการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง (net work)

บทสรุป

การบริหารจัดการหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นการบริหารจัดการหลักสูตรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและขับเคลื่อนการจัดการศึกษาโดยเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพผู้เรียนโดยใช้กระบวนการตามวงจรเดมมิ่ง ซึ่งเริ่มจากการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการประเมิน และการปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผล โดยในแต่ละขั้นตอนดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ (study and analyze) การติดต่อสื่อสารและการขยายผล (communication and dissemination) การพัฒนาบุคลากรและผู้เรียน (staff and learners development) ระบบสนับสนุน (supporting) วิจัยและพัฒนา (research and development) และการดำเนินการตามมาตรฐานของการประกันคุณภาพ (quality assurance)

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการศึกษานานาชาติว่าด้วยการศึกษาในศตวรรษที่ 21. (2541). รายงานเสนอต่อยูเนสโก: การเรียนรู้ชุมชนที่พึงปรารถนา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ปรณัฐ กิจรุ่งเรือง. (2553). การพัฒนารูปแบบการสอนโดยใช้กรณีศึกษาทางศาสตร์การเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมความสามารถด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาวิชาชีพครู. คุชชินีพนธ์ปริญาปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ. (2556). เอกสารประกอบการสอน: การบริหารจัดการหลักสูตร. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รุ่งนภา นุตรวงศ์ และคณะ. (2556). การวิจัยนำร่องการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2556 จาก <http://academic.obec.go.th/web/doc/d/158>
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์ แปล. (2554). ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: อาร์แอนด์ปรินท์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนา. (2556). จากหลักสูตรแกนกลางสู่หลักสูตรสถานศึกษา: กระบวนทัศน์ใหม่การพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: อาร์แอนด์ปรินท์.
- สุนีย์ ภูพันธ์. (2546). แนวคิดพื้นฐานการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมิตร คณานุกร. (2518). หลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). แนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- Beauchamp, G.A. (1976). *A Curriculum Theory*. (3rd ed). Wilmette, Illnois: Tie KaygPrass.
- Ellis, A.K. (2004). *Exemplars of Curriculum Theory*. Seattle: Eye on Education.
- Glatthorn, A.A., Boschee, F.A. & Whitehead, B.M. (2009). *Curriculum Leadership: Strategies for Development and Implementation*. Los Angeles, CA: SAGE
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw Hill Book.

- Jacobs, H.H. (2010). **Curriculum 21: Essential Education for a Changing World**. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Ralph W.T. (1949). **Basic Principles of Curriculum and Instruction**. Chicago: The university of Chicago press.
- Richard & Rebecca, D. (2010). The role of professional learning communities in advancing 21st century skills. in Bellanca, J.A., Brandt, R.S., **21st century skills: rethinking how students learn**. Bloomington, Indiana: Solution Tree Press.
- Stuffelbeam, D.L. et al. (1971). **Education Evaluation and Decision Making**. Itasca, Illinois: Peacock Publisher.