

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดแยกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้กระบวนการบริหารฐานโรงเรียน ตอนที่ 2 สารสังเขปของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลลิสเรล (LISREL model) ที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้กระบวนการบริหารฐานโรงเรียน ดังรายละเอียดแต่ละตอนที่นำเสนอต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้กระบวนการบริหารฐานโรงเรียน

การเสนอสาระในตอนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอแยกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย สังกกับพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียน โมเดลการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้กระบวนการบริหารฐานโรงเรียน การเปรียบเทียบโมเดลการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน และโมเดลการปฏิรูปโรงเรียนแบบต่าง ๆ

1. สังกกับพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียน

ความหมายของการปฏิรูปโรงเรียน

การปฏิรูปโรงเรียน (school reform) เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา (education reform) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่มีการพัฒนาตามลำดับขั้นตอนของงานภายในโรงเรียนที่ให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยนำเข้าทางการศึกษา (input of the schooling process) คือ ผู้เรียน บุคลากรทางการศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการศึกษา (process of schooling) คือ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การผสมผสานวัฒนธรรม และในด้านผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการศึกษา (output of schooling) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนจากชุมชนและสังคม (Bruno, 2000) การปฏิรูปโรงเรียนเป็นการปฏิรูปในระดับจุลภาคของการปฏิรูปการศึกษา เป็นการจัดการของโรงเรียนเพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียน ที่เน้นนโยบายการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคนในโรงเรียน และเน้นความยืดหยุ่นในการดำเนินงานของโรงเรียน ตามกรอบงานหลักสูตร กรอบงานบุคลากร กรอบงานทรัพยากร และกรอบงานมาตรฐานการตรวจสอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการปฏิรูปการศึกษาในระดับโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ ตามขอบข่ายและเนื้อหาสาระในการปฏิรูปการศึกษา 4 ด้าน คือ 1) การปฏิรูปสถานศึกษา ให้มีคุณลักษณะและบรรยากาศเอื้อต่อการ

เรียนการสอน 2) การปฏิรูปครูโดยการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ 3) การปฏิรูปหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา 4) การปฏิรูประบบบริหารทางการศึกษา โดยมุ่งกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคนได้เข้าร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุด (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544)

จากแนวคิดของการปฏิรูปโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า การปฏิรูปโรงเรียน (school reform) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการระบบการจัดการภายในโรงเรียน ที่มุ่งเน้น ในด้านปัจจัยนำเข้าทางการศึกษา ปัจจัยด้านกระบวนการ ที่จะส่งผลไปยังผลผลิตจากการจัดการศึกษาคือ คุณภาพการศึกษาของนักเรียน

จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปโรงเรียน

McChenesney (1998) ได้ระบุว่า การปฏิรูปโรงเรียน มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ความช่วยเหลือผู้เรียนได้บรรลุตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด สร้างความตระหนักความเข้าใจให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาตนเอง การจัดการทรัพยากร และเทคโนโลยีต่างๆ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากการศึกษาโมเดลการปฏิรูปโรงเรียน (school reform models) ใน Catalog of School Reform Models ภายใต้การดำเนินงานของ Northwest Regional Education Laboratory (2001) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปโรงเรียนไว้ว่า เป็นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสถานที่จัดกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างอิสระ เพื่อจะนำไปสู่ระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่สูงขึ้นและสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยกระบวนการจัดการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่สำคัญของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเพื่อพร้อมรับที่จะพัฒนาตนเองในการจัดกระบวนการเรียนรู้และประกันคุณภาพการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีความตระหนัก และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการทำงานร่วมกันทุกฝ่าย

โดยสรุป จะเห็นว่า จุดมุ่งหมายในการปฏิรูปโรงเรียน จะมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้วยการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน ให้มีความพร้อมทางด้านกระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การพัฒนาเทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในโรงเรียนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย

ความหมายของการบริหารฐานโรงเรียน

School-Based Management: SBM ในภาษาไทยยังไม่มีศัพท์เฉพาะที่แน่นอน แต่มีผู้นิยามไว้หลายคำ เช่น “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” “การบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน” และ “การบริหารที่ระดับโรงเรียน” (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” แทนความหมายของคำว่า School-Based Management: SBM ตามข้อเสนอแนะของศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ในการสัมมนา

เรื่อง การบริหารจัดการที่สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ณ โรงแรมปรีณิพัลเลส กรุงเทพมหานคร (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543)

การบริหารฐานโรงเรียน (school-based management : SBM) ตามความหมายของ David (1989); Sackney and Dibski (1992 cite in Joseph Merphy and Lynn G. Beck, 1995) หมายถึง การบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น มุ่งให้เกิดความร่วมมือในการตัดสินใจภายในโรงเรียน และเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจของผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น

Cheng (1996) ให้ความหมายว่าการบริหารฐานโรงเรียน เป็นกิจกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนที่มีการกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษาลงสู่สมาชิกภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ให้มีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารกิจกรรมทางการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) ได้กล่าวถึงการบริหารฐานโรงเรียนไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และด้านวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน นอกจากนี้ Reynold (1997) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการบริหารฐานโรงเรียน ไว้ว่าเป็นการบริหารโรงเรียนที่กระจายอำนาจไปสู่โรงเรียน ตั้งแต่เรื่อง การจัดการบุคลากร งบประมาณ แผนงานโครงการ การตรวจสอบและรายงาน โดยในการตัดสินใจจะต้องยึดหลักการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อันประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง รวมทั้งนักเรียนและชุมชนด้วย

จากความหมายของ การบริหารฐานโรงเรียน (school-based management) ดังกล่าวแล้วนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารฐานโรงเรียน หมายถึง การบริหารจัดการที่กระจายอำนาจการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยในการบริหาร มุ่งให้เกิดความร่วมมือในการตัดสินใจภายในโรงเรียน โดยสมาชิกภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง โดยมีหลักการที่สำคัญในการบริหาร 4 ประการคือ 1) หลักดุลยภาพ (principle of equitability) คือมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพราะฉะนั้นการยืดหยุ่น (flexibility) จึงเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็น โรงเรียนมีสิทธิในการที่จะดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ 2) หลักการกระจายอำนาจ (principle of decentralization) ที่จะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 3) หลักการระบบบริหารจัดการตนเอง (principle of self-management system) เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายหลักและโครงสร้างขององค์กร และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร ทรัพยากร รวมทั้งการแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง และ 4) หลักการริเริ่ม (principle of human initiative) เนื่องจากความหลากหลายและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นหลักการที่

สำคัญในการเพิ่มพูนคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Cheng, 2000 อ้างในถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544)

จากความหมายและหลักการของการบริหารฐานโรงเรียน เห็นได้ว่าการบริหารฐานโรงเรียน (school-based management) จะเป็นการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา จากการบริหารแบบดั้งเดิมซึ่งโรงเรียนจะดำเนินการบริหารจัดการโดยการควบคุมจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก (external control management) ซึ่งเป็นหน่วยงานจากส่วนกลาง แนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนจึงไม่ตรงกับสภาพปัญหา และมักไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน สมาชิกของโรงเรียนจะไม่มีอำนาจ หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และการบริหารงานโรงเรียนอย่างแท้จริง ซึ่ง Cheng (1996) เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของแนวคิด หลักการของการบริหารฐานโรงเรียน (school-based management) และการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (external control management) ใน 6 ประเด็น ดังแสดงสาระสำคัญในตารางที่ 1 ส่วนรายละเอียดแต่ละประเด็นได้นำเสนอต่อไปนี้

ในประเด็นที่ 1 ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษา การบริหารฐานโรงเรียนมีเป้าหมายการศึกษาที่หลากหลาย เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนจำนวนมาก สิ่งแวดล้อมทางการศึกษามีความซับซ้อน และอาจเปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อยู่เสมอ จึงมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่หลากหลายและเน้นเรื่องคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ส่วนในการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก จะมีจุดประสงค์ของการศึกษาที่ค่อนข้างจำกัด ไม่ซับซ้อน ลักษณะเหมือนกันในทุกแห่ง สภาพแวดล้อมทางการศึกษามักไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้องทำการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจาก มีการเน้นมาตรฐานเดียวและมักคำนึงด้านปริมาณเป็นหลัก

ในประเด็นที่ 2 ทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน การบริหารฐานโรงเรียนให้ความสำคัญของหลักความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในกระบวนการบริหารที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจ มุ่งให้บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญกับปัญหา และพยายามแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด เน้นหลักการบริหารจัดการตนเองและหลักการในด้านการริเริ่มโดยผู้บริหาร และบุคลากร ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างทั่วถึง ส่วนในการบริการจัดการควบคุมจากภายนอก ให้ความสำคัญด้านโครงสร้างมาตรฐาน ทำให้การบริหารจัดการ ต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนได้ ให้ความสำคัญกับหลักการรวมอำนาจ ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นเพียงการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่วางไว้เท่านั้น การบริหารจัดการควบคุมภายนอกให้ความสำคัญกับหลักการในระบบที่เป็นหน่วยการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ให้ความสำคัญการควบคุมจากองค์กรภายนอก ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรอรับคำสั่งให้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียว จึงทำให้การตรวจสอบระบบการดำเนินงานเป็นไปได้ยากเพราะว่าผู้ปฏิบัติไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การควบคุมโครงสร้างการดำเนินงานจึงมีการนิเทศติดตามจากภายนอก

ประเด็นที่ 3 พันธกิจของโรงเรียนการบริหารฐานโรงเรียน สมาชิกจะมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ และเน้นความร่วมมือในการพัฒนาตามพันธกิจ ดำเนินการตามความเชื่อ วัฒนธรรม ความมุ่งหวังขององค์กรที่

ร่วมกันกำหนดขึ้น ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ ส่วนในการบริการแบบถูกควบคุมจากภายนอก พันธกิจของโรงเรียนจะถูกกำหนดมาจากหน่วยงานภายนอก บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ เป็นเพียงแค่ผู้ปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดมาจากภายนอก ทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นมีความอ่อนแอและไม่เป็นเอกภาพ

ประเด็นที่ 4 ธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน เนื้อหาของกิจกรรมในการบริหารฐานโรงเรียนจะเป็นไปตามสภาพของโรงเรียนและตามความต้องการของโรงเรียน สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในการบริการแบบถูกควบคุมจากภายนอก เนื้อหาและรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาจะถูกกำหนดมาจากส่วนกลางทำให้เกิดความไม่เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของโรงเรียน

ประเด็นที่ 5 กลยุทธ์การบริหาร การบริหารฐานโรงเรียนนั้นให้ความสำคัญกับทฤษฎี Y ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์มีความหลากหลายจึงให้ความสำคัญของการร่วมมือกันในการพัฒนา ทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนในการบริหารจัดการ เทคนิคในการบริหารจัดการจะใช้เทคนิคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ บริหารงบประมาณด้วยตนเอง ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันการ และตรงกับความต้องการของโรงเรียน ส่วนในการบริการแบบถูกควบคุมจากภายนอก ให้ความสำคัญกับทฤษฎี X จะมองมนุษย์ในเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและการควบคุม ผู้บริหารเป็นผู้ที่ตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว โดยบุคลากรในโรงเรียนจะเป็นเพียงลูกจ้างที่ปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนมอบหมายเท่านั้น ใช้เทคนิคในการบริหารแบบง่าย ๆ หรือใช้ประสบการณ์ รอค่ำสั่งและการควบคุมจากส่วนกลาง และพยายามหลีกเลี่ยงการเพิ่มทรัพยากรเพื่อมิให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ

และในประเด็นสุดท้าย ประเด็นที่ 6 ความแตกต่างในบทบาท บทบาทที่มีความแตกต่างกันของการบริหารฐานโรงเรียน และการบริการแบบถูกควบคุมจากภายนอก สามารถพิจารณาได้ในหลายระดับ คือ บทบาทของโรงเรียน บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทของครู และบทบาทของผู้ปกครอง ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

บทบาทของโรงเรียนในการบริหารฐานโรงเรียน จะมีรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์กร จึงมีบทบาทในการริเริ่มและพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลขององค์กร แต่ถ้าเป็นการบริการแบบถูกควบคุมจากภายนอกนั้น โรงเรียนจะมีบทบาทเป็นผู้รับและปฏิบัติตามคำสั่งและปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด

บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง จากการบริหารฐานโรงเรียนจะมีบทบาทในลักษณะเป็นที่ปรึกษาให้โรงเรียนซึ่งแตกต่างจากการบริการแบบถูกควบคุมจากภายนอก ที่หน่วยงานจากส่วนกลางจะมีบทบาทเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานอย่างเคร่งครัด

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารฐานโรงเรียน ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้กระตุ้นและชักนำให้บุคลากรมีการพัฒนา และเป็นผู้ที่พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของโรงเรียนโดยความร่วมมือของบุคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกคนในโรงเรียน ส่วนการบริการแบบถูกควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารโรงเรียนจะมีหน้าที่ดูแลเผื่อระวังและจัดการให้โรงเรียนดำเนินการไปตามเป้าหมายจากส่วนกลางที่วางไว้

บทบาทของครู ในการบริหารฐานโรงเรียนครูจะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน เป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ และร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างกระตือรือร้นในการบริหารฐานโรงเรียน และจะมีบทบาทเป็นลูกจ้าง คือผู้ที่ทำตามคำสั่ง และไม่ค่อยได้มีโอกาสในการตัดสินใจ ในการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก

บทบาทของผู้ปกครอง การบริหารฐานโรงเรียนผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพมากขึ้น คือเด็กในปกครองจะได้รับการศึกษาตามความต้องการ บทบาทของผู้ปกครองคือ ผู้ร่วมทุนและผู้สนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนด้านทรัพยากรและช่วยเหลือโรงเรียน แต่ถ้าเป็นการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก ผู้ปกครองจะเป็นผู้รับบริการในเชิงปริมาณและตามมาตรฐานที่ใช้กำกับโรงเรียน เช่น ระยะเวลาในชั่วโมงเรียน จำนวนปี เนื้อหาหลักสูตร ผู้ปกครองจะไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคาดหวังและไม่สามารถตรวจสอบการทำงานของโรงเรียนได้

ในการบริหารฐานโรงเรียน ความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียนจะเป็นแบบการร่วมมือและเป็นแบบเปิด มีการทำงานเป็นทีม ส่วนในการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก จะเน้นการบังคับบัญชา การใช้คำสั่ง บรรยายภาคในการทำงานจึงเป็นแบบควบคุม ทำให้เกิดการขัดแย้งได้ง่าย

คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารฐานโรงเรียน จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง มีวิสัยทัศน์ ใจกว้าง เรียนรู้และแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง แต่ถ้าเป็นการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารจะเน้นการปฏิบัติหน้าที่ตามที่มอบหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีประสบการณ์ และมักจะเน้นการปฏิบัติงานตามกฎ ตามระเบียบ โดยเคร่งครัด

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ในการบริหารฐานโรงเรียนจะให้ความสนใจทั้งระบบและให้ความสนใจในหลายระดับ ตั้งแต่ ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต การประเมินผลเป็นการประเมินผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน การบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอกจะให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการประเมินจะเป็นการตรวจสอบระบบการบริหาร

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบการบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management) กับการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management)

| แนวคิด/หลักการ | การบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management) | การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management) |
|--------------------------------------|---|---|
| 1. ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ความหลากหลายรูปแบบของเป้าหมายทางการศึกษา ◆ มีความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ◆ มีความจำเป็นที่จะปฏิรูปการศึกษา ◆ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ◆ มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ | <ul style="list-style-type: none"> ◆ รูปแบบของจุดมุ่งหมายทางการศึกษารวมเป็น จุดมุ่งหมายเดียว ◆ ไม่ซับซ้อนและสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาที่เกือบจะอยู่ตัว ◆ ไม่จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา ◆ ให้ความสำคัญกับมาตรฐาน ◆ มุ่งเน้นในเชิงปริมาณ |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| แนวคิด / หลักการ | การบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management) | การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management) |
|---|--|--|
| 2. ทฤษฎีที่ใช้ ในการบริหารจัดการ โรงเรียน | หลักการด้านความเสมอภาค <ul style="list-style-type: none"> ♦ ทางเลือกที่หลากหลายสู่เป้าหมายเดียวกัน ♦ เน้นความยืดหยุ่น | หลักการด้านโครงสร้างมาตรฐาน <ul style="list-style-type: none"> ♦ มีวิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย ♦ เน้นความคิดในแนวกว้าง |
| | หลักการกระจายอำนาจ <ul style="list-style-type: none"> ♦ ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น ทันทีทันใด ♦ มุ่งประสิทธิภาพและการแก้ปัญหา | หลักการรวมอำนาจ <ul style="list-style-type: none"> ♦ มีความระมัดระวังในการควบคุมและหลีกเลี่ยงปัญหา ♦ มุ่งมั่นควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน |
| | หลักการในระบบการบริหารจัดการตนเอง <ul style="list-style-type: none"> ♦ การบริหารจัดการด้วยตนเอง ♦ มีความตื่นตัวในการใช้ประโยชน์ ♦ นำเชื่อถือ และตรวจสอบได้ (รับผิดชอบ) | หลักการในระบบที่เป็นหน่วยการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> ♦ การควบคุมจากภายนอก ♦ ไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบทันทีทันใด ♦ ไม่สามารถชี้แจงได้ (ไม่รับผิดชอบ) |
| | หลักการในด้านการริเริ่มโดยผู้บริหารและบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> ♦ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ♦ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างทั่วถึง | หลักการในด้านการควบคุมทางโครงสร้าง <ul style="list-style-type: none"> ♦ สนับสนุนผู้ควบคุมจากภายนอก ♦ การขยายตัวของระบบราชการ |
| 3. พันธกิจของ โรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> ♦ พันธกิจชัดเจน สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ ♦ เน้นความร่วมมือในการพัฒนาตามพันธกิจ ♦ วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งเป็นเอกภาพ | <ul style="list-style-type: none"> ♦ พันธกิจไม่ค่อยชัดเจนถูกมอบหมายมาจากภายนอก สมาชิกไม่มีส่วนร่วมกำหนดและอาจจะไม่ยอมรับ ♦ เน้นการปฏิบัติตามพันธกิจที่มอบหมายจากภายนอก ♦ วัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอและไม่เป็นเอกภาพ |
| 4. ธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> ♦ บริหารและจัดการศึกษาตามสภาพและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> ♦ เนื้อหาและรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษา ถูกกำหนดจากหน่วยงานภายนอก |
| 5. กลยุทธ์การบริหาร | | |
| ความคิด รวบยอดเกี่ยวกับ ธรรมชาติของ มนุษย์ | <ul style="list-style-type: none"> ♦ ทฤษฎี Y ♦ มองมนุษย์ในหลายแง่มุม ♦ ให้ความสำคัญของการร่วมมือกันพัฒนา | <ul style="list-style-type: none"> ♦ ทฤษฎี X ♦ มองมนุษย์ในเชิงเศรษฐศาสตร์ ♦ ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและควบคุม |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| แนวคิด / หลักการ | การบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management) | การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management) |
|---|---|---|
| ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับองค์การในโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> โรงเรียนเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครูและผู้บริหารมาอยู่ร่วมกัน พัฒนาโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> โรงเรียนเป็นเครื่องมือ ครูเป็นลูกจ้าง จะปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนมอบหมายเท่านั้น |
| รูปแบบการตัดสินใจ | <ul style="list-style-type: none"> กระจายอำนาจ ตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง และ นักเรียน | <ul style="list-style-type: none"> รวมอำนาจ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจฝ่ายเดียว |
| รูปแบบภาวะผู้นำ | <ul style="list-style-type: none"> ใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับนอกจากภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้วยังใช้ภาวะผู้นำด้านสัญลักษณ์ ด้านวัฒนธรรมและด้านการศึกษา | ใช้แบบภาวะผู้นำระดับพื้นฐาน เน้นภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษย |
| การใช้อำนาจ | <ul style="list-style-type: none"> ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจโดยความเชี่ยวชาญ | <ul style="list-style-type: none"> มักใช้อำนาจตามกฎหมาย การให้รางวัล การบังคับ |
| เทคนิคการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากร | <ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคนิคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ บริหารงบประมาณด้วยตนเอง ตรงตามความต้องการของโรงเรียน แก้ปัญหาได้ทันการณ์ พยายามเพิ่มแหล่งทรัพยากรการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคนิคการบริหารแบบง่าย ๆ หรือใช้ประสบการณ์ ถูกควบคุมโดยเครื่องจักรจากส่วนกลาง ขึ้นอยู่กับการจัดสรรที่มาจากภายนอก รอการสั่งการหรืออนุญาต พยายามหลีกเลี่ยงการเพิ่มแหล่งทรัพยากรเพื่อมิให้เกิดปัญหา |
| 6. ความแตกต่างในบทบาท | | |
| บทบาทของโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> รูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้นเองเพื่อพัฒนาทั้งโรงเรียน ครู และนักเรียน มุ่งแก้ปัญหา ผู้สนับสนุนหรือที่ปรึกษา | <ul style="list-style-type: none"> รูปแบบการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดจากส่วนกลาง หลีกเลี่ยงความผิดพลาด |
| บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง | <ul style="list-style-type: none"> ผู้นำและผู้พัฒนาเป้าหมาย | <ul style="list-style-type: none"> ผู้ตรวจสอบหรือผู้ควบคุมโดยเครื่องจักร |
| บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> ผู้กระตุ้นประสานงานให้คนปฏิบัติ ผู้พัฒนาทรัพยากร | <ul style="list-style-type: none"> ผู้ดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ |

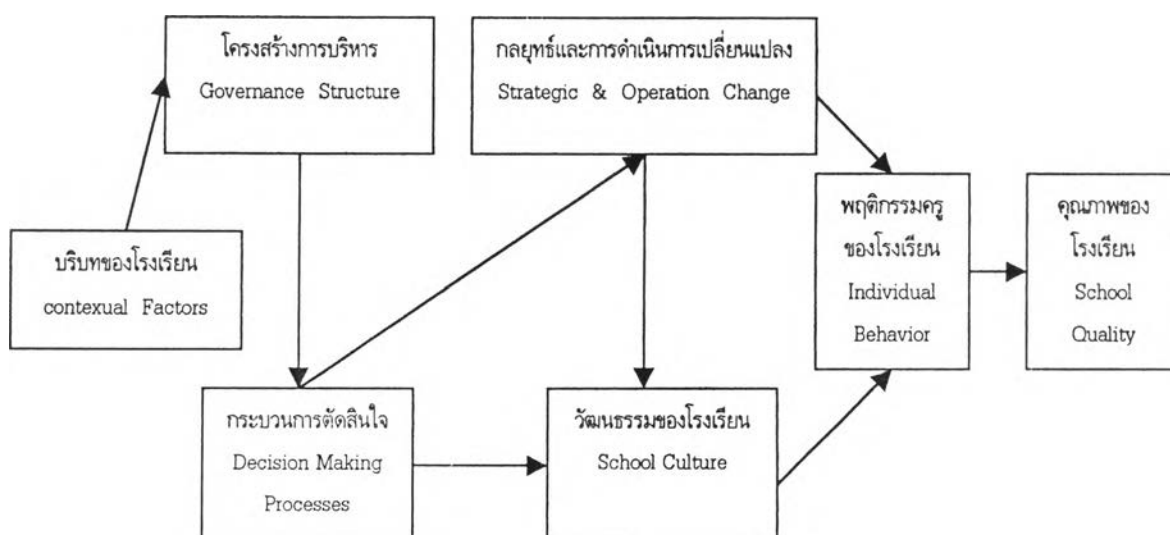
ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| แนวคิด /หลักการ | การบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management) | การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management) |
|--------------------------------|--|---|
| บทบาทของครู | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ผู้ร่วมงาน ◆ ผู้ตัดสินใจ ◆ ผู้ริเริ่ม/ผู้ปฏิบัติ | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ผู้นิเทศและกำกับติดตาม ◆ ผู้ควบคุมทรัพยากร ◆ ลูกจ้าง ◆ ผู้ตาม ◆ ผู้รับคำสั่ง ◆ ผู้ปฏิบัติ |
| บทบาทของ ผู้ปกครอง | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ผู้รับบริการเชิงคุณภาพ ◆ ผู้ร่วมงานที่มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ ◆ ผู้สนับสนุนโรงเรียน ◆ การร่วมงาน | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ผู้รับบริการเชิงปริมาณ ◆ บุคคลภายนอกไม่มีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือ |
| มนุษยสัมพันธ์ | <ul style="list-style-type: none"> ◆ เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดกว้าง และร่วมมือ ◆ มีฉันทามติ ◆ มีบรรยากาศองค์การแบบความร่วมมือ | <ul style="list-style-type: none"> ◆ การบังคับบัญชา ◆ หัวหน้า-ลูกน้อง บรรยายภาคแบบปิดและปกป้องตนเอง ◆ ชัดแย้งกัน ◆ บรรยายภาคทำงานเป็นแบบควบคุม |
| คุณภาพของ ผู้บริหารโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> ◆ มีความรู้และเทคนิคการบริหารทันสมัย ◆ เรียนรู้ ค้นหา พัฒนา แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ◆ ใจกว้างรับความคิดเห็นของทุกคน | <ul style="list-style-type: none"> ◆ บริหารโดยอาศัยประสบการณ์ ◆ ทำงานตามขั้นตอนและคำสั่ง ◆ หลีกเลี่ยงปัญหา ◆ คู่เนเคยและรับฟังเฉพาะผู้ใกล้ชิด |
| ดัชนีประสิทธิผล | <ul style="list-style-type: none"> ◆ สนใจทั้งระบบ ทั้งตัวบ่อน กระบวนการผลิต ซึ่งรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการด้วย ◆ การประเมินผลเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงโรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ให้ความสนใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือ ผลผลิต ไม่สนใจเรื่องกระบวนการหรือตัวบ่อน ◆ การประเมินผลเป็นวิธีการในการตรวจสอบการบริหาร |

ที่มา: Cheng, Y.C. (1996). **School Effectiveness and School-base Management: A Mechanism for Development**. London. The Falmer Press.

2. โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน (Model of School-Based Management Reform Process)

Robertson and Briggs (1998) ได้กล่าวถึงการปฏิรูปโรงเรียนว่า ในการปฏิรูปโรงเรียนถ้าโรงเรียนใช้กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน (model of school-based management reform process) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ และได้พัฒนาโมเดลและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน ตามโมเดลนี้ถ้าโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเป็น การบริหารฐานโรงเรียน จะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร (governance structure) ของโรงเรียนแต่ละ แห่งเพราะว่าแต่ละโรงเรียนจะมีบริบทที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของบริบท (contextual factors) และ องค์ประกอบต่างๆ โรงเรียนจะสร้างและวางแผนโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม (governance structure) กับ สภาพของโรงเรียน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร จะเกิดผลให้เกิดกระบวนการตัดสินใจ (decision making processes) ในการบริหารจัดการภายในของโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่าลักษณะเฉพาะของโครงสร้างการบริหาร จัดการ จะมีผลไปถึงธรรมชาติและรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน ที่จะนำไปสู่กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (the strategic and operational change) ของโรงเรียนจะช่วยให้เห็นภาพของการพัฒนาที่ ชัดเจนขึ้น และทั้งการปฏิบัติตามแผนการในการปฏิบัติงาน และลักษณะเฉพาะของกระบวนการตัดสินใจนี้เองจะทำให้เกิดวัฒนธรรมโรงเรียน (school culture) ที่จะเป็นแบบแผนในการสร้างพฤติกรรมการเรียนการสอนของ บุคลากรภายในโรงเรียน (individual behavior) ที่จะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียน (school quality) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวการบริหารฐานโรงเรียน สามารถแสดงให้เห็นชัดเจนใน รูปโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน (model of school-based management reform process) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน
(Model of School-Based Management Reform Process)

โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน ของ Robertson and Briggs (1998) ที่แสดงในแผนภาพที่ 2.1 สามารถระบุตัวบ่งชี้ ที่บ่งบอกถึงลักษณะของโรงเรียน และลักษณะของการเปลี่ยนแปลง แบ่งตามประเด็นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามโมเดล ได้ดังนี้

1. บริบทของโรงเรียน (Contextual Factors) คือ สภาพแวดล้อม และลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน เช่น ลักษณะโรงเรียน ขนาดโรงเรียน ที่ตั้ง สังกัด จำนวนบุคลากร คุณวุฒิของบุคลากรในโรงเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน เป็นต้น

2. โครงสร้างการบริหารโรงเรียน (Governance Structure) คือการจัดหน่วยงาน การกำหนด หน้าที่ และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์ การสื่อสารการควบคุม

3. กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Processes) มีคุณลักษณะที่สำคัญคือ โรงเรียนมีกลไกในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ใช้กระบวนการกลุ่มในการสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ และการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของฉันทามติของกลุ่ม

4. กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Strategic and Operational Changes) มีคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นคือ โรงเรียนมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ มีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการสอนแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนากระบวนการประเมินผลการเรียน การรายงานผลการเรียนของนักเรียน การคัดเลือกนักเรียน การเปลี่ยนแปลงการจัดระบบห้องเรียน การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาทางกายภาพของโรงเรียนและการพัฒนาในระดับบุคคลช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบและปรับปรุงโรงเรียน ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นและจากองค์กรภายนอก

5. วัฒนธรรมของโรงเรียน (School Culture) ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นคือ โรงเรียนให้ความสำคัญของการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรูปแบบในการให้การสนับสนุนการตรวจสอบได้ของครู การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และเป็นการทำงานแบบร่วมมือ มีลักษณะการเป็นครูมืออาชีพที่รักการวิจัยซึ่งวัฒนธรรมหลักและลดการแข่งขันของวัฒนธรรมย่อย บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมกันสร้างเป้าหมายของโรงเรียน และโรงเรียนมีการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามในวัฒนธรรมของโรงเรียน

6. พฤติกรรมการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน (Individual Behavior) มีคุณลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้เป็นคือ ครูในโรงเรียนมีลักษณะการทำงานพร้อมกับการแก้ปัญหา บุคลากรมีความรับผิดชอบ และ/หรือ นำแนวคิดใหม่ ๆ มาปฏิบัติ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ทุ่มเทและมุ่งมั่นดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาของบุคลากร

7. คุณภาพของโรงเรียน (School Quality) มีคุณลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้เป็นคือ มีอัตราการเพิ่มในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ลดอัตราการลาออก และการขาดเรียนของผู้เรียนการปรับปรุงพัฒนาการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ สร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ให้โอกาสในการเป็นผู้นำของบุคลากรสามารถ ตอบสนองความต้องการของชุมชนและนักเรียนมากยิ่งขึ้น ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความต้องการ

3. การเปรียบเทียบโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน และโมเดลการปฏิรูปโรงเรียนแบบอื่น ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนทั้ง 7 ประเด็นที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นหลักในการศึกษาเปรียบเทียบโมเดลปฏิรูปโรงเรียน (school reform models) ภายใต้การดำเนินงานของ Northwest Regional Education Laboratory (2001) 13 โมเดล ได้แก่ 1).School Development Program (ค.ศ.1968) 2).Model Onward to Excellence II (ค.ศ.1981) 3).Colition of Essential Schools (ค.ศ. 1984) 4).Center for Effective Schools (ค.ศ.1989) 5).League of Professional Schools (ค.ศ.199C) 6).QuESt (ค.ศ.1990) 7).Community for Learning (ค.ศ. 1991) 8)..Edison Schools (ค.ศ.1992) 9). ATLAS Communities (ค.ศ.1992) 10).Co-nect (ค.ศ.1992) 11).Urban Learning Centers (ค.ศ.1994) 12).Talent Development School (ค.ศ.1995) 13).Turning Points (ค.ศ.1998) และจากการศึกษาของ Ross และคณะ (1997) เพิ่มอีก 6 โมเดล ได้แก่ 1)..Accelerated School Design 2).The Audrey Cohen College Design 3).The Expeditionary Learning Outward Bound Design 4).Modern Red Schoolhouse Design 5).Paideia Design 6).Root and Wings Design รวมโมเดลที่นำมาเปรียบเทียบกันทั้งสิ้น 20 โมเดล ผลสรุปผู้วิจัยแสดงไว้ในตารางที่ 2 พบว่าโมเดลในการปฏิรูปโรงเรียนแบบต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนที่แตกต่างกันออกไป การดำเนินการปฏิรูป โรงเรียนจึงต้องมีรูปแบบและการดำเนินการที่เหมาะสมกับโรงเรียนนั้นๆ ดังที่สำนักงาน Education Research Service (1998 อ้างใน Heatling, 2000) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการเลือกโมเดลการปฏิรูปโรงเรียนไปใช้โรงเรียนจะต้องรู้ว่า จะออกแบบการดำเนินการอย่างไร โมเดลจึงมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้งต้องเตรียมพัฒนาบุคลากรด้านใดบ้าง เพื่อที่จะตอบคำถามให้ได้ว่า การพัฒนาที่ดำเนินการนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจริงหรือไม่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Marshall Smith and Jennifer O'Day (1990 อ้างใน Cuban, 1998) กล่าวว่าโรงเรียนที่จะดำเนินการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการออกแบบระบบการปฏิรูปโรงเรียนให้สอดคล้องกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารงานแหล่งทรัพยากร หลักสูตรการเรียนการสอน ตลอดจนธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรภายในโรงเรียนนั้น

จากเหตุผลดังกล่าว จะเห็นว่าในการดำเนินการปฏิรูปโรงเรียนที่มีความเหมาะสมที่สุดคือการปฏิรูปโรงเรียนควรยึดโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน เพราะเป็นโมเดลการปฏิรูปโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน สร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของให้กับผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย และให้ความสำคัญของความแตกต่างกันของโรงเรียนแต่ละแห่ง ซึ่งมีองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย บริบทของโรงเรียน (contextual factors) โครงสร้างการบริหารโรงเรียน (governance structure) กระบวนการตัดสินใจ (decision making processes) กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (strategic and operational changes) วัฒนธรรมของโรงเรียน (school culture) พฤติกรรมของระดับบุคคลในการปฏิรูปโรงเรียน (individual behavior) คุณภาพของโรงเรียน (school quality)

ตอนที่ 2 สารสังเขปของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันแห่งชาติเพื่อ ปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

จากเอกสารรายละเอียดโครงการการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงรายละเอียดของโครงการไว้ว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นกระบวนการสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ควรเริ่มจากโรงเรียนทุกแห่งดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยบุคลากรของโรงเรียนทั้งผู้บริหารและครูควรมีความตระหนัก และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด ตลอดจนเปิดโอกาสให้ พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนที่กำลังดำเนินการหรือมีความต้องการที่จะปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้ผสมผสานกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงได้ดำเนินสรรหาและสนับสนุนโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายในขึ้นมาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของโครงการคือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้สถาบันครุศึกษาได้มีบทบาทวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ และเพื่อให้โรงเรียนสามารถขยายเครือข่ายการปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้กับโรงเรียนอื่นๆ

เป้าหมายที่สำคัญของโครงการ

คือโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมที่จะพัฒนาตนเองจัดกระบวนการเรียนรู้และเนื้อหาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ความถนัด ความสนใจ และความแตกต่างของผู้เรียน รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์คือเป็นคนดี มีความสามารถ มีความสุข โดยเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม และมุ่งพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยผู้บริหารและบุคลากรมีความตระหนัก และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน

และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นหมู่คณะ และร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ลักษณะการดำเนินงานของโครงการ

เป็นการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนโดยบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ หน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันสนับสนุนอื่นๆ ในพื้นที่ตามสภาพความพร้อมและบริบทของโรงเรียน

แนวทางการดำเนินงานของโครงการ แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นภารกิจของหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงาน และส่วนที่สองภารกิจของโรงเรียน

ภารกิจของหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานมี 3 หน่วยงานหลัก คือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ให้การสนับสนุนในด้านเอกสารวิชาการ งบประมาณบางส่วน สื่อการพัฒนาตนเอง ร่วมพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงเรียน ร่วมจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนแต่ละภูมิภาค ติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน ยกย่อง/ประกาศเกียรติคุณ และส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ หน่วยงานที่สองคือหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน ร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งทางด้านวิชาการ และทรัพยากร เอกสารวิชาการและสื่อที่เกี่ยวข้อง ติดตามผลการดำเนินงาน และหน่วยงานสุดท้ายคือหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการในพื้นที่ ร่วมสนับสนุนเอกสารและสื่อที่เกี่ยวข้อง ร่วมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนตามหลักสูตรการฝึกอบรม สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมฝึกอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียน และสรุปผลการดำเนินงาน ติดตามนิเทศและรวบรวมข้อมูล ประเมินผลการดำเนินงานในพื้นที่

ภารกิจของโรงเรียน สามารถแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนาตนเองของบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ระยะที่ 3 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างเครือข่ายโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตนเองของบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ ความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการเรียนรู้ และภารกิจที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการต่อไปให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน เจ้าหน้าที่ กรรมการโรงเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
- ผู้เรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการโรงเรียน รวมทั้งผู้ปกครอง ร่วมกันสำรวจตนเองเพื่อศึกษาสถานภาพปัจจุบันของโรงเรียน (Pre-test) โดยเครื่องมือที่พัฒนาเครื่องมือขึ้นเอง หรือใช้ของหน่วยงานอื่นๆ ก็ได้
- แกนนำของโรงเรียน 1 – 2 คน เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความตระหนักและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาตนเองของโรงเรียนต่อไป

- ผู้บริหาร ครู นักเรียน กรรมการโรงเรียน ร่วมกับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดำเนินการพัฒนาตนเองในเรื่องความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจสถานภาพปัจจุบัน (pre-Test) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดขอบเขตและหัวข้อเรื่องสำหรับพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของตนเองตามลำดับความสำคัญ

- การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของตนเอง อาจมีการศึกษาองค์ความรู้ และจัดประชุมอบรมด้วยตนเอง ภายในโรงเรียน เพื่อสร้างความตระหนักและความความเข้าใจ เพื่อให้เกิดแนวคิดและแนวทางที่จะปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน โดยมีสถาบันครุศึกษาในพื้นที่เป็นพี่เลี้ยงเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันกับโรงเรียน การพัฒนาตนเองอาจใช้วิธีที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน เช่น

1. การศึกษาองค์ความรู้จากเอกสาร หรือ สื่อต่าง ๆ
2. ครู/ผู้บริหารโรงเรียนจับคู่กันหรือรวมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ (ประมาณ 3-5 คน) ตามความสมัครใจ ถ้าเป็นครูจะจับคู่ตามระดับชั้น ตามวิชาที่สอน หรือตามภารกิจหลักที่รับผิดชอบก็ได้ แล้วช่วยกันคิดวางแผน ทำตามแผน ตรวจสอบและประเมินซึ่งกันและกัน
3. ให้มีครู/ผู้บริหารโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของครู/ผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมาจากโรงเรียนเดียวกัน หรือโรงเรียนอื่นภายใน/ภายนอกกลุ่มก็ได้
4. จัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก ซึ่งอาจเป็นนักวิชาการจากสถาบันครุศึกษา และหรือจากโรงเรียนของรัฐและเอกชน หรือองค์กรวิชาชีพภาครัฐและเอกชน แต่ควรเป็นผู้ที่รู้จักของท้องถิ่นที่ตั้งของโรงเรียน
5. ครูและผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมเรียนรู้ในการประชุมสัมมนาวิชาการ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โดยครู/ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้าร่วมคนเดียวหรือเป็นกลุ่มก็ได้ แต่เมื่อกลับมาแล้วให้ทำงานร่วมกับเพื่อนครู / ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
6. การพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพ ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบพบหน้าก็ได้ อาจใช้สื่อต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ ทีวี ทัศน์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ แต่ต้องรู้จักวางแผน สะงหา สื่อที่มีคุณภาพ และบริหารจัดการเวลาได้ดี

- บุคลากรแต่ละคนดำเนินการพัฒนาตนเอง โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจสถานภาพปัจจุบัน (pre-test) และความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจากการศึกษา/ฝึกอบรมตนเองข้างต้นมาวางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุง (PDCA) เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ และมีการบันทึกร่องรอยการดำเนินงานของตนเองไว้ด้วย

- ศึกษาความก้าวหน้า (post-test) โดยเปรียบเทียบกับผลการสำรวจสถานภาพปัจจุบัน(pre-test)
- วิเคราะห์ข้อมูล (pre-test) และ (post-test) รวมทั้งข้อมูลที่ได้บันทึกไว้ แล้วสรุปทบทวนเกี่ยวกับกระบวนการและผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และจัดทำรายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานต้นสังกัด

ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจ มีการดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการประกันคุณภาพตนเองดีแล้ว จะได้รับการคัดเลือกเพื่อส่งเสริมให้เข้าร่วมดำเนินการในระยะที่ 2 ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้รับคัดเลือกจะสนับสนุนให้พัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นก่อนที่จะส่งเสริมให้ดำเนินการในระยะที่ 2 ต่อไป

โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกดำเนินการ จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้และระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดย

- พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ หรือตระหนักในเรื่องนี้เพิ่มเติมตามความเหมาะสมและความจำเป็น โดยอาจใช้วิทยากรของโรงเรียนเอง หรืออาจจัดหาวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้
- ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่แสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ทั้งโรงเรียน จัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาดำเนินการ กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและจัดทำแผนการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยครูต้องวิเคราะห์หลักสูตร คิดกิจกรรม หารือจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ต่อเนื่องจากระยะที่ 1) รวมทั้งร่วมกันวางแผน กำหนดกรอบการประเมินผู้เรียนตามสภาพที่เป็นจริงด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- ครูและบุคลากรทุกคนดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โดยมีการวางแผน และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการประเมินผู้เรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อย่างต่อเนื่อง โดยอาจประเมินทุกคาบ ทุกสัปดาห์ ทุกบทเรียน หรือช่วงเวลาอื่น ๆ ตามความเหมาะสม และมีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งนำผลการประเมินมาพิจารณา และปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา
- ในระหว่างดำเนินการตามแผน บุคลากรทุกคนจะต้องตรวจสอบประเมินเป็นระยะๆ ทั้งประเมินผลผู้เรียนและประเมินการทำงานของตนเอง เมื่อสิ้นภาคเรียนก็นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อประเมินสรุปรวมในระดับชั้น/ หมวดวิชา และภาพรวมในระดับโรงเรียน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป
- ในระหว่างการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเอง และเมื่อสิ้นภาคเรียน ต้องวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงของโรงเรียน หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาและการวางแผนของโรงเรียนต่อไป
 - จัดทำรายงานการประเมินตนเองในภาพรวมเมื่อสิ้นภาคเรียน
 - ศึกษาความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ในช่วงที่ผ่านมา (post-test 2) เพื่อเปรียบเทียบกับสถานภาพในช่วงก่อนเริ่มดำเนินการระยะที่ 2 (Post-test 1)
 - สรุปผลและจัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการ เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานต้นสังกัด

ทั้งนี้ ในระหว่างการทำงานของโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานสนับสนุนในระดับพื้นที่ จะดำเนินการร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เพื่อติดตาม ให้การสนับสนุน และจัดประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และสรุปบทเรียนทั้งระดับภูมิภาคและประเทศ

ระยะที่ 3 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างเครือข่ายโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนดำเนินการพัฒนาเครือข่ายเพื่อขยายผล โดย

- สร้างเครือข่ายโรงเรียน 5 แห่ง
- อบรม / นิเทศ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามวงจรพัฒนาตนเอง (ระยะที่ 1 และระยะที่ 2)
- สรุปผลการจัดทำรายงานการดำเนินงานสร้างเครือข่าย

การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ

1. ระดับโรงเรียน ทำการประเมินตนเองทั้งในระดับบุคคล และภาพรวมของโรงเรียนรวมทั้งประเมินผู้ให้คำปรึกษา หรือนักวิจัยและผู้เรียน
2. ระดับพื้นที่ นักวิจัยหรือผู้ให้คำปรึกษา ทำหน้าที่ติดตาม นิเทศให้คำปรึกษาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนในพื้นที่ที่รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูล การดำเนินงานของโรงเรียนและประเมินผลการดำเนินโครงการเป็นระยะๆ รวมทั้งร่วมจัดประชุมสรุปผลการดำเนินงานจัดทำรายงาน การติดตาม การประเมินผลโครงการในพื้นที่รับผิดชอบ
3. ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จะติดตามประเมินผลโครงการในภาพรวม โดยดำเนินการสรุปสังเคราะห์จากข้อมูลการติดตามและประเมินผลในระดับพื้นที่ และร่วมกับต้นสังกัดเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการรายงานผล

จากกระบวนการดำเนินการทั้ง 3 ระยะ โรงเรียนที่ร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำนวน 250 โรงเรียน จะต้องจัดทำรายงานแผนการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานแต่ละช่วง เพื่อนำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นรายละเอียดของการดำเนินการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนของโรงเรียนในโครงการ

จากเอกสารรายงานดังกล่าวของโรงเรียนที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยใช้เฉพาะรายงานแผนการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานแต่ละช่วง ในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 นำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระสำคัญที่ปรากฏในรายงานการของโรงเรียนตามกรอบแนวคิดของโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนที่กล่าวมาแล้ว

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลลิสม์ (LISREL model) ที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน

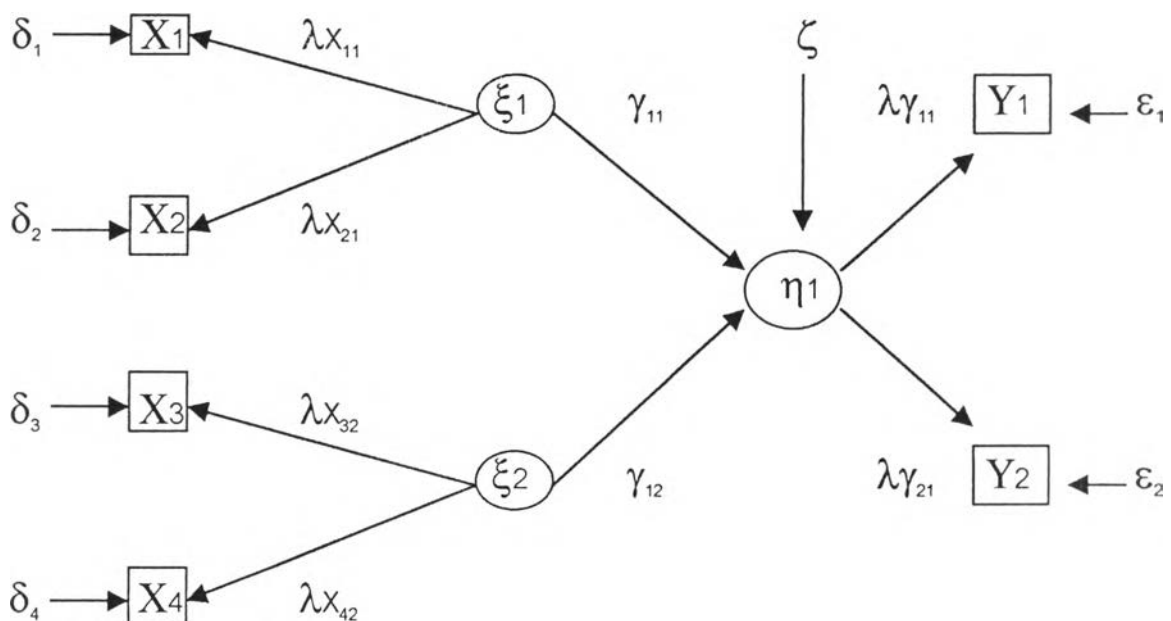
การศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม (classical causal model) เป็นการศึกษาโมเดล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด และไม่มี ความคลาดเคลื่อนในการวัด เนื่องจากการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุ ดังกล่าวมี

ข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด ข้อตกลงเบื้องต้นนี้ยังไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลลิสเรลแล้ว จะผ่อนคลายเป็นข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวได้ เพราะโมเดลลิสเรลสามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ของเทอมความคลาดเคลื่อนได้ ทำให้การศึกษาโมเดลตรงกับสภาพความเป็นจริงมากกว่า (Joreskog and Sorbom, 1989; Bollen, 1945; อังใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship model หรือ LISREL model)

โมเดลลิสเรล คือโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่เป็นไปได้ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) และตัวแปรแฝง (latent variable) ซึ่งโมเดลลิสเรลเป็นโมเดลการวิจัยที่มีประโยชน์มาก และใช้ได้กับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์เกือบทุกประเภทเนื่องจากปัญหาสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ

โมเดลลิสเรลประกอบด้วย 2 โมเดล คือโมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural model) โมเดลการวัดอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง (latent variable) ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน ผู้วิจัยนำแนวคิดของโมเดลลิสเรลตามที่ ตามที่ Joreskog and Sorbom (1989) Bollen (1945) (อังกในนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) มาปรับและเสนอให้เป็นโมเดลที่ดูง่ายขึ้น ดังแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural model)

โมเดลในแผนภาพมีตัวแปรแฝงที่เป็นตัวที่เป็นตัวแปรภายนอก 2 ตัว และตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรภายใน 1 ตัว ตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว แต่ละตัววัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว

| | | | |
|---------------------|--|---------------|--|
| ξ | แทนเวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายนอก | η | แทนเวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายใน |
| X | แทนเวกเตอร์ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ | Y | แทนเวกเตอร์ตัวแปรภายในสังเกตได้ |
| δ | แทนเวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน X | ε | แทนเวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน Y |
| ζ | แทนเวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน | λX | แทนเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ X บน ξ |
| λY | แทนเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ ξ กับ η | γ | แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร Y บน η |
| ΛX | แทนเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ X บน ξ | ΛY | แทนเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ Y บน η |
| Γ | แทนเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ ξ บน η | Φ | แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่าง ξ |
| Ψ | แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ξ | | |
| $\Theta\delta$ | แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน δ | | |
| $\Theta\varepsilon$ | แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ε | | |

ตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) มีความสัมพันธ์กันซึ่งแสดงในรูปของสมการโครงสร้าง ดังนี้

$$\eta = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1$$

ในที่นี้

$$\eta = \begin{bmatrix} \eta_1 \end{bmatrix} \quad \Gamma = \begin{bmatrix} \gamma_{11} \\ \gamma_{12} \end{bmatrix} \quad \xi = \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} \quad \zeta = \begin{bmatrix} \zeta_1 \end{bmatrix}$$

เขียนสมการในรูปเมทริกซ์ได้ดังนี้

$$\eta = \Gamma\xi + \Gamma\xi + \zeta$$

ตัวแปรในโมเดลการวัด (measurement model) มีความสัมพันธ์กันแสดงในรูปของสมการดังนี้

$$\begin{aligned} X_1 &= \lambda X_{11} \xi_1 + \delta_1 & X_2 &= \lambda X_{21} \xi_1 + \delta_2 \\ X_3 &= \lambda X_{32} \xi_2 + \delta_3 & X_4 &= \lambda X_{42} \xi_2 + \delta_4 \\ Y_1 &= \lambda Y_{11} \eta_1 + \varepsilon_1 & Y_2 &= \lambda Y_{21} \eta_1 + \varepsilon_2 \end{aligned}$$

ในที่นี้

$$\begin{aligned} X &= \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \end{pmatrix} & \Lambda X &= \begin{pmatrix} \lambda X_{11} & 0 \\ \lambda X_{21} & 0 \\ 0 & \lambda X_{32} \\ 0 & \lambda X_{42} \end{pmatrix} & \xi &= \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{pmatrix} & \delta &= \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \end{pmatrix} \\ Y &= \begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \end{pmatrix} & \Lambda Y &= \begin{pmatrix} \lambda Y_{11} & 0 \\ \lambda Y_{21} & 0 \end{pmatrix} & \eta &= \begin{pmatrix} \eta_1 \end{pmatrix} & \varepsilon &= \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \end{pmatrix} \end{aligned}$$

เขียนสมการในรูปเมทริกซ์ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} X &= \Lambda X \xi + \delta \\ Y &= \Lambda Y \eta + \varepsilon \end{aligned}$$

หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL)

ได้แก่การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลโดยการวิเคราะห์เป็นภาพรวมตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) ไปพร้อม ๆ กัน และมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้องด้วยดังรายละเอียดของการประมาณค่าพารามิเตอร์ และการตรวจสอบความตรงของโมเดลดังต่อไปนี้

การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (Parameter estimation from the model)

การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล คือการตรวจสอบความกลมกลืนกันระหว่างโมเดลที่เป็นสมมติฐานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการหาค่าพารามิเตอร์ที่ทำให้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่ม

ตัวอย่าง (แทนด้วยสัญลักษณ์ S) มีค่าใกล้เคียงกับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่สร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลอิสระที่เป็นสมมติฐาน (แทนด้วยสัญลักษณ์ Σ หรือ Sigma) ซึ่งใช้วิธีสร้างฟังก์ชันความกลมกลืน (Fit or Fitting Function) เป็นตัวเกณฑ์ในการตรวจสอบ และหากจะทำให้ได้ค่าประมาณที่มีความคงเส้นคงวา (Consistency) ลักษณะของฟังก์ชันต้องมีคุณสมบัติรวม 4 ประการ (Bollen, 1989 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) ดังนี้

1. ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องเป็นสเกลาร์ (Scalar) หรือเป็นเลขจำนวน
2. ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับศูนย์
3. ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ เมื่อเมทริกซ์ Σ และ S มีค่าเท่ากันเท่านั้น
4. ฟังก์ชันความกลมกลืนเป็นฟังก์ชันต่อเนื่อง (Continuous Function)

วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่ใช้ฟังก์ชันความกลมกลืนในโปรแกรม LISREL มี 5 แบบ (Jorakog and Sorbom, 1989; Bollen, 1989; Long, 1983; Saris and Stronkhorst, 1984 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) ดังรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted Least Squares = ULS) มีความคล้ายคลึงกับวิธีการกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Square = OLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์โดยมีเงื่อนไขให้ผลรวมกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมีค่าน้อยที่สุด
2. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดวางนัยสำคัญทั่วไป (Generalized Least Squares = GLS) ในกรณีที่ข้อมูลมีความแปรปรวนของตัวแปรตามไม่เท่ากันทุกค่าของตัวแปรต้น (Heteroscedasticity) หรือมีความสัมพันธ์กันระหว่างความคลาดเคลื่อน (Autocorrelation) จะต้องใช้วิธีการประมาณค่าแบบ GLS ซึ่งเป็นการถ่วงน้ำหนักค่าสังเกตเพื่อปรับแก้ความแปรปรวนที่ไม่เท่ากัน
3. วิธีโลคัลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood = ML) เป็นวิธีที่ใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์ที่แพร่หลายมากที่สุด ค่าที่ได้จะมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับวิธี GLS คือมีความคงเส้นคงวามีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด การแจกแจงสุ่มของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML เป็นแบบปกติ และมีความแกร่งของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของพารามิเตอร์
4. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generally weighted Least Squares = WLS) ลักษณะการประมาณค่าจะใช้เฉพาะสมาชิกในแนวทแยงและแนวได้แนวทแยง โดยถ่วงน้ำหนักด้วยอินเวอร์สของเมทริกซ์ w ข้อเสียคือ หากเมทริกซ์ w มีตัวแปรสังเกตมากเกินไปก็จะทำให้ใช้เวลาในการคำนวณมากขึ้น และวิธีนี้ไม่เหมาะกับเมทริกซ์ที่มีการตัดข้อมูลสูญหาย (Missing) แบบตัดเฉพาะคู่ที่ขาด (Pairwise) ส่วนคุณสมบัติของพารามิเตอร์เหมือนกับวิธี ML
5. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (Diagonally weighted Least Squares = DWLS) วิธีนี้พัฒนามาจากวิธี WLS โดยพยายามลดเวลาคอมพิวเตอร์ในการคำนวณ คือคำนวณเฉพาะสมาชิกในแนวทแยงของเมทริกซ์ ผลที่ได้ทำให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ไม่มีประสิทธิภาพ แต่จะมีประโยชน์เพราะค่าประมาณที่ได้จะอยู่ระหว่างค่าที่ได้จากวิธี ULS และ WLS

การตรวจสอบความตรงของโมเดล (Validation of Model)

การตรวจสอบความตรงของโมเดล เป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย ซึ่งมีวิธีการตรวจสอบ 5 วิธี (Joreskog and Sorbom, 1989 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) ดังนี้

1. ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard Error and Correlations of Estimate) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลจะให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติที และสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณ ถ้าค่าประมาณที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ และถ้าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณที่มีค่าสูง แสดงว่าโมเดลใกล้จะไม่เป็นบวกแน่นอน และเป็นโมเดลที่ไม่ดีพอ

2. สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple Correlations and Coefficients of Determination) สำหรับตัวแปรสังเกตได้แยกทีละตัวและรวมทุกตัวรวมทั้งสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้างด้วย ค่าสถิติเหล่านี้ควรมีค่าสูงสุดไม่เกินหนึ่ง และค่าที่สูงแสดงว่าโมเดลมีความตรง

3. ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) เป็นค่าสถิติที่จะตรวจสอบความตรงในภาพรวมทั้งหมดของโมเดล และยังสามารถเปรียบเทียบระหว่างโมเดลว่าโมเดลใดจะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากันค่าสถิติในกลุ่มนี้มี 4 ประเภทได้แก่

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ โดยคำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าฟังก์ชัน ความกลมกลืน ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยิ่งใกล้ศูนย์มาก แสดงว่าโมเดลลิสเรลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-Fit-Index = GFI) ใช้เปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่างศูนย์ถึงหนึ่ง ดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit-Index = AGFI) ใช้เปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนี AGFI จะมีค่าอยู่ระหว่างศูนย์ถึงหนึ่ง ดัชนี AGFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมือนกับดัชนี GFI

3.4 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual = RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล 2 โมเดล เฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ค่าของดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4 การวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (Analysis of Residual) ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรพิจารณาดังนี้ 1) ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน

ไม่ควรมีค่าเกิน 2.00 ถ้ายังมีค่าเกิน 2.00 ต้องปรับโมเดล 2) เส้นกราฟ (Q-Plot) ถ้ามีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุมอันเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ดัชนีดัดแปรโมเดล (Model Modification Indices) เป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัว มีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ ที่จะลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น มีประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจที่จะปรับโมเดลให้ดีขึ้น

ข้อดีของโมเดลลิสเรล

ข้อดีของโมเดลลิสเรลที่เห็นได้ชัด มี 4 ประการ คือ

ประการแรก ความสามารถในการประมาณค่าพารามิเตอร์เทอมความคลาดเคลื่อน (error of measurement) เนื่องจากการวัดตัวแปรแฝงในการวิจัยทางการศึกษานั้น จะมีความคลาดเคลื่อนอยู่เสมอ

ประการที่สอง การผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม โดยยอมให้ความแปรปรวนร่วมระหว่างเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากันศูนย์ได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ดีขึ้น

ประการที่สาม การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรลสามารถวิเคราะห์โมเดลที่มีตัวแปรแฝงได้ด้วย

ประการที่สุดท้าย การคำนวณค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index) ในโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมต้องคำนวณด้วยมือและการปรับโมเดลมีความยุ่งยากซับซ้อนต้องใช้เวลาอันจึงจะสามารถสร้างโมเดลได้สำเร็จ แต่ในโมเดลลิสเรลสามารถคำนวณค่าดัชนีวัดความสอดคล้องมาพร้อมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการปรับโมเดลทำได้ง่ายกว่าโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมด้วย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน

Odden and Wohlstetter (1995) ได้ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียน ของโรงเรียน 40 แห่ง ใน 13 เมือง ที่ใช้การบริหารฐานโรงเรียนอย่างน้อย 4 ปี การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการโรงเรียน ศิษยานิเทศก์ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ประมาณ 400 คน เกี่ยวกับการใช้การบริหารฐานโรงเรียน พบว่า เงื่อนไขที่จำเป็น 2 ประการที่จะทำให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนคือ บุคลากรของโรงเรียนจะต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการงบประมาณ การจัดการบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร และอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนและพบว่า กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการดำเนินการ 6 ประเด็นคือ การกระจายอำนาจไปสู่ผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพครูของบุคลากรภายในโรงเรียน การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ การเลือกผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำในการปฏิรูปที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปโรงเรียน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ที่ดำเนินงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

Townsend (1997) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนชุมชนในออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนทั้ง 2 ประเทศ รวม 1,000 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ความทุ่มเทร่วมแรงร่วมใจและคุณลักษณะของบุคลากร ความเข้มแข็งทางด้านวิชาการและการด้านการบริหารของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และทัศนคติที่ดีของชุมชนที่ดีต่อโรงเรียน

Ross และคณะ (1997) ได้ศึกษาความสำเร็จของการดำเนินงาน การปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้รูปแบบการปฏิรูป 8 รูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 1). Accelerated Schools Design 2). Atlas Design 3). The Audrey Cohen College Design 4). The Co-Nect Design 5). The Expeditionary Learning Outward Bound Design 6). Modern Red Schoolhouse Design 7). Paideia Design และ 8). Root and Wings Design การศึกษาใช้วิธีการสังเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานในช่วง 1 ปีแรกของการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 34 โรงเรียน ที่ใช้วิธีการปฏิรูปโรงเรียนทั้ง 8 รูปแบบ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสำรวจ การสังเกตในชั้นเรียน การสร้างแบบสอบถามครู ผลการวิจัยสามารถสรุปทั้ง 8 รูปแบบ ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. Accelerated School Design

ศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 3 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

การดำเนินงานในปีแรก โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานโดยกระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นโดยบุคลากรภายในโรงเรียน และผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จุดแข็งของการดำเนินงาน บุคลากรในโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงาน บุคลากรผู้เกี่ยวข้องและชุมชนมีความตระหนัก บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

จุดอ่อนของการดำเนินงาน ครูมีความรู้สึกว่ามีภาระงานเพิ่มขึ้น รูปแบบการประเมินแบบดั้งเดิมอาจใช้ไม่ได้ในการดำเนินการรูปแบบนี้ การย้ายโรงเรียนของผู้เรียนทำให้รูปแบบนี้ไม่ได้ผล ครูบางคนต่อต้านและยังเคลือบแคลงในกระบวนการการปฏิรูปโรงเรียน และผู้ปกครองไม่เข้าใจจุดประสงค์หรือเป้าหมายของรูปแบบการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน โรงเรียนควรให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงาน ควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยเหลือโรงเรียนให้มีความเข้าใจในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามปกติ พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินการให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากรแก่ผู้เกี่ยวข้องในเรื่องบทบาทของครูควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างโรงเรียน ควรมีการเยี่ยมเยือนโรงเรียนที่ดำเนินการรูปแบบนี้ในพื้นที่อื่นๆ และให้ความเชื่อมั่นกับบุคลากรของโรงเรียนกับการดำเนินงานตามรูปแบบนี้

2. ATLAS Design

ศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษาระดับกลาง 1 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

การดำเนินงานในปีแรก โรงเรียนมีการกำหนดเงื่อนไขในการดำเนินงาน มีการใช้การประเมินตามสภาพจริง ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น โรงเรียนมีการวางแผนและแต่งตั้งคณะทำงาน มีการจัดทำเพิ่มละสมงานและจัดแสดงผลงานปลายปี ของแต่ละโรงเรียนและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นแต่ละโรงเรียน

จุดแข็งของการดำเนินงาน ผู้บริหารทั้ง 3 โรงเรียนมีความกระตือรือร้นอย่างมาก ครูส่วนใหญ่ปฏิบัติตามการสอนตามแนวทาง ATLAS Design และรายงานผลการสอนซึ่งมีผลทางบวกกับการส่งเสริมความสนใจและการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดตารางการอภิปรายกลุ่มของบุคลากรในโรงเรียนด้วย

จุดอ่อนของการดำเนินงาน การเข้ารับการอบรมของบุคลากรแกนนำมีจำนวนน้อย และระยะเวลาในการอบรมมีระยะเวลาที่สั้นเกินไป วิธีการอบรมตามแนวทาง ATLAS Design ยังไม่ระบุกิจกรรมเฉพาะทำให้เมื่อนำมาดำเนินการจึงไม่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในโรงเรียนต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน และครูมีความกังวลเกี่ยวกับการประเมินผลที่จะต้องใช้คะแนนตามรูปแบบของหน่วยงานต้นสังกัดด้วย

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน ควรส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น เน้นการฝึกฝนอบรมตามแนวทางการดำเนินงานของ ATLAS Design ก่อนที่จะดำเนินงานในปีต่อไปด้วย โดยเพิ่มระยะเวลาให้เพียงพอสำหรับการอบรม และมีการพัฒนาเนื้อหาของการอบรมเฉพาะเรื่องที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียน นั้นๆ ควรมีการประสานกับการดำเนินงานกับระดับหน่วยงานต้นสังกัด

3. The Audrey Cohen College Design

ศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 3 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

การดำเนินงานในปีแรก ครูมีความเข้าใจในรูปแบบและให้ความร่วมมือ และครูส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามแนวทางของ The Audrey Cohen College Design โดยที่ครูส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามรูปแบบนี้

จุดแข็งของการดำเนินงาน ครูมีความพยายามในการบูรณาการหลักสูตรการเรียนการสอน นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนมากขึ้น นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อวางแผนและปฏิบัติการได้สำเร็จ ครูในแต่ละระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากขึ้น และผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

จุดอ่อนของการดำเนินงาน ครูบางคนไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานได้ ในบางกรณีครูมีความตั้งใจน้อยเกินไปที่จะปฏิบัติตามรูปแบบ The Audrey Cohen College Design อีกทั้งระยะเวลาและทางเลือกในการดำเนินงานที่จำกัด การดำเนินการอบรมไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานเพราะเป็นการอบรมในเชิงบรรยายไม่สอดคล้องกับวิธีการที่ครูจะต้องนำไปปฏิบัติจริง โรงเรียนขาด

การสนับสนุนในด้าน งบประมาณ วัสดุ และแหล่งการเรียนรู้ของบุคคล ตลอดจนเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ยังไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน ควรจัดให้มีแหล่งความร่วมมือของโรงเรียนในการพัฒนา วิทยากรท้องถิ่น ในการออกแบบและสนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้สามารถลงมือปฏิบัติได้จริง ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อออกแบบ หลักสูตร และแผนงานที่ให้ความสำคัญกับการ ปฏิบัติจริง และการพัฒนาเครื่องมือประเมินผลให้มีความเหมาะสม

4. The Co-Nect Design

ศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 6 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

การดำเนินงานในปีแรก จัดให้มีการจัดทำเพิ่มสะสมงานของผู้เรียน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นโครงการ จัดให้มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการประชุมผู้ปกครองนักเรียน และมีการจัดทำโครงการ Critical Friends

จุดแข็งของการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน ในการวางแผน การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามรูปแบบ The Co-Nect Design ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียนทำให้ทราบถึงสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รูปแบบนี้จะช่วยตรวจสอบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการดำเนินงานอย่างมาก

จุดอ่อนของการดำเนินงาน ในบางกรณีครูบางคนขาดความรู้ในเรื่องเทคโนโลยี โรงเรียนขาดแคลนเทคโนโลยี ครูส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเรื่องการใช้เวลาที่เพิ่มขึ้น การประเมินผลการเรียนรู้ ไม่สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด และบางโรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน ควรมีการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ครูมีทางเลือกที่ ต้องการสำหรับตนเอง และมีการพัฒนาวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับการประเมินของต้นสังกัด ควรมีการจัดเตรียมเทคโนโลยี อุปกรณ์ให้พร้อมขณะที่ดำเนินการ เปิดโอกาสให้ครูได้ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ระหว่างชุมชนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้อภิปรายถึง ผลการดำเนินงานของครูแต่ละคน

5. The Expeditionary Learning Outward Bound Design

ศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 2 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 1 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

ระดับการดำเนินงานในปีแรก มีการดำเนินงานตามแนวทาง The Expeditionary Learning Outward Bound Design ที่หลากหลาย ประมาณร้อยละ 90 โดยผู้บริหารโรงเรียน และร้อยละ 50 โดยครู ระดับกิจกรรมที่ปฏิบัติ สะท้อนให้เห็นการทำงานอย่างรวดเร็วของผู้บริหารและครูในโรงเรียนบางส่วน ในการดำเนิน ปฏิบัติการในห้องเรียน และผลที่เกิดในห้องเรียนเป็นผลมาจากหลักการของรูปแบบนี้

จุดแข็งของการดำเนินงาน ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และมีทัศนคติที่ดีต่อการรูปแบบ The Expeditionary Learning Outward Bound Design ผู้บริหารมีความมั่นใจในกระบวนการตัดสินใจ ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้น มีการเรียนการสอนแบบโครงงานอย่างเด่นชัด นักเรียนได้ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม

จุดอ่อนของการดำเนินงาน ความรู้สึกโดยทั่วไปของครู มีความแตกแยกกันระหว่างทำงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันน้อยมาก ครูมีความรู้สึกว่าจะต้องใช้เวลาในการวางแผนและเตรียมการเพิ่มมากขึ้น ครูในบางโรงเรียนยังไม่พอใจผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน การพัฒนาตามรูปแบบนี้ยังไม่สอดคล้องกับการประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด และครูส่วนใหญ่เกรงว่าการดำเนินงานจะไม่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน การฝึกอบรมควรให้สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติได้ในระดับสูง จัดที่ปรึกษาให้ครูในเรื่องการบูรณาการหลักสูตร ควรเพิ่มเวลาในการดำเนินการให้มากยิ่งขึ้น ควรให้ครูมีการรายงานผลการปฏิบัติงานจากโรงเรียนไปสู่ระดับจังหวัด เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. Modern Red Schoolhouse Design

ศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

ระดับการดำเนินงานในปีแรก กิจกรรมในปีแรกของรูปแบบนี้ มีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในส่วนของกิจกรรมในห้องเรียน ระบุได้ยากว่าการปฏิบัติการงานจะดำเนินการต่อไปอย่างไร กลุ่มผู้นำของครูและผู้บริหารมีความขยันขันแข็ง โดยที่ครูคนอื่นเป็นผู้ที่เฝ้าดูและรอคอย โดยที่ปฏิริยาโดยทั่วไปที่มีต่อการฝึกอบรมเป็นไปในทางที่ดี

จุดแข็งของการดำเนินงาน ครูส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นมากกว่าการดำเนินการในแบบอื่น ๆ ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ และมีความสัมพันธ์กับผู้ฝึกอบรม ครูเชื่อรูปแบบนี้จะสามารถให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นได้

จุดอ่อนของการดำเนินงาน เวลาในการวางแผนมีระยะเวลาที่จำกัด ครูหวังว่าจะได้รับการฝึกอบรมจะมีความเฉพาะมากยิ่งขึ้นและสามารถนำไปใช้ได้จริง มีความเป็นไปได้ยากที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนจะนำรูปแบบนี้มาใช้ในการดำเนินงานในชีวิตประจำวัน ผู้บริหารมีความกังวลเกี่ยวกับงบประมาณที่ไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน ควรเพิ่มเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ควรช่วยอำนวยความสะดวกให้โรงเรียนในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้มีการอบรมในสาระที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

7. Paideia Design

ศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

ระดับการดำเนินงานในปีแรก ทุกโรงเรียนมีการประชุมสัมมนาทุกสัปดาห์ ครูส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่หลากหลาย ตามคำแนะนำของผู้ฝึกอบรม มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

จุดแข็งของการดำเนินงาน บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน ครูและผู้บริหารมีความตระหนักในการปรับปรุงในเรื่องความคิดและทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนสามารถวางแผนอนาคต มีเหตุ มีผล และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เกิดการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

จุดอ่อนของการดำเนินงาน เอกสารประกอบการดำเนินการประชุมไม่ชัดเจนทำให้ครูและผู้บริหารไม่เข้าใจ วิธีการที่นำเสนอให้โรงเรียนปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนนั้น ๆ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรด้านอื่น ๆ ไม่เพียงพอ กระบวนการวางแผนในการดำเนินงานใช้เวลานานในการดำเนินงาน ครูไม่ได้รับขวัญกำลังใจจากการดำเนินงาน และครูมีความกังวลเกี่ยวกับการประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน ควรมีการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน และการปฏิบัติกิจกรรมของนักเรียน เน้นให้ครูมีบทบาทในการดูแลและให้คำปรึกษา ควรมีการร่วมมือกับบุคคลภายนอกในการจัดหาและการจัดเตรียมวัสดุของโครงการ มีการสร้างความเข้าใจเรื่องการประเมินผู้เรียนเมื่อเปรียบเทียบกับประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด

8. Root and Wings Design

ศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 8 โรงเรียน มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

ระดับการดำเนินงานในปีแรก การดำเนินการในปีแรกบ่งบอกได้ว่าความสามารถทางวิชาการของนักเรียนสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ประมาณร้อยละ 75 ของครู ได้รับผลการดำเนินงานในทางที่ดีสูงกว่าก่อนการอบรม เป็นการเพิ่มมากขึ้นของการปฏิบัติ การเรียนแบบร่วมมือ การให้ความสำคัญของการอ่านมากขึ้น

จุดแข็งของการดำเนินงาน รายละเอียดของโปรแกรมมีความชัดเจน เกี่ยวกับความคาดหวังของครู พฤติกรรมนักเรียน การจัดการของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน มีความกระตือรือร้นในการปฏิรูป เพราะได้เห็นผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในทางที่ดีขึ้น มีหน่วยงานที่ช่วยดูแลทำให้สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ ครูมีความกระตือรือร้นในการดำเนินงานตามรูปแบบนี้และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่

จุดอ่อนของการดำเนินงาน การดำเนินงานไม่สัมพันธ์กับการประเมินของหน่วยงานในพื้นที่ คุณภาพของการอบรมและคุณภาพของการดำเนินงานที่ได้รับการประเมินจาก JHU ซึ่งยังขาดประสบการณ์หลักการบางอย่างของรูปแบบนี้ มีความยุ่งยากที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินการในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน ควรจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ มีการจัดสรรทรัพยากรในการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของบุคลากร จัดให้มีการฝึกอบรมครูที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือครูในการวางแผน และการจัดการเรียนการสอน

Robertson and Briggs (1998) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยการบริหารฐานโรงเรียน โดยศึกษาข้อมูลจากโรงเรียน 22 แห่ง ใน 4 จังหวัดทางตอนเหนือของอเมริกา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์โดยตรง การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการตรวจเยี่ยมโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับเมือง ผู้บริหารโรงเรียน ศิษยานุศิษย์ คณะกรรมการโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ผลการการวิเคราะห์กรณีศึกษาใช้

กรอบแนวคิดทฤษฎีกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบคือ ด้านบริบทของโรงเรียน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านกลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านพฤติกรรมของครู และคุณภาพของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี 2 ด้านคือ กระบวนการตัดสินใจ และวัฒนธรรมโรงเรียน ส่วนด้านกลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนและคุณภาพโรงเรียนเป็นไปได้น้อยที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น แต่โดยสรุปแล้ว ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดตามโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนทั้ง 7 ด้าน

Felner (1997) ศึกษาโครงการ The Project on High Performance Learning Communities: applying the land-grant model to school reform ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูปโรงเรียน สามารถสำรวจจากผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ซึ่งการสำรวจต้องครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- 1). สถิติและทรัพยากรของโรงเรียน ประกอบด้วย ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน งบประมาณ เงินเดือนบุคลากร จำนวนและชนิดของผู้ให้การสนับสนุน เชื้อชาติ สัญชาติ และเศรษฐกิจทางบ้านของนักเรียน อัตราการย้ายโรงเรียน สุขภาพและเทคโนโลยี
- 2). โครงสร้างและการจัดองค์กร ประกอบด้วย การแบ่งชั้นเรียน โครงสร้างและกระบวนการจัดการเรียนการสอน การตัดสินใจ และการปรับปรุงพัฒนา
- 3). ภูมิหลังของครูและผู้บริหารโรงเรียน
- 4). หลักสูตรและทัศนคติในการปฏิบัติการสอน และการจัดองค์กรระดับจังหวัด ระดับโรงเรียน ระดับชั้นเรียน ระดับกลุ่ม และระดับห้องเรียน
- 5). การมีส่วนร่วมของครอบครัวนักเรียน
- 6). ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ผู้บริหาร และกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย รูปแบบ โครงสร้าง และระดับหน้าที่ของผู้บริหาร ชุมชน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียน
- 7). ประสิทธิภาพ ทัศนคติ และความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร
- 8). สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการจัดประสิทธิภาพสำหรับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครอง ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความคาดหวัง ประสิทธิภาพและความสามารถในการตรวจสอบได้ กระบวนการทำงานกลุ่ม ความปลอดภัย บรรยากาศโรงเรียน และบรรยากาศห้องเรียน ความรู้สึกของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน
- 9). การมีส่วนร่วมของชุมชน ที่มีต่อโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร
- 10). คุณลักษณะของนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

Leithwood and Menzies (1998) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน จากงานวิจัย 77 เรื่องที่มีการรายงานผลการวิจัยระหว่างปี 1985 - 1995 โดยศึกษาถึงอุปสรรคขณะปฏิบัติงานและกลยุทธ์การบริหารฐานโรงเรียนที่เกิดกับ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน ที่ปรึกษาโรงเรียน ผู้บริหารระดับจังหวัด สารสำคัญของผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนของ Leithwood and Menzies

| | อุปสรรคการดำเนินงาน | กลยุทธ์ในการดำเนินงาน |
|--------------------------|---|---|
| ระดับ | ♦ ด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม | |
| ครู | <ol style="list-style-type: none"> 1. การขาดแคลนประสบการณ์และการฝึกอบรม 2. ครูยังยึดติดกับบทบาทเดิม 3. สมรรถภาพของครู | <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีการฝึกอบรม 2. สร้างความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน 3. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเครือข่ายระดับรัฐและระดับชาติเพื่อสร้างสมรรถภาพ |
| ระดับ | ♦ ทศนคติ และความเชื่อ | |
| ครู (ต่อ) | <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่เชื่อมั่นในประโยชน์ของ SBM 2. ไม่เข้าใจบทบาทของผู้ปกครองและการปฏิบัติต่อผู้ปกครอง 3. เพิ่มความเครียดให้ครู 4. การขาดความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน SBM 5. ครูขาดความเต็มใจในการร่วมมือในการตัดสินใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน 6. ความไม่แน่นอนของงบประมาณ 7. ความไม่เต็มใจในการรับรู้ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้เห็นว่าจะมีผลจะเกิดขึ้นกับผู้เรียนอย่างชัดเจน 2. ความชัดเจนของบทบาทและกิจกรรมของการให้คำปรึกษา |
| | ♦ โอกาส | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้เวลาที่มากเกินไปจนจำเป็นของครู 2. ระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด | <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตำแหน่งให้ครูอย่างเหมาะสม 2. การจัดหางบประมาณพิเศษเพิ่ม |
| | ♦ ความสัมพันธ์ | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. ความขัดแย้ง ขาดแคลนความเชื่อมั่นระหว่างครู | - |
| ระดับ | ♦ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม | |
| ผู้บริหารโรงเรียน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดประสบการณ์และการฝึกอบรม 2. ยึดมั่นในบทบาทเดิม | <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การสร้างทีมงาน การวางแผนงบประมาณ 2. การส่งเสริมให้ผู้บริหารบริหารงานแบบประชาธิปไตย ความร่วมมือ การสนับสนุนและการพัฒนา |
| | ♦ ทศนคติ และความเชื่อ | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดความเชื่อมั่นในประโยชน์ของ SBM 2. ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความสามารถในการตรวจสอบได้ของผู้เกี่ยวข้อง | <ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน 2. ระบุเป้าหมายและบทบาทของผู้ปกครองอย่างชัดเจน |
| | ♦ โอกาส | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้เวลามากและภาระงานมากขึ้น | <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมความสามารถในการจัดการ |
| | ♦ ความสัมพันธ์ | |
| | - | <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างบทบาทของผู้นำในฐานะเป็นผู้ที่จะต้องเป็นผู้กระตุ้น เป็นเพื่อนและที่ปรึกษา 2. สนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| | อุปสรรคการดำเนินงาน | กลยุทธ์ในการดำเนินงาน |
|---|--|---|
| ระดับ ผู้ปกครอง ครู และ ชุมชน | ♦ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม | |
| | 1. การยึดถือบทบาทเดิม | 1. ระบุเป้าหมายและบทบาทของผู้ปกครองอย่างชัดเจน |
| | ♦ ทัศนคติและความเชื่อ | |
| | 1. การขาดความสนใจความไม่กล้าแสดงความคิดเห็นขอประชุม | - |
| | ♦ โอกาส | |
| | 1. อัตราส่วนของผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับยังมีจำนวนน้อย | 1. การสนับสนุนความร่วมมือร่วมของผู้ปกครองมากยิ่งขึ้น 2. จัดให้มีการพัฒนาผู้ปกครองและชุมชน 3. สร้างบทบาทของผู้ปกครองอย่างแท้จริง |
| ♦ ความสัมพันธ์ | | |
| | - | 1. ผู้ปกครองและชุมชน มีความเชี่ยวชาญ การใช้ข้อมูล รับรู้ขั้นตอนการประชุม |
| ระดับ คณะ ที่ ปรึกษา | ♦ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม | |
| | 1. ขาดแคลนการฝึกอบรมสมาชิก | 1. จัดให้มีการอบรมสมาชิกจากส่วนกลาง |
| | 2. ครูและผู้บริหารมีอำนาจเหนือที่ปรึกษา | 2. ใช้ผู้ให้คำปรึกษาจากภายนอกและให้คำปรึกษาเฉพาะในช่วงแรก |
| | ♦ ทัศนคติและความเชื่อ | |
| | 1. ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจในกระบวนการตัดสินใจที่คลุมเครือ | |
| | 2. มีแนวคิดอนุรักษ์นิยมกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน | |
| | ♦ โอกาส | |
| | 1. ขาดการประชุมปรึกษาหารือ | 1. เพิ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มย่อย |
| | 2. เป็นการยากที่จะนำผู้ปกครองมาเป็นสมาชิกใหม่ | 2. จัดข้อมูลให้กับคณะที่ปรึกษา |
| | 3. กฎหมาย และระเบียบ มีความจำกัดในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน | |
| 4. ขาดการให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนการสอน | 3. แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการโดยร่วมมือกับครู | |
| 5. ขาดกระบวนการในการเข้าถึงผลที่เกิดกับนักเรียน | 4. มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจ | |
| ♦ ความสัมพันธ์ | | |
| 1. ความขัดแย้งระหว่างอำนาจและนโยบาย | | |
| 2. ขาดนิยามของบทบาท | | |
| 3. ไม่มีความรู้ในความร่วมมือระหว่างสมาชิกร่วมกัน | | |
| 4. ความเป็นศัตรูกันระหว่างที่ปรึกษาในระดับจังหวัดและโรงเรียน | | |
| 5. ความไม่ไว้วางใจกันระหว่างผู้ปกครองและนักการศึกษา | | |
| 6. ไม่ยอมรับ และมีความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครอง และครู เกี่ยวกับสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน | | |
| 7. ความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหาร และสมาชิกที่เป็นที่ปรึกษา | 1. สร้างความชัดเจนของบทบาทและกิจกรรม และสร้างระบบที่เป็นแนวทาง | |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| | อุปสรรคการดำเนินงาน | กลยุทธ์ในการดำเนินงาน |
|--|--|---|
| ระดับ โรงเรียน | ♦ ความเชื่อ ทักษะ และพฤติกรรม | |
| | 1. ข้อจำกัดในการควบคุมงบประมาณ | |
| | ♦ทัศนคติ และความเชื่อ | |
| | | |
| | ♦ โอกาส | |
| | 1. สภาพการควบคุมงบประมาณ | 1. สนับสนุนการทำงานเป็นหมู่คณะทั้งภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียน 2. จำกัดขนาดของโรงเรียน 3. การจัดระบบการให้สิ่งตอบแทน |
| ระดับ โรงเรียน | ♦ ความสัมพันธ์ | |
| | 1. ขาดวิสัยทัศน์ด้านความร่วมมือ | 1. พัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่น อย่างชัดเจน |
| ระดับ ผู้บริหาร ระดับ จังหวัด | ♦ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม | |
| | 1. จัดให้โรงเรียนได้อบรมเพียงเล็กน้อย | 1. ให้นำทางที่ชัดเจนสำหรับการดำเนิน SBM |
| | 2. ความล่าช้าของข้อมูลย้อนกลับถึงโรงเรียนที่จัดสรรงบประมาณ | 2. การเพิ่มการสื่อสารระหว่างโรงเรียน |
| | ♦ทัศนคติ และความเชื่อ | |
| | 1. ความไม่ร่วมมือ ของเจ้าหน้าที่ทางราชการ | 1. การเปลี่ยนแปลงบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนแต่ใช้ นโยบายจากส่วนกลาง |
| | 2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง | |
| | ♦ โอกาส | |
| | 1. ทำให้ภาระงานมากขึ้น | |
| | ♦ ความสัมพันธ์ | |
| | 1. ความตึงเครียดระหว่างรัฐและการบริหารจัดการ | 1. การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของบทบาท 2. การเพิ่มขึ้นของการสื่อสารระหว่างโรงเรียนและจังหวัด |

Beck and Murphy (1998) ได้ศึกษาการบริหารฐานโรงเรียนและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษากรณีศึกษา โรงเรียน Jackson Elementary ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นโรงเรียนที่มีผู้เรียนมีคุณภาพ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนการสอนและด้านหลักสูตร และเป็นโรงเรียนที่ได้รับความพึงพอใจจาก ผู้ปกครอง ครู และสมาชิกในชุมชน โดยวิธีการ สัมภาษณ์ การสังเกต และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อระบุถึงเกณฑ์ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของโรงเรียน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดอำนาจที่ก่อให้เกิดการปฏิรูปภายใต้กระบวนการตัดสินใจโดยการบริหารฐานโรงเรียน เกณฑ์ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการบริหารฐานโรงเรียนประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้ ความเด่นชัดของพลังการเรียนรู้ของผู้เรียน การเผยแพร่และการถ่ายทอดกระบวนการสอน การเพิ่มขึ้นของระดับความมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และความพึงพอใจระดับสูงจากนักเรียน ผู้ปกครอง และครู และองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของโรงเรียน 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ การให้ความสำคัญในการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับชุมชน ให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถ และการให้ความสำคัญกับผู้นำของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดจากการศึกษาเอกสารการดำเนินงานการปฏิรูปโรงเรียน ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ที่เสนอต่อสถาบันแห่งชาติ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน (model of school-based management reform process) ของ Robertson and Briggs (1998) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพราะฉะนั้นค่าตัวแปรต่างๆ จะเป็นค่าในระดับโรงเรียน ซึ่งรายละเอียดของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บริบทของโรงเรียน (contextual factors) คือลักษณะพื้นฐานเฉพาะของโรงเรียนแต่ละแห่ง ประกอบด้วย ภูมิศาสตร์ สังเกตของโรงเรียน ที่ตั้งโรงเรียน อายุของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน ระยะเวลาที่โรงเรียนดำเนินการปฏิรูป การมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ และระดับการศึกษาที่โรงเรียนจัด

โครงสร้างการบริหารโรงเรียน (governance structure) หมายถึง การจัดหน่วยงาน การกำหนด หน้าที่ และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์ การสื่อสารการควบคุม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านสาระจากเอกสารของโรงเรียนทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้เฉพาะในส่วนของ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานและการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ในส่วนของบุคลากรเท่านั้น ประกอบด้วยตัวแปรผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน ตัวแปรการมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตัวแปรการมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมปฏิรูประบบบริหาร ตัวแปรการมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ตัวแปรการมอบหมายผู้รับผิดชอบ กิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการ ตัวแปรการมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการประเมินผลการเรียนรู้ แนวใหม่ และตัวแปรการมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการประกันคุณภาพภายใน

กระบวนการตัดสินใจ (decision making processes) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียน พิจารณาจากตัวแปรกลไกการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม ตัวแปรระดับความร่วมมือในการตัดสินใจ ตัวแปรการกระจายอำนาจการบริหารภายในโรงเรียน และตัวแปรลักษณะการตัดสินใจ

กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (strategic and operational changes) หมายถึง สภาพและวิธีการดำเนินการ ตามแนวทางการดำเนินงานโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมุ่งเน้นที่ความหลากหลายของกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการ ประกอบด้วย ตัวแปรระดับความหลากหลายของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตัวแปรระดับความหลากหลายของกิจกรรมการปฏิรูประบบบริหารของโรงเรียน ตัวแปรระดับความหลากหลายของกิจกรรมการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ตัวแปรระดับความหลากหลายของกิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการ และตัวแปรระดับความหลากหลายของกิจกรรมการประกันคุณภาพภายใน

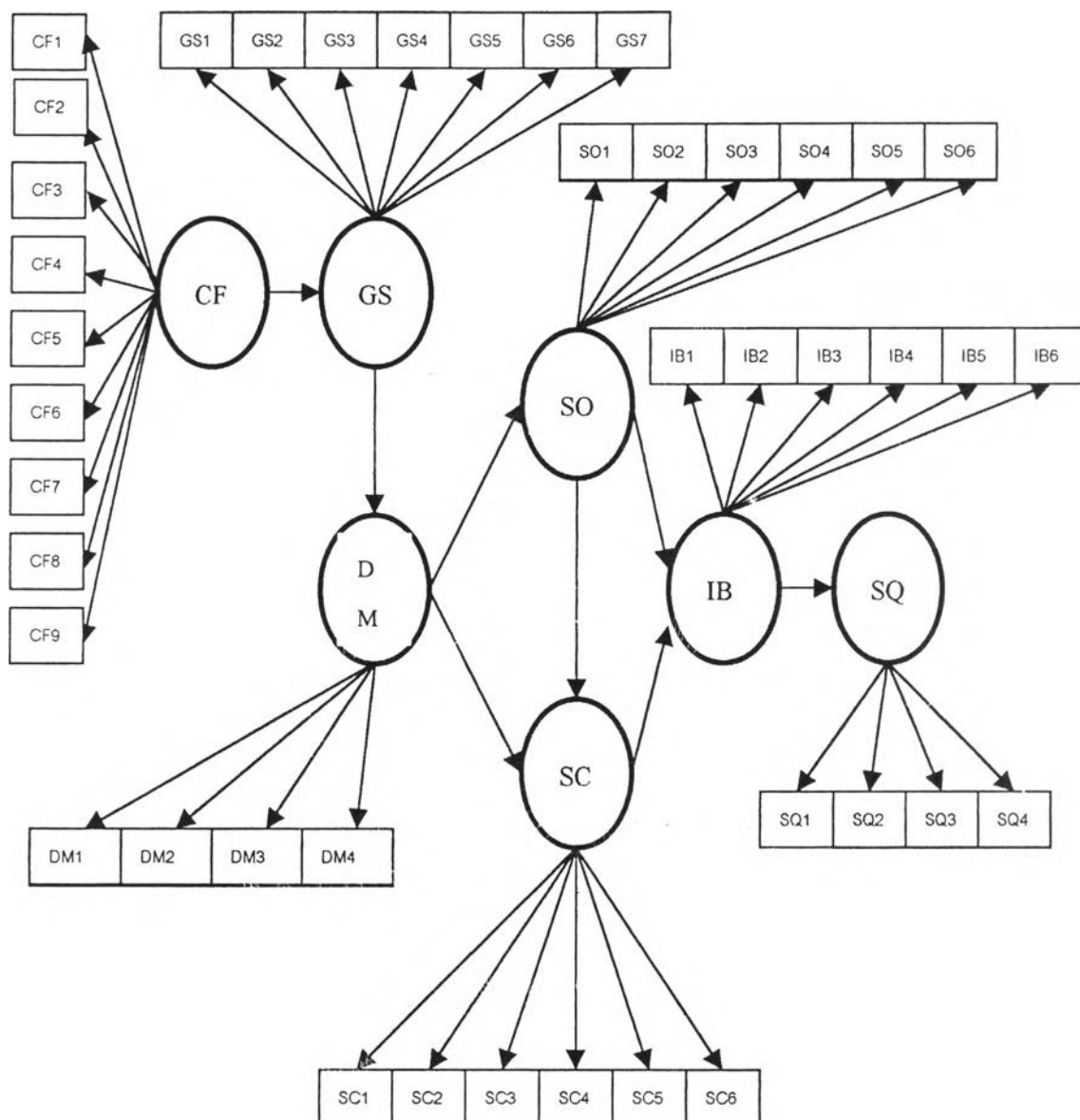
วัฒนธรรมโรงเรียน (school culture) หมายถึง ความคิด ความเชื่อ และหลักการของ โรงเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่สะท้อนออกมาเป็นกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนตามแนวทางของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะ

กรรมการการศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วย ตัวแปรวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร ตัวแปรวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ตัวแปรวัฒนธรรมในการจัดการเรียนการสอนของครู ตัวแปรวัฒนธรรมการวิจัยในชั้นเรียน ตัวแปรวัฒนธรรมการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ และตัวแปรวัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายใน

พฤติกรรมของครูในโรงเรียน (individual behavior) หมายถึง คุณลักษณะและการปฏิบัติตนของครูในการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารงานโรงเรียน ตามแนวทางการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พิจารณาได้จาก ตัวแปรพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร ตัวแปรพฤติกรรมปฏิรูประบบบริหาร ตัวแปรพฤติกรรมปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ตัวแปรพฤติกรรมการวิจัยปฏิบัติการ ตัวแปรพฤติกรรมการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ และตัวแปรพฤติกรรมการประกันคุณภาพภายในคุณภาพของโรงเรียน (school quality) หมายถึง ผลจากการดำเนินกิจกรรมการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารงานโรงเรียน ตามแนวทางการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พิจารณาได้จาก ตัวแปรทัศนคติของชุมชนต่อโรงเรียน ตัวแปรทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อการปฏิรูป ตัวแปรคุณลักษณะของผู้เรียน และตัวแปรผลการประกันคุณภาพภายใน

องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารงานโรงเรียน มีหลักการที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ดังนี้คือ การบริหารงานโรงเรียนเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ยึดหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปยังโรงเรียนทำให้รูปแบบและวิธีการบริหารมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียน (contextual factors) แต่ละแห่งที่มีความหลากหลายตามสภาพของโรงเรียนนั้นๆ จากความแตกต่างและหลากหลายของบริบทของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน (governance structure) ที่เหมาะสมตามสภาพของตนเอง โดยมีการกำหนดผู้มีส่วนร่วมในการบริหาร และดำเนินกิจกรรมต่างๆ อันเป็นผลให้เกิดกระบวนการตัดสินใจ (decision making process) ที่ประกอบด้วยสภาพของการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมระดับความร่วมมือในการตัดสินใจ ลักษณะการตัดสินใจ และรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารงานภายในโรงเรียนที่แตกต่างกันไป ทำให้โรงเรียนมีกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (strategic and operational changes) และวัฒนธรรมของโรงเรียน (school culture) ที่หลากหลาย เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน (contextual factors) นอกจากกระบวนการตัดสินใจที่ทำให้เกิดผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนแล้ว กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยังมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียนด้วย และทั้งกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมของโรงเรียนทำให้พฤติกรรมของครู (individual behavior) เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งตามหลักการของการบริหารงานโรงเรียน โรงเรียนจะมีคุณภาพ (school quality) ที่พึงประสงค์ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

จากสาระสำคัญทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดตามแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแผนภาพที่ 2.3 ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลในการวิจัยดังต่อไปนี้

| | | |
|-----|---|--|
| CF | หมายถึง บริบทของโรงเรียน (Contextual Factors) | |
| CF1 | หมายถึง ภาครัฐศาสตร์ | CF2 หมายถึง สังกัดโรงเรียน |
| CF3 | หมายถึง ที่ตั้งโรงเรียน | CF4 หมายถึง อายุโรงเรียน |
| CF5 | หมายถึง จำนวนนักเรียน | CF6 หมายถึง อัตราส่วนครูต่อนักเรียน |
| CF7 | หมายถึง ระยะเวลาที่โรงเรียนดำเนินการปฏิรูป | CF8 หมายถึง การมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ |
| CF9 | หมายถึง ระดับการศึกษาที่โรงเรียนจัด | |

| | | |
|-----|---|---|
| GS | หมายถึง โครงสร้างการบริหารโรงเรียน (Governance Structure) | |
| GS1 | หมายถึง ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนงาน | |
| GS2 | หมายถึง การมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ | |
| GS3 | หมายถึง การมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมปฏิรูประบบบริหาร | |
| GS4 | หมายถึง การมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ | |
| GS5 | หมายถึง การมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการ | |
| GS6 | หมายถึง การมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ | |
| GS7 | หมายถึง การมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมการประกันคุณภาพภายใน | |
| DM | หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) | |
| DM1 | หมายถึง กลไกการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม | DM2 หมายถึง ระดับความร่วมมือในการตัดสินใจ |
| DM3 | หมายถึง การกระจายอำนาจการบริหารภายในโรงเรียน | DM4 หมายถึง ลักษณะการตัดสินใจ |
| SO | หมายถึง กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Strategic and Operational Changes) | |
| SO1 | หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ | |
| SO2 | หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมการปฏิรูประบบบริหารโรงเรียน | |
| SO3 | หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ | |
| SO4 | หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการ | |
| SO5 | หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ | |
| SO6 | หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมการประกันคุณภาพภายใน | |
| SC | หมายถึง วัฒนธรรมของโรงเรียน (School Culture) | |
| SC1 | หมายถึง วัฒนธรรมการพัฒนาด้านตนเองของบุคลากร | |
| SC2 | หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากร | |
| SC3 | หมายถึง วัฒนธรรมในการจัดการเรียนการสอนของครู | |
| SC4 | หมายถึง วัฒนธรรมการวิจัยในชั้นเรียน | |
| SC5 | หมายถึง วัฒนธรรมการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ | |
| SC6 | หมายถึง วัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายใน | |
| IB | หมายถึง พฤติกรรมของครูในโรงเรียน (Individual Behavior) | |
| IB1 | หมายถึง พฤติกรรมการพัฒนาด้านตนเองของบุคลากร | |
| IB2 | หมายถึง พฤติกรรมการปฏิรูประบบบริหาร | |
| IB3 | หมายถึง พฤติกรรมการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ | |
| IB4 | หมายถึง พฤติกรรมการวิจัยปฏิบัติการ | |
| IB5 | หมายถึง พฤติกรรมการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ | |
| IB6 | หมายถึง พฤติกรรมด้านการประกันคุณภาพภายใน | |

- SQ หมายถึง คุณภาพของโรงเรียน (School Quality)
- SQ1 หมายถึง ทัศนคติของชุมชนต่อโรงเรียน
- SQ2 หมายถึง ทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อการปฏิรูป
- SQ3 หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียน
- SQ4 หมายถึง ผลการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน