

# TDRI

รายงานที่ตีอาร์ไอ

ฉบับที่ 160  
มกราคม  
2563

การขยายผลโรงเรียน  
คุณภาพดีในประเทศไทย:  
บทสำรวจและข้อเสนอเบื้องต้น

## บรรณาธิการบริหาร

จิรากร ยิ่งไพฑูริย์วงศ์

## สรุป

สายใจ วิทยาอนุมาส

## กองบรรณาธิการ

วิศนา กาญจนานิจ

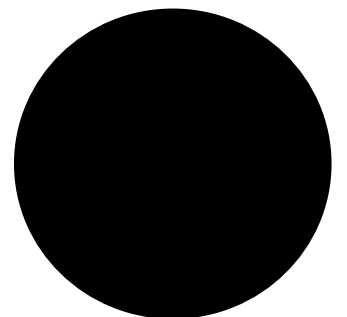
## ออกแบบ

wrongdesign

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) ได้เผยแพร่ “รายงานที่ดีอาร์ไอ” (ชื่อเดิมว่า “สมุดปกขาวที่ดีอาร์ไอ”) มาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2536 โดยคัดสรรกลิ่นกรอมงานวิจัยต่างๆ มานำเสนออย่างเรียบง่ายเพื่อจุดประกายให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์

“รายงานที่ดีอาร์ไอ” มีโอกาสรับใช้สังคมไทยมาตลอด ทั้งเป็นรายสะดวก และปรับมาเป็นรายเดือนในระยะต่อมา อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ฉบับที่ 118 เป็นต้นไป “รายงานที่ดีอาร์ไอ” จะมาพบผู้อ่านเป็นรายสะดวก พร้อมทั้งยังมีคนนำเสนอเรื่องราวต่างๆ อย่างเรียบง่ายแบบเป็นมิตรต่อความสนใจใคร่รู้ของผู้อ่านทั่วไปเช่นเดิม

**ที่มา:** รายงานการศึกษาเรื่อง การขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีในประเทศไทย: บทสำรวจและข้อเสนอเบื้องต้น, งานวิจัยศึกษาในระหว่างปี 2559-2560 โดยนายศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ และ โซมิตา สลิกคำ, ภายใต้โครงการจัดตั้งสถาบันวิจัยระบบการเรียนรู้ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2561.



# การขยายผลโรงเรียน คุณภาพดีในประเทศไทย: บทสำรวจและข้อเสนอเบื้องต้น

ครูและโรงเรียน แต่กลับสร้างภาระงานเอกสารให้แก่ครู<sup>2</sup> ระบบการศึกษาไทยมีโรงเรียนคุณภาพดีจำนวนหนึ่ง แต่การขยายผลโรงเรียนกลุ่มนี้ยังค่อนข้างจำกัด ประกอบกับยังมีงานศึกษาที่เกี่ยวข้องค่อนข้างน้อย เนื่องจากถูกมองเป็นเพียงกรณียกเว้น ไม่ใช่ส่วนสำคัญของการปฏิรูป นอกจากนี้ก็ยังไม่มียงานศึกษาเกี่ยวกับการขยายผลโรงเรียนต่างๆ ของไทยในปัจจุบันอีกด้วย เช่น การขยายสาขาของโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง การขยายเครือข่ายของโรงเรียนรัฐที่มีอัตราการแข่งขันเข้าสูง และโครงการขยายผลนวัตกรรมการศึกษาต่างๆ เป็นต้น บทความนี้มีจุดประสงค์ที่จะสำรวจโรงเรียนคุณภาพดีและการขยายผลการศึกษาของโรงเรียนในไทย วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคในการขยายผล พร้อมทั้งเสนอนโยบายส่งเสริมการขยายผลเบื้องต้น

## 1. บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาที่ได้ผลต้องพัฒนาการจัดการเรียนรู้อันกว้าง ซึ่งแนวทางหนึ่งคือการขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีที่สามารถเพิ่มสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้อันกว้างได้อย่างโดดเด่น การถอดบทเรียนและการเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนกลุ่มนี้น่าจะเป็นบทเรียนในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนอื่นได้ การปฏิรูปด้วยการขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีนี้มุ่งปรับเปลี่ยนการเรียนรู้อันกว้างโดยตรง ซึ่งแตกต่างจากแนวทางที่ผ่านมาที่พยายามยกเครื่องโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการและปรับเปลี่ยนแรงจูงใจของครู ซึ่งหลายครั้งล้มเหลวเพราะไม่นำไปสู่การเรียนรู้อันกว้างในโรงเรียน เช่น การประเมินผลงานครูด้วยผลการสอบของนักเรียนในเมืองนิวยอร์กไม่ช่วยเพิ่มผลการเรียนของนักเรียน<sup>1</sup> หรือการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียนในไทยไม่ได้แนะนำวิธีการสอนและการบริหารที่ดีขึ้นแก่

## 2. แนวคิดการขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีและประสบการณ์ต่างประเทศ

โรงเรียนคุณภาพดีคือโรงเรียนที่สามารถเพิ่มพูนผลการเรียนของนักเรียนได้โดดเด่นกว่าโรงเรียนอื่นที่สอนนักเรียนกลุ่มเดียวกันและมีทรัพยากรใกล้เคียงกัน โดยผลการเรียนครอบคลุมทั้งทัศนคติการเรียนรู้อันกว้าง (Attitude) ทักษะสำคัญ (Skill) และความรู้ (Knowledge) หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่ง โรงเรียนเหล่านี้สามารถจัดการการเรียนรู้อันกว้างและมีการบริหารที่ดีที่สามารถยกระดับผลการเรียนรู้อันกว้างได้

โรงเรียนคุณภาพดีเหล่านี้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้อันกว้างได้กว้างไกลกว่าขอบรั้วโรงเรียนตัวเองหากมีการถอดบทเรียนของตนและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีสู่โรงเรียนอื่นในวงกว้าง พร้อมทั้ง

<sup>1</sup> Fryer, R. G. 2013. "Teacher incentives and student achievement: Evidence from New York City public schools." *Journal of Labor Economics* 31(2): 273–407.

<sup>2</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). 2556. การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. และ สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตเยาวชน (สสค.) 2557. รายงานผลวิจัยเชิงสำรวจเรื่องกิจกรรมภายนอกชั้นเรียนที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู. เอกสารนำเสนอในงานแถลงข่าวคลังตำราวิจัยชีวิตครูไทยใน 1 ปี เสี่ยงสะท้อนจากครูที่มักปฏิรูปต้องฟิววันที่ 9 ธันวาคม 2557.

สนับสนุนการประยุกต์ใช้บทเรียนดังกล่าวจนเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง<sup>3</sup> ตามแนวคิดนี้โรงเรียนคุณภาพดีจึงมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบ (system leadership) โดยทำหน้าที่ขยายผลเองหรือเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลงที่ให้หน่วยงานและองค์กรอื่นถอดบทเรียนเพื่อขยายผล ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเดิมที่มักมองว่าโรงเรียนคุณภาพเหล่านี้เป็นเพียงข้อยกเว้นของระบบการศึกษาทั่วไปที่มีคุณภาพระดับกลางๆ หรือต่ำ

การปฏิรูปด้วยวิธีการขยายผลนี้มีจุดเด่นที่มุ่งปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียนและโรงเรียนโดยตรง โดยจะปรับส่วนโครงสร้างการบริหารและนโยบายเท่าที่จำเป็นเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการขยายผล เช่น อาจปรับเพียงเล็กน้อยในบางกรณี เช่น ขยายผลวิธีการสอนที่เพิ่มความรู้อิงพื้นฐานสำหรับนักเรียนกลุ่มอ่อนในระบบการศึกษาที่มีการกระจายอำนาจบ้างอยู่แล้ว หรืออาจต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารค่อนข้างมากสำหรับการขยายผลนวัตกรรมการเรียนรู้ที่รองรับการเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในระบบการศึกษาที่มีการบริหารแบบรวมศูนย์

ทั้งนี้ การขยายผลนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นรูปแบบเดียวทั้งประเทศ เพราะโรงเรียนคุณภาพดีมีหลากหลายรูปแบบ เช่น โรงเรียนบางแห่งสามารถยกระดับผลการเรียนของนักเรียนกลุ่มยากจนและเรียนอ่อนได้ด้วยการทำการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ (formative assessment) และการสอนเสริม ในขณะที่โรงเรียนบางแห่งลดเวลาเรียน และใช้วิธีการสอนแบบสืบค้น (inquiry-based learning) สำหรับกลุ่มนักเรียนที่มีทัศนคติรักการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งโรงเรียนอื่นสามารถเลือกประยุกต์รูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนได้ ขณะที่การเน้นบริบทเฉพาะของตนอย่างสุดโต่งจะทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ภายในระบบการศึกษา

<sup>3</sup> Coburn, C. E. 2003. "Rethinking scale: Moving beyond numbers to deep and lasting change." *Educational Researcher* 32(6): 3-12. ua: Hattie, John. 2015. *What Works Best in Education: The Politics of Collaborative Expertise*. London: Pearson.

จากที่กล่าวข้างต้น พบว่าการขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาได้ทั้งระบบควรต้องมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ประการแรกคือ กระบวนการระบุหาโรงเรียนคุณภาพดีแบบต่างๆ ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่ดีหลากหลาย ประการที่สองคือ การสร้างผู้นำการขยายผลที่มุ่งหวังจะสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ได้แก่ ครูสอนดีและโรงเรียนคุณภาพดีที่มองการพัฒนาคุณภาพการศึกษากว้างกว่าการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนตนเอง หรือองค์กรอื่นอย่างคณะศึกษาศาสตร์ โดยองค์ประกอบทั้งสองประการนี้จะช่วยให้เกิดการขยายผลโรงเรียนคุณภาพอย่างกว้างขวาง ส่วนผลลัพธ์ของการขยายผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสุดท้ายคือกลไกการขยายผล ซึ่งต้องแพร่กระจายแนวปฏิบัติที่ดีได้ทั่วถึงและสร้างผลการเรียนรู้ที่ดีให้แก่นักเรียนได้อย่างยั่งยืน โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- การถอดบทเรียนและการถ่ายทอดบทเรียน โดยมีการประยุกต์แนวปฏิบัติที่ดีให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนอื่น
- การพัฒนาบุคลากร ซึ่งรวมทั้งครูในโรงเรียนที่รับการถ่ายทอดและบุคลากรที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดบทเรียน และสนับสนุนการประยุกต์ใช้
- การเงิน ที่สนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอกับต้นทุนการขยายผลและต่อเนื่องโดยขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของการขยายผล
- การบริหารจัดการเพื่อให้การขยายผลมีทิศทางที่มีเสถียรภาพและมีการวางแผนที่คำนึงถึงทั้งมิติด้านปริมาณและคุณภาพ

บริบททางนโยบายและวัฒนธรรมการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยข้างต้นมีผลต่อความสำเร็จของการขยายผลด้วย เช่น การขยายผลจะมีความยั่งยืนได้ยากหากมีการย้ายผู้อำนวยการและครูบ่อยครั้ง เพราะอาจเปลี่ยนทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและต้องพัฒนาครูใหม่เพื่อทดแทนการย้ายออกของครูที่ได้รับการพัฒนาแล้ว อนึ่ง บริบททางนโยบายและวัฒนธรรมการศึกษา

ยังเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดแนวทางการขยายผลและผู้นำการขยายผลที่แตกต่างกันด้วย ดังผลจากการสำรวจประสบการณ์ในต่างประเทศซึ่งพบว่ามีแนวทางในการขยายผลอย่างน้อย 4 แนวทาง ดังนี้ แนวทางแรก การขยายผลจากบนลงล่าง (top-down approach) ซึ่งภาครัฐส่วนกลางเป็นผู้ขับเคลื่อนการขยายผลโดยออกนโยบายให้โรงเรียนทำตามแนวปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบ แนวทางที่สอง การขยายผลจากล่างขึ้นบนหรือแบบเครือข่าย (bottom-up or networking approach) ได้แก่ การขยายสาขาโรงเรียนเครือข่าย แนวทางที่สาม การทำสัญญาหรือข้อตกลงถ่ายโอนความรู้ เช่น การถอดบทเรียนโรงเรียนคุณภาพดีและถ่ายทอดให้โรงเรียนคุณภาพแย่ และแนวทางสุดท้าย การแลกเปลี่ยนกันเองระหว่างครูและโรงเรียน เช่น Lesson Study หรือ “โคเซนการศึกษา” ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งครูร่วมกันพัฒนาหลักสูตรแผนการสอนและวิธีการสอนอย่างต่อเนื่องภายในโรงเรียนและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น

### 3. โรงเรียนคุณภาพดีในระบบการศึกษาไทย

#### 3.1 ภาพรวม

ระบบการศึกษาไทยมีโรงเรียนคุณภาพดีหลากหลายรูปแบบ ตัวอย่างแรกคือโรงเรียนที่สามารถยกระดับผลคะแนนสอบของนักเรียนยากจนได้ในโครงการประเมินผลการเรียนนานาชาติ ปี ค.ศ. 2015 หรือ PISA (The Programme for International Student Assessment) 2015 ซึ่งวัดความรู้และทักษะการแก้ปัญหาของผู้เรียนอายุ 15 ปี โดยมีโรงเรียนบางแห่งที่สอนนักเรียนยากจนแต่มีผลคะแนนการสอบวิชาวิทยาศาสตร์โดดเด่นเหนือแนวโน้มดีกว่าค่าเฉลี่ยทั้งประเทศ และทัดเทียมกับคะแนนสอบของโรงเรียนที่สอนนักเรียนฐานะดีบางแห่ง

ตัวอย่างที่สองคือโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) สูงอย่างต่อเนื่องทั้งที่มีทรัพยากรจำกัดเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ จากฐานข้อมูลของสำนักทดสอบการศึกษาแห่งชาติพบว่าในระหว่างปี 2551-2557 โรงเรียนประถมขนาด

เล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คนบางแห่งมีผลการสอบ O-NET ป. 6 เฉลี่ยติด 100 อันดับแรกของประเทศอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน โดยวิชาคณิตศาสตร์ มี 8 แห่ง วิชาภาษาอังกฤษมี 9 แห่ง และวิชาวิทยาศาสตร์มี 1 แห่ง

อีกตัวอย่างคือโรงเรียนที่มีนวัตกรรมการสอนที่พัฒนาการเรียนรู้นักเรียนได้รอบด้านกว่าโรงเรียนทั่วไป โดยครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะสำคัญ และทัศนคติ การเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น โรงเรียนทางเลือกหลายแห่งจัดการเรียนรู้โดยใช้โจทย์ปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning) และใช้โครงงานเป็นฐาน (project-based learning) ซึ่งนักเรียนจะได้ฝึกฝนทักษะการสืบค้น การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล การแก้ไขปัญหา และการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังเป็นการปลูกฝังนิสัยความใฝ่รู้ให้กับนักเรียนด้วย<sup>4</sup> อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังไม่มีข้อมูลผลการทดสอบทักษะและทัศนคติที่สามารถเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนได้

#### 3.2 กรณีศึกษาโรงเรียนคุณภาพดี

จากตัวอย่างโรงเรียนคุณภาพดีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนคุณภาพดี 2 แห่งเพื่อเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ โรงเรียนวัดธารพุดซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการสอบ O-NET ดีอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนทอสีซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนทางเลือกที่มีนวัตกรรมการสอนและมีคะแนน O-NET สูง ทั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลของ PISA ไม่เปิดเผยชื่อโรงเรียนจึงไม่สามารถเลือกศึกษาโรงเรียนคุณภาพดีจากข้อมูลการสอบ PISA ได้

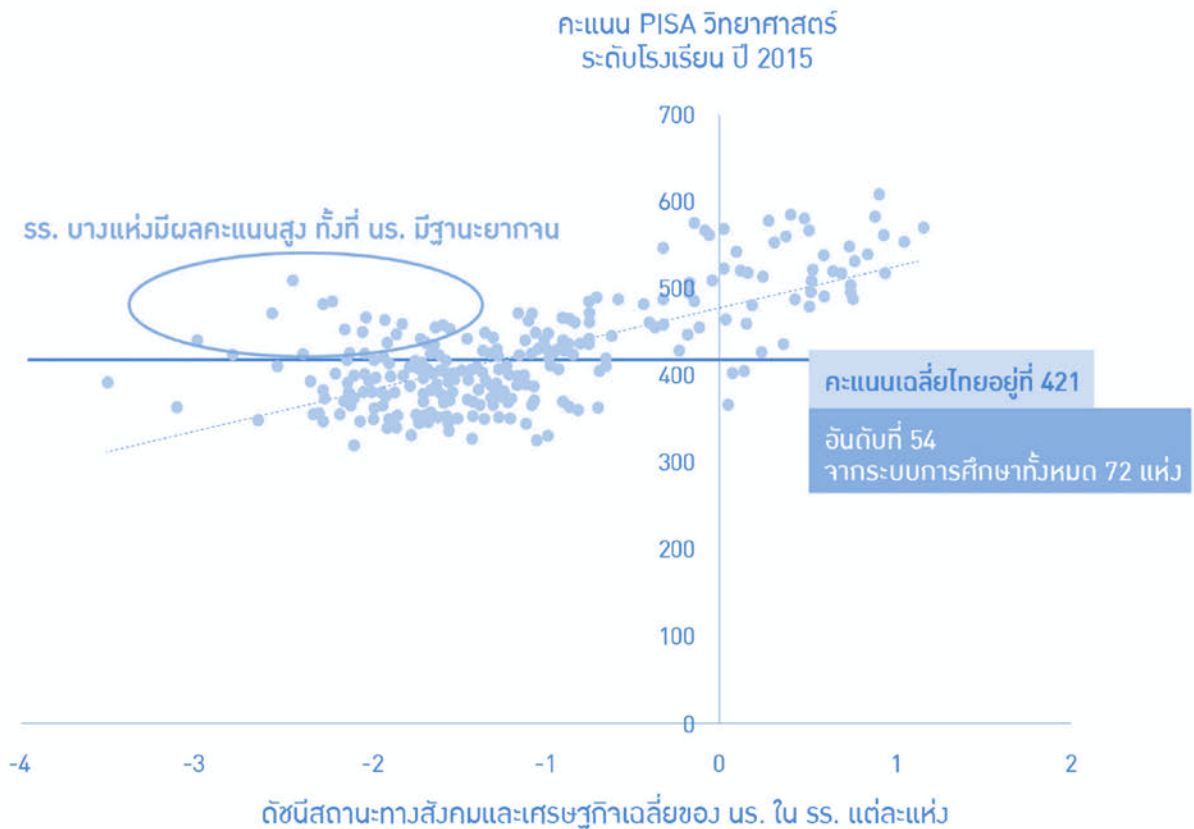
กรณีศึกษาที่ 1: โรงเรียนวัดธารพุด

#### - ข้อมูลพื้นฐานและความสำเร็จ

โรงเรียนวัดธารพุดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ

<sup>4</sup> ปกป้อง จันวิทย์ และ สุณน ตันมัททอ. 2555. “โรงเรียนทางเลือกกับการเลือกในการศึกษาของประชาชน.” สัมมนาวิชาการประจำปี 2554 “ยกเครื่องการศึกษาไทย: สุการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง” (Revamping Thai Education System: Quality for All). กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ).

ภาพที่ 1 แนวโน้มระหว่างผลคะแนนวิชาวิทยาศาสตร์ PISA 2015 และดัชนีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจครอบครัวเฉลี่ยของนักเรียนในโรงเรียนไทย\*



\* โครงการทดสอบ PISA สร้างดัชนีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนจากผลสำรวจ 3 ชุดคำถาม ได้แก่ ระดับการศึกษาอาชีพและทรัพย์สินของผู้ปกครอง โดยกำหนดค่าเฉลี่ยดัชนีฐานะฯ ของนักเรียนในกลุ่มประเทศในองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) เท่ากับศูนย์ นักเรียนที่มีฐานะต่ำกว่าฐานะเฉลี่ยของนักเรียนในกลุ่มประเทศ OECD จะมีค่าดัชนีฐานะฯ เป็นบวกในทางกลับกันนักเรียนที่มีฐานะต่ำกว่าฐานะเฉลี่ยของนักเรียนในกลุ่มประเทศ OECD จะมีค่าดัชนีเป็นลบ  
ที่มา: PISA 2015

ศึกษาประถมศึกษาเชิงบูรณาการเขต 2 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนประมาณ 230 คน มีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือ สพฐ.ทั่วไป โดยมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลาง ได้รับเงินอุดหนุนรายหัวตามกฎหมายเกณฑ์ของ สพฐ. และมีอัตราส่วนนักเรียนต่อครู 23:1 ใกล้เคียงกับเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการที่ 25:1 นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมาจากครอบครัวที่ประกอบอาชีพกสิกรรมและมีรายได้เฉลี่ยที่ประมาณ 5-6 พันบาทต่อเดือน

โรงเรียนวัดธารพุดมีผลการสอบ O-NET โดดเด่น

ในวิชาคณิตศาสตร์ โดยนักเรียนชั้น ป.6 ติด 100 อันดับแรกของประเทศในระหว่างปี 2555-2557 และมีผลการสอบสูงกว่าโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในบางปี นอกจากนั้นยังมีผลการสอบวิชาวิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยประเทศด้วย

#### - ปัจจัยความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่ดี

ผลสำเร็จดังกล่าวมาจากการจัดการเรียนที่เอาใจใส่ให้นักเรียนกลุ่มเรียนอ่อนซึ่งเป็นนักเรียนส่วนใหญ่ของโรงเรียนโดยโรงเรียนเพิ่มเวลาเรียนประมาณ 140 ชั่วโมงต่อปีการศึกษาหรือร้อยละ 14 จากเวลาเรียนปกติของ

หลักสูตรแกนกลาง ครูวัดความเข้าใจของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและสอนเสริมให้นักเรียนที่เรียนไม่ทันเพื่อนในช่วงพักกลางวันและหลังเลิกเรียน โรงเรียนจะทดสอบวัดความรู้ของนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้น ป. 3 ขึ้นไปอย่างจริงจัง นักเรียนที่สอบไม่ผ่านต้องเรียนปรับความรู้พื้นฐานก่อนเรียนเนื้อหาในระดับชั้นต่อไป และปัจจัยสำคัญอีกประการคือมีครูสอนดีที่ทุ่มเทพัฒนาโรงเรียน

## กรณีศึกษาที่ 2: โรงเรียนทอสี

### - ข้อมูลพื้นฐานและความสำคัญ

โรงเรียนทอสีเป็นโรงเรียนวิถียุทธศาสตร์ต้นแบบที่ได้รับการยอมรับว่าพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนได้อย่างรอบด้าน การจัดการเรียนยึดหลักการที่เรียกว่า “สองนอก สองใน สองระดับ” ซึ่งแปลงมาจากหลักไตรสิกขา หลัก “สองนอก” คือการพัฒนากายและศีล ในด้านกาย นักเรียนจะเรียนรู้เรื่องการกิน อยู่ ดู และฟัง เช่น การบริโภคอาหารที่มีประโยชน์ในปริมาณพอดี ในด้านศีล นักเรียนจะเรียนรู้วิธีการสื่อสารกับผู้อื่นและการอยู่ร่วมกันในสังคม เช่น การมีวินัยและการรับผิดชอบต่อหน้าที่ หลัก “สองใน” คือการพัฒนาจิตและปัญญา ในด้านจิต ครูจะจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาด้านอารมณ์และความเข้มแข็งทางจิตใจของนักเรียน ในด้านปัญญา นักเรียนจะพัฒนาความคิดผ่านการเรียนในห้องเรียนและกิจกรรมนอกห้องเรียน ส่วนหลัก “สองระดับ” หมายถึงการที่ครูและผู้ปกครองซึ่งใกล้ชิดกับนักเรียนจะต้องพัฒนาศีล สมาธิ และปัญญาไปด้วยเพื่อช่วยกันส่งเสริมการเรียนรู้นักเรียน<sup>5</sup>

โรงเรียนทอสีมีผลการสอบ O-NET โดดเด่นโดยนักเรียน ป.6 มีคะแนนสอบ O-NET ทั้งวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์สูงกว่าค่าเฉลี่ยประเทศถึง 1 SD ในช่วงปี 2551-2557 และมีคะแนนวิชาภาษาอังกฤษเฉลี่ยดีด้อยอันดับแรกของประเทศในช่วง

<sup>5</sup> โรงเรียนทอสี. 2560ก. เอกสารการศึกษาพุทธปัญญา (หลักสูตรระดับประถมศึกษา). สืบค้นจาก <http://thawasischool.com/wp-content/uploads/2017/07/หลักสูตรระดับประถมศึกษา-๒๕๖๐.pdf> และ <http://thawasischool.com/wp-content/uploads/2017/05/คู่มือนักเรียนและผู้ปกครอง-ปี-๒๕๖๐.pdf>

ปี 2555-2557

### - ปัจจัยความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่ดี

ปัจจัยความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากความพร้อมทางครอบครัวของนักเรียนทั้งด้านฐานะที่สามารถจ่ายค่าเล่าเรียนที่ค่อนข้างสูงได้และพร้อมที่จะปฏิบัติธรรมและดูแลบุตรตามแนวทางวิถียุทธศาสตร์ ปัจจัยที่สำคัญอีกส่วนคือการจัดการด้านการเรียนรู้ เช่น การบูรณาการหลักสูตรที่ช่วยลดความซ้ำซ้อนและเวลาเรียนในวิชาอื่นซึ่งทำให้สามารถเพิ่มเวลาเรียนเป็น 150 ชั่วโมงต่อปีจากเวลาขั้นต่ำ 80 ชั่วโมงต่อปีที่ระบุไว้ในหลักสูตรแกนกลาง โดยไม่ทำให้นักเรียนเรียนหนักขึ้น<sup>6</sup> การจัดหลักสูตรบูรณาการโดยหลอมรวมวิชาวิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และการงานพื้นฐานอาชีพเข้าด้วยกันเป็น “วิชาเด็ดดอกไม้สะเทือนถึงดวงดาว” ซึ่งนักเรียนจะได้เรียนรู้ผ่านสิ่งต่างๆ รอบตัว เช่น เรียนรู้เรื่องระบบนิเวศและวิถีชีวิตของสังคมเกษตรผ่านบทเรียนเรื่อง “ข้าว” และได้ลงมือปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่างๆ (activity-based learning) เช่น การลงดูพื้นที่นาและโรงสีข้าว<sup>7</sup> และการเรียนวิชาภาษาอังกฤษซึ่งใช้วิธีการสอนที่นักเรียนจะได้ฝึกทักษะการใช้ภาษาจริงกับครูต่างชาติ และเพื่อที่จะจัดการเรียนรู้ลักษณะดังกล่าว โรงเรียนทอสีได้คัดเลือกและพัฒนาขีดความสามารถของครูอย่างเข้มข้น และปัจจัยอีกประการคือการดูแลพัฒนาการด้านกาย ศีล และจิตของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด และให้ความสำคัญกับการดูแลการเรียนรู้นักเรียนนอกโรงเรียนด้วย โดยโรงเรียนจะจัดหลักสูตรอบรมพ่อแม่ 12 ชั่วโมงต่อปี เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการดูแลบุตรหลานแบบวิถียุทธศาสตร์

### 3.3 สาเหตุที่การขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีมีจำกัด

กรณีศึกษาสองกรณีข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามีโรงเรียนคุณภาพดีและแนวปฏิบัติที่ดีหลากหลายลักษณะ ครูโรงเรียนวัดธารพุดมีวิธีการสอนที่ช่วยเพิ่มผลการสอบของนักเรียนกลุ่มอ่อน ส่วนโรงเรียนทอสีมีนวัตกรรมการ

<sup>6</sup> ดูเชิงอรรถ 5

<sup>7</sup> ดูเชิงอรรถ 5

สอนที่สอดคล้องกับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งหากได้กระจายไปสู่โรงเรียนทั่วไป การศึกษาไทยน่าจะมีคุณภาพดีขึ้น อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าเสียดายว่าโรงเรียนทั้งสองแห่งนี้เป็นเพียงกรณียกเว้นของการศึกษาไทยเพราะไม่ได้ถอดบทเรียนและขยายผลสู่โรงเรียนอื่น โดยสาเหตุหลักคือโรงเรียนทั้งสองแห่งเน้นรักษาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของตนมากกว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยมองว่าการมุ่งขยายผลอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของตนได้เพราะการขยายผลต้องอาศัยงบประมาณและความทุ่มเทของบุคลากร

นอกจากนี้ ยังมีอุปสรรคสำคัญอย่างน้อยอีก 2 ประการที่จำกัดการขยายผล ประการแรก การขาดฐานข้อมูลที่ดีทำให้การระดมทุนโรงเรียนคุณภาพดีเพื่อถอดบทเรียนเป็นไปได้ยาก โดยปัจจุบันไม่มีการเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญซึ่งจำเป็นสำหรับการประเมินคุณภาพโรงเรียน อีกทั้งข้อสอบ O-NET ถูกวิจารณ์ว่าไม่มีมาตรฐานและขาดความน่าเชื่อถือ และยังไม่มีการทดสอบวัดทักษะสำคัญเช่นการแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีมที่เป็นที่ยอมรับและใช้อย่างแพร่หลายในประเทศ จึงทำให้ผลการเรียนดังกล่าวของนักเรียนในโรงเรียนนวัตกรรมหลายแห่งไม่เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณะ และประการที่สอง นโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐไม่เอื้อต่อการขยายผล เช่น นโยบายการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เท่าเทียมทำให้โรงเรียนเอกชนคุณภาพดีที่รับเงินอุดหนุนรายหัวจากภาครัฐซึ่งคิดเป็นเพียงร้อยละ 40 ของงบประมาณต่อหัวของโรงเรียน สพฐ. มีผลทำให้โรงเรียนเอกชนจ่ายเงินเดือนครูได้ต่ำกว่าโรงเรียน สพฐ. และเผชิญกับความยากลำบากในการดึงดูดและรักษาครูเก่งเพื่อรักษาคุณภาพตัวเองและขยายโรงเรียนสาขา<sup>8</sup>

## 4. การขยายผลโรงเรียนในระบบการศึกษาไทย: กรณีศึกษา

<sup>8</sup> ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. 2560. การขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีสู่ระบบการศึกษาที่ดึกดำ. โครงการจัดตั้งสถาบันวิจัยระบบการเรียนรู้. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยที่เกื้อหนุนและข้อจำกัดในการขยายผลโดยทั่วไปในระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมกรณีการขยายผลการศึกษาของโรงเรียน 4 แห่งที่มีวิธีการขยายผลที่แตกต่างกันเพื่อเป็นกรณีศึกษา โดย 2 กรณีมีความโดดเด่นด้านนวัตกรรมการศึกษา และอีก 2 กรณีมีความโดดเด่นในด้านผลการเรียนรู้ ดังนี้

- **กรณีที่ 1** โครงการโรงเรียนวิถีพุทธซึ่งเป็นการขยายผลโรงเรียนนวัตกรรมโดยภาครัฐ ส่วนกลางเป็นผู้ขับเคลื่อน
- **กรณีที่ 2** การขยายเครือข่ายสาขาสอนซึ่งเป็นการขยายสาขาโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง ทั้งนี้ เครือข่ายสาขามีโรงเรียนสาขา 40 แห่ง ซึ่งมากที่สุดในกลุ่มโรงเรียนเอกชนในปี 2560
- **กรณีที่ 3** โครงการการขยายผลการศึกษาชั้นเรียน “Lesson Study” และการสอนคณิตศาสตร์ปลายเปิด “Open Approach” ซึ่งเป็นนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพดีในญี่ปุ่น โดยคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำข้อตกลงถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้กับโรงเรียนไทย
- **กรณีที่ 4** การขยายเครือข่ายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ (ต.อ.พ.) ซึ่งเป็นโรงเรียน สพฐ. ที่มีชื่อเสียงด้านวิชาการและมีอัตราการแข่งขันเพื่อเข้าเรียนสูง โดยขยายผลด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือ

### 4.1 กรณีศึกษาที่ 1: โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ

- ข้อมูลพื้นฐานและความสำเร็จ

โครงการโรงเรียนวิถีพุทธเริ่มต้นขึ้นในปี 2546 โดยมีสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (สนก.) สพฐ. เป็นหน่วยงานบริหารโครงการฯ และมีพระพรหมคุณาภรณ์และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาโครงการฯ โครงการฯ มีจุดประสงค์ที่จะถอดบทเรียนจากโรงเรียนวิถีพุทธเอกชนต้นแบบ 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนทอสี โรงเรียนรุ่งอรุณ และโรงเรียนสยามสามไตร



(เดิมชื่อโรงเรียนอนุบาลหน้อย) และถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีสู่โรงเรียน สพฐ. ที่สมัครใจเข้าร่วม<sup>9</sup>

โครงการฯ มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ และมีการส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาและประเมินตัวเองเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนที่มีผลประเมินตัวเองดีสามารถขอเลื่อนเป็นโรงเรียนวิถีมุทขชั้นนำได้ ซึ่งโครงการฯ จะทำการประเมินผลภายนอกเพิ่มเติมและคัดเลือกโรงเรียนที่มีผลประเมินดีที่สุด 100 แห่งในแต่ละปีเป็นโรงเรียนวิถีมุทขชั้นนำ และโรงเรียนวิถีมุทขชั้นนำก็สามารถขอเลื่อนเป็นโรงเรียนวิถีมุทขพระราชทานได้ด้วยการพัฒนาและขอรับการประเมินอย่างเข้มข้นจากโครงการฯ<sup>10</sup>

โครงการฯ ขยายผลได้อย่างทั่วถึง แต่ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการสอนของโรงเรียนและการเรียนรู้อันของนักเรียนได้ตามที่คาดหวัง และผลการเรียนด้านวิชาการของนักเรียนก็ไม่ได้ดีขึ้นด้วย โดยโรงเรียน สพฐ. ส่วนใหญ่ซึ่งเข้าโครงการโรงเรียนวิถีมุทขไม่ได้มีผลการสอบ O-NET เพิ่มขึ้น และแม้แต่โรงเรียนวิถีมุทขพระราชทานส่วนใหญ่ซึ่งเป็นโรงเรียนชั้นนำของโครงการฯ ก็ไม่ได้มีผลการสอบดีขึ้นเช่นกัน

#### - ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรค

##### 1) การถอดบทเรียนและถ่ายทอดบทเรียน

โครงการฯ ไม่ได้ถ่ายทอดแนวปฏิบัติสำคัญของโรงเรียนวิถีมุทขต้นแบบสู่โรงเรียนที่เข้าร่วม โดยพบว่าโครงการฯ ไม่มีกระบวนการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนแบบบรรยายรายวิชามาเป็นแบบบูรณาการและแบบที่ให้นักเรียนลงมือทำ มีเพียงส่งเสริมการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนในวิชากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนวิชาเดียวเท่านั้น โดยให้ครูชวนนักเรียนทำโครงการคุณธรรม ซึ่ง

<sup>9</sup> สำนักพัฒนาวัดกรรมการจัดการศึกษา (สทศ.). 2560ก. เอกสารการดำเนินงานโรงเรียนวิถีมุทข 2549-2560. เอกสารอัดสำเนา.

<sup>10</sup> สำนักพัฒนาวัดกรรมการจัดการศึกษา (สทศ.). 2560ก. เอกสารการดำเนินงานโรงเรียนวิถีมุทข 2549-2560. เอกสารอัดสำเนา. และสำนักพัฒนาวัดกรรมการจัดการศึกษา (สทศ.). 2560ข. คู่มือการสัมมนาการพัฒนาต้นแบบสำหรับโรงเรียนวิถีมุทขพระราชทาน รุ่น ๒. กระทรวงศึกษาธิการ.

นักเรียนจะฝึกตั้งโจทย์และแก้ไขปัญหาสังคม (บรรเจอดพร สู่แสนสุข, การสัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560) รวมทั้งไม่มีแนวทางการประยุกต์ใช้บทเรียนอื่นๆ ในโรงเรียนรัฐทั่วไปซึ่งมีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนวิถีมุทขต้นแบบและการคัดเลือกครูก็ยังคงต้องใช้วิธีการตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งไม่สอดคล้องกับวิธีการของโรงเรียนต้นแบบอย่างโรงเรียนทอสี นอกจากนั้น ผู้บริหารโครงการฯ ก็ไม่ได้คิดหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีอื่นๆ ขึ้นมาทดแทน

##### 2) การพัฒนาบุคลากร

โครงการฯ มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรหลากหลายรูปแบบสำหรับทั้งผู้อำนวยการ ครู และศึกษานิเทศก์ แต่ไม่สามารถดำเนินการพัฒนารูปแบบที่เข้มข้นได้อย่างต่อเนื่อง เพราะได้รับงบประมาณไม่ต่อเนื่องและทิศทางการบริหารที่ไม่ชัดเจน<sup>11</sup>

##### 3) การเงิน

โครงการฯ ได้รับงบประมาณไม่ต่อเนื่อง และได้รับในจำนวนที่เพิ่มและลดโดยไม่สอดคล้องกับจำนวนโรงเรียนในโครงการ<sup>12</sup>

##### 4) การบริหารจัดการ

โครงการมีทิศทางการบริหารที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนผู้บริหารกระทรวงบ่อยครั้ง ส่งผลให้การดำเนินโครงการฯ ของเขตพื้นที่และโรงเรียนหลายแห่งหยุดชะงักลง ผู้บริหารโครงการฯ ไม่ได้วางแผนการขยายผลที่ชัดเจนและยังเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมมากเกินไป ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ จนทำให้ไม่สามารถติดตามและสนับสนุนโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กลไกการติดตามและการสนับสนุนก็อ่อนแอ ส่วนการประเมินตัวเองของโรงเรียนก็ไม่ได้นำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้อัน เพราะตัวชี้วัดเกือบทั้งหมดมีลักษณะเป็นรายการตรวจสอบการดำเนินงาน (checklist) โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพของการจัดการเรียนรู้อย่าง

<sup>11</sup> ดุเชื้อรสด 9.

<sup>12</sup> ดุเชื้อรสด 9.

## 4.2 กรณีศึกษาที่ 2: การขยายเครือข่ายโรงเรียนสารสาสน์

### - ข้อมูลพื้นฐานและคุณภาพ

โรงเรียนสารสาสน์พิทยาเริ่มเปิดสอนในปี 2507 ต่อมาได้จัดการเรียนการสอนแบบสองภาษาในห้องเรียนพิเศษ และในปี 2538 ผู้บริหารตัดสินใจก่อตั้งโรงเรียนสารสาสน์เอกตราซึ่งเป็นโรงเรียนสองภาษาแห่งแรกในประเทศไทยและเริ่มขยายสาขาโรงเรียนสองภาษาตามความนิยมของผู้ปกครองที่มากขึ้นเรื่อยๆ<sup>14</sup> จนปัจจุบันเป็นเครือข่ายโรงเรียนเอกชนที่มีสาขามากที่สุด โดยเครือข่ายก่อตั้งโรงเรียนเอง 34 แห่งและเข้าบริหารโรงเรียนเอกชนอื่นอีก 6 แห่ง ประกอบไปด้วยโรงเรียนสองภาษา 28 แห่ง โรงเรียนสายสามัญ 10 แห่ง และสถาบันอาชีวศึกษาอีก 2 แห่ง

ในด้านผลการเรียน เครือข่ายสารสาสน์ค่อนข้างประสบความสำเร็จในวิชาภาษาอังกฤษ โดยในช่วงปี 2555-2557 โรงเรียนต้นแบบอย่างสารสาสน์เอกตรามีผลการสอบ O-NET วิชาภาษาอังกฤษระดับ ป.6 ติด 20 อันดับแรกของประเทศ และในช่วงปี 2551-2557 โรงเรียนทั้งเครือข่ายมีคะแนนวิชาภาษาอังกฤษเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยประเทศเกิน 1 SD และโรงเรียนสายสามัญก็มีผลการสอบเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยประเทศประมาณ 0.4-1 SD อย่างไรก็ตาม โรงเรียนสารสาสน์ทั้งเครือข่ายมีผลการสอบวิชาอื่นอย่างวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทยไม่โดดเด่นเท่ากับวิชาภาษาอังกฤษ และโรงเรียนสายสามัญมีผลการสอบวิชาเหล่านี้ใกล้เคียงหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยประเทศเล็กน้อย

<sup>13</sup> สำนักพัฒนาหลักสูตรการจัดการศึกษา (สทศ.). 2560ข. คู่มือการสัมมนา การพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนวิทย์บูรณาการ-สหภาพ รุ่น ๒. กระทรวงศึกษาธิการ.

<sup>14</sup> สุรสว แซ่ตั้ง. 2555ก. ""สารสาสน์" ยุคทอง "สองภาษา". นิตยสารผู้จัดการ 360 อศ. สืบค้นจาก <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=93882> และ สุรสว แซ่ตั้ง. 2555ข. "พิบูลย์ ยงกนกนา "เป็นของชีวิตต้องคืนให้ชีวิต". นิตยสารผู้จัดการ 360 อศ. สืบค้นจาก <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=93884>

### - ปัจจัยความสำเร็จ

#### 1) การถอดบทเรียนและถ่ายทอดบทเรียน

เครือข่ายสารสาสน์ได้พัฒนาแนวทางการสอนสองภาษาของเครือข่ายโดยการส่งบุคลากรไปเรียนรู้วิธีการของโรงเรียนสองภาษาต้นแบบสองแห่งในเมืองบอสตัน มลรัฐแมสซาชูเซตส์<sup>15</sup> และได้นำวิธีการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับนักเรียนไทยจนได้แนวทางหลักสูตรวิธีการสอนและการบริหารที่ถ่ายทอดสู่โรงเรียนสาขา ซึ่งผู้บริหารเครือข่ายเชื่อว่าเป็นวิธีส่งเสริมการเรียนรู้อังกฤษที่ได้ผลและเป็นธรรมชาติ

#### 2) การพัฒนาบุคลากร

เครือข่ายสารสาสน์มีการคัดเลือกและพัฒนาขีดความสามารถของครูไทยและต่างชาติสำหรับการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ในการคัดเลือกครูนั้นผู้สมัครจะต้องเข้ารับการทดสอบทักษะการสอนและการสื่อสารโดยมีผู้บริหารและครูของเครือข่ายเป็นผู้ประเมิน นอกจากนี้ ได้มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่หลากหลายสำหรับครูด้วย โดยครูและผู้บริหารโรงเรียนบางคนจะได้รับตำแหน่งในคณะทำงานและเป็นผู้บริหารของเครือข่าย ซึ่งมีหน้าที่วางแผนนโยบายของเครือข่าย ติดตามคุณภาพการสอนของโรงเรียนสาขา และให้คำแนะนำแก่ผู้อำนวยการและครู

#### 3) การเงิน

เครือข่ายสารสาสน์มีงบประมาณสำหรับการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องตามคุณภาพและความนิยมของโรงเรียนในเครือข่าย โดยรายได้หลักของเครือข่ายมาจากค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งโรงเรียนสองภาษาสามารถเรียกเก็บได้ตามความเหมาะสมไม่ถูกจำกัดไว้ต่ำเกินไปเหมือนกับโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐ

#### 4) การบริหารจัดการ

เครือข่ายสารสาสน์มีเสถียรภาพด้านการบริหารโดยเจ้าของกิจการและครอบครัวดำรงตำแหน่งเป็นประธานอำนวยการและคณะกรรมการบริหารเครือข่ายซึ่งมีหน้าที่วาง

<sup>15</sup> สุรสว แซ่ตั้ง. 2555ก. ""สารสาสน์" ยุคทอง "สองภาษา". นิตยสารผู้จัดการ 360 อศ. สืบค้นจาก <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=93882>

นโยบายภาพรวม นอกจากนั้น เครื่องสารสาสน์ยังให้ความสำคัญกับการบริหารที่ยืดหยุ่นอีกด้วย โดยโรงเรียนสาขาสามารถปรับแนวปฏิบัติบางประการได้ตามบริบทเฉพาะของโรงเรียน

### 4.3 กรณีศึกษาที่ 3: โครงการขยายผลการศึกษาชั้นเรียน “Lesson Study” และการสอนคณิตศาสตร์ด้วยโจทย์ปลายเปิด “Open Approach” โดยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

#### - ข้อมูลพื้นฐานและคุณภาพ

ตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 2540 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้นำ 2 นวัตกรรมการศึกษาที่ใช้ในประเทศญี่ปุ่นมาขยายผลในระบบการศึกษาไทย นวัตกรรมหนึ่งคือการศึกษาระดับชั้นเรียน “Lesson Study” ซึ่งเป็นวงจรการพัฒนาคุณภาพการสอนโดยการพัฒนาและวิจัยแผนการสอนอย่างต่อเนื่องโดยกลุ่มครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในและระหว่างโรงเรียน และอีกนวัตกรรมหนึ่งคือการสอนคณิตศาสตร์ด้วยโจทย์ปลายเปิด (Open Approach) ซึ่งจะช่วยให้นักเรียนฝึกฝนทักษะการคิดและการถกเถียงแบบคณิตศาสตร์ โดยครูจะตั้งโจทย์ปลายเปิดที่ทำทนายให้นักเรียนคิดและนำเสนอวิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ หลังจากนั้นจะชวนนักเรียนทั้งห้องร่วมกันถกเถียงจุดเด่นและจุดด้อยของวิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ เหล่านั้น และท้ายสุด ครูจะสรุปแนวคิดจากการถกเถียงดังกล่าว นวัตกรรมทั้งสองนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้นักเรียนญี่ปุ่นมีอันดับคะแนนสอบวิชาคณิตศาสตร์ดีในการทดสอบนานาชาติ<sup>16</sup> ในการขยายผลสู่ระบบการศึกษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ฯ ได้ทำข้อตกลงถ่ายทอดความรู้แก่โรงเรียนกับหน่วยงานภาครัฐ โดยคณะทำหน้าที่ถ่ายทอดนวัตกรรมการศึกษาและพัฒนาขีดความสามารถของครู รวมทั้งพัฒนาสื่อการสอนต่าง ๆ ส่วนหน่วยงานภาครัฐรับผิดชอบด้านงบประมาณและการ

บริหารจัดการส่วนใหญ่ กำหนดการในการขยายผลแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ทดลองทำและปรับปรุงยุคนวัตกรรม ระยะที่ 2 ทดลองการขยายผล และระยะที่ 3 ขยายผลต่อเนื่อง

ในช่วงปี 2545-2549 คณะศึกษาศาสตร์ฯ ได้ปรับเปลี่ยนหลักสูตรศึกษาศาสตรวิชาเอกคณิตศาสตร์ทั้งปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก เพื่อสร้างอาจารย์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาชั้นเรียนและการสอนคณิตศาสตร์ด้วยโจทย์ปลายเปิดเพื่อขยายผลในระยะยาว<sup>17</sup> การเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่ใช้วัตกรรมการศึกษาแบบญี่ปุ่นประสบความสำเร็จพอสมควร งานวิจัยบางชิ้นพบว่า การขยายผลช่วยปรับทัศนคติและพัฒนาวิธีการสอนของครู<sup>18</sup> อย่างไรก็ตาม โรงเรียนนำร่อง 4 แห่งที่รับนวัตกรรมการศึกษานี้กลับมีพัฒนาการผลการสอบ O-NET ไม่ต่อเนื่อง โรงเรียนต้นแบบบางแห่งที่รับนวัตกรรมตั้งแต่ปี 2552 ก็ไม่ได้มีผลการสอบดีขึ้น

#### - ปัจจัยความสำเร็จและข้อจำกัด

##### 1) การถอดบทเรียนและถ่ายทอดบทเรียน

คณะศึกษาศาสตร์ฯ ได้ประยุกต์การศึกษาชั้นเรียน (Lesson study) ให้เข้ากับบริบทของครูไทยที่คุ้นเคยกับการสอนแบบบรรยายและต่างคนต่างงาน โดยเน้นการพัฒนาวิธีการสอนด้วยโจทย์ปลายเปิดและการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องมากกว่าการทำวิจัยและพัฒนาแผนการสอน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปรับการศึกษาชั้นเรียนจาก “วงจรการพัฒนาและวิจัยบทเรียน” เป็น “วงจรการพัฒนาการสอนด้วยโจทย์ปลายเปิด”

##### 2) การพัฒนาบุคลากร

คณะศึกษาศาสตร์ฯ ได้จัดฝึกอบรมต่างๆ ให้

<sup>16</sup> Hiebert, J. and J.W. Stigler. 1999. *The Teaching Gap: Best Ideas from the World's Teachers for Improving Education in the Classroom*. New York: Free press.

<sup>17</sup> Inprasitha, M. 2015. “Transforming education through lesson study: Thailand’s decade-long journey.” In S. Cho (Ed.), *Select-ed Regular Lectures from the 12th International Congress on Mathematical Education*. Switzerland: Springer.

<sup>18</sup> Changsri, N., Inprasitha, M., Pattanajak, A., and Changtong, K. 2012. “A study of teachers’ perceived beliefs regarding teaching practice.” *Psychology* 3(4): 346-351.

แก่ครูและผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งศึกษานิเทศก์ทั้งในช่วงเริ่มต้นและระหว่างการค้าเนินโครงการ และในแต่ละปีจะจัดอบรมความรู้เพิ่มเติมอีก 3-5 วัน รวมทั้งได้ปรับเปลี่ยนหลักสูตรวิชาเอกคณิตศาสตร์ของคณะให้สอดคล้องกับนวัตกรรมการศึกษาทั้งสองกรณีดังกล่าวข้างต้น และสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อสร้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญที่จะดูแลการขยายผลนวัตกรรมนี้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างไรก็ตาม ผู้จบการศึกษาจากคณะศึกษาศาสตร์ฯ อาจไม่ได้สอนในโรงเรียนที่ใช้นวัตกรรมทั้งสองกรณีนี้ เพราะกระบวนการคัดเลือกของกระทรวงศึกษาธิการไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนคัดเลือกครูที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่องเนื่องจากขาดแคลนครูรุ่นใหม่ที่จะเข้าใจแนวปฏิบัตินี้

### 3) การเงิน

โครงการการขยายผลได้รับจัดสรรงบประมาณไม่แน่นอนจากหน่วยงานภาครัฐ โดยการจัดสรรงบประมาณขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่ไม่ใช่ผลงานของโครงการ

### 4) การบริหารจัดการ

การบริหารโครงการฯ มีความไม่แน่นอนสูง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายและผู้บริหารของหน่วยงานรัฐส่วนกลางที่เป็นผู้ทำข้อตกลงถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเห็นได้จากการยกเลิกโครงการกลางคืนและการจัดสรรงบประมาณที่ลดลง นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการประเมินผลงานของโครงการซึ่งไม่ได้เน้นพิจารณาผลการเรียนของนักเรียนอันเป็นผลลัพธ์สำคัญและไม่มีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการขยายผล แต่เน้นที่การพิจารณาจำนวนโรงเรียนและครูที่สอนแบบปลายเปิดและทำางจรพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก

## 4.4 กรณีศึกษาที่ 4: การขยายเครือข่ายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

### - ข้อมูลพื้นฐานและคุณภาพ

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ (ต.อ.พ.) ก่อตั้งขึ้นในปี 2521 เพื่อเตรียมความรู้ด้านวิชาการให้กับ

นักเรียนเก่งที่จะสอบเข้ามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันโรงเรียน ต.อ.พ. ก็ยังคงรักษาชื่อเสียงด้านวิชาการและดึงดูดนักเรียนเก่งได้ ในช่วงระหว่างปี 2555-2557 โรงเรียนมีผลการสอบ O-NET วิชาวิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ ระดับชั้น ม.3 คิด 200 อันดับแรกของประเทศและเป็นหนึ่งในโรงเรียนที่มีอัตราการสอบแข่งขันเข้าสูง

โรงเรียน ต.อ.พ. มีการขยายเครือข่ายถึง 17 แห่ง ซึ่งมากที่สุดในกลุ่มโรงเรียน สพฐ. การขยายตัวนี้มาจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการจัดตั้งโรงเรียนมีชื่อเสียงในต่างจังหวัดเพื่อลดการย้ายเข้ากรุงเทพฯ เครือ ต.อ.พ. เริ่มต้นการขยายผลตั้งแต่ปี 2555 โดยได้ตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นทำหน้าที่วางแผนการขยายเครือข่าย มีหน้าที่จัดทำแผนการพัฒนาคณาจารย์ 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการพัฒนาครู ด้านการพัฒนาผู้บริหาร และด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ<sup>19</sup> การขยายผลเครือ ต.อ.พ. มีลักษณะแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ใช่การขยายสาขาอย่างโรงเรียนเครือข่าย การขยายผลของเครือ ต.อ.พ. ไม่ประสบความสำเร็จในด้านผลการสอบ โดยโรงเรียน ต.อ.พ. ใหญ่มีคะแนนสอบ O-NET วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ ม.3 ประมาณ 1.4-1.7 SD สูงกว่าโรงเรียนอื่นในเครือ โรงเรียนรุ่นพี่ 4 แห่งมีคะแนนประมาณ 0.1-0.3 SD แต่โรงเรียนรุ่นน้อง 9 แห่งมีคะแนนติดลบซึ่งหมายความว่าต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยประเทศ

### - ข้อจำกัดในการขยายผล

#### 1) การถอดและถ่ายทอดบทเรียน

เครือ ต.อ.พ. ไม่ได้มีแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีขั้นตอนชัดเจน ซึ่งน่าจะจำเป็นสำหรับโรงเรียนและครูไทยที่ไม่คุ้นเคยกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### 2) การพัฒนาบุคลากร

เครือ ต.อ.พ. ไม่ได้มีระบบการบริหารบุคลากรและการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของเครือเอง

<sup>19</sup> โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ กลุ่มบริหารนโยบายและแผน, 2560. เอกสารโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ. เอกสารอัดสำเนา.

โรงเรียนทุกแห่งคัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของ ผู้บริหารและครูตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ การฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูภายใน เครื่องมีเพียงปีละ 1 ครั้งเป็นเวลา 3 วันในช่วงปิดภาคเรียน ซึ่งบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการตามที่ได้กล่าวข้างต้น

### 3) การเงิน

เครื่อง ต.อ.พ. ไม่มีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานการขยายผลโดยเฉพาะ โรงเรียนแต่ละแห่งได้รับงบประมาณจากภาครัฐตามปกติและต้องบริหารจัดการงบประมาณสำหรับการทำโครงการของเครื่องเอง

### 4) การบริหารจัดการ

เครื่อง ต.อ.พ. ไม่ได้มีทิศทางการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนในเครื่องร่วมกันชัดเจน อีกทั้งโรงเรียนบางแห่งก็ปรับเปลี่ยนนโยบายบ่อยครั้งตามการปรับเปลี่ยนผู้อำนวยการ รวมทั้งไม่ได้มีกลไกการสนับสนุนและติดตามที่เข้มแข็งเหมือนกับกรณีเครื่องโรงเรียนสารสาสน์ และไม่ได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ สำหรับโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี

## 5. สรุป: ข้อสังเกตและข้อเสนอเบื้องต้น

### 5.1 ข้อสังเกต

ระบบการศึกษาไทยมีโรงเรียนคุณภาพดีหลากหลายรูปแบบ เช่น โรงเรียนกลุ่มนักเรียนยากจนที่มีคะแนน PISA สูง โรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการสอบ O-NET สูงต่อเนื่อง และโรงเรียนทางเลือกที่มีนวัตกรรมการสอนที่มุ่งพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 แต่โรงเรียนกลุ่มนี้มักถูกมองข้ามว่าเป็นกรณียกเว้นของระบบการศึกษา ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา จึงไม่มีการเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลภูมิหลังของนักเรียน ผลการเรียนรู้ และข้อมูลอื่นที่จำเป็นสำหรับการประเมินคุณภาพและระบุหาโรงเรียนคุณภาพดี ทั้งนี้ จากกรณีศึกษาโรงเรียนคุณภาพดี 2 แห่ง พบว่าโรงเรียนต้องการรักษาคุณภาพของตนเองเป็นหลักและเกรงว่าการถอดบทเรียนและการขยายผลจะมีต้นทุนสูงเกินจนทำให้ดูแลนักเรียนของตนได้ไม่ทั่วถึง โรงเรียนทั้งสองแห่งจึงไม่

ได้รับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบในการถอดบทเรียนและขยายผล นอกจากนี้ นโยบายบางประการของภาครัฐก็ไม่ได้ก่อให้เกิดการขยายผลด้วย เช่น โรงเรียนเอกชนคุณภาพดีบางแห่งไม่สามารถดึงดูดและรักษาครูสอนดีที่จะช่วยถอดบทเรียนและขยายสาขาได้ เพราะมีรายได้ไม่เพียงพอในการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสม เนื่องจากภาครัฐให้เงินอุดหนุนต่อหัวนักเรียนกับโรงเรียนเอกชนค่อนข้างต่ำและมีกฎระเบียบที่จำกัดการเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาซึ่งรวมกันแล้วไม่เกินร้อยละ 40 ของบต่อหัวของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สพฐ.

ส่วนการขยายผลในปัจจุบัน จากการศึกษาวิเคราะห์ 4 กรณีศึกษาที่มีรูปแบบและวิธีการแตกต่างกัน ได้แก่ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธที่ขับเคลื่อนโดยภาครัฐ การขยายสาขาของเครื่องโรงเรียนสารสาสน์ โครงการขยายผลการศึกษาชั้นเรียน “Lesson Study” และการสอนคณิตศาสตร์ด้วยโจทย์ปลายเปิด “Open Approach” ซึ่งเป็นข้อตกลงที่ให้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นถ่ายทอดความรู้สู่โรงเรียน สพฐ. และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครื่องโรงเรียน ต.อ.พ. นั้น พบว่าไม่มีกลไกการขยายผลที่ทั่วถึง ได้ผล และยังยืนยันดังที่แสดงในภาพที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครื่องโรงเรียน ต.อ.พ. ไม่ประสบความสำเร็จในหลายมิติ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธที่ขับเคลื่อนโดยภาครัฐแพร่กระจายแนวปฏิบัติได้ทั่วถึงที่สุดแต่ผลการเรียนของนักเรียนไม่ดีขึ้น โครงการขยายผลการศึกษาชั้นเรียนและการสอนคณิตศาสตร์ด้วยโจทย์ปลายเปิดมีโรงเรียนเข้าร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ และหลายแห่งมีคะแนนสอบวิชาคณิตศาสตร์ดีขึ้น แต่บางแห่งดีขึ้นไม่ต่อเนื่องและหลายแห่งกลับแย่ลง ส่วนการขยายสาขาของเครื่องสารสาสน์ประสบความสำเร็จกว่ากรณีอื่นในวิชาภาษาอังกฤษ โดยโรงเรียนในเครื่องทั้งหมดมีคะแนนสอบภาษาอังกฤษดีกว่าค่าเฉลี่ยประเทศมาก แต่มีผลการสอบวิชาอื่นไม่โดดเด่นเท่ากับวิชาภาษาอังกฤษ และโรงเรียนสายสามัญมีคะแนนวิชาอื่นใกล้เคียงคะแนนเฉลี่ยทั้งประเทศและแย่กว่าในบางปี อีกทั้งการขยายผลของเครื่องสารสาสน์ก็ค่อนข้างจำกัดเฉพาะกลุ่มนักเรียนที่มาจากครอบครัวชนชั้นกลางขึ้นไปที่สามารถจ่ายค่า

ภาพที่ 2 ผลลัพธ์การขยายผลของกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี

ระดับของผลลัพธ์



ผลลัพธ์ของการขยายผล



ที่มา: ผู้เขียน

เล่าเรียนที่สูงได้แม้เครื่องมือมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องในหลายจังหวัดก็ตาม

จากที่กล่าวมาข้างต้น การขยายผลโรงเรียนดีในประเทศไทยมักไม่สร้างผลการเรียนที่ดีและยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามปัจจัยและข้อจำกัดของกลไกการขยายผลดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 3 การขยายเครือข่ายโรงเรียนและโครงการขยายผลการศึกษาระดับชั้นเรียนและการสอนคณิตศาสตร์ด้วยใจที่ปลายเปิดประสบความสำเร็จมากกว่ากรณีอื่นเพราะมีการถอดบทเรียนและถ่ายทอดบทเรียนสู่โรงเรียนสาขาและโรงเรียนในโครงการโดยมีการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน ทั้งสองกรณีมีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสำหรับการขยายผล แต่โครงการขยายผลการศึกษาระดับชั้นเรียนฯ มีจุดด้อยกว่าที่มีงบประมาณไม่แน่นอนและรับโรงเรียนเข้าร่วมมากเกินไปจนต้องลดการดูแลและการสนับสนุนโรงเรียนลง ส่วนโครงการโรงเรียนวิถีพุทธและเครือข่ายโรงเรียน ต.อ.พ. มีปัจจัยทั้ง 4 ประการด้อยกว่าสองกรณีที่กล่าวมา

เครือข่ายโรงเรียนมีปัจจัยการขยายผลดีกว่ากรณีอื่นเพราะมีประสบการณ์การขยายผลมากกว่า นอกจากนี้ ผู้นำการขยายผลของเครือข่ายโรงเรียนคือกลุ่มผู้บริหารเครือข่ายเองซึ่งเข้าใจแนวปฏิบัติของโรงเรียนสองภาษาเป็น

อย่างดีและมีความสามารถด้านการบริหารเพราะเคยเป็นครูและผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือ ในขณะที่โครงการขยายผลการศึกษาระดับชั้นเรียนที่มีหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้ให้งบประมาณและวางแผนการขยายผลมักเน้นการเพิ่มจำนวนโรงเรียนมากกว่าผลลัพธ์ที่ยั่งยืน เช่น ผู้นำการขยายผลโครงการโรงเรียนวิถีพุทธคือสำนักงานวัดกรรมการศึกษาที่ไม่เคยบริหารโรงเรียนวิถีพุทธ คณะศึกษาศาสตร์ฯ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการขยายผลแต่มีหน้าที่หลักในการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีตามแผนที่ภาครัฐกำหนด ส่วนในเครือ ต.อ.พ. โรงเรียนรุ่นพี่ก็ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน

เครือข่ายโรงเรียนเผชิญความท้าทายและอุปสรรคในการขยายผลน้อยกว่ากรณีอื่น ในหลักสูตรสองภาษาครูไม่ต้องปรับตัวมากโดยยังสอนแบบบรรยายรายวิชาได้เครือข่ายสามารถขยายสาขาและถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีได้โดยไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารของภาครัฐเพราะสาขาส่วนใหญ่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ อีกทั้งการขยายเครือข่ายส่วนใหญ่เป็นการก่อตั้งโรงเรียนขึ้นใหม่โดยเครือข่ายสามารถวางแผนการสอนและการบริหารได้เองตั้งแต่แรกซึ่งง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนแนวทางเดิมของ

ภาพที่ 3 ความเข้มแข็งของกลไกการขยายผลในกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี

ระดับความเข้มแข็งของกลไกการขยายผล



องค์ประกอบของกลไกการขยายผล



ที่มา: ผู้เขียน

โรงเรียนที่ตั้งมานานแล้ว

ในทางตรงข้าม โรงเรียนวิถีพุทธต้นแบบและโครงการการขยายผลของคณะศึกษาศาสตร์ฯ มีบทเรียนและนวัตกรรมการศึกษาที่โรงเรียนและครูไทยไม่คุ้นเคยทั้งการสอนตามหลักสูตรบูรณาการ การออกแบบแผนการสอนร่วมกัน การสังเกตการณ์ชั้นเรียน และการจัดการสอนคณิตศาสตร์ด้วยใจที่เปิด ส่วนเครือข่าย ต.อ.พ. ใช้วิธีการขยายผลแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันซึ่งไม่ใช่วิถีปฏิบัติของโรงเรียนไทยเช่นกัน การตระหนักถึงความไม่คุ้นเคยดังกล่าวและการหาแนวทางประยุกต์บทเรียนช่วยให้โครงการการขยายผลการศึกษาชั้นเรียนฯ มีผลลัพธ์ดีกว่าอีกสองกรณี โดยคณะศึกษาศาสตร์ฯ ได้ปรับแนวปฏิบัติของวงจรการศึกษาของชั้นเรียนให้ก้าวหน้าและริเริ่มสร้างวัฒนธรรมการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน ในขณะที่ภาครัฐส่วนกลางและโรงเรียน ต.อ.พ. ไม่มีแนวทางการปรับประยุกต์ลักษณะดังกล่าว

วิธีการขยายผลเหล่านี้ต้องเผชิญกับการบริหารแบบรวมศูนย์และความไม่มีประสิทธิภาพของภาครัฐด้วยซึ่งเป็นอุปสรรคในการขยายผล เช่น โครงการโรงเรียนวิถีพุทธที่ขับเคลื่อนโดยสำนักนวัตกรรมการศึกษา สพฐ. ได้

รับการสนับสนุนไม่ต่อเนื่องจากการปรับเปลี่ยนนโยบายและรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง อย่างไรก็ตามวิธีการขยายสาขาของเครือข่ายสาธิตมีข้อจำกัดกว่ากรณีอื่นในด้านความทั่วถึง โดยการขยายสาขามีแนวโน้มจะเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีภายในเครือข่ายของตนเอง ไม่กระจายสู่โรงเรียนอื่นที่ไม่ใช่สาขาของตน อีกทั้งโรงเรียนเอกชนที่ขยายสาขาได้อย่างเครือข่ายสาธิตมักไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาสูงซึ่งมีเพียงครอบครัวชนชั้นกลางและสูงที่จ่ายได้

5.2 ข้อเสนอเบื้องต้น

เพื่อสนับสนุนให้เกิดการขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีอย่างเป็นระบบและสร้างการขยายผลที่ทั่วถึงได้ผล และยั่งยืน ภาครัฐควรพิจารณาดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ระบุหาโรงเรียนคุณภาพดีหลากหลายรูปแบบ: สำรวจและประเมินผลงานของโรงเรียนคุณภาพดีรูปแบบต่างๆ และโครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ซึ่งแต่ละรูปแบบมีบทเรียนและแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน เช่น บทเรียนของโรงเรียนวัดธารพุดน่าจะช่วยเพิ่มผลการเรียนสำหรับนักเรียนกลุ่มยากจน

และเรียนซ้ำ ส่วนแนวปฏิบัติของโรงเรียนทอสิน่าจะช่วยพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสมแก่ศตวรรษที่ 21 สำหรับกลุ่มนักเรียนที่ครอบครัวยังมีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี ทั้งนี้ การประเมินผลงานจะพิจารณาความก้าวหน้าผลการเรียนของนักเรียนเทียบกับโรงเรียนอื่นที่คล้ายกัน จึงควรมีการปรับปรุงการสอบมาตรฐานของประเทศให้มีความน่าเชื่อถือและวัดการประยุกต์ใช้ความรู้เช่นเดียวกับการสอบ PISA นอกจากนี้ควรจัดการทดสอบทักษะสำคัญอย่างการทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาของนักเรียน พร้อมทั้งมีการเก็บข้อมูลอื่นที่จำเป็นสำหรับการประเมินผลด้วย เช่น ฐานะครอบครัวนักเรียน งบประมาณและขนาดของโรงเรียน

**2. ส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและการขยายผล:** ควรพิจารณาสนับสนุนให้ผู้อำนวยการและครูโรงเรียนคุณภาพดีรับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา (system leadership) ซึ่งมองการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของทั้งโรงเรียนตนเองและโรงเรียนอื่นในพื้นที่ด้วย โดยร่วมมือกับองค์กรสาธารณะอื่น เช่น สนับสนุนงบประมาณและบุคลากรให้แก่โรงเรียนทอสิน่าและโรงเรียนวัดธารพุดในการถอดบทเรียนตนเองร่วมกับหน่วยงานวิชาการอย่างคณะศึกษาศาสตร์และสถาบันวิจัย พร้อมทั้งหาแนวทางการประยุกต์ใช้บทเรียนดังกล่าวในโรงเรียนทั่วไปที่มีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนทอสิน่า ทั้งนี้ คณะศึกษาศาสตร์ฯ มีข้อดีว่าหน่วยงานอื่นเนื่องจากมีบทบาทในการสร้างผู้อำนวยการและครูรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบ ซึ่งจะทำให้การขยายผลมีความต่อเนื่องได้ นอกจากนี้ ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและนโยบายบางประการให้เอื้อต่อการขยายผลมากขึ้น เช่น การปรับงบประมาณอุดหนุนต่อหัวนักเรียนระหว่างโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐเท่าเทียมกันมากขึ้น

**3. สร้างกลไกขยายผลที่ทั่วถึง ได้ผล และยั่งยืน:**

**3.1 ใช้วิธีการทำข้อตกลงถ่ายทอดความรู้เป็นกลไกการขยายผลหลักในช่วงเริ่มต้น**

วิธีการขยายผลที่น่าจะเหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทยคือการทำข้อตกลงให้โรงเรียนคุณภาพดีและ

ภาคีที่มีความเชี่ยวชาญถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี เพราะวิธีนี้สามารถขยายผลสู่โรงเรียนได้ทั่วถึงกว่าการขยายสาขาที่มีแนวโน้มจะจำกัดการขยายผลเฉพาะภายในเครือข่ายของตน ดังจะเห็นจากการเปรียบเทียบโครงการการขยายผลการศึกษาระดับเรียนและการสอนคณิตศาสตร์ด้วยโจทย์ปลายเปิดและการขยายสาขาเครือข่ายสารสนเทศ

การทำข้อตกลงเปิดโอกาสให้โรงเรียนคุณภาพดีและผู้เชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการขยายผลมากกว่าวิธีการขับเคลื่อนโดยภาครัฐส่วนกลางอย่างกรณีโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ และช่วยริเริ่มแนวทางการพัฒนาที่ดีสำหรับครูและโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ไม่คุ้นเคยกับวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ ควรสนับสนุนการขยายผลอื่นเพื่อเป็นกลไกเสริมและรักษาการขยายผลให้ต่อเนื่องด้วย เช่น เมื่อโรงเรียนและครูสามารถทำงานร่วมกันตามวงจรการศึกษาชั้นเรียนได้ดีตามแนวปฏิบัติของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นแล้ว โรงเรียนและครูเหล่านี้ก็สามารถรับบทบาทเป็นผู้นำชักชวนโรงเรียนอื่นเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเองได้

### 3.2 ปรับนโยบายให้เอื้อต่อการขยายผล

ในการขยายผลด้วยวิธีการทำข้อตกลง ควรต้องปรับนโยบายและกฎระเบียบที่จะทำให้การขยายผลถ่ายทอดบทเรียนที่ตรงกับปัญหาของโรงเรียนในพื้นที่ มีงบประมาณต่อเนื่องโดยขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ และมีเสถียรภาพด้านการบริหารมากกว่าที่ผ่านมาในโครงการการขยายผลนวัตกรรมการศึกษาแบบญี่ปุ่นของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

รูปแบบหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวคือการกระจายอำนาจการบริหารสู่เขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีหน้าที่ดูแลสนับสนุนโรงเรียน โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวกลางช่วยหาและทำข้อตกลงกับโรงเรียนคุณภาพดีและองค์กรที่จะถ่ายทอดบทเรียนที่ตรงกับปัญหาของโรงเรียนในพื้นที่ ในขณะเดียวกัน ควรสร้างกลไกความรับผิดชอบในการขยายผลของเขตพื้นที่ เช่น การให้งบประมาณโดยอิงกับผลลัพธ์การขยายผล และการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชนซึ่งเป็นเจ้าของการศึกษาในการบริหารของเขตพื้นที่ นอกจากนี้ ควรต้องพิจารณา



ปรับนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ไปพร้อมกันด้วย สำหรับการขยายผล นวัตกรรมการศึกษาที่โรงเรียนและครูไทยไม่คุ้นเคย เช่น การจัดหลักสูตรบูรณาการและการสอนคณิตศาสตร์ด้วยโจทย์ปลายเปิด เช่น

- **การถอดบทเรียนและถ่ายทอดบทเรียน:** ปรับตัวชีวิตในหลักสูตรแกนกลางให้อิงกับสมรรถนะแทนที่เนื้อหาจำนวนมาก และปรับวิธีการใช้หลักสูตรแกนกลางให้เอื้อต่อการบูรณาการระหว่างวิชาและการจัดการเรียนแบบลงมือทำ (active learning) รวมทั้งอนุมัติให้โรงเรียนสามารถซื้อหนังสือและสื่อการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรดังกล่าว

- **การพัฒนาบุคลากร:** ให้อิสระแก่ผู้บริหารและครูในการเลือกแนวทางการพัฒนาของแต่ละคนและแต่ละกลุ่มได้เอง รวมทั้งให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูมากขึ้น

- **การเงิน:** จัดสรรงบประมาณไปที่โรงเรียนและให้โรงเรียนเลือกใช้งบตามแผนการพัฒนาของตนแทนที่จะถูกกำหนดจากส่วนกลาง ซึ่งจะช่วยลดความไม่แน่นอนของงบประมาณอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายในกระทรวงศึกษาธิการ

- **การบริหารจัดการ:** มีการติดตามและการประเมินผลลัพธ์ของการขยายผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงทั้งจำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมและผลการเรียนที่ดีขึ้นของนักเรียน ในขณะเดียวกัน ควรมีนโยบายส่งเสริมแนวทางการขยายผลอื่นเพิ่มเติมด้วย เช่น ในการส่งเสริมการขยายสาขาโรงเรียนเอกชนต้องจัดสรรงบอุดหนุนที่เท่าเทียมกันมากขึ้นระหว่างโรงเรียนรัฐและเอกชน

### 3.3 เริ่มต้นการขยายผลโดยการจัดตั้งเขตพื้นที่พิเศษเป็นพื้นที่การขยายผลนำร่อง

ควรพิจารณาจัดตั้งเขตพื้นที่บางแห่งเป็นเขตพื้นที่พิเศษนำร่องการขยายผล ซึ่งเขตพื้นที่พิเศษนี้สามารถทำข้อตกลงการขยายผลและปรับเปลี่ยนนโยบายต่างๆ เพื่อขยายผลภายในพื้นที่ได้เองตามข้อเสนอ 3.1 และ 3.2 โดยหน่วยงานภาครัฐส่วนกลางต้องกำกับติดตามผลงานการขยายผลของเขตพื้นที่นำร่องนี้

จนกระทั่งเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดีต่อนักเรียน แล้วจึงค่อยกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาอื่นทั่วประเทศ ทั้งนี้การกระจายอำนาจลักษณะดังกล่าวสู่เขตพื้นที่ทั่วประเทศทันทีอาจก่อให้เกิดผลลบที่ไม่คาดคิดได้ เพราะในปัจจุบันเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและภาคการศึกษา ยังมีประสบการณ์การขยายผลน้อย ทั้งนี้ เพื่อให้แนวทางการขยายผลใช้ได้กับทั่วประเทศ การบริหารเขตพื้นที่พิเศษควรต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 2 ประการ ประการแรก ไม่ควรมีการเพิ่มงบประมาณจำนวนมากแก่เขตพื้นที่พิเศษ มิเช่นนั้นการใช้แนวทางนี้ทั่วประเทศจะเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ ประการที่สอง การปรับเปลี่ยนกฎและนโยบายในพื้นที่พิเศษนี้ควรต้องพิจารณาความเป็นไปได้ทางการเมืองและการเป็นที่ยอมรับของครู ผู้ปกครองและสังคมในพื้นที่อื่นด้วย

### 3.4 ประเมินผลลัพธ์ของการขยายผลและวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกลไกการขยายผล

ควรมีการสำรวจ รวบรวมข้อมูลและประเมินผลลัพธ์การขยายผลโรงเรียนกลุ่มต่างๆ ที่ผ่านมาและการขยายผลของเขตพื้นที่พิเศษเพื่อสรุปประสิทธิภาพการขยายผลและหาข้อเสนอแนะปรับปรุงกลไกการขยายผล เช่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น น่าจะปรับปรุงการขยายผลให้ดีขึ้นได้จากการวิเคราะห์สาเหตุที่โรงเรียนบางแห่งมีผลการสอบแย่งหลังเข้าโครงการหรือคณะศึกษาศาสตร์ฯ อาจเรียนรู้วิธีการบริหารการขยายผลของเครือข่ายโรงเรียนสารสนเทศที่แบ่งกลุ่มโรงเรียนตามระดับพัฒนาการและเน้นช่วยเหลือโรงเรียนที่มีพัฒนาการผลการเรียนของนักเรียนช้าหรือแย่งอย่างเข้มข้น