



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน”

โดย

นายแพทย์ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ และคณะ

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ธันวาคม 2548

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ “ การพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน”

โดย

นายแพทย์ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ และคณะ

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

ดำน้า

โครงการพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน เป็นโครงการวิจัยที่พัฒนาต่อเนื่องมาจากโครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา โดยนำนวัตกรรมที่ได้จากการพัฒนาจากโครงการเดิมในการพัฒนาเชิงระบบหรือที่เรียกกันว่า ToPSTAR มาขยายผลโดยการสร้างเครือข่ายในลักษณะต่างๆ และได้นำเทคนิคการเทียบระดับ (Benchmarking) มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย หวังเผยแพร่ขยายผลให้เกิดแนวคิดและการเรียนรู้จากการพัฒนาเชิงระบบเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เกิดขึ้น ในวงกว้าง การดำเนินการครั้งนี้มีโรงเรียนเข้าร่วมเรียนรู้การพัฒนาคุณภาพ จำนวน 1,768 โรงเรียน ใน 130 เครือข่าย และ 114 หน่วยงาน ทำให้แนวคิดการประเมินประกันคุณภาพตามกระบวนทัศน์ใหม่ได้เกิดการปฏิบัติจริงในระดับ โรงเรียนเป็นจำนวนมาก ซึ่งกระบวนการวิจัยพัฒนาของโครงการวิจัย ครั้งนี้ทำให้เกิดรูปแบบการพัฒนาระบบคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

คณะผู้วิจัยหวังว่าองค์ความรู้จากการวิจัยพัฒนาที่นำเสนอในรายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบคุณภาพในวงการศึกษา และนำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษาที่เน้น “การพัฒนาประกันการประเมิน” ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

คณะผู้วิจัย

ธันวาคม 2548

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง โครงการการพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน
ชื่อผู้วิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
ปีที่วิจัย 2547 - 2548

การวิจัยและพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพ (การประกันคุณภาพภายใน) ระหว่างสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทุกเขตพื้นที่การศึกษา 2)สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในการประเมินเพื่อรับรองระหว่าง 3 ฝ่าย คือ สถานศึกษา หน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการ ที่สนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาและองค์กรประเมินภายนอก 3)สร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี ทั้งในรูปแบบชุดความรู้และบุคลากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การศึกษาด้านการประกันคุณภาพ และการประเมินเพื่อการรับรอง และ 4)ขยายเครือข่ายเพื่อสร้างการเรียนรู้องค์ความรู้ และเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่

สำหรับการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะ โดยระยะแรกในปีการศึกษา 2546 เน้นที่วัตถุประสงค์ 3 ข้อแรก ในระยะที่ 2-3 เน้นที่วัตถุประสงค์ข้อ 4 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียนในระยะที่ 1 ให้สามารถเข้าสู่กระบวนการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพโรงเรียน
2. เพื่อขยายการเรียนรู้ออกไป ทั้งในลักษณะเขตพื้นที่และเครือข่ายโรงเรียน การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายสารสนเทศ และกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ

ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

เนื่องจากโครงการนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ โดยมีโรงเรียนต้นแบบทุกเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นกระบวนการผลักดันการใช้ประโยชน์จากโครงการจึงมุ่งเน้นไปที่การขยายผลจากโรงเรียนต้นแบบไปสู่เครือข่ายโรงเรียน ซึ่งมีกระบวนการและตัวบุคคลดังต่อไปนี้

1. ระยะที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน โดย
1) มีโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (การประกันคุณภาพภายใน) จำนวน 214 โรงเรียน
2)มีเครือข่าย ซึ่ง ประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการประกันคุณภาพจาก ผู้จัดการคุณภาพสถานศึกษา ประมาณ 200 คน ผู้จัดการความรู้ระดับพื้นที่ ประมาณ 90 คน และผู้ประเมินภายนอกจากหน่วยประเมินของ สมศ. ประมาณ 200 คน และ 3) จัดทำชุดความรู้มีเนื้อหาประกอบด้วย การบริหารคุณภาพ คู่มือการพัฒนาคุณภาพภายใน การสร้างการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครองและชุมชน การสร้างทีมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาระบบย่อยและกระบวนการหลักในสถานศึกษา

(ระบบการเรียนรู้ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบกิจกรรม เป็นต้น) ระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพภายใน และการประเมินทบทวนคุณภาพสถานศึกษา

2. ระยะที่ 2 – 3 ขยายการเรียนรู้ออกไป ทั้งในลักษณะเขตพื้นที่และเครือข่าย

โรงเรียน เพื่อให้ได้ 1) ได้รูปแบบการพัฒนาต้นแบบการสร้างความเข้มแข็ง และการขยายเครือข่ายโรงเรียน 2) มีผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องและเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขยายผล ลักษณะเครือข่ายโรงเรียน ครอบคลุมทั่วประเทศ และ 3) เครือข่ายที่ปรึกษาการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมวิชาการต่างๆ ในพื้นที่ เช่น การเผยแพร่เอกสาร การประชุมวิชาการ และการจัดทำ Web site เพื่อการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่องค์ความรู้ เป็นต้น

สรุปผลการวิจัยและพัฒนาระยะที่ 1

1. ใ้้องค์ความรู้ในการพัฒนาระบบคุณภาพในสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบคุณภาพตามแนวทางงานวิจัยนี้ อาศัยแนวคิด 3 ประการ คือ แนวคิดเชิงระบบ (System Thinking) แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) และการเรียนรู้โดยการทำงานเป็นทีม (Team Learning) สรุปผลจากการวิจัยดังนี้

1.1 แนวคิดเชิงระบบ ผลการดำเนินงานวิจัยและพัฒนา พบว่า งานในโรงเรียน

สามารถพัฒนาเป็นระบบย่อย ๆ และดำเนินการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินภายนอกทั้ง 27 มาตรฐาน 93 ตัวบ่งชี้ โรงเรียนต้องดำเนินการอย่างน้อย 10 ระบบ คือ 1) ระบบหลัก (Core System) ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน โดยระบบหลักทั้ง 3 ระบบจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานตามระบบ ซึ่งก็คือ มาตรฐานด้านผลลัพธ์ผู้เรียน 12 มาตรฐาน 2) ระบบสนับสนุน (Support System) ได้แก่ ระบบการนำองค์กร ระบบยุทธศาสตร์ ระบบการดูแลคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ ระบบการพัฒนานุเคราะห์ ระบบชุมชนสัมพันธ์ ระบบสารสนเทศ และระบบบริหารจัดการ ได้ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารและครูรวม 15 มาตรฐาน

1.2 แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ โรงเรียนจะดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพควรจะเริ่มต้น

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา แล้วจึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่จะปรับปรุงระบบย่อยที่เป็นจุดอ่อน และยุทธศาสตร์ที่จะดำรงรักษาระบบย่อยที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียน กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการที่มีจุดเน้นสอดคล้องกับสภาพเฉพาะของสถานศึกษา

1.3 การเรียนรู้โดยการทำงานเป็นทีม การพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียนควรแบ่งทีมทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของทุกคนได้เป็น 3 ทีม ดังนี้ 1) **ทีมนำ** เป็นทีมที่มีบทบาทชี้นำกำหนดทิศทางการพัฒนา และนำเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนขณะเดียวกันก็มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังร่วม (Empowerment) ในการทำงานให้ทุกคน 2) **ทีมพัฒนาคุณภาพ** มีบทบาทในการสนับสนุน ประสานงาน และคอยช่วยเหลือให้กับทีมอื่น ๆ รวมทั้งต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์ และดำเนินการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดการพัฒนาระบบคุณภาพขึ้นมา และปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่องในโรงเรียน และ 3) **ทีมทำ** มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพในระบบย่อยต่างๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมและที่รับผิดชอบ โดยมีบทบาทในการร่วมวางแผน ร่วมลงมือทำ ร่วมประเมินผล และร่วมปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

2. ผลการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในโรงเรียน

2.1 ด้านกระบวนการทัศน์และการจัดตั้งองค์กรคุณภาพ โรงเรียนส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ในระดับดีมาก โดยมีการทำความเข้าใจกับทีมบริหารทุกระดับในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์มาเป็นการพัฒนาระบบต่างๆ ประสานการประเมิน อีกทั้งทีมหรือบุคคลที่รับผิดชอบการประกันคุณภาพในสถานศึกษาเปลี่ยนความคิดและวิธีการทำงานใหม่

2.2 การจัดทำแผนพัฒนาของโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ในระดับดีมาก โดยโรงเรียนส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์สภาพการณ์เฉพาะ ที่ชี้ให้เห็นสภาพชุมชนและครอบครัวของนักเรียน ความคาดหวังและความต้องการของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนและยังมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เฉพาะ ที่ได้วิเคราะห์ไว้และสาระของวิสัยทัศน์มีพลังต่อการดำเนินองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน

2.3 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับดี โดยโรงเรียนมีการวางระบบความสัมพันธ์กับชุมชน การกำหนดช่องทาง และวางบทบาทชุมชน ผู้ปกครอง และศิษย์เก่า เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียน

2.4 การวางระบบคุณภาพ โรงเรียนส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ระดับดีมาก คือมีการออกแบบกระบวนการทำงาน (Flowchart) ของระบบย่อยที่สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัด มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานและตัวบ่งชี้กับระบบย่อยที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียนและมีการบริหารระบบคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในระบบย่อย สำหรับการวางระบบสารสนเทศ โดยการกำหนดตัวชี้วัดระบบย่อยและคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญมาเป็นเกณฑ์ของโรงเรียนนั้น โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้ในระดับดี

2.5 โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสร้างความตระหนักและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดี

2.6 ในส่วนของการประเมินบทพจนนั้น โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ในระดับดี และสามารถนำผลการประเมินมาใช้ปรับเกณฑ์โรงเรียนและตัวชี้วัดระบบได้ในระดับพอใช้

3. ผลการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้

3.1 สามารถพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนในโครงการเป็น 17 เครือข่าย จาก 213 โรงเรียนทั่วประเทศ และแต่ละเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย จำนวน 7 ครั้ง

3.2 ผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนและทีมพัฒนาคุณภาพแต่ละโรงเรียนจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล คือ ทักษะและการรับรู้ต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในของครูในโรงเรียน ซึ่งจำเป็นมากที่ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และนักวิจัยต้องพยายามหากกลยุทธ์ในการพัฒนาครู เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การประกันคุณภาพจากการยึด “การประเมินเพื่อการพัฒนา” ไปเป็น “การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพประสานกับการประเมิน” จึงจะสามารถสร้างทีมงานของครูในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเชิงระบบได้ 2) การเปลี่ยนแปลงในระดับทีมงาน ในส่วนของทีมพัฒนาคุณภาพ ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลต่อการทำงานของทีมพัฒนาคุณภาพอย่างยิ่ง ขณะเดียวกันโรงเรียนที่คัดเลือกทีมพัฒนาคุณภาพไม่เหมาะสมลงตัว การพัฒนาคุณภาพก็จะเป็นไปได้ช้า ในระยะเวลาดำเนินการช่วงแรก 41 โรงเรียน มี 1 โรงเรียนที่โรงเรียนแสดงความจำนงที่จะเปลี่ยนแปลงทีมพัฒนาคุณภาพและส่งเข้ารับการอบรมใหม่ นอกจากทีมพัฒนาคุณภาพแล้ว การประกันคุณภาพที่จะประสบผลสำเร็จนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดทั้งทีมบริหารที่เรียกว่า ทีมนำและครูทุกคน ที่เรียกว่า ทีมทำ ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงทั้งเจตคติ และทักษะการทำงานเป็นทีม และ 3) การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้ง 3 ครั้งของ 41 โรงเรียนพบว่าโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลง 3 ส่วนด้วยกัน คือ (1) การเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน (2) การเปลี่ยนระบบและโครงสร้างในโรงเรียน คือ การพัฒนาระบบต่าง ๆ เพื่อการประกันคุณภาพใหม่ และ (3) จัดโครงสร้างโรงเรียนเพื่อการใช้การประเมินทบทวนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงเรียน

4. ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพภายนอก

4.1 จากการประเมินรูปแบบการประเมินภายนอกโดยผู้ประเมิน 3 ฝ่าย คือ ผู้แทนหน่วยประเมินของ สมศ. หัวหน้ากลุ่มงานประกันคุณภาพของเขตพื้นที่การศึกษา และวิทยากรเครือข่าย พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักการและแนวคิด ขั้นตอนการประเมินองค์ประกอบ และเกณฑ์การประเมิน และการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก

4.2 ทักษะต่อการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน พบว่า รูปแบบการประเมินภายนอกที่ดำเนินการโดยหน่วยประเมินของ สมศ. กับรูปแบบที่ทางโครงการเสนอนั้น มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ รูปแบบในโครงการวิจัยและพัฒนาเน้นการประเมินเชิงระบบของโรงเรียน และพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ ส่วนการประเมินของหน่วยประเมินของ สมศ. จะเน้นการประเมินผลลัพธ์รายมาตรฐาน และตัวบ่งชี้เพื่อตัดสินคุณภาพ

4.3 จุดอ่อนของระบบประเมินของหน่วยประเมิน สมศ. คือ 1) โรงเรียนเน้นการทำเอกสารเป็นหลักฐานและรอรอยเพื่อรับการประเมิน 2) ผู้ประเมินไม่รู้จักโรงเรียนมาก่อนทำให้ไม่เข้าใจในบริบทของโรงเรียน 3) ความไม่ชัดเจนและความไม่เป็นปรนัยของตัวบ่งชี้ทำให้การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินต่างกัน ส่วนจุดอ่อนของรูปแบบการประเมินของโครงการวิจัยและพัฒนา คือ 1) ตัวชี้วัดระบบที่สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่ตัวผู้เรียนตามมาตรฐานยังไม่ชัดเจน และ 2) ความรู้ความเข้าใจและทักษะของผู้ประเมินในการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบยังไม่มีดีพอ

สรุปผลการวิจัยและพัฒนาระยะที่ 2-3

ส่วนที่ 1 ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนต้นแบบ

ผลการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนในโครงการที่เข้าร่วมโครงการวิจัย ตั้งแต่ระยะที่ 1 จำนวน 213 โรงเรียน นำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ 1.1 ผลการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน 1.2 ผลของกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน และ 1.3 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (Best Practices) ปักใจความสำเร็จและการเรียนรู้จากการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน ดังนี้

1.1 ผลการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน โรงเรียนที่ดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR มีระดับปฏิบัติตามลักษณะความเป็นจริงในโรงเรียนโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน มีผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ไม่แตกต่างกัน โรงเรียนที่มีอัตรากำลังครูต่ำกว่าเกณฑ์ มีแนวโน้มของค่าเฉลี่ยของสภาพจริงในการทำงานสูงกว่าโรงเรียนที่มีอัตรากำลังเกินเกณฑ์และพอดีเกณฑ์ ด้านขนาดของโรงเรียนพบว่าโรงเรียนที่มีครู 51-100 คน มีผลการดำเนินงานด้าน Think Over สูงกว่า โรงเรียนที่มีครูมากกว่า 100 คน และโรงเรียนที่มีครูน้อยกว่า 20 คน มีผลการดำเนินงานด้าน Team สูงกว่าโรงเรียนที่มีครูมากกว่า 100 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 ผลของกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน ในการดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในระยะแรก และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับในระยะที่ 2 พบว่า ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีข้อดี คือ โรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนการบริหารให้เป็นระบบ และมีการดำเนินงานเป็นแบบแผนเดียวกัน ทีมพัฒนาคุณภาพได้เรียนรู้ศึกษา แลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงในกระบวนการ การวางระบบและวิธีการมาตรฐาน และมีผลทำให้เครือข่ายโรงเรียนมีมิตรภาพต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ก็มีข้อด้อยเรื่องที่โรงเรียนในเครือข่ายที่ขนาดต่างกันไม่สามารถนำเอกสารไปใช้ได้ ต้องปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับ ช่วยทำให้โรงเรียนมีต้นแบบเทียบเคียงที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ ทำให้ทราบว่าโรงเรียนควรปรับปรุงและพัฒนา

อะไร อย่างไร ทีมพัฒนาคุณภาพมีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น มีแนวทางคู่มือและเครื่องมือในการทำระบบเป็นแบบอย่าง ทำให้ทราบว่าเครือข่ายโรงเรียนมีส่วนที่ตรงจุดใด และนำมาพัฒนาตนเองโดยมีต้นแบบที่ได้มาตรฐาน ทำให้ง่ายต่อการทำงาน

1.3 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (Best Practices) ปัจจัยความสำเร็จและการเรียนรู้จากการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน นักวิจัยสามารถจัดการความรู้ภาคสนามร่วมกับโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามระบบคุณภาพต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นนวัตกรรมการทำงานของโรงเรียน (Best Practices) ได้ครอบคลุมทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 103 วิธีการ

ส่วนที่ 2 ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ

รูปแบบการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ ตามโครงการ ToPSTAR มีทั้งหมด 4 รูปแบบ คือ 1) การขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และร่วมกับหน่วยงานอื่น 2) การขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา 3) การขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง และ 4) การขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่ รวมการขยายเครือข่ายเป็น 114 หน่วยงาน 130 เครือข่าย และ 1,555 โรงเรียน มีผลการดำเนินการขยายเครือข่ายโรงเรียนในด้านความสำเร็จและผลกระทบจากการขยายเครือข่าย คือ ผู้บริหารโรงเรียน และทีมพัฒนาคุณภาพมีความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ และสามารถจัดการเรียนรู้สู่การขยายผลในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศักยภาพ นักวิจัยเครือข่าย มีความรู้ และความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบและสามารถเข้าพื้นที่ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุน บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด โรงเรียนได้ประเมินตรวจสอบผลการพัฒนาตนเอง รู้สภาพที่เป็นโอกาสในการพัฒนาและเป้าหมายในการพัฒนาได้ถูกต้องกับบริบทของตนเอง ตลอดจนสามารถประเมินและสืบค้นหาโรงเรียนต้นแบบเพื่อเทียบระดับ (Benchmarking) ได้หลากหลายโรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการประเมินทบทวนโดยใช้วิธีการประเมินเชิงระบบและมีการจัดทำบันทึกมาตรฐาน หรือแหล่งข้อมูลร่องรอย/สารสนเทศที่เกิดจากการทำงาน รวบรวมไว้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของต้นสังกัด พร้อมรับการประเมินภายในจากหน่วยงานต้นสังกัด และพร้อมรับการประเมินเพื่อรับรองจากองค์กรมหาชน (สมศ.)

Title Learning Research and Development Project for Education Quality

Researcher Learning Research and Development Institute (LRD)

Year 2004 - 2005

System research and development for learning reform and improving education quality within institutions has 4 objectives in 1) to build the learning network and develop quality (internal quality assurance) among institutions that cover all the Education Service Areas district 2) to build learning network assessment for assuring among 3 organizations that are institution, unit in ministry of education that supports the education quality assurance and external assessment organization 3) to create learning and technological include learning kits and personal model for developing institution quality, quality assurance consultant, and assure for assessment and 4) to expand the network about learning, the body of knowledge, and technology appropriately in each boundary.

The implementation is separated in 3 stages and will begin in 2003. First, it emphasized on first three objectives. Second and third, it emphasized on fourth objective, which has specific sub-objects as follow:

1. To implement the strength of development school quality system in the first stage to be able to enter school quality assurance assessment process.
2. To expand the learning both in Educational Service Areas and school network, consultant, and self-learning through information network, and academic activities.

The Importance of Research and Development

This research and development project was implemented at school model in all Educational Service Areas throughout the country. Thus, for making use of the project, we emphasized to expand from school models to school network, which has the process, and personnel as follow:

1. First period, to strength the development of school quality system.

- 1.1 Having 214 school models in developing education quality (internal quality assurance).
- 1.2 Having network, which consisted of 200 school quality manager, 90 knowledge managers in area level and 200 external assessors from the ONESQA.
- 1.3 Providing knowledge kits which content consisted of quality management, internal quality development manual, the participation of teachers, parents, and communities, building team and learning organization, developing sub-system and core system in institution (Student learning system, student guidance system, student activity system, etc.), information system for internal quality assurance, and revisory institution quality.

2. Second and third period, to expand the learning both in Educational Service Areas and school network.

- 2.1 Having the developing model and the expansion of school network model.
- 2.2 Educational administrators and Educational Service Area expanded school network throughout the country.
- 2.3 Having Consulting network for school quality development by providing academic activities such as disseminate the documents, symposium, website for exchange and disseminate the body of knowledge.

The Result of Research and Development in First Stage.

1. Having the body of knowledge for developing internal quality system of basic education Institutions.

The development of quality system in this research involves in 3 expects: system thinking, strategic thinking, and team learning. The results are as follow:

1.1 System thinking. It finds that school work can be developed in sub-system and operate quality assurance under external assessment standard, 27 items and 93 indexes. School has to operate at less 2 systems: core system and support system. Core system consists of student learning system, student guidance system, and student activities system. As follow along these three systems, we will gain the outputs which are 12 student-result-standards. Support system consists of leadership system, strategic system, information system, personal development system, community relations system. information system, and management system. These will gain 15 standards in executive and teacher management.

1.2 Strategic thinking. School that wants to develop the quality system should start to analyze internal and external situation set vision, mission, and target. Then making the strategic to improve the weak sub-system and strategic to maintain the strong sub-system, this will be the practical plan that is harmonious with the specific condition of school.

1.3 Team learning. The development of quality system in school should separate into 3 teams as follow: 1) Leading team is a team that defines the direction of development and motivates the change in school. Meanwhile, it has a role to empowerment. 2) Quality Developing team has the role in encouragement, cooperation, analysis, and strategic operation to develop the quality system and continue improving. 3) Working team has the role in developing quality about sub-systems

such as co-planning, cooperation, co-assessment, and co-improving the system.

2. Quality Assurance System in School Development Result

2.1 Establishing quality organization and making the vision, most schools can operate in the very good level. Management teams understand how to change the vision to system developments along with assessment. Team or person who is responsibility in quality assurance in school has change thinking and operation process.

2.2 To make school development plan, most schools have analyzed the specific condition which points to community and student's family condition about the expectation and requirement to school. They have improved vision to be match with specific condition. The matter in vision must bring organization to the goal in time.

2.3 The relationship with community is in the good level. School has system about relationship with community. School has joined community, student's parent, and alumna to be coordinator in school quality development.

2.4 Quality system plan, most schools have designed flow chart about sub-systems to be match with standard and index. School has analyzed the relation between standard and index with sub- system that school emphasizes on and brings quality system management to be use in sub-system for information system plan by defined the index of sub-system and select the important index to be school's standard. This is in the good level.

2.5 Most schools have realized, continue develop human resource, and implement the team. This is in a good level.

2.6 To revise assessment, school can bring the result of assessment to adjust school's standard and system index. This is in fair level.

3. Learning Network Development Result

3.1 Be able to develop school network in project to 17 networks from 213 schools in Thailand and each network has exchanged the learning between networks for 7 times.

3.2 The exchange learning result is found that school and quality development team of each school will has the change in 3 levels; personal, team, and organization as follow: 1) the change in personal is about thinking and acceptance the internal quality assurance process about teacher in school. Team and research have attempted to find the strategic to develop teachers for changing their thinking from “assessment for development” to “quality system development along with assessment”. This will build the teacher team for quality development system in school. 2) The change in team is about exchanging the learning. School has to select the right persons to join in team. In the first stage, having 1 school in 41 schools wants to change the quality development team and sends them to get training. Moreover, to be success in quality assurance, team work is very important thing especially leading team and working team. 3) The change in organization is about the exchange in learning 3 times from 41 schools. It is found that school has changed in 3 levels: 3.1) change in development strategic, 3.2) change in school system and structure, and 3.3) school restructures to be assessed for using the result to develop school.

4. External Quality Assessment Development Result

4.1 External assessment by 3 assessors, who are agent of National Education Quality Assessment Institution, the head of quality assessment section in educational boundary, and an expert in the network is found that most assessors accept the principle and concepts about assessment process, element, assessment standard, and external quality assessment report.

4.2 The opinion of assessors and assesses is the external assessment's format that is operated by unit of National Education Quality Assessment Institution is difference from project's format. Project's format will emphasize on assessment system in school and then consider the result from the system. Assessment unit's format will emphasize on the standard and index for determining quality.

4.3 The weakness of assessment system of National Education Quality Assessment Institution's assessment unit is 1) school emphasizes on doing paper work for evidence and assessment, 2) unclear and no choice for index that make the assessors' judge difference, and 3) assessors don't know about school before so they don't know much about school's context. The weakness of study project's format is 1) unclear about system index that reflects the result from the learner to match the standard, and 2) assessors' knowledge and skill in quality development system is not good enough.

The Result of Research and Development in stage 2-3.

Section 1: The result of development for strengthening school model.

From stage 1, the development of 213 schools, which involved this research project, will be presented here in 3 parts.

- 1) The implement of school quality system development.
- 2) The process of strengthening school.
- 3) Best Practices, successful factors and learning from school quality system development.

The finding were as follow:

- 1.1 The implement of school quality system development school which managed by ToPSTAR system, there were real practiced in school at high level. Although the administrators had different experience in school management but the results from implementing ToPSTAR system were not different. Means of wording condition in school that teacher ratio lower criterion was higher

then school that teacher ratio upper or equivalent to criterion. In the matter of school size, found that the school which consisted of 51-100 teachers had more accomplishment in think over than the one which had teachers over 100. Besides the school that the amount of teachers less than as had more accomplishment in Team than the one which had teachers over 100 at .05 level of significance.

1.2 The process of strengthening school. There were 2 models :

- 1) Sharing experience and learning at the first period.
- 2) Sharing and learning compare with benchmarking in the second period. It showed that advantage of sharing experience and learning were the school has improved the management system and worked in the same tradition. Quality development team learned to share real experience in process, setting the system and established standard. These brought about the relationship among school network and contributed each other. However there still was disadvantage, the different size of school could not use the same document so they should adapt it to the school context.

In the part of sharing and learning compare with benchmarking found that the school could implement benchmarking and knew what should be improved and how to develop.

In addition, quality development team had clearly approach and working step. There were manual and tool for setting system as a model. So that made we learn the advantage of school network and could be used for self-development base on standardized model that supported to work easily.

1.3 Best Practices, successful factors and learning from school quality system development. The researchers and schools were able to manage knowledge in the field together for developing the method of practicing in quality system. As the result, there were 103 method that could be school' best practices covered bath core system and support system.

Section 2: The result of expansion on school network model.

The school network model as the ToPSTAR project, there are 4 model as following

- 1) The researchers work together with educational service Areas and other agencies requested by the institutions.
- 2) expand the network by educational service areas .
- 3) expand the network by the strengthened school in this project
- 4) expand the network by the researcher in the area

Total networks are about 114 units , 130 networks and 1,555 schools.

Following the success and impact of the school network, school administrators and quality development teams know and understand the developing systematic education quality and be able to manage effective learning. Supervisors and network researchers know and understand the developing systematic education quality and be able to supervise. mentor , promote and support to achieve the goal.

Furthermore, schools can assess self – development so they will know the opportunity to develop and set the goal with appropriate for their context. Including schools are able to evaluate and search for various school model to reach benchmarking.

School can plan and do the revise assessment by using system assessment in order to record and collect the data and information from work , which should be up to date and to be in line with Education standard of department. Most of all , these should be ready for the internal quality assurance and external quality assurance.

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยครั้งนี้ วัตถุประสงค์สำคัญของโครงการ คือ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คือ ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ผู้ประเมินภายนอก และบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นจึงมีผู้ร่วมโครงการที่จะเป็นผู้ให้บริหารการศึกษาในพื้นที่ ผู้บริหารและทีมพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนที่เข้าโครงการเดิม และโรงเรียนที่ขยายเครือข่าย จำนวน 13,375 คน ส่วนวัตถุประสงค์เฉพาะของการดำเนินงานในระยะที่ 2-3 ได้แก่ 1.) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียนในระยะที่ 1 ให้สามารถเข้าสู่กระบวนการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพโรงเรียน 2) ขยายการเรียนรู้ ทั้งในลักษณะเครือข่ายโรงเรียน การให้คำปรึกษาและการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายสารสนเทศ และกิจกรรมวิชาการต่างๆ ซึ่งมีผลการวิจัยและพัฒนาดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนในการพัฒนาระบบคุณภาพ

1.1 ผลการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนในโครงการสามารถพัฒนาระบบคุณภาพตามแนวคิด ToPSTAR ได้ประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบ

1.2 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียน

1.2.1 โรงเรียนที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันมีผลการดำเนินการไม่แตกต่างกัน

1.2.2 โรงเรียนที่มีอัตรากำลังครูแตกต่างกัน คือ เกินเกณฑ์ พอดีเกณฑ์ และต่ำกว่าเกณฑ์ มีผลการดำเนินการไม่แตกต่างกัน

1.2.3 โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีผลการดำเนินการแตกต่างกัน แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่พบว่าไม่มีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

1.2.4 โรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอกรอบแรกจากหน่วยประเมินของ สมศ. และจากการประเมิน 3 ฝ่ายของโครงการ พบว่า มีผลการดำเนินการไม่แตกต่างกัน

1.3 การใช้การเทียบระดับเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายโรงเรียนส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบคุณภาพ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนทั้งในด้าน การพัฒนาทีมคุณภาพโรงเรียน และด้านเครือข่ายโรงเรียน

1.4 นักวิจัยสามารถจัดการความรู้ภาคสนามร่วมกับโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามระบบคุณภาพต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นนวัตกรรมการทำงานของโรงเรียน (Best Practices) ได้ครอบคลุมทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 103 วิธีการ

(1) ระบบการนำองค์กร เช่น วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน, วิธีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม, วิธีการสร้างทีมงาน, วิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เป็นต้น

(2) ระบบการบริหารจัดการ เช่น วิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม, การบริหารบุคลากร เป็นต้น

(3) ระบบการเรียนรู้ เช่น วิธีการบูรณาการระบบเรียนรู้ร่วมกับระบบกิจกรรมนักเรียน และระบบชุมชนสัมพันธ์, วิธีการเรียนรู้รูปแบบแหล่งเรียนรู้คู่โต๊ะเรียน, วิธีการพัฒนากระบวนการคิดจากแหล่งเรียนรู้โดยใช้ฐานกิจกรรม, วิธีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน, วิธีการวิเคราะห์ผู้เรียน, วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

(4) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น วิธีการคัดกรองนักเรียน, วิธีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาพฤติกรรมนักเรียน, วิธีการเยี่ยมบ้านนักเรียน เป็นต้น

(5) ระบบกิจกรรมนักเรียน เช่น วิธีการจัดตั้งชมรมที่หลากหลาย, ชุมนุมความปลอดภัยด้านอาหารในโรงเรียน, วิธีการจัดกิจกรรมชุมนุมที่ยึดผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นสำคัญ เป็นต้น

2. ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเชิงระบบ

มีผลการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

2.1 รูปแบบการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 4 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ (Outsourcing) ด้วยงบประมาณของตนเอง แยกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกดำเนินการร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา และส่วนที่สอง ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่นคือ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดเทศบาลต่างๆ และกลุ่มโรงเรียนเอกชน

(2) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา โดยการสนับสนุนงบประมาณจากโครงการวิจัย

(3) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง โดยการสนับสนุนงบประมาณจากโครงการวิจัย

(4) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่ซึ่งเป็นที่ปรึกษากระบวนการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน

2.2 ผลการขยายเครือข่ายด้วยรูปแบบต่างๆ ผลปรากฏว่า สามารถขยายโรงเรียนเครือข่ายได้ 1,555 โรงเรียน

(1) รูปแบบการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ (Outsourcing) มีจำนวน 15 หน่วยงาน แบ่งเป็น 31 เครือข่าย รวม 404 โรงเรียน

- (2) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษาโดยการสนับสนุนงบประมาณจากโครงการวิจัย มีจำนวน 64 เขต แบ่งเป็น 64 เครือข่าย รวม 716 โรงเรียน
- (3) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง มีจำนวน 22 โรงเรียน แบ่งเป็น 22 เครือข่าย รวมโรงเรียนขยายเครือข่าย 276 โรงเรียน
- (4) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่ มีจำนวน 13 คน แบ่งเป็น 13 เครือข่าย รวม 159 โรงเรียน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยและพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพสถานศึกษาในครั้งนี้
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ดังนี้

1. การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้เกิดขึ้นจากความสมัครใจเข้าร่วมโครงการของโรงเรียนที่จะพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน และเป็นโครงการที่ต่อเนื่องกว่า 3 ปี ดังนั้นจึงเป็นบทเรียนสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ จะศึกษากระบวนการพัฒนาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอื่นๆ ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาตามโครงการนี้ ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่สำคัญๆ ที่ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนมี ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

(2) ต้องใช้เวลาในการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียนไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะปานกลางหรือในระยะยาว

(3) การพัฒนาโรงเรียนนั้น เกี่ยวพันกับทุกส่วนในโรงเรียน ไม่ใช่เป็นการดำเนินการหรือมีผลกระทบเฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนเท่านั้น

(4) เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงระหว่าง ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหาร การจัดการ จิตวิทยาองค์กร และด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าด้วยกัน

(5) ทีมผู้นำ ถือเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ซึ่งต้องร่วมจัดการให้เกิดการเกี่ยวพันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(6) การพัฒนาระบบคุณภาพเกี่ยวพันกับตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agents) ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวย (facilitator) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ซึ่งศึกษานิเทศก์คือบุคคลที่เหมาะสมกับบทบาทนี้

(7) ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาโรงเรียน การดำเนินการพัฒนาต้องเป็นไปตามจุดเน้น (strategic focus)

(8) การพัฒนาระบบเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความสามารถ ลดเงื่อนไข และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

(9) การทำงานในโรงเรียนเป็นกระบวนการเชิงระบบ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่มีระบบย่อยๆ ซับซ้อนหลายระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันและเคลื่อนไหวตลอดเวลา

(10) จุดเน้นอยู่ที่คน (focus on people) โรงเรียนประกอบไปด้วยคนที่มีทัศนคติ ความรู้สึก และความคิดเห็นต่างกัน ดังนั้นการสื่อสารการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดและสื่อสารออกมา ซึ่งจะเกี่ยวพันกับงานที่ปฏิบัติและนำไปสู่การเรียนรู้ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ที่จะพัฒนาองค์กร

(11) เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติ ซึ่งเริ่มจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เฉพาะและร่วมกันพิจารณาว่าจากประสบการณ์ดังกล่าวสามารถเรียนรู้อะไรได้บ้าง และการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม

(12) การประกันคุณภาพเกี่ยวข้องกับการบริหารในระดับนโยบาย การพัฒนา องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งได้โดยไม่มีผลต่อส่วนอื่นๆขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนจึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงครูโดยผู้บริหาร แต่ต้องร่วมกันเปลี่ยนแปลงทุกระดับ

2. จากผลการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้พบว่า แนวคิดการพัฒนาเชิงระบบตามเครื่องมือ ToPSTAR นี้สามารถนำไปใช้กับโรงเรียนทุกขนาดและบริบท เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่อาศัยพื้นฐานสำคัญ 3 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ และการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามการนำไปใช้ควรคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และที่สำคัญคือไม่มีปัญหาการโยกย้ายที่บ่อยครั้งเกินไป

(2) ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนต้องได้รับการอบรมพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนา รู้วิธีการพัฒนาเชิงระบบ (Know how) และมีการจัดโครงสร้างของทีมที่ลงตัวทั้งในด้านตัวบุคคล และหน้าที่รับผิดชอบที่สามารถประสานกับทุกฝ่ายในโรงเรียนได้

(3) การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และขยายผลไปสู่ทุกระบบในโรงเรียน

(4) มีการสร้างวัฒนธรรมการประเมินทบทวนให้ทุกคนในโรงเรียนยอมรับร่วมกัน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน

(5) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นๆ ในด้านการพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อเทียบระดับการพัฒนาในกลุ่ม

3. ควรมีการผลักดันในเชิงนโยบายให้หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนต่างๆ ดำเนินการนิเทศติดตามและพัฒนาโรงเรียนที่น่าร่องและขยายผลเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากการดำเนินการตามกิจกรรมของโครงการวิจัย เพื่อให้โรงเรียนเหล่านี้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนได้รับการรับรองคุณภาพ และควรมีการพัฒนาบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา 2 ส่วนคือ

(1) ผู้ให้คำปรึกษาการพัฒนากระบวนการคุณภาพของเขตพื้นที่ ซึ่งอาจเป็นศึกษานิเทศก์หรือบุคลากรในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัย

(2) ผู้รับผิดชอบกลุ่มงานประกันคุณภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือ ToPSTAR และสามารถนำไปขยายผลได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและพัฒนารูปแบบการเทียบระดับ (Benchmarking) ที่มีขั้นตอนชัดเจน มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียนเพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั่วไปได้

2. ควรมีการศึกษาและพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบผ่านเครือข่าย Internet เพื่อให้โรงเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่เป็น Best Practices ของโรงเรียนต่างๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น

3. ควรมีการศึกษารูปแบบการรับรอง Best Practices และการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่เกิดจากการพัฒนาระบบคุณภาพ เพื่อเผยแพร่เป็นองค์ความรู้และบทเรียนในการพัฒนาระบบคุณภาพต่อไป

สารบัญ

คำนำ	ก
บทคัดย่อ	ข-ฅ
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ณ-ท
สารบัญ	
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัยและพัฒนา	8
ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา	9
ขอบเขตของการวิจัยและพัฒนา	10
นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยและพัฒนา	11
บทที่ 2 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	
ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการคุณภาพเชิงระบบในสถานศึกษา	14
แนวคิดเชิงระบบในโรงเรียน (System Thinking)	15
แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) ในการพัฒนาโรงเรียน	24
การเรียนรู้โดยการทำงานเป็นทีม (team learning)	29
ส่วนที่ 2 กระบวนการเทียบระดับเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	32
แนวคิดเรื่องการเทียบระดับ (Benchmarking)	32
การเทียบระดับ (Benchmarking) แบบกลุ่มที่นำมาใช้กับโรงเรียน	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา	
พื้นที่ที่วิจัยและพัฒนา	42
กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิจัยและพัฒนา	42
ระเบียบวิธีวิจัย	43
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	44
การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลการวิจัย	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน	
ผลการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน	47
ผลของกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน	63
วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (Best Practices) ปัจจัยความสำเร็จและการเรียนรู้ จากการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน	73
บทที่ 5 ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้	
รูปแบบการขยายเครือข่ายการเรียนรู้	120
ข้อมูลโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายการเรียนรู้	127
ผลที่เกิดจากการขยายเครือข่ายการเรียนรู้	128
บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	132
อภิปรายผลการวิจัย	134
ข้อเสนอแนะ	144
บรรณานุกรม	147
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่าย	149
ภาคผนวก ข รายชื่อหน่วยงาน / เขตพื้นที่ที่ขยายเครือข่ายในรูปแบบ (Outsourcing)	153
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย	154
ภาคผนวก ง บุคลากรในโครงการฯ	162

สารบัญตาราง

ตาราง 1	เกณฑ์การประเมินคุณภาพของกระบวนการตามข้อกำหนดของระบบ	36
ตาราง 2	เกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ตามข้อกำหนดของทุกระบบ และผลลัพธ์	38
ตาราง 3	ขั้นตอนการเทียบระดับ	39
ตาราง 3.1	วัตถุประสงค์ วิธีการ เครื่องมือวิจัย และกลุ่มเป้าหมาย	43
ตาราง 3.2	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาของโครงการ ระยะที่ 2	44
ตาราง 3.3	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาของโครงการ ระยะที่ 3	45
ตาราง 4	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
ตาราง 4.1	แสดงข้อมูลของโรงเรียนเมื่อจำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน	48
ตาราง 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน ผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR	50
ตาราง 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงาน ตามระบบ ToPSTAR โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน	55
ตาราง 4.4	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่างกัน	56
ตาราง 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงาน ตามระบบ ToPSTAR โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน	57
ตาราง 4.6	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่มีอัตรากำลังครูต่างกัน	58
ตาราง 4.7	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้าน System โดยใช้การทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe')	59
ตาราง 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงาน ตามระบบ ToPSTAR โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน	60
ตาราง 4.9	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน	61
ตาราง 4.10	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงาน โดยใช้การทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe')	62
ตาราง 4.11	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียน ที่มีรูปแบบการประเมินภายนอกต่างกันโดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง 4.12	วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบการนำองค์กร	74
ตาราง 4.13	วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบบริหารจัดการ	80
ตาราง 4.14	วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบการเรียนรู้	83
ตาราง 4.15	วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	99
ตาราง 4.16	วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบกิจกรรมนักเรียน	105
ตาราง 5.1	ข้อดีและข้อจำกัดของการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ จากความคิดเห็นของนักวิจัย	126
ตาราง 5.2	ข้อมูลโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายการเรียนรู้	127
ตาราง 5.3	แสดงผลกระทบจากการขยายเครือข่ายการเรียนรู้	129

สารบัญแผนภาพ

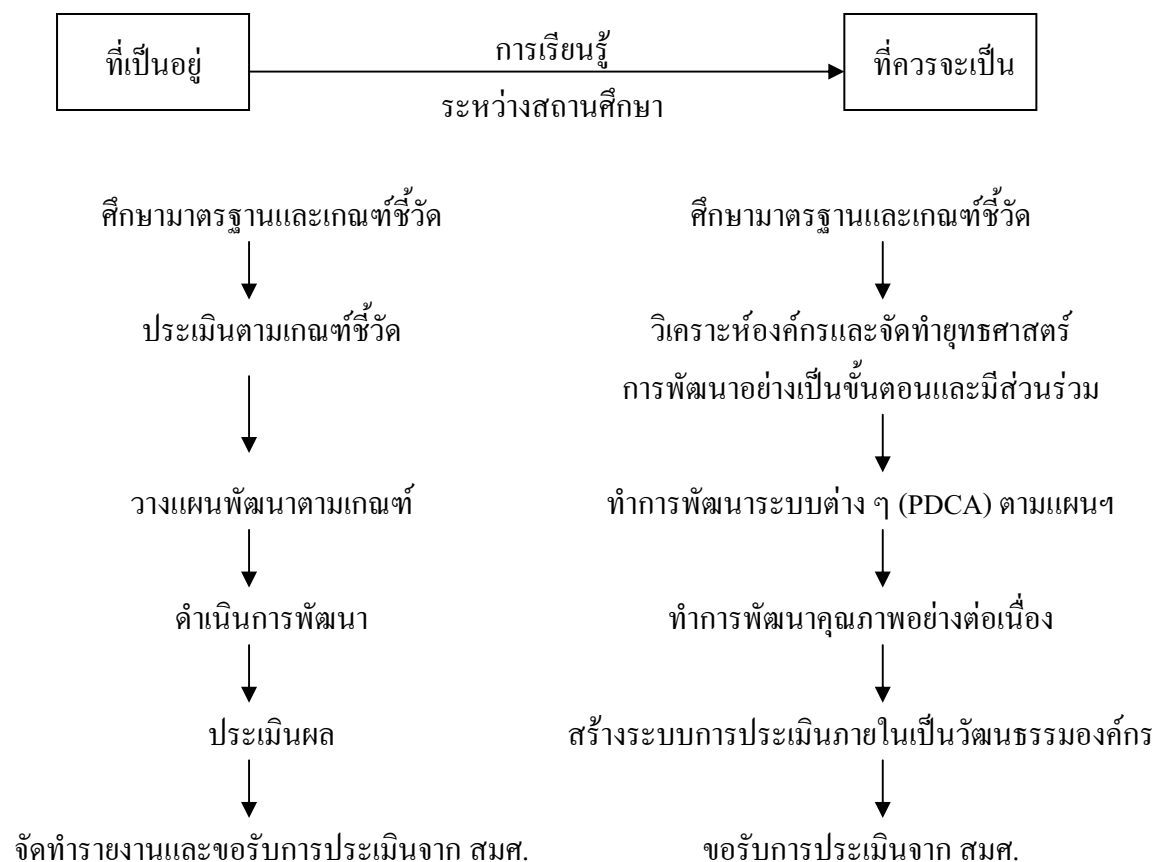
แผนภาพ 1	การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	1
แผนภาพ 2	ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและภายนอก	2
แผนภาพ 3	ความสัมพันธ์ 3 ฝ่าย	3
แผนภาพ 4	กรอบแนวคิดโครงการ	4
แผนภาพ 2.1	ระบบต่างๆ ในโรงเรียน	16
แผนภาพ 2.2	ความสัมพันธ์ในการบริหารเชิงระบบในโรงเรียนกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินภายนอก	17
แผนภาพ 2.3	ความสัมพันธ์ของคำต่างๆ ในการออกแบบระบบคุณภาพ	19
แผนภาพ 2.4	การออกแบบระบบคุณภาพ	20
แผนภาพ 2.5	เปรียบเทียบการประเมินภายในทั่วไประหว่างการประเมินเชิงระบบ	22
แผนภาพ 2.6	กระบวนการประเมินทบทวนระบบของโรงเรียน	23
แผนภาพ 2.7	การกำหนดแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	25
แผนภาพ 2.8	การกำหนดเส้นทางการประกันคุณภาพในโรงเรียน	28
แผนภาพ 2.9	การจัดโครงสร้างและทีมในโรงเรียน	29
แผนภาพ 2.10	ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาคนกับระบบ	31
แผนภาพ 2.11	ประเภทของ Benchmarking	34
แผนภาพ 5.1	กระบวนการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้สถาบันฯ เข้าไปดำเนินการ (Outsourcing)	121
แผนภาพ 5.2	กระบวนการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา	122
แผนภาพ 5.3	กระบวนการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่มีความเข้มแข็ง	123
แผนภาพ 5.4	กระบวนการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่	124

บทที่ 1

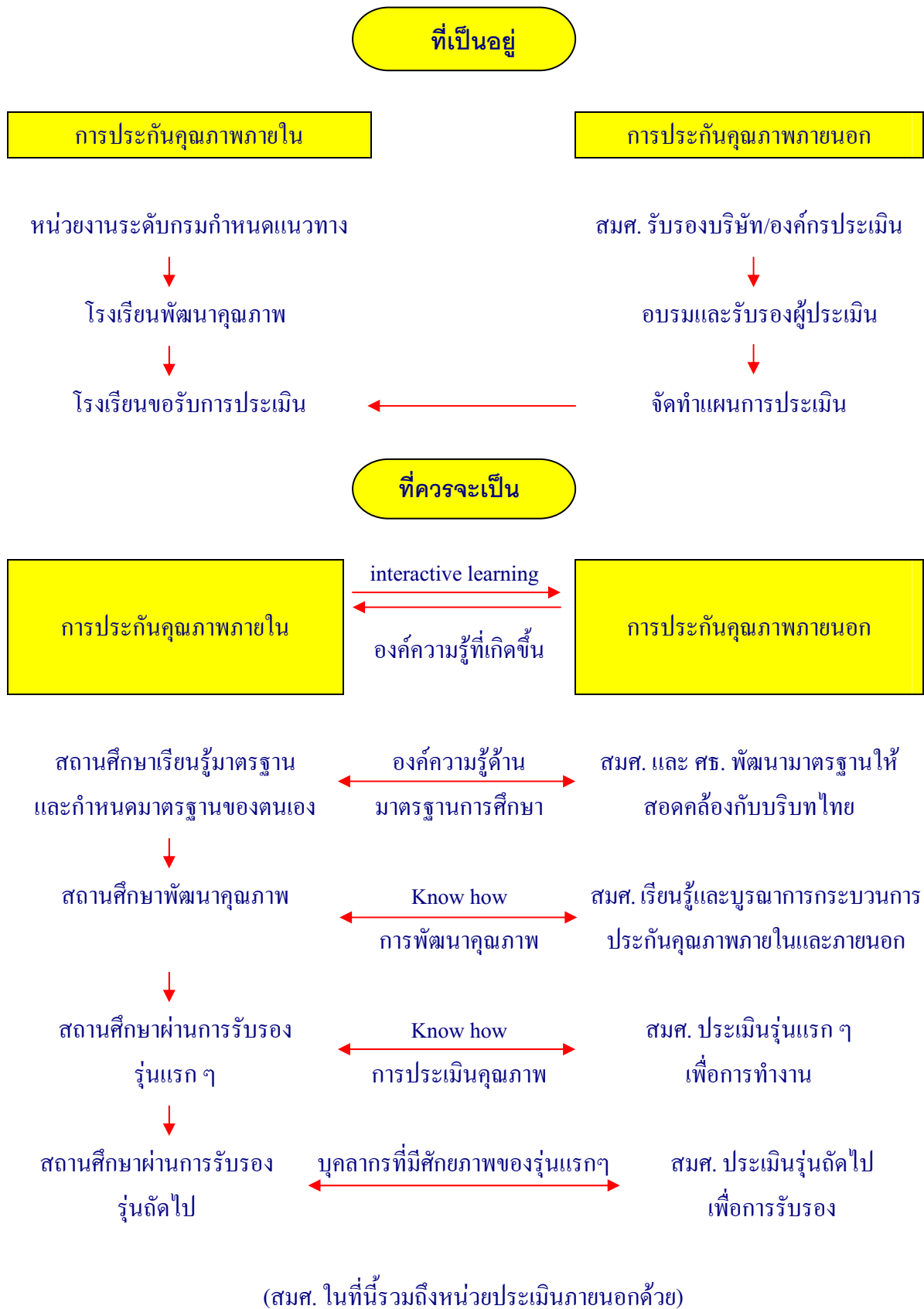
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานั้นถือว่าเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของการประกันคุณภาพภายใน เป็นทั้งการบริหาร การพัฒนาระบบงานของสถานศึกษา ตลอดจนการสร้างควมมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในสถานศึกษา และชุมชนที่ต้องอาศัยการคิดเชิงระบบบูรณาการศาสตร์หลายด้าน รวมทั้งมีลักษณะเฉพาะไปตามระดับการพัฒนาที่สังคมเป็นอยู่ และเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ นับว่าเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งควรได้มาจากการเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ผลต้องค้ความรู้และบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อให้การประกันคุณภาพ มิใช่เพียงเพื่อผ่านการประเมิน แต่เป็นการพัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานที่สังคมไทยคาดหวัง โดยเฉพาะกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคน “ดี เก่ง สุข” ตามความมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา ดังแผนภาพ 1



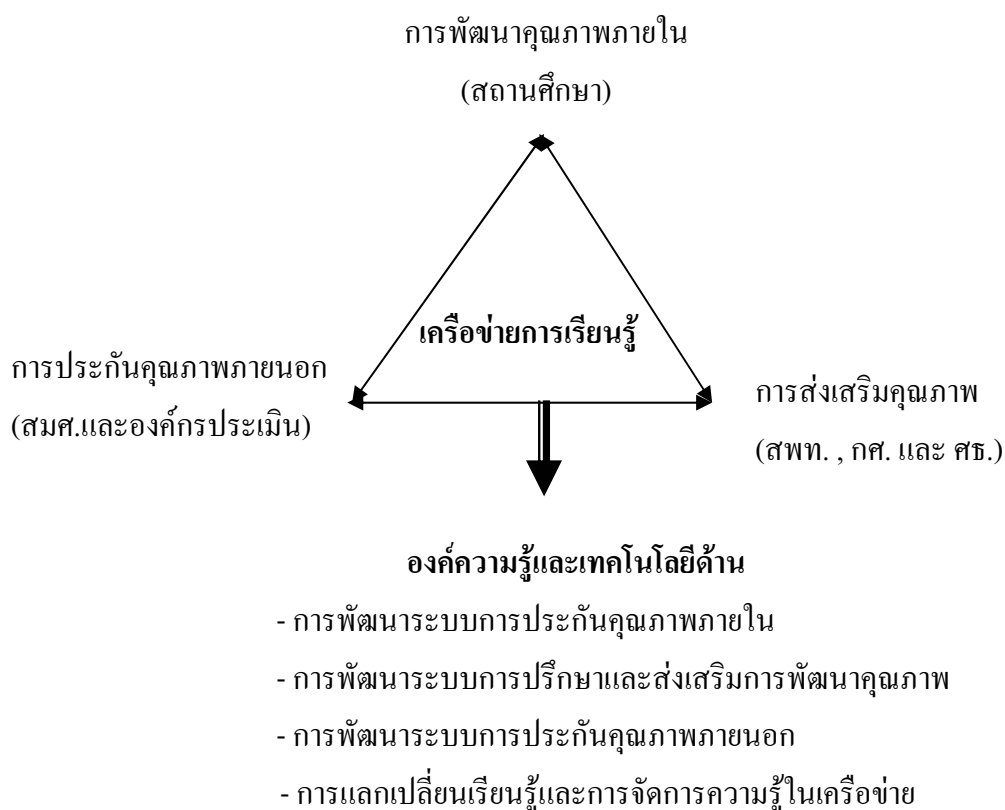
แผนภาพ 1 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา



แผนภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและภายนอก

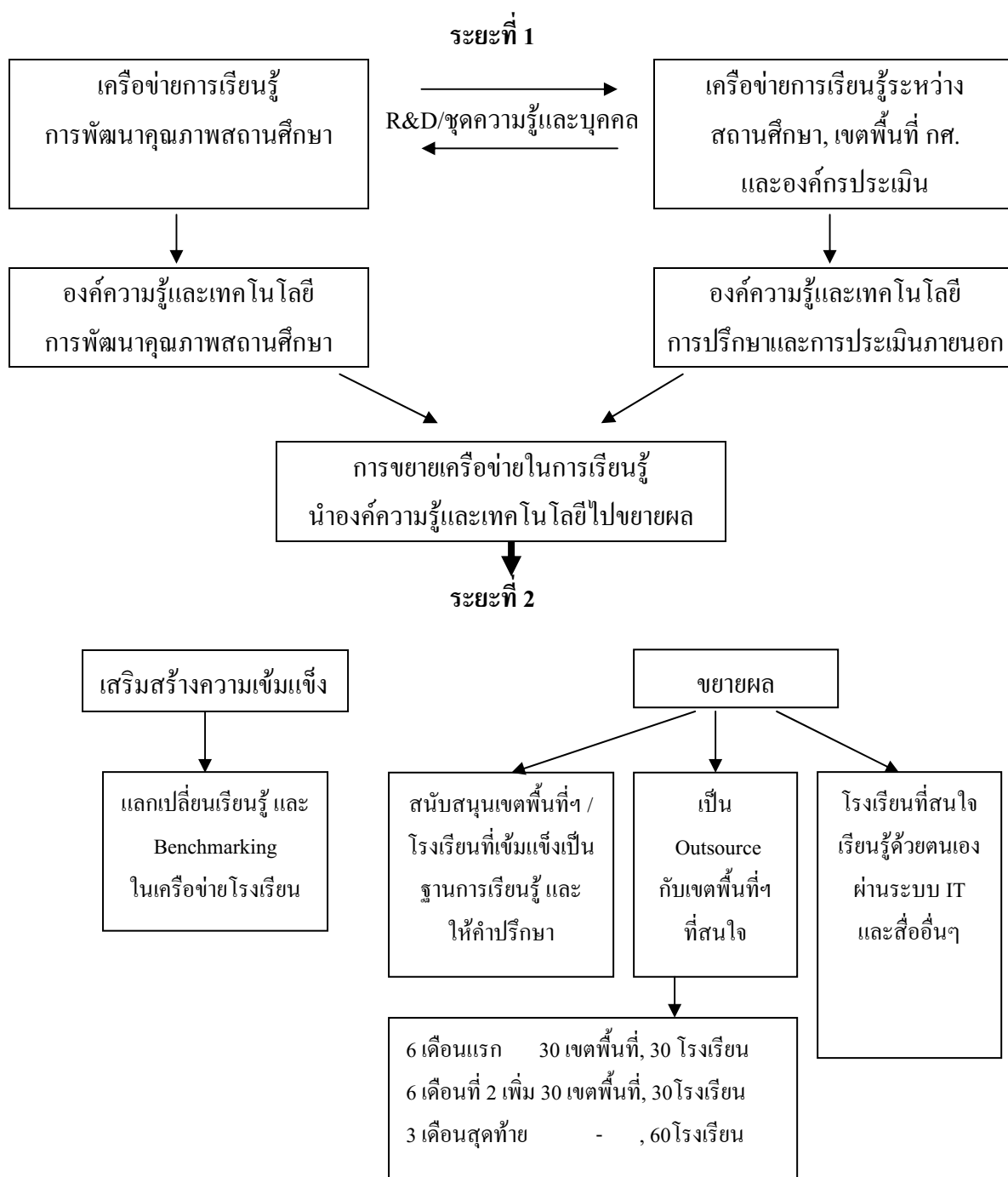
กระบวนการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและการประเมินคุณภาพจากภายนอกนั้น เป็นกระบวนการการเรียนรู้โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interactive Learning) ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด มิใช่ผู้ประเมินภายนอกหรือกระทรวงเป็นผู้เข้าไปตรวจสอบสถานศึกษาแต่อย่างเดียว แต่ต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพมิใช่เกิดขึ้นเฉพาะเวลาที่เข้าไปประเมินสถานศึกษา ดังแผนภาพ 2

หัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นที่ตัวกระบวนการ ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยอาศัยการจัดระบบให้มีคุณภาพ และการวิจัยในชั้นเรียนเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพ การประเมินคุณภาพไม่ว่าจะเป็นแบบภายในหรือภายนอก จึงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเหล่านี้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการขยายการเรียนรู้ที่ประกอบขึ้นจากผู้ประเมินภายนอก ผู้ที่ทำการพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา และรวมทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ ดังในแผนภาพ 3 อันจะเป็นรากฐานการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี (Know how) ของศาสตร์ด้านการประกันคุณภาพเพื่อการรับรอง (Quality Accreditation)



แผนภาพ 3 ความสัมพันธ์ 3 ฝ่าย

ทั้งนี้เมื่อมีองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เกิดจากการเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแล้ว ก็จะเป็นพื้นฐานที่มั่นคงในการขยายการเรียนรู้ออกไปในพื้นที่ โดยการสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพสู่การรับรองเพื่อคุณภาพที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ และสนับสนุนให้กลไกที่เป็นเครือข่ายผู้ให้บริการปรึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายสารสนเทศและกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ จะช่วยเป็นตัวเร่ง (Catalyst) กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพต่อไป ตามกรอบแนวคิดโครงการในแผนภาพ 4



แผนภาพ 4 กรอบแนวคิดโครงการ

ในการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา ระยะที่ 1 ที่เสร็จสิ้นแล้ว ขอเสนอ
ผลสรุปการวิจัยและพัฒนา ระยะที่ 1 เพื่อเป็นการเชื่อมโยงไปสู่การวิจัยและพัฒนาในระยะที่ 2 – 3
ต่อไป

สรุปผลการวิจัยและพัฒนา ระยะที่ 1

1. องค์ความรู้ในการพัฒนาระบบคุณภาพในสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบคุณภาพตามแนวทางการวิจัยนี้ อาศัยแนวคิด 3 ประการ คือ
แนวคิดเชิงระบบ (System Thinking) แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) และการเรียนรู้
โดยการทำงานเป็นทีม (Team Learning)

1.1 แนวคิดเชิงระบบ ผลการดำเนินงานวิจัยและพัฒนา พบว่า งานในโรงเรียน
สามารถพัฒนาเป็นระบบย่อย ๆ และดำเนินการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินภายนอก
ทั้ง 27 มาตรฐาน 93 ตัวบ่งชี้ โรงเรียนต้องดำเนินการอย่างน้อย 10 ระบบ คือ

- (1) ระบบหลัก (Core System) ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือ
นักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน โดยระบบหลักทั้ง 3 ระบบจะนำไปสู่
ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานตามระบบ ซึ่งก็คือ มาตรฐานด้านผลลัพธ์
12 มาตรฐาน
- (2) ระบบสนับสนุน (Support System) ได้แก่ ระบบการนำองค์กร ระบบ
ยุทธศาสตร์ ระบบบริหารจัดการ ระบบการดูแลคุณภาพชีวิต
ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบชุมชนสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศ

1.2 แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ โรงเรียนจะดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพควรจะ
เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
ของสถานศึกษา แล้วจึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่จะปรับปรุงระบบย่อยที่เป็นจุดอ่อน และยุทธ
ศาสตร์ที่จะดำรงรักษาระบบย่อยที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียน กำหนดเป็นแผนปฏิบัติที่มีจุดเน้น
สอดคล้องกับสภาพเฉพาะของสถานศึกษา

1.3 การเรียนรู้โดยการทำงานเป็นทีม การพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียนควร
แบ่งทีมงานตามบทบาทและหน้าที่ของทุกคนได้เป็น 3 ทีม ดังนี้

- (1) **ทีมนำ** เป็นทีมที่มีบทบาทชี้นำ กำหนดทิศทางการพัฒนา และนำเพื่อเกิดการ
เปลี่ยนแปลงในโรงเรียนขณะเดียวกันก็มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังร่วม
(Empowerment) ในการทำงานให้ทุกคน
- (2) **ทีมพัฒนาคุณภาพ** มีบทบาทในการสนับสนุน ประสานงาน และคอย
ช่วยเหลือให้กับทีมอื่น ๆ รวมทั้งต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์ และดำเนินการ

เชิงกลยุทธ์ให้เกิดการพัฒนากระบวนการคุณภาพขึ้นมา และปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่อง
ในโรงเรียน

- (3) **ทีมทำ** มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพในระบบย่อยต่างๆ ที่ตนเองมีส่วน
ร่วมและที่รับผิดชอบ โดยมีบทบาทในการร่วมวางแผน ร่วมลงมือทำ
ร่วมประเมินผล และร่วมปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

2. ผลการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในโรงเรียน

- 2.1 ด้านกระบวนการและการจัดตั้งองค์กรคุณภาพ โรงเรียนส่วนใหญ่สามารถ
ดำเนินการได้ในระดับดีมาก โดยมีการทำความเข้าใจกับทีมบริหารทุกระดับ
ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการมาเป็นการพัฒนาระบบต่างๆ ประสานการ
ประเมิน อีกทั้งทีมหรือบุคคลที่รับผิดชอบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา
เปลี่ยนความคิดและวิธีการทำงานใหม่
- 2.2 การจัดทำแผนพัฒนาของโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ในระดับดีมาก โดย
โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์สภาพการณ์เฉพาะ ที่ชี้ให้เห็นสภาพชุมชน
และครอบครัวของนักเรียน ความคาดหวังและความต้องการของชุมชนที่มีต่อ
โรงเรียนและยังมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เฉพาะ
ที่ได้วิเคราะห์ไว้และสาระของวิสัยทัศน์มีพลังต่อการดำเนินองค์กรไปสู่
ความสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน
- 2.3 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับดี โดยโรงเรียนมีการวางระบบ
ความสัมพันธ์กับชุมชน การกำหนดช่องทาง และวางบทบาทชุมชน
ผู้ปกครอง และศิษย์เก่า เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียน
- 2.4 การวางระบบคุณภาพ โรงเรียนส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ระดับดีมาก คือ
มีการออกแบบกระบวนการทำงาน (Flow Chart) ของระบบย่อยที่สอดคล้องกับ
มาตรฐานและตัวชี้วัด มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานและตัว
บ่งชี้กับระบบย่อยที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียนและมีการบริหารระบบคุณภาพ
(PDCA) มาใช้ในระบบย่อย สำหรับการวางระบบสารสนเทศ โดยการกำหนด
ตัวชี้วัดระบบย่อยและคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญมาเป็นเกณฑ์ของโรงเรียนนั้น
โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้ในระดับดี
- 2.5 โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสร้างความตระหนักและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจน
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดี
- 2.6 ในส่วนของการประเมินทบทวนนั้น โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ในระดับดี
และสามารถนำผลการประเมินมาใช้ปรับแก้โรงเรียนและตัวชี้วัดระบบได้ใน
ระดับพอใช้

3. ผลการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้

3.1 สามารถพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนในโครงการเป็น 17 เครือข่าย จาก 216 โรงเรียนทั่วประเทศ และแต่ละเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายจำนวน 7 ครั้ง

3.2 ผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนและทีมพัฒนาคุณภาพแต่ละโรงเรียนจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร ดังนี้

3.2.1 การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล คือ ทักษะและการรับรู้ต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในของครูในโรงเรียน ซึ่งจำเป็นมากที่ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและนักวิจัยต้องพยายามหากลยุทธ์ในการพัฒนาครู เพื่อเปลี่ยนกระบวนการประกันคุณภาพจากการยึด “การประเมินเพื่อการพัฒนา” ไปเป็น “การพัฒนาระบบคุณภาพประสานกับการประเมิน” จึงจะสามารถสร้างทีมงานของครูในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเชิงระบบได้

3.2.2 การเปลี่ยนแปลงในระดับทีมงาน ในส่วนของทีมพัฒนาคุณภาพ ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลต่อการทำงานของทีมพัฒนาคุณภาพอย่างยิ่ง ขณะเดียวกันโรงเรียนที่คัดเลือกทีมพัฒนาคุณภาพไม่เหมาะสมลงตัว การพัฒนาคุณภาพก็จะเป็นไปได้ช้า ในระยะเวลาดำเนินการช่วงแรก 41 โรงเรียน มี 1 โรงเรียนที่โรงเรียนแสดงความจำนงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงทีมพัฒนาคุณภาพและส่งเข้ารับการอบรมใหม่ นอกจากทีมพัฒนาคุณภาพแล้ว การประกันคุณภาพที่จะประสบผลสำเร็จนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดทั้งทีมบริหารที่เรียกว่า ทีมนำ และครูทุกคนที่เรียกว่า ทีมทำ ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงทั้งเจตคติ และทักษะการทำงานเป็นทีม

3.2.3 การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้ง 3 ครั้งของ 41 โรงเรียนพบว่าโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลง 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- 1) การเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
- 2) การเปลี่ยนระบบและโครงสร้างในโรงเรียน คือ การพัฒนาระบบต่าง ๆ เพื่อการประกันคุณภาพใหม่และจัดโครงสร้างโรงเรียนเพื่อการใช้การประเมินทบทวนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงเรียน

4. ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพภายนอก

- 4.1 จากการประเมินรูปแบบการประเมินภายนอกโดยผู้ประเมิน 3 ฝ่าย คือ ผู้แทนหน่วยประเมินของ สมศ. หัวหน้ากลุ่มงานประกันคุณภาพของเขตพื้นที่การศึกษา และวิทยาการเครือข่าย พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักการและแนวคิด ขั้นตอนการประเมิน องค์กรประกอบ และเกณฑ์การประเมิน และการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก
- 4.2 ทศนะต่อการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน พบว่า รูปแบบการประเมินภายนอกที่ดำเนินการโดยหน่วยประเมินของ สมศ. กับรูปแบบที่ทางโครงการเสนอนั้น มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ รูปแบบในโครงการวิจัยและพัฒนาเน้นการประเมินเชิงระบบของโรงเรียน และพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ ส่วนการประเมินของหน่วยประเมินของ สมศ. จะเน้นการประเมินผลลัพธ์รายมาตรฐาน และตัวบ่งชี้เพื่อตัดสินคุณภาพ
- 4.3 จุดอ่อนของระบบประเมินของหน่วยประเมิน สมศ. คือ 1) โรงเรียนเน้นการทำเอกสารเป็นหลักฐานและร่องรอยเพื่อรับการประเมิน 2) ผู้ประเมินไม่รู้จักรักรเรียนมาก่อนทำให้ไม่เข้าใจในบริบทของโรงเรียน 3) ความไม่ชัดเจนและความไม่เป็นปรนัยของตัวบ่งชี้ทำให้การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินต่างกัน ส่วนจุดอ่อนของรูปแบบการประเมินของโครงการวิจัยและพัฒนา คือ 1) ตัวชี้วัดระบบที่สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่ตัวผู้เรียนตามมาตรฐานยังไม่ชัดเจน และ 2) ความรู้ความเข้าใจและทักษะของผู้ประเมินในการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบยังไม่ดีพอ

วัตถุประสงค์การวิจัยและพัฒนา

โครงการนี้อาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อ

1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพ (การประกันคุณภาพภายใน) ระหว่างสถานศึกษาต่างๆ ที่ครอบคลุมทุกเขตพื้นที่การศึกษา
2. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในการประเมินเพื่อรับรองระหว่าง 3 ฝ่าย คือ สถานศึกษา หน่วยงานของ ศธ. ที่สนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา และองค์กรประเมินภายนอก
3. สร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี ทั้งในรูปแบบชุดความรู้และบุคลากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การศึกษาด้านการประกันคุณภาพ และการประเมินเพื่อการรับรอง

4. ขยายเครือข่ายเพื่อสร้างการเรียนรู้ องค์ความรู้ และเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่

สำหรับการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะ โดยระยะแรกในปีการศึกษา 2546 เน้นที่วัตถุประสงค์ 3 ข้อแรก ส่วนในระยะที่ 2-3 จะเน้นที่วัตถุประสงค์ข้อ 4 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียนในระยะที่ 1 ให้สามารถเข้าสู่กระบวนการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพโรงเรียน
2. เพื่อขยายการเรียนรู้ออกไป ทั้งในลักษณะเขตพื้นที่และเครือข่ายโรงเรียน การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายสารสนเทศ และกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ

ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

เนื่องจากโครงการนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ โดยมีโรงเรียนต้นแบบทุกเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นกระบวนการผลักดันการใช้ประโยชน์จากโครงการจึงมุ่งเน้นไปที่การขยายผลจากโรงเรียนต้นแบบไปสู่เครือข่ายโรงเรียน ซึ่งมีกระบวนการและตัวบุคคลดังต่อไปนี้

1. ระยะที่ 1

- 1) มีโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (การประกันคุณภาพภายใน) จำนวน 214 โรงเรียน
- 2) มีเครือข่าย ซึ่ง ประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการประกันคุณภาพจาก
 - ผู้จัดการคุณภาพสถานศึกษา ประมาณ 200 คน
 - ผู้จัดการความรู้ระดับพื้นที่ ประมาณ 90 คน
 - ผู้ประเมินภายนอกจากหน่วยประเมินของ สมศ. ประมาณ 200 คน
- 3) ชุดความรู้มีเนื้อหาประกอบด้วย
 - การบริหารคุณภาพ
 - คู่มือการพัฒนาคุณภาพภายใน
 - การสร้างการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครองและชุมชน
 - การสร้างทีมและองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - การพัฒนาระบบย่อยและกระบวนการหลักในสถานศึกษา
(ระบบการเรียนรู้ ระบบการดูแลช่วยเหลือ ระบบกิจกรรม เป็นต้น)
 - ระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพภายใน
 - การประเมินคุณภาพสถานศึกษา

2. ระยะที่ 2 – 3

- ได้รูปแบบการพัฒนาต้นแบบการสร้างความเข้มแข็งและการขยายเครือข่ายโรงเรียน
- มีผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องและเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขยายผลลักษณะเครือข่ายโรงเรียน ครอบคลุมทั่วประเทศ
- เครือข่ายที่ปรึกษาการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
- มีกิจกรรมวิชาการต่างๆ ในพื้นที่ เช่น การเผยแพร่เอกสารการประชุมวิชาการ เป็นต้น
- Website เพื่อการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่องค์ความรู้

ขอบเขตของการวิจัยและพัฒนา

การดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และเครือข่าย

โดยการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบจำนวน 214 โรงเรียนและเครือข่ายการเรียนรู้ 3 ฝ่าย รวม 12 เดือน (มิถุนายน 2546 – พฤษภาคม 2547) แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ช่วง คือ

- ช่วงทดลองกระบวนการ จะดำเนินการใน 41 โรงเรียนทั่วประเทศ ระหว่างเดือนมิถุนายน 2546 – ตุลาคม 2546

- ช่วงขยายเครือข่าย จะดำเนินการเพิ่มเป็น 214 โรงเรียน ทั่วประเทศให้ครอบคลุมทุกเขตพื้นที่การศึกษา ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2546 – พฤษภาคม 2547

โดยระยะที่ 1 นี้จะเน้นที่วัตถุประสงค์การวิจัยและพัฒนา 3 ข้อแรก ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบและเครือข่ายการเรียนรู้ 3 ฝ่าย เพื่อสร้างองค์ความรู้ และผู้มีความเชี่ยวชาญ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา การประเมินเพื่อการรับรองคุณภาพ และการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

ระยะที่ 2 ขยายผลการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และเครือข่าย

ดำเนินการนำร่องเพื่อหารูปแบบการขยายผลไปแล้วเป็นเวลา 3 เดือน (กรกฎาคม - กันยายน 2547)

ระยะที่ 3 ขยายเครือข่ายการเรียนรู้และสร้างความเข้มแข็ง

ดำเนินการขยายเครือข่ายการเรียนรู้และสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนอีก 15 เดือน (ตุลาคม 2547 – ธันวาคม 2548)

สำหรับรายงานการวิจัยครั้งนี้เป็นการรายงานผลการวิจัยและพัฒนาในระยะที่ 3 ซึ่งจะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ

ส่วนที่ 1 ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนต้นแบบ (บทที่ 4)

ส่วนที่ 2 ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ (บทที่ 5)

นิยามศัพท์เฉพาะ:

มาตรฐาน หมายถึง มาตรฐานการศึกษาชาติ คือ ข้อความที่อธิบายถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งในการประเมินภายนอกมุ่งเน้น 3 ส่วน คือ ด้านผู้เรียน (Output) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านปัจจัย (Input) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่โรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีหรือต้องดำเนินการ

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา ซึ่งระบุไว้ในมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นคำอธิบายขององค์ประกอบของมาตรฐานโดยมีรายละเอียดของสิ่งที่ถูกประเมิน ตัวบ่งชี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการขยายความเพื่อให้มาตรฐานสามารถวัดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยโรงเรียนต่างๆ สามารถพัฒนาตัวบ่งชี้เพิ่มเติมจากที่ระบุไว้ในแต่ละมาตรฐานและเชื่อมโยงให้ตัวบ่งชี้ที่ใช้กับการประกันคุณภาพภายในมีตัวร่วมหรือสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ที่ใช้กับการประกันคุณภาพภายนอก

เกณฑ์โรงเรียน หมายถึง ระดับคุณภาพที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด ซึ่งโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเองทั้งที่เป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

ระบบ หมายถึง ระบบดำเนินการย่อยๆ ในโรงเรียน ที่แต่ละโรงเรียนจะต้องวิเคราะห์และออกแบบ เพื่อให้เชื่อมโยงกับมาตรฐาน ซึ่งระบบจะประกอบด้วยขั้นตอนของกระบวนการทำงาน วิธีการทำงานมาตรฐานในแต่ละขั้นตอน และการบันทึกการทำงาน ซึ่งการดำเนินการตามระบบย่อยจะมุ่งไปสู่การบรรลุตามมาตรฐานในภาพรวม

ตัวชี้วัดในระบบ คือ สิ่งที่เราคาดหวังว่าจะปรากฏ หรือบรรลุผล ในการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการ (Flow chart) ในระบบย่อย

ทีมงาน หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนที่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจนและส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งแบ่งบทบาทตามภาระและหน้าที่ของทุกคนได้ดังนี้

- (1) **ทีมนำ** ได้แก่ ทีมผู้บริหาร ซึ่งเป็นทีมที่มีบทบาทชี้นำ กำหนดทิศทาง การพัฒนา และนำเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ขณะเดียวกันก็มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังร่วม ในการทำงานให้ทุกคน

- (2) **ทีมพัฒนาคุณภาพ** ได้แก่ ทีมครูที่ถูกคัดเลือกขึ้นมาโดยมีบทบาทในการสนับสนุน ประสานงาน และคอยช่วยเหลือให้กับทีมอื่นๆ รวมทั้งต้องวิเคราะห์สังเคราะห์ และดำเนินการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดการพัฒนาระบบคุณภาพขึ้นมา และปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่องในโรงเรียน
- (3) **ทีมทำ** ได้แก่ ครูทุกคนในโรงเรียนที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพในระบบย่อยต่างๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมและที่รับผิดชอบ โดยมีบทบาทในการร่วมวางแผน ร่วมลงมือทำ ร่วมประเมินผล และร่วมปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

การบริหารคุณภาพระบบ หมายถึง การดำเนินการเป็นวงจร PDCA ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามระบบ การประเมินทบทวนและการปรับปรุงพัฒนาระบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวางแผน (Plan)

หมายถึง การกำหนดขั้นตอนการทำงานเป็นกระบวนการมาตรฐานตามระบบย่อย ๆ ของโรงเรียน แต่ละขั้นตอนมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการบันทึกการทำงานทุกขั้นตอนเป็นปัจจุบัน ข้อมูลจากบันทึกสามารถใช้ในการตรวจสอบ ประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของระบบย่อยนั้นๆ ซึ่งเมื่อรวมสารสนเทศทุกระบบย่อยก็จะเป็นคุณภาพรวมของระบบโรงเรียนทั้งหมด

(2) การทำตามระบบ (Do)

หมายถึง การปฏิบัติร่วมกันของทุกคนโดยใช้ฐานโรงเรียนตามกระบวนการวิธีการ และบันทึก บุคคลภายในองค์กรที่รับผิดชอบในระบบย่อยจะปฏิบัติและบันทึกต่อเนื่องในปัจจุบันอยู่เสมอ

(3) การประเมินทบทวน (Check)

หมายถึง การประเมินตนเอง โดยทุกคนร่วมกันประเมิน หรือผลัดเปลี่ยนกันประเมินภายในระหว่างบุคคลระหว่างทีมย่อยในโรงเรียน เพื่อตรวจสอบระบบและผลลัพธ์จากระบบ

(4) การปรับปรุงพัฒนาระบบ (Act)

เป็นการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาระบบ ซึ่งอาจจะแก้ไขในส่วนที่เป็นกระบวนการ หรือวิธีการ หรือการบันทึกให้ดีขึ้นจนการทำงานตามระบบคุณภาพที่เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรต่อไป

การเทียบระดับ หมายถึง กระบวนการในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนกับโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงโรงเรียนของตนเองให้เป็นเลิศ หรือเพื่อการได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

บทที่ 2

นวัตกรรมที่ใช้ในการวิจัย

ในบทที่ 2 นี้เป็นการนำเสนอนวัตกรรมที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาในระยยะที่ 2 ซึ่งพัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัยในระยยะที่ 1 ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการคุณภาพเชิงระบบในสถานศึกษาและส่วนที่ 2 กระบวนการเทียบระดับเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ดังมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการคุณภาพเชิงระบบในสถานศึกษา

จากการวิจัยและพัฒนาในระยยะที่ 1 ได้เครื่องมือพัฒนาระบบคุณภาพที่เรียกว่า ToPSTAR ซึ่งมาจากรวบรวมและสังเคราะห์จากหลักการการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) (Oakland,1993) หลักการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement (CQI)) (Ann. 1996, Freeman , 1997, Ishikawa, 1972 และ Hoffman and Julius , 1995) หลักการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2544) แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.), 2545.) มาเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาระบบคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย แนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. แนวคิดเชิงระบบ (system thinking) ในโรงเรียน
2. แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) ในการพัฒนาโรงเรียน และ
3. การเรียนรู้โดยการทำงานเป็นทีม (team learning)

ในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเชิงระบบในโรงเรียน (System Thinking)

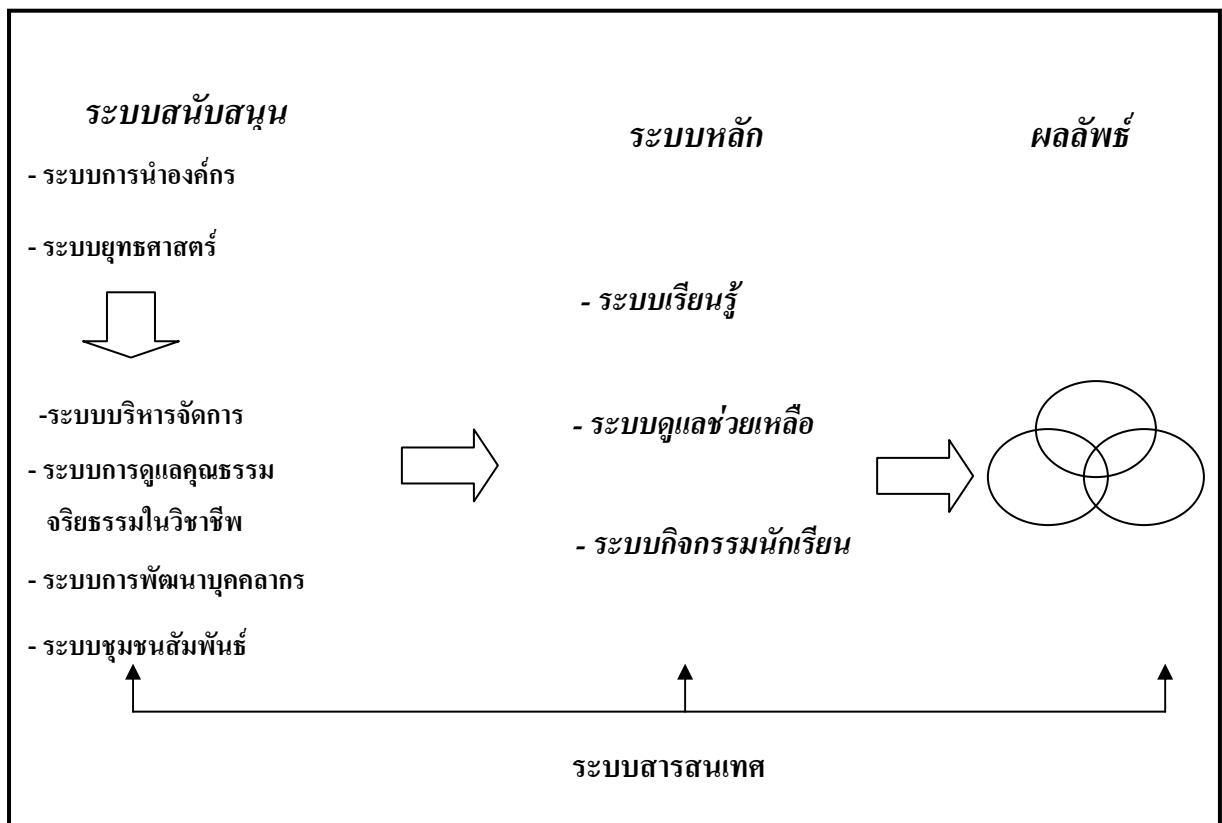
1.1 ระบบต่างๆ (systems) ในโรงเรียน

โรงเรียน เป็นองค์กรที่มีลักษณะคล้ายองค์กรบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง (structure) การบริหาร ระบบต่างๆ (systems) และวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) เมื่อพิจารณาโครงสร้างการบริหารโรงเรียนก็จะพบว่ามีแบ่งและมอบหมายงาน (function) เป็นฝ่าย/งาน/หมวด ที่ชัดเจน รวมทั้งโรงเรียนเองก็มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเฉพาะเพราะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องยอมรับ (recognize) จากชุมชน บุคลากรในโรงเรียนจัดได้ว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงที่มีกรอบจรรยาบรรณรองรับ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบสำคัญขององค์กรโรงเรียนที่ยังมีความไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน หรือยังไม่มีประสิทธิภาพอันจะทำให้ผลิตภาพ (productivity) ของโรงเรียนที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ก็คือ ระบบการทำงานต่างๆ ในโรงเรียน

หากวิเคราะห์ระบบการทำงานในโรงเรียนจะพบว่า ภายใต้ระบบโรงเรียนซึ่งเป็นระบบใหญ่จะมีระบบย่อยๆ ซ้อนอยู่ ระบบย่อยนี้หากวิเคราะห์ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินภายนอกแล้วก็คือกระบวนการทำงานในโรงเรียนตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยและด้านกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพการทำงาน ทั้งนี้เพราะระบบเหล่านี้จะทำงานสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน นั่นคือ การพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งจากผลการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาในระยะแรกใน 41 โรงเรียน พบว่าระบบย่อยๆ นี้ หากจะดำเนินการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินภายนอกทั้ง 27 มาตรฐาน 93 ตัวบ่งชี้ โรงเรียนต้องดำเนินการอย่างน้อย 10 ระบบ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

1) ระบบหลัก (Core system) ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน

2) ระบบสนับสนุน (Support system) ได้แก่ ระบบการนำองค์กร ระบบยุทธศาสตร์ ระบบบริหารจัดการ ระบบการดูแลคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบชุมชนสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศ



แผนภาพ 2.1 ระบบต่างๆ ในโรงเรียน

มาตรฐานด้านผลลัพธ์จากระบบหลัก

จากแผนภาพ 2.1 จะเห็นว่าระบบหลักทั้ง 3 ระบบ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานตามระบบ ซึ่งก็คือ มาตรฐานด้านผลลัพธ์สำหรับการประเมินภายนอกนั่นเอง

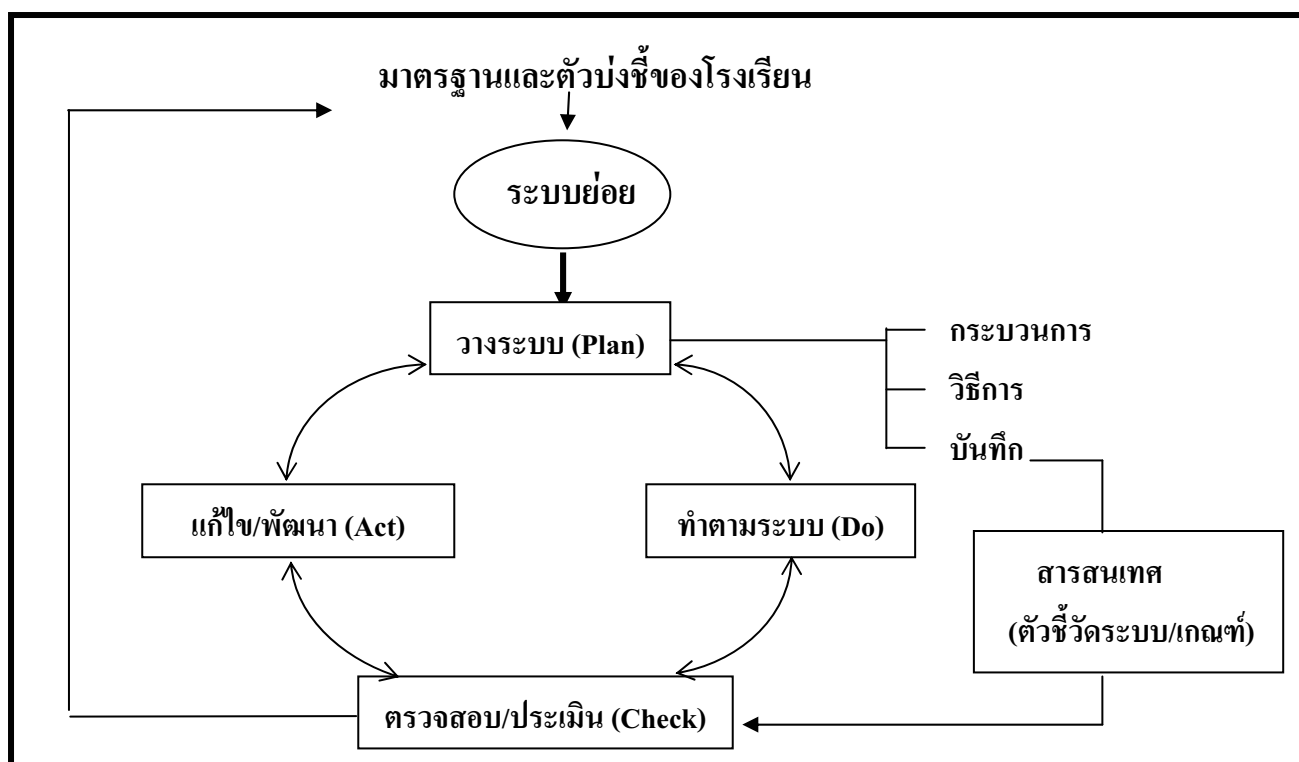
เป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน คือ การบรรลุตามมาตรฐานด้านผู้เรียน ซึ่งหากวิเคราะห์ระบบที่เป็นกระบวนการของโรงเรียนที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์นี้ก็คือ ระบบหลัก 3 ระบบข้างต้น การทำงานตามระบบทั้งสามระบบจะสะท้อนความสัมพันธ์กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินภายนอกได้ทั้ง 12 มาตรฐาน อย่างไรก็ตามการบรรลุมาตรฐานแต่ละมาตรฐานนั้น ไม่ได้หมายความว่ามาตรฐานดังกล่าวเกิดจากระบบใดระบบหนึ่งเพียงระบบเดียวโดยที่ระบบอื่นไม่ส่งผลด้วย เพราะระบบในโรงเรียนไม่แยกขาดจากกันอย่างชัดเจนเช่นองค์กรอื่น แต่หมายความว่า ในการทำงานเชิงระบบของโรงเรียนนั้น การที่จะบรรลุมาตรฐานใดๆ จะต้องมีการทำงานตามระบบใดระบบหนึ่งเป็นระบบหลัก

การวิเคราะห์มาตรฐานและตัวชี้วัดกับระบบในโรงเรียน

จากผลการวิจัยและพัฒนาในการจัดกลุ่มมาตรฐานและตัวบ่งชี้โดยโรงเรียนในขั้นตอนที่ 3 ของการวิจัย พบว่า หากวิเคราะห์มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินจากภายนอกใหม่ โดยวิเคราะห์ตามการปฏิบัติจริงของโรงเรียนตามระบบย่อยๆ ที่มีการวิเคราะห์ดังกล่าวมาโรงเรียนสามารถจัดหมวดหมู่มาตรฐานและตัวบ่งชี้ใหม่ โดยกำหนดมาตรฐานให้สัมพันธ์กับระบบของโรงเรียน ก็จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานในโรงเรียนจะเปลี่ยนไปจากเดิมที่โรงเรียนทำงานโดยยึดมาตรฐานซึ่งแบ่งเป็นด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง ไปเป็นการทำงานตามระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การประกันคุณภาพ กล่าวคือ การประกันคุณภาพโรงเรียนคือการประกันคุณภาพระบบ (system quality assurance) การทำงานของโรงเรียน นั่นเอง

1.2 การบริหารระบบคุณภาพ

การบริหารจัดการระบบย่อยในโรงเรียนให้เกิดคุณภาพ และดำรงรักษาการทำงานให้ได้คุณภาพอย่างนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง นั่นคือการประกันคุณภาพ (quality assurance : QA) ขณะเดียวกันโรงเรียนก็ต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement : CQI) (Stephen and Morgan. 1944 อ้างถึงใน สมจิตร แก้วนาค, 2543) ไม่หยุดอยู่กับที่ ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพที่สำคัญและมีประสิทธิภาพก็คือ การใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือบริหารระบบ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการตามแผนภาพดังนี้



แผนภาพ 2.2 ความสัมพันธ์ในการบริหารเชิงระบบในโรงเรียนกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินภายนอก

จากแผนภาพ 2.2 จะเห็นว่าวงจร PDCA จะถูกอธิบายในระดับปฏิบัติการ (operational level) นั่นคือการบริหารระบบย่อยด้วย PDCA ให้เกิดคุณภาพ ขณะที่ผ่านมาในการประกันคุณภาพการศึกษา วงจร PDCA มักถูกอธิบายในการวางแผนระดับองค์กร (corporate level) ทำให้การบริหารคุณภาพทำได้ในภาพกว้างเท่านั้น (Fremoint, 2001, อ้างอิงมาจาก ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช, 2548)

การอธิบายความหมายของ PDCA ในการประกันเชิงระบบ เป็นดังนี้

P คือ การวางแผนระบบ (Plan)

เป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญที่สุด การวางแผนระบบที่ดีจะต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานเป็นกระบวนการมาตรฐานแต่ละขั้นตอนมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการบันทึกการทำงานทุกขั้นตอนเป็นปัจจุบัน ข้อมูลจากบันทึกนี้จะนำไปสู่การตรวจสอบ ประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นตรวจสอบได้เพราะข้อมูลที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของระบบย่อยนั้นๆ หลายๆ ระบบย่อยก็จะเห็นคุณภาพรวมของระบบโรงเรียนทั้งหมด

D คือ การทำตามระบบ (Do)

เป็นการปฏิบัติร่วมกันของทุกคนโดยใช้ฐานโรงเรียนตามกระบวนการ วิธีการ และบันทึกบุคคลภายในองค์กรที่รับผิดชอบในระบบย่อยจะปฏิบัติและบันทึกต่อเนื่องในปัจจุบันอยู่เสมอ

C คือ การตรวจสอบ / ประเมินผลระบบ (Check)

เป็นการประเมินตนเองร่วมกันประเมินหรือผลัดเปลี่ยนกันประเมิน ภายในระหว่างบุคคลระหว่างทีมย่อยในโรงเรียน (ปกติภาคเรียนละ 1 ครั้ง) องค์ประกอบเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากที่จะพัฒนาคุณภาพ (quality improvement) มีข้อสังเกตว่าเป็นจุดอ่อนขององค์กรส่วนใหญ่ที่ละเลยขั้นตอนนี้มากๆ

A คือ การแก้ไขพัฒนาระบบ (Act)

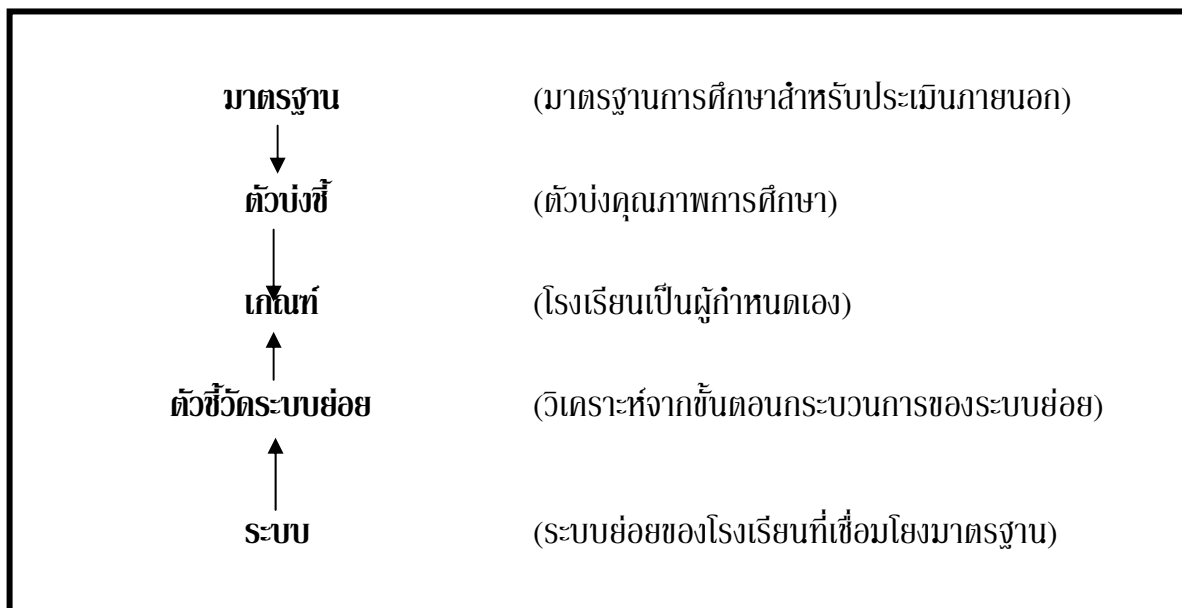
เป็นการนำผลการประเมินมาแก้ไขพัฒนาระบบ ซึ่งอาจจะแก้ไขพัฒนาในส่วนที่เป็นกระบวนการ หรือการบันทึกได้ดีขึ้นจนระบบคุณภาพหรือวงจรคุณภาพที่เป็นวัฒนธรรมการทำงาน ขององค์กรต่อไป

1.3 การออกแบบระบบคุณภาพ

การวิเคราะห์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับระบบย่อย

การออกแบบระบบย่อย โรงเรียนต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ใช้ประเมินคุณภาพจากภายนอก ทั้งนี้เพื่ออธิบายที่มาที่ไปของระบบย่อยในโรงเรียน และออกแบบสารสนเทศที่โรงเรียนต้องจัดทำเพื่อรับการประเมินทั้งการประเมินตนเอง และการประเมินจากภายนอก โดยไม่ต้องไปจัดทำเอกสารหลักฐานขึ้นมาอีก

การวิเคราะห์ความหมายของคำต่างๆ เพื่อออกแบบระบบโรงเรียนดำเนินการแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ 2.3 ความสัมพันธ์ของคำต่างๆ ในการออกแบบระบบคุณภาพ

มาตรฐาน ในที่นี้หมายถึงมาตรฐานการศึกษาชาติ คือ ข้อความที่อธิบายถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งในการประเมินภายนอกมุ่งเน้น 3 ส่วนคือ ด้านผู้เรียน (output) ด้านกระบวนการ (process) และด้านปัจจัย (input) อาจเรียกว่าเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่โรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมี แต่จุดสำคัญอยู่ที่ผลลัพธ์ คือผู้เรียน ส่วนที่เป็นปัจจัยตัวป้อนในด้านทรัพยากร กระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอน ถึงแม้มีความสำคัญแต่สามารถจัดให้หลากหลายได้ ซึ่งความหลากหลายจะต้องคำนึงถึงผู้รับการศึกษาเป็นสำคัญ

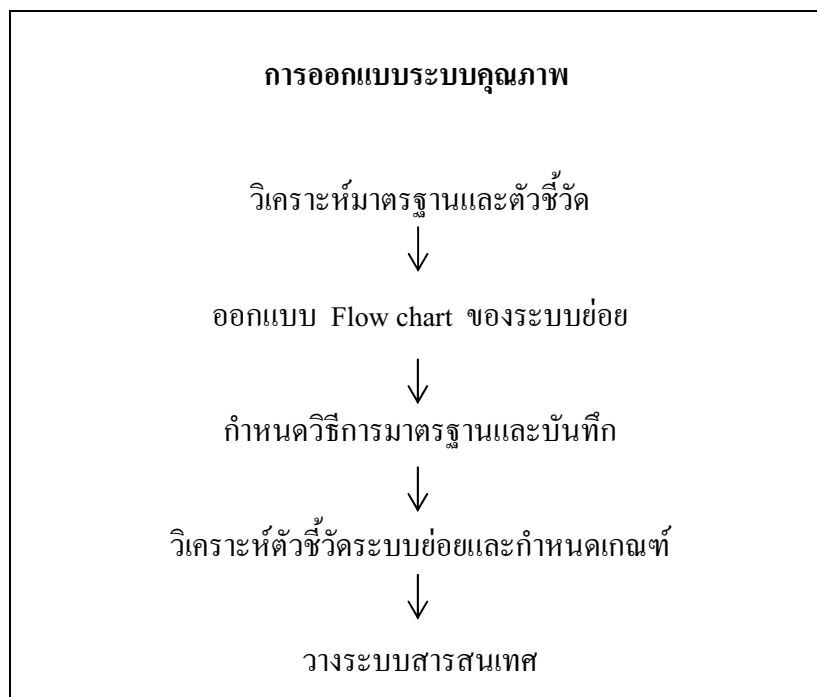
ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา ซึ่งระบุไว้ในมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอก คือคำอธิบายองค์ประกอบของมาตรฐานโดยมีรายละเอียดของสิ่งที่ถูกประเมิน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการขยายความเพื่อให้มาตรฐานสามารถวัดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โรงเรียนต่าง ๆ สามารถพัฒนาตัวบ่งชี้เพิ่มเติมจากที่ระบุไว้ และควรพยายามเชื่อมโยงให้ตัวบ่งชี้ที่ใช้กับการประกันคุณภาพภายในมีตัวร่วมหรือสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ที่ใช้กับการประกันคุณภาพภายนอก

เกณฑ์ หมายถึง ระดับคุณภาพที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด ทั้งนี้โรงเรียนสามารถระบุได้เองทั้งที่เป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้

ระบบ หมายถึง ระบบย่อยต่าง ๆ ในโรงเรียน ที่แต่ละโรงเรียนจะต้องวิเคราะห์และออกแบบ เพื่อให้เชื่อมโยงกับมาตรฐาน ซึ่งการดำเนินการตามระบบย่อยจะนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานในภาพรวม

ตัวชี้วัดในระบบ คือ สิ่งที่เราคาดหวังว่าจะปรากฏ หรือบรรลุผล ในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ (Flow chart) ในระบบย่อย

ในการออกแบบระบบคุณภาพในโรงเรียนเป็นระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบกิจกรรมนักเรียน ฯลฯ นั้น มีขั้นตอนดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ 2.4 การออกแบบระบบคุณภาพ

ในระบบย่อยนั้นจะมีองค์ประกอบระบบอยู่ 3 ส่วนด้วยกัน คือ

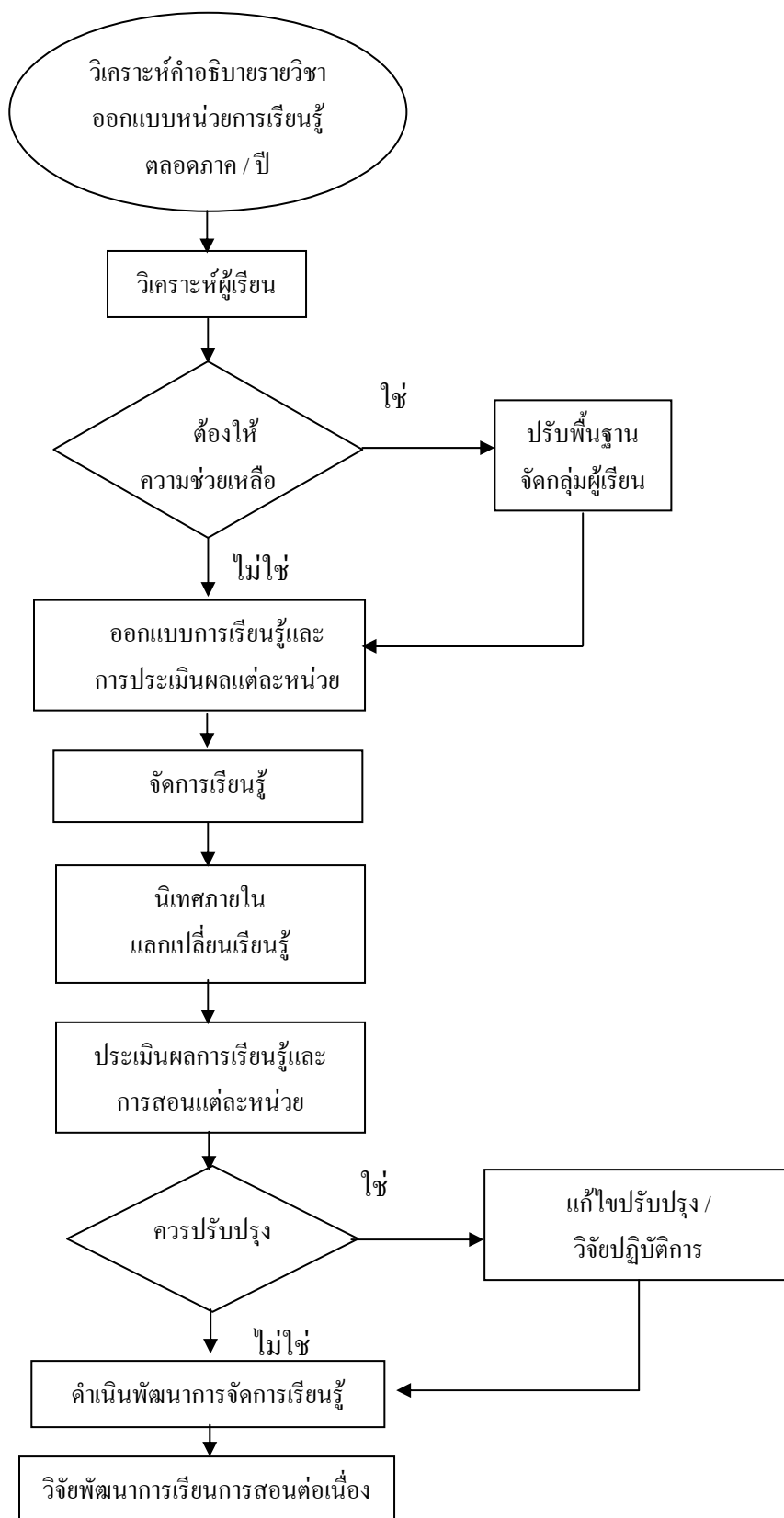
1) **กระบวนการทำงาน หรือ flowchart** ซึ่งจะแสดงถึง ขั้นตอนในการทำงานตามระบบนั้นว่า สิ่งที่ต้องทำมีอะไรบ้าง ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

2) **วิธีการทำงาน** ในแต่ละขั้นตอนกระบวนการทำงานจะต้องมีการระบุวิธีการทำงานว่า จะทำสิ่งนั้นอย่างไร ซึ่งวิธีการทำงานที่ดีต้องอธิบายอย่างละเอียดเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน และป้องกันข้อผิดพลาดในการทำงาน และวิธีการทำงานนี้จะประกอบในการประเมินทบทวนระบบในเชิงคุณภาพว่า การทำงานนั้นเป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้หรือไม่

3) **บันทึกการทำงาน** หมายถึง แบบฟอร์มต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติต้องบันทึกไว้ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน ซึ่งบันทึกนี้ก็คือ แหล่งข้อมูลที่จะวิเคราะห์เป็นสารสนเทศของระบบต่อไป

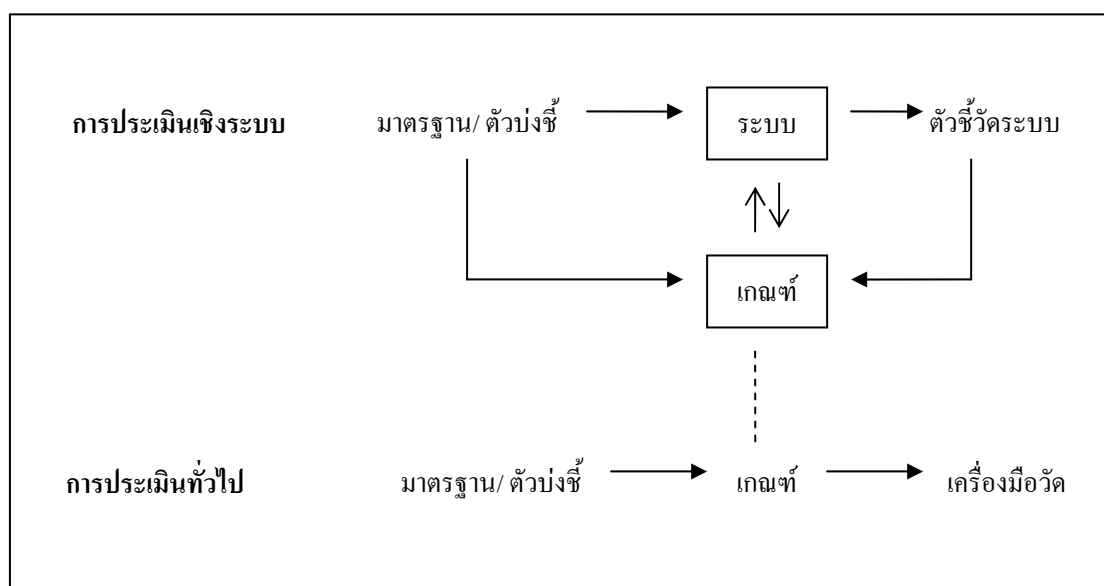
ตัวอย่างที่จะเสนอต่อไปนี้ เป็นการออกแบบกระบวนการทำงานตามระบบการเรียนรู้ที่โรงเรียนในโครงการได้ออกแบบไว้ ซึ่งตามระบบการเรียนรู้นั้นทุกขั้นตอนมีวิธีการทำงานที่เขียนอธิบายอย่างละเอียด และมีบันทึกการทำงาน ซึ่งในที่นี้จะเสนอเพียงตัวอย่าง flow chart เท่านั้น

ตัวอย่างการออกแบบกระบวนการทำงานของระบบการเรียนรู้



1.4 การประเมินระบบ และการปรับปรุงระบบ

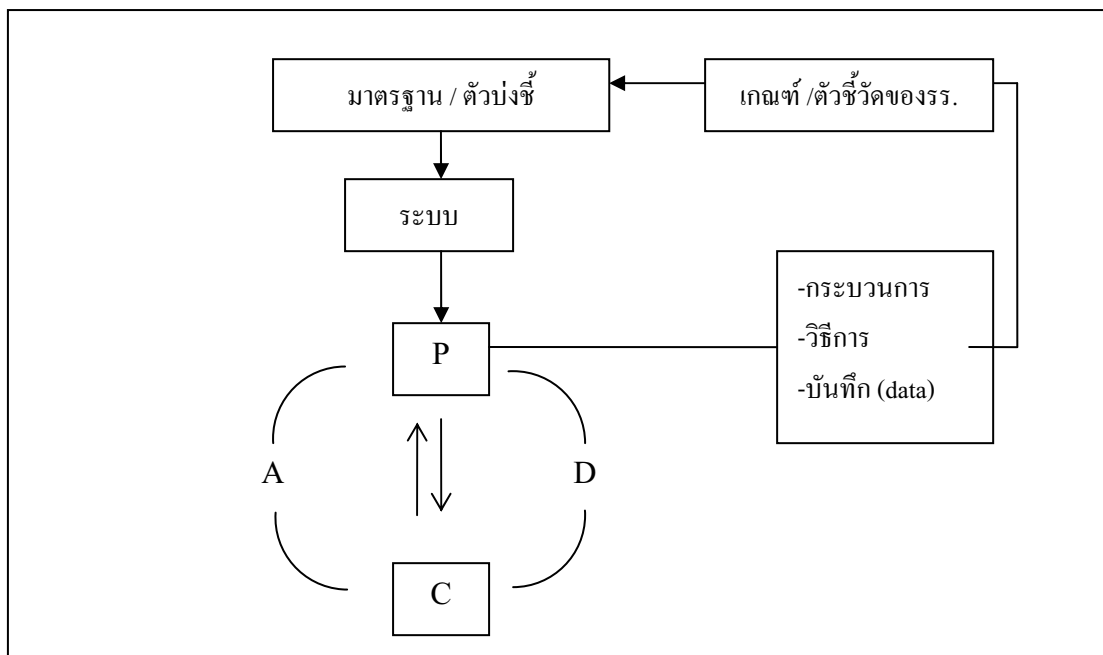
การประเมินภายในทั่วไปที่โรงเรียนคุ้นเคย คือ การวิเคราะห์มาตรฐานและตัวบ่งชี้มา กำหนดเป็นเกณฑ์ของโรงเรียนแล้วสร้างเครื่องมือวัดเพื่อวัดว่าโรงเรียนดำเนินการได้ตามเกณฑ์หรือไม่ ซึ่งการประเมินภายในโรงเรียนที่มีการพัฒนาระบบขึ้นมาตามการประกันคุณภาพเชิงระบบ ก็ควรประเมินตามระบบ หรือเอาระบบเป็นตัวตั้ง โดยกำหนดเกณฑ์โรงเรียนมาจากการเลือก ตัวชี้วัดที่สำคัญของระบบซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ 2.5 เปรียบเทียบการประเมินภายในทั่วไปกับการประเมินเชิงระบบ

การประเมินเพื่อทบทวน คือ C ใน PDCA

การบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนต้องทำเป็นวงจร เรียกว่า วงจร PDCA ซึ่ง P ก็คือ การวางแผน (Plan) ที่กำหนดกระบวนการมาตรฐาน วิธีการที่เป็นมาตรฐานและบันทึกการทำงาน มาตรฐาน D ก็คือ การทำตามระบบ (Do) ที่ออกแบบไว้ โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องในแต่ละระบบของโรงเรียน ส่วน C นั้นก็คือ การประเมินระบบ (Check) ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ และตรวจสอบระบบที่ออกแบบไว้ว่ามีจุดบกพร่องอะไรบ้าง ซึ่งข้อมูลจากขั้นตอน C นี้ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา (Act) ในระยะต่อไป ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ 2.6 กระบวนการประเมินทบทวนระบบของโรงเรียน

จากแผนภาพ 2.6 มโนทัศน์การประเมินในวงจร PDCA หมายถึง

- 1) เป็นการประเมินตามระบบ
- 2) ระบบที่ประเมินนั้นจะสัมพันธ์กับมาตรฐานตัวบ่งชี้
- 3) C จะช่วยผดุงระบบ (P, D) และช่วยพัฒนาระบบ (A)

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภายในกับการประเมินภายนอกนั้น มีดังนี้

- 1) เป็นการประเมินที่ใช้มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้เดียวกัน
- 2) ใช้วิธีการเดียวกัน คือ ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะเน้นวิธีการเชิงคุณภาพ
- 3) การประเมินภายในไม่ได้ทำเพื่อรองรับการประเมินภายนอก แต่จะสะท้อนความพร้อมในการประเมินภายนอก

สิ่งที่ต้องประเมินทบทวน

เมื่อพิจารณาระบบคุณภาพที่ออกแบบไว้ ก็จะเห็นว่ามีส่วนที่ต้องประเมินเพื่อทบทวนอยู่ 2 ส่วน คือ

- 1) ผลลัพธ์ของระบบ ซึ่งผลลัพธ์นี้ก็คือ ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ซึ่งโรงเรียนกำหนดขึ้นเพื่อชี้บ่งถึงการดำเนินการของโรงเรียนตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้
- 2) ระบบ ในที่นี้ก็คือ ระบบย่อยต่าง ๆ ที่โรงเรียนออกแบบไว้ ซึ่งตัวระบบนี้จะประกอบด้วย กระบวนการมาตรฐานหรือ Flow Chart วิธีการมาตรฐานและบันทึก

การประเมินระบบเป็นการตรวจสอบว่ามีจุดใดของระบบที่ต้องปรับปรุงพัฒนา เช่น Flow chart ยังซับซ้อน วิธีการมาตรฐานยังไม่ดีพอหรือครูยังเข้าใจไม่ตรงกัน หรือ บันทึกที่ออกแบบไว้สิ้นเปลืองเวลาในการบันทึกมากเกินไป ข้อมูลบางอย่างไม่จำเป็นต้องบันทึกควรตัดออกไป เป็นต้น **จุดเน้นจะอยู่ที่การประเมินวิธีการมาตรฐานของระบบ** ซึ่งจะบ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของระบบ ถ้าวิธีการมาตรฐานที่เขียนไว้ดี ผลลัพธ์ก็ต้องออกมาดี ถ้าทุกคนปฏิบัติตามนั้น

2. แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) ในการพัฒนาโรงเรียน

ในการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเข้ามาใช้ ดังนี้

2.1 การวางแผนพัฒนาโรงเรียน

การที่จะดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา และเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบและร่วมกันปรับปรุง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) เพื่อที่จะให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีกระบวนการทำงานตามแผนภาพ 2.7 ดังนี้

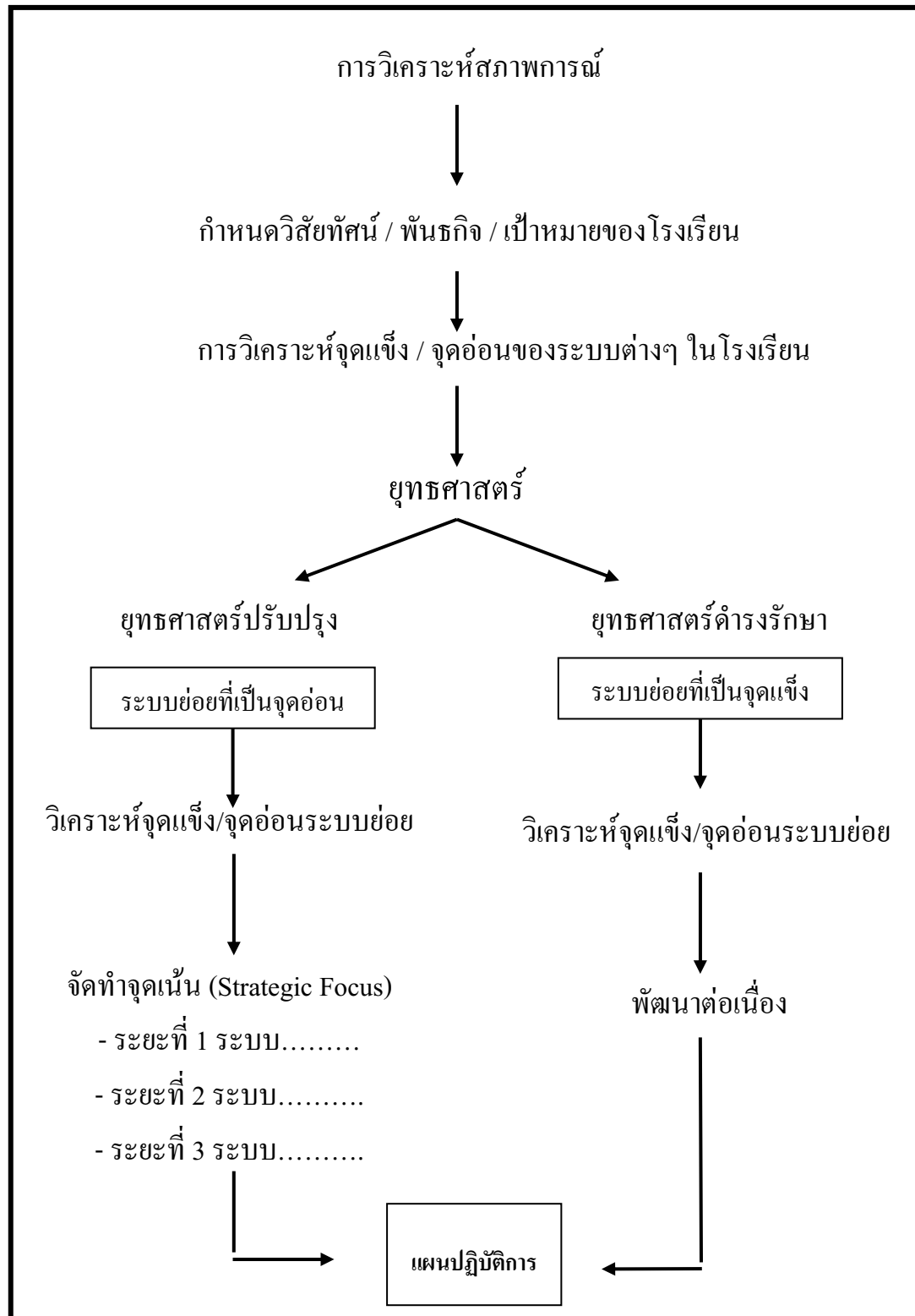
1) การวิเคราะห์สภาพการณ์

การวิเคราะห์สภาพการณ์ควรวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ สภาพการณ์ทั่วไป และ สภาพการณ์เฉพาะ

สภาพการณ์ทั่วไป หมายถึง ปัจจัยภายนอก ที่มีผลหรือจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล ความคาดหวังของสังคมต่อคุณลักษณะนักเรียน ทิศทางการปฏิรูปการศึกษา หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กฎหมายระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน รวมทั้งกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

สภาพการณ์เฉพาะโรงเรียน หมายถึง สภาพบริบทชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ว่ามีสภาพอย่างไรทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือการประกอบอาชีพ ชุมชนมีปัญหาอะไรบ้าง รวมทั้งความต้องการหรือความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนเป็นอย่างไร เป็นต้น นอกจากนี้ โรงเรียนต้องวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ภายในโรงเรียนว่าอยู่ ณ จุดใด ซึ่งอาจเทียบเคียงกับโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันก็ได้ โดยเฉพาะด้านผลการจัดการศึกษาที่เกิดกับตัวนักเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวนปัญหาพฤติกรรม หรือคุณลักษณะอื่นๆ

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์สภาพการณ์นั้น **ต้องอาศัยข้อมูล หรือหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นตัวบ่งบอกสภาพการณ์** ควรหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นหรือความรู้สึกเป็นตัวตัดสินสภาพการณ์



แผนภาพ 2.7 การกำหนดแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่แสดงถึง จุดมุ่งหวังที่ต้องการไปให้ถึง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คิดว่าจะเป็นในอนาคต โดยมองจากสภาพการณ์ที่แท้จริงทั้งจากภายในและภายนอก โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งวิสัยทัศน์ คือ คำตอบของคำถาม “What to be”

พันธกิจ (Mission) เป็นแนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และควรแสดงถึงค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ตลอดจนขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร พันธกิจ คือ คำตอบของคำถาม “What to do”

เป้าหมาย (Goal) เป็นความคาดหวังที่สำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งหากวิเคราะห์เป้าหมายของโรงเรียนก็จะพบว่า มีอยู่ 2 ส่วน ก็คือ

- 1) เป้าหมายทั่วไป (general goals) นั่นคือ การจัดการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพจากภายนอกในด้านผู้เรียน 12 มาตรฐาน ซึ่งบ่งบอกความคาดหวังของสังคมที่มีต่อผู้เรียนที่ผ่านกระบวนการจัดการศึกษาจากโรงเรียน
- 2) เป้าหมายเฉพาะ (specific goals) ที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความคาดหวังของชุมชนและท้องถิ่นที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3) การวิเคราะห์จุดแข็ง / จุดอ่อนของระบบต่างๆ ในโรงเรียน

โรงเรียนต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในภาพรวมของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ระบบย่อยต่างๆ ของโรงเรียนตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับระบบย่อยนั้นๆ โดยแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาระบบในด้านคน ระบบ และการจัดการ ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในส่วนที่เป็นจุดแข็งจะผุดงให้คงอยู่ได้อย่างไร ส่วนที่เป็นจุดอ่อนจะต้องปรับปรุงให้ได้มาตรฐานด้วยวิธีการใด ส่วนปัจจัยภายนอก สิ่งที่ชุมชนต้องการหรือสิ่งที่ควรจะเป็นโอกาสที่จะพัฒนามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร วิธีการใดที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนจะนำไปสู่ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

จุดอ่อนของโรงเรียน	—————>	ยุทธศาสตร์ปรับปรุง
จุดแข็งของโรงเรียน	—————>	ยุทธศาสตร์ดำรงรักษา

4) การกำหนดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ปรับปรุง คือ การนำเอาระบบย่อยที่วิเคราะห์ในภาพรวมของโรงเรียนแล้วพบว่า เป็นจุดอ่อน มาเป็นยุทธศาสตร์ปรับปรุงโดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในระบบย่อยนั้นอีกครั้ง แล้วกำหนดเป็นจุดเน้นที่จะดำเนินการ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการออกมา กิจกรรมคุณภาพที่ใช้ก็คือ การประกันคุณภาพระบบย่อย (QA) ในกรณีที่มีระบบเป็นจุดอ่อนหลายระบบ ก็จะต้องวางจุดเน้นว่าจะเริ่มวางระบบใดก่อนหลัง

จุดเน้นเป็นการวางลำดับความสำคัญการพัฒนาระบบในระยะหนึ่งๆ เช่น ใน 1 ภาคเรียน ควรมีจุดเน้นที่ระบบสำคัญๆ เพียงระบบเดียว เพราะครูคนหนึ่งรับบทบาทในหลายระบบ หากปรับปรุงไปพร้อมๆ กัน ก็จะเป็นภาระและขาดการให้ความสำคัญยิ่งกว่านั้นการมีจุดเน้นยังเป็นการเพิ่มความเข้มข้นในการเรียนรู้ เพื่อให้คนและระบบบรรลุมาตรฐาน เช่น มีการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษามิตรนิเทศอย่างต่อเนื่องในช่วงที่เป็นจุดเน้นของระบบนั้นๆ

ยุทธศาสตร์ดำรงรักษา คือ การนำเอาระบบย่อยที่วิเคราะห์ในภาพรวมของโรงเรียนแล้วพบว่า เป็นจุดแข็ง มาเป็นยุทธศาสตร์ดำรงรักษา โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในระบบย่อยนั้นอีกครั้ง แล้วกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมคุณภาพที่ใช้ก็คือ การพัฒนาคุณภาพของระบบย่อยอย่างต่อเนื่อง (CQI)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ที่แต่ละทีมงานเป็นผู้ปฏิบัติตาม และแผนปฏิบัติการนี้จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยใช้ระบบบริหารคุณภาพ (PDCA) เป็นตัวควบคุมการทำงาน

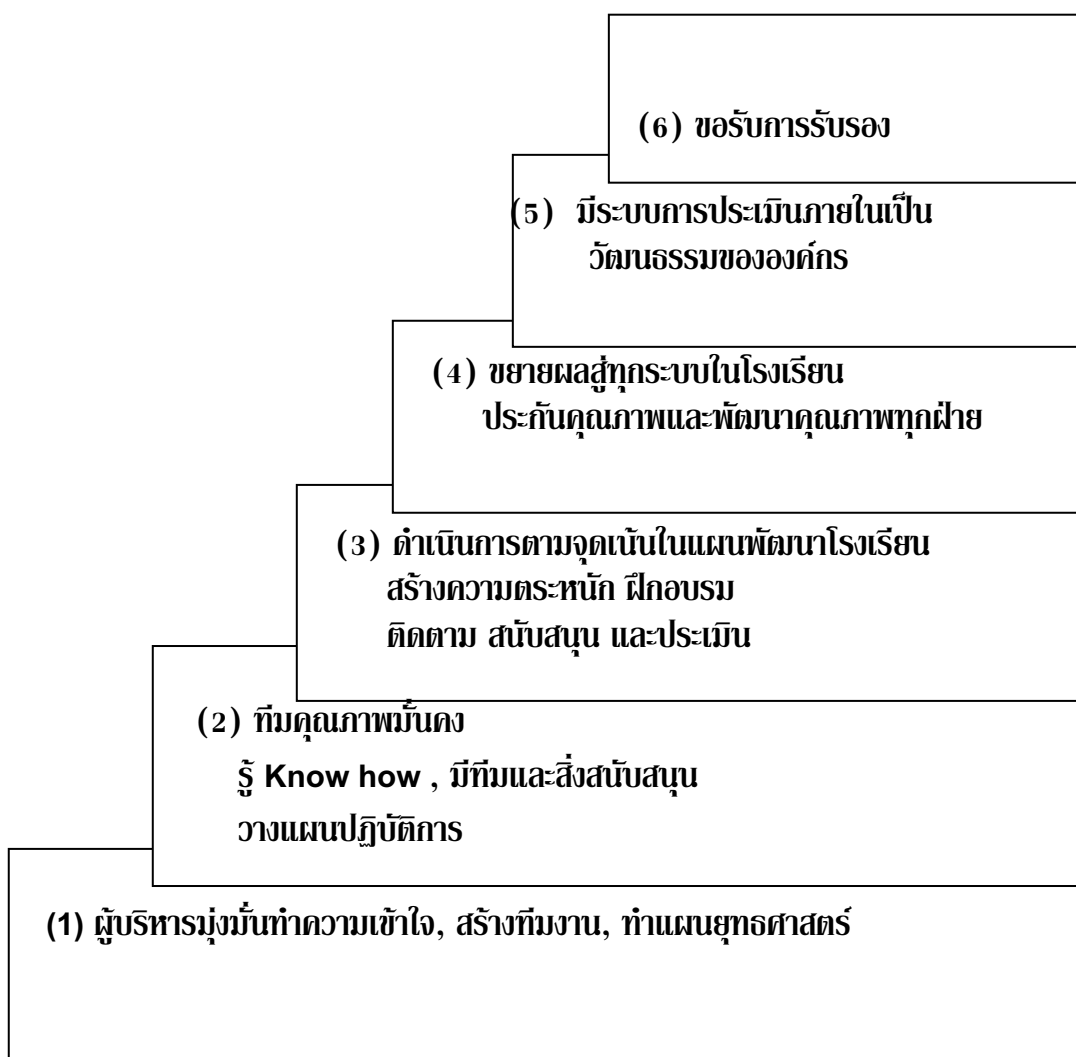
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบย่อยในโรงเรียน สามารถวิเคราะห์ภาพรวมจากองค์ประกอบการบริหารคือ คน ระบบ และการจัดการของระบบนั้นๆ หรืออาจวิเคราะห์ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของระบบย่อยก็ได้ โดยโรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาตัดสินว่าระบบใดเป็นจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนได้เอง

เมื่อทราบจุดแข็งจุดอ่อนของระบบย่อยในโรงเรียนแล้ว ก็นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน กล่าวคือ ระบบที่เป็นจุดแข็งก็จะกำหนดยุทธศาสตร์ดำรงรักษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนระบบที่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนก็กำหนดยุทธศาสตร์ปรับปรุง

เมื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน กำหนดยุทธศาสตร์ และกำหนดจุดเน้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดเป็น **แผนปฏิบัติการ** ของโรงเรียน แผนปฏิบัตินั้นจะมีการทบทวนทุกเทอมระบบใดที่ได้รับการปรับปรุงจนกลายเป็นระบบที่เป็นจุดแข็ง ก็จะย้ายมาอยู่ด้านยุทธศาสตร์ดำรงรักษาซึ่งจะต้องทำการพัฒนาให้ดีขึ้นโดยกิจกรรมคุณภาพในลักษณะ CQI ส่วนระบบที่เป็นจุดอ่อนและเป็นจุดเน้นถัดไปก็นำมาปรับปรุงโดยกิจกรรมคุณภาพแบบ QA

2.2 การกำหนดเส้นทางสู่การประกันคุณภาพ

เส้นทางสู่ (Road map) การประกันคุณภาพสถานศึกษานั้น มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ดังแผนภาพ 2.8 เมื่อจะเริ่มดำเนินการประกันคุณภาพ ผู้บริหารและครูทุกคนจะต้องมองภาพตลอดแนวไปจนถึงการขอรับการรับรองจาก สมศ. ในที่สุด

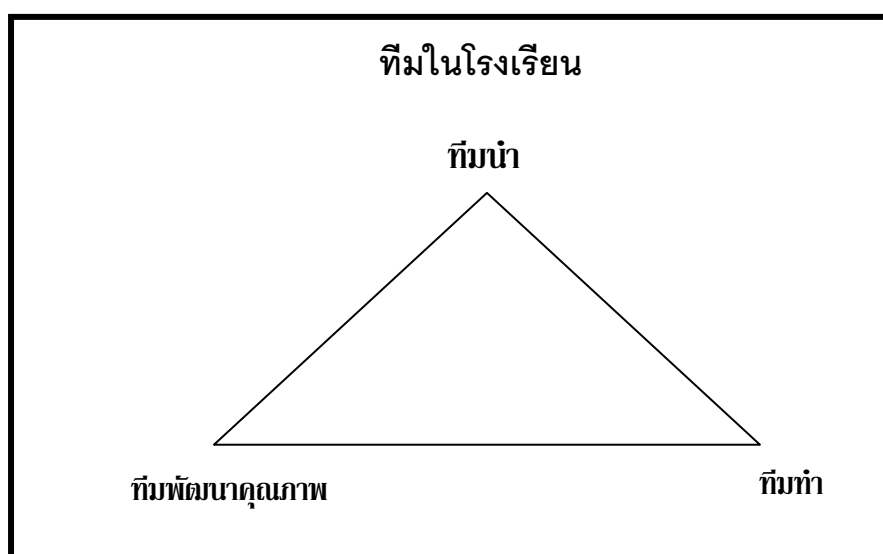


แผนภาพ 2.8 การกำหนดเส้นทางสู่การประกันคุณภาพในโรงเรียน

3. การเรียนรู้โดยการทำงานเป็นทีม (team learning)

ผลการวิจัยและพัฒนาในระยะที่ผ่านมา พบว่า ในการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนนั้น การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง ซึ่งโรงเรียนต้องมีการจัดโครงสร้างและทีมงานที่เหมาะสม (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2548) ดังต่อไปนี้

3.1 การจัดโครงสร้างและทีมในโรงเรียน



แผนภาพ 2.9 การจัดโครงสร้างและทีมในโรงเรียน

การกำหนดโครงสร้างและทีมในโรงเรียนที่เหมาะสม คือ การกำหนดทีมตามบทบาทการทำงาน ไม่ใช่การกำหนดทีมตามโครงสร้างเดิมของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการทำงานในองค์กรที่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจนมีส่วนสำคัญในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในองค์กรของโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถแบ่งทีมตามบทบาทและหน้าที่ของทุกคนได้เป็น 3 ทีม ดังนี้

1) **ทีมนำ** เป็นทีมที่มีบทบาทชี้นำ กำหนดทิศทางการพัฒนา และนำเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ขณะเดียวกันก็มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังร่วม (empowerment) ในการทำงานให้ทุกคน

2) **ทีมพัฒนาคุณภาพ** มีบทบาทในการสนับสนุน ประสานงาน และคอยช่วยเหลือให้กับทีมอื่นๆ รวมทั้งต้องวิเคราะห์สังเคราะห์ และดำเนินการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดการพัฒนาระบบคุณภาพขึ้นมา และปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่องในโรงเรียน

3) **ทีมทำ** มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพในระบบย่อยต่างๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมและที่รับผิดชอบ โดยมีบทบาทในการร่วมวางแผน ร่วมลงมือทำ ร่วมประเมินผล และร่วมปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่จะมีการแข่งขันกันอยู่แล้ว บุคลากรในด้านต่างๆ ก็คือทีมทำนั่นเอง เพียงแต่ได้รับการส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เข้ามามีส่วนร่วมและเป็นฟันเฟืองสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของแต่ละระบบ

ผู้บริหารในระดับต้นของโรงเรียนในด้านต่างๆ ก็สามารถสร้างเป็นทีมงานตามระบบต่างๆ เพื่อเป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาระหว่างทีมทำต่างๆ ในระบบเดียวกัน โดยมีทีมคุณภาพกลางเป็นผู้สนับสนุนด้านแนวคิดและวิธีการต่างๆ ทีมคุณภาพกลางเหล่านี้เป็นผู้ที่ได้ผ่านการเรียนรู้ด้านการบริหารด้านคุณภาพมาอย่างดี มีเทคนิควิธีการ (Know how) ในการพัฒนาคุณภาพ และบูรณาการกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่างๆ เข้าด้วยกันและดำเนินการประสานกับการประเมิน

เนื่องจากครูเป็นฟันเฟืองสำคัญมากกว่า 1 ระบบ หรือเกือบทุกระบบ ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์และจุดเน้นวาระยะใดจะมุ่งดำเนินการพัฒนาในด้านใด มีการชี้แนะและช่วยสนับสนุนให้ลุล่วง ดังนั้น ทีมทำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการพัฒนาในการก้าวเข้าสู่การรับรองคุณภาพ

3.2 ทีมพัฒนาคุณภาพ

การพัฒนาระบบคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ทีมพัฒนาคุณภาพมีความสำคัญมากเปรียบเสมือนทีมเสนาธิการในกองทัพ ดังนั้นทีมคุณภาพจะต้องมี “ประสิทธิภาพ” และ “ความลงตัว” ของทีมสูง ซึ่งมี 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้

1) **คุณสมบัติ** ผู้ที่จะเป็นทีมพัฒนาคุณภาพควรมีคุณสมบัติดังนี้

- (1) มีความเป็นผู้นำ ทั้งในบทบาทหน้าที่ และเป็นผู้นำตามธรรมชาติ
- (2) กล้าเผชิญปัญหา และชอบทำงานที่ท้าทาย
- (3) มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม เป็นมิตร และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
- (4) มีทักษะทางวิชาการ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้ดี

2) **องค์ประกอบของทีม** ในทีมควรประกอบไปด้วยบุคคลต่อไปนี้

- (1) ผู้นำที่รับผิดชอบงานแผนหรือวิชาการของโรงเรียน เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายแผนหรือฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสายชั้น หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 กระบวนการเทียบระดับเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

1. แนวคิดเรื่องการเทียบระดับ (Benchmarking)

1.1 ความหมาย

Benchmarking มีความหมายตามศัพท์บัญญัติว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะ” แต่ที่พบเห็นการเรียกกันทั่วไปมีหลายคำ เช่น “การเทียบเคียง” “การเทียบเคียงมาตรฐาน” “การเทียบระดับ”

Benchmarking (BMK) คือ กระบวนการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองให้เป็นเลิศ หรือเป็นกระบวนการวัด หรือค้นหา Benchmarking เพื่อการได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) _ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงตนเองอย่างเพื่อให้บรรลุพันธกิจ/วิสัยทัศน์ และพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

กระบวนการทำ BMK นำไปสู่การค้นหาผู้ที่เป็น BMK หรือผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และ ผู้ที่เป็น BMK สามารถตอบคำถามเราได้ว่า วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้น เขากำหนดอย่างไร BMK จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการกระทำโดยเปิดเผย เป็นระบบ และมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน เป็นการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรเรา และเน้นการเปรียบเทียบศึกษาวิธีการปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator- KPI) เป็นองค์ประกอบในการพิจารณา BMK เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ให้ผลที่รวดเร็ว ในขณะที่ทำการ BMK จะเป็นการปรับปรุงที่ก่อให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ ๆ ในองค์กร (Innovation) ซึ่งทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งเรียกว่า Best Practices (หรือบางองค์กรใช้ Good Practices หรือ Better Practices แทน) หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ วิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำได้หรือเหมาะกับทุกองค์กร ดังนั้นในการเรียนรู้ผู้ใช้ต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรตนเองด้วย

1.2 ความจำเป็นในการเทียบระดับ (Benchmarking)

การเทียบระดับ (BMK) จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและเปรียบเทียบกระบวนการหลักทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (Best - in - Class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะสั้น แต่การทำ BMK จำเป็นต้องมีทรัพยากรที่พร้อมและต้องทำด้วยความตั้งใจและมีเป้าหมายที่ชัดเจน เหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องทำ BMK มีดังนี้

- (1) เพื่อเร่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหลักโดยศึกษาแบบอย่างจากผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จจากการทำ BMK มาแล้ว
- (2) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มทางอุตสาหกรรม ซึ่ง BMK จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าธุรกิจเฉพาะทางนั้น ๆ ควรจะมุ่งไปทิศทางใด ซึ่งเป็นการปูทางสำหรับองค์กรให้ไปถึงตำแหน่งผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้
- (3) เพื่อค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ขั้นตอนในการทำ BMK ช่วยให้ผู้นำค้นพบเทคโนโลยีใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นการพัฒนาขึ้นใหม่หรือเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- (4) เพื่อกระตุ้นการวางแผนกลยุทธ์ ประเภทของข้อมูลที่รวบรวมได้ในระหว่างการทำ BMK จะช่วยให้องค์กรสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตได้
- (5) เพื่อเพิ่มการกำหนดเป้าหมาย การรู้ถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในธุรกิจ ซึ่งช่วยพัฒนาความสามารถที่จะรู้ว่า เป้าหมายใดเกิดขึ้นได้จริง และบรรลุผลสำเร็จได้
- (6) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการชนะรางวัล ตามรายการรางวัลอันทรงเกียรติ หลายรางวัลในสหรัฐอเมริกา เช่น Malcolm Baldrige National Quality Award Program หรือ President's Quality Award Program ของรัฐบาลกลาง และรางวัลประจำรัฐ และรางวัลท้องถิ่นต่าง ๆ ที่เห็นความสำคัญในการทำ BMK และจัดให้มีคะแนนสำหรับองค์กรที่มีการทำ BMK ขึ้น

1.3 วิธีการสำคัญของการจัดทำ Benchmarking

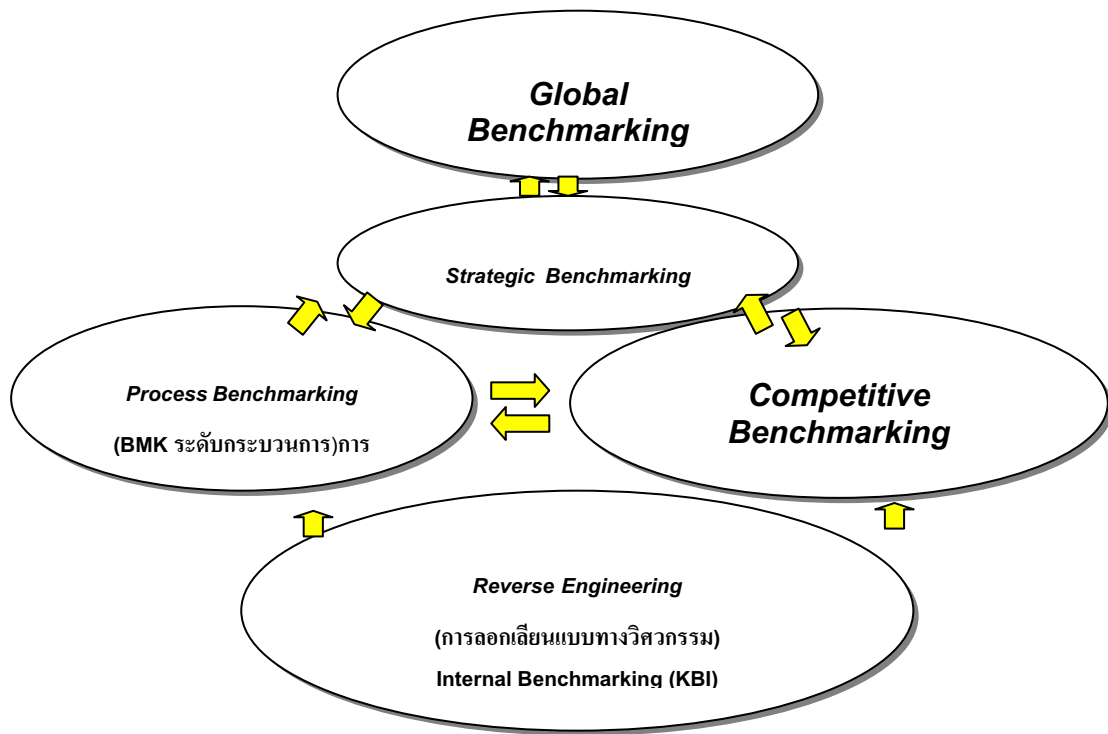
การจัดทำ BMK จะต้องตอบ 4 คำถามต่อไปนี้ให้ได้

- **เราอยู่ที่ไหน** - บอกได้โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อให้ทราบว่าใครทำได้ดีกว่ากัน เราอยู่ตรงตำแหน่งไหน
- **ใครเป็นผู้ที่เก่งที่สุด** เพื่อที่จะหา BMK โดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม
- **คนที่เก่งที่สุดเขาทำกันอย่างไร** เพื่อหาแนวทาง กลยุทธ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่ทำให้เขาเก่งที่สุด (Best Practices)

- เราจะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา เป็นการนำ Best Practices มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงองค์กรของเรา

1.4 ประเภทและแนวทางการทำ Benchmarking

ประเภทของการทำ BMK แบ่งได้ 2 ระดับ คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์การทำ / สิ่งที่ทำ และแบ่งตามผู้ที่เราทำ BMK ด้วย (พิรศักดิ์ วรสุนทโรสถ. 2544 : 30)



แผนภาพ 2.11 ประเภทของ Benchmarking

ระดับที่ 1 . การแบ่งตามประเภทวัตถุประสงค์การทำ/สิ่งที่ทำ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

1) **Strategy Benchmarking** เป็นการนำ BMK เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการวางกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (เช่น ความสำเร็จของ Dell Computer ที่เปลี่ยนกลยุทธ์จาก Mass Product มาเป็นแบบ Customization ที่ผู้ซื้อเลือกแบบสินค้าได้เอง)

2) **Process Benchmarking** เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานขององค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้ Best Practices เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กร การทำ BMK ประเภทนี้เป็นที่นิยมอย่าง กว้างขวาง เนื่องจากก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ

3) **Product Benchmarking** โดยการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณลักษณะของสินค้า (เช่น การออกแบบ ความคงทน การใช้งาน รูปแบบการให้บริการ ฯลฯ) และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเรากับองค์กรที่เราทำ BMK ด้วย

4) Performance Benchmarking เป็นการเทียบเคียงเฉพาะผลการปฏิบัติงาน (เช่น การเปรียบเทียบยอดขาย จำนวนผลิตภัณฑ์) เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติงาน

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ เลือกใช้วัตถุประสงค์ที่ 2 คือ Process Benchmarking คือ การเปรียบเทียบองค์การของตนเองกับโรงเรียนอื่น ๆ ในกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติงาน

ระดับที่ 2 . การแบ่งตามประเภทผู้ที่เราไปทำ BMK ด้วย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1) Internal Benchmarking เป็นการทำ BMK ระหว่างบริษัทในเครือ หรือระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กรเดียวกัน โดยมีการเปรียบเทียบวัด และเรียนรู้ Best Practices ระหว่างกัน การทำในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และกลุ่มภายในองค์กรแต่มีข้อจำกัดของการทำ คือ เป็นการเรียนรู้ในวงแคบไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ มากเท่าที่ควร

2) Competitive Benchmarking เป็นการทำ BMK กับคู่แข่งโดยตรง ส่วนใหญ่มุ่งหวังในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไร ลักษณะนี้มักมีข้อจำกัด คือ เก็บข้อมูลยาก ต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือต้องใช้นักคนที่สามเข้ามารวบรวมข้อมูล

3) Industry Benchmarking เป็นการทำ BMK ในกลุ่มอุตสาหกรรม แต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง (เช่น อุตสาหกรรมผลิตปลากระป๋อง ทำ BMK อุตสาหกรรมผลิตผักผลไม้กระป๋อง เป็นต้น)

4) Generic Benchmarking เป็นการทำ BMK กับองค์กรใด ๆก็ได้ที่มี Best Practices ในกระบวนการที่เราต้องการปรับปรุง ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การทำลักษณะนี้ก่อให้เกิดความรู้และมุมมองใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ได้ดีที่สุด (เช่น Federal Express ทำ BMK เรื่องการรับคำสั่งซื้อและส่งสินค้าให้กับลูกค้ากับ Domino Pizza)

ในการเลือกประเภทผู้ที่เราจะทำ BMK ในงานวิจัยนี้ เลือกแบบที่ 1 คือการให้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีการเปรียบเทียบและเรียนรู้ในองค์กร ลักษณะเดียวกันเพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรฐานของโรงเรียนนั้น ๆ

1.5 แนวทางการทำ Benchmarking

แบ่งได้ เป็น 2 ประเภท คือ

1) Benchmarking แบบเดี่ยว โดยองค์กรที่ต้องการทำ BMK เป็นผู้กำหนดหัวข้อเรื่องและดำเนินการตามกระบวนการ BMK ซึ่งองค์กรที่ต้องการทำเป็นผู้ดำเนินการคนเดียวทั้งหมด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลเฉพาะเราและคู่แข่งเพียงเท่านั้น ไม่มีการแลกเปลี่ยน

ข้อมูลระหว่างคู่เปรียบเทียบด้วยกัน ข้อดี คือ เราเลือกหัวข้อที่ต้องการ และควบคุมระยะเวลาได้ แต่มีข้อจำกัด คือ ใช้เวลานานกว่าแบบกลุ่มเนื่องจากต้องทำเองทั้งหมด

2) Benchmarking แบบกลุ่ม เป็นการทำให้รวมกลุ่มองค์กรที่ต้องการทำ BMK ในเรื่องเดียวกันโดยอาจมีหน่วยงานกลาง เช่น สถาบันหรือที่ปรึกษาเป็นผู้ประสานงานเก็บข้อมูลให้ ข้อดี คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายสร้างเครือข่าย แต่มีข้อจำกัด คือ การกำหนดหัวข้อเรื่องต้องเป็นมติร่วมกันของกลุ่ม จะไม่สามารถสนองความต้องการแต่ละรายได้

ในงานวิจัยนี้ ได้เลือกแนวการทำ Benchmarking แบบกลุ่ม โดยพัฒนาเป็นเครือข่าย (node) ของโรงเรียนเครือข่ายละ 8-10 โรงเรียน โดยมีสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ เป็นที่ปรึกษาประสานงานการเก็บและรวบรวมเผยแพร่ข้อมูล

สำหรับโครงการวิจัยและพัฒนาในระยะที่ 2-3 นี้ได้พัฒนาเครื่องมือการเทียบระดับสำหรับการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบขึ้น โดยจัดทำเป็นคู่มือดำเนินการ เหน้ การประเมินคุณภาพของกระบวนการและผลลัพธ์ของระบบ จัดอบรมทีมนักวิจัยเครือข่าย และให้นักวิจัยเครือข่ายนิเทศและอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน พร้อมกับทำปฏิบัติการเทียบระดับกับโรงเรียนที่อยู่ในโครงการทุกโรงเรียน โดยการจัดทำเทียบระดับแบบกลุ่ม เป็นเครือข่ายในความรับผิดชอบของนักวิจัยเครือข่ายแต่ละเครือข่าย

ตาราง 1 เกณฑ์การประเมินคุณภาพของกระบวนการตามข้อกำหนดของระบบ

ระดับคุณภาพ	เกณฑ์
1	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีกระบวนการ วิธีการมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือมีแต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบ ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการมาตรฐานในหน่วยปฏิบัติ ไม่มีการประเมิน การปรับปรุงเกิดจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ
2	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการ วิธีการมาตรฐาน และตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดต่ำกว่าร้อยละ 50 ของตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการมาตรฐานในหน่วยปฏิบัติบางหน่วย มีการประเมินและมีการปรับปรุงระบบบางส่วน มีการเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ โดยมีการแก้ปัญหาร่วมกัน

ตาราง 1 (ต่อ)

ระดับคุณภาพ	เกณฑ์
3	<ul style="list-style-type: none"> ● มีกระบวนการ วิธีการมาตรฐาน และตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดประมาณร้อยละ 50 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไป มีการดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการมาตรฐานในหน่วยปฏิบัติส่วนใหญ่ มีการประเมินทบทวนอย่างเป็นระบบและมีการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ ๆ และมีการเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ โดยยึดมาตรฐานและข้อกำหนดของระบบนั้น ๆ บางส่วน
4	<ul style="list-style-type: none"> ● มีกระบวนการ วิธีการมาตรฐาน และตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดประมาณร้อยละ 60 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไปมีการดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการมาตรฐานในหน่วยปฏิบัติทั่วไปแต่มีความแตกต่างในวิธีการปฏิบัติอยู่มาก มีการประเมินทบทวนและมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบในกระบวนการสำคัญ ๆ โดยใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการประเมิน และมีการเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ โดยยึดมาตรฐานและ ข้อกำหนด ของระบบนั้น ๆ ทั้งหมด
5	<ul style="list-style-type: none"> ● มีกระบวนการ วิธีการมาตรฐาน และตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดประมาณร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไปมีการดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการมาตรฐานในทุกหน่วยปฏิบัติ แต่ยังคงมีความแตกต่างในวิธีปฏิบัติอยู่บ้าง มีการประเมินทบทวน และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบอันเป็นผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการประเมิน เริ่มมีการบูรณาการที่สอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดของระบบอื่น
6	<ul style="list-style-type: none"> ● มีกระบวนการ วิธีการมาตรฐาน และตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดทั้งหมดของตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการดำเนินการตามกระบวนการและวิธีการมาตรฐานในทุกหน่วยปฏิบัติ โดยไม่มีความ แตกต่างในวิธีปฏิบัติมีการประเมินทบทวนและมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบทั้งนี้โดยมีการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่ได้จากการประเมินเป็นอย่างดีและมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการบูรณาการที่สอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดของทุกระบบที่มีความสัมพันธ์กัน

- วิธีการประเมิน** 1) ให้ประเมินทีละข้อกำหนดในแต่ละข้อกำหนด ให้เริ่มประเมินทีละระดับ 3 ก่อน แล้วค่อยเพิ่มหรือลดไปตามเกณฑ์
- 2) การประเมินระบบให้ดูจากทั้งระบบโดยใช้เกณฑ์เดียวกันเทียบกับผลของแต่ละข้อกำหนด โดยเลือกจากค่านิยม (mode)

ตาราง 2 เกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ตามข้อกำหนดของทุกระบบ

ระดับคุณภาพ	เกณฑ์
1	R_1 - ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ หรือผลลัพธ์ไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ที่กำหนดในระบบ R_2 - ไม่มีการรายงานแนวโน้มของผลลัพธ์ หรือมีรายงานแต่ไม่ต่อเนื่อง
2	R_1 - มีผลลัพธ์การดำเนินงานต่ำกว่าร้อยละ 50 ของตัวชี้วัดความสำเร็จ R_2 - มีแนวโน้มของผลลัพธ์ดีขึ้นต่ำกว่าร้อยละ 50 ของตัวชี้วัดความสำเร็จ
3	R_1 - ผลลัพธ์การดำเนินการบรรลุผลตามเกณฑ์ตั้งแต่ร้อยละ 50 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไป R_2 - มีแนวโน้มของผลลัพธ์ดีขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไป
4	R_1 - ผลลัพธ์การดำเนินการบรรลุผลตามเกณฑ์ตั้งแต่ร้อยละ 60 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไป R_2 - มีแนวโน้มของผลลัพธ์ดีขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 60 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไป
5	R_1 - ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามเกณฑ์ตั้งแต่ร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไป R_2 - มีแนวโน้มของผลลัพธ์ดีขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดความสำเร็จขึ้นไป
6	R_1 - ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามเกณฑ์ทุกตัวชี้วัดความสำเร็จ R_2 - มีแนวโน้มของผลลัพธ์ดีขึ้นทุกตัวชี้วัดความสำเร็จ

วิธีการประเมิน ให้ประเมินผลทั้งระบบโดยดูผลจากผลลัพธ์ตัวชี้วัดต่าง ๆ ของระบบ ระดับคะแนนเป็นเกณฑ์การพิจารณาจากข้อใดข้อหนึ่งหรือทั้ง 2 ข้อก็ได้ (ทั้ง R_1 และ R_2)

ขั้นตอนของการเทียบระดับของโครงการวิจัยและพัฒนา ได้พัฒนาขึ้นกำหนดเป็น 8 ขั้นตอน (บุญดี บุญญกิจ และกมลวรรณ สิริพานิช, 2545. และ โรแบร์ พอลส์ เจมส์. 2543) ดังนี้

ตาราง 3 ขั้นตอนการเทียบระดับ

กระบวนการ	ผลผลิต
1. วางแผน	กระบวนการที่จะปรับปรุง Flowchart เดิม ทีมพัฒนาคุณภาพ
2. เลือกโรงเรียนต้นแบบ	กำหนดโรงเรียนเป้าหมาย
3. วิเคราะห์ตนเอง	ผลการเปรียบเทียบตนเองกับโรงเรียนต้นแบบระบบ
4. สร้างต้นแบบระบบใหม่	Flowchart ใหม่และผลกระทบอื่น ๆ
5. สื่อสารกับบุคลากร	ข้อ Feedback เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ
6. กำหนดเป้าหมายและทำแผน	เป้าหมายและแผนปฏิบัติการ
7. แก้ไขปรับปรุงระบบ	การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในระบบ
8. การประเมินทบทวนและการเปรียบเทียบซ้ำ	การพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

การดำเนินการตามขั้นตอนการเทียบระดับของโรงเรียนในโครงการ ดำเนินการดังนี้

1. การวางแผน ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน จะประเมินระบบคุณภาพของโรงเรียนที่ตนเองดำเนินการแล้วด้วยเกณฑ์การประเมินคุณภาพของระบบและเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ของระบบที่โครงการกำหนดไว้ตามตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2

ผลการประเมินระบบของตนเองจะถ่วงกรองได้ ระบบคุณภาพของโรงเรียนที่เป็นระบบที่ค่อนข้างสมบูรณ์จะถือว่าเป็นระบบให้ (Give) และระบบที่ยังไม่สมบูรณ์ จะถือว่าเป็นระบบรับ (Take) แต่ละโรงเรียนปรับปรุง/พัฒนาระบบให้ของตนเองให้สมบูรณ์ ยิ่งขึ้นพร้อมที่จะนำไปเสนอเพื่อคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบในการเทียบระดับแบบกลุ่มต่อไป

2. การเลือกโรงเรียนต้นแบบ นักวิจัยเครือข่ายจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย แต่ละโรงเรียนนำเสนอผลงานระบบให้ของตน และโรงเรียนอื่นในเครือข่ายร่วมกันประเมินระบบคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินที่โครงการกำหนด ให้ได้โรงเรียนต้นแบบระบบของแต่ละระบบ (10 ระบบ) จะได้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากระบบนั้น ๆ

3. การวิเคราะห์พัฒนาเองแต่ละโรงเรียนนำผลการประเมินตนเองในระบบรับมาเปรียบเทียบกับโรงเรียนต้นแบบระบบให้ (ในระบบเดียวกัน) และค้นหาวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนของตนเองกับโรงเรียนต้นแบบ เพื่อหาจุดพัฒนาให้เทียบเท่า หรือเหนือกว่าโรงเรียน ต้นแบบ โดยรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การเยี่ยมชม เป็นต้น

4. การสร้างต้นแบบระบบใหม่ โรงเรียนนำระบบรับที่เทียบเคียงกับโรงเรียนต้นแบบแล้ว มากำหนดพัฒนา Flow Chart ขั้นตอนการทำงานและวิธีการมาตรฐาน ตลอดจนตัวชี้วัดใหม่

5. การสื่อสารกับบุคลากร ทีมพัฒนาคุณภาพหรือผู้รับผิดชอบระบบรับที่ปรับปรุงใหม่ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจกับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบนี้ให้มีส่วนร่วมกันดำเนินการปฏิบัติตาม กระบวนการที่ปรับใหม่นี้

6. การกำหนดเป้าหมายและทำแผน ทีมพัฒนาคุณภาพและหรือผู้รับผิดชอบจัดทำระบบรับ ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ตามตัวชี้วัดในการพัฒนา แล้วจัดทำแผนปฏิบัติการในการ ดำเนินการที่ชัดเจน มีการระบุรายละเอียดด้านวัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ผู้ดำเนินการ งบประมาณ และการติดตามผล

7. การแก้ไขปรับปรุงทุกระบบ เป็นการร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม โดยเน้นการวางระบบให้ เกิดการทำงาน และการเรียนรู้ของทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการ ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างทีมด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการยกย่อง ชมเชย ให้ขวัญกำลังใจใน การแก้ไขปรับปรุงระบบ จนผลการทำงานเทียบระดับประสบความสำเร็จ

8. การประเมินทบทวนและการเปรียบเทียบซ้ำ เพื่อให้รู้สภาพการเปลี่ยนแปลงและกำหนด ทางปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการดำเนินการประเมินทบทวนตามขั้นตอนของการประกันคุณภาพ ภายในเชิงระบบ เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายว่า ทำได้ตามเกณฑ์หรือไม่และอาจจะต้องดำเนินการ ตามขั้นตอนทั้ง 8 ใหม่ เพื่อรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเลือกให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่จะทำ ให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และหรือพัฒนาให้เป็น Best Practices ของระบบ

สำหรับในขั้นที่ 3 โครงการวิจัยและพัฒนาได้พัฒนาเกณฑ์การประเมิน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices Criteria) ซึ่งมีคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่านเป็นผู้ประเมิน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เป็นรายข้อ .05 ขึ้นไป และผลรวมของค่า IOC มีค่าเท่ากับ 0.78 และผลิตแบบประเมินตามเกณฑ์การประเมินที่ปรับปรุง แล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับนักวิจัยประเมิน Best Practices ของโรงเรียนในโครงการ จำนวน 42 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน นำผลการประเมินไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่า สัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ของผลการประเมิน ระหว่างผู้ประเมินแต่ละคู่ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ (รายละเอียดการพัฒนาเกณฑ์การประเมินวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในภาคผนวก)

แบบประเมินวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปประกอบด้วยรายการประเมินหลัก 6 รายการ ดังนี้

- 1) การดำเนินงานบรรลุผลสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) การนำ Best Practices ไปใช้ตามวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) และแสดงให้เห็น แนวโน้มความสำเร็จตามตัวชี้วัด

- 3) การนำเสนอวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจนว่าทำอะไร(What) ทำอย่างไร (How) และทำไมจึงทำ (Why)
- 4) การนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจาก Best Practices เป็นไปตามองค์ประกอบและข้อกำหนดของการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ
- 5) การนำเสนอปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 6) การถอดบทเรียนจากการดำเนินงาน

โดยสรุปผลการจัดทำนวัตกรรมที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนาในระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการบริหารจัดการเชิงระบบในสถานศึกษา และในระยะที่ 2 เป็นกระบวนการเทียบระดับเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

นวัตกรรมส่วนที่ 1 การบริหารจัดการคุณภาพเชิงระบบ ได้้นวัตกรรมที่เป็นแนวคิด 3 แนวคิดมาบูรณาการในการพัฒนาโรงเรียน คือ แนวคิดเชิงระบบ (System thinking) ในโรงเรียน แนวเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) ในการพัฒนาโรงเรียน และการเรียนรู้โดยการทำงานเป็นทีม (Team Learning) และนำสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยจัดทำเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบคุณภาพที่เรียกว่า ToPSTAR จัดทำรูปเล่มเป็นเอกสารคู่มือดำเนินการของสถานศึกษา ชื่อ “เรียนรู้สู่...คุณภาพสถานศึกษา” ประกอบด้วยองค์ความรู้สำคัญ 5 ส่วน คือ

- 1) Think Over เป็นแนวทางการมองภาพการประกันคุณภาพตลอดแนว
- 2) Planning เป็นแนวทางการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในโรงเรียน
- 3) System เป็นแนวทางการพัฒนาระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน
- 4) Team เป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างและพัฒนาทีมงานในโรงเรียน
- 5) Assessment and Reflection เป็นแนวทางที่โรงเรียนจะใช้ประเมินทบทวนและปรับปรุงระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน

นวัตกรรมส่วนที่ 2 กระบวนการเทียบระดับ (Benchmarking) เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ได้จัดทำเป็นเครื่องมือที่ใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเทียบระดับของการพัฒนาเชิงระบบ 8 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การเลือกโรงเรียนต้นแบบ 3) การวิเคราะห์ตนเอง 4) การสร้างต้นแบบระบบใหม่ 5) การสื่อสารกับบุคลากร 6) การกำหนดเป้าหมายและทำแผน 7) การแก้ไขปรับปรุงระบบและ 8) การประเมินทบทวนและเปรียบเทียบซ้ำ และนำไปใช้เป็นคู่มือดำเนินงานเทียบระดับแบบกลุ่มของโรงเรียนในโครงการวิจัยและพัฒนา (รายละเอียดของกระบวนการเทียบระดับแบบกลุ่มได้จัดทำเป็นคู่มือการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับจัดอบรมทีมพัฒนาคุณภาพและเป็นคู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียนด้วย)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยครั้งนี้เป็นโครงการวิจัยและพัฒนาที่มีการดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 – 2548 รวม 3 ปี ซึ่งมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

พื้นที่ที่วิจัยและพัฒนา

ภายใต้โครงการนี้จะดำเนินการในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 213 โรงเรียน ครอบคลุมทั้ง 175 เขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ โดยพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนจากประสบการณ์การพัฒนาระบบต่าง ๆ และศักยภาพของโรงเรียนที่จะเป็นศูนย์กลางเชื่อมประสานเครือข่ายในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการขยายผลเครือข่าย (รายชื่อโรงเรียนแยกตามภูมิภาคและจังหวัดอยู่ในภาคผนวก ก.)

กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิจัยและพัฒนา

วัตถุประสงค์สำคัญของโครงการนี้คือ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คือ ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ผู้ประเมินภายนอก และบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น จึงมีผู้ร่วมโครงการที่จะเป็นผู้ให้บริการปรึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ ผู้บริหารและทีมพัฒนาคุณภาพในโรงเรียน จำนวน 3,186 คน แบ่งได้ดังนี้

- (1) นักวิจัยหลักและนักวิจัยภาคสนามซึ่งมีบทบาทเป็นนักจัดการความรู้และที่ปรึกษาเครือข่ายโรงเรียน จำนวน 40 คน
- (2) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตพื้นที่ จำนวน 175 คน ที่ดำเนินการหรืออำนวยการในการขยายเครือข่ายโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา
- (3)ศึกษานิเทศก์ ในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีการขยายเครือข่ายโรงเรียนซึ่งมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน จำนวน 128 คนจากทั้งหมด 64 เขตพื้นที่
- (4) ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1,768 คน แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าโครงการระยะที่ 1 จำนวน 213 คน และผู้บริหารโรงเรียนที่ขยายเครือข่ายในระยะที่ 2 จำนวน 1,555 คน
- (5) ทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 213 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 1,065 คน (โรงเรียน

ละ 5 คน)

(6) โรงเรียนที่ขยายผลโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ (Outsourcing) จำนวน 15 หน่วยงาน แบ่งเป็น 31 เครือข่าย รวม 404 โรงเรียน นักวิจัยเข้าไปให้คำปรึกษาจำนวน 10 คน

ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ใช้วิธีการและเครื่องมือการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งในระยะที่ 2-3 มีรายละเอียดการดำเนินการรวบรวมข้อมูลดังในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.1 วัตถุประสงค์ วิธีการ เครื่องมือวิจัย และกลุ่มเป้าหมาย

วัตถุประสงค์	วิธีการ/เครื่องมือวิจัย	กลุ่มเป้าหมาย
1) ขยายการเรียนรู้ ทั้งในลักษณะเครือข่ายโรงเรียน การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายสารสนเทศ และ กิจกรรมวิชาการต่าง ๆ	- การวิเคราะห์เอกสาร (1) รายงานผลการดำเนินงานของเขตพื้นที่ฯ และ โรงเรียนที่มีการขยายผล (2) รายงานการประชุมปฏิบัติการที่นำและทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเครือข่าย -การสำรวจด้วยแบบสอบถามผลการขยายเครือข่ายโรงเรียนในการพัฒนาสถานศึกษาเชิงระบบ	- รายงานผลการดำเนินงานของเขตพื้นที่ฯ และ โรงเรียนที่มีการขยายผลจำนวน 136 เครือข่าย - รายงานการประชุมปฏิบัติการฯ ในพื้นที่จำนวน 136 เครือข่าย - ผู้รับผิดชอบของเขตพื้นที่ฯ และผู้บริหาร โรงเรียนที่มีการขยายเครือข่ายจำนวน 1,642 คน
2) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียนในระยะที่ 1 ให้สามารถเข้าสู่กระบวนการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพโรงเรียน	- การวิเคราะห์เอกสาร (1) รายงานการประเมินตนเอง (2) แบบบันทึกภาคสนามของนักวิจัย (3) Best Practices - การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) - การสนทนากลุ่ม (Focus group) -การสำรวจด้วยแบบสอบถามผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเชิงระบบ	- รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน จำนวน 106 โรงเรียน - แบบบันทึกภาคสนามของนักวิจัย 30 คน - รายงาน Best Practices - ผู้บริหาร โรงเรียนที่ร่วมโครงการระยะที่1 จำนวน 16 โรงเรียน - ทีมพัฒนาคุณภาพ 8 โรงเรียน จำนวน 42 คน -ผู้บริหารและครู 188 โรงเรียน จำนวน 912 คน

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

1. การดำเนินการโครงการระยะที่ 2 (กรกฎาคม – กันยายน 2547)

การดำเนินการโครงการระยะที่ 2 (กรกฎาคม – กันยายน 2547) โครงการได้จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพให้โรงเรียนและทดลองหารูปแบบการขยายผลโครงการโดยใช้ฐานโรงเรียนดังนี้

ตาราง 3.2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาของโครงการ ระยะที่ 2

ขั้นตอนการวิจัย	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการ/กิจกรรม
<p>1. พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน</p> <p>1.1 ชี้แจงการทำงานร่วมกันใน ระยะที่ 2 ของโครงการ</p> <p>1.2 พัฒนารูปแบบการเทียบระดับในบริบทองค์กรที่เป็นโรงเรียน</p>	<p>- ผู้บริหารโรงเรียน 213 คน ตัวแทนเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต</p> <p>- ผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยในโครงการ 40 คน</p>	<p>- ประชุมปฏิบัติการ</p> <p>- ประชุมปฏิบัติการ</p>
<p>2. โรงเรียนในโครงการดำเนินการเทียบระดับตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น</p> <p>2.1 ประชุมทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน</p> <p>2.2 เชื่อมนิเทศโรงเรียน</p> <p>2.3 จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่ายตามกระบวนการเทียบระดับ</p>	<p>- ทีมพัฒนาคุณภาพ 213 โรงเรียน (1,115 คน)</p> <p>- นักวิจัยเครือข่าย 40 คน</p> <p>- โรงเรียนในโครงการ 213 โรงเรียน</p> <p>- เครือข่ายโรงเรียน 29 เครือข่ายๆ ละ 2 ครั้ง</p>	<p>- ประชุมปฏิบัติการ</p> <p>- นักวิจัยเยี่ยมนิเทศเพื่อให้คำปรึกษา และร่วมแก้ไขปัญหของโรงเรียน</p> <p>- นำเสนอผลงานการปฏิบัติ และประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
<p>3. การขยายเครือข่ายโรงเรียน</p> <p>3.1 พัฒนารูปแบบการขยายเครือข่ายโดยโรงเรียนที่มีความพร้อม</p> <p>3.2 ดำเนินการขยายเครือข่ายโรงเรียน</p>	<p>- นักวิจัย 40 คน</p> <p>- เขตพื้นที่การศึกษา 20 เขต</p> <p>- โรงเรียนในโครงการ 20 โรงเรียน</p>	<p>- ประชุมปฏิบัติการ</p> <p>- อบรมทีมพัฒนาคุณภาพ</p> <p>- นิเทศติดตามโดยเขตพื้นที่ฯ</p> <p>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย</p>

2. กิจกรรมดำเนินการในช่วงที่ 2 ของโครงการระยะที่ 3 (ตุลาคม 2547 - ธันวาคม 2548)

ตาราง 3.3 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาของโครงการระยะที่ 3

ขั้นตอนการวิจัย	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการ/กิจกรรม
<p>1. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน</p> <p>1.1 ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย</p> <p>1.2 นิเทศโรงเรียนโดยนักวิจัยเพื่อร่วมแก้ปัญหา</p>	<p>- โรงเรียนในโครงการ 213 โรงเรียน</p> <p>- ผู้บริหารโรงเรียน 213 คน</p> <p>- ตัวแทนเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต</p> <p>- นักวิจัยภาคสนาม 40 คน</p>	<p>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามขั้นตอนการเทียบระดับ 7 ครั้ง/เครือข่าย</p> <p>- ประชุมปฏิบัติการในโรงเรียน</p>
<p>2. การขยายเครือข่ายโรงเรียน</p> <p>3.1 พัฒนารูปแบบการขยายเครือข่ายโดยเขตพื้นที่ฯ/หน่วยงานและโรงเรียนที่มีความพร้อม</p> <p>3.2 เตรียมเขตพื้นที่ฯและโรงเรียนเพื่อเป็นฐานการเรียนรู้</p> <p>3.3 ดำเนินการขยายเครือข่าย</p> <p>3.3.1 Outsourcing กับเขต พื้นที่</p> <p>3.3.2 Outsourcing กับหน่วยงานอื่น</p> <p>3.3.3 ขยายผ่านเขตพื้นที่ฯ</p> <p>3.3.4 ขยายผ่านโรงเรียน</p> <p>3.3.5 ขยายผ่านนักวิจัยพื้นที่</p> <p>3.4 การพัฒนาช่องทางการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนทั่วไป</p> <p>3.4.1 จัดทำจดหมายข่าวราย 2 เดือน</p> <p>3.4.2 จัดทำสื่อและชุดความรู้เผยแพร่</p> <p>3.4.3 พัฒนาผู้ให้คำปรึกษาการพัฒนากระบวนการคุณภาพ</p> <p>3.4.4 การประชุมวิชาการ</p>	<p>- นักวิจัย 40 คน</p> <p>- ตัวแทนเขตพื้นที่ฯ 175 เขต</p> <p>- ขยายเครือข่าย รร. 136 เครือข่าย</p> <p>- เขตพื้นที่ 11 เขต</p> <p>- โรงเรียนสังกัด กทม. / เทศบาล / โรงเรียนเอกชน 4 หน่วยงาน</p> <p>- เขตพื้นที่ 64 เขต</p> <p>- โรงเรียนที่เข้มแข็ง 22 โรงเรียน</p> <p>- นักวิจัยในพื้นที่ 13 คน</p> <p>- นักวิจัยหลักและภาคสนาม 40 คน</p> <p>- โรงเรียนที่ขยายเครือข่าย 1,642 โรงเรียน</p> <p>- ศึกษานิเทศก์ของเขตพื้นที่ 90 คน</p> <p>- จัดการประชุม 4 ภูมิภาค</p> <p>- ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบคุณภาพสถานศึกษา 3,200 คน</p>	<p>- ประชุมปฏิบัติการ</p> <p>- ประชุมตัวแทนเขตพื้นที่</p> <p>- อบรมทีมพัฒนาคุณภาพ</p> <p>- นิเทศติดตามโดยเขตพื้นที่ฯ</p> <p>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย</p> <p>- การจัดการความรู้จากภาคสนาม</p> <p>- การประชุมปฏิบัติการจัดทำเอกสาร</p> <p>- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ</p> <p>- การบรรยาย</p> <p>- การนำเสนอผลงาน Best Practices</p> <p>- การประชุมปฏิบัติการ</p>

การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลการวิจัย

ในระยะที่ 3 นี้ คณะผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามหรือแบบประเมิน

กรณีที่มีการสำรวจด้วยแบบสอบถามหรือแบบประเมิน ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้สถิติภาคบรรยาย (descriptive statistics) เช่น การวิเคราะห์หา จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาค่าสถิติที่ได้ตามลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ปัจจัย เงื่อนไขหรือตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

2.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการถอดเทป บันทึกแบบละเอียด ซึ่งคณะผู้วิจัยพัฒนากรอบการวิเคราะห์จากกรอบแนวคิดการวิจัย และแนวคำถามในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบหาความหมาย ซึ่งจะดำเนินการสรุปประเด็นสำคัญ การหาสาเหตุและผล และการอธิบายพฤติกรรม และคำนึงถึงสถานการณ์ของแต่ละบุคคล หรือแต่ละกลุ่มสนทนา

2.2 ใช้วิธีการตีความสร้างข้อสรุปโดยหลักตรรกวิทยาเชิงอุปนัย (induction) จากข้อมูลและสถานการณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยตีความสร้างข้อสรุปตามรูปแบบ ความหมาย การเกิดขึ้นความสัมพันธ์ และผลกระทบของปรากฏการณ์ที่รับรู้ รวมถึงการวิเคราะห์โดยใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัยที่ถือว่าเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพลักษณะนี้ด้วย

2.3 ใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) จากเนื้อหาบทความวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความรู้ภาคสนามของนักวิจัยในพื้นที่ให้คำปรึกษาโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 4

ผลการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน

ในบทที่ 4 นี้ เป็นการนำเสนอข้อมูลผลการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนในโครงการที่เข้าร่วมโครงการวิจัยตั้งแต่ระยะที่ 1 จำนวน 213 โรงเรียน ซึ่งจะนำเสนอเป็น 3 คือ ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน ส่วนที่ 2 ผลของกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน และส่วนที่ 3 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (Best Practices) ปัจจัยความสำเร็จและการเรียนรู้จากการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน

ข้อมูลผลการพัฒนาระบบคุณภาพในส่วนนี้ได้มาจากการใช้แบบสอบถามสำรวจจากข้อมูลโรงเรียนในโครงการจำนวน 188 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.26 ของโรงเรียนทั้งหมด โดยผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละโรงเรียนมีจำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ทีมพัฒนาคุณภาพ 2 คน และทีมทำซึ่งเป็นครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 912 คน แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพพื้นฐานทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพพื้นฐานทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามเพศ และสถานภาพผู้ตอบ (N = 912 คน)

คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ	รวม (คน)
1. เพศ			
ชาย	350	38.40	912
หญิง	562	61.60	
2. สถานภาพ			
ผู้บริหาร	186	20.40	912
ทีมพัฒนาคุณภาพ	492	53.90	
ทีมทำ	234	25.70	

จากตาราง 4.1 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 61.60) เป็นทีมพัฒนาคุณภาพ (ร้อยละ 53.90)

ตาราง 4.2 แสดงข้อมูลของโรงเรียนเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน อัตรากำลังครูและขนาดของโรงเรียน

คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ	รวม (คน)
1. ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน (ผู้บริหาร)			
1-4 ปี	95	50.53	188
5-8 ปี	53	28.19	
9 ปีขึ้นไป	40	21.28	
2. อัตรากำลังครู			
เกินเกณฑ์	20	10.64	188
พอดีเกณฑ์	54	28.72	
ต่ำกว่าเกณฑ์	114	60.64	
3. ขนาดโรงเรียน			
ครูน้อยกว่า 20 คน	53	28.19	188
ครู 21-50 คน	78	41.49	
ครู 51-100 คน	32	17.02	
ครูมากกว่า 100 คน	25	13.30	

จากตาราง 4.2 แสดงว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 1-4 ปี (ร้อยละ 50.53) อัตราค่าจ้างครูของโรงเรียนส่วนใหญ่ต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 60.64) และเมื่อจำแนกตามโรงเรียนพบว่าส่วนใหญ่มีครู 21-50 คน (ร้อยละ 41.49)

1.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการดำเนินงานตามระบบ

ToPSTAR

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพความเป็นจริงในโรงเรียน จำนวน 1 ฉบับ แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ หาค่าเฉลี่ย แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์แปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย		ระดับความเป็นจริงในโรงเรียน
4.51 - 5.00	แปลความว่า	มากที่สุด
3.51 — 4.50	แปลความว่า	มาก
2.51 — 3.50	แปลความว่า	ปานกลาง
1.51 — 2.50	แปลความว่า	น้อย
0 — 1.50	แปลความว่า	น้อยที่สุด

ตาราง 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการดำเนินงานตามระบบ
ToPSTAR (N = 912 คน)

รายการ	\bar{X}	S.D	ระดับ ความเป็นจริงใน โรงเรียน
Think Over			
1. ทีมนำของโรงเรียนมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบคุณภาพ	4.04	0.71	มาก
2. ทีมนำของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ	3.93	0.68	มาก
3. ทีมงานพิเศษ ติดตาม และประเมินผลการใช้ระบบอย่างต่อเนื่อง	3.56	0.74	มาก
4. โรงเรียนดำเนินการตามจุดเน้นที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์	3.87	0.72	มาก
5. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการสร้างทีมงาน	4.07	0.76	มาก
6. ทีมพัฒนาคุณภาพมีการทำงานเป็นทีมที่มั่นคง	3.82	0.76	มาก
7. ทีมพัฒนาคุณภาพมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวิธีพัฒนาคุณภาพ	3.85	0.71	มาก
8. โรงเรียนสนับสนุนการทำงานของทีมพัฒนาคุณภาพอย่างเพียงพอ	3.97	0.75	มาก
9. โรงเรียนดำเนินการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	3.89	0.73	มาก
10. สามารถขยายผลไปสู่ทุกระบบในโรงเรียน	3.61	0.81	มาก
11. โรงเรียนพัฒนาคุณภาพระบบอย่างต่อเนื่อง	3.72	0.70	มาก
12. โรงเรียนพร้อมรับในการประเมินรับรองคุณภาพ	3.59	0.70	มาก
รวม	3.82	0.56	มาก
Planning			
13. ครูในโรงเรียนเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน	4.05	0.65	มาก
14. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพการณ์ของโรงเรียน	4.16	1.46	มาก
15. จุดเน้นการพัฒนาระบบสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน	3.98	0.67	มาก

ตาราง 4.3 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D	ระดับ ความเป็นจริงใน โรงเรียน
16. แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ได้นำไปปฏิบัติจริง	3.88	0.67	มาก
17. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน	3.81	0.67	มาก
18. โรงเรียนประเมินและปรับปรุงการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่เสมอ	3.67	0.70	มาก
19. โรงเรียนมีเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาชัดเจน	3.94	0.68	มาก
20. ทุกคนในโรงเรียนเข้าใจการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์	3.66	0.69	มาก
รวม	3.90	0.56	มาก
System			
21. โรงเรียนสามารถบริหารจัดการคุณภาพตามระบบหลัก (ระบบเรียนรู้ ระบบดูแลฯ และระบบกิจกรรม ฯ) ได้ครบวงจร PDCA	3.81	0.71	มาก
22. โรงเรียนสามารถพัฒนาระบบสนับสนุนต่าง ๆ ได้ครอบคลุมการทำงานในโรงเรียน	3.63	0.74	มาก
23. โรงเรียนสามารถบริหารจัดการระบบสนับสนุนต่างๆได้ครบ วงจร PDCA	3.61	0.74	มาก
24. ปริมาณเอกสารที่เกี่ยวข้องมีแนวโน้มลดลง	3.31	0.72	ปานกลาง
25. โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพจนเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามตัวชี้วัดระบบ	3.66	0.64	มาก
26. โรงเรียนมีการปรับปรุงตัวชี้วัดของระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.68	0.67	มาก
27. โรงเรียนปรับปรุงระบบ (Flow chart, วิธีการ, บันทึก) ให้มีประสิทธิภาพ	3.78	0.69	มาก
28. ระบบที่ออกแบบไว้นำไปปฏิบัติจริง	3.84	1.18	มาก
29. ครูในโรงเรียนเข้าใจการทำงานตามระบบคุณภาพ	3.71	0.68	มาก
30. ครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบ	3.79	0.69	มาก
รวม	3.68	0.54	มาก

ตาราง 4.3 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D	ระดับ ความเป็นจริง ใน โรงเรียน
Team			
31. ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองในการทำงานเป็นทีม	3.88	0.71	มาก
32. ทุกคนเข้าใจบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.86	0.69	มาก
33. ทีมในโรงเรียนสามารถสื่อสารถึงกันได้สะดวกและคล่องตัว	3.79	0.75	มาก
34. ทุกคนได้แสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมของทีม	3.74	0.71	มาก
35. ทุกคนในทีมต่างสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.88	0.70	มาก
36. ทุกคนเข้าใจ ยอมรับและตระหนักในภารกิจของทีมทำงาน	3.85	0.69	มาก
37. ทุกคนยอมรับการตัดสินใจของทีม	3.94	0.68	มาก
38. ทีมมีการประชุมกันเป็นประจำ	3.63	0.84	มาก
39. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	0.67	มาก
40. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย	3.70	0.69	มาก
41. ทีมมีการประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ	3.54	0.77	มาก
42. การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน	4.29	1.83	มาก
43. ทุกคนในทีมร่วมรับผิดชอบต่อผลงานของทีมที่เกิดขึ้น	3.92	0.66	มาก
44. การทำงานเป็นทีมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน	4.06	0.65	มาก
45. ท่านภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมในโรงเรียน	4.21	0.68	มาก
รวม	3.87	0.57	มาก

ตาราง 4.3 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D	ระดับ ความเป็นจริง ใน โรงเรียน
Assessment and Reflection			
46. โรงเรียนให้ความสำคัญกับระบบการประเมินทบทวน	3.96	0.69	มาก
47. โรงเรียนประเมินทบทวนระบบตามจุดเน้นในแผน ยุทธศาสตร์ทุกภาคเรียน	3.77	0.76	มาก
48. โรงเรียนนำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบ	3.76	0.76	มาก
49. โรงเรียนนำผลการประเมินมาปรับเกณฑ์โรงเรียน และตัวชี้วัดระบบ	3.73	0.74	มาก
50. ทุกคนในโรงเรียนยอมรับการประเมินทบทวน	3.86	0.68	มาก
51. ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน ทบทวน	3.89	0.72	มาก
52. การประเมินทบทวนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา คุณภาพของโรงเรียน	4.07	0.67	มาก
53. การประเมินทบทวนนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ การทำงานของโรงเรียน	4.07	0.69	มาก
54. การประเมินทบทวนทำให้โรงเรียนค้นพบ Best Practices	3.99	0.72	มาก
55. บรรยาการการประเมินทบทวนเป็นไปอย่างสร้างสรรค์	3.89	0.67	มาก
รวม	3.90	0.58	มาก
รวมทุกด้าน	3.83	0.51	มาก

จากตาราง 4.3 แสดงว่า โรงเรียนที่ดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR มีระดับปฏิบัติตามลักษณะความเป็นจริงในโรงเรียนโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ Planning และ Assessment and Reflection ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ Team ($\bar{X} = 3.87$) และ System ($\bar{X} = 3.68$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่ ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน

ตาราง 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันโดยรวม และจำแนกเป็น รายด้าน (N = 186 โรงเรียน)

รายการ	ประสบการณ์	N	\bar{X}	S.D.
Think Over	1-4 ปี	95	3.91	0.49
	5-8 ปี	51	4.08	0.43
	9 ปีขึ้นไป	40	4.01	0.52
Planning	1-4 ปี	95	4.04	0.51
	5-8 ปี	51	4.17	0.46
	9 ปีขึ้นไป	40	4.08	0.43
System	1-4 ปี	95	3.78	0.44
	5-8 ปี	51	3.92	0.48
	9 ปีขึ้นไป	40	3.89	0.53
Team	1-4 ปี	95	3.93	0.48
	5-8 ปี	51	4.12	0.46
	9 ปีขึ้นไป	40	4.07	0.58
Assessment and Reflection	1-4 ปี	95	3.99	0.52
	5-8 ปี	51	4.09	0.52
	9 ปีขึ้นไป	40	4.13	0.61
ToPSTAR	1-4 ปี	95	3.93	0.44
	5-8 ปี	51	4.08	0.42
	9 ปีขึ้นไป	40	4.04	0.51

จากตาราง 4.4 พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 5-8 ปี มีแนวโน้มของค่าเฉลี่ยของสภาพความเป็นจริงในการทำงานสูงกว่าอีก 2 ช่วงอายุทุกด้านขององค์ประกอบ ToPSTAR และในภาพรวมมีแนวโน้มในทำนองเดียวกัน

ตาราง 4.5 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียน
ที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ต่างกัน

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P-value
Think Over	ระหว่างกลุ่ม	1.006	2	0.503	2.205	0.113
	ภายในกลุ่ม	41.738	183	0.228		
	รวม	42.744	185			
Planning	ระหว่างกลุ่ม	0.559	2	0.280	1.224	0.297
	ภายในกลุ่ม	41.803	183	0.228		
	รวม	42.362	185			
System	ระหว่างกลุ่ม	0.686	2	0.343	1.544	0.216
	ภายในกลุ่ม	40.650	183	0.222		
	รวม	41.336	185			
Team	ระหว่างกลุ่ม	1.414	2	0.707	2.824	0.062
	ภายในกลุ่ม	45.809	183	0.250		
	รวม	42.223	185			
Assessment and Reflection	ระหว่างกลุ่ม	0.739	2	0.369	1.271	0.283
	ภายในกลุ่ม	53.164	183	0.291		
	รวม	53.903	185			
ToPSTAR	ระหว่างกลุ่ม	0.870	2	0.435	2.153	0.119
	ภายในกลุ่ม	36.978	183	0.202		
	รวม	37.849	185			

* $P < .05$

จากตาราง 4.5 แสดงว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน
มีผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ไม่แตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่มี อัตราจ้างครูต่างกัน

ตาราง 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR
ของโรงเรียนที่มีอัตราจ้างครูต่างกันโดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน (N = 185 โรงเรียน)

รายการ	อัตราจ้าง	N	\bar{X}	S.D.
Think Over	เกินเกณฑ์	19	3.93	0.51
	พอดีเกณฑ์	53	3.95	0.47
	ต่ำกว่าเกณฑ์	113	4.01	0.48
Planning	เกินเกณฑ์	19	3.96	0.48
	พอดีเกณฑ์	53	4.04	0.46
	ต่ำกว่าเกณฑ์	113	4.14	0.48
System	เกินเกณฑ์	19	3.77	0.54
	พอดีเกณฑ์	53	3.72	0.47
	ต่ำกว่าเกณฑ์	113	3.91	0.46
Team	เกินเกณฑ์	19	3.89	0.39
	พอดีเกณฑ์	53	3.93	0.57
	ต่ำกว่าเกณฑ์	113	4.07	0.49
Assessment and Reflection	เกินเกณฑ์	19	3.96	0.50
	พอดีเกณฑ์	53	3.93	0.61
	ต่ำกว่าเกณฑ์	113	4.11	0.51
ToPSTAR	เกินเกณฑ์	19	3.90	0.43
	พอดีเกณฑ์	53	3.91	0.48
	ต่ำกว่าเกณฑ์	113	4.05	0.44

ตาราง 4.6 พบว่า โรงเรียนที่มีอัตราจ้างครูต่ำกว่าเกณฑ์ มีแนวโน้มของค่าเฉลี่ยของสภาพ
จริงในการทำงานสูงกว่าโรงเรียนที่มีอัตราจ้างเกินเกณฑ์และพอดีเกณฑ์ทุกด้านขององค์ประกอบ
ToPSTAR และผลโดยรวมเป็นไปในทำนองเดียวกัน

ตาราง 4.7 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่มี
อัตราจ้างครูต่างกัน

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P-value
Think Over	ระหว่างกลุ่ม	0.219	2	0.110	0.478	0.621
	ภายในกลุ่ม	41.715	182	0.229		
	รวม	41.934	184			
Planning	ระหว่างกลุ่ม	0.728	2	0.364	1.600	0.205
	ภายในกลุ่ม	41.419	182	0.228		
	รวม	42.147	184			
System	ระหว่างกลุ่ม	1.505	2	0.753	3.439	0.034*
	ภายในกลุ่ม	39.826	182	0.219		
	รวม	41.334	184			
Team	ระหว่างกลุ่ม	0.933	2	0.466	1.836	0.162
	ภายในกลุ่ม	46.225	182	0.254		
	รวม	47.157	184			
Assessment and Reflection	ระหว่างกลุ่ม	1.370	2	0.685	2.375	0.096
	ภายในกลุ่ม	52.511	182	0.289		
	รวม	53.881	184			
ToPSTAR	ระหว่างกลุ่ม	0.829	2	0.415	2.041	0.133
	ภายในกลุ่ม	36.968	182	0.203		
	รวม	37.797	184			

* $P < .05$

จากตาราง 4.7 แสดงว่า โรงเรียนที่มีอัตราจ้างครูต่างกัน มีผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การดำเนินงานด้าน System แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นที่เหลือไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าโรงเรียนที่มีอัตราจ้างครูต่างกันคู่ใดที่มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้าน System แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 4.7

ตาราง 4.8 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้าน System โดยใช้การทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe')

รายการ	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Mean Difference	P-value
System	เกินเกณฑ์-พอดีเกณฑ์	0.056	0.902
	เกินเกณฑ์-ต่ำกว่าเกณฑ์	0.141	0.482
	พอดีเกณฑ์-ต่ำกว่าเกณฑ์	0.197	0.043*

* $p < .05$

จากตาราง 4.8 แสดงว่า โรงเรียนที่มีอัตราจ้างครูต่ำกว่าเกณฑ์มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ด้าน System สูงกว่าโรงเรียนที่มีอัตราจ้างครูพอดีเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

ตาราง 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR
ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน (N = 185 โรงเรียน)

รายการ	ขนาดโรงเรียน (แยกตามจำนวนครู)	N	\bar{X}	S.D.
Think Over	ครูน้อยกว่า 20 คน	52	4.05	0.45
	ครู 21-50 คน	77	3.94	0.44
	ครู 51-100 คน	31	4.18	0.51
	ครูมากกว่า 100 คน	25	3.76	0.50
Planning	ครูน้อยกว่า 20 คน	52	4.18	0.43
	ครู 21-50 คน	77	4.03	0.47
	ครู 51-100 คน	31	4.23	0.49
	ครูมากกว่า 100 คน	25	3.92	0.53
System	ครูน้อยกว่า 20 คน	52	3.91	0.50
	ครู 21-50 คน	77	3.79	0.42
	ครู 51-100 คน	31	3.97	0.52
	ครูมากกว่า 100 คน	25	3.69	0.49
Team	ครูน้อยกว่า 20 คน	52	4.16	0.52
	ครู 21-50 คน	77	3.93	0.47
	ครู 51-100 คน	31	4.11	0.45
	ครูมากกว่า 100 คน	25	3.80	0.53
Assessment and Reflection	ครูน้อยกว่า 20 คน	52	4.17	0.55
	ครู 21-50 คน	77	3.97	0.53
	ครู 51-100 คน	31	4.16	0.55
	ครูมากกว่า 100 คน	25	3.90	0.51
ToPSTAR	ครูน้อยกว่า 20 คน	52	4.09	0.46
	ครู 21-50 คน	77	3.93	0.42
	ครู 51-100 คน	31	4.13	0.45
	ครูมากกว่า 100 คน	25	3.81	0.48

ตาราง 4.9 พบว่าโรงเรียนที่มีจำนวนครูระหว่าง 51 - 100 คน มีแนวโน้มในการปฏิบัติตามสภาพจริงโดยรวม และรายด้าน คือ Planning, System และ Assessment and reflection สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่นแต่ยกเว้นโรงเรียนที่มีครูน้อยกว่า 20 คน มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานด้าน Team สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

ตาราง 4.10 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P-value
Think Over	ระหว่างกลุ่ม	2.866	3	0.955	4.427	.005**
	ภายในกลุ่ม	39.067	181	0.216		
	รวม	41.934	184			
Planning	ระหว่างกลุ่ม	1.958	3	0.653	2.939	.035*
	ภายในกลุ่ม	40.189	181	0.222		
	รวม	42.147	184			
System	ระหว่างกลุ่ม	1.379	3	0.460	2.082	.104
	ภายในกลุ่ม	39.955	181	0.221		
	รวม	41.334	184			
Team	ระหว่างกลุ่ม	3.060	3	1.020	4.187	.007**
	ภายในกลุ่ม	44.097	181	0.244		
	รวม	47.157	184			
Assessment and Reflection	ระหว่างกลุ่ม	2.115	3	0.705	2.465	.064
	ภายในกลุ่ม	51.766	181	0.286		
	รวม	53.881	184			
ToPSTAR	ระหว่างกลุ่ม	2.234	3	0.745	3.790	.011*
	ภายในกลุ่ม	35.563	181	0.196		
	รวม	37.797	184			

* P < .05 , ** P < .01

จากตาราง 4.10 แสดงว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีผลการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน Think Over และด้าน Team แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้าน Planning แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้าน System และด้าน Assessment and Reflection ไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าขนาดโรงเรียนคู่ใดที่มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานแตกต่างกันจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 4.10

ตาราง 4.11 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานโดยใช้การทดสอบของเซฟเฟ (Scheffe')

รายการ	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Mean Difference	P-value
Think Over	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 21-50 คน	0.116	0.589
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 51-100 คน	0.125	0.707
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.296	0.080
	ครู 21-50 คน - ครู 51-100 คน	0.240	0.120
	ครู 21-50 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.181	0.418
	ครู 51-100 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.421	0.012*
Team	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 21-50 คน	0.231	0.083
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 51-100 คน	0.047	0.981
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.356	0.035*
	ครู 21-50 คน - ครู 51-100 คน	0.183	0.387
	ครู 21-50 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.125	0.749
	ครู 51-100 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.309	0.148
Planning	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 21-50 คน	0.141	0.427
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 51-100 คน	0.050	0.974
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.261	0.165
	ครู 21-50 คน - ครู 51-100 คน	0.192	0.304
	ครู 21-50 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.119	0.752
	ครู 51-100 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.311	0.115

ตาราง 4.11 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Mean Difference	P-value
ToPSTAR	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 21-50 คน	0.164	0.240
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครู 51-100 คน	0.032	0.992
	ครูน้อยกว่า 20 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.285	0.076
	ครู 21-50 คน - ครู 51-100 คน	0.196	0.233
	ครู 21-50 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.121	0.702
	ครู 51-100 คน - ครูมากกว่า 100 คน	0.317	0.073

* $p < .05$

จากตาราง 4.11 แสดงว่า

1. โรงเรียนที่มีครู 51-100 คน มีผลการดำเนินงานด้าน Think Over สูงกว่าโรงเรียนที่มีครูมากกว่า 100 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. โรงเรียนที่มีครูน้อยกว่า 20 คน มีผลการดำเนินงานด้าน Team สูงกว่าโรงเรียนที่มีครูมากกว่า 100 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนด้าน Planning และ ToPSTAR ไม่พบว่ามีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. พลวงกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลของกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนที่โครงการได้ดำเนินการโดยจะเปรียบเทียบผลของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ใช้ในเครือข่ายโรงเรียน ซึ่งมี 2 รูปแบบคือ

(1) รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ในระยะที่ 1 ของโครงการกำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายโดยใช้การประชุมปฏิบัติการโดยให้แต่ละโรงเรียนนำเสนอประสบการณ์การพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อเป็นประเด็นในการอภิปรายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยดำเนินการเครือข่ายเดือนละ 1 ครั้ง

(2) รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับ โดยใช้ BMK

ในระยะที่ 2 ของโครงการกำหนดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายโรงเรียน โดยใช้กระบวนการเทียบระดับ (Benchmarking : BMK) แบบกลุ่ม ซึ่งโรงเรียนดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามขั้นตอน BMK ทั้ง 8 ขั้นตอน (ตามรายละเอียดในบทที่ 2)

ข้อมูลที่น่าสนใจในส่วนนี้มาจากการสนทนากลุ่มทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในโครงการ จำนวน 8 โรงเรียนในเครือข่ายทั่วประเทศ โดยมีข้อมูลผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังนี้

1) เปรียบเทียบรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งสองรูปแบบ

ตาราง 4.12 เปรียบเทียบผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประจักษ์กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับโดยใช้ BMK

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประจักษ์	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับ
<p>ผลต่อการพัฒนาระบบของโรงเรียน</p> <p>ข้อดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนการบริหารให้เป็นระบบ จึงทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพดี - ทำให้ทราบถึงวิธีการที่ควรแก้ไข และทราบถึงจุดบกพร่อง หรือจุดที่ควรพัฒนา - โรงเรียนมีระบบในการดำเนินงานที่เป็นแบบแผนเดียวกัน <p>ข้อด้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีตัวเทียบเคียงที่ชัดเจน - โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ไม่สามารถนำระบบต่าง ๆ ของโรงเรียนในเครือข่ายเดียวกันมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ เพราะบริบทต่างกัน - ระบบที่ออกแบบยังไม่มีคุณภาพ ทำให้สนองต่อมาตรฐานไม่ครบตามกำหนด - มีการประเมินเฉพาะผลลัพธ์ - ยุ่งยากในกระบวนการคิดและกระบวนการทำงานและการออกแบบเครื่องมือประเมิน 	<p>ผลต่อการพัฒนาระบบของโรงเรียน</p> <p>ข้อดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนได้พัฒนาระบบการทำงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น - สามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดในยุคที่ใช้ในโรงเรียน - มีตัวเทียบเคียงที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ - ทราบว่าโรงเรียนควรปรับปรุงและพัฒนาอะไร อย่างไร <p>ข้อด้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีงบประมาณสนับสนุนเรื่องพาหนะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - กระบวนการและวิธีมาตรฐานบางอย่างไม่สอดคล้องกับท้องถิ่นและกระบวนการบริหารจัดการ

ตาราง 4.12 (ต่อ)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับ
<p>ผลต่อทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน</p> <p>ข้อดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้เป็นระบบ - เป็นการกระตุ้นการทำงานของทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ทำให้ทีมมีความสนิทสนม ช่วยเหลือกันในงานมากขึ้น - ทีมพัฒนาได้เรียนรู้ศึกษา และแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงในกระบวนการ การวางระบบและวิธีมาตรฐาน <p>ข้อด้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทีมพัฒนาไม่ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินงาน ทำให้ผลของความสำเร็จที่สนองต่อมาตรฐานยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ 	<p>ผลต่อทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน</p> <p>ข้อดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง และโรงเรียนให้ทัดเทียมกับโรงเรียนอื่น ๆ - ทีมพัฒนาคุณภาพมีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น มีแนวทางคู่มือและเครื่องมือในการจัดทำระบบเป็นแบบอย่าง - ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมพัฒนา <p>ข้อด้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินการกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังไม่ดีพอ ทำให้ไม่กระตุ้นทีมพัฒนาคุณภาพเท่าที่ควร - ทีมพัฒนาต้องทำความเข้าใจกับตัวอย่างวิธีการที่นำมาใช้หากไม่มีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐาน - การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละครั้ง ทีมคุณภาพไม่สามารถเข้าร่วมได้ทุกคน - ส่วนใหญ่มักเป็นการเลียนแบบ การ take มากกว่านำไปปรับปรุงให้เข้ากับสภาพของสถานศึกษาของตน และหาข้อสรุปไม่ได้

ตาราง 4.12 (ต่อ)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับ
<p>ผลต่อเครือข่ายโรงเรียน</p> <p>ข้อดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนต่าง ๆ เกิดความสนใจและประสานสัมพันธ์ในการทำงาน - แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย โรงเรียนทำให้เกิดความสนิทสนมมีมิตรภาพต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน - ผู้บริหาร ครู นักเรียน เข้าใจในการบริหารจัดการในระบบ ToPSTAR ในเชิงคุณภาพตามมาตรฐาน <p>ข้อด้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนในเครือข่ายนำเอกสารไปใช้ไม่เป็น ไม่ได้ปรับให้เข้ากับโรงเรียนของตนเอง - ต้องใช้เวลามากในการศึกษาและเรียนรู้ร่วมกัน 	<p>ผลต่อเครือข่ายโรงเรียน</p> <p>ข้อดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาการบริหารงานและการทำงาน มีการประสานสัมพันธ์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน - ทำให้ทราบว่าเครือข่ายโรงเรียนมีส่วนที่ดีตรงจุดใด และนำมาพัฒนาตนเอง - มีต้นแบบที่ได้มาตรฐาน ทำให้ง่ายต่อการทำงาน <p>ข้อด้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความแตกต่างของโรงเรียน ตลอดจนบริบทปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ทำให้วิธีการกระบวนการที่ได้มาไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงในโรงเรียนเครือข่าย

จากตาราง 4.12 แสดงว่าผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีข้อดีคือโรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนการบริหารให้เป็นระบบและมีการดำเนินงานเป็นแบบแผนเดียวกัน ทีมพัฒนาคุณภาพได้เรียนรู้ศึกษา แลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงในกระบวนการ การวางระบบและวิธีการมาตรฐาน และมีผลทำให้เครือข่ายโรงเรียนมีมิตรภาพต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ก็มีข้อด้อยเรื่องที่โรงเรียนในเครือข่ายที่ขนาดต่างกันไม่สามารถนำเอกสารไปใช้ได้ ต้องปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับ ช่วยทำให้โรงเรียนมีต้นแบบเทียบเคียงที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ ทำให้ทราบว่าโรงเรียนควรปรับปรุงและพัฒนาอะไร อย่างไร ทีมพัฒนาคุณภาพมีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น มีแนวทางคู่มือและเครื่องมือในการทำ

ระบบเป็นแบบอย่าง ทำให้ทราบว่าเครือข่ายโรงเรียนมีส่วนที่ดีตรงจุดใด และนำมาพัฒนาตนเองโดยมีต้นแบบที่ได้มาตรฐาน ทำให้ง่ายต่อการทำงาน

2) สิ่งบ่งชี้ความก้าวหน้าในการพัฒนาเชิงระบบในระยะที่ 2

ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มครูที่เป็นทีมพัฒนาคุณภาพ สามารถสะท้อนสิ่งที่เป็นความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบในโรงเรียนดังนี้

1. มีระบบการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมทุกงาน โครงสร้างของการบริหารงานของโรงเรียน และมีขั้นตอนการทำงานที่สามารถติดตาม ตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณครูกล่าวว่า “ตั้งแต่เข้าโครงการทำให้โรงเรียนรวบรวมสิ่งที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น ระบบการเรียนรู้ ระบบการพัฒนากุศลกร แต่ทุกโรงเรียนทำอยู่แล้ว แต่เมื่อโครงการเข้าไปทำให้เรารู้ตัวทำให้ระบบชัดเจนขึ้น ส่งผลหลายอย่าง เช่น ในเรื่องการประกันคุณภาพ ก็จะเชื่อมโยงถึงกันได้ ทำให้การทำระบบไม่ต้องห่วงเรื่องเอกสาร งานของครูก็จะเกิดขึ้น โรงเรียนก็ยังทำไม่ครบ แต่จะทำเฉพาะบางเรื่องที่ดีอยู่แล้ว เราก็พยายามทำให้มันชัดเจนขึ้น
2. บุคลากรมีความเข้าใจในระบบงานของตนเอง และเข้าใจในระบบงานอื่น ๆ ทุกระบบในโรงเรียน ทีมพัฒนาคุณภาพ กล่าวว่า “การดำเนินงานตามโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยเอาระบบเป็นตัวตั้งทำให้เข้าใจในเรื่องของการประกันคุณภาพที่ชัดเจน ทั้งประกันคุณภาพภายในในส่วนของเราจะประเมินกระบวนการทำงานว่าเราจัดกระบวนการศึกษาได้จริงมั๊ย ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกให้ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ชัดเจนในเรื่องของการประกัน คือ คนมาเห็นในรอบที่ 2 น่าจะชัดเจนขึ้น เพราะเราเอามาตรฐานของ สพฐ. และ สมศ. มาควบคู่กันในการกำหนดวิธีการทำงานตามวิธีการมาตรฐานของระบบ” “ตอนเข้าโครงการใหม่ ๆ ครูส่วนใหญ่ก็พูดว่าหางานมาให้ทำอีกแล้ว แต่เมื่อนำมาใช้ทำให้การประกันคุณภาพน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น งานต่าง ๆ ที่โรงเรียนทำตอนแรกยังไม่เป็นระบบ ซึ่งเป็นการร่วมมือของโรงเรียนกับชุมชน ผู้ปกครอง พอระบบเข้ามาทำให้กระตุ้นครูให้ร่วมมือในการทำงาน อย่างเช่นงานประกันคุณภาพ เราก็เอาโครงการ TopSTAR มาช่วย เป็นการช่วยงานประกันได้อย่างชัดเจนถูก สมศ. ประเมินจุดด้อยของโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ แต่พอเราเอาระบบไปอธิบายก็ผ่าน พอมีระบบก็มีหลักฐานร่องรอยมันก็ชัดเจน”

3. มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน สามารถรวบรวมเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อสรุปรายงานการปฏิบัติที่เป็นจริง โดยเป็นการทำงานที่ไม่แยกส่วน แต่บุคลากรส่วนหนึ่งยังพูดว่า “ยังมีข้อจำกัดที่มันเป็นความไม่ชัดเจน เป็นงานซ้อนงาน แต่ระบบเป็นอีกตัวหนึ่งยังไม่ได้ประสานกันในภาพรวมทั้งหมด เราจับระบบที่ใกล้ตัวเรามากที่สุดคือ ระบบกิจกรรมนักเรียน พอเริ่มทำมีความรู้สึกว่ามันเป็นงานที่เราต้องทำ เพียงแต่นำมาจัดให้เข้าสู่ระบบ ความชัดเจนจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดจบ ทุกอย่างจะถูกตรวจสอบ ทุกอย่างก็จะครบวงจร แต่ทางโรงเรียนก็ทำไม่ครบวงจร เช่น ระบบสารสนเทศ ในกรณีที่ทำไปแล้ว เช่น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดให้เป็นระบบ ระบบที่ทำแล้วเห็นเด่นชัด มันก็พันกันอยู่ ต้องเอางานอะไรที่เด่นแยกออกมาจึงจะเห็นชัดเจน”
4. มีการประเมินทบทวนระบบอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีข้อมูลในการนำไปเขียน SAR ที่สะดวกขึ้น แต่อย่างไรก็ตามมีทีมพัฒนาคุณภาพส่วนหนึ่ง กล่าวว่า “ตอนเริ่มโครงการ ToPSTAR ก็ถูกว่า เพราะเดิมนำเสนอเป็นแฟ้มมาตรฐาน พอถึงงานที่ก็ถ่ายเอกสาร ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ สร้างงานมากมาย เพื่อหาสถิติ พอเริ่มทำระบบแต่ก็ไม่สมบูรณ์ทำให้เกิดความเข้าใจ มีการกระตุ้นเพื่อให้ครูเก็บข้อมูลตามมาตรฐานของเอกสาร มีการเข้าไปประเมินของ สมศ. สพฐ. และ สวร. เรานำเสนอเป็นระบบทั้ง 10 ระบบ แต่ยังไม่สมบูรณ์ จะมีสมบูรณ์เฉพาะบางระบบ ก็มีการวิจารณ์ เราก็นำมาแก้ไขการนำเสนอในรูปแบบระบบ ก็พยายามเสนอว่าอยู่ตัวบ่งชี้ที่เท่าไร อยู่ที่มาตรฐานที่เท่าไร ตัวโครงการเขามองว่าเป็นร่องรอย ทางโรงเรียนก็ดึงโครงการเอามาใส่ ซึ่งเราก็ทำยังไม่ครบ 10 ระบบ ในการทำงานเราก็เอามาเป็นแนวทาง เช่น วิธีการเขียน SAR มีการนำเสนอ สามารถเก็บข้อมูลได้ เราก็เอามาตรฐานของเขตพื้นที่ มาตรฐานของ สวร. มาตรฐานของ สมศ. มาเทียบระดับกัน ระบบทุกระบบจะมีการประเมิน โรงเรียนก็เอาโครงการมาโยง ปัญหา คือ การแกว่งมาของมาตรฐาน ทำงานเป็นระบบมันยังขึ้น ถ้าผู้บริหารมาใหม่ก็ไม่ต้องมารื้อหาใหม่ เริ่มใหม่”
5. ครูมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองสามารถทำงานเป็นทีมและสามารถปรับตนเองให้เข้ากับระบบการปฏิรูปการศึกษา และระบบราชการ ทีมพัฒนาคุณภาพเล่าถึงความแตกต่างก่อนและหลังเข้าโครงการ ว่า “จากเดิมการทำงานเป็นต่างคนต่างทำ พอเข้าโครงการการทำงานก็เป็นระบบ เป็นทีมเป็นฟอร์มเดียวกัน จากที่เมื่อก่อนต่างคนต่างคิดแบบฟอร์มไม่เหมือนกัน แต่มันยากมากที่จะเปลี่ยนแปลงระบบเขาจะยึดของเก่า พอลงไปประชุมแล้วแบ่งงานแต่การดำเนินงานก็ยังทำอยู่

คนเดียว แต่ก็ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะบุคลากรน้อย แต่ก็ยอมรับการทำงานเป็นระบบดีมาก” “คุณครูส่วนหนึ่งอยากให้โครงการ ToPSTAR เป็นเรื่องของ การสั่งการ เพราะเรื่องของการปฏิบัติ เห็นการทำงานชัดเจนขึ้น เป็นระบบมากขึ้น เริ่มที่ระบบหลัก ครูอาจารย์จะมีผลงานของตนเอง ระบบหลักเป็นงานที่ครอบคลุม ที่เด่นชัดคือ การประเมินทบทวน ทำให้ทราบขั้นตอน จะมีการพัฒนา เรื่อง ๆ โครงการต้องมีตัวชี้วัด มาตรฐาน เข้าโครงการนี้ทำให้ระบบดีขึ้นในเรื่องของผลงานด้วย” “ทำระบบตอนแรกมีปัญหา ต่อมาจะทำโครงการครูก็จะให้ ความร่วมมือดี ครูยอมรับนี้ คือ ผลดีของระบบ เป็นตัวบ่งชี้ของการทำงานของครู ด้วย เพราะมีคณะกรรมการประเมินเป็นกลุ่ม ทำให้ครูมีการรวบรวมผลงาน นำเสนอเพื่อการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งได้”

6. โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการ เรียนรู้ และจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน แล้วโรงเรียนได้รับความสนใจและการยอมรับจากหน่วยงาน และสถานศึกษาอื่น ๆ ด้านการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา โดยการเยี่ยมชมและการศึกษาดูงาน โดยผลต่อเนื่องจากการ ใช้การเทียบระดับ (Benchmarking) “เพราะมันมีเครื่องมือ ทำให้เขาใช้เวลา ในการทำงาน แบบครอบคลุมงานแบบที่เห็นชัดเจน เขามาศึกษาเปรียบเทียบได้ เพราะบางครั้งเห็นเครื่องมือแล้วอยากทำงานการ Benchmarking คนที่มาดูแล้ว ใช้ได้เลย เกิดการสร้างเครือข่ายอย่างอัตโนมัติ มันทำให้ครูเข้มแข็ง ไม่ว่าโจทย์จะ ยากเพียงไร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้” และผลดีต่อโรงเรียนที่ยั่งยืน คือ ไม่ว่าจะไปเปลี่ยนผู้บริหารสักกี่คน ถ้าระบบมันคงโรงเรียนก็จะอยู่ได้และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง
7. ผลจากการดำเนินงานเชิงระบบตามโครงการ ToPSTAR ส่งผลต่อการพัฒนา ผู้เรียนที่ ปรากฏชัด จากการสนทนากลุ่มย่อย ทีมพัฒนาคุณภาพ สรุปประเด็น ผล การพัฒนาผู้เรียนว่า “เดิมนักเรียนค่อนข้างเรียนอ่อน แต่พอได้นำระบบการเรียนรู้ ไปใช้ในความสำคัญกับขั้นตอน การวัดผลประเมินผลทำให้นักเรียนเรียนจบ หลักสูตรได้ตามกำหนด และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นกว่าเดิม” และ “ในบางโรงเรียนนักเรียน ทำให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียน ได้เรียนต่อมหาวิทยาลัยทุกคน และนักเรียนที่ จบ ม. 3 ได้เรียนต่อมากขึ้น” “การใช้ระบบกิจกรรมนักเรียนที่นักเรียนสามารถจัดกิจกรรมได้เองตามความถนัด ความสนใจ ทำให้นักเรียนได้พัฒนาตนเอง รอบด้านมากขึ้นทั้งดนตรี กีฬา ศิลปะ นอกเหนือจากการมุ่งเน้นเป็นคนเก่งวิชาการอย่างเดียว ผู้ปกครองที่มีลูกเก่งด้าน

อื่นก็มีความสุขด้วย” “การดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ช่วยให้นักเรียนได้รับการแก้ปัญหา พ่อแม่รู้ปัญหาที่แท้จริงของลูกร่วมมือช่วยเหลือกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้เด็กนักเรียนมีความสุข และผู้ปกครองก็มีความสุขด้วย นักเรียนได้รับการดูแลทั่วถึงและเต็มที่ทุกคน”

8. ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น เมื่อโรงเรียนพัฒนาเชิงระบบ และให้ความสำคัญกับการดำเนินการระบบชุมชนสัมพันธ์ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนชุมชนและผู้ปกครอง มีความร่วมมือกันในการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนมากขึ้น ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กล่าวว่า “เมื่อนักเรียนจบหลักสูตรมากขึ้นและสามารถศึกษาต่อในระดับสูงได้ ชุมชนก็ได้ให้ความช่วยเหลือและชื่นชมโรงเรียนมากขึ้น อบต. ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี การบูรณาการร่วมกันระหว่างระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องับระบบชุมชนสัมพันธ์ ทำให้การบริหารจัดการ โรงเรียนสะดวกขึ้น”

3) การสะท้อนผลจากโรงเรียนต่อการดำเนินการของโครงการ

จากการสะท้อนการทำงานของโรงเรียนที่มีต่อการดำเนินงานของโครงการในระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 3 ที่ผ่านมามีดังนี้

1. อยากให้มีการแยกกลุ่มโรงเรียนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มาเทียบระดับกัน เนื่องจาก การนำโรงเรียนที่แตกต่างกันมาเทียบระดับกันนั้นยากต่อการทำเป็นต้นแบบต่อการพัฒนา แต่กลุ่มทีมพัฒนาคุณภาพส่วนหนึ่งให้ความคิดเห็นว่า “อะไรที่เขาทำไม่ได้ เขาก็จะเอาไปปรับ เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการเริ่มต้น จากโรงเรียนเล็ก ๆ เขาเอาโรงเรียนที่ใหญ่ไปเลียนแบบ แต่ได้ทำดีกว่าไม่ทำ” “คำว่า BMK แต่การเทียบเคียงของแต่ละที่ไม่เหมือนกัน แต่ก็มีระบบที่เหมือนกัน มันจะใกล้เคียงกัน แต่มีระดับ BMK ของแต่ละระดับ” “โดยสาระและประโยชน์ ไม่ค่อยชอบคำว่า เทียบเคียง เหมือนการแข่งขัน การเอาชนะกัน แต่เมื่อไหร่ที่โครงการขอเชิญประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยากจะร่วม แต่มันเหมือนการแข่งขัน โดยบทสรุปคือทำให้เรามีกงานที่จะทำให้สำเร็จขึ้น ทำให้มีพลังที่จะทำ”
2. การจัดโรงเรียนในเครือข่ายควรมีจำนวนมากกว่านี้ และขนาดของโรงเรียน ควรมีขนาดโรงเรียนที่ใกล้เคียงกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะได้ประโยชน์มากกว่า เพราะ “สิ่งหนึ่งที่ส่งผลต่อโรงเรียนของโครงการ ToPSTAR คือ ได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มโรงเรียนในเครือข่าย ทำให้เพื่อนครูมองเห็นศักยภาพของงานระบบในการ

ประเมิน สิ่งไหนจะมีผลมาตอบแทนในระบบของเราทำให้เข้มแข็ง เติบโตทาง
ความคิด ปรับได้ สอนได้ ไปดูเทียบเคียงและคิดเร็วขึ้น มีการ Take กิจกรรม มีการ
ประชุมกันในกลุ่ม มีการตั้งคำถาม นัดแนะว่าจะไปดูโรงเรียนอะไร แม้มีปัญหาเรื่อง
ของการยอมรับ การมาตกลงว่าโรงเรียนใดเป็นเอกฉันท์ โดยการนำเสนอนวัตกรรม ถ้า
นำเสนอเป็นปกติ เป็นระบบอยู่แล้ว โรงเรียนเลือก Best Practice มา แล้วมาลงมติดกัน
แล้วจะเห็นภาพพจน์ของแต่ละโรงเรียน แล้วตกลงกันว่าเราจะไปดูโรงเรียนนี้”

3. การประชุมกันบ่อยๆ การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่องานโครงการให้สำเร็จบรรลุ
จุดประสงค์ได้ง่ายขึ้น และเร็วขึ้น และทีมพัฒนาคุณภาพให้ข้อคิดว่า

“การทำงานเชิงระบบคนที่ขาดวิสัยทัศน์ จะมองว่าไม่ดี แต่เมื่อเอาระบบมาทำการ
ทำงานที่ถูกต้อง การทำงานต้องทำเป็นระบบและรับรู้ร่วมกัน แนวคิดเชิงระบบ ปัญหา
ที่พบคือ การต่อสู้กับผู้บริหาร เช่น ระบบเรียนรู้ ทำไปโดยไม่รู้ว่ามันอยู่ตรงไหน ระบบ
ดูแล ฯ เราจะต้องแบ่งหรือทำอะไรของแต่ละระบบ โดยสรุป ระบบนั้นดีที่สุด
ทำให้วัฒนธรรมในการทำงานของคนในโรงเรียนเปลี่ยนไปจากเดิม”

4. ToPSTAR เป็นโครงการที่ดี แต่โรงเรียนก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่ทำให้การ
ทำงานตามระบบไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เช่น ผู้บริหาร ความเข้าใจของคนกลุ่ม
ใหญ่ เพราะแต่ละคนจะมีความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่ ซึ่งบางครั้งก็ยากที่จะ
ประสานงาน โดยกลุ่มทีมพัฒนาคุณภาพอภิปรายกันว่า

“ปัญหานั้นก็ต้องมีอยู่แล้ว ปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้นำต้องเห็นความสำคัญและพาทำ เช่น
ระบบยุทธศาสตร์ ระบบการนำองค์กร การทำงานให้ครบ 10 ระบบ เหมือนเป็นภาระ
แต่จะลดระบบลง และมองเห็นภาพได้ว่ามองได้สำเร็จก็เปอร์เซ็นต์ ทำระบบเท่าที่จะ
เป็นก่อน ซึ่งจะรายงานด้วยวิธีไหนก็ได้ เพียงแต่ให้มันชัดเจน”

“โครงการ ToPSTAR อุปสรรคคือบุคลากรในโรงเรียนน้อย ความรับผิดชอบต่อ
นักเรียนสูง มีปัญหาเรื่องการจัดทำเอกสาร เพื่อมากรอก ครูที่สอนเด็กก็ต้องสอน
ประจำ จึงไม่มีบุคลากรในการจัดทำ ทีมทำไม่ค่อยเชื่อมั่นในทีมพัฒนา คือ จะมีถูก
วิพากษ์วิจารณ์ ไม่ค่อยทำตาม ครูทุกคนมีชิ้นงาน แต่ไม่มีวิธีการจัดระบบ บางระบบยัง
ไม่สมบูรณ์ โรงเรียนประถม จะเป็นระบบเรียนรู้ เน้นอ่านออกเขียนได้ มีวิธีการไหนที่
ช่วยให้เด็กเรียนรู้ แล้วตามมาด้วยระบบดูแล ฯ ออกสำรวจเยี่ยมบ้าน ซึ่งจะคู่กัน”

3. วัฏปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (Best Practices) ปัจจัยความสำเร็จและการเรียนรู้จากการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอตัวอย่างการพัฒนาระบบคุณภาพโรงเรียนซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (Best Practices) ในระบบหลักคือ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน และในระบบสนับสนุน คือ การนำองค์กร และระบบการบริหารจัดการ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary) ที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) หรือนวัตกรรมของสถานศึกษาตามระบบคุณภาพ ซึ่งมาจากการจัดการความรู้ภาคสนามของนักวิจัยในพื้นที่ซึ่งทำหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา โรงเรียนในการพัฒนาระบบคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมจากระบบต่างๆ

ตาราง 4.13 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบการนำองค์กร

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>1. กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน</p> <p>1) ทีมนำ กำหนดบทบาทหน้าที่ / ภาระงานให้ชัดเจนและออกเป็นคำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียน ให้มีการบันทึกการประชุมเป็นหลักฐาน</p> <p>2) ประชุมสร้างความตระหนักร่วมกัน โดยประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงนโยบายการดำเนินงานและมีการประชุมทีมนำโรงเรียนทุกวันอังคารคาบที่ 3,4 เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ และวางแผน จากนั้นนำผลการประชุมไปชี้แจงในที่ประชุมฝ่ายงานกลุ่มสาระฯ ในวันพฤหัสบดี คาบที่ 8 และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ แจ้งต่อทีมทำโดยมีการบันทึกและรายงานการประชุมที่เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>3) ทีมนำและทีมทำมีการวิเคราะห์ข้อมูลในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ปักจยความสำเร็จปัญหา/อุปสรรค เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ โดยผู้บริหารจะให้ข้อมูลทุกคนอย่างทั่วถึง</p> <p>4) เน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยใช้ทีมงานคือ ทีมนำ คือผู้บริหาร ทีมพัฒนาคุณภาพประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และผู้ได้รับมอบหมาย หรือทีมทำประกอบด้วยครูทุกคน</p> <p>5) มีการนิเทศ กำกับ และติดตามงานทุกระบบอย่างสม่ำเสมอและผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา โดยใช้รูปแบบกัลยาณมิตรและมีการให้ขวัญ กำลังใจ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>6) มีการประเมินผล และสรุปผลการปฏิบัติงาน / กิจกรรม / โครงการอย่างชัดเจน และรวบรวมหลักฐานต่างๆเป็นระบบ</p> <p>7) มีแฟ้มภาพกิจกรรมการดำเนินงานตามระบบหลักและระบบสนับสนุนเพื่อใช้อธิบาย สรุปและเป็นร่องรอยหลักฐาน</p>	<p>โรงเรียน คณะราษฎร์ บำรุง 2 อ.เมือง จ.ยะลา</p>

ตาราง 4.13 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>2. การปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม</p> <p>โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบบริหารจัดการมาอย่างต่อเนื่องหลายครั้งเพื่อให้เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป จากเดิมที่ผู้บริหารรุ่นแรกๆ ใช้การบริหารงานด้วยระบบญาติมิตร มาใช้ระบบการบริหารแบบเปิดที่เน้นความยืดหยุ่น คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างองค์กรสมัยใหม่ทั่วไปในปัจจุบัน</p> <p>การจัดองค์กรของโรงเรียนกลับเพชรศึกษา นั้นแบ่งเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายอำนวยการ ซึ่งฝ่ายวิชาการนั้นบริหารงานโดยใช้ระบบหลัก 3 ระบบ คือ ระบบเรียนรู้ ระบบกิจกรรมนักเรียน และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนฝ่ายอำนวยการนั้นบริหารงานตามระบบสนับสนุนทั้งหมด การบริหารโรงเรียนเป็นไปในรูปของคณะกรรมการที่มี 2 ชุดคือ คณะกรรมการที่ปรึกษา ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ที่โรงเรียนเชิญมาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายทางการศึกษาของประเทศ ในลักษณะที่เรียกว่า “คุมหาเงื่อ” ไม่ให้โรงเรียนหลงทาง ส่วนคณะกรรมการชุดที่ 2 คือ คณะกรรมการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ตัดสินใจ อนุมัติ และดำเนินกิจการต่างๆ ของโรงเรียนในรูปของทีมงานผู้บริหาร</p> <p>ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนคนและจัดกลุ่มงาน (Cluster) ใหม่ ซึ่งโรงเรียนใช้วิธีการสื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กร เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน</p>	<p>โรงเรียนกลับเพชรศึกษา อ.เมือง จ.สงขลา</p>

ตาราง 4.13 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>ความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างนี้ทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ที่มีผลกระทบกับทุกคนในโรงเรียน ก็เป็นเรื่องที่ครูมีส่วนร่วมมากขึ้น</p> <p>นอกจากนี้ โรงเรียนยังสร้างระบบการจูงใจแก่ครู โดยการปรับบัญชีเงินเดือนให้มีฐานการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละปีอย่างชัดเจน มีการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่น ไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนบุตร และให้รับประทานอาหารกลางวันฟรี มีการประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม ตรวจสอบสุขภาพประจำปี และมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพทุกปี สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) ให้กับครู</p> <p>3. การสร้างทีมงาน (Team Building)</p> <p>โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างและทีมงานของโรงเรียนเป็นการสร้างทีมงานตามช่วงชั้น ซึ่งกำหนดโครงสร้างของทีมค่อนข้างคงที่และแบ่งบทบาทชัดเจน โดยมีหัวหน้าสายชั้น 1 คนที่ไม่ต้องทำการสอนแต่ทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายบริหารและสนับสนุนครูในการจัดการสอน ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายครูจึงไม่มีผลต่อทีมงานมากนัก ซึ่งทีมสายชั้นนี้เป็นทีมงานแทนสายการบังคับบัญชา ที่มีอิสระในการปฏิบัติตามบทบาทซึ่งฝ่ายผู้บริหารยอมรับให้การตัดสินใจของทีมเข้ามาแทนที่การสั่งการหรือการบังคับบัญชา นอกจากนี้ในแต่ละทีมยังได้รับการสนับสนุนให้มีการประชุมปฏิบัติการในทีมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนระหว่างกันเป็นระยะๆ</p>	

ตาราง 4.13 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>ในการทำงานของทีมนั้น พบว่า แต่ละสายชั้นสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างอิสระ เช่น การวางแผนการสอนแบบบูรณาการร่วมกันตลอดทั้งปีการศึกษา โดยแต่ละทีมจะเสนอโครงการตลอดทั้งปีการศึกษาว่าจะมีหน่วยบูรณาการอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง ต้องการให้ฝ่ายบริหารสนับสนุนทรัพยากรอะไรบ้าง หลังจากนั้นในทีมจะร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร ร่วมเขียนผังมโนทัศน์ วิเคราะห์ผู้เรียน โดยใช้ข้อมูลจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ออกแบบกิจกรรมและเขียนแผนการสอนที่ครูแต่ละคนจะสอน แล้วเสนอมาที่ฝ่ายวิชาการเพื่อตรวจสอบและให้การสนับสนุนทรัพยากร</p> <p>4. การสร้างบรรยากาศในการทำงานและบรรยากาศในการเรียนรู้</p> <p>มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมคณะครูเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานในการสร้างบรรยากาศในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนี้ <p><u>บรรยากาศในการทำงาน</u> ผู้บริหารดำเนินการโดย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับคณะครูและนักเรียนในการปฏิบัติงาน เช่น รับประทานอาหารกลางวัน ให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สนทนาเรื่องตลกขบขันหยอกล้อกับคณะครูเหมือนเพื่อนหรือพี่น้อง มากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นต้น 2. ผู้บริหารร่วมลงมือปฏิบัติงานด้วยไม่ว่างานหนักงานเบาเช่นร่วมพัฒนาโรงเรียน วัด หรือชุมชนและไม่เคยทอดทิ้งให้ครูท่านใดท่านหนึ่งทำงานอย่างโดดเดี่ยว ไม่เข้าใจก็สามารถซักถาม และคอยซักถามความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ก็เข้าร่วมแก้ไข เช่น กิจกรรมวันพ่อ ผู้บริหารจะคอยซักถามว่าเราจะทำกิจกรรมใดบ้างในวันนี้ มีพิธีการอย่างไร ขั้นตอนใดทำได้หรือติดขัดจะช่วยแก้ไขและเป็นกำลังใจให้ครูที่มาเริ่มงานใหม่ หัดงานให้ สอนวิธีการทำงานที่เป็นระบบให้ สนับสนุนให้ศึกษาดูงานให้รุ่นพี่เป็นแบบอย่างรุ่นน้อง 	<p>โรงเรียนวัดถ้ำรงค์ อ.บ้านลาด จ. เพชรบุรี</p>

ตาราง 4.13 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/แหล่ง อ้างอิง
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เช่นการเสียสละเวลาออกราชการปฏิบัติงาน เช่นดูแลอาคารสถานที่ รดน้ำต้นไม้ นอกจากท่านยังปฏิบัติงานด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม - ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ เช่น พาไปทัศนศึกษาเมื่อสิ้นสุดภาคเรียน ให้เสื้อผ้าเพื่อใส่เป็นทีม ไปเยี่ยมเยียนร่วมงาน ฯลฯ - พิจารณาความดีความชอบ โดยตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบตามระดับคุณภาพของผลงาน เช่น ส่งแผนการสอนทุกสัปดาห์ ตั้งใจสอนนักเรียนทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นที่ปรากฏ อุทิศตนเพื่อราชการเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานเป็นต้น และให้ความยุติธรรมในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของคณะครู - ใช้หลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในที่ประชุม ปฏิบัติตามมติที่ประชุม ให้สิทธิเสรีภาพในการปฏิบัติงาน เช่น ให้ปฏิบัติงานโครงการตามที่ตนเองชอบและถนัด - ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและกระจายอำนาจการบริหารไปสู่ครูอย่างทั่วถึง เช่น จัดครูรับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายแต่ละงานตามความถนัดและความสนใจ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมคณะครูทุกคนมีส่วนในการปฏิบัติงานร่วมกัน - มอบหมายงานบุคลากรตามความสามารถและความถนัดของตน ทำให้งานทุกงานเกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ เช่น งานด้านการสอน งานโครงการ งานระบบ - ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เช่น กิจกรรมในวันสำคัญ งานด้านหลักสูตร งานสัมพันธ์ชุมชน กิจกรรมศิษย์เก่า งานประชุมผู้ปกครอง - บริการและอำนวยความสะดวกกับชุมชนในเรื่อง อาคารสถานที่ โต๊ะและอุปกรณ์ต่างๆ สนามกีฬา เป็นต้น 	

ตาราง 4.13 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความร่วมมือกับชุมชนในด้านต่างๆ เช่น ร่วมงานบุญกุศลในหมู่บ้าน งานประจำปีของวัด ปลูกต้นไม้ในหมู่บ้าน พัฒนาวัด เช่นร่วมกับนักเรียนกวาดถ้ำในวัด ร่วมกิจกรรมของวัดอย่างเต็มที่ จัดกิจกรรมเข้าค่ายพุทธบุตรโดยความอนุเคราะห์ของหลวงพ่อดำรงค์ <p><u>บรรยากาศในการเรียนรู้</u> ดำเนินการโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการนิเทศแบบกัลยาณมิตรซักถาม พูดคุยปัญหาและความต้องการในการพัฒนา - จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถทางวิชาการของนักเรียน เช่น กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมแข่งขันทักษะทางวิชาการในวันสำคัญต่างๆ - ส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ส่งเสริมการเล่นลิเก การเรียนศิลปะ ดนตรี ไทย – สากล โดยใช้วิทยากรภายนอก - จัดกิจกรรมออมทรัพย์วันละบาทเพื่อให้นักเรียนไปทัศนศึกษาในวันเด็ก วันปีใหม่ โดยผู้ปกครองไม่เดือดร้อน - จัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น ห้องวิทย์ ห้องคอม ห้องสมุด ห้องสื่อ แหล่งเรียนรู้ ห้องสหกรณ์ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน - สร้างขวัญกำลังใจให้กับนักเรียนโดยยกย่องชมเชย ให้ทุนการศึกษา ให้เกียรติบัตรแก่นักเรียนที่ทำความดี ทำชื่อเสียง ทำคุณประโยชน์ให้กับโรงเรียน ให้เสื้อผ้ากับนักเรียนที่ขาดแคลน - พานักเรียนไปสมัครโควตาเรียนต่อ เยี่ยมเยียนนักเรียนที่ประสบอุบัติเหตุ ให้คณะครูออกเยี่ยมบ้านผู้ปกครอง ตั้งผู้ปกครองเครือข่าย นักเรียนแกนนำ และผู้นำชุมชนกับชุมชนให้ความร่วมมือกับโรงเรียนจัดปัญหา - คณะครูร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานทุกกิจกรรมและประเมินความพึงพอใจในการจัดบรรยากาศภายในโรงเรียน - ร่วมกันแก้ไขข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานทุกระบบ <p>โดยตรวจสอบจากผลการประเมินความพึงพอใจของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และจากผลสรุปแผนประจำปี</p>	

ตาราง 4.14 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบบริหารจัดการ

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>1. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนยึดหลักการทำงานดังนี้</p> <p>1) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งครู ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือองค์กรอื่นๆ ในท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ร่วมคิด กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ร่วมวางแผนดำเนินการ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ซึ่งที่ผ่านมาโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ดีมาก</p> <p>2) หลักการมอบอำนาจ (Empowerment) โดยฝ่ายบริหารจะมอบอำนาจการคิดและการตัดสินใจ (Decision making) ให้กับทีมงานต่างๆ เช่น การเรียนการสอนมอบอำนาจให้ทีมช่วงชั้น โดยมีหัวหน้าระบบเรียนรู้เป็นผู้ประสานงาน เป็นต้น ซึ่งฝ่ายบริหารโรงเรียนจะลดการสั่งการ แต่จะเน้นบทบาทการสนับสนุนช่วยเหลือ (Support) การทำงานของแต่ละทีมมากขึ้น</p> <p>3) หลักการสื่อสาร (Communication) โดยมีการสร้างกลไกในการติดต่อสื่อสาร โดยเน้นการประชุมพูดคุยกันเป็นประจำเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของทุกคนในองค์กร และมีการประชุมพูดคุยและรายงานการดำเนินการของโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนเป็นระยะในรูปแบบต่างๆ การบริหารงานภายใต้หลักการดังกล่าวจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม โดยโรงเรียนได้มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานมาหลายครั้ง โดยในเบื้องต้นก่อนเข้าสู่โครงการวิจัยและพัฒนาฯ ได้มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน กำหนดทิศทางและเป้าหมายโรงเรียนแล้วแบ่งการบริหารงานเป็น 7 กลุ่มงาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคคล งานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่ งานชุมชนสัมพันธ์ และงานปกครอง การแบ่งงานลักษณะนี้โรงเรียนประสบปัญหา คือ การทำงานที่เชื่อมประสานกันมีน้อย ทุกคนทำงานแบบแยกส่วน และไม่เหมาะสำหรับการพัฒนาและบริหารระบบคุณภาพที่ต้องอาศัยการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างระบบต่างๆ</p>	<p>โรงเรียนบ้านสันป่าสัก อ.หางดง จ.เชียงใหม่</p>

ตาราง 4.14 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>ในปี พ.ศ. 2546 โรงเรียนได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ โดยนำเอาระบบการทำงาน 10 ระบบที่พัฒนาขึ้นมาบูรณาการกับงานบริหาร โรงเรียน โดยแบ่งกลุ่มงานเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นกลุ่มงานเดิม 7 งาน และ ส่วนที่ 2 เป็นกลุ่มระบบที่พัฒนาขึ้น โครงสร้างลักษณะนี้พอใช้ไประยะหนึ่ง โรงเรียนก็พบปัญหาว่า โครงสร้างแบบนี้ยังไม่ใช้การบูรณาการงานกับระบบ อย่างแท้จริง ยังเป็นการแยกส่วนระหว่างงานกับระบบอยู่ ดังนั้น จึงมีการ ปรับปรุงโครงสร้างใหม่อีกครั้ง โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงาน บริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารบุคคล กลุ่มงานบริหารแผนและงบประมาณ และกลุ่มงานอำนวยการ โดยในแต่ละกลุ่มงานก็จะมี 2 ส่วนคือ งานและระบบ โดยการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่นี้เป็นการนำเอาระบบงานและ มาตรฐานเป็นตัวตั้งและขับเคลื่อนการทำงานตามระบบที่วางไว้</p> <p>2. การบริหารจัดการบุคลากร</p> <p>วิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีคุณภาพมีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงาน ให้ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ และการทำงานเชิงระบบ ลดการยึดถือความสัมพันธ์ พวกพ้อง การเพิกเฉยต่อสิ่งที่ไม่ถูกต้อง 2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มีการเรียนรู้ ร่วมกัน เน้นการปฏิบัติงานเชิงระบบ ช่วยกันคิด ช่วยกันวางแผน ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง 3. ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม สนใจติดตามความ ก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา มีห้องศูนย์การเรียนรู้ โดยติดตั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ การจัดทำวิจัย ในชั้นเรียน การทำผลงานทางวิชาการ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียน การสอน การศึกษาดูงาน ตลอดจนการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น 	<p>โรงเรียนอนุกุล นารี อ.เมือง จ. กาฬสินธุ์</p>

ตาราง 4.14 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่ง อ้างอิง
<p>4. มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความเหมาะสม มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>5. ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน โดยการส่งเสริมให้เด็กรู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีภาวะผู้นำ และผู้ตามที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีคณะกรรมการสถานักเรียนเป็นแกนนำในการวางแผน มีการนิเทศ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน</p>	

ตาราง 4.15 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบการเรียนรู้

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>1. การบูรณาการระบบเรียนรู้ร่วมกับระบบกิจกรรมนักเรียน และระบบชุมชนสัมพันธ์</p> <p>โดยดำเนินการในขั้นตอนการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำแผนการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งในวิธีการบูรณาการที่ครูใช้ออกแบบแผนการศึกษานั้นมี 3 แบบ คือ การบูรณาการภายในสาระการเรียนรู้ การบูรณาการข้ามสาระการเรียนรู้โดยผู้สอนคนเดียว การบูรณาการข้ามสาระโดยผู้สอนหลายคน โดยมีกระบวนการจัดกิจกรรมตามขั้นตอน ดังนี้</p> <p>1) ประชุมครูผู้สอนในแต่ละช่วงชั้นก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกัน โดยวางแผนปฏิบัติการไว้ตลอดปีการศึกษา</p> <p>2) กำหนดวัน – เวลา ที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกันทั้งโรงเรียน โดยในเบื้องต้นให้ยึดกิจกรรมวันสำคัญทางพุทธศาสนาที่เป็นวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เช่น วันยี่เป็ง เป็นต้น โดยจะกำหนดกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นกิจกรรมตามระบบเรียนรู้ที่ครูแต่ละคนหรือแต่ละสาระการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติสอนในลักษณะบูรณาการร่วมกันทั้งโรงเรียน และส่วนที่สอง คือ กิจกรรมวันสำคัญที่นักเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการจัดขึ้นตามระบบกิจกรรมนักเรียน จากนั้นให้ครูแต่ละระดับชั้นประชุมกันเพื่อดูว่ามีเนื้อหาใดบ้างที่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกันได้ ทั้งนี้เพื่อให้คณะครูมีเวลาในการวางแผนการจัดกิจกรรม จัดทำสื่อการสอน และการประเมินผลการเรียนรู้ก่อนเปิดภาคเรียน</p> <p>3) การประชุมของครูผู้สอนในแต่ละระดับชั้นหารือเพื่อวางแผนปฏิบัติการของสายชั้น และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามหัวข้อ ดังนี้</p>	<p>โรงเรียนบ้านสันป่าสัก</p> <p>อ.หางดง จ.เชียงใหม่</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>3.1) จัดทำผังมโนทัศน์ ร่วมกัน เพื่อจะได้ทราบว่ากระบวนการในสาระการเรียนรู้ และในเนื้อหาใดบ้าง</p> <p>3.2) กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง</p> <p>3.3) กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้</p> <p>3.4) กำหนดสาระการเรียนรู้</p> <p>3.5) กำหนดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ตามจำนวนกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่บูรณาการ</p> <p>3.6) กำหนดกระบวนการวัดและประเมินผลการเรียน</p> <p>3.7) กำหนดสื่อการเรียนรู้</p> <p>4) เมื่อจัดทำแผนการเรียนรู้เสร็จก็จะส่งให้ผู้บริหารตรวจสอบ</p> <p>5) หลังจากนั้นเมื่อถึงกำหนดการสอนในแต่ละแผน ครูในสายชั้นก็จะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามวัน – เวลา และแผนการจัดการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้ ซึ่งจะเป็นการสอนล่วงหน้าก่อนถึงวันสำคัญที่กำหนดเป็นหน่วยบูรณาการ ประมาณ 1 สัปดาห์</p> <p>6) เมื่อถึงวันสำคัญที่กำหนดไว้ ทางโรงเรียนได้จัดกิจกรรมร่วมกันทั้งโรงเรียน โดยใช้กระบวนการทำงานตามระบบกิจกรรมนักเรียน นั่นคือ เปิดโอกาสให้นักเรียนได้วางแผนการจัดกิจกรรม ดำเนินการจัดกิจกรรมเองทั้งหมด ซึ่งมีรูปแบบของกิจกรรมคือ แบ่งเป็นฐานการเรียนรู้ ตามลักษณะของวันสำคัญ จากนั้นให้นักเรียนได้เลือกเข้าฐานการเรียนรู้ตามความสนใจ และแต่ละฐานก็จะมีการประเมินผลนักเรียน ซึ่งผลที่ได้นำไปใช้รายงานผลในระบบกิจกรรมนักเรียนเท่านั้น ไม่ได้นำไปประเมินผลในระบบเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะการเข้าร่วมฐานการเรียนรู้ที่นักเรียนได้เลือกตามความสนใจ และความถนัดของตนเอง ซึ่งแต่ละคนอาจจะเข้าฐานไม่เหมือนกัน ส่วนระบบเรียนรู้จะประเมินผลการเรียนรู้จากการเรียนในชั้นเรียนตามสาระการเรียนรู้ที่สอนก่อนหน้านี้ นอกจากนี้ การร่วมกิจกรรมครูต้องการให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างมีความสุข ไม่ต้องกังวลในเรื่องของคะแนน</p>	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>2. แหล่งเรียนรู้คู่โต๊ะเรียน</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 1 การสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมคณะครูที่ปรึกษาเพื่อร่วมกันวางแผนกำหนดกรอบการดำเนินงาน 2. วิเคราะห์สาระการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ พร้อมทั้งพิจารณาขอบข่ายขององค์ความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3. ครูที่ปรึกษาจัดทำแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระที่ตนเองสอน 4. ครูที่ปรึกษาและนักเรียนประจำห้องร่วมกันพิจารณาประเด็นขอบข่ายของสาระการเรียนรู้ และคิดเนื้อหาสาระที่จะจัดทำเป็นใบความรู้ / เอกสารประกอบภาพ / คำบรรยาย / คำอธิบายภาพ ฯลฯ วางติดบนโต๊ะเรียน 5. นักเรียนแต่ละคนจะได้รับผิดชอบค้นคว้าหาความรู้ 1 คน ต่อ 1 โต๊ะเรียน จากนั้นให้นักเรียนนำความรู้ที่ค้นหามาได้มาจัดเรียบเรียงประกอบภาพติดบนฟิวเจอร์บอร์ด หรือบนกระดานสี แล้วจัดตกแต่งให้สวยงาม นำส่งให้ครูที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระ ความเหมาะสมของการใช้ภาษา และความสอดคล้องระหว่างภาพประกอบกับเนื้อเรื่อง จากนั้นจัดวางบนโต๊ะและดูแลรับผิดชอบโต๊ะเรียนของตนเองตลอดปีการศึกษา <p><u>ขั้นตอนที่ 2 จัดกิจกรรมการศึกษา / แลกเปลี่ยนเรียนรู้</u></p> <p>ครูที่ปรึกษาและนักเรียนในห้องเรียนนั้นร่วมกันกำหนดการนั่งโต๊ะของนักเรียนในห้องให้สลับที่กันภายในห้องตนเองจนครบทุกโต๊ะโดยหมุนเวียนตามเลขที่ เพื่อการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้บนโต๊ะได้หลากหลายจนครบทุกเรื่อง</p>	<p>โรงเรียนร่มเกล้า จ.กาญจนบุรี</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>ในกรณีที่มีการเดินทางไปใช้ห้องเรียนอื่นในระหว่างวัน / ชั่วโมง ก็ให้นักเรียนหมุนเวียนสลับตามเลขที่เช่นกัน ในแต่ละครั้งที่ศึกษาเรียนรู้จากโต๊ะเรียน ให้จัดบันทึกผลสรุปความรู้ที่ได้จากโต๊ะที่นั่งทุกครั้ง จนครบทุกโต๊ะ โดยบันทึกความรู้ให้สรุปประเด็นโดยย่อ และการนำไปใช้ แล้วนำเสนอครูที่ปรึกษาเมื่อสิ้นภาคเรียน</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้</u></p> <p>ดำเนินการประเมิน 2 วิธี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินจากความคิดเห็นของนักเรียนต่อการศึกษารับรู้จากแหล่งเรียนรู้บนโต๊ะเรียน โดยใช้แบบประเมินที่ครูสร้างขึ้น 2. ประเมินจากผลการบันทึกความรู้ของนักเรียน เมื่อสิ้นภาคเรียน โดยครูที่ปรึกษา <p><u>ขั้นตอนที่ 4 จัดกิจกรรมเพิ่มเติม (กรณีที่นักเรียนไม่บรรลุจุดประสงค์)</u></p> <p>ในระหว่างดำเนินการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูที่ปรึกษาต้องสำรวจ หรือให้นักเรียนรายงานผลการบันทึกความรู้ หากพบว่านักเรียนคนใดไม่สามารถจับประเด็นความรู้ได้ถูกต้อง หรือไม่เข้าใจวิธีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ครูที่ปรึกษาต้องจัดกิจกรรม โดยให้นักเรียนในห้องร่วมอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นให้นักเรียนคนนั้นได้สรุปประเด็นความรู้ใหม่อีกครั้ง</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 5 สรุปรายงานผล</u></p> <p>ครูที่ปรึกษานำข้อมูลจากแบบบันทึกความรู้และผลการประเมินความคิดเห็นของนักเรียนมาสรุปรายงานผลการใช้แหล่งเรียนรู้ในแต่ละห้องเรียน ส่งคณะกรรมการระบบการเรียนรู้ เพื่อนำผลมาวิเคราะห์และสรุปเป็นภาพรวมของทั้งโรงเรียน</p>	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>3. การพัฒนากระบวนการคิดจากแหล่งเรียนรู้โดยใช้ฐานกิจกรรม มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้</p> <p><u>วิเคราะห์แหล่งเรียนรู้</u></p> <p>-ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาสภาพการณ์ของโรงเรียนและชุมชน ร่วมกับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน คณะครู และตัวแทนนักเรียน</p> <p>-สำรวจแหล่งเรียนรู้และจัดหมวดหมู่ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>จัดทำรายละเอียดของแหล่งเรียนรู้</p> <p>-วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น เรื่องร่วมจิต บ้านเรา</p> <p><u>ออกแบบการเรียนรู้</u></p> <p>กำหนดฐานกิจกรรมการเรียนรู้ เป็น 8 ฐาน ประกอบด้วย</p> <p>-ฐานลีลาสดชื่นเป็นฐานที่มุ่งพัฒนาให้นักเรียนได้ฝึกทักษะปฏิบัติการร้อง เพลง ภาษาท่าของนาฏศิลป์ และให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของ ศิลปวัฒนธรรม ความงาม อย่างไทย โดยได้รับความร่วมมือจากภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่มีความรู้และประสบการณ์มาร่วมกันสร้างองค์ความรู้</p> <p>-ฐานพื้นฐานชีวิตเป็นฐานเกี่ยวกับทักษะชีวิต นักเรียนสามารถนำความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้รับไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี เช่นมารยาทต่างๆในสังคมไทย การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินชีวิต การ ทำบัญชีรับจ่ายประจำวัน</p>	<p>โรงเรียนอนุบาล ท่าปลา (ชุมชน ร่วมจิต)</p> <p>อ.ท่าปลา จ. อุตรดิตถ์</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>-ฐานชวณคิดตัวเลข</p> <p>เน้นการฝึกฝนให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดทางคณิตศาสตร์ มีเจตคติที่ดีต่อคณิตศาสตร์ ได้พัฒนารูปแบบวิธีการคิดที่หลากหลาย เรียนรู้ในสถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับสาระคณิตศาสตร์ และผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในชีวิตประจำวันได้</p> <p>-ฐานเสกวัสดุเป็นเงิน</p> <p>ผู้เรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับขยะ และสิ่งของที่เหลือใช้ที่มีในโรงเรียนและชุมชน จัดกิจกรรมให้นักเรียนเกิดความตระหนักเห็นคุณค่า และการจัดการเกี่ยวกับขยะ รวมถึงการนำขยะกลับมาใช้ใหม่ โดยให้นักเรียนร่วมกันสร้างผลงานจากขยะ</p> <p>-ฐานผลิตเพลีนวรรณคดี วรรณกรรม</p> <p>ผู้เรียนได้ศึกษาวรรณคดี และวรรณกรรมจากแหล่งเรียนรู้ คุรุภูมิปัญญาท้องถิ่น ฝึกให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ อย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยศิลปะที่หลากหลายทั้งการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน และการเล่าเรื่อง ทั้งนี้เพื่อนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>-ฐานงามล้ำจิตรไทย</p> <p>ฝึกให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติในด้านงานดอกไม้ งานใบตอง งานอาชีพเกี่ยวกับการทำขนมไทย โดยมีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นผู้ถ่ายทอด เพื่อให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้</p> <p>-ฐานห่วงใยสุขภาพ</p> <p>เป็นกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนได้รู้จักวิธีการป้องกันโรคภัยไข้เจ็บ เน้นการรักษาความสะอาดของร่างกาย และของใช้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยรับความรู้และปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่อยู่ใกล้โรงเรียน และการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย ด้วยการออกกำลังกาย เล่นกีฬาท้องถิ่นและกีฬาสากล</p>	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>-ฐานชมซาบต่างภาษา</p> <p>เป็นฐานที่เพิ่มพูนความรู้และทักษะภาษาอังกฤษพื้นฐานให้กับนักเรียนทุกระดับ เน้นความสนุกสนานเพลิดเพลินในการเรียนรู้ ใหู้้จักการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ได้เรียนรู้กับวิทยากรที่เป็นเจ้าของภาษา ศึกษาวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ</p> <p><u>จัดการเรียนรู้</u></p> <p>นักเรียนแต่ละกลุ่มเข้าปฏิบัติกิจกรรมตามฐานการเรียนรู้ จำนวน 8 ฐาน สังเกต ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมตามฐานการเรียนรู้บันทึกผลหลังการจัดกิจกรรม</p> <p><u>นิเทศ กำกับ ติดตาม</u></p> <p>กำหนดวิธีการและแนวทางในการนิเทศนิเทศ กำกับ ติดตาม โดยผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p><u>ประเมินผลการเรียนรู้</u></p> <p>การประเมินผลการเรียนรู้ดำเนินการประเมิน 3 ลักษณะ คือ</p> <p>ประเมินผลงานผู้เรียนจากการเข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละฐานการเรียนรู้</p> <p>ประเมินกระบวนการคิดของผู้เรียนจากแบบประเมินพฤติกรรม</p> <p>ประเมินความพึงพอใจของครู นักเรียน และวิทยากรประจำฐาน</p> <p>ในกรณีที่ผู้เรียนไม่ผ่านการประเมินในฐานการเรียนรู้ คณะกรรมการระบบเรียนรู้ดำเนินการดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์พัฒนาการของผู้เรียนที่ไม่ผ่านการประเมิน ตามสภาพปัญหาของแต่ละบุคคล และจัดกิจกรรมซ่อมเสริมโดยครูผู้รับผิดชอบประจำฐาน - นำข้อมูลนักเรียนที่ไม่ผ่านให้ครูที่ปรึกษาปรับปรุงแก้ไขปัญหา - วิเคราะห์กระบวนการจัดกิจกรรมของแต่ละฐานการเรียนรู้และปรับปรุงให้เหมาะสมกับวัย ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน - สรุป รายงานผล คณะกรรมการระบบฯ ดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำรายงานผลการดำเนินกิจกรรม เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>4. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน</p> <p>มีการดำเนินงาน ดังนี้</p> <p>1) การนิเทศแผนการสอน</p> <p>ดำเนินการโดยให้ครูผู้สอนทุกคนส่งแผนการสอนก่อนทำการสอนทุกครั้ง จากนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระ พร้อมด้วยครูในโรงเรียนที่เป็นอาจารย์ 3 จะเป็นผู้ตรวจแผนการสอน การที่โรงเรียนได้ให้ครูที่เป็นอาจารย์ 3 ร่วมตรวจแผนการสอนด้วยเนื่องจากเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียนว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการแนะนำการเขียนแผนการสอน ที่ถูกวิธีได้ ซึ่งในการตรวจแผนการสอน ผู้ตรวจจะดูความถูกต้องตามรูปแบบการเขียนแผนการสอน ความสอดคล้องกันในแต่ละขั้นตอน และการบันทึกผลหลังการสอนจากแผนการสอนที่ผ่านมา อีกด้วย</p> <p>2) การนิเทศการสอนในชั้นเรียน</p> <p>ดำเนินการโดยการมอบหมายให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการนิเทศเอง โดยมีเงื่อนไขร่วมกันว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> - จะต้องนิเทศการสอนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง - ในการนิเทศกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะผู้นิเทศ คณะละ 3 คน เพื่อความสะดวกในการหมุนเวียนบุคลากรภายในกลุ่มสาระ - ในกรณีที่มิครผู้สอนที่สอนมากกว่า 1 สาระ ให้เลือกมา 1 สาระ เพื่อให้คณะผู้นิเทศได้นิเทศการสอนในชั้นเรียน - ถ้าสาระใดมีคณะผู้นิเทศไม่ครบ 3 คน ให้ผู้บริหารร่วมเป็นคณะนิเทศด้วย 	<p>โรงเรียนขอนแก่น พัฒนศึกษา อ.เมือง จ.ขอนแก่น</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>ในการนิเทศการสอนครูทุกคนจะได้เป็นทั้งผู้นิเทศ และผู้ถูกนิเทศ โดยมีวิธีการนิเทศคือ คณะผู้นิเทศจะนั่งอยู่หลังห้องเรียน ขณะที่ผู้ถูกนิเทศ กำลังทำการสอน เมื่อดำเนินการนิเทศครบทุกคนในกลุ่มสาระแล้ว จากนั้นจะ นำผลการนิเทศมาสรุปให้ผู้รับการนิเทศแต่ละคนได้รับรู้ เพื่อที่จะได้นำผลไป พัฒนา หรือปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียนของตนเองต่อไป ซึ่งในการตรวจสอบว่ามีการปรับปรุงตามที่คณะผู้นิเทศเสนอแนะหรือไม่ สามารถตรวจสอบได้จากแผนการสอนของครูในภายหลัง</p> <p>3) การนิเทศการทำวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>ดำเนินการนิเทศโดยผู้อำนวยการโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการนิเทศดังนี้</p> <p>3.1) จัดอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นวิทยากร ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก จึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี</p> <p>3.2) กำหนดให้ครูทุกคนทำงานวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>3.3) กำหนดปฏิทินการส่งชื่อเรื่อง เค้าโครง และรายงานการวิจัยมาที่ผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>3.4) ผู้อำนวยการ ดำเนินการประเมินคุณภาพงานวิจัยในชั้นเรียนของครู</p> <p>3.5) แจ้งผลการประเมินให้ครูทราบ และถ้าครูคนใดได้ระดับปรับปรุง ให้ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง ตามที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนอแนะ</p>	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>5. วิธีการวิเคราะห์ผู้เรียน</p> <p>หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มประชุมทบทวนแนวทางและให้ศึกษาตัวอย่างที่จะดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียน เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและความพร้อมต่างๆของผู้เรียนที่เป็นพื้นฐาน เพื่อหาสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคล สำหรับครูผู้สอนนำไปจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อปรับความพร้อมและความรู้พื้นฐานของผู้เรียนให้เพียงพอในเรื่องที่จะเรียนแล้วให้ครูทุกคนดำเนินงานตามขั้นตอนและบันทึกร่องรอยการปฏิบัติตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียนและห้องเรียนที่มีจำนวนผู้เรียน ประมาณ 60 คน/ ห้องเรียน (ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น)และจำนวน 55 คน/ห้องเรียน (ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) พร้อมทั้งมีการประชุมเพื่อรายงานผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานระหว่างปฏิบัติและให้การนิเทศตามสภาพความต้องการของครูเกี่ยวกับเทคนิค และวิธีการวิเคราะห์ผู้เรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้</p> <p>1.1 นักเรียนที่เข้าเรียนชั้นม.1 และ ม.4</p> <p>1.1.1 วิเคราะห์ความรู้และทักษะที่เป็นพื้นฐานของชั้นม.1 และม.4</p> <p>1.1.2 เลือกวิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียนและจัดทำแบบบันทึกการปฏิบัติ เช่น ชั้น ม.1 ใช้วิธีการศึกษาจากผลการสอบคัดเลือก การจับสลาก การรับนักเรียนใกล้บ้าน สอบถาม/สัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้ปกครอง วิธีอื่นๆตามความเหมาะสม ชั้น ม.4 ใช้วิธีการศึกษาจากผลการสอบคัดเลือก ผลการเรียนชั้น ม.3 ของโรงเรียนเดิม สอบถาม/สัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้ปกครอง วิธีอื่นๆตามความเหมาะสม</p> <p>1.1.3 ดำเนินการวิเคราะห์ความรู้และทักษะพื้นฐานตามวิธีการที่กำหนดมากกว่า 1 วิธี</p> <p>1.1.4 นำผลการวิเคราะห์ไปดำเนินการปรับปรุงผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะพื้นฐานตามข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วจัดกลุ่มผู้เรียนตามสภาพความพร้อม เช่น</p>	<p>โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล อ.เมือง จ.อุดรธานี</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<ul style="list-style-type: none"> - สอนซ่อมเสริมเป็นกลุ่ม - กำหนดกิจกรรมให้ปฏิบัติ เช่น มอบหมายงานให้ศึกษาหรือปฏิบัติ เด็กเก่งช่วยสอน ครูสอนเป็นรายบุคคล ฯลฯ <p>1.1.5 สรุปและรายงานผลการปฏิบัติตามแบบบันทึก</p> <p>1.2 นักเรียนชั้น ม.2 -3 และม.5 - 6</p> <p>1.2.1 วิเคราะห์ความรู้และทักษะที่เป็นพื้นฐานของชั้นม.2-3 และม.5-6</p> <p>1.2.2 เลือกวิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียนและจัดทำแบบบันทึกการปฏิบัติ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลการเรียนรู้ของชั้นที่ผ่านมา - ผลการประเมินความพร้อมและพื้นฐานของผู้เรียน - สอบถาม/สัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้ปกครอง ครูที่ปรึกษา/ครูผู้สอนในชั้นเรียนที่ผ่านมา <p>1.2.3 ดำเนินการวิเคราะห์ความรู้และทักษะพื้นฐานตามวิธีการที่กำหนดมากกว่า 1 วิธี</p> <p>1.2.4 นำผลการวิเคราะห์ไปดำเนินการปรับปรุงผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะพื้นฐานตามข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วจัดกลุ่มผู้เรียนตามสภาพความพร้อม เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สอนซ่อมเสริมเป็นกลุ่ม - กำหนดกิจกรรมให้ปฏิบัติ เช่น มอบหมายงานให้ศึกษาหรือปฏิบัติ เด็กเก่งช่วยสอน ครูสอนเป็นรายบุคคล ฯลฯ <p>1.2.5 สรุปและรายงานผลการปฏิบัติตามแบบบันทึก</p>	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>6. การจัดการเรียนรู้</p> <p>หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ประชุมทบทวน แนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และให้ศึกษาตัวอย่างการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติสำหรับนำไปใช้ในการ จัดทำ แผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ แล้วให้ครูทุกคนดำเนินงานจัดการ เรียนรู้ตามขั้นตอน และบันทึกร่องรอยการปฏิบัติงานตามแบบบันทึกการสอน พร้อมทั้งมีการนิเทศภายในเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีแก้ไขปัญหา บันทึกหลัง การสอน แสดงผลการสอน การปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการ เรียนการสอนและการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้และรายงานผล การดำเนินงานระหว่างปฏิบัติงาน ครูผู้สอนทุกคนได้จัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ที่มีลำดับขั้นตอน และองค์ประกอบดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาหลักสูตร <ol style="list-style-type: none"> 1.1 วิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นและสาระการเรียนรู้ช่วงชั้น 1.2 กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องที่ ครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นและสาระการเรียนรู้ช่วงชั้น 1.3 จัดหน่วยการเรียนรู้และออกแบบการเรียนรู้ 1.4 ศึกษากระบวนการและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ 1.5 ศึกษาวิเคราะห์สาระการเรียนรู้ที่จะสอนให้เข้าใจ 1.6 ศึกษาหาแหล่งเรียนรู้และการผลิตสื่อที่หลากหลาย 	<p>โรงเรียนอุดรพิทยา นฤด อ.เมือง จ.อุดรธานี</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>2. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้</p> <p>2.1 ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สาระสำคัญ - ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง - สาระการเรียนรู้ - การจัดการเรียนรู้ - สื่อการเรียนรู้ - การวัดและประเมินผล - กิจกรรมเสนอแนะ - บันทึกหลังการสอน <p>โดยทุกองค์ประกอบจะมีความสอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน</p> <p>2.2 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเลือกกระบวนการและวิธีการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนการสอนตามสภาพจริง - การเรียนรู้ด้วยตัวเอง - การเรียนรู้แบบบูรณาการ - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง - การเรียนรู้ร่วมกัน - การเรียนรู้จากธรรมชาติและท้องถิ่น <p>2.3 สื่อการเรียนรู้ จัดทำและใช้สื่อลักษณะต่างๆ เช่น สื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี โดยเลือกวิธีการดำเนินการ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหาสื่อที่อยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ - จัดหาและเลือกใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวิธีการจัดการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ - จัดทำและพัฒนาสื่อจากระบบสารสนเทศ 	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>3. จัดการเรียนรู้</p> <p>3.1 ศึกษาทบทวนระบบ แผนการจัดการเรียนรู้</p> <p>3.2 จัดเตรียมสื่อ แหล่งเรียนรู้และเครื่องมือวัดผล</p> <p>3.3 ดำเนินการจัดการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี - ทดสอบก่อนเรียน - จัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้และปรับแผนการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง - ดูแลผู้เรียนและกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม - ให้การเสริมแรงและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงาน - ให้แนะนำและข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียน - ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ - ติดตามปรับปรุงแก้ไขปัญหาทันทีและต่อเนื่อง <p>3.4 บันทึกผลการจัดการเรียนรู้ของแต่ละแผนการจัดการเรียนรู้ที่เห็นระดับของผลสำเร็จ โดยบันทึกผลการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียนตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง จากการสังเกตพฤติกรรมการร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ผลงานและทดสอบเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและตรวจสอบว่าการจัดการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาผู้เรียนตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง</p> <p>3. การประเมินผลการเรียนรู้แต่ละแผนการเรียนรู้/หน่วยการเรียนรู้</p> <p>หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มประชุมทีมทำเพื่อทบทวนแนวทางและให้การศึกษาตัวอย่างการออกแบบแผนการวัดระดับการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา โดยเน้นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังมุ่งประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลการวัดและประเมินด้วยตนเอง ใช้วิธีการวัดที่หลากหลาย เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดและธรรมชาติของวิชาและจัดทำแบบบันทึกการวัดและประเมินผลการเรียนไว้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ตามรูปแบบ ดังต่อไปนี้</p>	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>1) การวัดและประเมินผลก่อนการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินความรู้ในสาระที่จะเรียน - การบันทึกผลการประเมินความรู้ในสาระที่จะเรียน <p>2) การวัดและประเมินผลระหว่างเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัดและประเมินระหว่างเรียนตามภาระงาน - บันทึกผลการประเมินในสาระที่เรียน <p>3) การวัดและประเมินผลหลังเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินหลังเรียน - การประเมินผลปลายปี/ปลายภาค - จัดทำหลักฐานการวัดและประเมินผล - รายงานผลการวัดและการประเมินผลการเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง <p>3.1 การประเมินความรู้ในสาระที่จะเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่เป็นพื้นฐานของการเรียนของแต่ละหน่วยการเรียนรู้/รายวิชา - เลือกวิธีและเครื่องมือที่จะใช้ในการวัดและประเมินผล ตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง - จัดทำเครื่องมือวัดผลและแนวทางในการให้คะแนน - ดำเนินการประเมินความรู้ในสาระที่จะเรียน - ตรวจให้คะแนนและสรุปผลการวัดการประเมินผลความรู้ในสาระที่จะเรียน จำแนกผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง <p>3.2 การวัดและการประเมินระหว่างเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์แผนการจัดการเรียนรู้ในแต่ละแผนว่ามีภาระงานใดบ้างที่ทำให้ผู้เรียนบรรลุผลตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง จำแนกเป็นการวัดด้านความรู้ (Knowledge – K) วัดด้านกระบวนการ (Process-P) และวัดด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ (Attitude-A) - กำหนดเงื่อนไข กิจกรรม เวลา และชิ้นงานที่ได้จากการปฏิบัติแต่ละภาระงาน 	

ตาราง 4.15 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>- กำหนดองค์ประกอบในการวัด เกณฑ์ในการให้คะแนนและแบบบันทึก คะแนน</p> <p>- สร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติภาระงานให้ครอบคลุมทั้งด้าน K P A โดยใช้เครื่องมือในการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เช่น</p> <p>- การทดสอบด้วยแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ ชนิดความเรียง ชนิด เต็มคำและแบบทดสอบอัตนัย</p> <p>- การประเมินจากการปฏิบัติ (Performance Assessment) ด้วยการ ทำโครงการ/โครงการ</p> <p>- การประเมินด้วยการสื่อสารส่วนบุคคล ได้แก่ การถามตอบระหว่างทำกิจกรรม การสอบปากเปล่าเพื่อการประเมินความรู้ความเข้าใจทัศนคติ การตรวจแบบฝึกหัดและการบ้านและการสอบถาม พูดคุยกับผู้เรียน</p> <p>- การประเมินสภาพจริง (Authentic Assessment)</p> <p>- การประเมินด้วยแฟ้มสะสมงาน (Portfolio Assessment)</p> <p>- ดำเนินการวัดและประเมินระหว่างเรียนตามแผนที่กำหนดและภาระงาน</p> <p>- ตรวจให้คะแนนและบันทึกผลในแบบบันทึกคะแนน</p> <p>- สรุปและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>3.3 การประเมินหลังการเรียน</p> <p>- กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังสำหรับประเมินหลังการเรียน</p> <p>- กำหนดองค์ประกอบและแนวทางในการให้คะแนน</p> <p>- สร้างเครื่องมือและแบบบันทึกคะแนน</p> <p>- ดำเนินการประเมินหลังเรียน</p> <p>- ตรวจให้คะแนนและสรุปผลการประเมินหลังเรียน</p> <p>- บันทึกผลการประเมินในแบบประเมินผลการเรียนและรายงานผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบผล</p>	

ตาราง 4.16 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>1. การคัดกรองนักเรียน</p> <p>วิธีการมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้ครูที่ปรึกษาดำเนินการคัดกรองนักเรียน มีขั้นตอนดังนี้</p> <p>1) ผู้ปกครองบันทึกประวัติของนักเรียน และผู้ปกครองโดยย่อ ตามแบบฟอร์มที่ได้จากครูที่ปรึกษา ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่ใช้ร่วมกันทั้งโรงเรียน จากนั้นส่งให้ครูที่ปรึกษาเก็บไว้</p> <p>2) ครูที่ศึกษานำแบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน (SDQ) ของกรมสุขภาพจิตมาประเมินนักเรียน โดยกำหนดผู้ประเมิน 3 กลุ่มคือ ให้นักเรียนประเมินตนเอง ผู้ปกครองประเมินนักเรียน และครูที่ปรึกษาประเมิน ซึ่งในการประเมินโดยผู้ปกครอง โรงเรียนได้ดำเนินการประชุมผู้ปกครอง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินก่อน จากนั้นครูที่ปรึกษาสรุปผลการประเมิน SDQ โดยการหาค่าฐานนิยม (Mode) จากการประเมินทั้ง 3 ฝ่าย</p> <p>3) ครูที่ศึกษาดำเนินการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของนักเรียนรายบุคคลด้วยแบบประเมิน EQ ที่โรงเรียนปรับมาจากกรมสุขภาพจิต</p> <p>4) นอกจากข้อมูลที่ได้จากแบบประเมิน SDQ แล้ว ครูต้องศึกษาระเบียบสะสมของนักเรียนประกอบ</p> <p>5) หลังจากนั้นครูศึกษารายงานการเยี่ยมบ้านนักเรียนรายบุคคลประกอบข้อมูลที่ได้จากข้อ 3 และ 4</p> <p>6) นำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือในข้อ 1-5 มาสรุปลงในแบบสรุปผลการคัดกรองนักเรียน โดยจำแนกเด็กออกเป็น 5 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 6.1) ด้านความสามารถ 6.2) ด้านสุขภาพ 6.3) ด้านพฤติกรรม 6.4) ด้านครอบครัว 	<p>โรงเรียนกลับเพชร ศึกษา อ.เมือง จ.สงขลา</p>

ตาราง 4.16 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>6.5) ด้านสังคม สรุปในเรื่องการเรียนรู้ และวางแผนการแก้ไขปัญหาไว้ 5 ประเด็น คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดกิจกรรมในห้องเรียน - การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร - การจัดกิจกรรมซ่อมเสริม - การจัดกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน - การติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง <p>อย่างไรก็ตาม ผลจากการคัดกรองนักเรียนไม่ได้รายงานต่อผู้ปกครอง เนื่องจากผู้ปกครองบางคนไม่ยอมรับความจริงในกรณีที่บุตรหลานมีปัญหา</p> <p>7) ผลที่ได้จากการคัดกรองนักเรียนด้านความสามารถ ด้านการเรียนรู้ และผลการประเมิน EQ นำไปใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนในระบบเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้ครูผู้สอนต้องเสียเวลาเก็บข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกัน เป็นการใช้ข้อมูลร่วมกันและบูรณาการระบบต่างๆ ในโรงเรียนเข้าด้วยกันด้วยฐานข้อมูลชุดเดียว</p> <p>จากขั้นตอนข้างต้น วิธีการที่เป็นนวัตกรรมในการปฏิบัติของโรงเรียน คือ การใช้วิธีการคัดกรอง 2 ระดับ กล่าวคือ การคัดกรองในระดับกว้างที่มีเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลนักเรียนในภาพรวมโดยใช้วิธีการให้ผู้ปกครองบันทึกประวัติของนักเรียนและผู้ปกครองโดยย่อ ตามแบบฟอร์มของโรงเรียน ในขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลที่ได้จากการเยี่ยมบ้าน หลังจากนั้นเข้าสู่การคัดกรองในระดับลึกโดยการใช้เครื่องมือคัดกรอง (Screening Tests) 3 ประเภท คือ แบบประเมิน SDQ, แบบประเมิน EQ และระเบียบวินัย ซึ่งการคัดกรองอย่างละเอียดนี้ทำให้โรงเรียนได้ข้อมูลนักเรียนที่ตรงสภาพจริงมากที่สุดและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด</p>	

ตาราง 4.16 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>2. การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาพฤติกรรมนักเรียน</p> <p>หลังจากที่คัดกรองนักเรียน และจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเสี่ยง กลุ่มปกติ และกลุ่มที่มีปัญหาแล้ว ในกรณีที่เป็นกลุ่มปกติ โรงเรียนได้ใช้กิจกรรมโฮมรูม เป็นกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนา นักเรียน ซึ่งได้ดำเนินการ 2 รูปแบบ ดังนี้</p> <p>1) กิจกรรมโฮมรูมตอนเช้าหลังเคารพธงชาติ เป็นการโฮมรูมรวม โดยคณะครูในโรงเรียนได้จัดเวรกันเพื่ออบรมนักเรียนพร้อมกันทั้งโรงเรียน ทั้งนี้ได้มีการบันทึกเรื่องที่ได้อบรมนักเรียน ลงในแบบบันทึกกิจกรรมโฮมรูมด้วย เพื่อให้ครูได้ทราบว่าอบรมนักเรียนในเรื่องใดไปแล้วบ้าง</p> <p>2) กิจกรรมโฮมรูมในห้องเรียน โดยครูที่ปรึกษาดำเนินการโฮมรูมนักเรียน หลังจากเข้าแถวเคารพธงชาติทุกวัน วันละประมาณครึ่งชั่วโมง โดยประเด็นในการโฮมรูม ประกอบด้วย เรื่องที่ครูเวรประจำวันได้โฮมรูมรวมหน้าเสาธงในตอนเช้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการทบทวนให้นักเรียนได้รับทราบอีกครั้ง เพราะอาจมีนักเรียนบางคนไม่ได้ฟังในตอนเช้า</p> <p>กิจกรรมโฮมรูม มีลักษณะที่เป็นนวัตกรรม คือ การวางแผนและกำหนดประเด็นในการโฮมรูม กล่าวคือ คณะครูในโรงเรียนจะมีการประชุมและกำหนดประเด็นในการโฮมรูมร่วมกันเป็นรายภาคเรียน โดยจำแนกเป็น 2 ประเด็น คือ</p> <p>- ประเด็นหลัก คือ ประเด็นที่ครูที่ปรึกษาทุกคนได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่ออบรมนักเรียนในชั่วโมงโฮมรูมทุกวัน</p> <p>- ประเด็นเสริม คือ ประเด็นที่สามารถเพิ่มเติมได้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น</p> <p>ซึ่งในการกำหนดประเด็นร่วมกันทั้งโรงเรียน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียน จากนั้นครูที่ปรึกษาต้องบันทึกเรื่องที่อบรมนักเรียนลงในแบบฟอร์มการโฮมรูมทุกวัน</p>	

ตาราง 4.16 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>การเยี่ยมบ้าน 100 %</p> <p>1) คณะครูทุกคนในโรงเรียนเข้ารับการอบรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจากกรมสุขภาพจิต</p> <p>2) ประชุมวางแผนการจัดครูที่ปรึกษา โดยโรงเรียนได้จัดให้ครูที่ปรึกษาได้ติดตามนักเรียนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ครูที่ปรึกษาได้รู้จักนักเรียน ได้ลึกซึ้งและรอบด้าน อีกทั้งช่วยให้มีความรู้สึกผูกพันกับนักเรียนมากกว่าการที่จะต้องไปทำความรู้จักกับนักเรียนกลุ่มใหม่</p> <p>3) คณะครูประชุมวางแผนเกี่ยวกับการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน หัวหน้าระบบดูแลช่วยเหลือจัดทำแบบฟอร์มการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อให้ครูที่ปรึกษาทุกคนได้นำไปเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคลขณะที่ออกเยี่ยมบ้าน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียน อีกทั้งได้เตรียมเอกสาร คือ ผลการเรียนรู้ของนักเรียน และบันทึกการเข้าเรียนของนักเรียนรายบุคคล ไปแจ้งให้ผู้ปกครองทราบ อีกด้วย</p> <p>4) กำหนดวัน-เวลา ในการออกเยี่ยมบ้าน ซึ่งโรงเรียนใช้เวลา 1 วัน หยุดเรียนเพื่อให้ครู ออกไปเยี่ยมบ้านนักเรียน โดยโรงเรียนจัดสรรค่าเดินทางสำหรับครูทุกคน ในอัตรา 200 บาท ถ้าภายใน 1 วันครูที่ปรึกษาไม่สามารถเยี่ยมบ้านนักเรียนได้ครบทุกคน ให้ออกเยี่ยมบ้านเวลาหลังเลิกเรียน หรือ วันหยุดราชการในภายหลัง แต่ทั้งนี้จะต้องออกเยี่ยมบ้านนักเรียนในชั้นที่รับผิดชอบ ให้ครบทุกคน</p> <p>5) ครูที่ปรึกษาออกเยี่ยมบ้านนักเรียนตาม วัน-เวลา ที่กำหนดไว้ในข้อ 4 พร้อมทั้งบันทึก ข้อมูลของนักเรียนลงในแบบเก็บข้อมูลรายบุคคล</p> <p>6) ครูที่ปรึกษาสรุปผลการเยี่ยมบ้านนักเรียน</p>	<p>โรงเรียนขอนแก่น พัฒนศึกษา อ.เมือง จ.ขอนแก่น</p>

ตาราง 4.16 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/แหล่ง อ้างอิง
<p>การเยี่ยมบ้านนักเรียน (เทศบาลัญจร)</p> <p>การเยี่ยมบ้านนักเรียนของโรงเรียนเทศบาลประชาสรรค์ดำเนินการ 2 ลักษณะ คือ</p> <p>1) การเยี่ยมบ้านของครูที่ปรึกษา</p> <p>ครูที่ปรึกษาใช้เวลาหลังเลิกเรียน หรือวันหยุดเพื่อเยี่ยมบ้านนักเรียน โดยจะต้องเยี่ยมบ้านนักเรียนในห้องให้ครบทุกคน โดยมีหลักฐานสำคัญ คือ แบบบันทึกการเยี่ยมบ้านนักเรียน และภาพถ่ายการเยี่ยมบ้าน ซึ่งโรงเรียนได้สนับสนุนการดำเนินงานของครูที่ปรึกษา ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> — มอบค่าตอบแทนให้ครูต่อนักเรียน 1 คน เป็นเงิน 20 บาท — มอบฟิล์มถ่ายรูป 1 ม้วน พร้อมค่าล้างอัด — กรณีไม่สะดวกในการเดินทางโดยลำพัง อนุญาตให้ใช้รถโรงเรียนได้ — แต่งตั้งรองผู้อำนวยการ และครูอัตราจ้างเป็นผู้ช่วยครูที่ปรึกษา เพื่อช่วยเหลือในการเยี่ยมบ้านนักเรียน — จัดกิจกรรม “ปฏิบัติการนับถอยหลัง เยี่ยมบ้านนักเรียน 100 %” — มอบเกียรติบัตรยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่ครูที่ปรึกษา และผู้ช่วย ที่เยี่ยมบ้าน 100% — นำผลการเยี่ยมบ้านนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบประจำปี — จัดกิจกรรมคัดเลือกครูดีที่หนูรัก <p>2) การเยี่ยมบ้านที่เป็นหมู่คณะ</p> <p>เป็นการเยี่ยมบ้านที่นำโดยผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เวลาตั้งแต่ 16.30 – 21.30 น. โดยนัดหมายนักเรียนและผู้ปกครองมารวมกัน ณ ศาลาวัดในหมู่บ้าน ซึ่งนักเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการนักเรียนประจำหมู่บ้าน</p>	<p>โรงเรียนเทศบาล ประชาสรรค์ อ.ลาดยาว จ. นครสวรรค์</p>

ตาราง 4.16 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>จะมีหน้าที่จัดเตรียมสถานที่ น้ำดื่ม ติดต่อผู้นำชุมชน และประชาสัมพันธ์การจัดทำโครงการ ซึ่งการเยี่ยมบ้านเป็นห้วงขณะมีกิจกรรมที่สำคัญคือ การเยี่ยมบ้านของผู้บริหารและคณะครู , การมอบทุนการศึกษา , การแสดงมายากล , การแสดงดนตรีของนักเรียน , การเล่นเกม , การให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ , การใช้รถใช้ถนน , การตรวจสอบพฤติกรรมของนักเรียน และผลการเรียน</p>	

ตาราง 4.17 วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมในระบบกิจกรรมนักเรียน

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>1. การจัดตั้งชมรมที่หลากหลาย</p> <p>ในการดำเนินการตามระบบกิจกรรมนักเรียน โรงเรียนได้ระดมสมองครู และวางแผนร่วมกันโดยยึดหลักการสำคัญคือ ดึงนักเรียนให้ใช้เวลาว่างอยู่ในโรงเรียนเพื่อให้อยู่ในสายตาของครูและทำกิจกรรมสร้างสรรค์ที่แต่ละคนสนใจให้มากที่สุด ซึ่งวิธีปฏิบัติในระบบกิจกรรมที่จัดเป็นนวัตกรรมของโรงเรียน มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบกิจกรรมนักเรียนกำหนดระเบียบการจัดตั้งชมรมของโรงเรียนไว้ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) ครูทุกคนจะต้องได้เป็นที่ปรึกษาชมรม 2) นักเรียนทุกคนจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมชมรมตามความถนัดและความสนใจ 3) จัดชั่วโมงให้นักเรียนทำกิจกรรมชมรม สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง 2. นักเรียนรวมกลุ่มกันจัดตั้งชมรมขึ้นตามความถนัดและความสนใจ จากนั้นติดต่อครูในโรงเรียนเพื่อขอให้เป็นที่ปรึกษาของชมรม ถ้าครูคนใดไม่มี นักเรียนติดต่อขอให้เป็นที่ปรึกษาชมรม ก็จะต้องจัดตั้งชมรมของตนเองขึ้น 3. นักเรียนและครูที่ขอจัดตั้งชมรม จะดำเนินการประชาสัมพันธ์ชมรมของตนเองเพื่อให้นักเรียนคนอื่นๆ มาสมัครเข้าร่วมชมรม ทำให้เกิดบรรยากาศที่กระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของชมรมมากยิ่งขึ้น 4. เปิดรับสมัครสมาชิกชมรม ซึ่งนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สมัครได้คนละ 1 ชมรม ส่วนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายแต่ละคนมีสิทธิ์สมัครได้มากกว่า 1 ชมรม ทั้งนี้ เนื่องจากจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีประมาณ 1,500 คน ส่วนนักเรียน 	<p>โรงเรียนอ้อมน้อย โสภณชนูปถัมภ์ อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร</p>

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีประมาณ 200 คน ดังนั้นถ้าให้นักเรียนเลือกคนละ 1 ชมรม ในบางชมรมอาจจะไม่มีนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายร่วมอยู่ด้วย และเนื่องจากรูปแบบการดำเนินกิจกรรมเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ดำเนินการบริหารจัดการชมรมเอง โดยให้รุ่นพี่เป็นผู้นำรุ่นน้องในการทำกิจกรรม อีกทั้งนักเรียนอาจมีความถนัดหลายด้านจึงเปิดโอกาสให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้สมัครเข้าร่วมชมรมได้มากกว่า 1 ชมรม</p> <p>5. ดำเนินการจัดกิจกรรมชมรม โดยแต่ละชมรมดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เลือกตั้งประธาน และคณะกรรมการของชมรม 2) กำหนดระเบียบการบริหารชมรมและวัตถุประสงค์ของชมรมร่วมกัน 3) แต่ละชมรมเขียนโครงการ และแผนการจัดกิจกรรมที่จะดำเนินการตลอดภาคเรียนหรือปีการศึกษา ซึ่งสมาชิกในชมรมจะต้องเขียนโครงการและแผนการจัดกิจกรรมเอง โดยมีครูที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ 4) จัดกิจกรรมตามแผนฯ ที่เขียนไว้ในข้อ 3 5) ในการเข้าร่วมกิจกรรมชมรมทุกครั้ง(ทั้งในชั่วโมงชมรม และวันเสาร์-อาทิตย์) จะต้องมีการสำรวจจำนวนสมาชิกทุกครั้งเพื่อเป็นหลักฐานแสดงว่าได้เข้าร่วมกิจกรรมของชมรมจริง <p>6. ประเมินผลการจัดกิจกรรมชมรม 3 รูปแบบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) นักเรียนในชมรมประเมินครูที่ปรึกษา ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบการทำงานของครูที่ปรึกษาว่าคอยดูแล เอาใจใส่ และให้ข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมแก่นักเรียนในชมรมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ 	

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>2) นักเรียนประเมินผลการดำเนินงานของชมรมโดยใช้รูปแบบการประเมิน ทบทวน เพื่อเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานของชมรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนมีปัญหาและอุปสรรคใดในการดำเนินงาน</p> <p>3) จัดแสดงผลงาน ในกิจกรรม “เปิดประตูสู่ชุมชน” โดยให้แต่ละชมรมแสดงผลงานที่ภาคภูมิใจ จากนั้นเชิญผู้ปกครอง และชุมชน เข้าร่วมชมผลงานของบุตรหลาน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้เด็กมีความภาคภูมิใจ มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น ยังช่วยประสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน และโรงเรียนได้อีกด้วย</p> <p>จากการจัดกิจกรรมชมรมตามระบบกิจกรรมนักเรียน โรงเรียนสามารถกระตุ้นให้นักเรียนจัดตั้งและทำกิจกรรมชมรมได้อย่างหลากหลาย ทั้งหมดกว่า 31 ชมรม ซึ่งมีชมรมที่จัดกิจกรรมที่น่าสนใจหลายชมรม อาทิ เช่น ชมรม จัดสวนจิ๋ว มีกิจกรรมในการจัดสวนจิ๋วในรูปแบบสวนถาดขึ้น สวนถาดแห้ง พร้อมทั้งจัดสวนหย่อมมุมต่างๆ ในโรงเรียน, ชมรม MADE TO BE RICH มีรูปแบบกิจกรรม เป็นการลงหุ้นกันแล้วไปรับสินค้ามาจำหน่าย เป็นการฝึกการจัดทำบัญชี ต้นทุน รายรับ-รายจ่าย กำไร-ขาดทุน มีการปันผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้นเมื่อสิ้นปีการศึกษา, ชมรม CD MASTER มีกิจกรรมคือ สมาชิกในชมรมจะนำแผ่น CD หรือ VCD หนังสือ และเพลงที่ตนเองมีมารวมกัน เพื่อให้สมาชิกคนอื่นได้ยืมกลับไปดูที่บ้าน พร้อมทั้งมีการเปิดฉายให้สมาชิกได้ชมในเวลาพักกลางวัน และในช่วงโม่งชมรมด้วย</p>	

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>ชุมนุมความปลอดภัยด้านอาหารโรงเรียน มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้</p> <p>1. ครูที่ปรึกษาได้เข้าร่วมอบรมการจัดตั้งชุมนุมคุ้มครองผู้บริโภคภายในโรงเรียน และนำความรู้ ข่าวดสารในการอบรมมาเผยแพร่แก่นักเรียนเพื่อจัดตั้งชุมนุมคุ้มครองผู้บริโภค โดยการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและวัตถุประสงค์การจัดตั้งชุมนุม เพื่อรับสมัครสมาชิก โดยเริ่มแรกรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีนักเรียนมาสมัครเป็นสมาชิก 15 คน หลังจากรับสมัครสมาชิกเรียบร้อยแล้ว จึงมีการเลือกตั้งประธานและคณะกรรมการตำแหน่งต่างๆ คุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง ต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ กล้าแสดงออก โดยมีวาระการปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 ปีการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วย ประธานกรรมการ , รองประธานกรรมการ , ทรัพย์ญิก , ประชาสัมพันธ์ และเลขานุการ</p> <p>2. เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ครูที่ปรึกษาได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการและแนวทางในการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการและสมาชิก และร่วมกันวางแผนการดำเนินกิจกรรม คือสำรวจสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริโภคอาหารภายในโรงเรียนและชุมชนบริเวณใกล้เคียง โรงเรียน ได้แก่ ชุมชนบ้านหนองสรวง ตลาดบ้านดอนปรู โดยมีการสำรวจเรื่องสิ่งเจือปนในอาหาร อาทิ เช่น สารฟอกขาว สีสังเคราะห์ สารเร่งเนื้อแดง สารบอแรกซ์ และสิ่งเจือปนต่างๆ ในอาหาร ผลการสำรวจปรากฏว่า พบสารเจือปนในอาหารเล็กน้อย</p> <p>3. หลังจากการสำรวจ ทำให้ทราบปัญหาดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการและสมาชิกนำข้อมูลมาประชุมวางแผนการแก้ปัญหาต่างๆ ที่พบ โดยแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกที่อยู่บ้านบริเวณใกล้เคียงกัน เพื่อสะดวกในการสำรวจและแก้ปัญหา ทั้งนี้มีครูที่ปรึกษาคอยแนะนำการดำเนินงาน</p>	<p>โรงเรียนสรวง สุทธาวิทยา อ.ศรีประจันต์ จ.สุพรรณบุรี</p>

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>4. เชิญเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาบรรยายให้ความรู้แก่สมาชิกและนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งหมด ใช้เวลาในการบรรยายประมาณ 3 ชั่วโมง กิจกรรมในการบรรยายมีการสาธิต การตรวจสอบสารปนเปื้อนในอาหาร บอกโทษของสารปนเปื้อนและวิธีการรณรงค์เพื่อการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค</p> <p>5. สมาชิกได้แบ่งกลุ่มตรวจหาสารปนเปื้อนในอาหารภายในโรงอาหารของโรงเรียน ซึ่งสารที่ใช้ตรวจสอบได้รับการสนับสนุนจากสาธารณสุขจังหวัด</p> <p>6. นำผลการตรวจสอบมาร่วมประชุมวิเคราะห์ปัญหา และวางแผนการแก้ปัญหาที่มีอยู่ ปัญหาที่ได้รับการดำเนินการเป็นอันดับแรก คือ การให้ความรู้กับพ่อค้าแม่ค้า ให้รู้หลักการเลือกซื้อวัตถุดิบในการปรุงอาหาร รู้ถึงโทษของสารปนเปื้อนในอาหาร แล้วให้พ่อค้า แม่ค้า ปรับปรุงการเลือกซื้อวัตถุดิบในการปรุงอาหารจากแหล่งที่เชื่อถือได้ สมาชิกร่วมกันประชุมปรึกษาหารือวางแผนการดำเนินงานการเผยแพร่ การรณรงค์ให้ความรู้แก่เพื่อนนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยการประชาสัมพันธ์แก่นักเรียนในพิธีหน้าเสาธงตอนเช้า พุดออกเสียงตามสายของหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน เช่น บ้านวัดโพธิ์ บ้านดอนปูลู บ้านท่าทราย และประชาสัมพันธ์ทางสถานีวิทยุชุมชน ได้แก่ สถานีวิทยุชุมชนคนศรีประจันต์ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยมีการติดต่อทางสถานีวิทยุและมีการทำตารางปฏิบัติงาน</p> <p>การดำเนินงาน ได้รับการสนับสนุนงบประมาณการดำเนินงานจากทางโรงเรียนในการจัดซื้อวัสดุในการจัดทำแผ่นพับ โปสเตอร์เพื่อประชาสัมพันธ์ จัดทำเรื่องการเฝ้าระวังสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ แจกให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง และมีการเผยแพร่จากโรงเรียนพี่สู่โรงเรียนน้อง 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านหนองสรวง โรงเรียนบ้านคลองชะอม และโรงเรียนวัดสามง่าม โดยการให้ความรู้เบื้องต้นแก่นักเรียนชั้นประถมศึกษา ได้แก่ สารปนเปื้อนในอาหาร เช่น สารบอแรกซ์ในลูกชิ้น สีสังเคราะห์ใน</p>	

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>นำอัลบั้มและในขนมขบเคี้ยว กิจกรรมที่จัดเป็นการบรรยายให้ความรู้จัดบอร์ดนิทรรศการให้นักเรียนได้ศึกษาและนำความรู้มาตอบคำถามชิงรางวัลรางวัลที่จัดมอบให้ ได้แก่ สมุด ปากกา ใช้ชื่อกิจกรรมว่า “โรงเรียนพี่สู่โรงเรียนน้อง” ผลการประเมินความพึงพอใจของน้องๆ ที่เข้าร่วมกิจกรรมบอกให้จัดกิจกรรมนี้ปีละ 2 ครั้ง</p> <p>7. เมื่อจบปีการศึกษากิจกรรมชุมนุมมีการสรุปผลการดำเนินงานโดยสมาชิกของชุมนุมเสนอต่อครูที่ปรึกษา เพื่อเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป</p> <p>2. กิจกรรมชุมนุมที่ยึดผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นสำคัญ มีวิธีการจัด ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแจ้งการส่งกิจกรรมชุมนุมต่อหัวหน้ากลุ่มสาระในการประชุมประจำเดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี กลุ่มสาระละ 3 กิจกรรมชุมนุม ตามคู่มือการจัดกิจกรรมชุมนุม 2. หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวบรวมรายชื่อกิจกรรมชุมนุมจากกลุ่มสาระ 8 กลุ่มสาระ รวม 24 กิจกรรมชุมนุม ก่อนปิดภาคเรียน 3. คณะกรรมการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คัดเลือกกิจกรรมชุมนุมที่น่าสนใจ ที่ผ่านการประเมินความพอใจ ในระดับดีมาก หรือระดับดี หรือกิจกรรมชุมนุมที่ส่งเข้าประกวด แข่งขันได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ได้รับรางวัลก็ได้ อีกจำนวนหนึ่ง เมื่อรวมกับกิจกรรมชุมนุมที่กลุ่มสาระเสนอ 24 ชุมนุมแล้ว ไม่ต่ำกว่า 30 กิจกรรมชุมนุมก่อนปิดภาคเรียน <p>หลักเกณฑ์การเลือกกิจกรรมชุมนุมที่น่าสนใจ และที่ผ่านการประเมินระดับดีมาก หรือระดับดี และกิจกรรมชุมนุมที่ได้รับรางวัล มีดังนี้</p>	<p>โรงเรียนอ่าวน้อย วิทยานิคม อ.เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์</p>

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นกิจกรรมชุมนุมที่นักเรียน และผู้ปกครองให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ จากการจัดนิทรรศการประจำปี - เป็นกิจกรรมชุมนุมที่สามารถทำเป็นอาชีพเสริม หรืออาชีพหลักของครอบครัวได้ - เป็นกิจกรรมชุมนุมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการประดิษฐ์ อุปกรณ์เครื่องใช้ และเทคโนโลยี - เป็นกิจกรรมชุมนุมที่ผ่านการประเมินความพอใจของนักเรียนในชุมนุมระดับดีมาก (ช่อง 5 คะแนน) สูงไม่ต่ำกว่า 90% - เป็นกิจกรรมชุมนุมที่คณะกรรมการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนคัดเลือกเข้าประกวด แข่งขัน ในระดับต่างๆ อาจได้รับรางวัลหรือไม่ได้รับรางวัลก็ได้ - เป็นกิจกรรมชุมนุมที่มีประโยชน์ และเป็นความต้องการของชุมชน หรือเกิดประโยชน์ต่อชุมชน <p>4. เมื่อเปิดภาคเรียนในสัปดาห์แรก ก็ประชาสัมพันธ์กิจกรรมชุมนุม เสียงตามสาย ทุกเที่ยง ของทุกวัน จนถึงวันที่ลงเรียนกิจกรรมชุมนุมตามตารางเรียนปกติ</p> <p>5. ในช่วงกิจกรรมชุมนุมตามตารางเรียน หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระ 8 กลุ่มสาระ ร่วมประชุมนักเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมชุมนุมทุกชุมนุม อธิบายอย่างย่อ เพื่อให้นักเรียนได้เข้าใจ สามารถเป็นแนวทางในการเลือกให้นักเรียนเห็นความสำคัญของกิจกรรมชุมนุมทั้งหมด ให้นักเรียนตัดสินใจเลือกได้ตามความสนใจ ความถนัด อย่างถูกต้อง ทุกกิจกรรมชุมนุมระบุครูที่ปรึกษาชุมนุมไว้ชัดเจน</p> <p>6. หลังจากประชาสัมพันธ์แล้วให้นักเรียนเลือกกิจกรรมชุมนุม โดยให้ไปรวมกลุ่มกันที่ป้ายชื่อกิจกรรมชุมนุมที่ติดไว้ไว้ในบริเวณใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มห่างกันเล็กน้อย ให้เห็นเป็นกลุ่มๆ อย่างชัดเจน ครูคนใดที่เป็นที่ปรึกษาหลายกิจกรรมชุมนุม ก็จัดให้กิจกรรมชุมนุมอยู่บริเวณที่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง</p>	

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>7. ครูที่ปรึกษากิจกรรมชุมนุมอื่นๆ (อาจหาอาสาสมัคร) จดรายชื่อสมาชิกในชุมนุม แยกสมาชิก ม.ต้น ม.ปลาย ให้ชัดเจนไม่ปนกัน เป็น 2 บัญชีรายชื่อ และ 2 กลุ่ม ในแต่ละกิจกรรมชุมนุม (ม.ต้น ประเมินรายปี ส่วน ม.ปลาย ประเมินรายภาคเรียน)</p> <p>8. นักเรียนคนใดที่ไม่สามารถเลือกกิจกรรมชุมนุมที่จัดไว้ให้ได้ เพราะไม่ถนัด ไม่ชอบครูที่ปรึกษากิจกรรมชุมนุม หรือสนใจกิจกรรมชุมนุมใดเลย ก็ให้มาร่วมกันที่เดิมที่ประชุมก่อนปล่อยไปเลือกกิจกรรมชุมนุม เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ ดังนี้</p> <p>8.1 เป็นกิจกรรมชุมนุมที่ไม่มีกิจกรรมใดๆ ผิดระเบียบของโรงเรียน หรือผิดกฎหมายบ้านเมืองหรือผิดประเพณีวัฒนธรรมของชุมนุมของประเทศชาติ หรือผิดหลักศาสนา</p> <p>8.2 เป็นกิจกรรมชุมนุมที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง หรือของผู้อื่น</p> <p>8.3 เป็นกิจกรรมชุมนุมที่ต้องมีสมาชิกชุมนุมในระดับเดียวกัน (ช่วงชั้นเดียวกัน) ไม่ต่ำกว่า 10 คน</p> <p>8.4 เป็นกิจกรรมชุมนุมที่ต้องหาครูที่ปรึกษากิจกรรมชุมนุมเอง จากครูในโรงเรียนหรือครูโรงเรียนอื่นที่ยอมรับเป็นที่ปรึกษา จากผู้ปกครองนักเรียนที่ยอมรับเป็นที่ปรึกษาจากผู้นำ หรือคนในชุมชนที่ยอมรับเป็นที่ปรึกษา</p> <p>9. ในสัปดาห์ที่ 2 ของการเปิดภาคเรียน ในช่วงกิจกรรมชุมนุม ให้ทุกกิจกรรมชุมนุมปฏิบัติ ดังนี้</p>	

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>9.1 นักเรียนคนใดจะเปลี่ยนกิจกรรมชุมนุม ก็ดำเนินการขอเปลี่ยนแปลงกิจกรรมชุมนุมตามแบบที่กำหนดให้เสร็จสิ้น หลังจากนั้นจะไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงอีก</p> <p>9.2 ให้เลือกประธานและคณะกรรมการชุมนุม กิจกรรมชุมนุมละ 10 คน ที่เหลือเป็นสมาชิกชุมนุม</p> <p>9.3 จัดทำโครงการ การจัดกิจกรรมของชุมชนตามรูปแบบในคู่มือ</p> <p>9.4 ระบุจุดประสงค์ที่สำคัญของชุมนุมตามรูปแบบที่กำหนด</p> <p>9.5 จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ตามรูปแบบที่กำหนดในคู่มือ</p> <p>9.6 จัดทำบันทึกขอยกทะเบียนกิจกรรมชุมนุม ที่ปรึกษาชุมนุมร่วมลงนาม</p> <p>9.7 จัดทำบันทึกขอจัดตั้งกิจกรรมชุมนุม ที่ปรึกษาชุมนุมร่วมลงนาม</p> <p>9.8 จัดทำบัญชีรายชื่อคณะกรรมการชุมนุม และยอดรวมของสมาชิกในชุมนุม พร้อมชื่อที่ปรึกษาชุมนุม</p> <p>9.9 จัดทำระเบียบข้อบังคับชุมนุม เพิ่มเติมตามแบบที่กำหนดตามคู่มือ</p> <p>รายการที่ 4-9 ส่งให้หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (สำเนาไว้ที่ชุมนุม 1 ชุด) เพื่อดำเนินการดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบความถูกต้อง - บันทึกเสนอผู้บริหารขออนุมัติจัดตั้งกิจกรรมชุมนุม และขึ้นทะเบียนชุมนุมประจำปี - เสนอแต่งตั้งครู หรือบุคคลอื่นเป็นที่ปรึกษากิจกรรมชุมนุม และแต่งตั้งคณะกรรมการชุมนุม - ออกประกาศการจัดตั้งกิจกรรมชุมนุมประจำปีการศึกษา <p>10. แต่ละชุมนุมปฏิบัติตามปฏิทินปฏิบัติกิจกรรมของชุมนุม</p> <p>11. ประเมินสมาชิกชุมนุม เพื่อให้ระดับคะแนน ผ. / มผ. ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้</p>	

ตาราง 4.17 (ต่อ)

วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม	โรงเรียน/ แหล่งอ้างอิง
<p>11.1 ประเมินเวลาเรียน (ต้องเข้าร่วมกิจกรรมไม่ต่ำกว่า 80% ของเวลาเรียนทั้งหมด)</p> <p>11.2 ประเมินจุดประสงค์ที่สำคัญ (ทุกกิจกรรมชุมนุม ต้องมีจุดประสงค์ที่สำคัญของชุมชน นอกเหนือจากจุดประสงค์ทั่วไปของชุมชน ไม่ต่ำกว่า 4 ข้อ ใช้ฐานนิยม ผ่าน 3 ข้อถือว่าผ่านการประเมินจุดประสงค์สำคัญ)</p> <p>11.3 ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของกิจกรรมชุมนุมโรงเรียนได้คัดเลือกจากผังมโนทัศน์ของกิจกรรมเลือก ที่คล้ายและสอดคล้องกับของโรงเรียน 6 ข้อ ต้องผ่านทุกข้อ)</p> <p>11.4 ประเมินการอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ (ทุกกิจกรรมชุมนุม ต้องมีทักษะการอ่าน การเขียน และการวิเคราะห์ โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กำหนดให้คิด วิเคราะห์ 1 ข้อ (บังคับ) คือ “นักเรียนคิดอย่างไรในการเลือกกิจกรรมชุมนุม.....และให้วิเคราะห์ถึงผลที่จะได้รับจากกิจกรรมชุมนุม.....” อีก 1 ข้อ ให้ที่ปรึกษากิจกรรมชุมนุม และคณะกรรมการชุมนุมคิดหัวข้อขึ้นเอง (ประเมินโดยคณะกรรมการชุมนุม ที่ปรึกษาชุมนุม คณะกรรมการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และเสนอผู้บริหารสถานศึกษา อนุมัติผลการประเมิน)</p> <p>12. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมชุมนุม เพื่อคัดเลือกเป็นชุมนุมดีเด่นและอาจส่งประกวดหรือคัดเลือกเป็นกิจกรรมชุมนุมในปีต่อไป (ประเมินโดยคณะกรรมการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)</p> <p>13. ประเมินความพอใจของสมาชิกในกิจกรรมชุมนุมนั้นๆ เพื่อคัดเลือกเป็นชุมนุมเลือกหนึ่งในปีต่อไป (ประเมินโดยสมาชิกของชุมนุมนั้นๆ)</p> <p>14. ทุกกิจกรรมชุมนุม จัดทำรูปเล่ม ชุมนุมละ 1 เล่ม เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และนำไปจัดนิทรรศการ ในงานวิชาการประจำปี</p>	

3.2 ปัจจัยสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถพัฒนาวิธีการปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม

ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการพัฒนาระบบของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านคณะผู้บริหารสถานศึกษา (ทีมหน้า) ควรมีคุณลักษณะสำคัญ คือ

1.1 มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินกิจกรรม และกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน

1.2 ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

1.3 ให้ความสนใจใส่ใจ และสร้างขวัญและกำลังใจ แก่คณะทำงาน (ทีมคุณภาพ + ทีมทำ)

1.4 ให้คำแนะนำด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

1.5 มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

1.6 มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ดี มีขอบข่ายภาระงานที่ชัดเจน

1.6 มีการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2. ด้านบุคลากร (ทีมพัฒนาคุณภาพ และทีมทำ)

2.1 ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือกันในการทำงาน โดยมุ่งเน้นว่าเป็นภารกิจของทุกคน ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง

2.2 ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง สามารถเชื่อมโยงงานต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.3 มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2.4 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับโรงเรียนอื่นๆ ในโครงการ ทำให้ได้ความรู้และความคิดใหม่ๆ นำกลับมาพัฒนาโรงเรียน

3. ด้านนักเรียน

3.1 มีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของโรงเรียน เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน การจัดบรรยากาศในชั้นเรียน การรักษาความสะอาดภายในโรงเรียน เป็นต้น

3.2 มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านผู้ปกครอง และชุมชน

4.1 มีความเชื่อมั่นในโครงการ / กิจกรรม ของโรงเรียน พร้อมให้การสนับสนุนการดำเนินงาน

4.2 มีส่วนร่วม / สนับสนุน การดำเนินงาน ทั้งด้านงบประมาณ ความรู้ ภูมิปัญญา ท้องถิ่น การสอดคล้องดูแลความปลอดภัยของนักเรียนทั้งด้านอบายมุข และสารเสพติด เป็นต้น

5. หน่วยงานต่างๆในชุมชน ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม/วิธีการที่กำหนดไว้ในระบบ เช่น

5.1 โรงพยาบาล / สถานีนอนามัย ให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพอนามัย พร้อมทั้งบริการตรวจสุขภาพนักเรียน

5.2 สถานีตำรวจ ให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎจราจร ชนิด และอันตรายจากสารเสพติด พร้อมทั้งให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการติดตาม / เฝ้าระวัง นักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยงด้านสารเสพติด

5.3 วัดให้ความรู้ และฝึกปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติตนเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี การรักษาศีล และการสวดมนต์ เป็นต้น

3.3 การเรียนรู้ของโรงเรียนในการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม

การถอดประสบการณ์หรือบทเรียนที่โรงเรียนได้รับในการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (Best Practices) สรุปจากตัวอย่างระบบต่าง ๆ ของโรงเรียนในตารางที่ 4.13-4.17 คือ ระบบการนำองค์กร ระบบบริหารจัดการ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน ตามลำดับ ดังนี้

ระบบการนำองค์กร

บทเรียนที่ได้รับของโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา

โรงเรียนมีระบบนำองค์กรที่นำทีมโดยผู้บริหารมีอาชีพดำเนินการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาให้เป็นดาวดวงเด่น (ToPSTAR) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพโดยมีบทเรียนที่ได้รับดังนี้

1. ความสำเร็จของระบบนำองค์กรขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจในการนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. เทคนิคการบริหารต้องบูรณาการในรูปแบบที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งจะผสมผสานเทคนิคเป็นสูตรสำเร็จใหม่ของแต่ละองค์กร
3. การสร้างความตระหนักร่วมกันของทีมงานที่พร้อมสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ระบบให้เป็นบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบการบริหารจัดการ

บทเรียนที่โรงเรียนสันป่าสัก จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับจากระบบการบริหารจัดการ

การพัฒนาระบบคุณภาพที่ผ่านมารวม 2 ปี ทำให้โรงเรียนมองเห็นความเชื่อมโยงกันของระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นและสามารถบูรณาการระบบให้เชื่อมโยงกัน ทำให้ช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนได้ อีกทั้งเมื่อพัฒนาระบบคุณภาพไปในระยะหนึ่ง โรงเรียนจะสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดระบบต่าง ๆ ที่สะท้อนการทำงานจริง และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับการประกันคุณภาพภายในได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้สามารถลดจำนวนเอกสารที่ไม่จำเป็นลงได้

ระบบการเรียนรู้

บทเรียนที่โรงเรียนร่มเกล้า จังหวัดกาญจนบุรี ได้รับ จาก Best Practices ของระบบการเรียนรู้

1. การเรียนรู้จากพฤติกรรมกาปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของนักเรียน ทำให้ทราบว่าการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมโดยผู้มีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ รวบรวมเรียบเรียง และสรุปความรู้ด้วยตนเอง และขณะเดียวกันมีนำเสนอและการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผลงานของเพื่อนในช่วงชั้นที่มีทั้งระดับเดียวกัน สูงกว่า/หรือต่ำกว่า สามารถพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้
2. การมีส่วนร่วมในการสร้างแหล่งเรียนรู้คู่โต๊ะเรียนของนักเรียนทุกคน ทำให้นักเรียนเกิดจิตสำนึกสาธารณะในความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองและผู้อื่นซึ่งปรากฏเป็นสมบัติของโรงเรียน พบว่ามีการลดพฤติกรรมกาขีดเขียน ทำลาย โต๊ะหรือผลงานบนโต๊ะได้ ร้อยละ 100 เพราะนักเรียนทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานของตนเอง และเจ้าของห้องเรียน พร้อมทั้งให้เกียรติกับผลงานของเพื่อน ๆ ในห้องเรียนอื่นด้วย ช่วยกันดูแลรักษาไว้ใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้นักเรียนเกิดพฤติกรรมการักษาสาธารณสมบัติของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

บทเรียนที่โรงเรียนขอนแก่นพัฒนศึกษา จังหวัดขอนแก่น ได้รับจากระบบเรียนรู้

จากการค้นหา Best Practices ในระบบเรียนรู้ของโรงเรียนขอนแก่นพัฒนศึกษา พบว่าโรงเรียนได้ดำเนินการวางระบบโดยพิจารณาจากขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติได้จริงและถูกปฏิบัติจริงในโรงเรียนอยู่แล้ว และเมื่อทางโรงเรียนได้ดำเนินการวางระบบและกระตุ้นช่วยเหลือครูปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับกระบวนการและขั้นตอนของระบบแล้ว ผลที่เกิดขึ้นตกทอดสู่ผู้เรียน และผลจากการปฏิบัติที่ทางโรงเรียนภาคภูมิใจมาก พอจะกล่าวถึงขั้นตอนที่น่าประทับใจและเป็นบทเรียนสำคัญที่ควรจดจำ ดังนี้

การนิเทศภายในทางโรงเรียนได้ดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารและครูได้มีส่วนร่วมในการวางระบบ และตรวจสอบระบบอย่างรอบคอบ เมื่อโรงเรียนนำสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาก็ได้รับการยอมรับจากครูทุกคน และครูทุกคนสามารถนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกัลยาณมิตร ผู้รับการนิเทศเห็นความสำคัญและถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลังจากปฏิบัติตามระบบอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว โรงเรียนได้ดำเนินการประเมินทบทวนการปฏิบัติตามระบบ โดยยึดกรอบแนวทางของวงจรพัฒนาคุณภาพงาน PDCA และมีการปรับระบบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติจริงทุกภาคเรียน รวมถึงการจัดทำบันทึกมาตรฐานเพื่อให้เป็นร่องรอยในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และผลของการนิเทศภายในทำให้การจัดการเรียนการสอนแบบโครงการที่โรงเรียนนี้สามารถดำเนินการได้แบบบูรณาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกรายวิชานักเรียนทุกคนได้เรียนรู้แบบโครงการ และเป็นเจ้าของโครงการที่ตนเองสนใจ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาเชิงระบบที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนากระบวนการคิดของนักเรียนซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาที่ สมศ. ค้นพบว่ามาตรฐานด้านผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ด้านการคิดเพียง 20 % ซึ่งการนำการพัฒนาเชิงระบบไปปรับใช้ในโรงเรียนหรือสถานศึกษาอื่นก็จะสามารถทำได้เช่นเดียวกัน หากสถานศึกษาเอาจริงเอาจังกับการปฏิบัติตามระบบ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรและถือเป็นการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ

ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

บทเรียนที่โรงเรียนกลับเพชรศึกษา จังหวัดสงขลา ได้รับจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 1) ในการทำงานตามระบบคุณภาพที่ผ่านมา โรงเรียนพบว่าการทำงานตามระบบช่วยให้สามารถตรวจสอบคุณภาพในการทำงานได้ง่ายขึ้น การทำงานตามระบบช่วยให้การทำงานของโรงเรียนเป็นขั้นตอนมากขึ้น
- 2) ความคาดหวังของผู้ปกครองในการศึกษาต่อของบุตรหลาน ส่งผลให้โรงเรียนต้องทำงานหนัก โรงเรียนต้องปรับวิธีการทำงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว ซึ่งการวางระบบการทำงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- 3) ครูในโรงเรียนได้ทำงานหลัก คือ สอนเพียงอย่างเดียว โดยลดภาระงานอื่น ๆ ของครูลงให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ ทำให้ครูผู้สอนมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

บทเรียนที่โรงเรียนขอนแก่นพัฒนศึกษา จังหวัดขอนแก่น ได้รับจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ การพัฒนาระบบที่ผ่านมาของโรงเรียนพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนในเครือข่าย ช่วยให้โรงเรียนดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีตัวอย่างหรือเครือข่ายร่วมเรียนรู้ และสิ่งที่โรงเรียนค้นพบคือ การได้ศึกษากระบวนการดำเนินงานจากโรงเรียนอื่น ช่วยกระตุ้นการทำงานของตนเอง ซึ่งนำมาสู่การประชุมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนกันทุกสัปดาห์ รวมไปถึงการช่วยให้คณะครูได้มีความเข้าใจระบบการทำงานที่ตรงกัน และช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วมากขึ้น

แต่ในปีการศึกษา 2548 โรงเรียนได้หยุดเรียนเพื่อให้ครู ออกไปเยี่ยมบ้านนักเรียน 1 วัน ในเดือนกันยายน จากเดิมที่เคยปฏิบัติ คือ ใช้เวลาเยี่ยมบ้าน 2 วัน เนื่องจากในเดือนมิถุนายน มีกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการ และมีการหยุดเรียนบ่อยครั้ง ทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นงานหนัก และทำงานอย่างรีบเร่งเกินไป จึงมีแนวโน้มว่าในการเยี่ยมบ้านนักเรียนครั้งต่อไป ควรมีกำหนดเวลา 2 วัน และดำเนินการในเดือนมิถุนายน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมาร่วมพิจารณาในการคัดกรองนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

ระบบกิจกรรม

บทเรียนที่โรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรสาคร ได้รับจากการดำเนินการในระบบกิจกรรมนักเรียน คือ

- 1) ในกระบวนการพัฒนาระบบคุณภาพ ทีมพัฒนาคุณภาพเรียนรู้ว่า “ต้องได้ใจครูก่อน” ซึ่งต้องใช้วิธีการจูงใจต่าง ๆ การประชุมพูดคุยชี้แจงเกี่ยวกับผลดีที่จะเกิดจากการพัฒนาระบบร่วมกัน
- 2) การพัฒนาระบบคุณภาพในระยะแรกต้องสร้างกลไกในการสื่อสารในองค์กร โดยใช้การประชุมพูดคุย การชี้แจงเพื่อให้เห็นความต่อเนื่อง และการเอาใจจริงเอาใจของโรงเรียน
- 3) วัฒนธรรมการทำงาน โรงเรียนต้องกำหนดคคกลยุทธ์การทำงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร
- 4) บทบาทการทำงานของศึกษานิเทศก์ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโรงเรียน ที่ทำงานกับโรงเรียนแบบ “ฟังตัว” และเป็นกัลยาณมิตรกับโรงเรียนมีความรู้สึกว่ามีที่พึ่งทางวิชาการ

บทที่ 5

ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

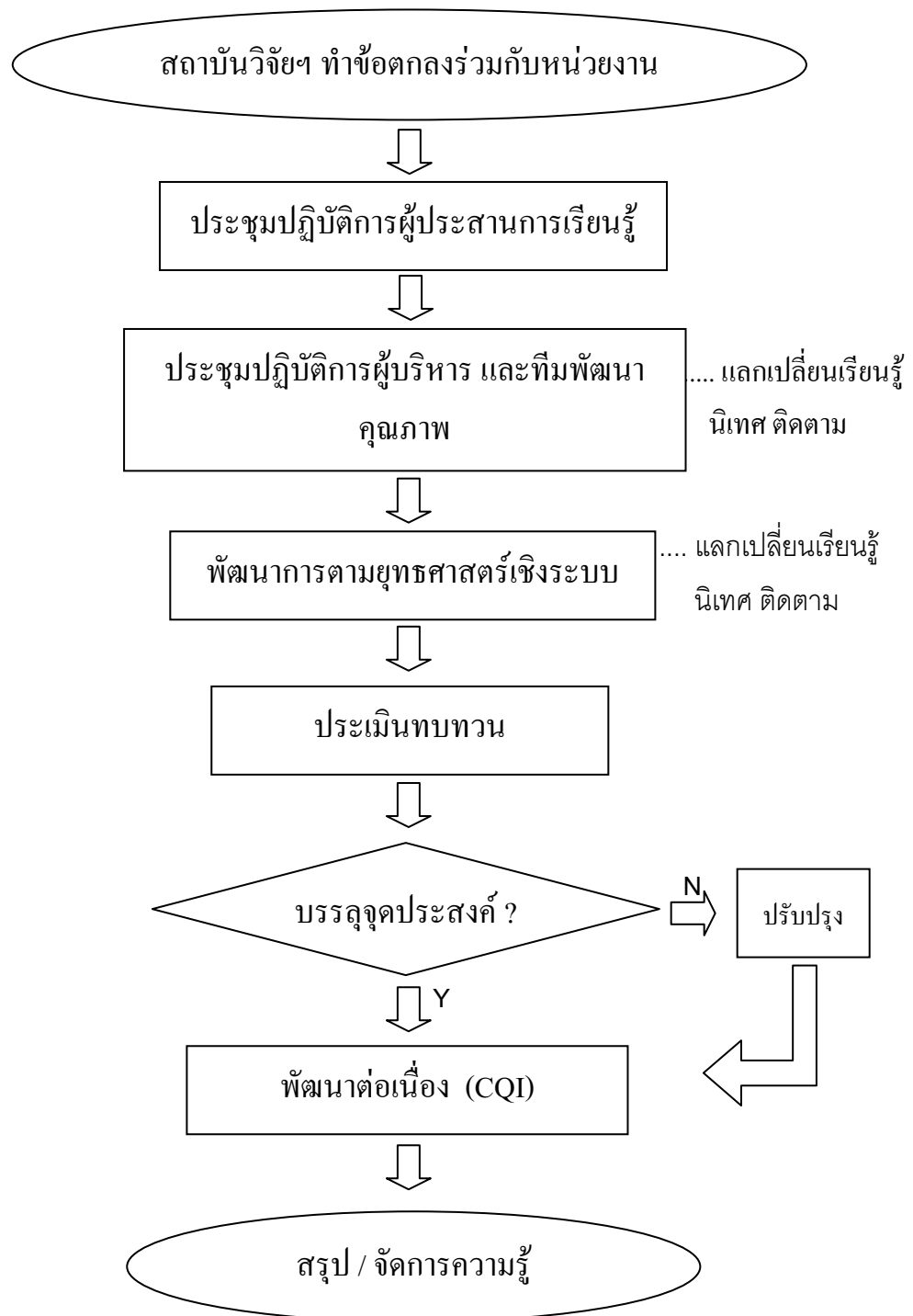
ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ในบทนี้ได้มาจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามจากผู้รับผิดชอบในการขยายเครือข่ายโรงเรียนของเขตพื้นที่ต่างๆ และจากการวิเคราะห์เอกสารที่เป็นการสรุปรายงานผลการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งจะนำเสนอข้อมูลเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. รูปแบบในการขยายเครือข่ายการเรียนรู้
 - 1.1 การขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัย เข้าไปดำเนินการ (Outsourcing)
 - 1.1.1 ดำเนินการร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.1.2 ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่น
 - โรงเรียนสังกัด กทม.
 - โรงเรียนสังกัดเทศบาล
 - กลุ่มโรงเรียนเอกชน
 - 1.2 การขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.3 การขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง
 - 1.4 การขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่
2. ข้อมูลโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายการเรียนรู้
3. ผลที่เกิดจากการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

1. รูปแบบการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

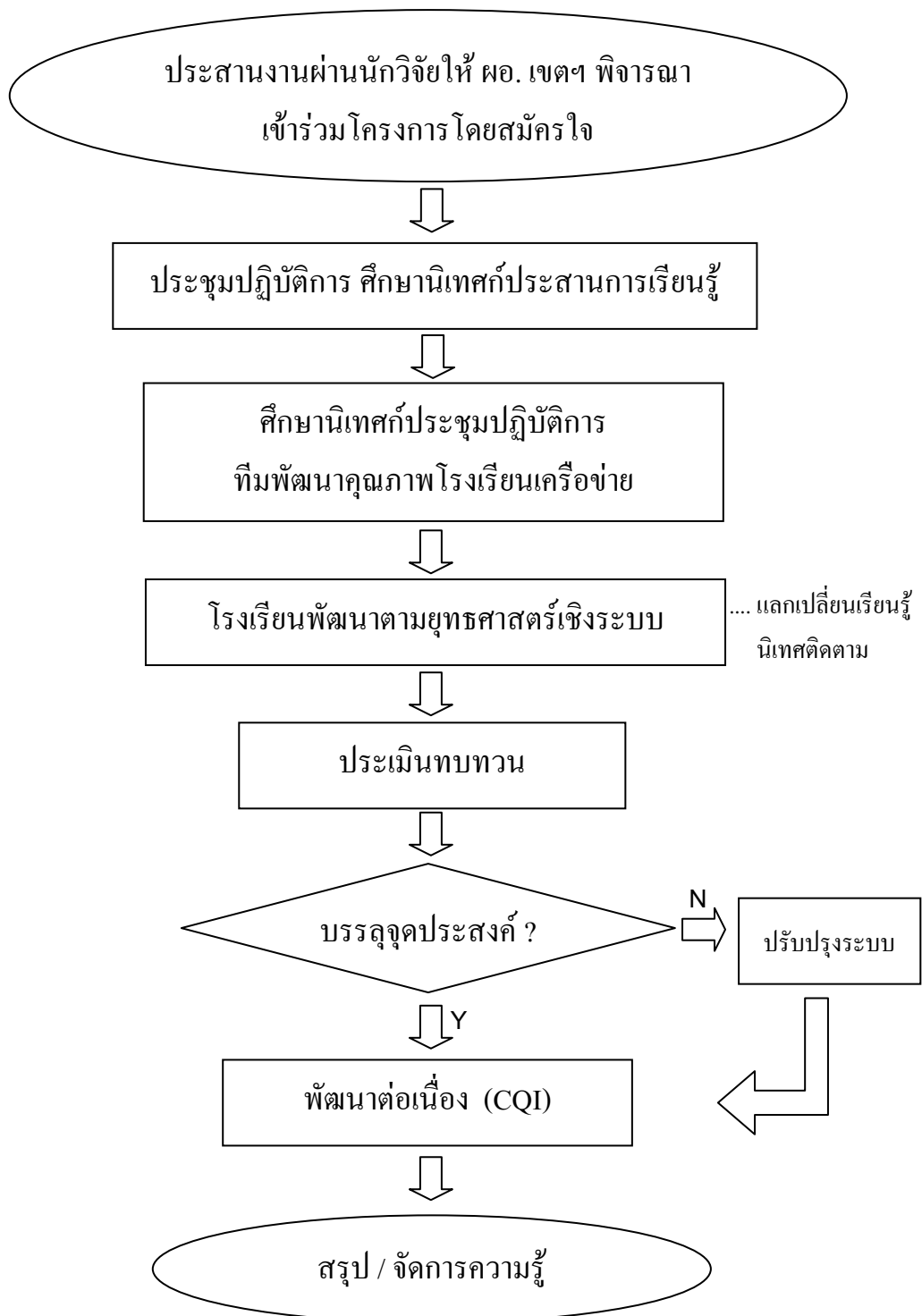
จากการพัฒนารูปแบบการขยายเครือข่ายโรงเรียนเพื่อเรียนรู้กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพเชิงระบบตามแนวคิด ToPSTAR มีรูปแบบที่นำไปดำเนินการ 4 รูปแบบ ดังนี้

1.1 การขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้สถาบันฯ เข้าไปดำเนินการ (Outsourcing)



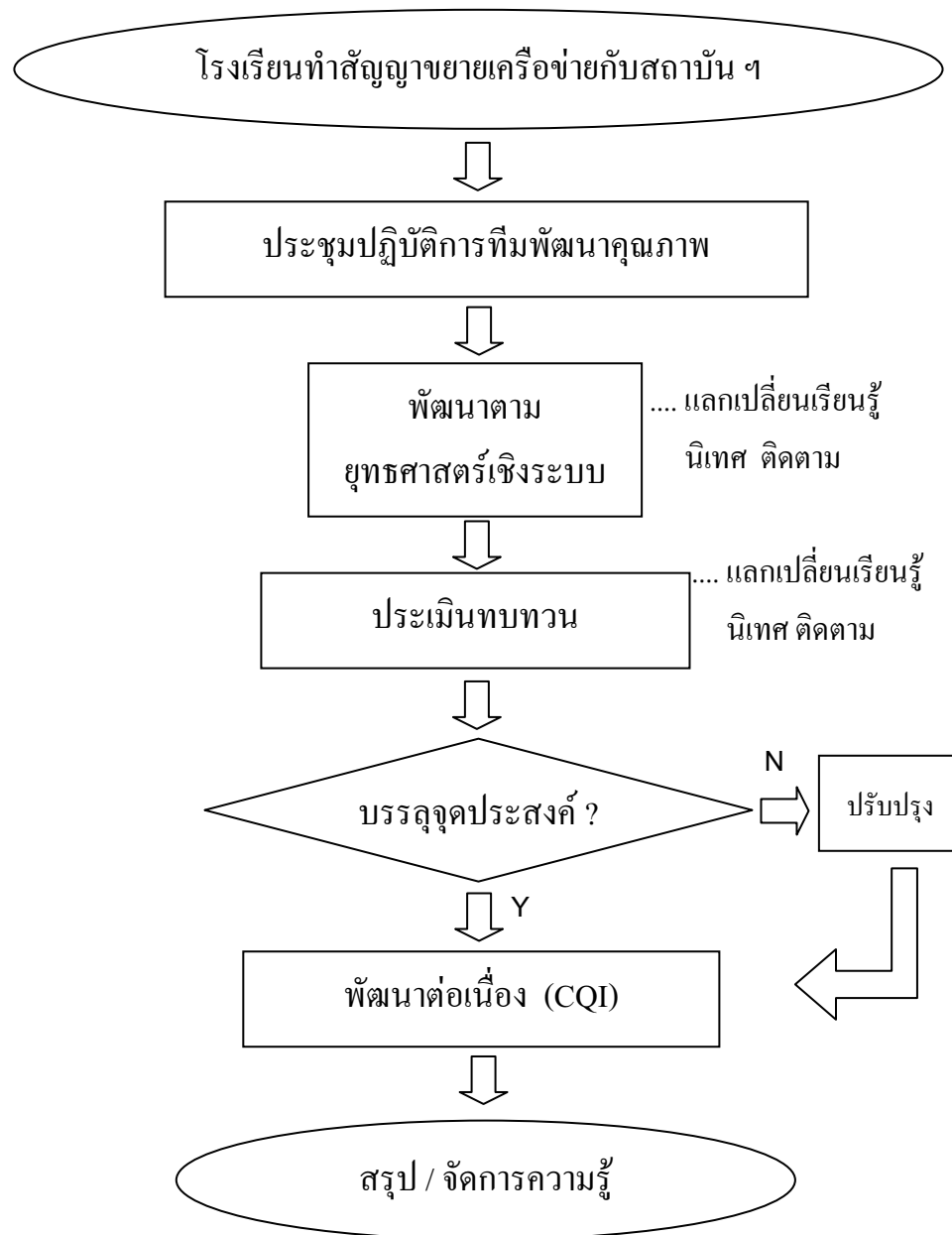
แผนภาพ 5.1 กระบวนการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้สถาบันฯ เข้าไปดำเนินการ (Outsourcing)

1.2 การขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา



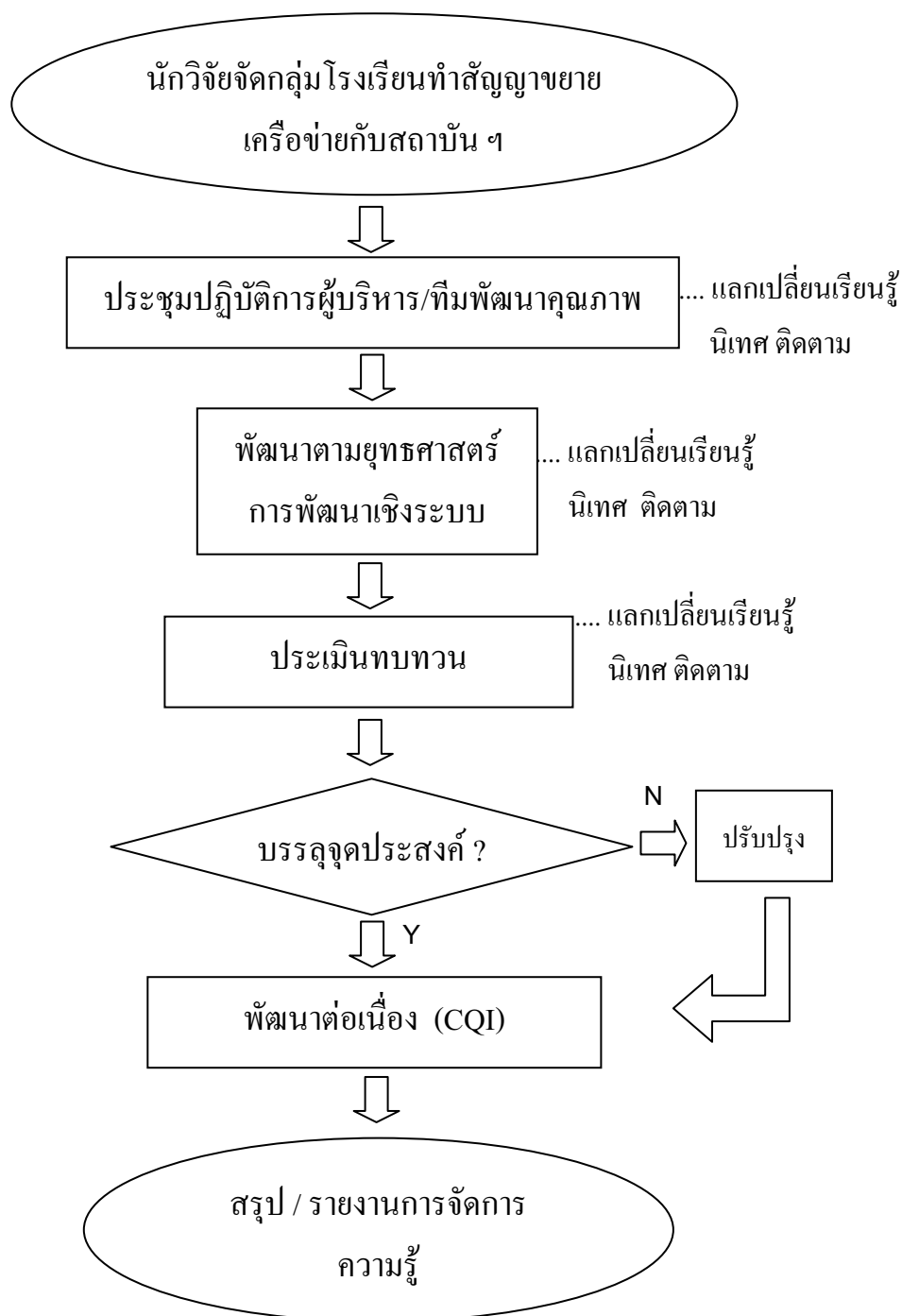
แผนภาพ 5.2 กระบวนการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 การขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่มีความเข้มแข็ง



แผนภาพ 5.3 กระบวนการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่มีความเข้มแข็ง

1.4 การขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่



แผนภาพ 5.4 กระบวนการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่

โดยสรุปการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ทั้ง 4 รูปแบบ ได้มีการพัฒนาหลักสูตรครูและคู่มือฝึกอบรมการจัดกิจกรรมโดยนักวิจัยหลักของสถาบันและจัดอบรมแก่ผู้แทนเครือข่ายแต่ละรูปแบบที่จะขยายผล คือ นักวิจัยเครือข่ายส่วนภูมิภาค ศิษยานิเทศก์ ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนที่มีความเข้มแข็ง วิทยากรแกนนำของหน่วยงานอื่นที่มีความประสงค์จะเรียนรู้เชิงระบบ (ToPSTAR) และการเทียบระดับ (Benchmarking) ทั้งนี้หลักสูตรอบรมขยายเครือข่าย 2 วัน มีกิจกรรม ดังนี้

1. ทบทวนกระบวนการทัศน์การพัฒนาเชิงระบบและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเชิงระบบ
2. ฝึกอบรมออกแบบเพื่อนำไปใช้พัฒนาคู่มือระบบเพื่อเป็นคู่มือการดำเนินงานเชิงระบบของโรงเรียน
3. ฝึกปฏิบัติการ Coaching หรือ การให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำระบบการเทียบระดับ และการจัดทำ Best Practices ของโรงเรียน
4. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการตามโครงการ การอบรมทีมพัฒนาคุณภาพ การนิเทศติดตาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ การประเมินทบทวนและการเขียนรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (SAR) เชิงระบบ
5. เสนอกระบวนการรับรอง Best Practices กลุ่มผู้เข้าอบรมอภิปรายให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง
6. สรุปแนวทางการขยายผลสู่โรงเรียนในเครือข่าย

นอกจากนี้ นักวิจัยเครือข่ายในพื้นที่และศิษยานิเทศก์เขตพื้นที่ได้จัดกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งต่อเนื่อง ด้วยการนิเทศติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง / โรงเรียน และมีการจัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย เดือนละ 1 ครั้ง

กิจกรรมในการนิเทศติดตามความก้าวหน้าส่วนใหญ่ได้ดำเนินการเยี่ยมเยียนดูผลการดำเนินงานโรงเรียนที่เกิดจากการศึกษาจากต้นแบบโรงเรียนที่คัดเลือกในเครือข่าย หรือศึกษาจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ มีการให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาในการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบสำหรับทีมพัฒนาคุณภาพ และทีมทำผู้รับผิดชอบแต่ละระบบ การตรวจสอบและให้คำแนะนำในการวางแผนการประเมินทบทวน การตอบคำถาม หรือให้ข้อเสนอแนะสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การแปลความหมายและการตัดสินใจผลการประเมินทบทวนตามเกณฑ์ที่กำหนด ตลอดจนการเขียนรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมในการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละครั้งจะมีการกำหนดตารางการประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ (นักวิจัย / ศิษยานิเทศก์) และทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน มีการกำหนดสาระของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นไปตามการปฏิบัติงานบริหารคุณภาพระบบ (PDCA) และขั้นตอนของการเทียบระดับ (Benchmarking) โดยแต่ละครั้ง / แต่ละโรงเรียนนำผลสรุปการปฏิบัติงานในรอบเดือนที่ผ่านมา สัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ซึ่งกันและกัน นักวิจัยเครือข่ายให้ความรู้ทบทวนหรือเพิ่มเติมในเรื่อง

เทคนิควิธีการต่าง ๆ แต่แต่ละครั้ง เช่น การค้นหา Best Practices และการประเมินเชิงระบบ ตลอดจนการเขียนรายงานพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามความต้องการของโรงเรียนแต่ละครั้ง หรือช่วงเวลาที่ควรปฏิบัติงานตามขั้นตอนนั้น ๆ

ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้ง 4 รูปแบบ สรุปเป็นข้อดี และข้อจำกัดในภาพรวม จากความคิดเห็นของนักวิจัยทั้งในส่วนกลาง และนักวิจัยภาคสนาม ได้ดังนี้.-

ตาราง 5.1 ข้อดีและข้อจำกัดของการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ จากความคิดเห็นของนักวิจัย

รูปแบบ	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. โดยหน่วยงานขอให้สถาบันฯเข้าไปดำเนินการ (Outsourcing)	1.เกิดการขยายเครือข่ายวงกว้างขึ้น 2. เกิดองค์ความรู้ใหม่เสริมความเข้มแข็งให้สถาบันฯ 3. งบประมาณได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ	1. ทักษะ ความชำนาญยังน้อย 2. องค์ความรู้ยังไม่ตกผลึกชัดเจน 3.ความต่อเนื่องไม่สามารถควบคุมได้
2. ผ่านเขตพื้นที่การศึกษา	1.ผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่นได้เรียนรู้และเข้าใจ 2.นักวิจัยภาคสนามได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 3. โรงเรียนเครือข่ายเกิดความมั่นใจ 4.เกิดการขยายได้กว้างและเร็ว	1. ผู้ประสานงานเขตพื้นที่ ยังไม่มั่นใจในขยายเครือข่าย ต้องการความช่วยเหลือจากนักวิจัยของสถาบันฯ 2.การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ
3. ผ่านโรงเรียนในโครงการที่มีความเข้มแข็ง	1.โรงเรียนต้นแบบมีความแข็งแกร่งในเรื่องการจัดการคุณภาพเพิ่มขึ้น 2. โรงเรียนเครือข่ายมั่นใจได้ใกล้ชิดกับโรงเรียนต้นแบบ	1.ทักษะ ความชัดเจนในการขยายเครือข่ายน้อยกว่าแบบอื่น 2. การขยายผลอยู่ในวงจำกัดความต่อเนื่องมีโอกาสน้อย
4. ผ่านนักวิจัยในพื้นที่	1. นักวิจัยมีความเข้มแข็ง มีความมั่นคงในกระบวนการจัดการคุณภาพ 2.โรงเรียนในเครือข่ายได้ใกล้ชิดกับนักวิจัย 3.มีความต่อเนื่องในการพัฒนาเกิดวงจรในการพัฒนาไม่	1. การขยายเครือข่ายอยู่ในวงจำกัด 2.นักวิจัยของสถาบันฯใน บางพื้นที่ยังได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารน้อย

	สิ้นสุด	
--	---------	--

2. ข้อมูลโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

ผลการขยายเครือข่ายโรงเรียนทั้ง 4 รูปแบบมีดังต่อไปนี้

ตาราง 5.2 ข้อมูลโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

การขยายเครือข่ายโรงเรียน	จำนวน สพท. / หน่วยงาน	จำนวน	
		เครือข่าย	โรงเรียน
1. รูปแบบการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้ นักวิจัย เข้าไปดำเนินการ (Outsourcing)			
1.1 ดำเนินการร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา	11	24	297
1.2 ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่น	4	7	107
- โรงเรียนสังกัด กทม.		4	80
- โรงเรียนสังกัดเทศบาล		2	17
- กลุ่มโรงเรียนเอกชน		1	10
2. รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่ การศึกษา	64	64	716
3. รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนใน โครงการที่เข้มแข็ง	22	22	276
4. รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่	13	13	159
รวม	114	130	1,555

จากตาราง 5.2 สรุปได้ว่า รูปแบบการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ ตามโครงการ ToPSTAR มีทั้งหมด 4 รูปแบบ รวมเป็น 114 หน่วยงาน 130 เครือข่าย และ 1,555 โรงเรียน จำแนกตามจำนวนหน่วยงาน เครือข่าย และโรงเรียน ดังนี้

รูปแบบการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 11 เขต มีเครือข่าย 24 เครือข่าย และมีโรงเรียนทั้งสิ้น 297 โรงเรียน ร่วมกับหน่วยงานอื่น จำนวน 4 หน่วยงาน 7 เครือข่าย และ 107 โรงเรียน

รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 64 เขต มีเครือข่าย 64 เครือข่าย และมีโรงเรียนทั้งสิ้น 716 โรงเรียน

รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง จำนวน 22 โรงเรียน มีเครือข่าย 22 เครือข่าย และมีโรงเรียนเข้าร่วมทั้งสิ้น 276 โรงเรียน

รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่ จำนวน 13 คน มีเครือข่าย 13 เครือข่าย และมีโรงเรียนทั้งสิ้น 159 โรงเรียน

3. ผลที่เกิดจากการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

การสะท้อนผลการดำเนินการขยายเครือข่ายโรงเรียนในด้านความสำเร็จและผลกระทบจากการขยายเครือข่ายมีดังนี้

3.1 ความสำเร็จในการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

1) ผู้บริหารโรงเรียน และทีมพัฒนาคุณภาพมีความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ และสามารถจัดการเรียนรู้สู่การขยายผลในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่วนใหญ่เห็นว่าแนวคิดการพัฒนาเชิงระบบในรูปแบบ ToPSTAR สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและโรงเรียนและโรงเรียนเกิดการเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบระบบสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาของตนเอง

2) ศิษยานิเทศก์มีความรู้ และความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบและสามารถเข้านิเทศ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุน บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ศิษยานิเทศก์ของเขตพื้นที่มีความมั่นใจในการให้คำปรึกษาและยังสามารถนำแนวคิด ToPSTAR ไปประยุกต์ใช้ในทิศโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาได้อีกด้วย ทำให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

3) โรงเรียนได้ประเมินตรวจสอบผลการพัฒนาตนเอง รู้สภาพที่เป็น โอกาสในการพัฒนาและเป้าหมายในการพัฒนาได้ถูกต้องกับบริบทของตนเอง ตลอดจนสามารถประเมินและสืบค้นหาโรงเรียนต้นแบบเพื่อเทียบระดับ (Benchmarking) ได้หลากหลาย ทำภายในกลุ่มเครือข่ายเดียวกัน ข้ามกลุ่ม หรือข้ามองค์กร

โรงเรียนส่วนใหญ่มีระบบที่กำหนดไว้ว่าจะพัฒนาตามยุทธศาสตร์มาพิจารณาปรับปรุงตัวชี้วัดสำคัญที่จะพัฒนาโดยใช้กระบวนการเทียบระดับมีความสามารถในการตั้งคำถามในจุดควรพัฒนาของตนเองที่จะเรียนรู้และกำหนดเวลาในการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการประเมินทบทวนโดยใช้วิธีการประเมินเชิงระบบและมีการจัดทำบันทึกมาตรฐาน หรือแหล่งข้อมูลร่องรอย/สารสนเทศที่เกิดจากการทำงาน รวบรวมไว้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของต้นสังกัด พร้อมรับการประเมินภายในจากหน่วยงานต้นสังกัด และพร้อมรับการประเมินเพื่อรับรองจากองค์กรมหาชน (สมศ.)

3.2 ผลกระทบจากการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

ผลกระทบจากการขยายเครือข่ายโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ผลกระทบทางบวกและทางลบได้ ดังแสดงในตาราง 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงผลกระทบจากการขยายเครือข่ายการเรียนรู้

ผลกระทบทางบวก	ผลกระทบทางลบ
1. ผลต่อโรงเรียนในโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน - มีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน - บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น - ผู้เรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่สูงขึ้นกว่าเดิมอย่างมาก 	1. ผลต่อโรงเรียนในโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรบางส่วนมีความวิตกกังวล ไม่มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน - โรงเรียนบางส่วนยังมองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน และเน้นการจัดทำเอกสารมากเกินไป
2. ผลต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา <ul style="list-style-type: none"> - มีโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาระบบ เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของเรียนอื่น ๆ - บุคลากรของเขตพื้นที่ฯ มีความรู้ความเข้าใจ ในการพัฒนาเชิงระบบ และมีความพร้อมในการนิเทศโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 	2. ผลต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา <ul style="list-style-type: none"> - ศิษยานุเทศ์ คือ ผู้มีส่วนสำคัญหากมีความสามารถในการร่วมพัฒนางานในโรงเรียนก็จะสามารถช่วยการพัฒนาระบบของโรงเรียนที่อยู่ในความดูแลได้ - โรงเรียนมีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ผลที่ได้รับด้านการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านผู้เรียนอาจแตกต่างกัน
3. ผลต่อโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนมีการพัฒนาระบบเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ที่ชัดเจนขึ้น และมีความพร้อมในการรับประเมินภายนอกในอนาคต - โรงเรียนมีทางเลือกในการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ - มีแหล่งเรียนรู้ด้านบริหารจัดการ - เกิดการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับโรงเรียนต้นแบบระบบอื่น ๆ 	3. ผลต่อโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาในการทำโครงการสั้น ทำให้ยังไม่เห็นผลการพัฒนาที่ชัดเจน - โรงเรียนขนาดเล็ก ขาดงบประมาณในการจัดทำคู่มือ และแบบบันทึกต่างๆ ในการพัฒนาระบบ

ขอสรุปภาพรวมของผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ในบทนี้ โดยพบว่า

รูปแบบการขยายเครือข่ายทั้ง 4 รูปแบบ มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดตามลักษณะของรูปแบบ กล่าวคือ ข้อดีของการใช้รูปแบบขยายโดยหน่วยงานและสถาบันเข้าดำเนินการให้ (Outsourcing) ทำให้มีการขยายเครือข่ายในวงกว้างสู่หน่วยสังกัดต่าง ๆ มากขึ้น สร้างความเข้มแข็งแก่สถาบัน ข้อดีของการขยายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา คือ ผู้บริหารองค์กรระดับท้องถิ่นได้เรียนรู้เข้าใจระบบคุณภาพ ให้การสนับสนุนนักวิจัยภาคสนามและโรงเรียนเครือข่ายเกิดความมั่นใจทำให้มีการขยายได้ในวงกว้างและเร็วขึ้น ข้อดีของการผ่านโรงเรียนในโครงการที่มีความเข้มแข็ง ทำให้โรงเรียนต้นแบบมีความแข็งแกร่งและแม่นยำในเรื่องการจัดการคุณภาพเพิ่มขึ้น และโรงเรียนเครือข่ายมีความมั่นใจที่ได้ใกล้ชิดเป็นกันเองกับโรงเรียนต้นแบบ และในขณะเดียวกันการใช้รูปแบบขยายโดยผ่านนักวิจัยในพื้นที่ มีข้อดีในการเสริมสร้างให้นักวิจัยมีความมั่นคงในกระบวนการจัดการคุณภาพและมีความต่อเนื่องในการติดตามพัฒนาเชิงระบบให้เป็นวงรอบโดยไม่สิ้นสุด

แต่อย่างไรก็ตามในการขยายเครือข่ายการเรียนรู้แต่ละรูปแบบก็ยังมีข้อจำกัดบางประการที่แตกต่างกัน เช่น การขยายแบบสถาบันไปจัดทำให้หน่วยงานตามที่ร้องขอ (Outsourcing) ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการขยายผล ซึ่งไม่สามารถกำหนดควบคุมประมาณได้ ในการขยายผ่านเขตพื้นที่การศึกษายังพบว่า ผู้ประสานงานระดับเขตพื้นที่ยังไม่มั่นใจในความรู้และประสบการณ์ของตนยังต้องอาศัยความช่วยเหลือ พี่พองนักวิจัยของสถาบันอยู่ ข้อจำกัดการขยายผ่านโรงเรียนคือ การขยายผลค่อนข้างอยู่ในวงจำกัดเพราะเวลาและภาระกิจของโรงเรียนในงานประจำไม่อาจทำหน้าที่วิทยากรได้ต่อเนื่อง เต็มเวลาที่ผู้รับการขยายผลร้องขอ สำหรับข้อจำกัดในพื้นที่ใกล้เคียงสถานที่ทำงานของนักวิจัยและบางพื้นที่ยังได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารต้นสังกัดน้อยในการไปทำงานนอกเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้นสังกัด

ในส่วนผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ พบว่า มีผลดีต่อทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนที่มีความมั่นใจและสามารถจัดวางวัฒนธรรมการทำงานเชิงระบบได้ โดยการปฏิบัติจริงเหมาะสมตามบริบทของโรงเรียน

ผลสำเร็จต่อศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่ทำให้มีการกระตุ้นส่งเสริมโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม ToPSTAR และมั่นใจในเครื่องมือเทียบระดับ (Benchmarking) เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวกระโดดสู่ความสำเร็จได้เร็วขึ้น และผลสำเร็จที่สำคัญตามเป้าหมายของโครงการวิจัยและพัฒนานี้ คือ การยกระดับคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนด้วยกระบวนการที่โรงเรียนใช้แนวคิดการพัฒนาเชิงระบบที่ชัดเจน มียุทธศาสตร์ในการทำงาน มีการทำงานกันเป็นทีมแบบ School Wide มุ่งสู่มาตรฐานการศึกษาทั้งระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่และพร้อมรับการประเมินเพื่อรับรองด้วยความมั่นใจ

แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ ยังเกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบได้ ทั้งในระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา คือ

ผลกระทบทางบวกสำหรับโรงเรียนในโครงการ และโรงเรียนเครือข่ายที่ได้รับการขยายผลจะทำให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ระบบประกันคุณภาพภายในชัดเจน มีเป้าหมายในการพัฒนามุ่งสู่ผู้เรียนมากขึ้น บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบเรียนรู้ร่วมกันและพร้อมรับการพัฒนาและมีความมั่นใจในการสร้างนวัตกรรมของโรงเรียน (Best Practices) มากขึ้น แต่ขณะเดียวกันผลกระทบทางลบต่อโรงเรียนที่อยู่ในโครงการทำให้บุคลากรบางส่วนมีความวิตกกังวลคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงานในการจัดทำเอกสารเพื่อรองรับระบบมากเกินไป ในขณะที่โรงเรียนเครือข่ายยังมีเวลาในการดำเนินงานเชิงระบบในระยะสั้น ๆ ไม่ปรากฏผลการพัฒนาที่ชัดเจน และกั่วงวลในการเพิ่มภาระในเรื่องการจัดแบบบันทึกการพัฒนาตามระบบเช่นกัน

ส่วนผลกระทบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเชิงบวกทำให้แต่ละเขตพื้นที่มีโรงเรียนต้นแบบระบบคุณภาพ ซึ่งพร้อมเป็นแหล่งเรียนรู้หรือศูนย์วิทยากรในการเผยแพร่แนวทางการบริหารจัดการเชิงระบบ เพื่อบริการแก่โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไไป และมีการสร้างความเข้มแข็งบุคลากรในเขตพื้นที่ในด้านความรู้ความสามารถเพื่อการบริหารจัดการเชิงระบบ มีความมั่นใจและพร้อมเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ จัดการนิเทศแก่โรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ สำหรับผลกระทบเชิงลบจะเกิดในกรณีที่ศักยภาพของบุคลากรนั้นแตกต่างกัน อาจส่งผลต่อการให้คำปรึกษาเชิงระบบต่อสถานศึกษาในลักษณะต่างกัน อาจส่งผลต่อการพัฒนาด้านบริหาร การเรียนการสอนและด้านผู้เรียนที่แตกต่างกัน

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนในการพัฒนาระบบคุณภาพ มีดังนี้

1.1 ผลการพัฒนาจุดความรู้สำหรับเป็นคู่มือการขยายผลเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนในการพัฒนาระบบคุณภาพ โดยการจัดทำสื่อประกอบการดำเนินโครงการ ดังนี้

1. คู่มือการเรียนรู้สู่คุณภาพ (ToPSTAR) เป็นคู่มือปฏิบัติงานโครงการ
2. แนวทางการประเมินทบทวน
3. แนวทางการประเมินภายนอก 3 ฝ่าย
4. คู่มือการประชุมเชิงปฏิบัติการเทียบระดับ (Benchmarking) เรื่องการเทียบระดับแบบกลุ่ม
5. คู่มือการปฏิบัติงานนักวิจัยโครงการ ToPSTAR
6. คู่มือการประชุมปฏิบัติการขยายผลสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา
7. เกณฑ์การประเมินวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices Criteria)

1.2 ผลการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนในโครงการสามารถพัฒนาระบบคุณภาพตามแนวคิด ToPSTAR ได้ประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบ คือ ด้านการปรับกระบวนทัศน์ (Think Over) ด้านการวางระบบ (Plan) ด้านการพัฒนาระบบ (System) ด้านการสร้างทีมงาน (Team) และการประเมินทบทวน (Assessment and Reflection)

1.3 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบ ToPSTAR ของโรงเรียน

1.3.1 โรงเรียนที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันมีผลการดำเนินการไม่แตกต่างกัน

1.3.2 โรงเรียนที่มีอัตรากำลังครูแตกต่างกัน คือ เกินเกณฑ์ พอดีเกณฑ์ และต่ำกว่าเกณฑ์ มีผลการดำเนินการไม่แตกต่างกัน

1.3.3 โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีผลการดำเนินการแตกต่างกัน แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่พบว่าไม่มีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

1.3.4 โรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอกรอบแรกจากหน่วยประเมินของ สมศ. และจากการประเมิน 3 ฝ่ายของโครงการ พบว่า มีผลการดำเนินการไม่แตกต่างกัน

1.4 การใช้การเทียบระดับเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายโรงเรียนส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบคุณภาพและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และด้านเครือข่ายโรงเรียน

1.5 นักวิจัยสามารถจัดการความรู้ภาคสนามร่วมกับโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามระบบคุณภาพต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นนวัตกรรมการทำงานของโรงเรียน (Best Practices) ได้ครอบคลุมทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 103 วิธีการ

(1) ระบบการนำองค์กร เช่น วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน, วิธีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม, วิธีการสร้างทีมงาน, วิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เป็นต้น

(2) ระบบการบริหารจัดการ เช่น วิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม, การบริหารบุคลากร เป็นต้น

(3) ระบบการเรียนรู้ เช่น วิธีการบูรณาการระบบเรียนรู้ร่วมกับระบบกิจกรรมนักเรียน และระบบชุมชนสัมพันธ์, วิธีการเรียนรู้รูปแบบแหล่งเรียนรู้คู่โต๊ะเรียน, วิธีการพัฒนากระบวนการคิดจากแหล่งเรียนรู้โดยใช้ฐานกิจกรรม, วิธีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน, วิธีการวิเคราะห์ผู้เรียน, วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

(4) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น วิธีการคัดกรองนักเรียน, วิธีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาพฤติกรรมนักเรียน, วิธีการเยี่ยมบ้านนักเรียน เป็นต้น

(5) ระบบกิจกรรมนักเรียน เช่น วิธีการจัดตั้งชมรมที่หลากหลาย, ชุมนุมความปลอดภัยด้านอาหารในโรงเรียน, วิธีการจัดกิจกรรมชุมนุมที่ยึดผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนเป็นสำคัญ เป็นต้น

2. ผลการขยายเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเชิงระบบ

มีผลการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

2.1 รูปแบบการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 4 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ (Outsourcing) ด้วยงบประมาณของตนเอง แยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกดำเนินการ

ร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา และส่วนที่สอง ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่นคือ โรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร สังกัดเทศบาลต่างๆ และกลุ่มโรงเรียนเอกชน

(2) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษาโดยการสนับสนุนงบประมาณจากโครงการวิจัย

(3) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง โดยการสนับสนุนงบประมาณจากโครงการวิจัย

(4) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่ซึ่งเป็นที่ปรึกษากระบวนการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน

2.2 ผลการขยายเครือข่ายด้วยรูปแบบต่างๆ ผลปรากฏว่า สามารถขยายโรงเรียนเครือข่ายได้ 1,555 โรงเรียน

(1) รูปแบบการขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ (Outsourcing) มีจำนวน 15 หน่วยงาน แบ่งเป็น 31 เครือข่าย รวม 404 โรงเรียน

(2) รูปแบบ การขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษาโดยการสนับสนุนงบประมาณจากโครงการวิจัย มีจำนวน 64 เขต แบ่งเป็น 64 เครือข่าย รวม 716 โรงเรียน

(3) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง มีจำนวน 22 โรงเรียน แบ่งเป็น 22 เครือข่าย รวมโรงเรียนขยายเครือข่าย 276 โรงเรียน

(4) รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในพื้นที่ มีจำนวน 13 คน แบ่งเป็น 13 เครือข่าย รวม 159 โรงเรียน

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบตัวแปรเกี่ยวกับโรงเรียนที่ใช้แนวคิด ToPSTAR ในการพัฒนาระบบคุณภาพที่น่าสนใจคือ ประสิทธิภาพบริหารโรงเรียน อัตรากำลังครู ขนาดโรงเรียน และรูปแบบการประเมินภายนอกแรกที่โรงเรียนได้รับการประเมิน ซึ่งพบว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันมีผลการดำเนินการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ขณะที่โรงเรียนที่มีอัตรากำลังครูแตกต่างกัน คือ เกินเกณฑ์ พอดีเกณฑ์ และต่ำกว่าเกิน มีผลการดำเนินการไม่แตกต่างกัน ส่วนขนาดโรงเรียนมีผลต่อผลการพัฒนาที่แตกต่างกัน โดยมีแนวโน้มว่าโรงเรียนเล็กสามารถพัฒนาระบบคุณภาพได้ประสบผลสำเร็จมากกว่าโรงเรียนใหญ่ แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่กลับพบว่าไม่มีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และประเด็นสุดท้ายคือ การประเมินภายนอกแรกจากหน่วยประเมินของ สมศ. และจากการประเมิน 3 ฝ่ายของโครงการไม่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนาระบบ ผลการวิจัยนี้นำไปสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1.1 ผลการวิจัยนี้จะเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้แนวคิด ToPSTAR นั้น สามารถนำไปใช้ได้โรงเรียนที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงประสบการณ์ของผู้บริหาร อัตราค่าจ้างที่โรงเรียนมี ขนาดของโรงเรียน และรูปแบบการประเมินจากภายนอกที่ได้รับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนนั้นต้องอาศัยแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) และการเรียนรู้โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม (Team Learning) เพราะ ToPSTAR พัฒนาขึ้นมาบนพื้นฐานแนวคิดนี้ ดังนั้นจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการที่ทุกโรงเรียนสามารถปรับใช้ได้เหมาะสม มีความยืดหยุ่นสูง สามารถนำไปใช้ในโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกันได้

ผลจากการสนทนากลุ่มย่อยในทีมผู้บริหารและทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ได้ให้ความเห็นว่าการดำเนินงานตามโครงการนี้ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่ เพียงแต่นำงานเดิมมาปัดฝุ่นและจัดให้เข้าระบบ แม้จะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กก็สามารถทำได้ โดยเริ่มทีละระบบ เฉพาะระบบหลัก 1 และระบบสนับสนุน 1 ก่อน แล้วค่อยขยายในภาคเรียนต่อมา สำหรับโรงเรียนขนาดกลางจะเลือกทำระบบที่ค่อนข้างมีความชัดเจนก่อน เช่น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่บางโรงเรียนสามารถบูรณาการงาน 10 ระบบ เข้ากับงานในแผนกลยุทธ์เป็นเนื้อเดียวกัน ทำพร้อมกันไปทีเดียวได้ ซึ่งจะทำให้ครูเห็นว่าเป็นเรื่องเดียวกัน และไม่เพิ่มภาระงานแก่ครู

1.2 การพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียนต้องอาศัยการวางระบบและการดำเนินการที่ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและสอดคล้องในแนวทางเดียวกันผลการวิจัยยืนยันตามแนวคิด ToPSTAR ว่าสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในโครงการได้ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการคือ ประการแรก โรงเรียนจะต้องมีภาพตลอดแนวของเป้าหมายการพัฒนา และเข้าใจกระบวนการวนทัศน์การประกันคุณภาพเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงาน ที่ประสานกับ การประเมินคุณภาพจากหน่วยงานการประเมินภายนอก ประการที่สอง โรงเรียนต้องอาศัยแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีจุดเน้นการทำงานที่ชัดเจนที่สำคัญคือต้องง่ายและเป็นจริงในการปฏิบัติ ประการที่สาม โรงเรียนต้องสามารถออกแบบพัฒนาระบบการทำงานได้ โดยการออกแบบระบบเป็นการจัดกลุ่ม (cluster) งานหรือกิจกรรมที่โรงเรียนมีพันธกิจรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ และการวิเคราะห์และนำเอามาตรฐานการศึกษาที่คาดหวังมาสะท้อนระบบการทำงานดังกล่าว ซึ่งในกระบวนการทำงานโรงเรียนต้องออกแบบขั้นตอนกระบวนการ (flowchart) การทำงาน วิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และบันทึกการทำงาน เพื่อเป็นคู่มือระบบที่ทุกคนสามารถดำเนินการได้ในแนวทางเดียวกัน ประการที่สี่ ที่โรงเรียนต้องมีการเรียนรู้จากการทำงาน ดังนั้น ต้องจัดโครงสร้างที่สนองต่อการทำงานเป็นทีม จากผลการวิจัยและพัฒนาในระยะที่ 1 พบว่า โครงสร้างทีมที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานในโรงเรียนนั้นสามารถแบ่งทีมได้เป็น 3 ทีม คือ ทีมนำ ทีมพัฒนาคุณภาพ และทีมทำ ซึ่งทุกทีมต้องมีการทำงานและการเรียนรู้ภายในทีมอยู่

ตลอดเวลา และประการสุดท้ายคือโรงเรียนต้องมีการประเมินทบทวนระบบการทำงานและผลลัพธ์จากระบบ โดยประเมินตามตัวชี้วัดสำคัญของระบบเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบหรือรับการประเมินจากภายนอก และการทบทวนตนเองเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในโรงเรียนให้มีคุณภาพสูงขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามในการจัดสนทนากลุ่มย่อยกับทีมผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ส่วนหนึ่งมีความคิดเห็นว่า

“ส่วนที่พบเห็นในส่วนของโรงเรียนในโครงการ TopSTAR ที่ชัดเจน คือ มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน มีการมองภาพตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ตาม Flow Chart อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนรับรู้และส่วนร่วมในการจัดการ ก็ถือว่าเป็นจุดหนึ่งที่ดี ทำให้มีการวางแผนในส่วนของการดำเนินการในส่วนของการประเมิน ก็คือมีคู่มือระบบ ซึ่งเอื้อต่อการประกันคุณภาพมากขึ้น

ผู้ประเมินภายนอกส่วนหนึ่งก็มีความคิดเห็นขัดแย้ง โดยอ้างสภาพจริงที่พบในการเข้าไปประเมินว่า “จากที่ไปประเมินโรงเรียนในโครงการ TopSTAR เห็นว่ามีการเตรียมแฟ้ม หลักฐานเอกสารต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน แต่ในขณะที่เดียวกันเราไปประเมินตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของ สมศ. เราก็ไปขอดูหลักฐานเอกสารตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าไปติดที่ครูที่รับผิดชอบตอบคำถามไม่ได้ แต่ขณะเดียวกัน ก็มีครูท่านหนึ่งบอกว่าให้ไปดูในระบบ ToPSTAR ก็พอไปดูจริง ๆ ก็พบว่า การประเมินคุณภาพการศึกษา กับ ToPSTAR เป็นเรื่องเดียวกัน ถามคนที่รับผิดชอบเรื่องชุมชนสัมพันธ์ของการบริหารงานของโรงเรียนตอบคำถามไม่ได้ แต่ถ้าไปถามเรื่องชุมชนสัมพันธ์กับครูที่รับผิดชอบระบบนี้ในโครงการ ToPSTAR แล้วตอบได้ ก็แปลว่า การบริหารงานของโรงเรียนจะแยกกันไป ขาดการเชื่อมโยง ขาดการบูรณาการ ถ้าเป็นไปได้น่าจะมีการเชื่อมโยงบูรณาการกันเข้า ทั้ง ๆ ที่รายงานการประเมินตนเองทำไว้ชัดเจน ตัวเอกสารชัดเจน แต่ตัวคนที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน อีกโรงเรียนหนึ่งที่ไป โรงเรียนนี้ดูเหมือนว่า โครงการ ToPSTAR จะเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริหารคนเก่า พอผู้บริหารคนเก่าย้ายไป คนที่มาใหม่ก็ไม่ได้สานต่อ แล้วพอดีช่วงที่ไปประเมินตรงกับที่มีโครงการโรงเรียนในฝัน ก็ปรากฏว่าโรงเรียนนี้ไปมุ่งเน้นแต่โรงเรียนในฝันอย่างเดียว การประเมินภายใน การประเมินภายนอก โครงการ ToPSTAR หรือโครงการอื่น ๆ ก็ลืมหืมด ทำให้เกิดคำถามว่า การเอาโครงการทุกโครงการใส่เข้าไปในโรงเรียนทำไมไม่มีการบูรณาการ หรือการเชื่อมโยงกัน แยกกันทำเป็นระบบ พอมีโครงการใหม่เข้ามาโครงการเก่าก็เป่ไปเลย

“โรงเรียนในโครงการที่ไปประเมินมีการจัดเตรียมเอกสารตามมาตรฐานของ สมศ. ส่วนมากโรงเรียนขนาดใหญ่มีการแบ่งงานกันทำ รับผิดชอบเป็นส่วน ๆ ยังไม่ค่อยร่วมกันทำในทุกเรื่อง แม้มีการแจ้งให้ทราบทั่วกัน เพราะถ้าบางครั้งเราเปรียบเทียบโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียน

ขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็กจะมองเห็นภาพการทำงานเกี่ยวกับโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเด็ก บุคลากร การจัดกิจกรรมชัดเจน”

“ไปประเมินโรงเรียนในโครงการ 2 โรง เท่าที่พบระบบที่เด่นจะเป็นระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนและระบบชุมชน และการบริหาร แต่ระบบที่เป็นเป้าหมายหลักคือระบบเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผล ไปสู่ผู้เรียน มาตรฐานที่ 5 ก็ยังต่ำอยู่ ไม่แน่ใจว่า ทั้งผู้บริหารและครูดีหมดเลย คดีถึงดีเยี่ยม แต่พอเจาะ เรื่องผู้เรียน ตัวมาตรฐานหลักที่เราต้องการที่จะพัฒนาจริง ๆ น้อย แต่ว่าในเรื่องระบบกิจกรรม ก่อนข้างชัดเจน”

“ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือในเรื่องของความกระตือรือร้นในการทำงานของ โรงเรียน โรงเรียนในโครงการจะมีความกระตือรือร้นมากกว่า เพราะได้รับการติดตามจากนักวิจัย และสถาบัน ฯ และสถาบันก็มีงบประมาณบางส่วนให้ ในขณะที่โรงเรียนโดยทั่วไปจะทำงานกัน ตามสภาพของตน และที่ชัดเจนในอีกเรื่องก็คือในเรื่อง การตรวจสอบโรงเรียนในโครงการจะมีการ ตรวจสอบเป็นระบบมากกว่า แต่ไม่ได้หมายความว่า ดินะ มีการตรวจสอบทั้งในกลุ่ม นอกกลุ่ม แลกเปลี่ยนกันตรวจสอบ มีการประเมิน ในขณะที่โรงเรียนทั่วไปค่อนข้างจะไม่มี การตรวจสอบ หรือไม่มีเครื่องมือที่ชัดเจนในการตรวจสอบ จะเป็นการมองในภาพรวม และเก็บรายงานสรุปว่า ได้ผลหรือไม่ แค่นั้น แต่โรงเรียนในโครงการจะมีการตรวจสอบเป็นระบบที่ดี แต่ผมก็อยากจะ เสนอให้โครงการ ฯ น่าจะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบโดยตรง โดยการตรวจสอบ สุดท้ายเลย น่าจะให้ตอบคำถามตามมาตรฐานและตามตัวบ่งชี้ตามมาตรฐาน เพื่อชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนมีมาตรฐานอยู่ในระดับใด ถึงแม้ว่าโรงเรียนในโครงการจะบอกว่ามีระบบ 10 ระบบ เชื่อมโยงกันตามมาตรฐานต่าง ๆ แต่ว่าตรงนั้นจะยังไม่สามารถจะตอบคำถามได้ น่าจะมีหน่วยงาน ที่เป็นของสถาบันมาตรวจสอบตรงนี้”

จากการสัมภาษณ์นักวิจัยเครือข่าย ผู้นิเทศติดตามและเป็นวิทยากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของโรงเรียนในโครงการ ได้สรุปประสบการณ์จากการทำงานโครงการ ToPSTAR ว่า

การพัฒนากระบวนการของโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลงกระแสดำเนินงานของโรงเรียน จาก ที่ปฏิบัติกันแบบดั้งเดิมสู่แนวใหม่ ซึ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ ในกรณีที่โรงเรียนไม่คุ้นเคย หรือไม่มีประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงนี้จะใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากในการสร้างความตระหนัก สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหาร และครูทุกคนในโรงเรียน เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไป พร้อม ๆ กันทั้งโรงเรียน

ในประเด็น เวลาการดำเนินงาน มีข้อสังเกตว่าตามกระบวนการของโครงการวิจัยโรงเรียน ยังไม่ได้ดำเนินการตามวงจร PDCA ครบถ้วน เพราะมีการกำหนดภาระงานต่าง ๆ ให้ทำตาม เงื่อนไขของเวลาของโครงการ เช่น กำหนดเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดเวลาการศึกษาดูงาน กำหนดเวลาการประเมินตนเองของโรงเรียน เป็นต้น บางช่วงเวลาดึงต้องเร่งรีบดำเนินการทั้ง ๆ ที่ไม่ พร้อม เช่น การดำเนินการวางระบบยังไม่เสร็จสิ้น แต่ต้องทำการประเมินตามกำหนดเวลาของ

โครงการหรือเร่งดำเนินการพัฒนาให้ครบทั้ง 10 ระบบ ภายในระยะเวลาที่กำหนด คาดว่าต่อไปในอนาคต เมื่อไม่อยู่ในเงื่อนไขเวลาการดำเนินโครงการ มีความเป็นไปได้ว่าโรงเรียนจะดำเนินการตามวงจร PDCA ได้ครบถ้วน และมีคุณภาพการศึกษาตามที่คาดหวัง

มองโดยภาพรวมพบว่า เมื่อโครงการดำเนินการมาจนสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดแล้วยังพบว่าโรงเรียนบางส่วนที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบสมบูรณ์ ตามรูปแบบที่โครงการนำเสนอ และยังไม่สามารถตอบสนองการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้ในทันที เนื่องจากจุดเน้นของโครงการมุ่งความสำคัญไปที่การบริหารจัดการเชิงระบบมากกว่าการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนโดยตรง

อย่างไรก็ตามในระยะที่ 3 นี้ทางโครงการได้ใช้กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องด้วยการเทียบระดับ (Benchmarking) ซึ่งจากผลการวิจัยและพัฒนาสะท้อนให้เห็นว่า การเทียบระดับจะทำให้โรงเรียนตอบคำถามได้ว่า โรงเรียนในขณะนี้เป็นอย่างใดสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้หรือไม่และจะทำให้ดีขึ้นกว่าโรงเรียนอื่นได้อย่างไร ซึ่งโรงเรียนจะสามารถปรับปรุงและตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลา และจะช่วยให้โรงเรียนสามารถเรียนรู้แบบลัด เพื่อให้ก้าวทันโรงเรียนอื่น ทราบถึงความก้าวหน้าของวิธีการใหม่ ๆ และมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ

2. จากข้อสรุปการเปรียบเทียบรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับ จะเห็นได้ว่าต่างก็มีข้อดีข้อด้อยต่างกันไปตามลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละรูปแบบ กล่าวคือ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์ทำให้โรงเรียนในเครือข่ายช่วยกันพัฒนาระบบต่าง ๆ ให้เป็นแบบแผนเดียวกัน เป็นการช่วยกันทำความเข้าใจและพัฒนางานไปพร้อมกัน แต่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับเป็นการแสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาระบบให้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็วโดยมีคู่แข่งที่ชัดเจนนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในส่วนของข้อด้อยนั้น การแลกเปลี่ยนเชิงประสบการณ์ มีข้อด้อยในเรื่องของการใช้เวลาในการเรียนรู้มาก และโรงเรียนบางโรงเรียนไม่สามารถนำข้อสรุปไปปรับใช้ในโรงเรียนได้ ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเทียบระดับมีข้อด้อยที่สำคัญ คือกระบวนการและวิธีดำเนินการไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียนส่วนใหญ่จึงเป็นการเลียนแบบมากกว่าบางเครือข่ายไม่สามารถนำกระบวนการเทียบระดับไปใช้ได้

ในกรณีนี้ มีบทเรียนจากนักวิจัยเครือข่ายในภูมิภาคได้นำเสนอบทเรียนที่ได้รับในการปฏิบัติงาน ว่า

จากการพัฒนาระบบของโรงเรียนในโครงการพบว่าขั้นตอน กระบวนการ (flow chart) ของระบบและวิธีการมาตรฐานของทุกโรงเรียนจะคล้ายคลึงกันเพราะโรงเรียนเคยได้รับการฝึกอบรมมาเหมือน ๆ กัน เช่น การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามแนวทางที่ต้นสังกัดกำหนด ส่วนวิธีการมาตรฐานแต่ละขั้นตอน

ส่วนใหญ่ก็จะคล้ายคลึงกัน เช่น วิธีการนำหน่วยการเรียนรู้ วิธีการนำแผนการจัดการเรียนรู้ วิธีการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นต้น ดังนั้นเมื่อดำเนินการขยายเครือข่าย ผู้เขียนจึงนำระบบของโรงเรียนในโครงการวิจัย ซึ่งเป็นตัวอย่างจากสภาพจริงมาใช้เป็นตัวอย่าง หรือเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจ เรื่องการพัฒนาระบบคุณภาพที่เป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้ครูเรียนรู้ได้ง่ายกว่า การฟังบรรยายเฉพาะหลักการ ทฤษฎี แต่เพียงอย่างเดียว หรือวิเคราะห์จากตัวอย่างที่มีใช้สภาพจริง

เนื่องจากโรงเรียนมีภาระงานประจำ และงานโครงการอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการอีกมากมาย การทุ่มเทเวลาให้แก่งานพัฒนาระบบไม่ต่อเนื่องและสมบูรณ์ ดังนั้น การเรียนรู้จากตัวอย่าง โดยให้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ศึกษาตัวอย่างระบบที่น่าเสนอ แล้วร่วมกันวิเคราะห์ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และปรับวิธีการ ตัวชี้วัด เกณฑ์ บันทึก ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงของโรงเรียน

จากรูปแบบการพัฒนาดังกล่าว ในประเด็นของการวางระบบพบว่า โรงเรียนสามารถวางระบบได้เร็วขึ้น ใช้เวลาน้อยกว่าระยะแรกของการวางระบบของโรงเรียนในโครงการ จึงอาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้จากตัวอย่างที่มาจากสภาพจริงเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ได้ผล ถ้านักวิจัยใช้ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้มากกว่าเพื่อการลอกเลียน

3. รูปแบบการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ที่สถาบันวิจัยและพัฒนการเรียนรู้ใช้ มีดังนี้

(1) การขยายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ (2) การขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา (3) การขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง และ (4) การขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัย ซึ่งรูปแบบการขยายเครือข่ายที่ใช้ต่างกัน สะท้อนให้เห็นปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังหลายประการ ในขณะที่รูปแบบที่แตกต่างกันก็จะมีจุดแข็งและจุดด้อยในตัวเอง โครงการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและโอกาสที่ควรจะเป็น ดังจะอธิบายให้เห็นรายละเอียด คือ

3.1 การขยายเครือข่ายโดยหน่วยงานขอให้นักวิจัยเข้าไปดำเนินการ ในกรณีที่หน่วยงานอื่น ๆ หรือโรงเรียนที่ยังไม่เข้าร่วมโครงการ ฯ ได้รับทราบแนวทางการพัฒนาคุณภาพโดยเครื่องมือToPSTAR ประสงค์จะดำเนินการจัดการคุณภาพ ประสานขอความร่วมมือมายังสถาบันฯ ก็จัดนักวิจัยรายบุคคลและทีมงานออกไปให้ความช่วยเหลือให้การสนับสนุนทั้งบุคลากร คือนักวิจัย เอกสารการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ การดำเนินการในลักษณะนี้ เป็นไปอย่างมีคุณภาพ เพราะสถาบันฯ จะคัดสรรบุคลากรที่มีความชัดเจน และระดมแหล่งการเรียนรู้ทั้งหลายที่สถาบันฯ มีอยู่ออกไปให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ จึงทำให้สามารถดำเนินการในลักษณะต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ แต่ทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ด้วยเหตุผลทางด้านวัฒนธรรมการบริหารงานเดิมขององค์กร

รูปแบบการขยายเครือข่ายแบบนี้ ในระยะหลังสถาบัน ฯ ให้ความสำคัญกับเรื่องความต่อเนื่อง โดยการทำข้อตกลงกับหน่วยงานให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการทำข้อตกลงก่อนการพัฒนา

การขยายเครือข่ายในลักษณะ Outsourcing เช่นนี้ ทำให้เกิดการเผยแพร่แนวคิด
จนเป็นที่รับทราบขององค์กรสถานศึกษาในหลายระดับ หลายสังกัด เช่น มหาวิทยาลัย อาชีวศึกษา
ทั้งเอกชนและรัฐบาล โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครและโรงเรียนเอกชน เป็นต้น ซึ่งเป็น
เป้าหมายหรือจุดประสงค์หนึ่งของการดำเนินงาน

3.2 รูปแบบการขยายเครือข่ายผ่านเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) โดยสถาบันฯ
ประสานความร่วมมือไปยังเขตพื้นที่การศึกษาหลายรูปแบบ ทั้งในลักษณะการทำหนังสือเชิญชวน
ให้เขตพื้นที่การศึกษาสมัครเข้าร่วมโครงการฯ ประสานผ่านนักวิจัยภาคสนามที่เป็นศึกษานิเทศก์
ของเขตฯ หรือแม้แต่การเชิญให้อำนาจการเขตพื้นที่การศึกษาเข้าร่วมประชุม เพื่อสร้างการเรียนรู้
และสมัครเข้าร่วมโครงการฯ วิธีการสื่อสารที่ได้ผลเป็นรูปธรรมที่สุดคือ การเชิญผู้อำนวยการเขตฯ
ร่วมประชุม ผู้บริหารสถาบันฯ ได้สร้างความเข้าใจ เสนอให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนใน
เครือข่าย ขอให้การสนับสนุนนักวิจัยที่เป็นศึกษานิเทศก์ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ
เขตฯ ก่อให้เกิดความมั่นใจ มีการสมัครเข้าร่วมโครงการเป็นจำนวนมากมองเห็นการดำเนินการ
ตามโครงการเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของการจัดการคุณภาพ

หากการจัดการคุณภาพโดยใช้เครื่องมือ ToPSTAR เป็นนโยบายของผู้อำนวยการ
เขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ทุกอย่างก็จะเป็นไปด้วยดี ทั้งค่อนักวิจัยที่เป็นศึกษานิเทศก์ โรงเรียนใน
เครือข่ายเกิดความมั่นใจที่ได้พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาภายใต้การรับรู้ และให้การสนับสนุนจาก
ผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่น

ในความสำเร็จของการขยายเครือข่ายในรูปแบบนี้ จะก่อให้เกิดการขยายเครือข่าย
ได้กว้างและรวดเร็ว แต่รายละเอียดในส่วนที่เป็นคุณภาพของการดำเนินการก็เป็นโอกาส หรือ
ช่องว่างในการพัฒนาได้ กล่าวคือ การประชุมปฏิบัติการศึกษานิเทศก์ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน
การเรียนรู้ มีเวลาจำกัด การฝึกอบรมเป็นไปในลักษณะ TOT : Training of Trainer ที่ขาดการฝึก
ปฏิบัติอย่างละเอียด จึงทำให้ผลการฝึกอบรมยังได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลต่อคุณภาพการขยาย
เครือข่าย ซึ่งสถาบันฯ ต้องแก้ปัญหาโดยการพัฒนาศักยภาพผู้ประสานการเรียนรู้ต่อเนื่อง
เพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยเหลือหรือเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประสานการเรียนรู้ ให้ดีขึ้นได้ใน
ระดับหนึ่ง

3.3 การขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียนในโครงการที่เข้มแข็ง เมื่อโรงเรียนดำเนินการ
พัฒนาจนครบวงจรพัฒนาคุณภาพ PDCA แล้วสถาบันฯ ประเมินตรวจสอบความสำเร็จ พบว่ามี
โรงเรียนส่วนหนึ่งประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง สถาบันฯ จะสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นฐานในการ
พัฒนา โดยให้การสนับสนุนงบประมาณไปส่วนหนึ่ง โรงเรียนสามารถดำเนินการในลักษณะเป็น
พี่เลี้ยง เป็นต้นแบบให้แก่โรงเรียนในเครือข่าย แต่ก็มีนักวิจัยในท้องถิ่นคอยดูแลให้การสนับสนุน
อยู่ห่างๆ

การดำเนินการในรูปแบบนี้ ช่วยสร้างความเข้มแข็งแก่โรงเรียนที่เป็นต้นแบบ โรงเรียนจะมีความมั่นใจในแนวทางและผลการพัฒนายิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนในเครือข่ายก็จะเกิดความมั่นใจ มั่นใจในการร่วมพัฒนากับโรงเรียนต้นแบบอย่างใกล้ชิด ได้รับการนิเทศ ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความพร้อมในการประเมินภายนอกอย่างมั่นใจ

ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่สุดของการขยายเครือข่ายในลักษณะนี้ คือ การได้รับการสนับสนุน เรื่อง งบประมาณ งบประมาณที่สถาบัน ฯ จัดให้มีน้อยมาก และการค้นหาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและมีความพร้อมที่จะเป็นต้นแบบขยายเครือข่ายนั้นมีน้อย ผลในเชิงปริมาณในรูปแบบนี้จัดอยู่ในวงจำกัด ปัจจัยเงื่อนไขหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่การขยายเครือข่ายในรูปแบบนี้ คือ การได้รับการสนับสนุนจากนักวิจัยภาคสนามที่รับผิดชอบโรงเรียนต้นแบบอยู่ หากนักวิจัยมีความเข้มแข็ง ชัดเจน และมุ่งมั่นอย่างแท้จริงแล้ว จะทำการขยายเครือข่ายในรูปแบบนี้รวดเร็ว และกว้างขึ้น

3.4 การขยายเครือข่ายที่ผ่านนักวิจัย รูปแบบการดำเนินการในลักษณะนี้เกิดจากวิธีการดำเนินงานที่เป็นงานประจำของนักวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นศึกษานิเทศก์ต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาโรงเรียนอยู่แล้ว ToPSTAR จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้งานของนักวิจัยในบทบาทของศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนที่รับผิดชอบ มีความชัดเจน สะดวก และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นอย่างยิ่ง เกิดการขยายเครือข่าย เริ่มจากโรงเรียนในความรับผิดชอบของนักวิจัย ก่อนแล้วขยายออกไปสู่โรงเรียนที่อยู่รอบข้างในลักษณะ “ปากต่อปาก”

โรงเรียนกับการจัดการคุณภาพภายใน เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการตามกฎหมาย แต่โรงเรียนขาดเครื่องมือ เมื่อมีแนวทาง ToPSTAR โรงเรียนจึงพร้อมที่จะรับเอาแนวคิดไปดำเนินการ ยิ่งถ้านักวิจัยอยู่ในท้องถิ่นก็จะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็วสะดวกยิ่งขึ้น การดำเนินการในรูปแบบนี้ จะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง คือ การได้รับการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ และความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่จุดแข็งก็คือ โรงเรียนจะได้นักวิจัยในภาคสนามให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด

4. สรุปบทเรียนจากนักวิจัยที่ทำงานภาคสนามในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ในเครือข่ายโรงเรียนได้ดังนี้

4.1 บทบาทการส่งเสริมการเรียนรู้ มีดังนี้

- (1) การนิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ ร่วมคิด และร่วมแก้ปัญหา กับโรงเรียนในเครือข่าย
- (2) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนในเครือข่าย
- (3) จัดทำเอกสาร / สื่อเผยแพร่ไปยังโรงเรียนในเครือข่าย และประกอบการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกครั้ง
- (4) แนะนำ / ให้ความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาเชิงระบบ และการเขียน

Best Practices แก่โรงเรียนในเครือข่าย

- (5) จัดอบรมให้ความรู้แก่โรงเรียนในเครือข่าย
- (6) แนะนำแหล่งเรียนรู้/เอกสาร และสื่อต่างๆ แก่โรงเรียน

4.2 บทบาทในการจัดการเรียนรู้

- (1) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
- (2) นิเทศติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน
- (3) การส่งเสริมให้โรงเรียนในเครือข่ายจัดทำ และเขียน Best Practices
- (4) ให้คำแนะนำการพัฒนา / ปรับปรุง การทำงานเชิงระบบแก่โรงเรียน
- (5) ให้บริการเอกสาร และสื่อต่างๆ แก่โรงเรียนในเครือข่าย
- (6) ให้ความรู้เรื่องการประเมินทบทวน และการเขียน SAR

4.3 บทบาทการเรียนรู้ร่วมกับทีมนักวิจัยในระดับภาค

- (1) เข้าร่วมประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และนำเสนอผลงานระดับ

ภาค

- (2) เข้าร่วมประชุมวิชาการระดับภาค
- (3) จัดนิทรรศการ/นำเสนอผลงานร่วมกับโรงเรียนในเครือข่าย
- (4) เข้าร่วมฟัง และร่วมกิจกรรมการอบรมปฏิบัติการ
- (5) เข้าร่วมวางแผนการพัฒนาระดับภาค เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนา

โรงเรียนในเครือข่าย

4.4 บทบาทการเรียนรู้ร่วมกับสถาบัน

- (1) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการนำเสนอผลงาน
- (2) เป็นคณะทำงานระดับภูมิภาค/ทีมงานระดับศูนย์เครือข่าย และร่วมเป็น ผู้ ประเมิน 3 ฝ่าย
- (3) ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนด้านงบประมาณ สื่อ นวัตกรรม
- (4) ได้ร่วมจัดทำหลักสูตรการอบรมพัฒนาบุคลากรระดับเขตฯ

4.5 บทเรียนที่ประสบผลสำเร็จ

- (1) โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นมีการทำงาน จัดเก็บงานที่เป็นระบบ ปรับบทบาทจากการทำงานตามขั้นตอนมาเป็นการทำงานเชิงรุก/เชิงกลยุทธ์ มีการวางแผนการทำงาน มีจุดมุ่งหมาย และมีเป้าหมายที่ชัดเจน

- (2) การนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือจากนักวิจัยจะช่วยให้โรงเรียนมีการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยดี มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์
- (3) การทำงานเป็นทีม ช่วยให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพ
- (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยสร้างความเข้มแข็งในการทำงานแก่โรงเรียน
- (5) คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจขอบข่ายงาน และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน
- (6) มีผลงานเชิงประจักษ์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

4.6 บทเรียนที่เป็นปัญหา อุปสรรค

- (1) นักวิจัยมีภาระงานประจำมากเกินไป ทำให้ออกนิเทศโรงเรียนได้น้อยกว่าที่กำหนดไว้
- (2) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานโครงการไม่ต่อเนื่อง
- (3) ผู้บริหารบางรายขาดภาวะผู้นำและไม่ตระหนักในการบริหารงานเชิงระบบ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนขาดขวัญ กำลังใจ และการสนับสนุนในการดำเนินงาน
- (4) ความไม่ต่อเนื่องในการนิเทศ/จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้โรงเรียนขาดความต่อเนื่องในการทำงาน
- (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละครั้ง นักวิจัยบางคนไม่ดำเนินการให้เกิดข้อสรุปที่ชัดเจน มักให้ โรงเรียนไปประยุกต์ใช้เอง ทำให้โรงเรียนขาดทิศทางในการทำงาน
- (6) นักวิจัยสังกัดในหน่วยงานที่มีบุคลากรน้อย ทำให้การทำงานร่วมกับโรงเรียนไม่เต็มที่

4.7 ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ

- (1) การได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น การกำกับติดตามงาน โดย สพท. และการรับเป็นนโยบายในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
- (2) จัดให้มีงบประมาณสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
- (3) ประชุมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่โรงเรียนและนักวิจัย อย่างสม่ำเสมอ
- (4) จัดกิจกรรมยกย่อง โรงเรียนและทีมงานที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ
- (5) ควรประชุมผู้บริหารโรงเรียนระดับภาค อย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง
- (6) ควรมีวารสารในโครงการส่งให้โรงเรียนอย่างน้อยเดือนละ 1 ฉบับ

ข้อเสนอแนะ:

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยและพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพสถานศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ดังนี้

1. การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้เกิดขึ้นจากความสมัครใจเข้าร่วมโครงการของโรงเรียนที่จะพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน และเป็นโครงการที่ต่อเนื่องกว่า 3 ปี ดังนั้นจึงเป็นบทเรียนสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ จะศึกษากระบวนการพัฒนาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอื่นๆ ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาตามโครงการนี้ ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่สำคัญๆ ที่ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนมี ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

(2) ต้องใช้เวลาในการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียนไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะปานกลางหรือในระยะยาว

(3) การพัฒนาโรงเรียนนั้น เกี่ยวพันกับทุกส่วนในโรงเรียน ไม่ใช่เป็นการดำเนินการหรือมีผลกระทบเฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนเท่านั้น

(4) เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงระหว่าง ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหาร การจัดการ จิตวิทยาองค์กร และด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าด้วยกัน

(5) ทีมผู้นำ ถือเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ซึ่งต้องร่วมจัดการให้เกิดการเกี่ยวพันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(6) การพัฒนาระบบคุณภาพเกี่ยวข้องกับตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agents) ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวย (facilitator) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ซึ่งศึกษานิเทศก์คือบุคคลที่เหมาะสมกับบทบาทนี้

(7) ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาโรงเรียน การดำเนินการพัฒนาต้องเป็นไปตามจุดเน้น (strategic focus)

(8) การพัฒนาระบบเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความสามารถ ลดเงื่อนไข และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

(9) การทำงานในโรงเรียนเป็นกระบวนการเชิงระบบ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่มีระบบย่อยๆ ซับซ้อนหลายระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันและเคลื่อนไหวตลอดเวลา

(10) จุดเน้นอยู่ที่คน (focus on people) โรงเรียนประกอบไปด้วยคนที่มีทัศนคติ ความรู้สึก และความคิดเห็นต่างกัน ดังนั้นการสื่อสารการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการกระตุ้นให้คนใน องค์กรคิดและสื่อสารออกมา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติและนำไปสู่การเรียนรู้ และเกิดความคิด สร้างสรรค์ใหม่ที่จะพัฒนาองค์กร

(11) เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติ ซึ่งเริ่มจากการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์เฉพาะและร่วมกันพิจารณาว่าจากประสบการณ์ดังกล่าวสามารถเรียนรู้อะไรได้บ้าง และการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม

(12) การประกันคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารในระดับนโยบาย การพัฒนา องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งได้โดยไม่มีผลต่อส่วนอื่นๆขององค์กร ดังนั้นการ พัฒนาองค์กรของโรงเรียนจึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงครูโดยผู้บริหาร แต่ต้องร่วมกันเปลี่ยนแปลง ทุกระดับ

2. จากผลการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้พบว่า แนวคิดการพัฒนาเชิงระบบตามเครื่องมือ ToPSTAR นี้สามารถนำไปใช้กับโรงเรียนทุกขนาดและบริบท เนื่องจากเป็นการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาที่อาศัยพื้นฐานสำคัญ 3 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ และการ เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามการนำไปใช้ควรคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และที่สำคัญคือไม่มีปัญหาการโยกย้ายที่บ่อยครั้งเกินไป

(2) ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนต้องได้รับการอบรมพัฒนาให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการพัฒนา รู้วิธีการพัฒนาเชิงระบบ (Know how) และมีการจัดโครงสร้างของทีม ที่ลงตัวทั้งในด้านตัวบุคคล และหน้าที่รับผิดชอบที่สามารถประสานกับทุกฝ่ายในโรงเรียนได้

(3) การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และขยายผลไปสู่ทุกระบบ ในโรงเรียน

(4) มีการสร้างวัฒนธรรมการประเมินบทวนให้ทุกคนในโรงเรียนยอมรับร่วมกัน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน

(5) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นๆ ในด้านการพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อ เทียบระดับการพัฒนาในกลุ่ม

3. ควรมีการผลักดันในเชิงนโยบายให้หน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนต่างๆ ดำเนินการนิเทศ ติดตาม และพัฒนาโรงเรียนที่นำร่องและขยายผลเหล่านี้อย่างต่อเนื่องจากการดำเนินการตาม กิจกรรมของโครงการวิจัย เพื่อให้โรงเรียนเหล่านี้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนได้รับการ รับรองคุณภาพ และควรมีการพัฒนาบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา 2 ส่วนคือ

(1) ผู้ให้คำปรึกษาการพัฒนาระบบคุณภาพของเขตพื้นที่ ซึ่งอาจเป็นศึกษานิเทศก์ หรือบุคลากรในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัย

(2) ผู้รับผิดชอบกลุ่มงานประกันคุณภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือ ToPSTAR และสามารถนำไปขยายผลได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและพัฒนารูปแบบการเทียบระดับ (Benchmarking) ที่มีขั้นตอนชัดเจน มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียนเพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั่วไปได้
2. ควรมีการศึกษาและพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบผ่านเครือข่าย Internet เพื่อให้โรงเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่เป็น Best Practices ของโรงเรียนต่างๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น
3. ควรมีการศึกษารูปแบบการรับรอง Best practices และการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่เกิดจากการพัฒนาระบบคุณภาพ เพื่อเผยแพร่เป็นองค์ความรู้และบทเรียนในการพัฒนาระบบคุณภาพต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. ISO 9000 มอก ISO 9000 : มาตรฐานระบบคุณภาพ. สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กรุงเทพฯ : 2539.
- กฤษฎี อุทัยรัตน์. “แนวคิด : ประสบการณ์ผู้การบริหารคุณภาพทีคิวเอ็ม, “วารสารคลอไลต์ 5(6) : 103 : กรกฎาคม – สิงหาคม 2541 ก.
- ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช. “คุณภาพการศึกษาตามแนวคิดของ Dr.W. Edward Deming.” แปลจาก The Quality in Education According to the Teaching of Deming and Federation. ของ Myron Tribes Fremont, CA. วารสารสาระคุณภาพ. ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 ธันวาคม 2547 – มกราคม 2548.
- ดำรง ทวีแสงสกุลไทย. การควบคุมคุณภาพสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์เอ็มแอลดี จำกัด, 2540.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพาณิชย์. Benchmarking : ทางจัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด. 2545.
- พิรศักดิ์ วรสุนทรโรสด. วัดรอยเท้าช้าง : Benchmarking. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน). 2544.
- โรแบร์, พอลล์ เจมส์. หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. 2543.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ : คู่มือการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2544.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. เรียนรู้...คุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. 2548
- สมจิตร แก้วนาค. การพัฒนาและศึกษาความเป็นไปได้ของระบบการประกันคุณภาพการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกองทัพอากาศ. ปรินซ์นิพนธ์ดุสิตบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. คู่มือการอบรมการดำเนินงานสำหรับการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2540.
- _____. แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2540.
- _____. ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ : การอุดมศึกษา. เอกสารรายงานการวิจัย, 2541.
- Ann, Jeannette “The impact of Total Quality Management on Student Achievement and school improvement”. Diss ertation Abstract Internation. 57(03) : 964; September, 1966.
- Crosby, Philip. Quality is free; The Art of marking Quality certain. Mc Graw-Hill. New York: 1997.
- Freeman, Richard. Quality Assurance in Training and Education : How to Apply BS 5750 Standerds, London. Philadephia : Kogan Page, 1997.
- Hoffman, L. and Julius, E. Total Quality Management : Implication for tighter Education. Prescott Publishing Company. Missouri ; 1995.

- Husen, Tarsten. Quality in Higher Education : Conceptual Framework and operational criteria : Education Delimmas : Debate and Diversity, 1997.
- Ishikawa, Kaoru. Japan Quality Control . Tokyo : JUSE, 1972.
- Oakland, S. Total Quality Management : The Route to improving performance university of Bradford Butter worth : Heinemann, 1993.
- Stephen, Murgatroyd and Morgan, Colin. Total Quality Management and the school. Open University Press Buckingham, Philadelphia, 1994.
- Whittington, E. and William E. Davies, TQM at the University of Pennsylvania : Total Quality Management ; Implication for Higher Education. Prescott Publishing Company. Missowri, 1995.

ภาคผนวก ก.
จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่าย

จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายภาคใต้

ขยายเครือข่ายผ่านทาง สพท.	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียน	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในโครงการฯ	จำนวน
สพท.		โรงเรียน		สังกัด สพท.	
สตูล	10	เข็ญรใหญ่ จ. นครฯ	13	สงขลา เขต2	10
ปัตตานี เขต 1	10	สตรีภูเก็ต จ.ภูเก็ต	10	นครศรีฯ เขต 3	10
กระบี่	10				
ตรัง เขต1	10				
ชุมพร เขต1	10				
สุราษฎร์ เขต1	11				
ชุมพร เขต2	11				
สุราษฎร์ เขต3	31				
สงขลา เขต3	10				
นราธิวาส เขต1	10				
สงขลา เขต1	10				
นครศรีธรรมราช เขต2	10				
ตรัง เขต2	41				
ปัตตานี เขต 2	10				
ยะลา เขต1	6				
รวม	200	รวม	23	รวม	20

จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขยายเครือข่ายผ่านทาง สพท.	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียน	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในโครงการฯ	จำนวน
สพท.		โรงเรียน		สังกัด สพท.	
นครราชสีมา เขต1	10	ผางพิทยาคม	9	อุบล เขต1	19
ศรีสะเกษ เขต2	10	อนุบาลสุริยาอุทัยพิมาย	46	ขอนแก่น เขต2	12
ขอนแก่น เขต4	10	พิบูลมังสาหาร	14	มหาสารคาม เขต1	12
ชัยภูมิ เขต1	10	วัดบ้านกะหาด	10	นครราชสีมา เขต1	10
อุบล เขต3	9	ห้วยเม็กวิทยาคม	10		
หนองบัวลำภู เขต1	10	บ้านคำสำราญ	10		
อุดร เขต3	12	สระกำแพงวิทยาคม	10		
อุบล เขต2	10	บ้านดงจ้อยหนองสระ	10		
กาฬสินธุ์ เขต1	10	สิงห์วิทยาคม	12		
อุดร เขต2	10	คำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์	15		
อุดร เขต1	10	มะค่าวิทยา	15		
หนองคาย เขต2	10	มะค่าพิทยาคม	11		
ร้อยเอ็ด เขต1	10	นางรองพิทยาคม	11		
กาฬสินธุ์ เขต2	10	ศิขรภูมิพิสัย	11		
มหาสารคาม เขต1	10	ราชประชานุเคราะห์	8		
ขอนแก่น เขต1	13	สัณปอัยพิทยาคม	10		
สุรินทร์ เขต3	6	ธงธานี	10		
ยโสธร เขต2	10				
รวม	180	รวม	222	รวม	53

จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายภาคเหนือ

ขยายเครือข่ายผ่านทาง สพท.	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียน	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในโครงการฯ	จำนวน
สปท.		โรงเรียน		สังกัด สปท.	
พิษณุโลก เขต2	10	บ้านท่าก้อพลับพลา	11	แม่ฮ่องสอน เขต1	8
ลำพูน เขต2	10	บ้านห้วยไคร้	10	น่าน เขต1	10
เชียงใหม่ เขต4	10			พิษณุโลก เขต2	23
พิษณุโลก เขต1	14			เชียงใหม่ เขต1	10
เชียงราย เขต 2	10			เชียงราย เขต1	15
แพร่ เขต 1	10			ลำปาง เขต1	10
เพชรบูรณ์ เขต1	10				
น่าน เขต1	12				
น่าน เขต2	6				
ลำพูน เขต1	10				
เชียงใหม่ เขต2	10				
เพชรบูรณ์ เขต3	10				
เชียงใหม่ เขต3	10				
ตาก เขต 1	8				
รวม	140	รวม	21	รวม	76

จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการขยายเครือข่ายภาคกลาง

ขยายเครือข่ายผ่านทาง สพท. สพท.	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านโรงเรียน	จำนวน	ขยายเครือข่ายผ่านนักวิจัยในโครงการฯ	จำนวน
		โรงเรียน		สังกัด สพท.	
ลพบุรี เขต1	10	อ่าวน้อยวิทยาาคม จ.ประจวบฯ	10	สระบุรี เขต2	10
นครสวรรค์ เขต3	10				
ราชบุรี เขต1	10				
อุทัยธานี	10				
ลพบุรี เขต2	10				
ราชบุรี เขต2	15				
สระบุรี เขต1	10				
ระยอง เขต1	10				
สมุทรสงคราม	10				
จันทบุรี เขต1	33				
นนทบุรี เขต1	10				
สระบุรี เขต2	10				
สิงห์บุรี	10				
กำแพงเพชร เขต2	10				
กรุงเทพฯ เขต1	8				
สมุทรปราการ เขต2	10				
ประจวบฯ เขต1	10				
รวม	196	รวม	10	รวม	10
รวมทุกภาค	716	รวมทุกภาค	276	รวมทุกภาค	159

ภาคผนวก ข.

รายชื่อหน่วยงาน / เขตพื้นที่ที่ขยายเดิรื้อขายในรูปแบบ (Outsourcing)

เขตพื้นที่การศึกษา

1. อุบลราชธานี เขต 1	จำนวน	20	โรงเรียน
2. อำนาจเจริญ	จำนวน	8	โรงเรียน
3. มหาสารคาม เขต 1	จำนวน	12	โรงเรียน
4. กาฬสินธุ์ เขต 2	จำนวน	20	โรงเรียน
5. อุตรดิตถ์ เขต 1	จำนวน	24	โรงเรียน
6. ยโสธร เขต 1	จำนวน	6	โรงเรียน
7. ขอนแก่น เขต 3	จำนวน	20	โรงเรียน
8. จันทบุรี เขต 1	จำนวน	110	โรงเรียน
9. สมุทรสาคร	จำนวน	9	โรงเรียน
10. สงขลา เขต 1	จำนวน	33	โรงเรียน
11. จันทบุรี เขต 2	จำนวน	35	โรงเรียน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน	297	โรงเรียน

หน่วยงานอื่น

1. โรงเรียนสังกัด กทม.	จำนวน	80	โรงเรียน
2. โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองมหาสารคาม	จำนวน	7	โรงเรียน
3. โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอ่างทอง	จำนวน	10	โรงเรียน
4. กลุ่มโรงเรียนเอกชน ขอนแก่น	จำนวน	10	โรงเรียน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน	107	โรงเรียน

ภาคผนวก ด.
รายชื่อโรงเรียนโครงการ
รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
1	สตรีวิทยา 2	กรุงเทพมหานคร
2	สันติราษฎร์วิทยาลัย	กรุงเทพมหานคร
3	สายปัญญา(ในพระบรมราชูปถัมภ์)	กรุงเทพมหานคร
4	สตรีวัดอัปสรสวรรค์	กรุงเทพมหานคร
5	ประถมสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	กรุงเทพมหานคร
6	วัดโสมนัส	กรุงเทพมหานคร
7	มีนประสาธวิทยา	กรุงเทพมหานคร
8	กลาโหมอุทิศ	นนทบุรี
9	วัดตำหนักใต้	นนทบุรี
10	วัดไทรใหญ่	นนทบุรี
11	อ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์	สมุทรสาคร
12	สตรีวิทยา	กรุงเทพมหานคร
13	กรุงเทพคริสเตียน	กรุงเทพมหานคร
14	ศรีอยุธยา	กรุงเทพมหานคร
15	มัธยมศรีจุฬา	นครนายก
16	วัดเลขาธรรมกิตติ์(กวีเมธอุทิศ)	นครนายก
17	วัดสามัคคีศรีธาราม	สมุทรสาคร
18	สมฤดีสมุทรสาคร	สมุทรสาคร
19	ศรีทธาสมุทร	สมุทรสงคราม
20	ท้ายหาด	สมุทรสงคราม
21	วัดช้างเผือก	สมุทรสงคราม
22	อัมพวันวิทยาลัย	สมุทรสงคราม
23	หลวงพ่อบานคลองด่านอนุสรณ์	สมุทรปราการ
24	วัดสุขกร	สมุทรปราการ
25	จิวราชนุกุมิรังสฤษฎี	นครปฐม

รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
26	วัดธรรมศาลา	นครปฐม
27	วัดเทียนถวาย	ปทุมธานี
28	สายปัญญารังสิต	ปทุมธานี
29	วัดสว่างอารมณ์	พระนครศรีอยุธยา
30	เสนา"เสนาประสิทธิ์"	พระนครศรีอยุธยา
31	วังน้อย(พนมยงค์วิทยา)	พระนครศรีอยุธยา
32	บ้านพุคา	ราชบุรี
33	ประสาทรัฐประชากิจ	ราชบุรี
34	อ่าวน้อยวิทยานิคม	ประจวบคีรีขันธ์
35	บ้านหนองหอย	ประจวบคีรีขันธ์
36	บ้านแหลมวิทยา	เพชรบุรี
37	วัดถ้ำรงค์(ผ่านผดุง)	เพชรบุรี
38	วัดทองประดิษฐ์	สุพรรณบุรี
39	บรรหารแจ่มใสวิทยา 6	สุพรรณบุรี
40	สรวงสุทธาวิทยา	สุพรรณบุรี
41	กาญจนานุกรเคราะห์	กาญจนบุรี
42	วัดเบญพาต	กาญจนบุรี
43	ร่มเกล้า กาญจนบุรี	กาญจนบุรี
44	เบญจมาศราษฎร์ศุภศีล 4	ฉะเชิงเทรา
45	วัดหัวสวน	ฉะเชิงเทรา
46	กบินทร์บุรี	ปราจีนบุรี
47	บ้านแหลมไผ่	ปราจีนบุรี
48	ทรัพย์สมบูรณ์วิทยาคม	สระแก้ว
49	ชุมชนบ้านโนนสาวเอ้	สระแก้ว
50	ระยองวิทยาคม	ระยอง
51	วัดสุขไพรวัน	ระยอง
52	ชลบุรี"สุขบท"	ชลบุรี
53	วัดแก้วศีลาราม	ชลบุรี
54	ศรีราชา	ชลบุรี

รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
55	วัดพลับพลา	จันทบุรี
56	แหลมสิงห์วิทยาคม	จันทบุรี
57	อนุบาลหนองบัว	ตราด
58	เขาสมิงวิทยาคม	ตราด
59	อนุบาลหนองบัว(เทพวิทยาคม)	นครสวรรค์
60	อนุบาลเมืองนครสวรรค์	นครสวรรค์
61	เทพศาลาประชาสรรค์	นครสวรรค์
62	สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	นครสวรรค์
63	อุทัยวิทยาคม	อุทัยธานี
64	อนุบาลลานสัก	อุทัยธานี
65	ศรีสโมสรวิทยา	ชัยนาท
66	อนุบาลหันคา	ชัยนาท
67	ชุมชนวัดม่วง	สิงห์บุรี
68	ศรีวินิตวิทยาคม	สิงห์บุรี
69	วัดถนน	อ่างทอง
70	ป่าโมกซ์วิทยาคม	อ่างทอง
71	ชุมชนนิคมทับทิมวงสงเคราะห์ 1	สระบุรี
72	ท่ามะปรางค์วิทยา	สระบุรี
73	วัดหนองคันที (พลาณกุล)	สระบุรี
74	เมืองใหม่ (ชลอราษฎร์รังสฤษดิ์)	ลพบุรี
75	ปิยะบุตร	ลพบุรี
76	หนองม่วงวิทยาคม	ลพบุรี
77	พิษณุโลกพิทยาคม	พิษณุโลก
78	อนุบาลท่าปลา(ชุมชนร่วมจิต)	อุดรดิตถ์
79	วัชรวิทยา	กำแพงเพชร
80	บ้านบึงสามัคคีกำแพงเขต	กำแพงเพชร
81	สันทรายวิทยาคม	เชียงใหม่
82	บ้านสันป่าสัก	เชียงใหม่

รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
83	ธีรกานต์บ้านโอง	ลำพูน
84	บ้านท่าก้อพลับพลา	เชียงราย
85	ประชาราชวิทยา	ลำปาง
86	คำเที่ยงอนุสรณ์	เชียงใหม่
87	เชียงดาววิทยาคม	เชียงใหม่
88	จอมทอง	เชียงใหม่
89	สวนกุหลาบวิทยาลัยเพชรบูรณ์	เพชรบูรณ์
90	หล่มสักวิทยาคม	เพชรบูรณ์
91	บ้านกองทุล	เพชรบูรณ์
92	เมธีวุฒิกร	ลำพูน
93	ผดุงปัญญา	ตาก
94	ชุมชนบ้านแม่ตาวกลางมิตรภาพที่ 26	ตาก
95	สุโขทัยวิทยาคม	สุโขทัย
96	บ้านไทยชนะศึก	สุโขทัย
97	เนินมะปรางศึกษา	พิษณุโลก
98	บ้านเนินสุวรรณ	พิษณุโลก
99	วัดโบสถ์ศึกษา	พิษณุโลก
100	พิจิตรพิทยาคม	พิจิตร
101	บ้านน้อยปรีกฤติศ	พิจิตร
102	ห้วยสักวิทยาคม	เชียงราย
103	อนุบาลป่าซาง	เชียงราย
104	อนุบาลแม่ยา	เชียงราย
105	ชุมชนบ้านร้องเข็ม	แพร่
106	วิไลเกียรติอุปถัมภ์	แพร่
107	สา	น่าน
108	บ้านตาลชุมมิตรภาพที่ 168	น่าน
109	เมืองปานวิทยา	ลำปาง

รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
110	สบคำวิทยา(แปงภักดีอุปถัมภ์)	ลำปาง
111	อนุบาลพะเยา	พะเยา
112	ฝายกวางวิทยาคม	พะเยา
113	ไทยรัฐวิทยา 33 (บ้านทุ่งพร้าว)	แม่ฮ่องสอน
114	อนุบาลแม่ฮ่องสอน	แม่ฮ่องสอน
115	พรหมคีรีพิทยาคม	นครศรีธรรมราช
116	ไทยรัฐวิทยาคม 74	นครศรีธรรมราช
117	ควนกาหลงวิทยาคม(นิคมพัฒนา)	สตูล
118	ไทยรัฐวิทยา 40	สตูล
119	พัทลุง	พัทลุง
120	บ้านต้นประดู่	พัทลุง
121	วัดบ่อทรายเจริญธรรม	สงขลา
122	ปากจำวิทยา	สงขลา
123	คณะราษฎร์บำรุง 2	ยะลา
124	ตานะปะเต๊ะ	ยะลา
125	บ้านจะเฒ	ปัตตานี
126	ปทุมคงคาอนุสรณ์	ปัตตานี
127	ศาสน์สามัคคี	ปัตตานี
128	นราธิวาส	นราธิวาส
129	วัดโคกมะม่วง	นราธิวาส
130	อ่าวลึกประชาสรรค์	กระบี่
131	คลองพน	กระบี่
132	คุระบุรีพิทยาคม	พังงา
133	บ้านบางม่วง	พังงา
134	สุราษฎร์ธานี 2	สุราษฎร์ธานี
135	วัดพุมเรียง	สุราษฎร์ธานี
136	บ้านนาสาร	สุราษฎร์ธานี
137	วัดควนเมา	ตรัง

รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
138	หาดสำราญวิทยาคม	ตรัง
139	สตรีภูเก็ต	ภูเก็ต
140	เกาะสิเหร่	ภูเก็ต
141	บ้านทุ่งหวาง	ระนอง
142	ราชครูควิทยา	ระนอง
143	บ้านหนองหว้า	นครศรีธรรมราช
144	บ้านทวดทอง	นครศรีธรรมราช
145	เชียรใหญ่	นครศรีธรรมราช
146	สอาดเผดิมวิทยา	ชุมพร
147	บ้านในเหมือง	ชุมพร
148	ศรีนคร	สงขลา
149	บ้านนาทวี	สงขลา
150	กลับเพชรศึกษา	สงขลา
151	ปาดังติณสุตานนท์	สงขลา
152	ประภัสสรรังสิต	พัทลุง
153	ท่าขอนยาง	มหาสารคาม
154	บ้านหนองโก	มหาสารคาม
155	วารินชำราบ	อุบลราชธานี
156	พิบูลมังสาหาร(วิภาควิทยาการ)	อุบลราชธานี
157	สตรีศึกษา	ร้อยเอ็ด
158	จิวหวานศึกษาการ	ร้อยเอ็ด
159	ขอนแก่นพัฒนศึกษา	ขอนแก่น
160	บ้านหนองกุงใหญ่	ขอนแก่น
161	สีคิ้ว(สวัสดีผดุงวิทยา)	นครราชสีมา
162	อนุบาลสุริยาอุทัยพิมาย	นครราชสีมา
163	สีดาวิทยา	นครราชสีมา
164	เลยอนุกุลวิทยา	เลย
165	ชุมชนวังสะพุง	เลย

รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
166	หนองบัวบานวิทยายน	หนองบัวลำภู
167	กุศลินจีพิทยาคม	หนองบัวลำภู
168	อุดรพิทยานุกูล	อุดรธานี
169	อนุบาลกุมภวาปี	อุดรธานี
170	ทุ่งฝนวิทยาการ	อุดรธานี
171	คงหวายคงขวาง	อุดรธานี
172	สุรินทร์ภักดี	สุรินทร์
173	บ้านชุมพลบุรี	สุรินทร์
174	เนรมิตวิทยา	สุรินทร์
175	บ้านกะหาด	บุรีรัมย์
176	ประโคนชัยพิทยาคม	บุรีรัมย์
177	สิงห์พิทยาคม	บุรีรัมย์
178	เมืองแกพิทยาคม	บุรีรัมย์
179	เสียมทองพิทยา	อุบลราชธานี
180	โนนสูงพิทยา	อุบลราชธานี
181	บ้านคำสำราญ	อุบลราชธานี
182	คิมใหญ่วิทยา	อำนาจเจริญ
183	พัฒนาสามัคคี	อำนาจเจริญ
184	บ้านป่าจี่หนองฮี	ขอนแก่น
185	บ้านลอมคอม	ขอนแก่น
186	จระเข้วิทยายน	ขอนแก่น
187	บ้านลาดใหญ่	ชัยภูมิ
188	บัวบานวิทยา	ชัยภูมิ
189	ภูดิน(มิตรผลอุดมภ์)	ชัยภูมิ
190	บ้านห่อประดู่	นครราชสีมา
191	บ้านชัยก้านเหลือง	นครราชสีมา
192	สระจระเข้	นครราชสีมา
193	มะค่าวิทยา	นครราชสีมา

รายชื่อโรงเรียนเครือข่าย 213 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
194	คำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์	ยโสธร
195	บ้านด่าน	ยโสธร
196	ไกรภักดีวิทยาคม	ศรีสะเกษ
197	สระกำแพงวิทยาคม	ศรีสะเกษ
198	บ้านสงค์	ศรีสะเกษ
199	หนองหัวป่าประชาสรรค์	ศรีสะเกษ
200	สกลนครพัฒนศึกษา	สกลนคร
201	พังโคนวิทยาคม	สกลนคร
202	บ้านวานรนิวาส	สกลนคร
203	คำชะอีวิทยาคม	มุกดาหาร
204	บ้านหว้านน้อย	มุกดาหาร
205	อนุกุลนารี	กาฬสินธุ์
206	ห้วยเม็ก	กาฬสินธุ์
207	บ้านกลาง	กาฬสินธุ์
208	บ้านตาจ้อยหนองสระ	ร้อยเอ็ด
209	ฝางพิทยาคม	หนองคาย
210	วังหลวงพิทยาสรรค์	หนองคาย
211	ธาตุพนม	นครพนม
212	บ้านท่าอุเทน	นครพนม
213	บ้านนาสวรรค์	หนองคาย

ภาคผนวก ง.

บุคลากรในโครงการพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียนระยะที่ 3 (ตุลาคม 2547 – ธันวาคม 2548)

1. นักวิจัยหลัก 8 คน

1) นายแพทย์ยงยุทธ	วงศ์กริมย์สานต์	สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
2) นางสาวจงกล	ทรัพย์สมบูรณ์	สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
3) นายประวิต	เฮอร์วรรณ	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4) นายไกรเดช	ไกรสกุล	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
5) นายชัยรัตน์	สุขพันธ์	สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
6) ดร. จันทนา	นนทิก	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
7) นายสมควร	วรสันต์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากองเทพ ฯ เขต 1
8) ดร. นุชวรา	เหลืองอังกูร	มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. นักวิจัยภาคสนาม 25 คน

1) นายเอื้อ	จานทอง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก
2) นายเจษฎา	แจ่มประเสริฐ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากองเทพมหานคร เขต 1
3) นายคำรัส	อินจันทร์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
4) นางวัลภา	สังผาด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดราด เขต 1
5) นายมานพ	ยมวิมล	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2
6) นางนุชรี	ทองไทย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
7) นางวราพร	ขุนแท้	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
8) นายกมล	ปิยภักดิ์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทราสาร เขต 1
9) นายพิชัย	ญาณศิริ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารอบราชธานี เขต 3
10) นายประเสริฐ	ศรีจันทร์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4
11) นางศิริรัตน์	บุญตานนท์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1
12) นายวิชัย	กันหาชน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2
13) นางสาวศุภลักษณ์	คูหาทอง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุดธานี เขต 1
14) นายศรายุทธ	วังคะฮาด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1
15) นางสุมาลย์	วิลาทานัง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1
16) นายโสภณ	จุโลทก	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1
17) นางศศิพัฒน์	ไกรว่อง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1
18) นายอิทธิพงษ์	ตั้งสกุลเรืองไล	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2

19) นางพรณี	ช่างเงิน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1
20) นายวีระ	อุสาหะ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
21) นายเทพกร	พิทยาภินันท์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
22) นางสาวชนิษฐ์	สุวรรณคีรี	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1
23) นางสาวกาญจน์กมล	สุวิทยรัตน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
24) นายสมควร	ลุ่มคู่ลย์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา เขต 1
25) นายณรงค์	หิตโกเมท	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

3. นักวิจัยเครือข่าย 13 คน

1) นายรัตชัย	บุญยะบูรณ์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
2) นางสาวสมพร	มันทนานุชาติ	สำนักงานนวัตกรรมจัดการศึกษา
3) นายสัมฤทธิ์	ชาวชาติ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอำนาจเจริญ เขต 1
4) นายโกวิทย์	ไถยสิทธิ์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1
5) นายวีระ	โพธิ์ทอง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1
6) นายอำพล	ใจขาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากนงคย เขต 1
7) นางสาววดี	สายรัตน์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก เขต 1
8) นายชาญ	เพิ่มไทย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1
9) นางสาววาสนา	ศิลากร	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1
10) นายประเสริฐ	ประดิษฐ์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1
11) นายธนิศ	สาเมือง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1
12) นางอินทิรา	หิรัญสาย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2
13) นางปภาวรินทร์	เรืองประจวบกุล	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2

**คณะทำงานจัดทำรายงานการวิจัย
โครงการพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน**

1. นายแพทย์ยงยุทธ	วงศ์ภิรมย์สานต์	สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
2. นายประวิต	เฮอร์วรรณ	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. นางสาวจงกล	ทรัพย์สมบูรณ์	สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
4. นายสมควร	วรสันต์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพ ฯ เขต 1
5. นายไกรเดช	ไกรสกุล	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
6. นางสาวรุ่งนภา	แสนอำนวยผล	โรงเรียนบ้านลอมคอม จ.ขอนแก่น
7. นายธรรมวัจน์	วิไลพิศ	โรงเรียนบ้านพรมสวรรค์ จ.ร้อยเอ็ด
8. นางสาวเทียนทอง	พันธัง	สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้