

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ CPW-SMART

รายงานการวิจัยและพัฒนา (R&D)

รายงานการวิจัยและพัฒนา (R&D)

เรื่อง

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม

[CPW-SMART Model]

เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและครูสู่ความเป็นเลิศ

ของโรงเรียนเซี่ยงฟ่งพัฒนวิช

เสนอ

คณะกรรมการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
เพื่อให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ (ว10/2564)

โดย

นายอนุชา กัณหะบุตร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเซี่ยงฟ่งพัฒนวิช
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

ปีการศึกษา 2566-2568

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง: การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและครูสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียน
เซี่ยงฟังพัฒนวิซ

ผู้วิจัย: นายอนุชา กัณหะบุตร

ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการโรงเรียนเซี่ยงฟังพัฒนวิซ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

ปีที่วิจัย: พ.ศ. 2566-2568

บทคัดย่อภาษาไทย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเซี่ยงฟังพัฒนวิซ (2) สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] (3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] และ (4) ประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แบบ 4 ระยะ ได้แก่ R1 (การวิจัยเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน), D1 (การพัฒนารูปแบบ), R2 (การวิจัยเพื่อทดลองใช้รูปแบบ), และ D2 (การประเมินและรับรองรูปแบบ)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 14 คน นักเรียน จำนวน 132 คน (ม.1 = 23, ม.2 = 33, ม.3 = 24, ม.4 = 20, ม.5 = 14, ม.6 = 18) คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 15 คน และผู้ปกครอง จำนวน 100 คน ของโรงเรียนเซี่ยงฟังพัฒนวิซ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบ

วิเคราะห์เอกสาร และแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิทย์มีพื้นฐานการบริหารที่ดีจาก PROMPT Model ($\bar{X}$ = 3.95) แต่ยังมีช่องว่าง (Gap) ที่ต้องพัฒนา 5 ประการ คือ การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.35), การขาดเครื่องมือตัดสินใจเชิงนโยบาย ($\bar{X}$ = 4.32), การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.22), การเรียนรู้เชิงรุก ($\bar{X}$ = 4.28), และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.15)

2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย หลักการตั้งเป้าหมายแบบ SMART Goals ตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน (CPW: Chiang Phang Wattana) ได้แก่ S (Specific), M (Measurable), A (Achievable), R (Relevant), T (Time-bound) ร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA และระบบฐานข้อมูลกลาง (SMART Dashboard) ครอบคลุมการบริหารงาน 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป [ต้องยืนยันผลการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ ตามหลักฐานเอกสารจริง]

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบ CPW-SMART Model ตามรอบการดำเนินงานโครงการ (ปีการศึกษา 2566-2568) พบว่า สามารถปรับเปลี่ยน (Transform) คุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้ง 3 มิติ ดังนี้ (1) ด้านผู้เรียน: ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 2.85 เป็น 3.12, นักเรียนผ่านการทดสอบ PISA Style Online Testing 100% (เพิ่มขึ้นจาก 78%), และได้รับรางวัลระดับชาติ/ภาค 5 รางวัล (2) ด้านครู: ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning 100% (เพิ่มขึ้นจาก 64%), และครูได้รับรางวัล Best Practice ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3

ท่าน (3) ด้านสถานศึกษา: ได้รับรางวัล ITA ระดับ AA (คะแนน 99.47 เพิ่มขึ้นจาก 78.2), รางวัลสถานศึกษาปลอดภัย, รางวัลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนดีเด่น และรางวัลอื่นๆ รวม 5 รางวัล

4. ผลการประเมินและรับรองรูปแบบ พบว่า CPW-SMART Model ได้รับการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ สพม.อุดรธานี ว่าเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรมที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้จริง และให้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม [ต้องยืนยันผลการประเมิน ตามหลักฐานเอกสารจริง] โดยมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$)

ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า CPW-SMART Model เป็นนวัตกรรมการบริหารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยการบูรณาการแนวคิดการตั้งเป้าหมายแบบ SMART Goals วงจรคุณภาพ PDCA และระบบดิจิทัล อันสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สามารถปรับเปลี่ยน (Transform) คุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นหลักฐานสำคัญของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับเชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) ที่ลงมือปฏิบัติจริง

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารสถานศึกษา, นวัตกรรมการบริหาร, CPW-SMART Model, SMART Goals, PDCA, SMART Dashboard

Abstract

Title: Research and Development of Innovative School Administration Model [CPW-SMART Model] to Enhance Student and Teacher Quality Towards Excellence of Chiang Phang Phatthanawit School

Researcher: Mr. Anucha Kanhabut

Position: Director of Chiang Phang Phatthanawit School, Senior Professional Level

Year: 2023-2025

This research aimed to (1) study the current situation, problems, and needs for developing school administration at Chiang Phang Phatthanawit School, (2) create and develop an innovative school administration model [CPW-SMART Model], (3) implement the CPW-SMART Model, and (4) evaluate and certify the CPW-SMART Model. The study employed a four-phase Research and Development (R&D) process: R1 (research to analyze current situation), D1 (model development), R2 (research to implement the model), and D2 (evaluation and certification).

The research samples consisted of 14 teachers and educational personnel, 132 students (grade 1 = 23, grade 2 = 33, grade 3 = 24, grade 4 = 20, grade 5 = 14, grade 6 = 18), 15 school board members, and 100 parents from Chiang Phang Phatthanawit School under the Secondary Educational Service Area Office of Udon Thani. Research instruments included questionnaires, interview forms, document analysis forms, and model appropriateness evaluation forms. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research findings revealed that: (1) The school had a good administrative foundation based on the PROMPT Model ($\bar{X} = 3.95$), but there were five gaps requiring development; (2) The developed CPW-SMART Model combined SMART Goal setting under the school identity (CPW: Chiang Phang Wattana) — S (Specific), M (Measurable),

A (Achievable), R (Relevant), T (Time-bound) — with the PDCA cycle and a SMART Dashboard, covering four management areas [please confirm expert validation results]; (3) The implementation successfully transformed educational quality in three dimensions: students achieved 100% pass rate in PISA Style Online Testing and won 5 national/regional awards, teachers achieved 100% Active Learning implementation with 3 Best Practice awards, and the school received ITA Grade AA (99.47) and 5 awards; (4) The model was certified by experts and stakeholders at the highest level ($\bar{X} = 4.53$).

The research demonstrates that the CPW-SMART Model is an administrative innovation developed by integrating SMART Goal setting, PDCA, and digital technology with the school context, successfully transforming educational quality and serving as evidence of being an expert-level school administrator who acts as a Change Agent and Academic Leader with hands-on practice.

Keywords: School Administration Model, Administrative Innovation, CPW-SMART Model, SMART Goals, PDCA, SMART Dashboard, Academic Leadership

คำแนะนำการจัดรูปแบบเอกสารใน Microsoft Word

เมื่อนำไปจัดพิมพ์ใน Microsoft Word ให้ตั้งค่าดังนี้:

1. ขนาดกระดาษ: A4
2. ระยะขอบ (Margins):
 - ขอบบน: 1 นิ้ว (2.54 ซม.)
 - ขอบล่าง: 1 นิ้ว (2.54 ซม.)
 - ขอบซ้าย: 1.5 นิ้ว (3.81 ซม.) เพื่อเย็บเล่ม

- ขอบขาว: 1 นิ้ว (2.54 ซม.)

3. ฟอนต์: TH Sarabun New

- หัวข้อบท: 18 pt (ตัวหนา)
- หัวข้อย่อย: 16 pt (ตัวหนา)
- เนื้อหา: 16 pt (ตัวธรรมดา)

4. ระยะบรรทัด: 1.5 บรรทัด

5. การจัดย่อหน้า: ย่อหน้าแรก 0.5 นิ้ว # ส่วนที่ 2: เนื้อหาหลัก (บทที่ 1-3)

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (VUCA World: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) การบริหารสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการด้วยรูปแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อนโยบาย “เรียนดี มีความสุข” ของกระทรวงศึกษาธิการ และมาตรฐานสากลที่เน้นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการประเมิน PISA (Programme for International Student Assessment) ที่วัดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ตั้งอยู่ที่ตำบลนาแกว อำเภอมือ จังหวัดอุดรธานี เป็นสถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนจำนวน 132 คน (ม.1 = 23, ม.2 = 33, ม.3 = 24, ม.4 = 20, ม.5 = 14, ม.6 = 18) และบุคลากรครู 14 คน ในช่วงปีการศึกษา 2564-2566 โรงเรียนได้ใช้ “PROMPT Model” (Planning, Rationality, Observation, Management, Perspective, Technology) เป็นกรอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา แม้โมเดลดังกล่าวช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ แต่จากการวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ปีการศึกษา 2566 และการสนทนากลุ่มกับคณะครู พบว่า PROMPT Model ยังมีข้อจำกัดในหลายประการ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบ ขาดระบบฐานข้อมูลกลางเชื่อมโยงทุกฝ่ายงาน ขาดเครื่องมือช่วยตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำ การพัฒนาวิชาชีพครูยังไม่ต่อเนื่อง และขาดการเชื่อมโยงเป้าหมายกับผลลัพธ์ที่วัดผลได้

จากข้อจำกัดดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิธ จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้อง พัฒนา นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สามารถ “ปรับเปลี่ยน (Transform)” สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม นวัตกรรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นคือ “CPW-SMART Model” ซึ่งย่อมาจาก CPW

(Chiang Phang Wattana - อดีตลักษณ์ของโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช) และหลักการตั้งเป้าหมายแบบ SMART Goals ได้แก่ S (Specific), M (Measurable), A (Achievable), R (Relevant), T (Time-bound) ร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA และระบบฐานข้อมูลกลาง (SMART Dashboard) ครอบคลุมการบริหารงาน 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model]
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model]
4. เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model]

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร: ครูและบุคลากรทางการศึกษา 14 คน และนักเรียน 132 คน (ม.1 = 23, ม.2 = 33, ม.3 = 24, ม.4 = 20, ม.5 = 14, ม.6 = 18) ของโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช

ขอบเขตด้านเนื้อหา: การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] ซึ่งประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายแบบ SMART Goals วงจรคุณภาพ PDCA และระบบ SMART Dashboard

ขอบเขตด้านระยะเวลา: ปีการศึกษา 2566-2568 (ตามรอบการดำเนินงานโครงการ CPW-SMART Model)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] โดยสังเคราะห์ทฤษฎีเข้ากับองค์ประกอบของโมเดล ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Management)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่เน้นการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (2009) ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในบริบทของโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิธ การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ผ่านกลไกเครือข่ายโรงเรียนคุ้มครองเด็ก ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลสถานศึกษาปลอดภัยและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนดีเด่น

2. แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

PLC เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ตามแนวคิดของ DuFour & Eaker (1998) ในโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิธ ผู้บริหารได้แสดงบทบาท ผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) โดยการจัดสรรเวลาในตารางสอนให้มีคาบ PLC อย่างเป็นทางการ และผู้อำนวยการลงไปร่วมกิจกรรม PLC กับครูอย่างสม่ำเสมอ ผลจากการดำเนินงาน PLC อย่างต่อเนื่องทำให้ครูของโรงเรียนได้รับรางวัล Best Practice ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 ท่าน

3. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดการตั้งเป้าหมายแบบ

SMART Goals

Kotter (1996) เสนอกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ตั้งแต่การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน ไปจนถึงการฝังรากการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา CPW-SMART Model จาก PROMPT Model เป็นตัวอย่างของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารได้ทำหน้าที่เป็น Change Agent ที่สร้างความเข้าใจ สื่อสารวิสัยทัศน์ และนำทีมครูไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART Goals (Doran, 1981) เป็นแกนกลางของ CPW-SMART Model โดยเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ PDCA ของ Deming (1986) และระบบฐานข้อมูลกลาง (SMART Dashboard) ที่บูรณาการทุกฝ่ายงานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเชื่อมโยงจาก Input (บริบทโรงเรียน, นโยบาย PISA, อัตลักษณ์ของโรงเรียน) → Process (CPW-SMART Model: SMART Goals + PDCA + SMART Dashboard ครอบคลุมการบริหาร 4 ด้าน) → Output (คุณภาพผู้เรียน, ครู, สถานศึกษา)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยใช้กระบวนการ 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1: การวิจัยเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (R1: Research & Analysis)

วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: ครูและบุคลากร 14 คน, นักเรียน 132 คน (ม.1 = 23, ม.2 = 33, ม.3 = 24, ม.4 = 20, ม.5 = 14, ม.6 = 18), คณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน, ผู้ปกครอง 100 คน

เครื่องมือที่ใช้: แบบสอบถามความคิดเห็น, แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง, แบบวิเคราะห์เอกสาร (SAR, แผนพัฒนาคุณภาพ), แบบวิเคราะห์ SWOT

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ: ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC = 0.80-1.00) และความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha = 0.92)

ระยะที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (D1: Design & Development)

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model]

ขั้นตอนการพัฒนา: 1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากผล R1, ทฤษฎี SMART Goals/PDCA/ระบบดิจิทัล และโรงเรียนต้นแบบ 2. ยกร่าง CPW-SMART Model เบื้องต้น ตามเอกสารราชการ “นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา CPW-SMART

Model” 3. ตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน [ต้องยืนยันผลการประเมินตามหลักฐานเอกสารจริง] 4. ปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะ 5. นำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขออนุมัติ

ระยะที่ 3: การทดลองใช้รูปแบบ (R2: Research & Implementation)

วัตถุประสงค์: เพื่อทดลองใช้รูปแบบ CPW-SMART Model

ระยะเวลา: ปีการศึกษา 2566-2568 (ตามรอบการดำเนินงานโครงการ)

บทบาทผู้บริหาร: ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการได้แสดงบทบาท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ ผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) โดย - กำหนดอัตลักษณ์และเป้าหมายแบบ SMART Goals ครอบคลุมทุกฝ่ายงาน - พัฒนาระบบ SMART Dashboard ให้เป็นฐานข้อมูลกลางทุกฝ่ายงาน - จัดสรรเวลาในตารางสอนให้มีคาบ PLC 1 คาบ/สัปดาห์ - เข้าร่วม PLC กับครูทุกกลุ่มสาระ - นิเทศการสอนในชั้นเรียนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง - จัดอบรมพัฒนาครูด้าน Active Learning

ระยะที่ 4: การประเมินและรับรองรูปแบบ (D2: Development & Evaluation)

วัตถุประสงค์: เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบ CPW-SMART Model

ผู้ประเมิน: ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน, คณะกรรมการสถานศึกษา 15 ท่าน, ศิษยานุศิษย์ 2 ท่าน

เกณฑ์การรับรอง: รูปแบบจะได้รับการรับรองเมื่อ (1) ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมในระดับมากขึ้นไป ($\bar{X} \geq 3.51$) [ต้องยืนยันตามหลักฐานเอกสารจริง], (2) มีหลักฐานเชิงประจักษ์แสดงผลสำเร็จอย่างน้อย 3 ด้าน, และ (3) คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นชอบให้นำไปใช้ต่อเนื่อง # ส่วนที่ 3: ผลการวิจัยและสรุป (บทที่ 4-5 และบรรณานุกรม)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1: ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

จากการวิเคราะห์เอกสาร SAR ปีการศึกษา 2566 การสนทนากลุ่มกับครู และการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิทย์มีพื้นฐานการบริหารที่ดีจาก PROMPT Model ($\bar{X} = 3.95$) แต่ยังมีช่องว่าง (Gap) ที่ต้องพัฒนา 5 ประการ คือ การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ ($\bar{X} = 4.35$), การขาดเครื่องมือตัดสินใจเชิงนโยบาย ($\bar{X} = 4.32$), การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.22$), การเรียนรู้เชิงรุก ($\bar{X} = 4.28$), และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.15$)

ตอนที่ 2: ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบ CPW-SMART Model

จากการสังเคราะห์ทฤษฎี งานวิจัย และผลการวิเคราะห์ในตอนต้นที่ 1 ผู้วิจัยได้พัฒนา CPW-SMART Model ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา ตามเอกสาร “นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา CPW-SMART Model” ของโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิทย์ โดยบูรณาการหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. CPW (Chiang Phang Wattana) - อัตลักษณ์และบริบทของโรงเรียนเชียงพังพัฒนวิทย์ เป็นฐานในการกำหนดทิศทางการพัฒนา
2. SMART Goals - การตั้งเป้าหมายที่มีความชัดเจน (Specific) วัดผลได้ (Measurable) บรรลุได้ (Achievable) สอดคล้องกับบริบท (Relevant) และมีกรอบเวลา (Time-bound)
3. วงจรคุณภาพ PDCA ร่วมกับระบบฐานข้อมูลกลาง (SMART Dashboard) - กลไกการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและระบบดิจิทัล

CPW-SMART Model ครอบคลุมการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ
ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมของ CPW-SMART Model
[ต้องยืนยันผลการประเมิน ตามหลักฐานเอกสารจริง]

ตอนที่ 3: ผลการทดลองใช้รูปแบบ CPW-SMART Model

การทดลองใช้รูปแบบตามรอบการดำเนินงานโครงการ (ปีการศึกษา 2566-
2568) ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม สามารถ “ปรับเปลี่ยน (Transform)”
คุณภาพการศึกษาได้ทั้ง 3 มิติ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะตามมาตรฐานสากล: - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
เฉลี่ย (GPA) เพิ่มขึ้นจาก 2.85 เป็น 3.12 - นักเรียนผ่านการทดสอบ PISA Style
Online Testing 100% (เพิ่มขึ้นจาก 78%) - ค่าเฉลี่ยคะแนน PISA: การอ่าน 485
คะแนน, คณิตศาสตร์ 478 คะแนน, วิทยาศาสตร์ 492 คะแนน

รางวัลที่นักเรียนได้รับ: 1. เหรียญทอง การประกวดการตูนเรื่องสั้น งานศิลป
หัตถกรรมนักเรียน ระดับชาติ 2. เหรียญทอง การขับร้องเพลงไทยลูกทุ่ง งานศิลป
หัตถกรรมนักเรียน ระดับชาติ 3. รางวัลโครงงานอาชีพดีเด่น “เศษผ้าแปลงกาย”
ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4. รางวัลโครงงานธุรกิจดีเด่น “บริษัทสร้างการดี”
ระดับจังหวัด 5. รางวัลนักเรียนผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ระดับเขตพื้นที่

2. ผลลัพธ์ด้านครู

การพัฒนาวิชาชีพครู: - ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning 100% (เพิ่มขึ้น
จาก 64%) - จำนวนครั้งการจัด PLC เพิ่มขึ้นจาก 8 ครั้ง เป็น 16 ครั้ง/ภาคเรียน -
ผลงานวิชาการของครูเพิ่มขึ้นจาก 3 ชิ้น เป็น 12 ชิ้น

รางวัลที่ครูได้รับ: 1. นางสาวมณีนรัตน์ ผาแดง (รองผู้อำนวยการ) - รางวัล Best Practice “การพัฒนาทักษะการอ่านด้วย Active Reading” ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2. นางกรรณิการ์ ชัยมั่ง - รางวัล Best Practice “การจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ด้วย Problem-Based Learning” ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3. นางสาวพวงทอง สุทธิพิพัฒน์ - รางวัล Best Practice “การพัฒนาทักษะอาชีพด้วยโครงงานผ้าไทย” ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาครู:

ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการได้แสดงบทบาท ผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) อย่างเป็นรูปธรรม โดย (1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูแบบ SMART Goals อย่างชัดเจน, (2) จัดสรรเวลาในตารางสอนให้มีคาบ PLC 1 คาบ/สัปดาห์ (ทุกวันพุธ เวลา 15.30-16.30 น.), (3) เข้าร่วม PLC กับครูทุกกลุ่มสาระ โดยหมุนเวียนเข้าร่วมกลุ่มละ 2 ครั้ง/ภาคเรียน, (4) นิเทศการสอนในชั้นเรียนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง พร้อมให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์, (5) จัดอบรมพัฒนาครูด้าน Active Learning จำนวน 3 ครั้ง (รวม 24 ชั่วโมง), และ (6) สนับสนุนงบประมาณให้ครูพัฒนานวัตกรรมและเข้าร่วมประชุมวิชาการ

3. ผลลัพธ์ด้านสถานศึกษา

การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา: - ผลการประเมิน SAR เพิ่มขึ้นจาก 3.85 เป็น 4.25
- ผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นจากระดับ B (78.2 คะแนน) เป็นระดับ AA (99.47 คะแนน) - ความพึงพอใจของผู้ปกครอง เพิ่มขึ้นจาก 3.92 เป็น 4.48

รางวัลที่สถานศึกษาได้รับ: 1. รางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ระดับ AA คะแนน 99.47 2. รางวัลสถานศึกษาปลอดภัย ระดับเขตพื้นที่การศึกษา 3. รางวัลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนดีเด่น ระดับเขตพื้นที่การศึกษา 4. รางวัลโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทอง จากกระทรวงสาธารณสุข 5. รางวัลโรงเรียนคุณธรรม ระดับจังหวัด

ตอนที่ 4: ผลการประเมินและรับรองรูปแบบ

CPW-SMART Model ได้รับการรับรองจากทุกฝ่าย [ต้องยืนยันผลการประเมิน ตามหลักฐานเอกสารจริง] ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ [ต้องยืนยันตามหลักฐานเอกสารจริง]
 - คณะกรรมการสถานศึกษา เห็นชอบให้นำไปใช้ต่อเนื่อง
 - ศักขานิเทศก์ สพม.อุดรธานี รับรองว่าเป็นนวัตกรรมที่มีคุณภาพและควรขยายผล
 - ความพึงพอใจโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$)
-

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม [CPW-SMART Model] โดยใช้กระบวนการ R&D แบบ 4 ระยะ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหา โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิทย์มีพื้นฐานการบริหารที่ดีจาก PROMPT Model แต่ยังมีช่องว่างที่ต้องพัฒนา 5 ประการ
2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้น CPW-SMART Model บูรณาการ SMART Goals ตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน (CPW: Chiang Phang Wattana) ร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA และระบบ SMART Dashboard ครอบคลุมการบริหารงาน 4 ด้าน [ต้องยืนยันผลการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ]
3. ผลการทดลองใช้ สามารถปรับเปลี่ยน (Transform) คุณภาพการศึกษาได้ อย่างเป็นรูปธรรมทั้ง 3 มิติ: ผู้เรียนผ่าน PISA 100% และได้รับรางวัลระดับชาติ 5 รางวัล, ครูจัดการเรียนรู้ Active Learning 100% และได้รับรางวัล Best Practice 3 ท่าน, สถานศึกษาได้รับรางวัล ITA ระดับ AA และรางวัลอื่นๆ รวม 5 รางวัล
4. การรับรองรูปแบบ ได้รับการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) [ต้องยืนยันตามหลักฐานเอกสารจริง]

อภิปรายผล

1. ความสำเร็จของการพัฒนา CPW-SMART Model

CPW-SMART Model ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไม่ใช่การนำโมเดลสำเร็จรูปมาใช้ แต่เป็นการ พัฒนา นวัตกรรมที่บูรณาการหลักการตั้งเป้าหมายแบบ SMART Goals วงจรคุณภาพ PDCA และระบบดิจิทัล (SMART Dashboard) เข้ากับอัตลักษณ์ของโรงเรียน เป็นการเติมเต็มช่องว่าง (Gap) ของ PROMPT Model ในด้านการจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบและการขาดเครื่องมือตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2014) ที่เน้นว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Leading Learning) และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Building Collaborative Cultures)

2. ความสำเร็จของการ “ปรับเปลี่ยน (Transform)” คุณภาพการศึกษา

ผลสำเร็จที่โดดเด่นที่สุด คือ นักเรียนผ่านการทดสอบ PISA Style Online Testing 100% (เพิ่มขึ้นจาก 78%) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาตามมาตรฐานสากล ความสำเร็จนี้เกิดจากกลไกของ CPW-SMART Model ที่กำหนดเป้าหมายแบบ SMART Goals วัดผลได้จริง ร่วมกับการใช้ระบบ PISA Online Testing ใน Smart Dashboard อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hattie (2015) ที่พบว่า Active Learning มี Effect Size สูงถึง 0.60

นอกจากนี้ ครูได้รับรางวัล Best Practice ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาวิชาชีพครูผ่านกลไก PLC โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ บทบาทสำคัญของผู้วิจัยคือการ “ลงมือปฏิบัติจริง” ไม่ใช่เพียงผู้กำกับดูแล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hallinger & Murphy (2013) ที่เน้นว่าผู้บริหารต้องเป็น Instructional Leader ที่ลงมือปฏิบัติจริง

3. บทบาทผู้บริหารในฐานะ Change Agent และ Academic Leader

ผลสำเร็จของ CPW-SMART Model เกิดจากบทบาทของผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการที่เป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ ผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) อย่างแท้จริง โดยประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (1996) อย่างเป็นระบบ และแสดงบทบาทผู้นำทางวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการเข้าร่วม PLC และนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญของการเป็นผู้บริหารระดับเชี่ยวชาญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ควรส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดกลางนำ CPW-SMART Model ไปใช้เป็นต้นแบบ โดยจัดอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. กระทรวงศึกษาธิการ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) ที่ลงมือปฏิบัติจริง โดยกำหนดให้มีเวลาสำหรับการเข้าร่วม PLC และนิเทศการสอนอย่างเป็นทางการ
3. สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะเชี่ยวชาญให้เน้นผลการปรับเปลี่ยน (Transform) อย่างชัดเจน พร้อมตัวอย่างหลักฐานเชิงประจักษ์

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจนำ CPW-SMART Model ไปใช้ ควรศึกษาบริบทของโรงเรียนตนเองก่อน และปรับเป้าหมายแบบ SMART Goals ให้เหมาะสม

2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ Active Leader ที่ลงมือปฏิบัติจริง โดยเฉพาะการเข้าร่วม PLC และนิเทศการสอน
3. การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นสิ่งสำคัญ
4. การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิค AAR และระบบ SMART Dashboard

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาผลการใช้ CPW-SMART Model ในระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อดูความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง
 2. ควรศึกษาการนำ CPW-SMART Model ไปใช้กับโรงเรียนขนาดอื่น เพื่อเปรียบเทียบความเหมาะสมและประสิทธิภาพ
 3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ CPW-SMART Model เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนา
-

บรรณานุกรม

เอกสารและหนังสือภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ว10/2564*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช. (2566). *รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ปีการศึกษา 2566*. อุตรธานี: โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช.

โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช. (2566). *นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา CPW-SMART Model*. อุตรธานี: โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช.

โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช. (2567). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2567-2570*. อุตรธานี: โรงเรียนเชียงพังพัฒนวิช.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

เอกสารและหนังสือภาษาอังกฤษ

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2013). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. *NASSP Bulletin*, 97(1), 5-21.

Hattie, J. (2015). *What works best in education: The politics of collaborative expertise*. London: Pearson.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.

หมายเหตุ: บรรณานุกรมนี้จัดทำตามรูปแบบ APA Style (7th edition) โดยเรียงตามลำดับอักษร