

บทที่ 10

ความเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร

ผู้นำหลักสูตรทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะดูได้จากความสามารถของเขาในการทำให้หลักสูตรมีความกระชับชัด และมีความเป็นไปได้โดยไม่หวั่นไหวต่อผลกระทบภายนอก ลักษณะผู้นำ เช่นนี้หาได้ยากในหมู่ผู้บริหารระดับกลาง ไม่เฉพาะในด้านการศึกษาเท่านั้น ในด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมก็เช่นเดียวกัน ผู้นำเป็นจำนวนมากเกรงที่จะทำตามหลักการที่คนมีความเชื่อ เพราะเกรงว่าจะถูกตำหนิหรือสูญเสียสถานะเมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีความคิดเป็นของตนเอง และมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นดังกล่าว

Mackenzie และ Corey ได้พุดถึงการเป็นผู้นำไว้ 4 แบบด้วยกัน คือ โดยการใช้อำนาจ โดยการต่อรอง โดยการให้ และโดยการกำหนดการยอมรับจุดมุ่งหมายและวิธีการร่วมกัน ซึ่งใน 4 แบบนี้ เขาเลือกแบบสุดท้าย

Douglas McGregor ได้พุดถึงทฤษฎีการเป็นผู้นำไว้ 2 ทฤษฎีคือ Theory X และ Theory Y ผู้นำหลักสูตรที่ใช้ Theory X ในการบริหารงาน มีหลักการที่ว่า พวกรู้ไม่ชอบงานที่ทำและไม่มีความรับผิดชอบ ดังนั้นเขาจึงต้องถูกควบคุมและชี้แนะตลอดเวลา ส่วนผู้นำที่ใช้ Theory Y เชื่อว่าครุภูมาน้ำที่และสามารถควบคุมตัวเองได้ มีความรับผิดชอบ Theory Y นี้รวมถึงการยอมรับปรัชญาการทำงานที่โปรด়ใสและชัดเจน เป็นการพัฒนาระยะยา มีความไว้วางใจในரากฐานของความเชื่อถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมมือในการตัดสินใจร่วมกัน นอกจากทฤษฎีเหล่านี้แล้ว ยังมีอีก 3 ทฤษฎีที่ผู้บริหารหลักสูตรใช้ในการเป็นผู้นำหลักสูตร ได้แก่ The Traits Theory, The Group Theory และ The Situational Theory ซึ่งทฤษฎีทั้ง 3 นี้ เป็นคำอุบอย่างกว้าง ๆ ของคำตามที่ว่า “อะไรทำให้ผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพ”

The Traits Theory กล่าวถึงลักษณะนิสัยต่าง ๆ ของผู้นำด้านหลักสูตร ดังนี้

- เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น
- ความรื่นเริงกระตือรือร้น

- ความสามารถเข้ากับกลุ่มได้ดีไม่มีความรู้สึกแตกต่าง
- ชอบช่วยเหลือผู้อื่น
- ควบคุมอารมณ์ได้ดี
- ฉลาด
- สนใจและมีความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ

ลักษณะนิสัยเหล่านี้ยังไม่มีการศึกษาใดชี้ขึ้นว่า ลักษณะใดเป็นที่น่าพอใจ

ที่สุด

รวมทั้งลักษณะนิสัยใดเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการบริหาร

The Group Theory ทฤษฎีนี้ไม่สนใจลักษณะนิสัยของผู้นำว่าจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงาน แต่เป็นความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยมีความร่วมมือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำไม่ใช่เป็นผู้มีอำนาจอยู่เหนือกลุ่ม

The Situational Theory ทฤษฎีนี้ ผู้นำด้านหลักสูตรได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำเฉพาะกิจ การทำงานที่จะกระทำการโดยการขยับจากโรงเรียนหนึ่งไปอีกโรงเรียนหนึ่ง และภายในโรงเรียนก็จะขยับระหว่างกลุ่ม ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำจำเป็นต้องมี task performance และมุ่งยั่งพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ยังต้องมีความเกี่ยวข้องกับระดับบุคลิภาวะทั้งของสมาชิกในกลุ่มและตัวผู้นำเอง ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีระดับบุคลิภาวะต่ำ ผู้นำจำเป็นต้องเพิ่มนบทบาทของตนเองขึ้น เช่น หากได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องเองไม่คุ้นเคย ผู้นำกลุ่มจำเป็นต้องให้การสนับสนุนสมาชิกในกลุ่มอย่างเต็มที่ เป็นต้น

ทฤษฎีที่ 3 นี้แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องกัน แก่ภูมิหลังที่มีประสิทธิภาพของผู้นำหลักสูตร แต่ไม่มีข้อหนึ่งข้อใดอธิบายว่า ผู้นำหลักสูตรคืออะไร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการเป็นผู้นำหลักสูตร

คุณภาพของผู้นำหลักสูตรมีระดับที่แตกต่างกัน ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพนั้นได้แก่

1. ความเข้าใจและความคิดเห็นที่แตกต่างกันต่อผู้นำหลักสูตรมีช่องว่างมากmany เช่น เราไม่เข้าใจว่าบทบาทที่แท้จริงของครูใหญ่ที่มีต่อวัสดุการสอนระหว่าง

โรงเรียนประถมและโรงเรียนมัธยมมีความแตกต่างกันอย่างไร สูนย์กลางการปรับปรุงหลักสูตรควรจะเป็นตรงอยู่กับแต่ละโรงเรียนหรือไม่ เมื่อขึ้นมาความเข้าใจและความคิดเห็นแตกต่างกันเช่นนี้ ครูใหญ่และผู้ช่วยจึงต้องพยายามช่วยกันสร้างอำนาจ เสถียรภาพ และความรู้ความสามารถ ซึ่งก็จะมีคำตามมาอีกว่า “เราจะสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นผู้นำทีมและโครงการต่าง ๆ ในแต่ละโรงเรียน” นอกจากนั้น ยังมีความไม่เข้าใจกันเกี่ยวกับคำว่า ประชาธิปไตยของผู้นำหลักสูตร ซึ่งไม่ใช่แต่ครูเท่านั้น แม้ตัวผู้นำเองก็ยังไม่ชัดเจนนัก กับลักษณะของผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย

2. คำนิยามและความคาดหวังต่อบทบาทของผู้นำหลักสูตร มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากมายต่อบทบาทของผู้นำหลักสูตร เนื่องจากความไม่กระจำชัดในบทบาทของผู้นำแม่ในหมู่ของผู้นำเอง ดังนั้นในบางโรงเรียนผู้นำจึงทำหน้าที่เสมือนศึกษานิเทศก์ (Superintendent) ซึ่งคุ้มครองบัญชาและมีส่วนในการตัดสินใจระหว่างการเป็นผู้นำแบบ nomothetic หรือ idiographic

3. ลักษณะเฉพาะของผู้นำ แต่ละผู้นำจะมีลักษณะที่เป็นแบบอย่างของตนเอง และเป็นการยกที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะประจำตัวนั้น John Hemphill แห่งมหาวิทยาลัย Ohio ได้แบ่งลักษณะประจำตัวผู้นำไว้ 2 แบบ คือ Task-Oriented และ Human-Relation Oriented โดยวิเคราะห์จากลักษณะการทำงานของครูใหญ่ บางคนทำตัวเสมือนหนึ่งเป็นเพียงเลขานุการบริหารแต่ตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการตัดสินใจ หรือบางคนทำตัวเป็นบิดาและเป็นผู้รู้ดีที่สุด บ้างก็เป็นประชาธิปไตย แต่ไม่รับฟังความคิดเห็นของใครเลย การตัดสินใจเป็นของเขาเพียงผู้เดียว ครูใหญ่บางคนมีลักษณะคุกคาม ไม่พอใจในตัวบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากเขา บางคนดีเด่นดูแต่ไม่ทำ

4. พฤติกรรมของผู้นำและการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำหลักสูตรย่อมเป็นที่จับตามองจากเหล่าครู John Hemphill กล่าวไว้ว่า “พฤติกรรมของผู้นำว่า ความมั่น้ำใจต่อผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เป็นการย้ำว่า ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ประสานงาน ควรเป็นคนมีเมตตาให้มากขึ้น มากเกินกว่าจะคิดเพียงว่า จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปเพียงอย่างเดียว ครูของก็คาดหวังว่า ผู้นำจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี

ความคิดริเริ่ม และครูยังต้องการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกรา โดยมีความคิดว่า การร่วมคิดและตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่มีผลลัพธ์ดีกว่าตัดสินใจเพียงผู้เดียว ครูต้องการการเคารพซึ่งกันและกัน ต้องการความปรารถนาดีและศรัทธาที่มีต่อผู้อื่น ตระหนักถึงเกียรติศักดิ์คุณงามความดีและคุณค่าของผู้อื่น ผู้นำที่ดีในสายตาของพวกรู้ยังรวมถึง ผู้นำที่เข้าใจและรับฟัง คุ้มครองสุขและปฎิบัติต่อผู้อื่นโดยเท่าเทียมกัน ผู้นำต้องแสดงความคิดเห็นซึ่งผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ กระตุ้นให้มีการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ วิจารณ์งานต่าง ๆ ด้วยเหตุผล รักษามาตรฐานการทำงาน เน้นความสำคัญในเรื่องของเวลาที่กำหนด และแสดงความเชื่อมั่นว่า ครูกำลังทำงานเต็มศักยภาพของเขาระบบ

ความยุ่งยากซึ่งปรากฏในผู้นำ

ความยุ่งยากหลายอย่างที่ผู้นำเผชิญ คือลักษณะของผู้คนที่อยู่รอบ ๆ ตัว แต่ความยุ่งยากบางอย่างก็มาจากการตัวผู้นำหรือผู้บริหารเอง ความยุ่งยากในตัวผู้นำอยู่ในคำตาม 3 ข้อ คือ 1) เราสามารถทำตัวให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้อื่น และยังคงทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เพียงใด 2) เราควรกล่าวความลับเหลวเพียงใด 3) เราควรกล่าวความสำเร็จเพียงใด ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาความขัดแย้งภายในที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการที่จะทำงานให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น แต่ในฐานะผู้นำ เขาไม่ควรจะเป็นเพียงที่ชอบพอและรักใคร่ของผู้อื่นเท่านั้น เขายังต้องการความสำเร็จจากการงานด้วยผลที่ตามมาก็คือ การกล่าวความลับเหลว แต่ในขณะเดียวกันก็มักจะเกรงกลัวความสำเร็จ เพราะทำให้รู้สึกผิดหวังว่าได้ก้าวข้ามผู้อื่นและได้ทิ้งผู้อื่นไว้เบื้องหลัง

ผู้นำด้านการพัฒนาหลักสูตร ต้องการความเฉลี่ยวฉลาดมากกว่าที่ครูคนอื่น ๆ มีตามปกติ ปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็เนื่องมาจากการความผิดพลาดที่ไร้เหตุผลที่เขาได้กระทำการตามสามัญสำนึกธรรมชาติ ๆ ซึ่งไม่ควรถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กรหรือหน่วยงาน

อำนาจที่มีกับความรับผิดชอบ

ในหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหาร บางครั้งอาจจะกล่าวถึง การบริหารกับอำนาจหน้าที่ แต่หนังสือที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนมักจะพูดถึงผู้นำและความรับผิดชอบของเข้า ในแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน ศึกษานิเทศก์ของโรงเรียน และครุที่ได้รับมอบหมายจากศึกษานิเทศก์มีอำนาจหน้าที่ มีอยู่บ่อยๆ ที่ศึกษานิเทศก์ไม่มอบอำนาจให้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่สอน แต่กลับมอบให้กับผู้จัดการ ในการณีนี้ งานด้านธุรกิจของโรงเรียนดูจะมีความสำคัญมากกว่าหลักสูตร

ความรับผิดชอบที่ปราศจากอำนาจมักไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ความรับผิดชอบต่อการทำงานด้านหลักสูตรพร้อมกับอำนาจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านหลักสูตรจะทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่า ทำให้เกิดความร่วมมือและทำให้งานด้านพัฒนาหลักสูตรมีประสิทธิภาพ บุคคลแต่ละคน เช่น ผู้อำนวยการ ครูใหญ่ หัวหน้าหมวด ผู้ประสานงานและครุ และคณะกรรมการหลักสูตรควรมีอำนาจในการวางแผนหลักสูตร เพื่อปรับปรุงโครงการการสอนต่างๆ ขอบเขตและธรรมชาติของความรับผิดชอบ และอำนาจที่ตามมาด้วยกันนี้ ควรให้บุคคลที่ทำหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนเข้าใจให้ชัดเจน อาจมีความขัดแย้งในระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเกิดขึ้น ซึ่งผู้นำควรล่วงรู้หรือคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และหาทางแก้ปัญหาเสียก่อนให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

ทัศนคติและความสามารถของผู้นำหลักสูตร

จากการพิจารณาสภาพของคนในโรงเรียน ผู้นำหลักสูตรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานหรือครุในโรงเรียนเป็น 3 ประเภท คือ

พวกร่าง อาจจัดอยู่ในประเภท “ในฝัน” หรือ “utopian” บุคคลกลุ่มนี้เป็นคนดีโดยธรรมชาติและทราบดีถึงความเป็นตัวของตัวเอง แต่ถ้าโครงสร้างและคุณค่าของสถานการณ์ของงานแต่ละบุคคลเป็นอุปสรรคต่อความพยาบาลที่เขาจะบรรลุสู่ความสำเร็จความเป็นตัวของตัวเอง เขายังเข้าร่วมกับบุคคลอื่นๆ ที่จะต่อต้านอำนาจนั้นๆ วิธีการแก้ไขคือ การปรับโครงสร้างใหม่หรือไม่ก็แก้ไขสถานการณ์หรือระบบใหม่

พวกที่สอง ได้แก่ ประเภทที่เรียกว่า “ปัจเจกนิยม” หรือ “Individualistic” ทัศนคติของผู้นำที่มองบุคคลที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้คือ ไม่ดีและไม่เลว แต่พวกเขาอาจมีความต้องการเฉพาะที่ต้องการ

พวกที่ 3 อาจเรียกว่า มีศีลธรรม-วัฒนธรรม หรือ Moral-ethical โดยมีความคิดที่ว่าคนนั้นเลว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความรู้สึกที่ว่าคนนั้นยึดอาตโนมเป็นศูนย์กลาง หรือมุ่งแต่ตนเอง พวกเขาต้องการการชี้แนะให้เป็นคนที่สร้างสรรค์ ให้ความร่วมมือ และมีพุทธิกรรมที่ไม่เห็นแก่ตัว ดังนั้น ปัญหาจึงมักเกิดกับบุคคลก่อน แล้วลูกค้าไปถึงหน่วยงาน หน้าที่หลักของผู้นำก็คือ การจัดการปัญหานิเทศ การหันเพวกษาให้หันมาสู่ความดีก็จะช่วยให้หน่วยงานดีขึ้น และหน่วยงานก็จะดีเพราะคุณภาพของคนในหน่วยงานนั้น ๆ

ทัศนคติพื้นฐานที่ผู้นำหลักสูตรมีต่อผู้ร่วมงานและต่อพวกเขาเอง จะมีผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ดังนั้น ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับทัศนคติ และตามมาด้วยความตระหนักในความสามารถของพวกษาเหล่านั้น

ความสามารถเฉพาะที่ผู้นำหลักสูตรจำเป็นต้องมีจะรวมถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2. ยึดติดต่อหลักการพัฒนาการและความเริญก้าวหน้าของมนุษย์
3. ต้องรู้ว่า เมื่อไร ที่ไหน และภายใต้เงื่อนไขใดที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร
4. ใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม
5. สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว
6. พัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้อื่น ได้
7. มีแผนการใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาบุคลากรและส่งข้อมูลความสะควรต่าง ๆ
8. รู้จักการแก้ปัญหาทางด้านการศึกษา
9. มองตนเองเช่นเดียวกับที่ผู้อื่นมอง

ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาหลักสูตร

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนรวมหรือกลุ่มของการดำเนินการที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ การที่ผู้นำหลักสูตรคิดถึงสิ่งที่เขาควรทำเพื่อที่จะปรับปรุงหลักสูตรในช่วงเวลาหนึ่งปีนั้น แสดงว่า เขากำลังหา_yuthsastarr_การดำเนินการ ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เขาเลือกมาเน้นจะต้องเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

ยุทธศาสตร์ที่เข้ามาในความคิดของผู้นำเป็นสิ่งแรก คือ แผนการที่วางแผนไว้อย่างรัดกุมของหน่วยงานกลางของระบบโรงเรียน (ซึ่งได้แก่ แผนของกรม หรือสำนักงานการประ同胞ศึกษา หรือเทศบาล) เป็นแผนที่วางแผนไว้ครอบคลุมระบบโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งผู้นำหลักสูตรระดับต่าง ๆ จะต้องนำไปปรับปรุงและดำเนินการต่อ ยุทธศาสตร์ที่หนึ่งเรียกว่า “แผนแม่บท” (Master planning)

ยุทธศาสตร์ที่สอง เป็นการเห็นมุมมองจากแผนใหญ่หรือแผนแม่บทจากส่วนกลางมาสู่แผนในระบบโรงเรียนในท้องถิ่น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ระดับนี้มักจะเป็นอาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ของแต่ละโรงเรียนหรือหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่นหรือเขตการศึกษา เมื่อได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้อย่างดีแล้ว จะต้องมีผู้ประสานงานจากส่วนกลางมาประสานงานกับโรงเรียนต่าง ๆ ในกลุ่ม ให้นำยุทธศาสตร์นั้นไปใช้จุดประสงค์เพื่อป้องกันมิให้แต่ละโรงเรียนดำเนินการผิดแยกไปจากแนวทางหลักของกลุ่มโรงเรียน ยุทธศาสตร์ที่สองนี้เรียกว่า “แผนที่ท้องถิ่นมีส่วนร่วม” (Coordinated local planning)

ยุทธศาสตร์ที่สาม ผู้นำหลักสูตรหลายคนมักจะขอบยุทธศาสตร์ที่สามนี้คือ การให้ความรู้แก่บุคลากร ในรูปแบบของการให้การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ทั้งนี้ เนื่องมาจากความเชื่อที่ว่าการปรับปรุงหลักสูตรจะไม่เกิดขึ้นได้ หากไม่มีการเสริมสร้างความเข้าใจทักษะ และทัศนคติของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน ยุทธศาสตร์นี้จึงเน้นที่การให้การศึกษาเพิ่มเติม (reeducation) แก่บุคลากร ยุทธศาสตร์ที่สามนี้จึงเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร” (Inservice education and staff development)

ยุทธศาสตร์ที่สี่ มาจากพื้นฐานความคิดที่ว่า หลักสูตรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับครูและนักเรียน ดังนั้น การปรับปรุงการตัดสินใจของครูวันต่อวันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้นำหลักสูตรที่เน้นยุทธศาสตร์ข้อนี้จึงให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาโครงการนิเทศ” (Supervision program development) ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญในการตัดสินใจในห้องเรียน และเชื่อว่าจะเป็นการปรับปรุงหลักสูตรที่แท้จริง

ผู้บริหารการศึกษาและอาจารย์ใหญ่เป็นจำนวนมากเชื่อว่า หลักสูตรจะปรับปรุงได้ก็ต่อเมื่อสภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเอื้อให้มีการปรับปรุงได้ ดังนั้น ผู้นำหลักสูตรจึงเน้นถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการจัดโครงสร้างในโรงเรียน ยุทธศาสตร์ที่ห้าจึงเกี่ยวข้องกับ “การปรับโครงสร้างของโรงเรียน” (School reorganization)

ผู้นำในระดับประณีตศึกษาและมัธยมศึกษายังคงยึดถือแนวทางสำคัญในการปรับปรุงหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนโดยใช้การทำการทดลองและการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ในจำนวนยุทธศาสตร์ทั้งหมด แนวทางนี้จะอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มากที่สุด ยุทธศาสตร์ที่หกนี้จึงเกี่ยวข้องกับ “การทำทดลอง และวิจัยทางการศึกษา” (Educational experimentation and research)

ผู้นำอาจจะคิดถึงวิธีการอื่น ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร แต่วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ก็ไม่ได้มีความแตกต่างจากที่กล่าวไว้ข้างต้นมากนัก ดังนั้น ผู้นำหลักสูตรจึงควรได้ศึกษารายละเอียดของยุทธศาสตร์แต่ละประเภทอย่างละเอียด

ยุทธศาสตร์ที่ 1: แผนแม่บท

การวางแผนแม่บทที่จะใช้กับโรงเรียนทั้งหมดนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวโน้มฯ และเกณฑ์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร เท่าที่ผ่านมา การวางแผนแม่บทนี้จะดำเนินการโดยหน่วยงานกลางทางการศึกษา ในปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะได้มีความพยายามที่จะกระจายความรับผิดชอบในด้านการปรับปรุงหลักสูตรไปสู่แต่ละโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น แต่หน่วยงานกลางก็ยังคงทำหน้าที่ที่สำคัญในการเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้นำและชักนำการกระทำที่สำคัญ ๆ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

การวางแผนแม่บทที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มักเนื่องมาจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ ดังนั้น การวางแผนแม่บทจึงต้องเน้นที่ระบบ การเรียงลำดับขั้นตอนความต่อเนื่องของโครงการที่สำคัญ ๆ และโอกาสที่จะนำกระบวนการนำระบบมาใช้

สิ่งที่หน่วยงานกลางมักจะนำมาปฏิบัติ กิจกรรมที่หน่วยงานกลางมักจะปฏิบัติกันในการวางแผนแม่บท ได้แก่ การจัดประชุมใหญ่ การออกแบบค่าสั่ง การร่างนโยบาย การจัดทำโครงการศึกษาวิจัย การจัดเตรียมแนวทางการเรียนรายวิชาและการสอน การพิจารณาและประกาศจุดมุ่งหมายของระบบโรงเรียน และจุดประสงค์ทั่วไป การจัดทำเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และอุปกรณ์การสอน หน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น นั้นอาจจะทำได้ดังนี้

- การจัดประชุมใหญ่ควรจัดให้บ่อยครั้ง เช่น เดือนละครั้ง แม้ว่าบางครั้งอาจจะดูไม่คุ้มค่า แต่อย่างน้อยก็ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับระบบการศึกษาและขั้นตอนต่าง ๆ ใน การปรับปรุง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสพบปะกัน
- ออกแบบค่าสั่งหรือทำบันทึกช่วยจำเมื่อเรื่องราวหรือปัญหาต่าง ๆ ได้มีการอภิปรายและได้ข้อบุญติดแล้ว
- กำหนดนโยบาย ที่จะบอกถึงแนวดำเนินการการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรในระบบโรงเรียนทั้งหมด
- จัดโครงการศึกษาและวิจัยหลัก ๆ โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน รวมถึงการทำสัญญาติดต่อที่ปรึกษาต่าง ๆ หน่วยงานของรัฐ มหาวิทยาลัย และมูลนิธิต่าง ๆ
- จัดเตรียมแนวทางการเรียนรายวิชาและการสอนซึ่งมักจะเป็นหน้าที่ในการรับผิดชอบของส่วนกลาง และนำเสนอผู้มีความสามารถพิเศษจากแต่ละโรงเรียนในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย
- จัดพิมพ์หนังสือ แผ่นพับต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ใช้ในกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาบุคลากร

การวางแผนจากส่วนกลางจะดีที่สุด เมื่อโครงการต่าง ๆ ที่ทำนั้นไม่ได้เป็นของโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ กิจกรรมบางอย่างอาจดำเนินการได้โดยใช้บุคคลเพียงคนเดียว เช่น ศึกษานิเทศก์อาจจะถูกแต่งตั้นการให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือด้านการสอน บางอย่างอาจดำเนินการโดยบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคคลกรทั้งหมดในโรงเรียน งานต่าง ๆ เหล่านี้จะประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยสิ่งที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประสานงาน (coordination) 2) การทำให้เป็นแบบเดียวกับที่พึงประสงนา (desirable-uniformity) และ 3) การประหยัดทั้งเวลาและความพยายาม (economy of time and effort) ในกรณีของการประสานงานนั้นคงไม่เป็นปัญหา แต่ “การทำให้เป็นแบบเดียวกับที่พึงประสงนา” นั้น หมายความว่า การทำให้เป็นแบบเดียว กันบางอย่างในระบบโรงเรียนเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงนา ดังนั้น ครุภักดีตามที่พยายามจะทำให้สิ่งใดเป็นแบบเดียวกันนั้น จะต้องพิจารณาว่า มันจำเป็นจริง ๆ หรือไม่ ส่วน “การประหยัดเวลาและความพยายาม” หมายถึง ความสำคัญที่จะให้หน่วยงานทำงานเฉพาะอย่างหนึ่ง โดยที่ไม่จำเป็นต้องให้หน่วยงานอื่นทำงานช้าซ้อนกัน “ความพยายาม” ที่ช้าซ้อนกันจะเป็นจุดอ่อนที่สำคัญอันหนึ่งของหน่วยงาน และจำเป็นที่จะต้องถอนหากให้หมดไปจากระบบโรงเรียน สิ่งนี้มันเกิดขึ้นนานนับปี โดยมิได้มีการวิเคราะห์บทบาทหรือได้รับการเห็นชอบโดย

ดังนั้น เราจึงต้องยอมรับว่า ในกระบวนการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมบางอย่าง หน่วยงานกลางจึงต้องดำเนินการต่อไป เนื่องจากมีผู้นำที่ดีที่สุดและมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่พร้อมกว่า การวางแผนแบบทั่วไปสามารถทำให้เกิดผลได้โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น

1. แต่งตั้งให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจสำหรับกิจกรรมบางอย่างที่จัดเป็นระบบแล้ว
2. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานกลางที่จะเป็นผู้ชี้นำการทำกิจกรรม
3. ทำงานอย่างใกล้ชิดกับคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือประชาชนกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. จัดตั้งกรรมการเฉพาะกิจให้รับผิดชอบงานเฉพาะบางประเภทที่จัดเป็นระบบแล้ว

ปัญหาและอุปสรรค ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนแม่บทเกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะทำที่ไหนและใครเป็นผู้ทำก็ตาม ประการแรกก็คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ การตัดสินใจทั้งผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ และคนทั่วไปมีจำนวนไม่เพียงพอ ประการที่สอง หน่วยงานกลางมักจะเน้นที่เอกสารมากเกินไป ประการที่สาม ความพยายามที่จะนำระบบการเปรียบเทียบมาใช้กับครูและนักเรียน ประการที่สี่คือ การใช้ระบบคำสั่งที่มีลักษณะเป็นคำสั่งทางทหารมากเกินไป ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้สามารถทำให้ลดน้อยลงได้ทางทฤษฎี คือ นำผู้ที่วางแผนและผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามนั้นมาทำงานด้วยกัน ในแต่ละโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัตินั้น ทำได้ค่อนข้างยาก เพราะต่างก็เชื่อกันว่า การปรับปรุงหลักสูตรนั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้นำในระดับสูงเท่านั้น การมองกระบวนการพัฒนาหลักสูตรในแนวจำกัดหรือแคบนี้ ในระยะยาวอาจนำไปสู่การทำหลักสูตรที่หมดความหมาย และอาจก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในกลุ่มครูที่มีความเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการวางแผนนั้นน่าจะทำได้และจะเกิดผลมากกว่า

ยุทธศาสตร์ที่ 2: แผนที่ห้องเรียนมีส่วนร่วม

การปรับปรุงหลักสูตรที่ดีที่สุดซึ่งเกิดขึ้นในที่ใด ๆ ก็ตามจะบังเกิดผลในห้องเรียนของแต่ละโรงเรียน ที่ซึ่งครูและนักเรียนอยู่ด้วยกันเป็นเวลาห้าถึงหกชั่วโมงในแต่ละวัน ในห้องเรียนนี้ เราสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างเด็กด้วยกัน และในห้องเรียนนี้ที่ครูผู้สอนจะมีอิสระในการพัฒนาใช้ความคิดส่วนตัวของเขาและนำเสนอประสบการณ์ของเขามาใช้ได้อย่างเต็มที่ ห้องเรียนนี้จึงเป็น “การตัดซ่องว่าง” ของกำแพงการศึกษาอย่างแท้จริง

ในโรงเรียนแต่ละโรง ครูที่สอนนักเรียนที่มีลักษณะพื้นฐานคล้ายคลึงกัน หรือครูที่มีปัญหาทางด้านการศึกษาใกล้เคียงกันสามารถพนับปะพูดคุยกันได่ง่าย ไม่ว่าจะเป็นการประชุมครู หรือการประชุมกลุ่มข้อมูล หรือประชุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ครูเหล่านี้สามารถถูกเดินทางไปยังปัญหา และเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ และพยายามหารือแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยกันด้วยวิธีการใหม่ ๆ ปัญหาต่าง ๆ ที่นำเสนอพิจารณาในมักจะเป็นปัญหาจริงที่เกิดขึ้นกับครูเอง ปัญหาเหล่านี้อาจเป็นปัญหาทางด้านวินัย ปัญหาที่เกี่ยวกับวิธีการพูดกับผู้ปกครองในการประชุมครู-

ผู้ปกครอง การจัดซื้อหนังสือโดยเงินที่มีผู้บริจาคเพื่อการนี้และปัญหาอื่น ๆ อีกมากmany ที่เกี่ยวข้องทั้งตัวครูและเด็กนักเรียนในบางประเด็น จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่จากครู และในบางกรณีที่ต้องอาศัยบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น นักจิตวิทยา นักวิจัย เข้ามาช่วยเหลือ

ข้อดีของการหนึ่งของการที่โรงเรียนแต่ละโรงในฐานะที่เป็นหน่วยจัดทำหลักสูตรก็คือ การจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ของคณะครู ผู้เข้าร่วมปรับปรุงหรือวางแผนหลักสูตรมักเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ครูเหล่านี้ได้มีการพบปะกันและเรียกประชุมกันได้ง่าย ในโรงเรียนใหญ่ ๆ ส่วนมาก ครูมักจะประชุมกันตามสาขาวิชา และในบางครั้งบางคราว ก็อาจมีการประชุมร่วมกันในระหว่างสาขาวิชา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่พากลุ่มก็จะประชุมกันตามระดับชั้นที่สอนหรือตามทำเลที่อยู่ของครูในโรงเรียน

การจัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง

ในการการเป็นผู้นำในโรงเรียน การจัดการประชุมในลักษณะต่าง ๆ อาจจัดขึ้นในแต่ละโรงเรียนเพื่อการวางแผนด้านหลักสูตร การประชุมครุศาสตร์ประชุมร่วมกัน หมุดทั้งโรงเรียน หรืออาจแบ่งเป็นระดับชั้น แบ่งตามภาควิชา ตามลักษณะของงาน หรือเป็นการประชุมกรรมการเฉพาะกิจบางประเภท ในบางโอกาสอาจเชิญบุคลากรทั่วไป หรือนักเรียนเข้าร่วมประชุมด้วย เนื้อหาของการประชุมจะขึ้นอยู่กับผู้เข้าร่วมประชุม การประชุมอาจจัดให้มีขึ้นเพื่อพิจารณานโยบายทั่วไปของโรงเรียน ทั้งหมด การประชุมบางประเภทอาจเกี่ยวข้องกับรายละเอียดของเนื้อหาวิชาในแต่ละระดับชั้นหรือตามกลุ่มอายุของผู้เรียน หรือพิจารณาความเชื่อมโยงของแผนการเรียนระหว่างภาควิชาหรือสาขาวิชาหรืออื่น ๆ เป็นต้น ในโรงเรียนใหญ่ ๆ บางโรง ในบางครั้ง อาจารย์ใหญ่อาจจะจัดตั้งกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งจะถือว่าเป็นตัวแทนของครูเข้าร่วมประชุมดำเนินการ โดยไม่จำเป็นต้องเรียกประชุมครุทั้งหมดทั้งโรงเรียน

ในการประชุมครุและเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ในแต่ละโรงเรียนหลักเกณฑ์โดยทั่ว ๆ ไปที่ครูและอาจารย์ใหญ่ควรรู้และสังเกตได้ มีดังนี้

1. เรียกประชุมครุในช่วงเวลาที่เหมาะสมที่ครุกำลังมีความตื่นตัวอยู่
2. จัดให้มีการสังสรรค์และมีอาหารว่างในช่วงก่อนหรือหลังการประชุม

3. ในการประชุมแต่ละครั้ง ควรกำหนดประเด็นที่เป็นเรื่องสำคัญ ๆ ที่ต้องพิจารณาเพียงหนึ่งหรือสองประเด็น ไม่ควรเอาทุกเรื่องมาพิจารณาในการประชุมเพียงครั้งเดียว

4. พยายามสนับสนุนให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนการประชุม

5. เลือกหาหัวข้อที่เป็นที่สนใจและเกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมประชุม

6. พยายามให้การประชุมมีความกระชับ

7. ควรใช้กระบวนการกรุ่นที่มีประสิทธิภาพ เช่น ให้มีการอภิปรายถกเถียงเพื่อความชัดเจนของปัญหา กระตุ้นให้มีการค้นหาความจริงในการแก้ปัญหามากกว่าแค่แสดงความคิดเห็น มีการสรุปประเด็นที่ชัดเจนระหว่างการประชุม เป็นต้น

8. ประเมินผลการประชุมแต่ละครั้ง อาจใช้รูปแบบการอภิปรายหรือใช้แบบฟอร์มการประเมินผล และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการประชุมในครั้งต่อไป

สิ่งที่ผู้นำหลักสูตรหรือผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องนำมาใช้ในการจัดการประชุม คือ จะจัดเตรียมการประชุมอย่างไร ใครเป็นผู้วางแผนการประชุม สถานที่และเวลาในการประชุมควรใช้ที่ไหนและเมื่อไร หัวข้อและสิ่งเกี่ยวข้องอื่นใดที่ควรนำมาอภิปราย และจะประเมินผลการประชุมอย่างไร ผู้นำหลักสูตรจะต้องมีความรู้และทักษะในการดำเนินการประชุม รายละเอียดในเรื่องนี้ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 ขอให้พลิกย้อนกลับไปอ่านรายละเอียดซ้ำอีกครั้ง

การอภิปรายในเรื่องการปรับปรุงหลักสูตรนี้ควรดำเนินการในโรงเรียนแต่ละโรง และนำผลเสนอหน่วยกลางเพื่อขอความเห็นชอบเพื่อขออนุมัติ เพื่อรายงาน หรือเพื่อขออนุมัติบประมาณ เป็นต้น เมื่อหน่วยงานกลางพิจารณาแล้ว ก็จะส่งย้อนกลับมาแต่ละโรงเรียนอีกครั้งหนึ่งเพื่อดำเนินการปฏิบัติต่อไป

การให้อิสระแก่ครุในวางแผน

การปรับปรุงหลักสูตรที่แท้จริงนั้นต้องเริ่มน้ำจากครุผู้สอน ซึ่งจำเป็นต้องมีอิสระในการวางแผน การให้อิสระแก่ครุในการวางแผนนี้อาจทำได้เป็น 3 ประการ

คือ 1) ครูแต่ละคนวางแผนคนเดียว 2) ครูวางแผนร่วมกับนักเรียน และ 3) ครูวางแผนร่วมกับเพื่อนครูเป็นหมู่คณะที่ได้ผลที่ได้อาจมีดังนี้

1. ได้ Resource units ที่เป็นแผนแม่บทซึ่งครูอาจจะนำไปใช้ในการร่างแผนการหรือแผนปฏิบัติต่าง ๆ

2. ได้แผนการสอน ซึ่งเขียนโดยกลุ่มครูที่คิดถึงเรื่องเกี่ยวกับนักเรียนเป็นหลัก

3. ได้น่วยการปฏิบัติ ที่ชี้ถึงประสบการณ์การเรียนรู้เฉพาะที่เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน

4. ได้กระบวนการวิชาสัน ๆ ซึ่งเป็นวิชาะยะสันที่จำกัดขอบเขตของเนื้อหาหรือจำกัดหัวข้อ

5. ได้วิธีการสอนเป็นรายบุคคล

ความจำเป็นในการประสานงาน

แนวคิดที่ให้ความสำคัญแก่แต่ละโรงเรียน ได้วางแผนปรับปรุงหลักสูตรของตนเองนั้นจะนำไปสู่การทำให้หลักสูตรออกแบบของหลักสูตรกลางและเกิดความแตกต่างกันหรือไม่ ความหวังที่จะให้โรงเรียนแต่ละแห่งวางแผนหลักสูตรของตนเองอย่างเดียวยังนั้นเป็นสิ่งที่เสี่ยงเกินความจำเป็น เพราะว่า

1. ความเหมือนและความแตกต่างกันจะมีปรากฏอยู่ในระหว่างโรงเรียนที่อยู่ในระบบเดียวกัน ความเหมือนกันนั้นจะได้รับการลงทุนจากส่วนกลาง และจากแผนที่เป็นระบบทั่วประเทศ

2. การปรับปรุงหลักสูตรจากพื้นฐานในแต่ละโรงเรียนนั้น ทำให้เสียเวลาและบประมาณ อะไรที่เหมือน ๆ กันที่ใช้ได้ทั่ว ๆ ไป หน่วยงานกลางควรเป็นผู้กระทำ ส่วนที่เหลือซึ่งอาจจะเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละท้องถิ่นนั้น แต่ละโรงเรียนจะต้องเป็นผู้พัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

ครูหรือผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนและผู้ปกครองมักจะเป็นห่วงถึงความแตกต่างของการวางแผนหลักสูตรที่แตกต่างกันของโรงเรียนต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการย้ายนักเรียนจากโรงเรียนหนึ่งไปอีกโรงเรียนหนึ่งซึ่งมี

หลักสูตรและระบบการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน แม้ว่าเนื้อหาหรือวิธีการสอนจะแตกต่างกัน แต่ประสบการณ์และคุณค่าที่ได้รับจะมีค่าใกล้เคียงกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

ผู้นำ หัวหลักสูตร เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ด้วยต้องการให้หลักสูตรมีการปรับปรุง ก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง มีทักษะและมีทัศคติที่คิดต่อการวางแผนและการปรับเปลี่ยนการใช้หลักสูตร การที่ครูจะมีความรู้ ทักษะ และทัศนะดังกล่าวได้ก็จะต้องได้รับการศึกษาอบรม และการได้รับความรู้ใหม่ การให้การศึกษาถ้าทำอย่างเป็นทางการ ทำอย่างเข้มงวดควบขั้นภายในไปที่อ่านอาจที่ได้รับอนุญาtreยกว่า การฝึกอบรม (in-service education) หากทำอย่างไม่เป็นทางการ เป็นธรรมชาติ มีอิสระ และซักถามโดยครูเพื่อตอบสนองความต้องการความพอใจของตนเอง จะเรียกว่า การพัฒนาบุคลากร (staff development)

โครงการหรือกิจกรรมฝึกอบรม และโครงการพัฒนาบุคลากรที่ได้มีการวางแผนและดำเนินการเป็นอย่างดีจะช่วยแก้ปัญหาทางด้านอาชีพของครูได้ การให้ความรู้แก่ครูทำได้โดยวิธีต่าง ๆ และโดยผ่านสื่อหลายชนิด เช่น อาจให้ความรู้บางเรื่องโดยใช้กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior modification process) เช่น การให้สิทธิพิเศษเป็นการตอบแทนแก่ครูที่ใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ หรือลงโทษครูที่ปฏิเสธจะใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย หรือครูอาจถูกขอร้องให้สังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนของตัวเองที่ถูกอัดวิดีโอไว้ หรือสังเกตและวิเคราะห์ผลงานของครูคนอื่น ๆ การใช้กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนี้จะช่วยให้ครูมีความตั้งใจพัฒนาต่อไป และการใช้ระบบการสังเกตและวิเคราะห์วิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ตนเอง จะช่วยให้ครูเหล่านี้มีความรู้สึกเป็นอิสระ ถึงแม้ว่าเราจะไม่รู้ว่าทิศทางที่ทำนั้นจะทำให้เขามีอิสระในระดับใด

การอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีการจัดการที่ดี นับว่าจะได้ประโยชน์ต่อครูอย่างมาก และทำให้เกิดการพัฒนาหลักสูตร การอบรมเชิงปฏิบัติการที่ดีจะแตกต่างจากการประชุมธรรมชาติ การดำเนินการจะแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงวางแผน ช่วงปฏิบัติ

และช่วงที่เป็นการสรุปและประเมินผลการจัดกิจกรรมช่วงปฏิบัติความมีหลากหลาย รวมถึงการเข้าฟังวิทยากรและปรึกษาหารือร่วมกัน การค้นบทความทางวิชาการ การรวบรวมวัสดุและเนื้อหา การอุปกรณ์ และการประเมินผล ข้อดีอย่างหนึ่งของการอบรมเชิงปฏิบัติการ คือ การที่ผู้เข้าร่วมประชุมได้อยู่ใกล้ชิดกัน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และทำให้อายากเก็บปัญหาร่วมกัน

การจัดโครงการอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงหลักสูตรโดยตรง ในการดำเนินการตามโครงการ ครูและผู้บริหารได้ใช้เวลา_r่วมกันในการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตร ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ 1) ความสนใจของสมาชิกที่มีต่อหัวข้อนี้ ๆ และ 2) ความร่วมมือและความรู้สึกที่ดีที่มีต่อโครงการนี้ ถ้าปราศจากความสนใจและความร่วมมือของสมาชิก โครงการพัฒนาหลักสูตรในโรงเรียนอาจล้มเหลวได้ ความร่วมมือที่ดีจะช่วยให้มองเห็นปัญหาที่ซ่อนเร้น และผู้จัดโครงการที่ดีจะกระตุ้นให้สมาชิกช่วยกันแก้ปัญหาเหล่านี้ พวกรู้จะหาวิธีทำงานร่วมกันซึ่งจะช่วยให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โครงการดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการศึกษาและการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งต้องการกลุ่มครุที่มีความสนใจและมีแรงจูงใจ นอกจากนี้ ยังต้องการผู้นำที่มีความเข้าใจในปัญหาอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 4: แผนพัฒนาโครงการนิเทศ

ผู้นำหลักสูตรหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องท่าหน้าที่เป็นผู้นิเทศก์ด้วยในหัวข้อนี้จะใช้ผู้นิเทศก์แทนผู้นำหลักสูตร การพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียนจะได้มีการปรับปรุงเพิ่มมากขึ้น เมื่อมีการพัฒนาโครงการนิเทศซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางการศึกษาระหว่างผู้นำหลักสูตรหรือผู้นิเทศก์กับครุแม้ว่าผู้นิเทศก์จะมีงานมากอยู่แล้วก็ตาม การช่วยครุให้รู้จักใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนต่าง ๆ ในห้องเรียนก็ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้นิเทศก์ด้วย

เมื่อผู้นิเทศก์รู้สึกถูกกุญแจกับการต้องการความช่วยเหลือของครุ เขายจะพบว่าความต้องการความช่วยเหลือของครุจะอยู่ในขอบเขตดังนี้

- ความต้องการที่จะปรับปรุงแผนการสอนระยะยาวและแผนการสอนรายวันในเรื่องที่เกี่ยวกับ การเขียนวัตถุประสงค์ การกระตุ้นนักเรียน การให้การบ้าน และโครงการตามหลักสูตรที่อยู่ในระบบโรงเรียน

- ความต้องการที่จะปรับปรุงการใช้เวลาของนักเรียนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในห้องเรียนให้ประสบผลสำเร็จ การเชื่อมโยงทฤษฎีการเรียนรู้ไปสู่กิจกรรม การปรับกระบวนการสอนที่เหมาะสม การเชื่อมโยงกิจกรรมในห้องเรียนกับกิจกรรมของโรงเรียน และนโยบายการตรวจการบ้านของนักเรียน

- ความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ด้านกระบวนการกลุ่ม เพื่อนำมาใช้ในห้องเรียน และการควบคุมห้องเรียน

- ความต้องการที่ให้การเอาใจใส่แต่ละคน

- ความต้องการในการใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด รวมถึงอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดห้องเรียนเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของคน

- ความต้องการที่จะปรับปรุงคุณภาพการประเมินผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ การพัฒนาข้อสอบ การให้คะแนน และการรายงานผล

ผู้นำด้านหลักสูตรจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนโนทัศน์ (Conceptual skills) ที่จะช่วยในการวางแผน การจัดการด้านบุคลากร เวลา และทรัพยากร การใช้การเสริมแรง การสื่อสาร การให้ข้อเสนอ และการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกเหนือผู้นำหลักสูตรยังต้องมีทักษะด้านการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ อิกด้วย ความสัมพันธ์และทักษะต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้การจัดดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างราบรื่น

บุคลากรในโรงเรียนบางคนอาจคิดว่า การนิเทศมีความแตกต่างจากการปรับปรุงหลักสูตรโดยสิ้นเชิง ศึกษานิเทศก์ถูกจ้างมาเพื่อการตรวจสอบการสอนและมีหน้าที่สร้างโครงการหรือแผนการสอนเพื่อให้ครูนำไปใช้หรือทำตามเท่านั้น ซึ่งเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ผู้นำหลักสูตรหรือศึกษานิเทศก์มีหน้าที่ช่วยเหลือครูและเป็นที่ปรึกษาให้แก่ครู ครูและศึกษานิเทศก์หรือผู้นำหลักสูตรควรร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ซึ่งกิจกรรมนี้นักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงหลักสูตร

จากความร่วมมือของครูและศึกษานิเทศก์หรือผู้นำหลักสูตรที่จะทำการร่วมมือกันเพื่อศึกษาหลักสูตร และอาจจะพัฒนารายวิชาหรือคู่มือการเรียนในวิชาต่าง ๆ และอาจจะจัดให้มีการทดลองในเนื้อหา หลักการ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในกรณีหน่วยงานศึกษานิเทศก์จากส่วนกลาง ผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูบางกลุ่มอาจร่วมมือกันทำโครงการ ช่วยกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในห้องเรียน พบປະและสัมมนากัน และวางแผนทั้งการทำการทดลองและการทำคู่มือ สิ่งเหล่านี้ จะทำให้การนิเทศมีความหมายและตอบถูกใจความคิดที่ว่า การนิเทศคือการเข้ามาควบคุมและตรวจสอบให้หมดไป

งานด้านการนิเทศ โครงการการนิเทศที่ดีจะช่วยทำหน้าที่ได้หลายประการ ซึ่งทั้งหมดเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่มีความหมายให้กับนักเรียนทั้งสิ้น ครูทั้งหลายหวังจะให้ศึกษานิเทศก์หรือผู้นำหลักสูตรในโรงเรียนทำหน้าที่ตั้ง ๆ เหล่านี้ ก็คือ

- จัดประชุมกลุ่มและสัมมนา
- เป็นที่ปรึกษาของครูในโรงเรียน
- เข้าเยี่ยมห้องเรียนเป็นครั้งคราวเพื่อให้ความช่วยเหลือ
- ทำงานร่วมกับคณะกรรมการหลักสูตรของโรงเรียน
- จัดการและอำนวยการในการฝึกอบรมครู
- ช่วยครูเลือกหนังสือแบบเรียน ตำรา โสตทัศนูปกรณ์ และสื่อการสอนอื่น ๆ
- ทำงานร่วมกับครูในการทำแผนการสอน
- ช่วยเลือกและใช้แบบทดสอบมาตรฐาน
- พบປະและพุดคุยกับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนกลุ่มต่าง ๆ
- รักษาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาของรัฐ
- ทำการนิเทศเกี่ยวกับการสอนของครูใหญ่
- ช่วยเขียนนโยบายของโรงเรียนและช่วยจัดทำวัสดุหลักสูตร
- จัดให้มีการไปเยี่ยมชมโรงเรียนต่าง ๆ
- จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ และสัมมนา

- เข้าร่วมประชุมกับองค์กรอื่น
- ช่วยเหลือครูในการทำแบบทดสอบและวัดผลการสอน
- วางแผนสาธิตการสอน
- สัมภาษณ์ผู้สมัครตำแหน่งครู

ศึกษานิเทศก์ที่กระตือรือร้นควรทราบหนักกว่า เขาต้องทำงานร่วมกับบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน กับครูที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน กับครูที่เข้าใหม่กับกลุ่มผู้ปกครอง กับกลุ่มศึกษานิเทศก์ด้วยกันและกับผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่หลักเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปรับปรุงหลักสูตร อย่างไรก็ตาม หน้าที่ของศึกษานิเทศก์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยเเคราะห์จุดประสงค์ของการศึกษาและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติประจำวัน 2) เป็นผู้นำด้านการสอนแบบประชาธิปไตย และ 3) ช่วย “เปิด” ช่องทางการสื่อสารในโรงเรียน ดังนั้น ความอดทนและความเต็มใจรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นซึ่งเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของศึกษานิเทศก์ นอกจากนี้ ยังต้องมองเห็นวัตถุประสงค์ของการศึกษา และสามารถนำมาเป็นเป้าหมายในการทำงานประจำวันของเข้า ศึกษานิเทศก์ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ 4 ประการคือ 1) เป็นผู้นำในการศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน 2) เป็นผู้นำเพื่อความเจริญ ก้าวหน้าของครู 3) เป็นผู้นำในการประสานงานโครงการ และการให้บริการ และ 4) เป็นผู้นำในการนูรณาการโรงเรียนและวิถีชีวิตของชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕: การปรับโครงสร้างของโรงเรียน

เป็นที่ยอมรับในอดีตว่า เราสามารถปรับปรุงหลักสูตรให้ดีขึ้นได้ ด้วยการปรับโครงสร้างของโรงเรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนจะมีผลต่อนุคลากร อาคาร ลิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และวัสดุอุปกรณ์และวิธีใช้

การปรับโครงสร้างของโรงเรียนจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในโรงเรียนหลายประการ เช่น ช่วงเวลาที่ครูใช้กับนักเรียนกันต่าง ๆ ประเภทและขนาดของกลุ่มการสอน การสอนโดยครูแต่ละคนและการสอนเป็นทีม จำนวนผู้ช่วยครู

ในห้องเรียน การจัดชั้นเรียนและการจัดนักเรียนแบบไม่มีชั้น การจัดการสอนแบบกลุ่ม เล็กและกลุ่มใหญ่ เป็นต้น

วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้นำหลักสูตรอาจเสนอเพื่อปรับโครงสร้างของหลักสูตร เช่นการสอนเป็นทีม การเพิ่มนักศึกษาครึ่งเดือนต่อเดือน (เช่น ครูช่วยสอน ครูช่วยงานวิจัย ครูที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร ครูฝึกสอน ฯลฯ) การเรียนแบบไม่มีระดับชั้น (นักเรียนสามารถเลื่อนไปเรียนระดับชั้นที่สูงขึ้นเมื่อเข้าได้แสดงความสามารถในเนื้อหา ที่กำหนดได้โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงเวลาเรียนที่กำหนด) การจัดเวลาเรียนที่ยืดหยุ่น การเรียนนอกห้องเรียน การออกแบบอาคารเรียนใหม่ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการเรียนรู้ และสื่อการเรียนต่าง ๆ ฯลฯ

นวัตกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวอย่างของการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและสถานศึกษา ความหวังสำหรับการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ภายใต้การปรับโครงสร้างของโรงเรียนนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพและเงื่อนไขที่สำคัญ คือ การจัดให้ครูมีเวลา nokหนึ่งจากงานประจำหรืองานที่ครูไม่มีความสามารถจะทำได้ เพื่อที่ว่าครูจะได้มีเวลาที่จะพัฒนาความสามารถในการทางด้านวิชาชีพของครูให้เพิ่มมากขึ้น งานพัฒนาด้านอาชีพของครูนั้นรวมถึง การทำความคุ้นเคยกับนักเรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน ให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดกับนักเรียนที่เสียเปรียบบางประการ (disadvantaged learners) หรือช่วยนักเรียนให้พัฒนาคุณภาพในการคิด เป็นต้น สิ่งที่ควรนำมาพิจารณาเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนคือ ต้องมุ่งการปรับสภาพการทำงานเพื่อพัฒนาภาระการสอนให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด และเพื่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน

ยุทธศาสตร์ที่ 6: การทดลองและวิจัยทางการศึกษา

การทดลองทางการศึกษาเป็นวิธีทางที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา เป็นความพยายามที่จะนำเสนอใหม่และกระบวนการคิดมาสู่การปฏิบัติ ส่วนการวิจัยเป็นวิธีสืบสานอย่างมีระบบที่จะช่วยแก้ปัญหาทางด้านการสอน จะต้องใช้กระบวนการสังเกต การทดลอง และนำผลมาพยาน แล้วดำเนินการต่อไป

ครูและผู้บริหารในโรงเรียนให้ความสนใจในการวิจัยน้อยกว่าการทำการทดลอง งานการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน กระบวนการเรียน ผู้เรียน และวิธีการสอน จึงปรากฏออกมาน้อยมาก ถึงแม่จะมีบ้าง แต่ก็ไม่เปิดเผยต่อกัน บางครั้งอาจจะมีวิจัยทางด้านการสอนอ่าน การสอนการสะกด และวิชาอื่น ๆ ที่สอนในโรงเรียน ส่วนใหญ่นักจะเป็นการวิจัยซึ่งทำเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย หรืองานการวิจัยในโรงเรียนใหญ่ ๆ จึงอาจกล่าวได้ว่า งานวิจัยที่ได้ดำเนินการทำอย่างดีที่เกี่ยวข้องกับครูในชั้นเรียนนั้นมีจำนวนน้อยมาก

แม้ว่าจะมีครุจำนวนน้อยที่มีโอกาสได้ทำวิจัย แต่เขาก็ได้มีการทำทดลองอย่างไม่เป็นทางการ การทดลองในระดับต่ำสุดได้แก่ การขยับที่นั่งนักเรียนที่ไม่สนใจเรียน ในระดับที่สูงขึ้นมา ครูอาจจะทำการทดลองเกี่ยวกับการปฏิบัติในห้องเรียนใน 4 ด้าน คือ 1) ดูว่าเป้าหมายของโรงเรียนจะมีผลต่อทิศทางการสอนของเขาย่างไร 2) วัดคุณค่าของสื่อการสอนที่ส่งผลต่อเป้าหมายนั้น 3) กิจกรรมการทดลองเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยนำไปสู่เป้าหมาย และ 4) ความพยายามในการกำหนดเวลาต่าง ๆ กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กระบวนการวิจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้เรียกว่า “operational research” หรือ “action research” การออกแบบการทำ action research มีแนวทางดังนี้

1. กำหนดขอบเขตของปัญหาที่ตนเองหรือกลุ่มที่จะทำวิจัยคิดว่ามีความสำคัญหรือจำเป็นจะต้องมีการกระทำ
2. เลือกปัญหาให้เฉพาะเจาะจง และกำหนด “การคาดอย่างมีความรู้” (educated guess) ซึ่งก็คือ การตั้งสมมุติฐานหรือการพยากรณ์สมมุติฐานนี้จะบอกเป้าหมายที่ต้องการค้นคว้า
3. ดำเนินการกระทำ ศึกษา ทดลองอย่างรอบคอบ บันทึกผลการกระทำ และรวมรวมหลักฐาน เพื่อจะนำมาไปตัดสินใจว่าเป้าหมายนั้นจะบรรลุผลในระดับใด
4. สรุปผลจากหลักฐาน
5. ทำการทดสอบข้อสรุปนั้นซ้ำอีกในสภาพการณ์ของโรงเรียน

จุดอ่อนของการทำการวิจัยในชั้นเรียนของครูหรือการวิจัยในสถานศึกษา ก็คือ 1) ขาดความเข้าใจ และขาดทักษะที่จำเป็นในการวิจัย เช่น ขาดความเข้าใจในกระบวนการวิจัย ขาดทักษะในการตั้งสมมุติฐาน 2) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร 3) ทรัพยากรไม่เพียงพอ 4) ขาดการสื่อสาร และ 5) ขาดบรรยายกาศที่น่าเชื่อในชุมชน การทำการวิจัยน้อยยังน้อยที่สุดก็ช่วยให้ครูได้มีความคุ้นเคยกับเอกสารการวิจัย ต่าง ๆ เช่น Encyclopedia of Educational Research; Review of Educational Research; Education Index; Bibliography of Research Studies in Education; ERIC ฯลฯ

การวิจัยหรือทดลองในโรงเรียนเพื่อช่วยแก้ปัญหาหรือหาคำตอบของปัญหานั้น มีแหล่งกำเนิดมาจาก 1) ความรู้สึกของครูว่าจำเป็นต้องทำ 2) การวิพากษ์วิจารณ์ของคนทั่วไปเกี่ยวกับโครงการในโรงเรียน 3) ผลการประเมินที่ชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่อง

การประเมินผลตนเองของครูเกี่ยวกับงานที่ทำนั้นจะนำไปสู่การหาทางปรับปรุงโรงเรียน ครูต้องการความช่วยเหลือในการศึกษาความแตกต่างระหว่างความตั้งใจของเขามาและผลที่เขาได้รับ จุดประสงค์ของเขามาเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมวิธีการที่เขาใช้อำนีข้อบกพร่อง เพื่อให้รู้ในสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ครูจำเป็นต้องใช้การสังเกตอย่างระมัดระวัง และจดบันทึกข้อมูลนั้น ๆ ไว้อย่างถูกต้อง และนำมาวิเคราะห์

งานวิจัยและการทดลองนั้นสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรได้เป็นอย่างดี การนำไปใช้ให้เกิดผลนั้นขึ้นกับการนำหลักฐานจากการวิจัยในเรื่องใดไปใช้ในการพัฒนา ความเห็นใจและการยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนที่จะนำข้อมูลหรือผลการวิจัยไปใช้ในกระบวนการพัฒนา ครูจะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการวิจัยมาก หากครูได้มีส่วนร่วมในการวิจัยตั้งแต่เริ่มนั้นจนเสร็จสิ้นโครงการ จะทำให้ครูยอมรับแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและการทดลอง จึงกล่าวได้ว่า การวิจัยและการทดลองต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับปรุงหลักสูตร ผู้นำหลักสูตรจะต้องตระหนักและนำไปใช้ให้เกิดผล

การนำยุทธศาสตร์การปรับปรุงหลักสูตรไปใช้

ผู้นำหลักสูตรจำเป็นต้องนำยุทธศาสตร์ที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ไปใช้อย่างรัดกุม และเหมาะสม ลิ่งที่เขาต้องทำนั้นต้องเป็นไปตามอำนาจและตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ ไม่ว่าจะเป็น ผู้อำนวยการหลักสูตรกลางหรือผู้ประสานงาน ครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่ ผู้ประสานโรงเรียนในส่วนภูมิภาคหรือประธานกลุ่มโรงเรียนฯลฯ ศึกษานิเทศก์และที่ปรึกษาก็มีหน้าที่เฉพาะบางอย่างด้วย อ忙่างไรก็ตาม งานของผู้นำหลักสูตรและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในด้านการปรับปรุงหลักสูตร มีดังนี้

1. ช่วยคนในชุมชนโรงเรียนกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หากไม่มีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์แล้ว ผู้ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับหลักสูตรจะไม่รู้ว่าคุณค่าของการศึกษาที่ทำอยู่นั้นคืออะไร เขาจะทำงานไปในทิศทางใด หรือจะมีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่างไร ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นงานขั้นพื้นฐานของการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งต้องทำร่วมกับคนในชุมชน

2. อำนวยความสะดวกในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด งานนี้ต้องเป็นหน้าที่ของแต่ละโรงเรียนที่ต้องดำเนินการภายใต้การนำและดำเนินการของผู้นำหลักสูตรในโรงเรียน การดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้วิธีการต่าง ๆ นั้น ต้องตัดสินใจทำเป็นปี ๆ ไป เช่น การจัดโครงงานนิเทศ ศึกษานิเทศก์ โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การทำการทดลองและวิจัย โครงการพัฒนาแบบทดสอบ และกิจกรรมการวางแผนหลักสูตรต่าง ๆ เป็นต้น

3. การสร้างหน่วยงานบริหาร ความสำคัญของการกำหนดโครงสร้างการบริหาร คือ การกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดแจ้ง ช่วยให้คนรู้จักบทบาทและหน้าที่ตนเอง รู้ว่าครอมีอำนาจและความรับผิดชอบในเรื่องใด การมีหน่วยงานการบริหารนี้จะช่วยให้่องทางการสื่อสารชัดเจนขึ้น

4. การสร้างบรรยาภัคเพื่อความเติบโตและการคืนหาผู้นำ การใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ มีอิสระในการเปิดตนเองหรือการขอความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นการเปิดโอกาสให้ครูยอมรับหรือได้แสดงความรับผิดชอบความเป็นผู้นำ อาจทำให้เกิดผู้นำตามความจำเป็นหรือตามสถานการณ์ขึ้นมา การเห็น

ปัญหาร่วมกัน การยอมรับในกลุ่ม และการช่วยกันแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจของครูในกลุ่มนี้จะช่วยงานการปรับปรุงหลักสูตรได้ โรงเรียนจึงควรจัดเวลาให้ผู้นำกลุ่มได้มีเวลาทำงานที่รับผิดชอบนั้นด้วย

5. จัดทรัพยากรให้เพียงพอเพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ ผู้นำหลักสูตรควรมีความตื่นตัวในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้นุคลากรได้รู้จักใช้ทรัพยากรในโรงเรียน และในชุมชนให้มากขึ้น นอกจากนี้ จะต้องพยายามค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้การสอนมีชีวิตชีวาและปฏิบัติได้

งานต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้เป็นงานกลางและกว้างພอที่จะนำไปปรับใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และนำไปจัดทำให้ແຄบลงสำหรับผู้นำที่มีบทบาทที่เข้มแข็งก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำแบบประชาธิปไตย ถึงแม้ว่าจะมอบหมายงานบางอย่างให้กับผู้อื่น ได้กระทำ ความรับผิดชอบก็ยังคงอยู่ที่เขาในฐานะบุคคลที่มีความสามารถและบุคคลที่ได้รับมอบให้มีหน้าที่ตามหน้าที่ที่ต้องกระทำ

ผู้นำหลักสูตรในระดับต่าง ๆ

ผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรแบ่งได้เป็นหลายระดับ แต่ละระดับจะมีบทบาทและหน้าที่ในการนำที่แตกต่างกัน ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรของโรงเรียน ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ผู้นำจากหน่วยงานกลาง ผู้นำในโรงเรียน และผู้นำที่เป็นผู้ประสานงานในโรงเรียนท้องถิ่นหรือประธานกลุ่มทำงานต่าง ๆ

ผู้นำจากหน่วยงานกลาง ผู้นำด้านหลักสูตรจากหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับระบบโรงเรียน ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ หรือผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ที่ทำหน้าที่ทางด้านหลักสูตรและการสอน ผู้อำนวยการฝ่ายหลักสูตร ผู้อำนวยการฝ่ายการสอน และผู้ประสานงานด้านหลักสูตร บุคคลเหล่านี้จะทำงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน อำนวยในการดำเนินการต่าง ๆ นั้นจะมีแตกต่างกันไปตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง ตั้งแต่อำนวยสูงสุด จนกระทั่งถึงตำแหน่งที่ปรึกษาซึ่งมีอำนาจน้อยมาก แต่ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม เขายังต้องมีความรับผิดชอบในด้านบุคลากรอื่น ๆ ความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำหลักสูตรนั้นจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานใน

ระบบโรงเรียนและลักษณะของผู้นำที่ต้องการแสดงออกมา ซึ่งไม่มีผู้ใดสามารถแยกแยะได้ว่าความรับผิดชอบใดเป็นสิ่งที่ควรทำและส่วนใดเป็นสิ่งที่เขาแสดงออก อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้นำหลักสูตรจากส่วนกลางต้องดำเนินการก็คือ การทำหลักสูตรให้สมดุล การจำกัดสิ่งที่จะขัดแย้งกับหลักสูตรทั้งหมด ความพยายามที่จะปรับปรุงการออกแบบ หลักสูตรและหน่วยงานการส่งเสริมให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การจัดการฝึกอบรมในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับหลักสูตร และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

ความรับผิดชอบของงานในหน้าที่นี้ไม่ใช่เป็นงานที่ผู้นำหลักสูตรจะต้องทำวันต่อวัน งานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการประชุมกับผู้นि�เทศก์กับกลุ่มครุภัณฑ์ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เป็นที่ปรึกษาของอาจารย์ใหญ่และครุ ช่วยเหลือในการร่างนโยบายต่าง ๆ จัดนิทรรศการและสาธิต เป็นตัวแทนของหน่วยงานกลางในงานพิธีต่าง ๆ ทำงานร่วมกับกลุ่มในชุมชน และช่วยในการสัมภาษณ์ผู้มาสมัครเข้าทำงาน จะเห็นว่างานเหล่านี้เป็นงานที่ไม่ค่อยได้ใช้ความสามารถทางด้านผู้นำมากนัก ในขณะที่งานสำคัญทางด้านหลักสูตรถูกปล่อยไว้ไม่มีการแตะต้อง

จากยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นำหลักสูตรในระดับระบบโรงเรียนหรือจากหน่วยงานกลางนี้ มีหน้าที่ในการวางแผนแม่นยำทั้ง ช่วยประสานงานกับการทำแผนท้องถิ่น ช่วยสร้างและพัฒนาการจัดโครงการฝึกอบรมและการพัฒนานักศึกษา ให้การนิเทศแก่ผู้นิเทศก์ ช่วยวางแผนปรับปรุงโครงการสร้างของโรงเรียน ติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเพื่อนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ และมีความตื่นตัวในความต้องการและแนวโน้มของการปรับระบบโรงเรียน และการพยากรณ์สิ่งที่จะเกิด

ผู้นำในระดับโรงเรียน ผู้นำหลักสูตรในระดับโรงเรียนได้แก่ ครุใหญ่ หรือหัวหน้าสถานศึกษา ครุใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลางซึ่งสามารถที่จะประสานสัมพันธ์ระหว่างปีหมายของโรงเรียนและบุคลากรเข้าด้วยกัน

ได้มีข้อถกเถียงกันว่า บทบาทของครุใหญ่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ปรับปรุงการเรียนการสอน หรือทำหน้าที่ทางด้านการจัดการสถาบันหรือโรงเรียน คำตอบก็คือเราคงต้องการครุที่แสดงบทบาททั้งสองด้าน ครุใหญ่จะต้องรักษาและเข้าใจโรงเรียนนักเรียน และการเรียน

ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำทางด้านหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักพื้นฐานที่นำมาสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร เขายังต้องเข้าใจการออกแบบหลักสูตร และทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้ประสานงานด้วย ครูใหญ่จะต้องรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนเปลี่ยนพฤติกรรม และรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้ การเปลี่ยนแปลงในคนนั้นมีคุณค่า ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้นำของครูในโรงเรียนและผู้นำคนในชุมชน เขายังต้องเป็นผู้ที่รู้ความต้องการและจะต้องเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียน และจะต้องรู้จักปรับแนวคิดให้เข้ากับสภาพเป็นจริงในชีวิตประจำวัน

โดยสรุป ครูใหญ่จะต้องมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารและรักษาความสัมพันธ์ของคน ต้องทำงานที่สำคัญในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ต้องสามารถปรับแผนแม่บทให้เข้ากับสภาพของโรงเรียน ชี้นำและประสานให้เข้ากับแผนของชุมชน จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของครูในโรงเรียน นิเทศการสอน ให้คำแนะนำและใช้แผนการประเมินผล และช่วยให้มีการทำการทดลองและวิจัย ดังนั้น ครูใหญ่ในฐานะผู้นำด้านหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะและทำหน้าที่ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับจุดหมายของโรงเรียน
2. สามารถแปลงวิสัยทัศน์เหล่านั้นให้เป็นเป้าหมายและความคาดหวังของโรงเรียน
3. สร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์
4. ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางการศึกษา
5. ในการณ์ที่จำเป็น ลดการสนับสนุนและแก้ไขให้ถูกต้อง ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงานในโรงเรียน ผู้ประสานงานในโรงเรียน ประธานศึกษา นักยุนศึกษา ภาควิชา หรือประธานกลุ่มต่าง ๆ อยู่ใกล้ชิดหรือในสถานที่ที่หลักสูตรนั้นถูกนำมาใช้ ดังนั้น เขายังจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตร เขายังต้องรู้เนื้อหาวิชาทั้งในส่วนที่ต้องรับผิดชอบในการให้การนิเทศและในระดับที่เหนือกว่า นอกจากนี้ เขายังต้องทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร รู้เทคนิคการสอนในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ รู้จักจัดการการสอน และสามารถแก้ไขปัญหา

ด้านการสอนต่าง ๆ ได้ ผู้ประสานงานต้องทำหน้าที่เกือบทุกอย่างที่จะช่วยครุทั้งในด้านเนื้อหาวิชาไปจนถึงสิ่งต่าง ๆ ในหลักสูตร

คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้ประสานงานหรือประธานกลุ่มที่ต้องแสดงภาวะผู้นำตามความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของการสอนให้ตรงตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน
2. ออกแบบการสอนได้
3. เลือกแผนหลักสูตร และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียน
4. พัฒนาหลักสูตรใหม่สำหรับหมวดวิชาหรือสาขาวิชา
5. สามารถประเมินและเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนได้เหมาะสม
6. ผลิตสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการของห้องถัน
7. ประเมินผลประสิทธิภาพในระยะยาวของสื่อการเรียนการสอน
8. ประเมินเป้าหมายของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
9. เตรียมการเพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

สรุป

ผู้นำหลักสูตรเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากในระบบโรงเรียน ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำหลักสูตรจึงต้องมีความริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ กล้าที่จะคิด ริเริ่ม ตัดสินใจ ฯลฯ และที่สำคัญคือต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การวางแผนหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร ยุทธศาสตร์การใช้หลักสูตรในระดับต่าง ๆ การจัดทำแผนแม่บท การจัดทำแผนในโรงเรียนชุมชนให้สอดคล้องกับแผนแม่บท การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ฯลฯ ผู้นำหลักสูตรจะต้องดูแลและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในโรงเรียนที่จะนำหลักสูตรไปใช้ให้มีประสิทธิภาพ ต้องมีการมองหลากหลาย การติดตามประเมินผลและตรวจสอบการดำเนิน

ในการดำเนินการต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ของผู้นำหลักสูตรนี้ ผู้นำหลักสูตร จะต้องใช้คุณลักษณะส่วนตัว (บุคลิกภาพ ประเภทของผู้นำ ทักษะติดต่อบุคคลและงาน ฯลฯ) และทักษะการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ การเป็นผู้นำด้านหลักสูตรที่คึ่งต้องอาศัย

ปัจจัยหลัก ๆ อย่างมาประกอบกัน การเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ บุคคลสามารถฝึกฝนให้มีความเป็นผู้นำได้ แต่จะใช้ได้ดีเพียงไรในสถานการณ์ใดขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้นำหลักสูตรจึงต้องมีความกระตือรือร้น ศึกษาหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

“เบื้องหลังความสำเร็จ คือการทำงานหนัก”

