



แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก

เขต 3

จันทร์จิรา ทาพา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

กุมภาพันธ์ 2564

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก

เขต 3



จันทร์จิรา ทาพา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

กุมภาพันธ์ 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

Guidelines for Change Management in Learning Process
Development of Small Schools under Phitsanulok Primary
Educational Service Area Office 3



Junjira Tapa

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education Program (Educational Administration)
faculty of Education Uttaradit Rajabhat University

February 2021

Copyright of Uttaradit Rajabhat University

วิทยานิพนธ์ เรื่อง

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ของ

จันทร์จิรา ทาพา

ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

()

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

()

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชฎุมิ สีชมภู)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และเลขานุการ

(No data found)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร. เขาวฤทธิ์ จั่นจิ้น)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เรืองเดช วงศ์หล้า)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3
ผู้วิจัย	จันทร์จิรา ทาพา
ปริญญา	หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 92 คน และครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 92 คน รวม 184 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 80 คน และครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 80 คน รวม 160 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ และกลุ่มเป้าหมายในการสนทนากลุ่ม จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ตลอดจนแผนจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรสร้างความร่วมมือกับชุมชน รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ควรจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ควรกำหนดแนวปฏิบัติกรวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน รวมทั้งมีเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงและมีความหลากหลาย และด้านการส่งเสริมและพัฒนาครูควรส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเป็น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง, กระบวนการเรียนรู้, โรงเรียนขนาดเล็ก



Abstract

Title	Guidelines for Change Management in Learning Process Development of Small Schools under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3
Author	Junjira Tapa
Degree	Master of Education Program (Educational Administration)
Advisor	Assistant Professor Dr Phimpaka Thammasit
Co-Advisor	Assistant Professor DrChatphum Sichomphoo

The purpose of this research was to explore conditions, problems and guidelines for change management in learning process development of small schools under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3. The population of this research was 92 school administrators and 92 teachers who were heads of academic affairs. The sample selected by stratified random sampling was 80 school administrators, 80 teachers who were heads of academic affairs. The instruments used were a questionnaire and a group discussion record form. The percentage, mean, standard deviation and content analysis were the parameters used for statistical analysis.

The results revealed that the overall condition of the change management in learning process development of small schools was at a high level, while the overall problems of change management was at a moderate level. Furthermore, the guidelines for change management in learning process development of small schools under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3 included 5 aspects. For learning activity plans aspect, the suggestion was to analyze and plan to develop school curriculums as well as design lesson plans that were appropriate for learning environment in the 21st century. For collaboration in designing learning activity plans, schools should collaborate with community as well as government and private sectors to promote ongoing learning activities. For

learning materials and resources aspect, appropriate and updated learning materials and resources should be supplied to improve learning and teaching efficiency as well as providing variety of assessment and evaluation tools to fit current situations. Finally, for teacher promotion and development aspect, teachers should be encouraged to exchange knowledge and create learning community.

Keyword : Change Management, Learning Process, Small School



กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมพู กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และตรวจแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์มาโดยตลอดทุกขั้นตอน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หยกแก้ว กมลวรรณ อาจารย์ ดร. สุกัญญา รุจิเมธาภาส ครูวิชัย ทิมวงษ์

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญที่สนทนากลุ่มทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และขอขอบคุณบิดา มารดา ยาย พี่สาว ที่ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ รวมถึงผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจจนทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณค่าประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ยาย บุรพจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

จันทร์จิรา ทาพา

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	8
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	25
บริบทพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
บทที่ 3 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย.....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	81
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล	83
การวิเคราะห์ข้อมูล	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	85
ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลกเขต 3	86
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3	100
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	111
สรุปผลการวิจัย	111
อภิปรายผล	114
ข้อเสนอแนะ	121
บรรณานุกรม	124
ภาคผนวก	133
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย	134
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย	136
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	140
ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ	142
ภาคผนวก จ เครื่องมือการวิจัย	144
ภาคผนวก ฉ ค่า IOC	159



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อบ่งชี้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	40
ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	85
ตารางที่ 3 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน	87
ตารางที่ 4 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	88
ตารางที่ 5 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	90
ตารางที่ 6 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้	92
ตารางที่ 7 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้	95
ตารางที่ 8 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู.....	97

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.1)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น ในโลกอย่างมากในแทบทุกด้านก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต และความ เป็นอยู่ของมนุษย์ในอนาคตอย่างมาก เมื่อการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนามนุษย์ จึงได้รับความสนใจโดยเฉพาะการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษาเพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการบริหารการศึกษาที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่เป้าหมายพร้อมรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะก้าวสู่ความเป็นเลิศหรือเทียบเท่ากับมาตรฐานสากลทางการศึกษาของประเทศต่าง ๆ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งทางด้านความเจริญด้านเทคโนโลยี กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครองที่มีลักษณะประชาธิปไตย ด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญและด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลง กระแสของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลกระทบและเป็นแรงผลักดันให้สภาพการจัดการศึกษาของประเทศเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านปรัชญาการศึกษาเป้าหมายวัตถุประสงค์

หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการบทบาทของผู้บริหารและบุคลากรครูผู้สอน การบริหารการศึกษามีแนวโน้มเป็นไปในลักษณะเดียวกับการบริหารธุรกิจที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างจริงจังโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมทรัพยากรอันมีค่าของประเทศออกสู่ยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับคุณภาพของประชากรในประเทศไทยให้มากขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคตตลอดจนสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดี จึงทำให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549)

ในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามที่ผ่านมา พบว่าปัจจุบันประเทศไทยมีสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 24,805 แห่ง ซึ่งบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่นอกเขตเมือง หรือในพื้นที่ห่างไกล นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน นอกจากนี้ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีค่านิยมส่งบุตรหลานไปศึกษาในอำเภอเมืองหรือตัวจังหวัดหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเท่าที่ควร โดยจากการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ตลอดระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมา พบปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ประการแรกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำ นักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กยังมีปัญหาอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องควรจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ ประการที่สอง ขาดแคลนงบประมาณ เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กได้รับงบประมาณจากรัฐบาลในจำนวนจำกัด จึงส่งผลต่อจำนวนบุคลากร ครูภัณฑ์และสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ประการที่สามจำนวนบุคลากรครูมีไม่เพียงพอ จากปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน สถานศึกษาจึงจัดการเรียนรวมระหว่างชั้นเรียน ทำให้นักเรียนไม่ได้รับความรู้ที่เหมาะสมในแต่ละชั้นเรียน ประการสุดท้ายสถานศึกษาขาดการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ปรับปรุงพัฒนา การประเมินของ สมศ. เป็นการตรวจสอบยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งช่วยสะท้อนให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา และสาเหตุของปัญหา เพื่อนำมาเป็นแนวทางให้สถานศึกษาได้ใช้ในการปรับปรุง วางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป ดังนั้นถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่สถานศึกษาควรให้ความสำคัญ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2534) เพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่าอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ เห็นได้จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ คะแนนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

และต่ำ โดยในปี 2559 ผลคะแนน O-NET ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในวิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ย 52.29 วิชาวิทยาศาสตร์และสังคมศึกษา มีคะแนนเฉลี่ย 31.62 และ 36.89 ตามลำดับ ในส่วนวิชาภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย 27.36 และ 24.82 ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณภาพของการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันสูง ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการศึกษานอกระบบจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ด้านทักษะการเรียนรู้ ความรู้พื้นฐาน การประกอบอาชีพ ทักษะการดำเนินชีวิตและการพัฒนาสังคม พบว่า ส่วนใหญ่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 และคะแนนมีแนวโน้มลดลงโดยเฉพาะด้านความรู้พื้นฐานมีคะแนนค่อนข้างต่ำมาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.33-34)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น.12) จึงกล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ซึ่งทั้งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติ กาประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นขอบข่ายหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ ที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน จากปัญหาและข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารและการจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม โรงเรียนต้องมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างเต็มสมรรถภาพตามที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อาศัยการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เป็น การบูรณาการหลากหลาย เน้นทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะ สารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ส่งเสริมและสร้างคุณภาพให้กับผู้เรียน เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิต ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2562 โดยสอดคล้องกับ งานวิจัยของจุไรรัตน์ กรงาม (2556) ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 4 พบว่า ด้านบริหารวิชาการ ควรใช้การ จัดการเรียนรู้แบบคละชั้น การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนไกลกังวล การจัดการจัดการ เรียนรู้แบบบูรณาการ เรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ด้วยระบบเครือข่าย Intranet รูปแบบการสอนแบบพี่ สอนน้อง เชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาช่วยสอน การบริหารจัดการเรียนรวม และงานวิจัยของสมพงศ์ เพ็งดี (2555) ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีปัญหอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการบริหารงาน วิชาการ ควรมีการดำเนินงานโดยการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น โรงเรียนเชิญวิทยากรภูมิ

ปัญญาชาวบ้านที่มีความรู้ในวิชาต่าง ๆ มาเป็นครูช่วยสอน สร้างเครือข่ายพันธมิตรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน

จากผลการทดสอบและผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน รวมทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับสุภภรณ์ สุขศรี (2556) ที่ศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม และสามารถช่วยพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กปรับตัวเข้ากับปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กระบวนการพัฒนาการเรียนรู้อประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 3. การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และ 5. การส่งเสริมและพัฒนาครู

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นว่าการมีการศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นอย่างไร
2. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. เพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 92 คน ข้าราชการครูหัวหน้าสายงานวิชาการ 92 คน รวม 184 คน จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 80 คน ข้าราชการครูหัวหน้าสายงานวิชาการ 80 คน รวม 160 คน จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ประกอบด้วยผู้อำนวยการ กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 1 คนศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 คน ข้าราชการครู จำนวน 2 คน รวม 7 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีการสังเคราะห์ขอบข่ายด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 5 ด้าน ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
3. การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้
4. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
5. การส่งเสริมและพัฒนาครู

นิยามศัพท์เฉพาะ

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 หมายถึง เหตุการณ์ความเป็นจริงที่โรงเรียนได้เตรียมพร้อมที่จะส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการ ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการเตรียมพร้อมที่จะส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 หมายถึง วิธีการที่โรงเรียนนำไปปฏิบัติเพื่อเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ดำเนินงาน ดังนี้

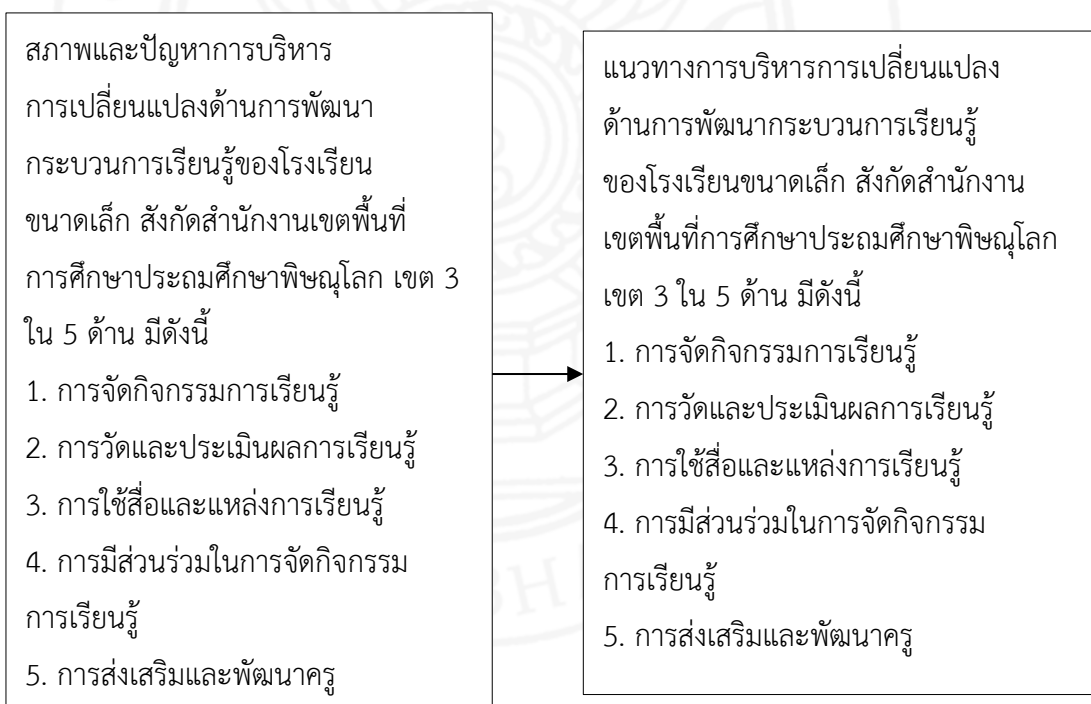
1. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนควรวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนควรสร้างความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับ ทักษะในศตวรรษที่ 21
3. ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนควรจัดหาสื่อและแหล่งการ เรียนรู้ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมเพื่อใช้จัดการเรียนการสอน เช่น DLTV, DLIT, CAL และสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมการผลิตสื่อหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21
4. ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนควรกำหนดแนวปฏิบัติการวัด และประเมินผลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามสภาพจริงและมีความหลากหลาย รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผลเพื่อความ รวดเร็วและทันสมัย ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลผ่าน แอปพลิเคชัน เช่น Line, Facebook, Kahoot เป็นต้น สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21
5. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู หมายถึง โรงเรียนส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการปฏิบัติงานหรืออบรมออนไลน์ เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนมีการนิเทศติดตามผล สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางการบริหารเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของ โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่มีความสนใจเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ศึกษาเพื่อนำไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ดังนี้

1. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. บริบทพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยศึกษาความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายความสำคัญไว้หลายท่าน ดังนี้

เชี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล (2544, น.195) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งก็ได้ และมีผลทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์กรมีความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรในท้ายที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, น.45) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรได้รับผลกระทบต่อสภาวะที่เปลี่ยนไปนั้น จะเกิดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร โดยสามารถแก้ปัญหาที่ขึ้นในองค์กรได้

ฉัตรยาพร เสมอใจ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2547, น.31) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบตามแผนที่วางไว้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, น.15) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552, น.3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) หมายถึง การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี

พรชัย นาชัยเวียง (2552, น.113) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว และการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเตรียมพร้อมทั้งสภาพแวดล้อม และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์กรและบุคลากร ให้มีการปรับตัวอย่างเหมาะสม ซึ่งมีการวางแผนจัดการที่เป็นระบบ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรและบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและดำเนินงานจนเกิดผลที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสาร ได้มีผู้นำเสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริการการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, น.56) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ทำให้มีความรู้ เครื่องมือ และวิธีการที่จะควบคุมหรือกำหนดสภาพการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งได้มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา เช่น การสื่อสารทางไกล ซึ่งเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตของมนุษยชาติในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลง อาจส่งผลในด้านลบ เช่น สภาพจิตใจของผู้ที่เห็นความสำคัญของค่าตอบแทนในรูปของเงิน รางวัล มากกว่าความรู้สึกรักผูกพันด้านจิตใจ เป็นต้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความรู้ สามารถบริหารจัดการให้การเปลี่ยนแปลงก่อประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรมากที่สุด ในขณะเดียวกันต้องระมัดระวังไม่ให้การเปลี่ยนแปลงส่งผลทางลบ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในองค์กรชะงักหรือถดถอย

วิเชียร วิทยอุดม (2548, น.142) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่า องค์กรโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อการพัฒนารอบ ๆ ตัว เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กฎหมายใหม่ ๆ เป็นต้น การปรับเปลี่ยนองค์กรมีความสำคัญ ผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการ

ปรับเปลี่ยนตลอดชีวิตการทำงานของตน ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, น.15-17) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับคน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการยอมรับโดยภาพรวม องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, น.1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change Activities) ที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามร่ำพั้ง โดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากหากหน่วยงาน องค์กร ไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, น.13) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมากในธุรกิจและภาคราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาพสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เป็นผลมาจากเทคโนโลยีที่เกิดการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ วิถีชีวิตความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัว รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรบริหารจัดการให้เป็นระบบสามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น.19) การบริหารการเปลี่ยนแปลงความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน รวมทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรในเชิงบวก ให้มีการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้เตรียมการกำหนดไว้ ซึ่งมีผู้เสนอการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, น.263) ได้กล่าวว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการเคลื่อนไหวเพื่อดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการในระยษนี้ การวิเคราะห์การตัดสินใจมีความสำคัญมาก เพราะเป็นระยะเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ในระยะนี้ต้องการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และอาจกินเวลาเป็นปี ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ซึ่งฝ่ายบริหารต้องตระหนักว่า ในตอนเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะหวังผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วเป็นเรื่องที่เห็นหรือทำได้ลำบาก ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

1. การเน้นระบบบริหารและเป้าหมายของค์การ โดยให้ทุกหน่วยงานขององค์การได้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2. ระบบข้อมูลป้อนกลับขอการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบที่ไม่เพียงแต่จะใช้วัดความก้าวหน้าของการปรับปรุงผลผลิตเท่านั้น ยังรวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้วย

3. แบบของการบริหารที่จะนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายปฏิบัติงานและฝ่ายจัดการที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มบริการ และแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพของงานด้วย

ยูดา รักไทย (2542, น.69-71) กล่าวว่า แผนงานที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการต่าง ๆ ไว้แล้ว ก็เชื่อว่าในขั้นตอนนี้จะวางใจปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามแผนได้ เพราะอาจบิดเบือนออกนอกเป้าหมายได้ ดังนั้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยการดูว่างานไหนเสร็จสิ้นตามที่กำหนด งานไหนมีปัญหาจะได้แก้ไข หรือเอาแผนฉุกเฉินมาใช้ได้ทันเวลา

2. สื่อสารความคืบหน้าให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง นอกจากให้ข้อมูลแล้วจะต้องรับข้อมูล คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานทุกคนด้วย

3. การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน ผลจากการติดตามการดำเนินงานและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรมีโอกาสปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา

4. รายงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติจะต้องรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ อย่างรอให้ทุกอย่างดำเนินไปจนจบก่อนแล้วค่อยรายงาน เพราะการทำให้ผู้บริหารมีความ

รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงก็สำคัญ เนื่องจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกผู้บริหารอย่างยิ่ง

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542, น.95-96) กล่าวว่า การดำเนินการเบื้องต้นที่ปรับเปลี่ยนองค์กรมีดังนี้

1. มีเหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เหตุผลนี้เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันในหมู่ผู้บริหารระดับสูง และองค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
2. การประกาศเจตจำนงในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพนักงานอื่น ๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระดับใด อย่างไร
4. วิธีการที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะทำเองหรือใช้ที่ปรึกษา
5. มีการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ที่ผสมผสานกัน (Integrate) อย่างเป็นระบบในทุก ๆ เรื่อง ไม่ทำเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือแยกทำ การที่จะดำเนินการในเรื่องใดบ้างนั้น จะหามาได้จากการศึกษาและวิจัย

ปองสิน วิเศษศิริ (2549, น.32-33) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลตามเป้าหมายของความเป็นเลิศ มีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาหาระดับกำลังและความมุ่งมั่นร่วมกัน ในการระบุนโยบายขององค์กรและแนวทางแก้ไข เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นควรมาจากทุกภาคส่วนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแนวคิดของผู้บริหาร โดยไม่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม อาจทำให้เกิดการต่อต้านได้
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการบริหารจัดการ ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ต้องมีจุดเน้นสามารถจัดการได้และมีความสอดคล้องกัน มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. การระบุผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีผู้นำที่ชัดเจน สามารถเป็นผู้ที่สื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ มีทักษะด้านบุคคลและมีความรู้ในด้านองค์กร
4. การมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ไม่ใช่กิจกรรม ในการบริหารจัดการแบบเดิม มักเน้นการฝึกอบรม การสร้างทีมและกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งความเป็นจริงควรจะต้องตั้งผลลัพธ์และหาวิถีทางไปสู่การผลักดันด้วยผลงาน อาจวัดผลในระยะเวลาสั้นๆไว้ก่อน เพื่อนำไปสู่ผลที่แท้จริง
5. การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกแล้วกระจายตัวยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น เป็นแรงผลักดันให้น้อยงานภายในเห็นความสำคัญและร่วมมือกันโดยไม่ต้องรอนโยบายหรือคำสั่งจากระดับบน

6. การทำให้ความสำเร็จเกิดขึ้น โดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ สถานศึกษามีการพัฒนา ระบบ โครงสร้าง และนโยบายที่เป็นทางการ เพื่อให้คนในองค์กรยอมรับและเห็นความสำคัญเป็น หลักในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การเปลี่ยนแปลง

7. การติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง ควรมีการปรับกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้รู้สภาพละปัญหาที่เกิดขึ้น นำไปสู่การ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และปัญหาที่ไม่คาดคิดที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตาม ผลที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, น.8-25) กล่าวว่า การบริหารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลนั้น ควรมีการดำเนินการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักดังนี้

1. การเตรียมการ ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้ การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1.1 การจัดตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ได้รับ การยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากร ส่วนใหญ่ภายในองค์กร เห็นความสำคัญและความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างดี มีความสามารถในการ สื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง รวมทั้งสามารถจัดสรรเวลาและเข้าร่วมในทุกกิจกรรมจนภารกิจโครงการ ดำเนินสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจนขั้นตอน และวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ คณะทำงานมีแนวทางมาตรฐาน (norm) ในการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดการสูญเสีย ประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากข้อขัดแย้ง ความเข้าใจผิด การทำงานซ้ำซ้อนหรือสวนทางกัน ฯลฯ

1.3 กำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมระยะเวลาดำเนินการราย กิจกรรมตามความคืบหน้าของกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร อาทิ

1.3.1 สำรวจระดับความพร้อมของคนในองค์กรต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรใน เรื่องนั้น ๆ

1.3.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรและ กลุ่มบุคคลที่ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

1.3.3 ประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นรายกลุ่ม

1.3.4 กำหนดแผนการสร้าง ความเข้าใจที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก กลุ่มผลที่ได้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แผนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กรและแผนกิจกรรมการบริหารการ เปลี่ยนแปลง

2. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการ โดยเน้นการสร้างความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้คือ “รับรู้” (Awareness) “ศรัทธา” (Passion) “ศึกษาวิธี” (Education) และ “มีความสามารถ” (Competence) วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่นคือ มุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในระดับภาพรวมในขั้นตอน “รับรู้” และ “ศรัทธา” ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” และ “มีความสามารถ”

3. การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ขั้นตอนนี้มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมและที่เป็นไปได้ เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินวิถีการทำงานแบบเดิม แนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ได้แก่

3.1 รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี การพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นที่ตรงใจกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง สิ่งจูงใจนี้ อาจได้แก่รางวัลในเชิงรูปธรรมหรือนามธรรมที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญ และมีผลในการการเสริมแรงทางบวก สร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่สืบไป และยังมีผลให้มีผู้ต้องการเข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากได้เห็นตัวอย่างที่ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้รับผลดีจากการปฏิบัติดังกล่าว

3.2 การทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่เป็น อาจมีการทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจประจำตำแหน่งงาน ผังโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนกระบวนการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนี้ ดำเนินไปได้อย่างถาวร และโดยราบรื่นอันเป็นผลจากการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการขององค์กรการละเลยไม่ดำเนินการในขั้นตอนนี้หากมีความจำเป็นจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการสานต่อเมื่อคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงสลายตัวไป

3.3 การติดตามผล เป็นการประเมินความคืบหน้าเพื่อนำข้อมูลที่ได้ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อวินิจฉัยและเรียนรู้จากประสบการณ์ในโครงการ อีกทั้งเพื่อฉลองความสำเร็จ และแสดงความยินดีแก่บุคคล/หน่วยงานที่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนจนสำเร็จ

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552, น. 23-24) การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการในการดำเนินงานดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหาร ตระหนักถึงความจำเป็นใน การที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียง ผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์การของเรา เริ่มด้วยกว่าองค์การประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์การเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงานประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ บรรยากาศการทำงาน หรือเกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การ เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลงซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์การ

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการ แบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์การสำหรับแต่ละโครงการ ตลอดจนการเลือกส่วนผสมของการดำเนินโครงการ ที่ให้ผลรวดเร็วทันที กับโครงการระยะปานกลางและระยะยาว

2.2 การสื่อสารความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลง ให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรรีบเพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างว่าไม่รู้ไม่ทราบ โดยผู้ที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรใช้วิธีการสื่อสารโดยการพูดคุยปรึกษาหารือกันมากกว่า การสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์การได้มีความเข้าใจร่วมกัน เรียกว่าเป็นการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมได้ดี

2.3 การจัดแบ่งงานโดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์การนั้น จะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นการเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณา ให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เฉพาะกิจ แต่ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ จัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น

2.4 การจัดกำลังคนผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.5 การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้วการกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ และวิธีการที่จะประสานงาน ระหว่างโครงการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจทำให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Momentum) ต้องสูญเสียไป

2.6 การพัฒนาบุคลากรเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ หมายถึง การที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถที่จะพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทั่วกัน เช่น การกำหนดความสามารถ หรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบเมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

2.8 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมาบนงานประจำตามปกติ แต่แท้จริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุนซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมี

ความไม่แน่นอนสูง เพราะเป็นเรื่องใหม่ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติ อาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปแล้วการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนา ชีตความ สามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง การปลูกสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้พอเหมาะด้วย โดยสิ่งเหล่านี้ควรดำเนินการ ให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

3. การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือ การติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้จะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืนในด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถเลือกใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล สิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ได้ดี และการลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ต่อต้าน ขัดขืน ไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ การมองหา สิ่งท้าทายใหม่ ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

สรุปได้ว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คือ การวิเคราะห์และวางแผนก่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการทำงานประสานความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันจนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้

2. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คือ การนำแผนในชั้นการเตรียมการมาปฏิบัติกับโรงเรียน ทำความเข้าใจกับบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัญหาความจำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน สร้างความยอมรับในการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในโรงเรียนตั้งแต่ต้น เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการ วิธีการ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง นำความรู้ความเข้าใจวิธีการแบบใหม่มาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งบุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้

3. การติดตามประเมินผลด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นการติดตามความก้าวหน้าของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อนำข้อมูล ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาหาแนวทางการแก้ไข เพื่อพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

แนวคิดของการบริหารเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน ดังนี้
สมยศ นาวิการ (2545, น.190-194) สรุปแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ ในปัจจุบันนี้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ได้รับการพัฒนาตลอดเวลาที่ผ่านมา เช่น ทำให้มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้และเทคนิคเฉพาะด้านมากขึ้น องค์กรที่ใช้วิทยาการสมัยใหม่ ต้องกระจายอำนาจทางการบริหาร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

2. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน ในอนาคตประชากรที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น มีระดับการศึกษาสูงขึ้นมีผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยทางด้านเทคนิค หรือวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น ความก้าวหน้าทางวิทยาการและปัญหาแรงงานทำให้องค์การธุรกิจใช้แรงงานน้อยลง โรงงานใช้เครื่องจักรเครื่องกลในการผลิตสินค้าแทนแรงงานคนมากยิ่งขึ้น การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้งานทำให้องค์การใช้แรงงานคนน้อยลงในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า “คน” ต้องการสิ่งต่าง ๆ จากงานพวกเขามากขึ้น นอกเหนือจากผลตอบแทนทางการเงินแล้ว ความต้องการความมั่นคงงานที่ไม่น่าเบื่อหน่าย โอกาสที่จะใช้ความสามารถเฉพาะด้านของตนมากขึ้น งานประจำต่าง ๆ ที่ใช้ทักษะน้อยทำให้บุคลากรจำนวนมากเกิดความไม่พอใจ บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น โดยเฉพาะความ ก้าวหน้าในการทำงาน หรือการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่พวกเขาทำอยู่

3. การเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริโภคร คือ ปัจจัยสำคัญต่อการให้บริการปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนต่อการกำหนดอุปสงค์ของสินค้าและบริการ ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้บริโภครคือพระเจ้า” หรือ “ผู้บริโภครถูกต้องเสมอ” ดังนั้นแนวความคิดผู้บริโภครนิยมจึงเกิดขึ้นในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย มีการรวมตัวกัน

เพื่อกระตุ้นให้ผู้ผลิตและผู้ให้บริการมีความรับผิดชอบมากขึ้น อันนำไปสู่การออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคมากมาย เพื่อควบคุมให้ผู้ผลิตและผู้ให้บริการมีความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการของเขาเหล่านั้น

4. การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม สภาพทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการปรับเปลี่ยนทางการเมืองการปกครอง กฎหมาย วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา ความเชื่อ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ชีวิตความเป็นอยู่ การดำรงชีวิตในสังคม ผู้คนจึงมีความจำเป็นต้องปรับสภาพของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงจะสามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ปองสิน วิเศษศิริ (2549, น.30-31) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้นั้น ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ปัจจัยดังกล่าวมีลักษณะความสัมพันธ์ต่อกัน จนเกิดเป็นแนวคิดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษา เป็นการพัฒนาความสามารถของแรงงานทางวิชาชีพมากขึ้น การบริหารการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องสัมพันธ์กับความต้องการนี้ คือ ต้องส่งเสริมให้คนมีความรู้สูงขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพเหมาะกับการทำงาน เน้นให้เกิดคุณภาพนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้จริง

2. แนวคิดความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษา เป็นการพัฒนาทางสังคมโดยจัดการศึกษาที่กำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างเสริมเด็กและเยาวชนไทยให้เติบโตเป็นคนดี มีความสุข และมีขีดความสามารถเทียบเท่ามาตรฐานสากล และเพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวอยู่ในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมที่เป็นเหตุเป็นผล อันจะทำให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. แนวคิดความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางด้านเมืองกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษา การจัดการศึกษาของชาติให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการสนับสนุนจากทางการเมือง จากผู้บริหารประเทศ และจากนักการเมืองทุกพรรคเป็นคนที่เห็นความสำคัญของการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เปลี่ยนแปลงรัฐบาล เปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีผลต่อการจัดการศึกษาอย่างมาก ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติตามนโยบายตามแผนการจัดการศึกษาที่วางไว้ มีผลต่อแผนการศึกษาแห่งชาติและการปฏิรูปการศึกษา ทำให้เกิดแรงกดดันต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำการครอบงำจากฝ่ายการเมือง ในขณะที่เดียวกันการศึกษาที่ด้อยอมนำมาซึ่งผลผลิตที่ดีโดยมีเป้าหมายในการสร้างคนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม และเป็นคนมีความสุข

4. แนวคิดความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางด้านเมืองเทคโนโลยีกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษา การศึกษามีผลต่อการทำให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยเทคโนโลยีช่วยให้การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษาดีขึ้นเป็นระบบมากขึ้นและมีบทบาทสำคัญด้านการจัดการเรียนการสอน รัฐบาลพยายามส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา แต่พบว่า คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในโรงเรียนมัธยมทั่วประเทศยังใช้ไม่คุ้มค่า ใช้ในการเรียนการสอนในการพิมพ์เอกสารด้วยโปรแกรมประมวลคำเท่านั้น ในขณะที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาคณะหวังถึงผลเสียจากการใช้เทคโนโลยี เช่น การเสพติดเทคโนโลยีของเยาวชน จำนวนมากมีปัญหาติดเกมคอมพิวเตอร์ ทำให้เสียการเรียน เสียเงิน เสียเวลา และเสียความสุขกับครอบครัว เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, น.12-23) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางการดำเนินการตามแผนกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยเน้นการสร้างยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการรับรู้ (Awareness) คือ การสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสี่ยงหรือผลเสียทั้งในระดับองค์กรและบุคคลหากองค์กรไม่ได้ดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง
2. ขั้นการสร้างศรัทธา (Passion) การสร้างความศรัทธา กระตุ้นให้อยากเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนหลังจากที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว การสร้างศรัทธาอาจกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็น และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น การตอบคำถามเรื่องประโยชน์เฉพาะบุคคลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้อย่างกระจ่างชัดเจนในระดับบุคคล เป็นต้น
3. ขั้นการศึกษาวิธี (Education) เป็นการเปิดโอกาสและจัดเตรียมกิจกรรมเสริมความรู้ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและความกระตือรือร้นอย่างเปลี่ยนแปลงเพียงลำพังไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จได้ หากคนในองค์กรไม่รู้วิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่วิถีใหม่
4. ขั้นมีความสามารถ (Competence) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริงอันเกิดจากการที่บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552, น.23-24) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะประกอบด้วยแนวทาง 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจ และความรู้สึกขัดแย้งระหว่าง สมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างช้า ๆ เกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิบัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ ในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนัก ในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆเกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตาม โดยไม่รู้สึกรู้สีกว่ามีการเปลี่ยนแปลงนาน ๆ ครั้ง จึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้ที่เกี่ยวข้องสักครั้ง

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการศึกษา ถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

Griffiths (1964, pp.371-373) ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วได้สรุปไว้

8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรมาจากภายนอก
2. ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนโดยตรงต่อความเข้มของเครื่องจูงใจจากระบบใหม่
3. การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กรแทนที่จะมาจากภายในองค์กร

4. ระบบของชีวิตตอบสนองที่เป็นการทดแทนเกินขนาดและในช่วงสุดท้ายเป็นการแตกสลายของระบบ
 5. จำนวนของวิธีการใหม่ๆจะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร
 6. องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย
 7. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ไม่ใช่จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน
 8. ถ้าระบบย่อยดำเนินงานได้ดี การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีน้อยลง
- ชิน (chin, 1976, pp.90-102) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการ ดังนี้ (อ้างถึงใน พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา, 2552, น.54)
1. จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีตัวแปรต่าง ๆ ผสมกันอยู่ในระดับที่เข้าถึงได้ง่าย
 2. เพื่อแสวงหาแนวทางและคุณภาพของการเปลี่ยนแปลง
 3. ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลง
 4. ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล จุดอ่อน และจุดแข็งของเงื่อนไข ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง
 5. ต้องคำนึงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมือการเปลี่ยนแปลง และช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง
 6. ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในระบบงานได้
 7. ต้องมีการประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านความแตกต่างของผู้รับการ

เปลี่ยนแปลง และ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยี พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดในทุกสถานการณ์ และยิ่งกว่านั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงประกอบกับความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ ในการวางแผนและการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของชิน (Chin) นั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการมากที่สุด เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีระบบและมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่งผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความร่วมมือกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรเป็นหลัก เอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวในช่วงของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่นที่สุด อีกทั้งเพื่อรักษาระดับผลงานตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นพื้นฐานเสริมผลงานให้ดียิ่งๆขึ้นไปเมื่อเข้าสู่วิถีใหม่แล้ว

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีดำเนินการที่นำองค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีผู้เสนอ ดังนี้

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552, น.21-22) ได้กล่าวว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรนั้น มีกลยุทธ์ที่สามารถพิจารณาเลือกนำมาใช้ได้หลายประการอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละ องค์กรและในแต่ละช่วงเวลา โดยกลยุทธ์การบริหาร การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น อาจแบ่งออกได้ ตามขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กรได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบังคับบัญชา (Commander Approach) การ ปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้เป็นกรณีที่ผู้บริหารคิดริเริ่ม และใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนในส่วน ต่าง ๆ ขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น วิธีนี้เป็นวิธีที่อาจทำให้มีการ ต่อต้าน การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ และการที่ผู้บริหารคนเดียว ก็เสี่ยงต่อความผิดพลาดจาก การขาดข้อมูลข้อเท็จจริง อย่างไรก็ตามในสถานการณ์วิกฤติที่องค์กรมีความสับสนวุ่นวาย หรือ ในภาวะฉุกเฉิน อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงแบบบัญชาการได้ยาก นอกจากนี้ในสถานการณ์ทุก อย่างสงบเรียบร้อย ราบรื่นอย่างมาก และสมาชิกทุกคนในองค์กรยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตาม ผู้บริหาร กลยุทธ์การบัญชาการจะเป็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่รวดเร็วที่สุด

2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วม (Consultative Approach) การ ปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยวิธีนี้ใช้เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญจะเป็นโดยตำแหน่งหน้าที่ หรือ โดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการก็ดี ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผน และร่วมเป็นผู้นำใน การปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งวิธีนี้อาจจะบรรเทาการต่อต้านได้บ้างและช่วยให้สามารถระดมความคิด ความร่วมมือได้ จากหลายฝ่ายในองค์กร แต่วิธีนี้จะใช้เวลาค่อนข้างมาก และการที่มีคนหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น อาจทำให้ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรการเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้

3. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจ (Decentralized Approach) วิธีนี้เปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนในองค์กร สามารถมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งใน ส่วนที่ตนรับผิดชอบ และในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลง องค์กรในลักษณะนี้ ได้แก่ การใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือการให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Work Team) ฯลฯ กลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในจุดต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการทำให้องค์กร เรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นเพียงในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม เฉพาะ แผนก หรือฝ่ายงาน โดยเฉพาะหากองค์กรนั้นไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้

มีส่วนร่วมปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกหวงแหนเป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้

4. กลยุทธ์แบบผสม (Mixed Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การหลายๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ใช้กลยุทธ์การสั่งการ โดยที่ผู้บริหารสูงสุดลงมาเป็นวิทยากร ในการบรรยาย เรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การด้วยตนเอง ประกอบกับการสร้างทีมงาน การรื้อปรับระบบงานสาขาต่าง ๆ ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยอาศัยกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ประกอบกันนั้น จะต้องมิกลไกลกลาง เพื่อประสานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน

5. กลยุทธ์การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์การในการมองปัญหา แก้ปัญหา และเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษาที่ประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ในการสนับสนุนให้ทีมพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ทีมต่าง ๆ ในองค์การมีความพร้อมที่จะจัดการสิ่งที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ จากที่กล่าวมาข้างต้น

วิลาวัลย์ อันมาก (2556, น.48) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ในการปฏิรูปการบริหารงานในภาครัฐ ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) เป็นเทคนิคการปรับเปลี่ยนภารกิจ กลยุทธ์ของหน่วยงาน
2. การจัดการระบบงาน หรือการรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Reengineering) เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วนใหญ่ใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เป็นการปรับระบบข้อมูลทางการเงินและบัญชี ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการคำนวณหาต้นทุนของกิจกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิรูประบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
4. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโดยใช้ระยะเวลาที่น้อยลง และได้งานตรงตามเวลาที่ต้องการ
5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การให้มีความรวดเร็วและสะดวกขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นการดูแล และสรรหาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ ตามกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

Posner, Richard A. (1987, p. 4-38) ได้สรุปกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จไว้ดังนี้ (อ้างถึงใน กาญจนา ธีระกุล , 2556, น.70-71)

1. การท้าทายต่อกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ นำเสนอการเปลี่ยนแปลง สร้างสิ่งใหม่ จัดองค์กรใหม่ เปลี่ยนแปลงวิธีการ ผลักดันไม่ให้องค์กรหยุดนิ่ง
2. กระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยอมรับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลหล่อหลอมเป็นวิสัยทัศน์องค์กร
3. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออก ส่งเสริมการแสดงออกถึงความสามารถของสมาชิกในองค์กรรวมถึงการให้รางวัล
4. เป็นตัวอย่างชี้แนะแนวทางการแสดงพฤติกรรมและส่งเสริมวิสัยทัศน์ให้ประสบผลสำเร็จ วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหาร การวางแผน เกาะติดกับการปฏิบัติงานจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน
5. ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน แสดงถึงความใส่ใจในงาน สร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องและให้รางวัลต่อผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนขององค์กร และมีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสมและเป็นทิศทางที่เป็นไปได้ ซึ่งมีการนำระบบเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรบุคคล การปรับปรุงระบบงานเข้ามาช่วยในองค์กร ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ความหมายของกระบวนการเรียนรู้

ความหมายของกระบวนการเรียนรู้ มีคำที่เกี่ยวข้องกันหลายคำ เช่น การเรียนการสอน การเรียนรู้ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ลำดวน เกษตรสุนทร (2543, น.48) กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมค่อนข้างถาวร อันเนื่องมาจากประสบการณ์เป้าหมายของการเรียนรู้ต้องการให้ผู้เรียน ดี เก่ง และมีความสุข

ชนาธิป พรกุล (2545, น.53) กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ใดซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกปฏิบัติหรือได้รับประสบการณ์

ทศนา แคมมณี (2545, น.1) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนหรือการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ ในความหมายของ “ผลการเรียนรู้” ซึ่งได้แก่ความรู้ความเข้าใจในสาระต่าง ๆ ความสามารถในการกระทำ การใช้ทักษะกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งความรู้สึกรู้สึกหรือเจตคติอันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้หรือการใช้วิธีการเรียนรู้

คำริ บุญชู (2546, น.17) กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการหรือการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ต่างกับกระบวนการสอน กล่าวคือ กระบวนการเรียนรู้เป็นการที่แต่ละบุคคลใช้เพื่อช่วยให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ โดยผลที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้จะตกแก่ผู้เรียนเท่านั้น แต่กระบวนการสอนเป็นกระบวนการที่บุคคลช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ โดยผู้สอนมีหน้าที่สร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อเร่งเร้า ชี้แนะ และคอยช่วยเหลือเกื้อกูลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

พันธนีย์ วิหคโต (2547, น.40) กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งค่อนข้างถาวรของผู้เรียน ที่เกิดจากการฝึกฝน หรือการมีประสบการณ์ทางตรง หรือประสบการณ์ทางอ้อม

ปิยนุช ทองพรม (2550, น.30) ได้กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้ครู อาจารย์ จัดกิจกรรมการเรียนโดยเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

โดยสรุป กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การใช้วิธีการต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการฝึกปฏิบัติหรือได้รับประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้บุคคลเกิดทักษะความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ความสำคัญการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

วัฒนาพร ระวังบุคข์ (2542, น.4) กล่าวถึง ความสำคัญกระบวนการเรียนรู้ เป็นวิธีการสำคัญที่สามารถสร้างและพัฒนา “ผู้เรียน” ให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักการเรียนรู้ในเรื่องที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเอง และได้พัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

สุวิทย์ มูลคำ (2542, น.11) กล่าวถึง ความสำคัญกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และฝึกฝนทักษะกระบวนการต่าง ๆ แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

กรมสามัญศึกษา (2542, น.3) กล่าวถึง ความสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ของโรงเรียน บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคม ให้เป็นคนเก่ง คนดี และเรียนรู้อย่างมีความสุข เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองและ ครอบครัว ชุมชน และสังคมได้อย่างมีคุณภาพ

ไสว พิกขาว (2542, น.1) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ว่า ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่

1. คุณภาพการศึกษาของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีแนวโน้มต่ำลง
2. กระบวนการเรียนการสอนมุ่งการท่องจำเพื่อมาสอบมากกว่ามุ่งคิดวิเคราะห์และ แสวงหาความรู้ด้วยตนเองทำให้เด็กไทยจำนวนมากคิดไม่เป็น ไม่ชอบการอ่านหนังสือ ไม่รู้วิธีการเรียน
3. คุณธรรมจริยธรรมในสังคมไทยเสื่อมถอยกระบวนการเรียนการสอนไม่ส่งเสริมการ พัฒนาคุณธรรมเท่าที่ควร

4. สื่อและเนื้อหาสาระที่เด็กนักเรียนไม่สอดคล้องกับโลกแห่งความจริง

ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นในประเทศไทย ในขณะที่โลกปัจจุบันและโลกอนาคตจะเป็นโลกแห่ง การเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศอีกทั้งยังมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การพัฒนาคุณภาพการ เรียนรู้ของผู้เรียนจะเป็นหนทางที่คาดหวังต่ออนาคตของสังคมและประเทศชาติ

อรทัย มูลคำ (2544, น.11) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะการจัด กิจกรรม ประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบหลายด้าน เช่น การจัดการเรียน การสอน ลักษณะของกิจกรรม วัสดุของผู้เรียน เทคนิค บรรยากาศ สื่อ แหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ และถือว่าการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สำคัญมากใน กระบวนการใช้หลักสูตร

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น.3-9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยกำหนดไว้ในมาตรา 24 ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้ มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำ เป็นรักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สรุปว่าความสำคัญของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ เรียนรู้จากกิจกรรมหรือประสบการณ์ โดยมีเทคนิค วิธีการ บรรยากาศ แหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติได้จริงตามศักยภาพของตนเอง ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีการออกแบบ และการจัดกิจกรรม ที่สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสม

กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) เป็นการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนในการเรียนรู้โดยใช้วิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องมีสาระการเรียนรู้ควบคู่กันและไปด้วยกันเสมอ ซึ่งมีผู้เสนอการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้ดังนี้

สำนักงานโครงการพิเศษ (2539, น.13-14) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนให้เด็กเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ให้มีความสามารถทางความคิด มีความสามารถในการแสวงหาและสร้างความรู้ และมีคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้นมีหลายวิธี แต่จุดเน้นสำคัญของวิธีการเหล่านั้น คือ การให้เด็กเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียนได้คิด ลงมือปฏิบัติและแสวงหาความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. การเรียนการสอนแบบมุ่งประสบการณ์ภาษา
2. การเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการสร้างนิสัย
3. การเรียนการสอนแบบบูรณาการ
4. การเรียนรู้โดยการค้นคว้าด้วยตนเอง
5. การเรียนรู้แบบร่วมมือ
6. การเรียนรู้จากการทำโครงการ
7. การเรียนรู้โดยวิธีกรณีศึกษา
8. การเรียนรู้จากห้องปฏิบัติการทางภาษา

9. การเรียนรู้จากห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์
10. การเรียนรู้จากห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์
11. การเรียนรู้จากห้องสมุด

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2542, น.3-4) ได้เสนอแนวทางกระบวนการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. กระบวนการคิด คือ การใช้การคิดตั้งแต่ระดับพื้นฐาน จนถึงกระบวนการคิด ซึ่งกระบวนการคิดเป็นความคิดระดับสูง เช่น กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการคิดสร้างสรรค์ กระบวนการวิจัย เป็นต้น วิธีการสอนที่ใช้เพื่อให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดในการสร้างความรู้ เช่น วิธีสืบสอบแบบแนะนำและแบบไม่มีการแนะนำ วิธีการค้นพบ วิธีการสอนแบบเน้นปัญหา วิธีใช้ทักษะกระบวนการ 9 ขั้น กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง วิธีอริยสัจสี่ วิธีการเชื่อมโยงมโนทัศน์ วิธีสอนแบบสตอรี่ไลน์ เป็นต้น

2. กระบวนการกลุ่ม เป็นแนวทางให้ผู้เรียนใช้กลุ่มเพื่อร่วมกันสร้างความรู้ โดยประสานความร่วมมือ ประสานความคิด ทำงานร่วมกัน รับผิดชอบ งานร่วมกัน จนสามารถบรรลุเป้าหมาย การทำงานกลุ่มควรต้องเป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ หัวหน้าดี สมาชิกดีและกระบวนการทำงานดี วิธีการสอนที่ใช้เพื่อให้ผู้เรียนใช้กระบวนการกลุ่มหรือวิธีการสอนกลุ่มสัมพันธ์ วิธีการอภิปราย วิธีการเรียนแบบร่วมมือ เป็นต้น

อรทัย มูลคำ และคณะ (2544, น.30-31) ได้เสนอแนวทางของกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสอนดังนี้

1. เกมการศึกษา (Educational Game)
2. สถานการณ์จำลอง (Simulation)
3. กรณีตัวอย่าง (Case Study)
4. บทบาทสมมติ (Role Play)
5. แก่สถานการณ์ (Situation)
6. โปรแกรมสำเร็จรูป (Program Instruction)
7. ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Centre)
8. ชุดการสอน (Instructional Package)
9. คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction)
10. โครงการ (Project)
11. การทดลอง (Experimental)
12. การถามตอบ (Question – Answer)
13. อภิปรายกลุ่มย่อย (Small Group Discussion)
14. การแก้ปัญหา (Problem – Solving)

15. สืบสวนสอบสวน (Inquiry)
16. กลุ่มสืบค้นความรู้ (Group Investigation)
17. กลุ่มสัมพันธ์ (Group Process)
18. การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning)
19. ความคิดรวบยอด (Concept Attainment)
20. อริยสัจสี่ (4 Noble Truth Method)
21. ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self – Directed Learning)
22. ทักษะศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)
23. การเรียนรู้จากห้องสมุด (Library Study)
24. พัฒนาการกระบวนการคิด (Inductive Thinking)
25. ปทัสฐานของกลุ่ม (Nominal Group)
26. งานวิเคราะห์ภาคสนาม (Force Field Analysis)
27. ศิลป์สร้างสรรค์ (Creative Arts)
28. พิศเคราะห์แหล่งข้อมูล (Resources Identification)
29. การเสนอโดยวิดีโอ (VDO Presentation)

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น.21-26) ให้มีการดำเนินการให้จัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลสำหรับในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทางสมองโดยใช้ประสบการณ์ตรงทางด้านร่างกายที่เป็นรูปธรรมและทักษะต่าง ๆ มีการเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ผู้เรียนได้รับรู้ เกิดการยอมรับ เห็นคุณค่าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นลักษณะนิสัยที่ดี ซึ่งกระบวนการดังกล่าว ได้แก่

1. การเรียนรู้แบบบูรณาการ
2. กระบวนการสร้างความรู้
3. กระบวนการคิด
4. กระบวนการทางสังคม
5. กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา
6. กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
7. กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง
8. กระบวนการจัดการ
9. กระบวนการวิจัย
10. กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ด้วยตนเอง

11. กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย

สรุปว่า กระบวนการเรียนรู้ มีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งเป็นส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้สอนควรเลือกวิธีการสอนที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหาสาระ และบริบทของสถานศึกษา มีการพัฒนาให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ ครูผู้สอนต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะ ผู้เรียนแต่ละคนมีความต้องการ ความสนใจ และความถนัดที่แตกต่างกัน ครูผู้สอนจะต้องสร้างความเชื่อมั่น และการเห็นคุณค่าของตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกรักที่ตนเองสามารถเรียนรู้ได้ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ ส่งผลประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ขอข่ายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, น.24) กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด จะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ จัดสาระการเรียนรู้บูรณาการความรู้ และทักษะต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และประเทศชาติ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 กระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic Learning) มีวิธีการเรียนรู้และมีทักษะแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ได้ด้วยตนเองศึกษา ผู้เรียนรายบุคคล คิดค้นและใช้นวัตกรรมในการสอนที่หลากหลาย และเหมาะสม ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

1.2 จัดทำสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เกี่ยวกับสภาพและความต้องการ วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง จัดทำเนื้อหาสาระและ กระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐาน

1.3 มีการทำวิจัยในชั้นเรียน ศึกษาสภาพปัญหาการเรียนการสอน แก้ปัญหาอย่างมีระบบวิธีการนำผลมาพัฒนาการเรียนการสอน

2. การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมหนังสือ ห้องสมุด อุทยาน การศึกษาจัดเครือข่ายการเรียนรู้

3. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.1 ให้บุคลากร องค์กร และสถาบันในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน จัดทำทะเบียนประชาชนชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งวิทยากร ประสานความร่วมมือและสร้างความเข้าใจระหว่างสถานศึกษาและแหล่งความรู้ต่าง ๆ นำประชาชนชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่นแหล่งวิทยากรและสถานประกอบการช่วยจัดการเรียนการสอน

3.2 ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ รวบรวมแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน และทำแนวทางการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ จัดทำเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน

3.3 ประชาสัมพันธ์รูปแบบการเรียนการสอนของสถานศึกษา สร้างความ เข้าใจแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย จัดแสดงผลงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เผยแพร่แลกเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

มีระบบการนิเทศการเรียนการสอนภายใน จัดระบบการนิเทศ ติดตามและประเมินภายใน นำผลการนิเทศติดตามและประเมินผลมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ (2543, น.60-61) กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายเชิงวิชาการของโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการนี้โรงเรียนจะนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการกระทำกิจกรรมทั้งหมดของโรงเรียน ทั้งการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน การจัดทำแผนพัฒนา โรงเรียน หน่วยการเรียนรู้ หลักสูตร การกำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน แผนการเรียนรู้ และ การประเมินต่าง ๆ บุคลากรทุกคน มีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถที่จะบรรลุถึงคุณภาพระดับ ที่น่าพึงพอใจ และสามารถช่วยผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายเชิงวิชาการ

1.2 จัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด

2. การส่งเสริมและพัฒนาครู

2.1 ครูและผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการที่แท้จริง โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในหมู่ผู้นำทางวิชาการทั้งหลาย

2.2 ส่งเสริมให้ครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การนิเทศ อบรม สร้างระบบ พัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน และส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

3.1 โรงเรียนมีการประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการของผู้เรียนตามสภาพจริง อย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล

4. การมีส่วนร่วม

4.1 ครอบครัวของผู้เรียนมีส่วนร่วม และเต็มใจเป็นสมาชิกของโรงเรียน มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน กิจกรรมพื้นฐานที่โรงเรียนควรส่งเสริม ได้แก่ การจัดเวลาที่จะเรียนร่วมกันกับผู้เรียน การอ่านหนังสือด้วยกัน จัดสภาพแวดล้อมให้สงบ และมีสถานที่ที่เหมาะสมในการทำการบ้าน จัดเวลาในการดูโทรทัศน์ และเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้เรียน

4.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

5. การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้

ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ให้มีความอบอุ่นปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, น.30-33) กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในส่วนของครูผู้สอนไว้ว่า ครูผู้สอนต้องมองผู้เรียนว่าไม่ใช่เป็นผู้คอยรับข้อมูลจากครูผู้สอน ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมให้กับผู้สอน ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมการสอนต้องมีการวางแผนการเรียนการสอน และการออกแบบ กิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนสร้างความรู้ เป็นโครงสร้างแบบเปิดมีความยืดหยุ่นหลากหลาย

2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีการประเมินในขณะมีการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.3-17) กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา และต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.2 การเรียนรู้ควรสนองความต้องการ และความแตกต่างของผู้เรียน

1.3 การเรียนรู้ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนารอบด้าน อย่างสมดุล เป็นไปตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ

1.4 ผู้เรียนรู้ได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย บูรณาการสัมพันธ์กับชีวิตจริงและ นำไปใช้ประโยชน์ได้

2. การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

2.1 ผู้เรียนควรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ได้ค้นคว้าหาความรู้ ได้คิด ได้ปฏิบัติจริง ได้สรุปหรือสร้างความรู้ด้วยตนเอง

2.2 ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผู้เรียน

3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลมีการเป็นไปตามสภาพจริง มุ่งประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น.29-35) กล่าวถึง การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 จัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ ความรู้มาใช้เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหา

1.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

1.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

1.5 ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบ หรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ที่ก้าวหน้าเพื่อ เป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

2. การส่งเสริมและพัฒนาครู ส่งเสริมการทำวิจัยสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้

3. การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้

4. การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีการ ประสานความร่วมมือกับบิดามารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตาม ศักยภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, น.20-21) ได้กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการ เรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และ พัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทาง สมองเน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้ และคุณธรรม

1.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะต้องอาศัยกระบวนการ เรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็น

สำหรับผู้เรียน เช่น กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย กระบวนการเหล่านี้เป็น แนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนควรได้รับการฝึกฝน พัฒนาเพราะจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ได้ดีบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร ดังนั้น ผู้สอน จึงจำเป็น ต้องศึกษาทำความเข้าใจใน กระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สามารถเลือกใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาให้เข้าใจถึง มาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสาระการ เรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน แล้วจึงพิจารณาออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและ เทคนิคการสอน สื่อและแหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

2.1 จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้

2.2 จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่ เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

3.1 ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติ ของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน

3.2 วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุง การจัดการเรียนการสอนของตนเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น.3-4) ได้กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1. การจัดการเรียนรู้

1.1 การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงาน ดังนี้

- 1.1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน
- 1.1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร
- 1.1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอน ในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก

1.2 การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนิน

ไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

1.2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

1.2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2. การส่งเสริมและพัฒนาครู

2.1 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.2 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวทันวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

3. การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ดังนี้

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยากรให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.10-13) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญและเป็นเครื่องมือพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ดังนั้นครูจะต้องมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดย วิเคราะห์หลักสูตรและเนื้อหาสาระ มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

1.2 จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม โดยจัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ตลอดจนผู้ที่มีความสามารถพิเศษและผู้ที่มีความบกพร่องหรือด้อยโอกาส โดยฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง สร้างสถานการณ์ตัวอย่าง

1.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้ สมดุลกัน

1.4 ปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม

2. การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ จัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.1 นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและประสานความร่วมมือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตาม ศักยภาพ

3.2 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยเป็นการนิเทศ ที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา

4. การส่งเสริมและพัฒนาครู

4.1 ส่งเสริมครูในการทำวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ (การวิจัยในชั้น เรียน)

4.2 ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและ ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละครั้ง ครูต้อง กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ซึ่งควรให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย และควรแจ้งให้นักเรียน ทราบล่วงหน้าถึงวิธีการและเกณฑ์ในการประเมิน การประเมินผลควรมีลักษณะ ดังนี้

5.1 มีเกณฑ์การประเมินที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดชั้นปีที่กำหนดในหน่วยการเรียนรู้

5.2 อธิบายลักษณะชิ้นงานหรือภาระงานที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน

5.3 รวมอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน และกิจกรรมการเรียนการสอนมีคำอธิบาย คุณภาพงานที่ชัดเจนและบ่งบอกคุณภาพงานในแต่ละระดับ

5.4 ใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับนักเรียนแต่ละคนแต่ละกลุ่ม หรือทั้งชั้น

5.5 แจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน เพื่อเทียบเคียงไปสู่มาตรฐาน ให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนทราบเป็นระยะ

5.6 นำผลการประเมินเป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุงหลักสูตร

5.7 การประเมินผลงานที่ได้รับให้นักเรียนปฏิบัติ และกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ทุกกิจกรรม ครูจะต้องกำหนดแนวทางให้คะแนน เพื่อตรวจสอบว่านักเรียนมีความรู้ทำอะไรได้บ้าง ตามที่มาตรฐานการเรียนรู้กำหนดไว้แต่ละหน่วยการเรียนรู้

เพียงเพื่อ เพียรสันเทียะ (2553, น.111-140) กล่าวว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้มี ขอบข่ายสำคัญ มีดังนี้

1. การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้อง กับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติ จริตการส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกันปลูกฝัง คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดย จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิ ปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมา มี ส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตาม ความเหมาะสม

1.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนา การเรียนการสอน ร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

1.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการ วัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดการกิจกรรม การเรียนรู้

2.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

2.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

3. การใช้สื่อ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ

3.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอนจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

3.3 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

3.4 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4. การใช้แหล่งการเรียนรู้ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาที่ใกล้เคียง

4.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

4.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เข้าร่วมกัน

4.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

มณีรัตน์ อภิวัฒนวรรณ (2559, น.48-50) กล่าวถึงขอบข่ายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดทำแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา การจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน

2. การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมและส่งเสริมบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอน การเชิญวิทยากรในชุมชนมาให้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นแก่นักเรียน และมีการให้คำปรึกษาช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน

4. การส่งเสริมและการพัฒนาครู จัดอบรมครูเรื่องเทคนิคการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร จัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสม ควรให้ขวัญ กำลังใจ ยกย่องชมเชยครูที่ประสบความสำเร็จด้านการเรียนการสอน จัดให้มีการประเมินปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้

5. การวัดและประเมินผล ร่วมกันวิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ครอบคลุมจุดประสงค์การเรียนรู้ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ได้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐานตามสภาพจริง การใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย การใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการวัดผลการนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อบ่งชี้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

	กระทรวงศึกษาธิการ (2542)	ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ (2543)	วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550)	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552)	เพ็ญทิพย์ เพ็ญสันเทียะ (2553)	มนัรัตน์ อภิวัฒน์วรรณ (2559)	ความถี่
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓			✓		✓	6
การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9
การส่งเสริมและพัฒนาครู		✓			✓		✓	✓		✓	5

จากตาราง 1 การวิเคราะห์ข้อบ่งชี้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สรุปได้ว่าข้อบ่งชี้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้มีนักวิจัยและหน่วยงาน กล่าวไว้ มี 5 ด้าน ดังนี้

1. การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การจัดการกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง การใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายสอดคล้องกับสภาพจริง การใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการวัดผล การนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้

3. การส่งเสริมสื่อและแหล่งเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้มีการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การปรับปรุง พัฒนา สื่อแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

4. การมีส่วนร่วมในการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน การบริการด้านวิชาการแหล่งวิชาการ การจัดการกิจกรรมร่วมกับชุมชน การส่งเสริมประเพณี และวัฒนธรรมของท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร

5. การส่งเสริมและการพัฒนาครู หมายถึง การให้ครูเข้ารับการอบรมการส่งเสริม ให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูง การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดทำวิจัย การนิเทศการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้

การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้

หลักการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้

วัฒนาพร ระบุว่า (2542, น.7) กล่าวว่า หลักการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ต้องการให้ผู้เรียนมีลักษณะ เก่ง ดี มีสุข เก่งคือ มีความรู้ความสามารถ ดี คือ มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุข คือ มีความสุขในการเรียน สุขกายและใจ ดังนั้นเพื่อให้การเรียนรู้เป็นกระบวนการอย่างได้ผล หลักการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ควรยึดหลัก ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ควรเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ดังนั้นผู้เรียนจึงมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน

2. การเรียนรู้เกิดจากแหล่งต่าง ๆ กัน มิใช่จากแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงแหล่งเดียว ประสบการณ์ความรู้สึกรักใคร่ของบุคคลถือว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ

3. การเรียนรู้ที่ดีจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจด้วยตนเอง จึงจะช่วยให้ผู้เรียนจดจำและสามารถใช้การเรียนรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ได้ การเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นผู้ค้นพบด้วยตนเอง มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้ง และจดจำได้ดี

4. การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญ หากผู้เรียนเข้าใจและมีทักษะในเรื่องกระบวนการเรียนรู้แล้ว จะสามารถใช้เป็นเครื่องแสวงหาความรู้และคำตอบต่าง ๆ ที่ตนต้องการ

5. การเรียนรู้ที่มีความหมายแก่ผู้เรียน คือ การเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ สมชาย เทพแสง (2545, น.68) กล่าวว่า การจัดการกิจกรรมเรียนรู้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ อย่าง ดังนี้

1. ความพร้อมของครู อาจารย์ ในด้านการปรับปรุงตนเอง การเตรียมวิธีการสอนที่หลากหลาย ตลอดจนเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ค่านิยมต่าง ๆ ให้เข้ากับสภาพปัจจุบันที่ต้องปฏิรูปการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่ปรับปรุงก็จะคงอยู่สภาพเดิม

2. ความพร้อมด้านงบประมาณ ต้องมีการเตรียมการหลายขั้นตอน โดยเฉพาะสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัยต้องมีความพร้อม เพราะการเรียนรู้โดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนจะต้องมีบทบาท และมีส่วนร่วมในด้านการวางแผนการเรียนรู้ เตรียมสื่ออุปกรณ์ให้หลากหลาย อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละวัย และมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านสถานที่ ต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ตลอดจนส่วนหย่อม มุมพักผ่อนต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นสถานที่เรียน

ทิตินา แคมมณี (2545, น.13-14) กล่าวว่า การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะ ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา หรือกระบวนการทางสมอง (Cognitive Process) ซึ่งบุคคลใช้ในการสร้างความเข้าใจหรือสร้างความหมายของสิ่งต่าง ๆ ให้แก่ตนเอง ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการจัดกระทำต่อข้อมูลและประสบการณ์

2. การเรียนรู้เป็นงานเฉพาะตนหรือเป็นประสบการณ์ส่วนตัว (Personal Experience) ที่ไม่มีผู้ใดเรียนรู้หรือทำแทนกันได้

3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อตน การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจึงกระตุ้นการเรียนรู้และขยายขอบเขตของความรู้ด้วย

4. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากความคิดและการกระทำ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการศึกษาวิจัยต่าง ๆ

5. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ตื่นตัว สนุก (Active and Enjoyable) ทำให้ผู้เรียนรู้สึกผูกพัน เกิดความใฝ่รู้ การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่นำมาซึ่งความสนุกสนานหรือท้าทาย

6. การเรียนรู้ที่อาศัยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Nurturing Environment)

สภาพแวดล้อมที่ดีสามารถเอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้ดี

7. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ (Anytime and Anyplace)

ทั้งในและนอกห้องเรียน

8. การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลง (Change) คือ การเรียนรู้จะส่งผลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง ด้านเจตคติความรู้สึก ความคิดและการกระทำ เพื่การดำรงชีวิตอย่างปกติสุข และความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

9. การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต (A Lifelong Process) บุคคลจำเป็นต้องเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาชีวิตจิตใจของตนเอง การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โศภนา บุญยกลัมพ (2546, น.6-7) ได้กล่าวถึง หลักในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การปรับความคิดของครู ให้มองนักเรียนบนพื้นฐานของความรักความเข้าใจว่านักเรียนมีศักยภาพในการเรียนรู้พร้อมอำนวยความสะดวก จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ มีอิสระในความคิด ลงมือปฏิบัติ

2. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ยึดหลักการพัฒนาผู้เรียนให้ถึงศักยภาพสูงสุด คือ ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม หลังเรียนหรือหลังฝึกกิจกรรม มีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตนเอง ภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง

3. การยึดชีวิตจริงของผู้เรียนเป็นหลัก ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพในการคิดเชิงระบบ และคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ มีรูปแบบการคิดเป็นของตนเอง ค้นพบตนเองสามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ไปใช้ในชีวิตจริง

4. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล

5. การจัดประสบการณ์โดยใช้คุณธรรมนำความรู้ บูรณาการคุณธรรม ในการจัดประสบการณ์ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกขั้นตอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ถือว่าครูทุกคนมีหน้าที่พัฒนาผู้เรียน ให้ประพฤติตนยึดหลักคุณธรรม และพัฒนาให้มีค่านิยมที่พึงประสงค์

6. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับธรรมชาติวิชาและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน ใช้ชีวิตวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริงและถือว่าการวัดและการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้และใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

เอกรินทร์ สีมหาศาล (2546, น.36-37) เสนอกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งให้กระบวนการไว้ดังนี้

1. ชั้นเตรียมการ

- 1.1 เตรียมตนเอง
- 1.2 เตรียมแหล่งข้อมูล
- 1.3 จัดทำแผนการสอน
 - 1.3.1 เตรียมกิจกรรม
 - 1.3.2 เตรียมสื่อ วัสดุ อุปกรณ์
 - 1.3.3 เตรียมวัดผลและประเมินผล

2. ชั้นดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แบบ CIPPA Model โดยให้ผู้เรียนด้วยตนเอง เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อตนเองมากที่สุด

2.1 Interaction เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบุคคลอื่น และสิ่งแวดล้อมผสมผสานกัน เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสแก่ผู้เรียน ได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอน เพื่อน แหล่งความรู้ สื่อ การเรียนรู้ต่าง ๆ และเน้นการมีส่วนร่วมทางสังคม เพื่อฝึกฝนทักษะทางสังคมแก่ผู้เรียนมากที่สุด

2.2 Physical Participation เป็นการใช้กิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางร่างกาย เน้น การเคลื่อนไหว การปฏิบัติจริงตามรูปแบบ และขั้นตอนของกิจกรรมที่กำหนด

2.3 Process Learning เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของผู้เรียน เช่น กระบวนการคิด วิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการแสวงหาความรู้ เป็นต้น

2.4 Application เป็นการนำความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่กำหนดหรือเกิดขึ้นในชีวิตจริงของผู้เรียน เป็นการเชื่อมทฤษฎีความรู้สู่การปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของผู้เรียนแต่ละคน

3. ชั้นประเมินผล

- 3.1 วิธีการที่หลากหลาย
- 3.2 การปฏิบัติ
- 3.3 แฟ้มสะสม

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น.12-15) ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ว่าหลักการที่สำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน แต่ละคน ได้ลงมือศึกษาค้นคว้า คิดแก้ปัญหา และปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ความสามารถได้ด้วยตนเอง โดยครูเป็นผู้ส่งเสริมและให้การสนับสนุน

2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อวางรากฐานชีวิตให้เจริญ ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นพบและแสดงออกถึงศักยภาพของตนเอง ครูควรมีข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล สำหรับในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทางสมอง การเชื่อมโยงวงจรสมอง โดยใช้ประสบการณ์ตรงด้านร่างกายที่เป็นรูปธรรม ข้อเท็จจริงและทักษะต่าง ๆ สื่อการเรียนรู้ที่ดึงดูดความสนใจ

4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ผู้เรียนได้รับรู้ เกิดการยอมรับเห็นคุณค่าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นลักษณะนิสัยที่ดี

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นการที่โรงเรียนออกแบบและวางแผนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษา ยุค 4.0 วิเคราะห์วางแผนในการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เสริมสร้างและพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันและอนาคต กำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต ประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติมจากกิจกรรมตามปกติและส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

วัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ดังนี้

สมนึก ภัททิยธนี (2541, น.3) กล่าวว่า การวัดผลเป็นกระบวนการหาปริมาณความสามารถเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการอันสืบเนื่องจากการเรียนการสอน โดยใช้เครื่องมือทางการศึกษา อย่างไรก็ตามหนึ่งมาวัดผลจากการวัดจะออกมาเป็นคะแนนหรือข้อมูล

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543, น.3) กล่าวว่า การวัดผลเป็นกระบวนการกำหนดตัวเลขให้แก่สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อจุดประสงค์ที่จะชี้ให้เห็นความแตกต่างของคุณลักษณะที่ต้องการวัดอยู่ 2 อย่าง คือ การวัดผลโดยตรง และการวัดผลทางอ้อม

ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ (2544, น.1) กล่าวว่า การวัดผล คือ การกำหนดสัญลักษณ์หรือตัวเลขให้กับวัตถุ สิ่งของ เหตุการณ์ ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น กำหนดตัวเลข 1 ให้กับ

เพศชาย และ เลข 2 ให้กับเพศหญิง หรืออาจใช้เครื่องมือไปวัดเพื่อให้ได้ตัวเลขแทนคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ใช้ไม้บรรทัดวัดความกว้างของหนังสือได้ 3.5 นิ้ว ใช้เครื่องชั่งวัดน้ำหนักของเนื้อหมูได้ 0.5 กิโลกรัม ใช้แบบทดสอบวัดความรอบรู้ในวิชาภาษาไทยของเด็กชายแดงได้ 42 คะแนน และในการวัดผลมีอยู่ 2 ประเภท คือวัดทางตรง วัดคุณลักษณะที่ต้องการโดยตรง เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก และวัดทางอ้อม วัดคุณลักษณะที่ต้องการโดยตรงไม่ได้ ต้องวัดโดยผ่านกระบวนการทางสมอง เช่น วัดความรู้ วัดเจตนาคติวัดบุคลิกภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, น.166) กล่าวว่า การวัดผลเป็นกระบวนการที่กำหนดตัวเลขให้กับวัตถุสิ่งของหรือบุคคลตามความมุ่งหมายและเปรียบเทียบลักษณะความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในสิ่งที่จะวัดนั้น ๆ เช่น การวัดความสามารถทางสมองด้านต่าง ๆ การวัดคุณสมบัติทางกายภาพ เช่น น้ำหนัก ขนาดของวัตถุ ผลที่ได้จากการวัดจะเป็นจำนวนตัวเลข เช่น เด็กชายไปได้คะแนนวิชาคณิตศาสตร์ 65 คะแนน เป็นการวัดในเชิงปริมาณ

สมบูรณ์ ดันยะ (2545, น.12) กล่าวว่า การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน เมื่อมีการวัดผลจะได้จำนวน ปริมาณ อันดับ หรือรายละเอียดของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมความสามารถของบุคคล แล้วเอาผลจากการวัดเหล่านี้มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือมาตรฐานที่ต้องการ เพื่อตัดสินใจชี้ขาดหรือลงสรุปเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ

วรรณดี แสงประทีปทอง (2556, น.5) กล่าวว่า การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดค่าเป็นตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด โดยสิ่งที่ต้องการวัดนั้นเป็นกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน เช่น การวัดผลการเรียนรู้สิ่งที่วัดคือผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน

สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัดสินและลงข้อสรุปเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการประเมินเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

ความสำคัญของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีความสำคัญดังนี้

ชวาล แพรัตกุล (2528, น.21-25) กล่าวถึงความสำคัญของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. เพื่อจัดตำแหน่ง เป็นการสอบเพื่อจัดลำดับความสามารถหรือเปรียบเทียบผลระหว่างผู้เข้าสอบทุกคน
2. เพื่อวินิจฉัย เป็นการตรวจสอบว่าผู้เรียนหรือผู้เข้าสอบมีความรู้ความสามารถในด้านใด และอยู่ในระดับใด

3. เพื่อเปรียบเทียบ เป็นการเปรียบเทียบสมรรถภาพหรือการพัฒนาการของแต่ละคน
 4. เพื่อพยากรณ์ โดยเป็นการตรวจสอบผู้เข้าสอบมีความเหมาะสมกับอะไร โดยนิยมใช้กับการแนะนำการศึกษาเพื่อเรียนต่อหรือแนะนำอาชีพ
 5. เพื่อประเมินค่า เป็นการสอนผลการสอบผลการทดสอบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานโดยสามารถนำผลไปวางแผนในการพัฒนาหรือปรับปรุงผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดต่อไป
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, น.113-114) กล่าวว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้มีความสำคัญ ดังนี้
1. วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยครูผู้สอนเลือกแผนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน
 2. วัดความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน โดยครูผู้สอนประเมินตนเอง และการประชุมพูดคุยถึงผลการเรียนรายวิชาต่าง ๆ ของผู้เรียนคนนั้น ๆ ประกอบ
 3. วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยครูผู้สอนสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้
 4. วัดความสนใจในวิชาซีพของผู้เรียน
 5. วัดประสิทธิภาพของหลักสูตร
- เอกรินทร์ สีมหาศาล (2546, น.50) กล่าวว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีความสำคัญ ดังนี้
1. ใช้วัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นพื้นฐาน สำหรับทราบสภาพต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
 2. ใช้วัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นข้อมูลสำหรับแก้ไข ปรับปรุงด้านการบริหารของโรงเรียน
 3. ทำให้เกิดการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าภายในโรงเรียนและปัญหาทั่วไป
 4. เป็นข้อมูลที่ช่วยให้นักเรียนทราบปัญหาทางการเรียน ทางอารมณ์ และสังคม ของตนเอง
 5. ใช้ข้อมูลเป็นตัวช่วยวิเคราะห์ความเด่น-ด้อย ของนักเรียนแต่ละคน
- สุทธิวรธร ตันติรจนาวงศ์ และคณะ (2550, น.10-13) กล่าวว่า ความสำคัญของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ดังนี้
1. มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและแผน หรือทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับชาติ
 2. มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารและตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. มีข้อมูลสารสนเทศในการตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ
4. มีข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอในการจัดการศึกษา
5. มีข้อมูลสารสนเทศในการสร้างแรงจูงใจต่อผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการจัดการศึกษา
6. มีข้อมูลสารสนเทศในการนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน
7. มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและคุณภาพของการเรียนการสอนของครู
8. มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการใช้สื่อการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
9. มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวัดประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน
10. มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียนเป็นการประเมินสรุปผลการเรียน

สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นการที่ โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษาสอดคล้องกับตามระเบียบและทักษะในศตวรรษที่ 21 ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการวัด และประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ระหว่างเรียนของตนเองเพื่อปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ รายงานผล สัมฤทธิ์ทางการเรียน ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบ เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาผู้เรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินไปพิจารณา เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แจ้งข้อมูลผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนให้แก่ผู้เรียน เพื่อนำผลไปพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบการวัดประเมิน ผลการเรียนรู้ได้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และต่อเนื่องและวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการนำความรู้ กระบวนการ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อลดความสูญเปล่าทางการเรียนรู้

การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

สื่อเป็นสิ่งที่จะทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของสื่อการเรียนการสอนไว้หลายท่าน ดังนี้

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2526, น.4) กล่าวว่า สื่อการสอน หมายถึง สิ่งที่จะช่วยให้การเรียนรู้ ซึ่งครูและนักเรียนเป็นผู้ใช้เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พิมพ์พรรณ เทพสุมาธานนท์ (2531, น.29) กล่าวว่า สื่อการสอน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือช่องทางสำหรับการสอนของครูกับผู้เรียนและทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

วารินทร์ รัชมีพรหม (2531, น.16) กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอนมิใช่เพียงแต่ให้ประสบการณ์ แก่รูปธรรมที่จำเป็น ยังสามารถช่วยให้ผู้เรียนได้บูรณาการประสบการณ์เดิมเข้าด้วยกัน ทำให้ความเป็นนามธรรมมีความหมายขึ้น

วรรณมา เจียมทะวงษ์ (2532, น.1) กล่าวว่า สื่อการสอน หมายถึง สิ่งซึ่งใช้เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ทักษะและเจตคติให้แก่ผู้เรียนหรือทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2534, น.32-35) กล่าวว่า สื่อการสอน คือ วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการสอนประกอบ วัสดุ หมายถึง สิ่งสิ้นเปลืองต่าง ๆ เช่น ซอล์ก รูปภาพ แผนที่ फिल्म ภาพยนตร์ต่าง ๆ อุปกรณ์ หมายถึง สิ่งที่ยึดเหนี่ยว เช่น กระดานดำ โต๊ะ เก้าอี้ต่าง ๆ ส่วนวิธีสอนประกอบ หมายถึง วิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ และวิธีสอนประกอบยังหมายถึงรวมถึงการทัศนศึกษา การทดลองต่าง ๆ ด้วย โดยสรุปสื่อการสอนคือ อะไรก็ได้ (ที่ไม่ใช่ครูพูดปากเปล่าเพียงอย่างเดียว) ที่ทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างน่าสนใจ สนุกตื่นเต้นและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน

อึ้ง บัวศรี (2542, น.286) กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหะหรือสื่อที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ตามจุดประสงค์การเรียนการสอนและตามจุดหมายของหลักสูตร

สรุปว่าสื่อการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ครูผู้สอนนำมาช่วยถ่ายทอดความรู้ทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักการใช้สื่อการเรียนการสอน

เปรี๊ญ กุมุท (2528, น.33) กล่าวว่า การเลือกสื่อการสอนให้สนองต่อจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. เลือกสื่อที่ตรงกับเนื้อหาของบทเรียน และมีความถูกต้องทันสมัย
2. เลือกสื่อที่เหมาะสมกับระดับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน
3. เลือกสื่อที่เข้ากับกิจกรรมการสอน การเรียนในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม
4. เลือกสื่อที่เหมาะสมกับลักษณะการจัด ขนาดของกลุ่ม (รวมทั้งคนด้วย)
5. เลือกสื่อที่เหมาะสมกับสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้สื่ออื่น ๆ
6. เลือกสื่อให้ได้ตามเวลาที่กำหนด

กรมวิชาการ (2544, น.23) กล่าวว่า หลักการใช้สื่อการเรียนการสอน ควรมีความหลากหลาย ทั้งสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และสื่ออื่น ๆ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้

เป็นไปอย่างมีคุณค่า น่าสนใจ ชวนคิด ชวนติดตาม เข้าใจง่าย และรวดเร็วขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เรียน รู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้งและต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้การใช้ สื่อการเรียนรู้เป็นไปตามแนวการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531, น.29-36) ได้กำหนดหลักการใช้ สื่อการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติแก่ครูผู้สอน และการใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การเลือกใช้สื่อการสอน

การเลือกใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประกอบการสอน เป็นสิ่งจำเป็นที่ครูสามารถเลือกได้ เหมาะสม เพราะถ้าเลือกได้ไม่เหมาะสมอาจทำให้การเรียนการสอนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หลักการเลือกสื่อการเรียนการสอนพื้นฐานที่ครูควรยึดเป็นหลักไว้ควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. บทเรียน สื่อการเรียนการสอนต้องมีคุณสมบัติตรงกับเนื้อหา จุดประสงค์ ของบทเรียน และความมุ่งหมายในการสอน

2. ผู้เรียน สื่อการเรียนการสอนต้องเหมาะสมกับวัย ระดับชั้น ระดับสติปัญญา ความสนใจ และจำนวนผู้เรียน

3. ตัวสื่อการเรียนการสอน ควรเป็นสื่อการเรียนการสอนที่หาง่าย และมีประสิทธิภาพ สื่อความหมายได้ดี เสนอเรื่องราวได้ตรงตามความเป็นจริง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดของตนเอง เพิ่มเติมจากบทเรียน คือให้นักเรียนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือได้มีกิจกรรมที่สัมพันธ์กับ

ประสบการณ์เดิม นอกจากนี้ควรคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับ สี เสียง ความคงทน และความสนุกสนาน

4. มีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ จัดสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสิ่งเหล่านี้ด้วย

ขั้นที่ 2 การเตรียมการใช้สื่อการเรียนการสอน

การเตรียมการใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นการวางแผนใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการใช้สื่อการเรียนการสอน เป็นการสร้างความพร้อมให้กับครู ผู้เรียน สื่อการเรียนการสอน ตลอดจน สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เพื่อให้การใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การเตรียมความพร้อมของครู

1.1 ศึกษาบทเรียน ครูต้องศึกษาบทเรียนจากคู่มือครูและแผนการสอน

1.2 เตรียมการสอน กำหนดชนิดและเวลาของการใช้สื่อการสอน

1.3 จัดหาสื่อการเรียนการสอน ถ้าต้องมีการผลิตต้องศึกษาถึงวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการผลิต เพื่อให้สามารถผลิตสื่อการเรียนการสอนได้ตรงตามความต้องการ

1.4 ศึกษารายละเอียดจากคู่มือของสื่อการเรียนการสอน(ถ้ามี)

1.5 เตรียมสื่อการเรียนการสอนอื่น ๆ และวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกับสื่อการเรียนการสอนนั้น

1.6 ทดลองใช้ก่อนมีการใช้จริงในห้องเรียน

2. การเตรียมผู้เรียน เป็นการสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ก่อนที่จะมีการใช้สื่อการเรียนการสอน ปฏิบัติได้ดังนี้

2.1 การใช้สื่อการเรียนการสอนบางอย่างครูและนักเรียนควรกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนการสอนร่วมกัน

2.2 ช่วยให้ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้จากสื่อการเรียนการสอนด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น กระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจในสื่อที่ครูนำมาใช้ เพราะจะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความตั้งใจ และมีเจตคติที่ดี พยายามสัมพันธ์กับสิ่งที่จะเรียนรู้ใหม่เข้ากับประสบการณ์เดิมของผู้เรียนดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์พฤติกรรมเบื้องต้นของผู้เรียน ให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะสื่อการเรียนการสอนที่จะใช้ เช่น ให้ความหมายของสื่อต่าง ๆ หรือคำศัพท์ใหม่ เป็นต้น

2.3 เตรียมผู้ให้มีส่วนร่วมในการเรียนมากที่สุด

3. เตรียมสื่อการเรียนการสอน

3.1 ตรวจสอบสื่อการเรียนการสอนให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน

3.2 จัดลำดับของสื่อให้เหมาะสม ถูกต้อง เพื่อความสะดวกเมื่อใช้

3.3 ควรตรวจสอบเครื่องมือต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะใช้งานได้ดี

3.4 จัดบันทึกหัวข้อสำคัญกับสื่อ เพื่อจะใช้อธิบายเพิ่มเติมให้ผู้เรียนได้เข้าใจ

4. การเตรียมในด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวก

4.1 จัดเก้าอี้ให้เพียงพอ ให้ผู้เรียนได้มองเห็นและได้ยินเสียงอย่างชัดเจน

4.2 ตรวจสอบระบบแสงสว่างและการถ่ายเทอากาศในห้องเรียน

4.3 จัดสิ่งรบกวนภายนอกที่จะเบนความสนใจของผู้เรียนไปทางอื่น

4.4 หากสื่อการเรียนการสอนนั้นเป็นเกมหรือการจัดสถานการณ์จำลองในห้องเรียน โต๊ะ เก้าอี้ควรโยกย้ายง่าย หรือจัดรูปแบบใหม่ได้โดยไม่ยากนัก

ขั้นที่ 3 การนำเสนอสื่อการเรียนการสอน

เป็นขั้นที่อยู่ระหว่างการดำเนินการสอน เป็นขั้นสำคัญที่ผู้สอนไม่ควรพลาดในการนำเสนอสื่อการเรียนการสอนนั้นมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรมีการสร้างความพร้อมให้กับนักเรียนก่อน อาจมีกิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน หรือกล่าวนำกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน

2. การเสนอสื่อการเรียนการสอน ต้องเหมาะสมตามลำดับขั้นของแผนการสอนและควรเสนอสื่อเมื่อถึงเวลาตามลำดับตามที่วางแผนไว้

3. อุปกรณ์หรือสื่อใดที่ใช้แล้วควรเก็บทันที ไม่ควรตั้งแสดงไว้เพราะอาจทำให้มีจุดสนใจมากเกินไป ผู้เรียนเบนความสนใจไปที่สื่อที่ตั้งแสดงไว้

4. ในขณะที่ใช้สื่อทุกครั้งควรพยายามสังเกตและสำรวจความบกพร่องของสื่อและผู้ใช้สื่อด้วยเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ขั้นที่ 4 การประเมินผลสื่อการเรียนการสอน

การนำสื่อการเรียนการสอนมาใช้ประกอบการสอน ไม่ว่าจะ เป็นขั้นตอนใดของการสอนก็ตาม ควรจะได้มีการติดตามผลเพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนครั้งต่อไป จุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลในส่วนของผู้เรียนเพื่อครูจะได้ทราบถึง

1. ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และมีพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของการเสนอเนื้อหา นั้น ๆ มากน้อยเพียงไร

2. ผู้เรียนจะได้มีโอกาสขยายความรู้ให้กว้างออกไปอีก การประเมินผลนอกจากจะช่วยทำให้ครูได้ทราบข้อมูลทั้งสองประเด็นดังกล่าวแล้วยังช่วยให้ผู้เรียนเกิดความตั้งใจและสนใจในบทเรียนตลอดเวลาด้วย

Brown (1972, p.171) กล่าวถึง หลักการเลือกสื่อการเรียนการสอนว่า ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความเหมาะสม (appropriateness) วัสดุสนับสนุนจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะในการเรียนการสอนหรือไม่ เหมาะกับระดับชั้นหรือไม่

2. ความเชื่อถือได้ (authenticity) วัสดุมีเนื้อหาถูกต้องเที่ยงตรงทันต่อเหตุการณ์หรือไม่ ตลอดจนผู้เขียนหรือผู้ผลิตมีคุณภาพดีหรือไม่

3. ความสนใจ (interest) วัสดุดึงดูดความสนใจของผู้ใช้หรือไม่ วัสดุกระตุ้นและจูงใจ ผู้เรียนและส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์หรือไม่

4. การรวบรวมและความสมดุล (organization and balance) วัสดุมีเนื้อหาจัดรวบรวม และมีความสมดุลหรือไม่ หรือไม่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน และง่ายที่จะเข้าใจหรือไม่เนื้อหา ชัดเจนและเสนออย่างมีเหตุผลหรือไม่

5. คุณภาพด้านเทคนิค (technical quality) คุณภาพด้านเทคนิคพอใจเราหรือไม่

6. ราคา (cost) ไม่แพงเกินไป คือมีราคาคุ้มค่าต่อประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งเวลาที่ใช้ในการทำ

วิจัย วงษ์ใหญ่ (2537, น.199) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีอิทธิพล และส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในชั้นเรียนมีลักษณะที่ช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูผู้สอนต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลาในการจัดกระบวนการเรียนการสอน คือ

1. การร่วมมือ และการแข่งขันของผู้เรียนในชั้นเรียน ประกอบด้วย บรรยากาศที่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนร่วมมือกันแก้ปัญหา การให้แรงเสริมหรือรางวัล
2. ลักษณะพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้สอน จะมีอิทธิพลต่อการเรียนของผู้เรียน
3. ความร่วมมือระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน คำนึงถึงวัตถุประสงค์การเรียนเป็นสำคัญ
4. ความรู้สึกและเจตคติของผู้เรียนที่มีต่อกลุ่มเพื่อนผู้สอนและโรงเรียนจะมีผลกระทบต่อ การเรียนรู้

อัมพา บุษศิริลักษณ์ (2542, น.15-18) ได้กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ก่อนและขณะที่ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อยู่เสมอ มีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศแห่งความอบอุ่น โดยแสดงให้ผู้เรียนเห็นว่าครู คือ กัลยาณมิตร ที่พร้อมจะ รับฟัง เข้าใจ ยอมรับและช่วยเหลือด้วยใจจริง
2. บรรยากาศแห่งการยอมรับ โดยแสดงให้ผู้เรียนเห็นคุณค่า และเกิดการยอมรับตัวเอง
3. บรรยากาศแห่งความอิสระ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือก และตัดสินใจในการร่วม กิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ให้มากที่สุด เช่น เลือกศึกษาในสิ่งที่สนใจ ตัดสินใจในสิ่งที่คิดว่าดี ที่สุด
4. บรรยากาศแห่งความสำเร็จ ด้วยการกล่าวยกย่องชมเชยในความสำเร็จของผู้เรียนให้ เป็นที่ประจักษ์ และเกิดการยอมรับประสบการณ์ ในการสร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จ ที่ผู้เรียนพึง พอใจมากที่สุด และมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง คือการให้รางวัลในรูปแบบ ต่าง ๆ เมื่อผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ เช่น การให้คะแนนเพิ่ม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544, น.45) กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมด้านการจัดการ เรียนรู้และบทบาทของครูไว้ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างในเจตคติ และพฤติกรรมทางบวกและสร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน นักเรียนและผู้ปกครอง
2. ใช้อำนาจอย่างยุติธรรม
3. ให้ความอบอุ่นในการสนับสนุน
4. ส่งเสริมความคิด หรือความร่วมมืออิสระต่อความเหมาะสม
5. กระตุ้นนักเรียนให้เรียนรู้ และให้มาตรฐานในการเลือกแก่นักเรียนในกระบวนการเรียนรู้
6. ประกันความสมดุลที่มีเหตุผลระหว่างผลสะท้อนกลับในทางบวกและทางลบ
7. หาโอกาสเพื่อทำให้นักเรียนมีความรู้สึกได้รับการสนับสนุน การยอมรับว่า ตนเองมี คุณค่า ประสบความสำเร็จ มีความมั่นคงทางอารมณ์

เนาวรัตน์ ลิขิตวัฒน์เศรษฐ์ (2544, น.29) ได้กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ ในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. เตรียมกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน
2. จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในแหล่งการเรียนรู้ที่จูงใจ และเสริมแรงให้เกิดการเรียนรู้
3. ปรับสภาพของสถานที่เรียนให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองให้มากที่สุด
4. ร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนดูสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

นวลจิตต์ เขาวงกิตพงศ์ (2545, น.9) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการศึกษาว่า กระบวนการเรียนรู้ต้องจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ความแตกต่างของผู้เรียน ครูสามารถจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

อรุณชัย กัณทภา (2548, น.28) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมด้านการจัดการเรียนรู้ที่ดีนั้น เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีความหมายรวมถึงบรรยากาศและบรรยากาศโดยส่วนใหญ่ในระดับโรงเรียนประถมศึกษาชั้นนั้น ถูกสร้างด้วยกระบวนการบริหารที่จะเป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความปรารถนาของสังคม การสร้าง การวางแผนการขับเคลื่อนบุคลากรให้ไปในทิศทางที่เป็นสังคมเรียนรู้ เป็นภาระที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ ครูเป็นทั้งสภาพแวดล้อมและเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงให้นักเรียนโดยใกล้ชิด การนำพาบรรยากาศที่ดี มีความอบอุ่น รอยยิ้มที่สดชื่น จริงใจ มีเมตตา สรรหาและสร้างสิ่งที่สร้างสรรค์ให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์ นับได้ว่าบุคคลที่สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้นักเรียนได้เกิดการพัฒนาด้านต่าง ๆ

สุนันท์ สุขสวัสดิ์ (2552, น.27) ได้เสนอการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ที่ช่วยกระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจและแรงจูงใจในการเรียน คือ

1. การสร้างความเป็นกันเองระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างนักเรียนกับนักเรียน เช่น การจัดที่นั่งเป็นกลุ่ม แผนกที่นั่งของนักเรียน
2. การยิ้มแย้มแจ่มใส แสดงอารมณ์ดี
3. ใช้คำพูดที่แสดงความเมตตาและไม่ใช้วาจาเยาะเย้ยถากถางนักเรียน หรือใช้อำนาจข่มขู่ให้นักเรียนกลัว ครูควรสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนให้คำชม มากกว่าการติ
4. ให้ความรักความอบอุ่นนักเรียนทุกคนควรมีความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่รักและยอมรับของครูและเพื่อนๆ ครูจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีโดยต้องพยายามรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
5. ให้ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจโดยครูต้องเอาใจใส่ และสอนนักเรียนให้อยู่ด้วยกันอย่างราบรื่น ไม่ข่มเหงซึ่งกันและกัน

6. ให้ความยุติธรรม การปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนด้วยใจเป็นกลางไม่มีอคติ ต้องพยายามควบคุมอารมณ์ให้ได้ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
 7. ให้ความไว้วางใจและยกย่องให้นักเรียนทำงาน หรือกิจกรรมตามที่มอบหมาย โดยครูเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียนมีอิสระในการทำงานเข้าใจตนเอง รับผิดชอบตนเองและเรียนรู้ด้วยตนเอง
 8. มีความไวในการรับรู้อารมณ์ต่าง ๆ ของนักเรียน เช่น คณะที่ครูกำลังสอนเมื่อสังเกตเห็นว่านักเรียนไม่สนใจ ครูก็อาจจะเปลี่ยนกิจกรรมหรือเปลี่ยนเทคนิคการสอน เพื่อให้ทุกคนหันมาสนใจบทเรียนตามเดิม
 9. มีการยอมรับนับถือ ครูเห็นคุณค่าในตัวนักเรียน ยอมรับว่านักเรียนเป็นบุคคลสำคัญมีคุณค่า และสามารถเรียนได้ ให้โอกาสแสดงความรู้สึกรู้สึก โดยวิธีการสอนแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย
 10. ให้นักเรียนมีบทบาทในการสร้างความดี ให้นักเรียนที่เก่งช่วยสอนให้แก่เด็กที่เรียนอ่อน
 11. ไม่แสดงพฤติกรรมที่ซ้ำ ครูต้องพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนไม่ให้ซ้ำ ๆ กันเป็นประจำ เพราะจำทำให้เกิดบรรยากาศที่เบื่อหน่าย
 12. ให้แรงเสริมหรือรางวัลควรมีการให้กำลังใจแก่นักเรียนที่มีจุดเด่นต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และตามความเหมาะสม เช่น ชมเชยนักเรียนที่แสดงพฤติกรรมที่เป็นกลุ่ม เพราะจะทำให้ผู้ที่ได้รับการชมเชยมีความภูมิใจนักเรียนคนอื่น ๆ ก็จะได้เห็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น
- สรุปได้ว่าการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้เป็นการที่โรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอับความต้องการเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับแหล่งการเรียนรู้ที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัยสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้และวัยของผู้เรียน ส่งเสริมให้นักเรียนและครู ผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน และอนาคต มีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ ประเมินผลการใช้สื่อ และแหล่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและภายนอกโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและประยุกต์ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้สามารถบูรณาการกับการเรียนรู้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

การร่วมมือในการจัดการเรียนรู้เป็นการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ (2525, น.183) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้อง ทางด้านจิตใจ และอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลใน สถานการณ์ กลุ่ม (Group Situation) จนเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการ (Contribution) เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของ กลุ่ม และทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกลุ่มด้วยการมีส่วนร่วม เกิดจากแนวคิดสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ความสนใจ และความห่วงกังวลร่วมกัน
2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกัน
3. การตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือชุมชนไปในแนวทางที่ปรารถนา
4. ความศรัทธาต่อบุคคลหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์
5. ความเกรงใจ
6. สิ่งที่มีอำนาจเหนือกว่าบีบบังคับ

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531, น.25) กล่าวถึง การมีส่วนร่วม มีความหมาย ดังนี้

1. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในผลประโยชน์เกิดขึ้นจากโครงการพัฒนา
2. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมช่วยเหลือในการปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
3. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอนในกระบวนการพัฒนา

ประยูร ศรีประสาธน์ และคณะ (2537, น.3) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของในการจัด

การศึกษา หมายถึง การเปิดโอกาสหรือจัดให้ประชาชนได้เข้าร่วมเป็นกรรมการของหน่วยงานหรือเข้าร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัด และบริหารสถานศึกษาในระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ และสถานศึกษา

ชินรัตน์ สมสืบ (2540, น.25-27) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีความหมาย ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเป็นสิทธิ (right) และเป็นเอกสิทธิ (privilege) ในฐานะของสิทธิต้องได้รับการเคารพ และให้เกียรติ ในฐานะเอกสิทธิต้องไม่ถูกบังคับและครอบงำ ทั้งนี้ต้องเกิดจากบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยมากที่สุดในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. การมีส่วนร่วมเป็นการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นผลมาจากข้อผูกมัดของแต่ละคนบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าโครงการเป็นของเขา เพื่อสมาชิกของเขา และกระทำโดยพวกเขาที่แสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน

3. การมีส่วนร่วม คือ ส่วนสำคัญของกระบวนการบริหาร การพัฒนา นักบริหารจะต้องรู้ถึงในสิ่งที่ประชาชนมุ่งหวัง และต้องให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นโครงการต่าง ๆ ต้องให้ประชาชนรับรู้เข้าใจในโครงการ รู้ถึงทรัพยากรที่จำเป็น

4. การมีส่วนร่วมจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการพัฒนาซึ่งประชาชนต้องมีส่วนร่วมจริง เป็นเรื่องที่ประชาชนจะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตัวพวกเขาเอง

ประเวศ วะสี (2541, น.16) กล่าวว่า การจัดการศึกษาในเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชน ในขณะนี้ยังไม่มีการระดมทรัพยากรทางสังคมทั้งหมดมามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ยังไม่ได้สร้างคนที่คิดเป็น ทำเป็น และมีคุณธรรมจริยธรรมอย่างที่ควรจะเป็น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาสำหรับคนทั้งหมดอย่างแท้จริง สังคมต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ และเสรีภาพที่แท้จริง ทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ เกิดประโยชน์และเปิดโอกาส สนับสนุน ให้บุคคลมีอิสระทางด้านความคิดในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ผู้บริหารการศึกษากับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

เป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจ และนำไปปฏิบัติในการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในหลักการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2527, น.10) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความเชื่อและศรัทธาในหลัก 4 ประการด้วยกัน คือ

1. โรงเรียนรัฐได้มาจากการลงทุนของประชาชน
2. การผดุงไว้ซึ่งเสรีภาพทางวิชาการและความคิด
3. การที่ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการศึกษา
4. ความจำเป็นในการติดต่อสื่อสารสองทาง

สุรินทร์ กิจนิตต์ และคณะ (2536, น.42-45) กล่าวว่า ผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนว่า

1. ต้องดำเนินไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ ตรงไปตรงมา และเชื่อถือได้
2. การติดต่อกับชุมชนต้องมุ่งให้เกิดเจตคติที่ดี
3. ดำเนินการต่อเนื่องตลอดระยะเวลาทั้งในและนอกโรงเรียน
4. ความเข้าใจธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น และรู้ถึงค่านิยมความเชื่อของท้องถิ่น
5. ควรเลือกกาลเทศะให้ถูกต้อง
6. ใช้วิธีการดำเนินงานง่าย ๆ คล่องตัวเป็นกันเอง
7. สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นโดยไม่จำกัด

8. ต้องเป็นไปด้วยความสร้างสรรค์ มิใช่ทำลายภาพพจน์ของโรงเรียนและชุมชน
 9. กิจกรรมที่เกิดขึ้นควรเป็นกิจกรรมที่ให้ประโยชน์แก่ส่วนรวมหรือชุมชนให้มากที่สุด
 10. ควรมีความอ่อนน้อม มีมารยาทดี ยกย่องให้เกียรติแก่ชุมชนอย่างเท่าเทียม
 11. พยายามใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และกระบวนการติดต่อสื่อสารหลายทางในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
 12. ดำเนินการด้วยความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหลากหลายให้เหมาะสมกับสภาพโอกาสของแต่ละชุมชน
 13. เปิดใจกว้างพร้อมที่จะรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนในชุมชนตลอดเวลา
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช (2537, น.129-130) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อชุมชนไว้ดังนี้
1. ผู้บริหารต้องตระหนักในความสำคัญของชุมชนที่จะต้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับโรงเรียนในฐานะที่ชุมชนเป็นถิ่นที่อยู่อาศัย เป็นที่ทำมาหากิน และเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของทุกคน การดำรงชีวิตในชุมชนกับการให้การศึกษาในโรงเรียนต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน และพัฒนาเจริญก้าวหน้าควบคู่กันไปในทุก ๆ ด้าน
 2. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาสนใจเอาใจใส่ในการศึกษาทำความเข้าใจกับชุมชน ทำชุมชนให้เป็นประโยชน์ในการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำตนให้ชุมชนยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตนทั้งในด้านคุณธรรม ศีลธรรม วัฒนธรรม และการดำรงชีวิต
 4. ผู้บริหารต้องทำตนให้สามารถติดต่อกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เข้าพบได้สะดวก
 5. ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้จักบุคลากรในโรงเรียนดี รู้จักใช้บุคลากรเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ และเป็นผู้นำในการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน
 6. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย สนองนโยบายต่าง ๆ ของ โรงเรียนให้ชุมชนเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง
 7. ผู้บริหารเป็นผู้กระตือรือร้นในการทำความเข้าใจกับชุมชน ร่วมมือกับชุมชน
 8. ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำโรงเรียนเข้าสู่ชุมชน และนำชุมชนเข้าสู่โรงเรียน
 9. ผู้บริหารมีบทบาทอย่างสำคัญในการเป็นผู้นำชุมชนทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงขึ้นในชุมชน

10. ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาท และหน้าที่อย่างสำคัญ ในการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน บุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ของชุมชน

11. ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนหรือสนับสนุนการส่งเสริมครูในโรงเรียน ให้พัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้เป็นการที่ โรงเรียนวางแผนพัฒนาผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ วางแผนประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการส่งเสริมและแก้ปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 จัดบริการและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ที่สำคัญและทันสมัยแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในการระดมทุนการศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มเติมจากกิจกรรมปกติ เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการและทักษะในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงาน และชุมชน ในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถช่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้และเสริมสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

การส่งเสริมพัฒนาครู

ความหมายของการส่งเสริมพัฒนาครู

การพัฒนาครูเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา คุณภาพของผู้เรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการส่งเสริมพัฒนาครูไว้ดังนี้

สมาน รังสิโยภุชฎี (2522, น.80) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2528, น.32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

พะยอม วงศ์สารศรี (2537, น.116) กล่าวว่า การพัฒนาครู หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ และให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2542, น.196) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและแสดงความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ

Killian (1989, p.126) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้มี ความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลแก่องค์กรมากที่สุด มีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ มีความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือ องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคลนั้นเอง ลงทุนไปเท่าไรก็ควรได้รับผล ตอบแทนเท่านั้นหรือมากกว่า ถ้าองค์กรต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์กรก็ต้องเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาฝีมือ และความรู้ พฤติกรรมนี้เป็นเสมือนการปฏิบัติตอบแทนซึ่งกันและกัน

Mondy R. W. & Noe R. W. (1996, p.54) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกล่าว เพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลัง ความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหาร

สรุปได้ว่าการส่งเสริมพัฒนาครู หมายถึง การดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถของครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น โดยมีการพัฒนาหลากหลายรูปแบบ มีการเลือกแนวทางในการพัฒนาที่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน องค์กร และกลุ่มบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการ เพื่อที่จะให้พัฒนาครูเป็นไปอย่างมีทิศทาง อันจะส่งผลให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ ซึ่งมีผู้เสนอไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2525, น.213) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาครู ดังนี้

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ มีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับให้เกิดการประสานและร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

นภดล ทองโสภิต (2534, น.39-40) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครู มี 4 ประการ ดังนี้

 1. ให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกในหน้าที่และมีความรับผิดชอบในภารกิจของตนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เกิดทักษะและมีเจตคติที่ดีต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหรืออาชีพของตนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนตามวาระ
 3. เป็นการจูงใจและเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 4. สร้างจิตสำนึกในการบริหาร

งามนิจ จันทร (2536, น.19) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาครู ไว้ว่า การพัฒนาไม่เพียงแต่ตัวบุคคลแต่จะทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลต่อการนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานได้ ซึ่งสิ่งที่หน่วยงานได้รับจากการพัฒนาบุคคล มีดังนี้

 1. ช่วยในระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานและทำงานได้ผลดีมากขึ้น
 2. เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อค่าใช้จ่ายที่ลดน้อยลงไปด้วย
 3. ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง ซึ่งการปฏิบัติงานควรได้รับการอบรมแนะนำเสียก่อน เพราะจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและทุ่นเวลามากกว่า ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
 4. ช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สนอง เครือมาก (2536, น.174-175) กล่าวว่า ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

 1. บุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่ แม้จะได้รับการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาแล้วก็ตาม เมื่อเข้ามาทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ยังขาดความรู้ รวมทั้งนโยบายเข้ามาทำงานใหม่ หน่วยงานจึงมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นก่อน โดยการจัดฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การแนะนำชี้แจง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเข้ามาใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงาน
 2. แม้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานานจนถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นก็ตาม แต่เนื่องจากนาน ๆ เข้าก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการ

ทำงาน รวมทั้งระบบวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้ถือว่าวิธีการและเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทัน จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญให้เหมาะสมอยู่เสมอ

3. โดยปกติกรณีที่บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารงานใหม่ๆ บุคลากรเหล่านั้นมักจะมีปัญหา เนื่องจากไม่มีความรู้ หรือประสบการณ์การบริหารงานมาก่อนจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาการทำงานให้เหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น การจัดฝึกอบรม

4. แม้บุคลากรจะมีความสามารถในการทำงานอยู่ก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขันและโลกของการแข่งขันและโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องพัฒนางานของตนเองให้มีผลงานสูงสุดและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป เสนอวิธีที่นิยมดำเนินการคือการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

ยวดี ศรีธรรมรัฐ (2541, น.229) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงาน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาค และจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง “Infra-Structure” เหมือนในอดีต จะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต

มนูญ ไชยทองศรี (2544, น.15) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับนโยบาย เช่น การฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความชำนาญ เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถนำมาปฏิบัติเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีการพัฒนาครู

วิธีการพัฒนาครูมีหลากหลายวิธี ต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนกับความต้องการของครูในโรงเรียน มีวิธีการพัฒนาครูดังนี้

ประสาธ พิมพ์สุข (2537, น.22) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การสอนงานเป็นวิธีการแนะนำวิธีการทำงาน เช่น การสอนในขณะปฏิบัติงาน
2. การหมุนเวียนงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการหมุนเวียนตำแหน่งก็เพื่อให้ผู้รับการฝึกได้มีความรู้ที่กว้างขึ้น วิธีการฝึกประสบการณ์ในงาน การสอนแนะ และการศึกษางาน อาจจะแคบกว่าวิธีนี้ตรงที่มีการจำกัดการหาความรู้และทักษะเฉพาะในงานหนึ่งเท่านั้น
3. การประชุมอภิปราย เป็นการแบ่งกลุ่มพิจารณาหรืออภิปรายกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องที่สนใจร่วมกันเพื่อแสวงหาข้อยุติของกลุ่มในเรื่องที่อภิปรายกันนั้น และมี ลักษณะเป็นกันเองไม่เป็นทางการ
4. การฝึกหัดและเสนอแนะ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานประกอบกับการมีผู้สอนที่ชำนาญการและมีอำนาจสั่งการด้วย เช่น หัวหน้างาน
5. การฝึกในห้องทำงาน เป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ จึงใช้วิธีฝึกไปพร้อมกับ การทำงาน ซึ่งเป็นสภาพการทำงานจริงมิใช่การสมมติหรือการจำลองเหตุการณ์ โดยฝ่ายบุคคล ต้องช่วยจัดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการฝึกเป็นขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกสอนของหัวหน้างาน
6. การบรรยาย เป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์อย่างเป็นทางการ กล่าวคือจะมีการจัดให้บุคคลหนึ่งพูดให้แก่บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งฟัง ในสถานที่และช่วงเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้การบรรยายได้รับสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด คือ ผู้บรรยายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังสามารถซักถามปัญหาได้
7. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการฝึกอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยวิทยากรกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดเองและแสดงไปตามความรู้สึกของตนในบทบาทสมมติที่ได้รับ
8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง เป็นการศึกษากรณีหรือเรื่องราวที่ได้รวบรวมขึ้นจาก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เหมาะสำหรับกลุ่มเล็ก ๆ สิ่งที่มีอบหมายต้องมีรายละเอียดมากพอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเป็นจุดสำคัญของปัญหา และควรเลือกรื่องที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม
9. การฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงาน

10. การสัมมนา เป็นรูปแบบหนึ่ง การฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วม ในการให้เกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยการเน้นสัมมนาต้องอาศัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มี ความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควรจึงจะกล้าอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์ วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ ได้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่กัน และร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของ การปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ ข้อเสนอที่ดีที่สุด
11. การระดมความคิด เป็นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนั้น
12. การประชุมย่อย เป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้มีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น ต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น
13. การสอนโดยครูพิเศษ อาจจะจ้างผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะเพื่อเปิดหลักสูตรการสอน ในสถานประกอบการ
14. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอน ของ การปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ หรือการทดลองต่าง ๆ ซึ่งสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้ทุก ระดับ อาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การอภิปราย
15. การมอบหมายงานพิเศษ เป็นวิธีการที่มีประโยชน์และคล่องตัวเนื่องจากการจะ มอบหมายงานอะไรนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคลด้วย
16. เอกสารพิมพ์แจก เป็นการจัดหาเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบ การทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น
17. การจัดทัศนศึกษาหรือการดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางซึ่งเป็น การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ ปฏิบัติอย่างไรมีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปและอภิปรายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้
18. กรมส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/ การศึกษาแบบเปิด) เป็นการส่งเสริม ให้บุคลากรได้มีโอกาสรับเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาผู้ใหญ่หรือการลา เพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น
19. กิจกรรมรายบุคคล เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล
20. การฝึกแก้ปัญหา เป็นการหาปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถ และ ความกล้าในการตัดสินใจของบุคลากรต่อปัญหานั้น ๆ

21. การเพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากที่เคยรับผิดชอบมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, น.21) ได้สรุป วิธีการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือศึกษาต่อ
2. จัดให้มีการไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
3. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะในโรงเรียน
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการเรียนการสอน โดยสร้างนวัตกรรม สื่อ และ การใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
5. จัดให้มีการประเมินผล การศึกษาวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูล มาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น พร้อมนำออกเผยแพร่ และส่งเสริมให้นำผลงานดังกล่าวเสนอขอปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นไป

เสาวลักษณ์ นิครพิทยา (2544, น.28-48) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ อาทิการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะและทัศนคติ ตลอดจนแนวคิดความคิดที่พึงได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต
2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาศาสนาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

กัญญาภัค จันทรสุมบัตติ (2545, น.28) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร 2 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคลโดยใช้หน่วยงานภายในองค์กร การพัฒนาบุคคลในหน่วยงานในลักษณะนี้ได้แก่ การสอนงาน การประชุม การอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนา การระดมความคิด และวิธีการอื่น ๆ โดยการให้บุคคลภายในองค์กรเป็นกลไกในการพัฒนา

2. การพัฒนาบุคคลโดยใช้หน่วยงานภายนอกองค์กร โดยใช้หน่วยงานนอกองค์กรในการพัฒนาบุคคล อาจทำได้โดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การศึกษาต่อ การไปประชุม การอบรมฝึกทักษะ และความชำนาญในหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งอาจให้องค์กรเป็นผู้สนับสนุนหรือเกิดจากความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง

กรรณิการ์ นาโคอยู่ (2547, น.45) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมแบ่งได้เป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การอบรม (Training) แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ การฝึกอบรมภายนอกสำนักงานหรือบางแห่งเรียกว่าการส่งอบรมภายนอกพร้อมกับหน่วยงานอื่น ๆ

2. การให้การศึกษาคือเป็นโครงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยให้ศึกษาทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

3. การจัดกิจกรรมเสริมเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น การให้ข่าวสาร ข้อมูล ฎระเบียบ กติกาวัฒนธรรมองค์กร นโยบายใหม่ ๆ การจัดทำคู่มือปฏิบัติการ การสร้างขวัญและกำลังใจการพัฒนาทีมงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

Gillies D.A. (1994, p.36) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นว่าเป็นการช่วยให้ บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มความสามารถตลอดจนความก้าวหน้าในงานอาชีพ

ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาหลัก ๆ ดังนี้

1. การแนะนำงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การอบรมขณะปฏิบัติงาน
4. การลาศึกษาต่อ
5. การฝึกสำหรับหน้าที่พิเศษ

สรุปได้ว่า การส่งเสริมและพัฒนาครูเป็นการที่โรงเรียนวางแผนพัฒนาผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ วางแผนประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการส่งเสริมและแก้ปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 จัดบริการและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ที่สำคัญและทันสมัยแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในการระดมทุนการศึกษา เพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มเติมจากกิจกรรมปกติ เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการ

พัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการและทักษะในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงาน และชุมชน ในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถช่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้และเสริมสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

บริบทพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3, 2558)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
 11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
 12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 8 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มนโยบายและแผน
5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

สภาพภูมิประเทศ วัฒนธรรม ประเพณีในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 จำนวน 216,246 คน แยกเป็นประชากรวัยเรียน (อายุ 4-17 ปี) จำนวน 35,955 คน คิดเป็นร้อยละ 16.63 มีวัฒนธรรมทางภาษาที่แตกต่างกัน เช่น ภาษาไทยกลาง ภาษาไทยอีสาน ภาษา ชาวเขาเผ่าม้ง และมีประเพณีท้องถิ่นที่หลากหลาย เช่น ประเพณี ปักธงชัย ยกธง ข้าวฟ่อน ประเพณีแห่ต้นผึ้ง บุญพระเวท งานบุญบังไฟ งานสงกรานต์ ประเพณีไหว้ศาลหลวงพ่อบุญมี-หลวงพ่อบุญมา และจากการมีประเพณีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประกอบด้วยอำเภอวัดโบสถ์ พรหมพิรามชาติตระการ และนครไทย มีสถานศึกษาทั้งหมด 172 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 95 โรงเรียน โรงเรียนพื้นที่สูง 11 โรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 72 โรงเรียน มีผู้บริหารจำนวน 155 คน และครูผู้สอน 1,513 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษามีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับ

นโยบายของโรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปี ปัญหาการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถาน ศึกษาการกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง ขาดการ ทำงานเป็นทีม รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมใน วงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร

เพียงเพ็ญ เพียรสันเทียะ (2553) ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอตา พระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการ บริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และปัญหาด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนอยู่ในระดับมาก ได้เสนอแนวทางการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ดังนี้ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ จัดอบรมครูเรื่องเทคนิคการสอนให้สอดคล้อง กับหลักสูตร จัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสม ควรให้ขวัญ กำลังใจ

ลัดดา คำวิจิตร (2555) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ พบว่า 1. ปัจจัย 5 ด้าน ที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามทัศนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในระดับมากที่สุด 1 คือ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ในองค์กร 2. การเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามทัศนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การ ทำงาน และระดับชั้นที่เปิดสอนไม่พบว่าแตกต่างกัน (ที่ระดับ .05)

สมพงษ์ เฟ็งดี (2555) ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาด เล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 คือ ด้านการบริหารงานวิชาการควรมีการดำเนินงานโดยการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น โรงเรียนเชิงวิทยากรภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีความรู้ในวิชาต่าง ๆ มาเป็นครูช่วยสอน สร้างเครือข่ายพันธมิตรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ด้านการบริหารงบประมาณ ควรมีแนวทางในการบริหารงานโดยจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ระดมทุนเพื่อสนับสนุนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ควรมีครูธุรการประจำโรงเรียน ระดมทรัพยากรสื่อ วัสดุอุปกรณ์ให้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานบุคลากร ควรมีแนวทางในการบริหารงานโดยสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พิจารณาความดีความชอบควรแยกพิจารณาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สนับสนุนให้บุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กพัฒนาตนเอง และด้านการบริหารทั่วไป ควรมีแนวทางในการบริหารงานโดยประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ประชุมผู้ปกครองนักเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการอบรมคุณธรรมจริยธรรมโรงเรียน

กาญจนา ธีระกุล (2556) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่าระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริหาร ผู้บริหารเพศหญิงมีความคิดเห็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าเพศชายและแตกต่างกัน เรียงตามลำดับ คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริหาร ผู้บริหารอายุน้อยมีความคิดเห็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารอายุมากและแตกต่างกัน เรียงตามลำดับคือ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย มีความคิดเห็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก และแตกต่างกัน เรียงตามลำดับคือ ด้านการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ

จิระประภา โมจิตะ และทวิวัฒน์ ปิตยานนท์ (2556) ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน พบว่า 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน อยู่ในระดับมาก ใน 3 อันดับแรก คือด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านสภาพแวดล้อม และด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ตามลำดับ 2. ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน อยู่ในระดับมาก ใน 3 อันดับแรก คือ ด้านการบริหารงานงบประมาณด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนด

เป้าประสงค์ ด้านการกำหนดภารกิจ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน โดยในทางปฏิบัติสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสถานศึกษา (SWOT Analysis) จากนั้นกำหนดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าประสงค์ กำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดนโยบาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ในด้านงานบุคคล ด้านงานงบประมาณ ด้านงานวิชาการ และด้านงานทั่วไป ตามลำดับ

จุไรรัตน์ กรงาม (2556) ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 4 พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามสถานภาพด้านตำแหน่งคุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า 1. ข้าราชการครูที่มีสถานภาพด้านตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน รายด้านการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน ส่วนด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างกัน 2. ข้าราชการครูที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบริหารวิชาการ ควรใช้การจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนไกลกังวล การจัดการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ ด้วยระบบเครือข่าย Intranet รูปแบบการสอนแบบพี่สอนน้อง เชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาช่วยสอน การบริหารจัดการเรียนรวม ด้านบริหารงบประมาณ ควรขอความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน ในการจัดทำงบประมาณมาพัฒนาโรงเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ควรแบ่งหน้าที่กันตามความรู้ความสามารถและความสมัครใจ กระตุ้นและส่งเสริมให้เป็นครูมืออาชีพ ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยศึกษาหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต การอบรม สัมมนา จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้นนำคณะครูไปศึกษาดูงาน ด้านบริหารงานทั่วไป โรงเรียนต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ประชุมผู้ปกครองนักเรียนตามโอกาสที่เหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์ของโรงเรียน เสียงตามสายและจดหมายข่าว

บรรจบ ภูโสตา, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, วิทยา จันท์ศิลา, และสำราญ มีแจ้ง (2556) ศึกษาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใน โรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย 10 งาน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การจัดการการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี การวัดผลประเมินผล การวิจัยและ พัฒนา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายใน การประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรอื่น 2. กระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้าง ความรู้สึกเร่งด่วน การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การวางแผน การเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงการสร้างขณะระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 3. บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการ เรียนรู้ ประกอบไปด้วย 4 กลุ่มคือ ผู้กำกับเปลี่ยนแปลงคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่และ ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงคือผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เปลี่ยนแปลงคือครูผู้สอนและ นักเรียน

ศศิวิมล ทิมพิทักษ์ (2556) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาราชบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง ผลการเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ คิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาใน ภาพรวม ไม่แตกต่างกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ทั้งประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างน้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน การบริหารการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา ทั้งสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ในภาพรวม แตกต่างกัน

สุภาภรณ์ สุขศรี (2556) ศึกษาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนร่วม พบว่า รูปแบบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ มี 4 ด้าน คือ 1. ด้านนักเรียน 2. ด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม 3. ด้านหลักสูตรและการจัดการสอน และ 4. ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความตระหนัก และมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้อบรม เกิดความพึงพอใจและมีความไว้วางใจ ส่งผลให้การจัดการเรียนได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2557) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาล จำแนกตามเพศของครู พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธราดล มุลอ๊ด (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแสดงความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมให้ครูเกิดพันธสัญญาต่อเป้าหมายของกลุ่ม อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นให้ครูกิจหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนา 2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความมั่นคงปลอดภัย อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย

นารินทร์ เดชสะท้าน (2557) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

พบว่า ไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ วางแผน การปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็น อย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำผลงานที่เป็นเลิศ และกำหนดมาตรฐาน ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

จิรนนท์ เกิดม่วง (2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาท การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. บทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการ จัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรี อยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมาก 3 ลำดับ ดังนี้ ประชาสัมพันธ์ ให้ผู้ปกครองเข้าใจแนวทางการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ศึกษาวิเคราะห์เอกสารอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้เพื่อการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ และประชุม วิเคราะห์ สรุปการ จัดการเรียนรู้ในปัจจุบันของสถานศึกษา

ณัฐกิจ บัวชม และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2558) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า 1. ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวม พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับ การเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด 2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล การ กำหนดตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูล บ้อนกลับและเงื่อนไขความสำเร็จ 3. การประเมินความ เหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่มพิจารณา ร่วมกันเห็นด้วยใน ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

ถวิล ศรีใจงาม และวีสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2558) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การ เป็นผู้มีความกล้าเสี่ยง การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและฟังการมี พฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้กล้าเสี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พี เป็นการ อบรมเชิงกระบวนการ ดังนั้นข้อมูลเชิงอนาคต/บริบท นำเสนอภาพรวมการสำรวจสภาพภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา การกำหนดตัวป้อนองค์ความรู้ สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา
การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการ
กำหนดกระบวนการ บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาวางแผนการพัฒนาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นำ ITLSS ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริง
เป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ

รัฐพล เย็นใจมา (2558) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบัน
การศึกษา พบว่า มี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการ
บริหารทั่วไป 2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการ
3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิจัย และ 4. รูปแบบการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารงานการเงินและงบประมาณ ภาวะผู้นำเป็น
กระบวนการที่สำคัญในการกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงานและ
คาดหวังผลลัพธ์ของการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม
และองค์การพยายามจูงใจผู้ร่วมงาน เพื่อมุ่งสู่ประโยชน์แก่องค์กรให้มีประสิทธิผล

มณีรัตน์ อภิวัฒนวรรณ (2559) ศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการ ด้านการ
พัฒนากระบวนการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พบว่า
1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับสถาน
ศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 44 ตัวชี้วัด
โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการ ด้านการ
พัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่
ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การส่งเสริมสื่อและ
แหล่งเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดและการประเมินผล สภาพที่พึง
ประสงค์การบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหา
น้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดกิจกรรม การเรียนรู้การส่งเสริมและการพัฒนาครู และการวัดและการ
ประเมินผล 3. แนวทางการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับ
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 1. การส่งเสริมและการพัฒนาครู
จัดอบรมและส่งครูเข้ารับการอบรม จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดทำวิจัยอย่าง
ต่อเนื่อง จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสม นิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และนำผลการนิเทศไปใช้ในการ
ปรับปรุงแก้ไข 2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จัดทำหลักสูตร แผนการเรียนรู้ และมีการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ฝึกทักษะกระบวนการคิด การแก้ไขปัญหาปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และ

3. การวัดและการประเมินผล กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผล ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายตรวจสอบเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้มีคุณภาพ วัดและประเมินผลตามสภาพจริง กำกับ ติดตามนำผลการวัดและประเมินผลไปใช้

ศรีจรีน สิมมาลี (2559) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล 2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มี 9 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านดาเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านการประเมินผลเปลี่ยนแปลง และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการดาเนินการเปลี่ยนแปลงยกเว้นด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

มาซีเต๊ะ ปีมา (2559) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมยะลา พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมากระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง

เมธิกานต นนทะสร (2560) ศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาด้านบุคลากรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจัดระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีและสารสนเทศยังไม่เป็นระบบครบถ้วนและไม่

นำมาใช้อย่างจริงจัง ปัญหาด้านการจัดองค์กรยังไม่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขาด การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นระบบและชัดเจน

2. ผลการสร้างกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ หลักจำนวน 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ขับเคลื่อน จำนวน 37 กลยุทธ์ 3. ผลการประเมินความเหมาะสม ของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ พบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ขับเคลื่อนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักจากมากไปน้อยดังนี้ 1. การส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2. การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม 3. การยกระดับการองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของ สังคมและโลกและ 4. การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และโลก

สุนิสา คงสุวรรณ (2560) ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของแบบจำลอง วัตถุประสงค์ ของแบบจำลอง และกระบวนการดำเนินการของแบบจำลองซึ่งมีองค์ประกอบ คือ 1.1 การวางแผน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านนวัตกรรมจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 1.2 การ ดำเนิน การกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างสำนักเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมงานผู้นำการสร้างวิสัยทัศน์การวางแผน การสร้างพลังในการทำงาน การประเมินผลและ การหยั่ง รากการเปลี่ยนแปลง 1.3 การประเมินผล ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ต้นประสิทธิผล และ 1.4 การปรับปรุง

ชามา เทียนโสภ (2561) ศึกษาการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก แนวทางการ บริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย 1. ด้าน โครงสร้าง ผู้บริหารควรติดตามการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละฝ่ายตาม โครงสร้างเป็นระยะ 2. ด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารควรมีการประเมินการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ 3. ด้านบุคลากร ผู้บริหารควรนำผลการประเมินพฤติกรรมของ

บุคลากรในโรงเรียนมาปรับปรุง เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง 4. ด้านวัฒนธรรม ผู้บริหารควรมีการสร้างค่านิยมและความเชื่อในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรทุกฝ่าย

ยุวดี ยิ้มรอด และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ (2561) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างความรู้สึกรู้ว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร 2. คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล และความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ชมนาด ลีภูษิยว (2562) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (M= 4.53) ค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านพัฒนาหลักสูตร ด้านพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.51) ค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม และด้านโครงสร้าง

ลภัสรดา ผลประทุม (2562) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยหลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ การบริหารงานด้านวิชาการและการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา และชุมชน การส่งเสริมความมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมสำหรับครู การปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายที่สอดคล้องกับ

ภารกิจงานที่จะต้องดำเนินงาน 2. ปัจจัยคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตของโรงเรียน

4. ปัจจัยประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ การจัดหาและพัฒนาครูผู้สอนให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน พัฒนาแหล่งความรู้สำหรับครูได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

บทที่ 3

ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 92 คน ข้าราชการครูหัวหน้าสายงานวิชาการ จำนวน 92 คน รวม 184 คน จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 80 คน ข้าราชการครูหัวหน้าสายงาน วิชาการ จำนวน 80 คน รวม 160 คน จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่ และ มอร์แกน (ธีรจุฑา เอกะกุล, 2543, น.23) กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการ พัฒนาการกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 ประกอบด้วยผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 คน ข้าราชการครู จำนวน 2 คน รวม 7 คน โดยคัดเลือกจากโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน เฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศในปีการศึกษา 2560 และปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ๆ อย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่มีระดับสภาพการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับ มากำหนดหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขั้นตอนที่ 3 จัดการสนทนากลุ่ม ในวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ.2561 ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการหาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยมีแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น.74) โดยมีเกณฑ์ดังนี้คือ

- 5 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามปลายเปิด เพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนบริบทสภาพและ ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและ นิยามศัพท์
3. ร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง แก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขและผ่านการตรวจแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้
 - +1 แทน เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
 - 0 แทน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
 - 1 แทน เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
5. นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน แล้วนำไปหาค่า IOC (Index of Congruence) ของแต่ละข้อโดยใช้เกณฑ์ $IOC \geq 0.5$ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น.61-67)

และเลือกข้อที่ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.5-1.0 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

6. นำแบบสอบถามฉบับที่แก้ไขปรับปรุงตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารกับข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน ในระหว่างวันที่ 3 ตุลาคม 2560 ถึง 7 ตุลาคม 2560 แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542, น.227) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้ถูกต้อง สมบูรณ์ แล้วดำเนินการจัดพิมพ์ เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ในระหว่างวันที่ 4 พฤศจิกายน 2560 ถึง 30 พฤศจิกายน 2560
3. ผู้วิจัยทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์แนบไปพร้อมกับหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยไปยังกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3
4. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 รวบรวมส่งข้อมูลแบบสอบถาม ส่งมายังผู้ทำการวิจัย โดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ให้ไว้พร้อมติดแสตมป์และที่อยู่ส่งกลับเรียบร้อยแล้ว
5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่ได้รับคืนมาจากแต่ละโรงเรียน มาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์
6. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยการหำร้อยละและความถี่

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามเกณฑ์ของ Best (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2550, น.100) ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง สภาพและปัญหาปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา

2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	80	50.00
ข้าราชการครู	80	50.00
2. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	37	23.00
ปริญญาโท	123	77.00
ปริญญาเอก	0	00.00
อื่น ๆ	0	00.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	0	00.00
3-6 ปี	20	13.00
7-10 ปี	42	26.00
10 ปีขึ้นไป	98	61.00
รวม	160	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และข้าราชการครู คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาโท เป็นร้อยละ 77.00 ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 23.00 และมีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 61.00 ระหว่าง 7-10 ปี ร้อยละ 26.00 และระหว่าง 3-6 ปี ร้อยละ 13.00

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.18	0.23	มาก	2.49	0.23	น้อย
2.	การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.03	0.22	มาก	2.54	0.22	ปานกลาง
3.	การใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้	3.66	0.25	มาก	2.58	0.20	ปานกลาง
4.	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	3.97	0.22	มาก	2.47	0.25	น้อย
5.	การส่งเสริมและพัฒนาครู	4.01	0.30	มาก	2.52	0.24	ปานกลาง
	ภาพรวม	3.96	0.57	มาก	2.51	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.23) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.03$, S.D. = 0.22) และด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ($\bar{X}=4.01$, S.D.= 0.30) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.51$, S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ($\bar{X}=2.58$, S.D.=0.20) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X}=2.54$, S.D.=0.22) และด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ($\bar{X}=2.52$, S.D.=0.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	โรงเรียนออกแบบและวางแผนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษา ยุค 4.0	4.19	0.56	มาก	2.53	0.63	ปานกลาง
2.	โรงเรียนวิเคราะห์วางแผนในการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.18	0.56	มาก	2.54	0.57	ปานกลาง
3.	โรงเรียนวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.09	0.46	มาก	2.35	0.52	น้อย
4.	โรงเรียนเสริมสร้างและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.43	0.58	มาก	2.33	0.47	น้อย
5.	โรงเรียนส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน	4.28	0.67	มาก	2.59	0.57	ปานกลาง
6.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันและอนาคต	4.21	0.57	มาก	2.51	0.59	ปานกลาง
7.	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต	4.55	0.53	มาก	2.24	0.43	น้อย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8.	โรงเรียนประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติมจากกิจกรรมตามปกติ	4.02	0.56	มาก	2.59	0.62	ปานกลาง
9.	โรงเรียนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	3.71	0.53	มาก	2.76	0.60	ปานกลาง
	รวม	4.18	0.23	มาก	2.49	0.23	น้อย

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.53) โรงเรียนพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.58) และโรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.67) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.49$, S.D.=0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.76$, S.D.=0.60) โรงเรียนประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติมจากกิจกรรมตามปกติ ($\bar{X}=2.59$, S.D.=0.62) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน ($\bar{X}=2.59$, S.D.=0.57) โรงเรียนวิเคราะห์และวางแผนใน

การจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.54$, S.D.=0.57)
ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการ
เรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3
ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	โรงเรียนวางแผนพัฒนาผู้เรียนและผู้ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้	4.09	0.53	มาก	2.44	0.49	น้อย
2.	โรงเรียนวางแผนประสานความ ร่วมมือกับเครือข่ายในการส่งเสริม และแก้ปัญหาของผู้เรียนให้ สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21	3.99	0.53	มาก	2.87	0.60	ปานกลาง
3.	โรงเรียนจัดบริการและแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.51	มาก	2.42	0.54	น้อย
4.	โรงเรียนประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ที่สำคัญและทันสมัยแก่ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงาน ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.60	มาก	2.24	0.43	น้อย
5.	โรงเรียนเสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.61	มาก	2.44	0.54	น้อย

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.	โรงเรียนร่วมมือกับชุมชนและ หน่วยงานต่าง ๆ ในการระดม ทุนการศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มเติม จากกิจกรรมปกติ	4.30	0.58	มาก	2.68	0.66	ปานกลาง
7.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วน ร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา และปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการและ ทักษะในศตวรรษที่ 21	3.90	0.57	มาก	2.64	0.60	ปานกลาง
8.	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงาน และชุมชน ในท้องถิ่นที่มีความรู้ ความสามารถช่วยจัดกิจกรรมการ เรียนรู้	4.16	0.63	มาก	2.36	0.48	น้อย
9.	โรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและ ภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.67	มาก	2.73	0.61	ปานกลาง
	รวม	4.03	0.22	มาก	2.54	0.22	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการมี
ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$, S.D.=0.22) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ
ในการระดมทุนการศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มเติมจากกิจกรรมปกติ ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.58) โรงเรียน
ส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงาน และชุมชน ในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถช่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้

($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.63) และโรงเรียนวางแผนพัฒนาผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.53) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.54$, S.D.=0.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการส่งเสริมและแก้ปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.87$, S.D.=0.60) โรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=2.73$, S.D.=0.61) โรงเรียนร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในการระดมทุนการศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มเติมจากกิจกรรมปกติ ($\bar{X}=2.68$, S.D.=0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอกับความต้องการเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว	3.64	0.56	มาก	2.97	0.69	ปานกลาง
2	โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับแหล่งการเรียนรู้ที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	3.57	0.62	มาก	2.48	0.54	น้อย
3	โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	3.41	0.57	ปานกลาง	2.87	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4	โรงเรียนมีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่หลากหลายและทันสมัย สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ และวัยของผู้เรียน	3.54	0.57	มาก	2.74	0.69	ปานกลาง
5	โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนและครู ผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้ที่ เหมาะสมทันสมัย สอดคล้องกับ สถานการณ์ในยุคปัจจุบัน และ อนาคต	3.57	0.57	มาก	2.54	0.50	ปานกลาง
6	โรงเรียนมีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ทันสมัย เหมาะสมกับผู้เรียนที่มี ความต้องการพิเศษ	3.49	0.54	ปานกลาง	2.59	0.57	ปานกลาง
7	โรงเรียนประเมินผลการใช้สื่อและ แหล่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.47	0.50	ปานกลาง	2.53	0.50	ปานกลาง
8	โรงเรียนสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน และภายนอกโรงเรียนที่เอื้อต่อการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.25	0.60	มาก	2.18	0.43	น้อย
9	โรงเรียนประยุกต์ใช้สื่อและแหล่ง การเรียนรู้ต่าง ๆ ให้สามารถบูรณา การกับการเรียนรู้ครบทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.00	0.55	มาก	2.31	0.48	น้อย
	รวม	3.66	0.25	มาก	2.58	0.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและภายนอกโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.60) โรงเรียนประยุกต์ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้สามารถบูรณาการกับการเรียนรู้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.55) และโรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอกับความต้องการเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X}=3.64$, S.D.=0.56) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.58$, S.D.=0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอกับความต้องการเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X}=2.97$, S.D.=0.69) โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.87$, S.D.=0.63) โรงเรียนมีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัยสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้และวัยของผู้เรียน ($\bar{X}=2.74$, S.D.=0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา สอดคล้องกับตามระเบียบและทักษะ ในศตวรรษที่ 21	4.08	0.54	มาก	2.42	0.58	น้อย
2	โรงเรียนออกแบบและพัฒนา เครื่องมือการวัด และประเมินผลการ เรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับ ทักษะในศตวรรษที่ 21	3.77	0.50	มาก	2.51	0.56	ปานกลาง
3	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัด และประเมินผล เพื่อให้เกิดความ สะดวกและรวดเร็ว	3.66	0.53	มาก	3.13	0.66	ปานกลาง
4	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วน ร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ระหว่างเรียนของตนเองเพื่อปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ จุดประสงค์การเรียนรู้	3.69	0.57	มาก	2.43	0.49	น้อย
5	โรงเรียนรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน ตลอดจนคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ของผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบ เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาผู้เรียน ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.69	มาก	2.13	0.33	น้อย

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.	โรงเรียนนำผลการประเมินไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.16	0.57	มาก	2.46	0.59	น้อย
7.	โรงเรียนแจ้งข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้แก่ผู้เรียน เพื่อนำผลไปพัฒนา ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.02	0.45	มาก	2.38	0.55	น้อย
8.	โรงเรียนจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบการวัดประเมิน ผลการเรียนรู้ได้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และต่อเนื่อง	4.38	0.55	มาก	2.38	0.52	น้อย
9.	โรงเรียนวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการนำความรู้ กระบวนการ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อลดความสูญเปล่าทางการเรียนรู้	4.04	0.49	มาก	2.42	0.64	น้อย
	รวม	3.97	0.22	มาก	2.47	0.25	น้อย

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.97$, S.D.=0.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบการวัดประเมิน ผลการเรียนรู้ได้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.55) โรงเรียนนำผลการประเมินไปพิจารณา เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.57) และโรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษาสอดคล้องกับตามระเบียบและทักษะในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.54) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการวัดและประเมินผล การเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.47$, S.D.=0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ สูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมิน ผล เพื่อให้เกิดความสะดวกและ รวดเร็ว ($\bar{X}=3.13$, S.D.=0.66) โรงเรียนออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการวัด และประเมินผลการ เรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.51$, S.D.=0.56) โรงเรียนนำผลการ ประเมินไปพิจารณา เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 ($\bar{X}=2.46$, S.D.=0.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงระดับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	โรงเรียนให้ครูเข้ารับการอบรมทักษะที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน	4.10	0.49	มาก	2.30	0.57	น้อย
2.	โรงเรียนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้นตามความต้องการและความ สนใจ เพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	4.26	0.49	มาก	2.32	0.52	น้อย
3.	โรงเรียนวางแผนและเตรียมพร้อม เพื่อให้ครูครบชั้นเรียน หรือแก้ ปัญหา ครูไม่ครบชั้น	3.69	0.62	มาก	3.05	0.70	ปานกลาง
4.	โรงเรียนประเมินสมรรถนะของครู อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลไป พัฒนาครูได้ทันท่วงที	4.29	0.56	มาก	2.37	0.51	น้อย
5.	โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูใน การนำวิธีการจัดการเรียนรู้ ตลอดจน นโยบายทางการศึกษาใหม่ๆ ไปปฏิบัติ	3.83	0.71	มาก	2.69	0.51	ปานกลาง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพ			ปัญหา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.	โรงเรียนประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร นโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญในการ ปฏิบัติงานแก่ครู อย่างต่อเนื่อง และทันปัจจุบัน	4.25	0.50	มาก	2.37	0.51	น้อย
7.	โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครู เพื่อพัฒนาการศึกษายุค4.0	3.77	0.59	มาก	2.77	0.58	ปานกลาง
8.	โรงเรียนกระตุ้นจูงใจให้ครูทำการวิจัย อย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาการจัด กิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับ ทักษะในศตวรรษที่ 21	3.90	0.70	มาก	2.45	0.56	น้อย
9.	โรงเรียนนิเทศติดตาม การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ของครูแบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ทักษะ ในศตวรรษ ที่ 21	3.98	0.58	มาก	2.36	0.51	น้อย
	รวม	4.01	0.30	มาก	2.52	0.24	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนประเมินสมรรถนะของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลไปพัฒนาครูได้ทันทั่วถึงที่ ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.56) โรงเรียนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามความต้องการและความสนใจ เพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.49) และ โรงเรียนประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร นโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญในการปฏิบัติงานแก่ครู อย่างต่อเนื่อง และทันปัจจุบัน ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.50) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.52$, S.D.=0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับสูงสุด 3 โรงเรียนวางแผนและเตรียมพร้อม เพื่อให้ครูครบชั้นเรียนหรือแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น ($\bar{X} = 3.05$, S.D.=0.70) โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครู เพื่อพัฒนาการศึกษายุค 4.0 ($\bar{X} = 2.77$, S.D.=0.58) โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจครูในการนำวิธีการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนนโยบายทางการศึกษาใหม่ๆ ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 2.69$, S.D.=0.51) ตามลำดับ

ผลวิเคราะห์ระดับปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.54$, SD=0.22) และด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนกำหนดหลักสูตร และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานตามแผน โดยผู้เรียนเลือกเรียนรู้ได้ตามความถนัดและความสนใจ สะท้อนผลการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติกิจกรรม สามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ระบบบริหารและครูในฐานะผู้ปฏิบัติต้องมีเวลาในการวางแผน หาแนวทางการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดปัญหาการสื่อสารไม่ตรงกัน เมื่อมาถึงผู้ปฏิบัติเกิดความคลาดเคลื่อนทำให้เกิดความสับสนทั้งข้อมูลและกิจกรรม
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน สนับสนุน การระดมทุน ในการจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อใช้พัฒนาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
3. ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณ สื่อ และอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรม มีแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม และเพียงพอกับการค้นคว้าของผู้เรียนและครู
4. ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โรงเรียนกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เป็นทิศทางเดียวกัน นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน ย่นระยะเวลา มีการจัดเก็บผลการเรียนรู้ที่เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อง่ายต่อการค้นหาทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

5. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ผู้บริหารมีการสร้างขวัญ หรือแรงจูงใจให้กับครูในการทำงานที่บรรลุผลสำเร็จ พัฒนาครูให้มีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในเรื่องเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

จากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ได้ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพและปัญหาทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยได้นำเสนอในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการศึกษา เพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีผลดังนี้

1. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวม สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์สภาพพบว่า ทุกรายการมีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ 3 อันดับสุดท้าย พบว่า โรงเรียนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=3.71$, S.D.=0.53) โรงเรียนวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.46) โรงเรียนวิเคราะห์วางแผนในการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.56) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.49$, S.D.=0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.76$, S.D.=0.60) โรงเรียนประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติมจากกิจกรรมตามปกติ ($\bar{X}=2.59$, S.D.=0.62) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าและ

สร้างองค์ความรู้ทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน ($\bar{X}=2.59$, S.D.=0.57) โรงเรียนนิเคราะห์และวางแผนในการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.54$, S.D.=0.57) ตามลำดับ

ด้านผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1. โรงเรียนประชุมวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและแผนการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ชัดเจน และมีการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี
2. โรงเรียนนิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับ ความถนัด ความสามารถ ทักษะของผู้เรียน เช่น การเยี่ยมบ้านนักเรียน การจัดตั้งคลินิกหมอภาษา เพื่อแก้ไขปัญหาให้นักเรียนอ่านไม่คล่อง
3. โรงเรียนประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อการจัดกิจกรรม เสริมมุ่งพัฒนาที่เป็นทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างเหมาะสม เช่น การจัดกิจกรรมชุมนุม ต่าง ๆ การส่งเสริมด้านดนตรี กีฬา และการแข่งขันทักษะในงานวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น
4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้า และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองเช่น การจัดทำโครงการในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ การศึกษาหาความรู้ผ่านออนไลน์ เป็นต้น
5. โรงเรียนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับหัวข้อและโจทย์การวิจัยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ พัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการคิดของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การปลูกฝัง ความมีระเบียบวินัย ทักษะการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการลูกเสือและยุวกาชาด การเรียนรู้ด้วย Active Learning ที่พัฒนากระบวนการคิด การเรียนจากประสบการณ์จริง หรือสถานการณ์จำลอง เป็นต้น

จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ประเด็นการจัดกิจกรรม การเรียนรู้สอดคล้องกับข้อมูลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า “...โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา จากนั้นออกแบบ แผนการสอน โดยมอบหมายให้ครูตรวจสอบความรู้พื้นฐานและทักษะเบื้องต้นของผู้เรียนเป็น รายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสามารถ และ ทักษะพิเศษของผู้เรียนในแต่ละคน...”

คนที่ 2 กล่าวว่า “...โรงเรียนต้องวางแผนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบในการ จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ของผู้เรียนในยุคปัจจุบันและ อนาคต โดยเน้นการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน...”

คนที่ 3 กล่าวว่า “...โรงเรียนเตรียมแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดแทรก คุณธรรมและบูรณาการ จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้กับผู้เรียน วิเคราะห์ผู้เรียนเป็น รายบุคคล โดยครูในโรงเรียนมีการทำวิจัยควบคู่การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อใช้ในการ พัฒนาและส่งเสริมผู้เรียนทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน...”

คนที่ 4 กล่าวว่า “...โรงเรียนวิเคราะห์แผนการจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล นำผลการวิจัย มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนตามสภาพและปัญหาที่ เกิดขึ้นจริง...”

คนที่ 5 กล่าวว่า “...โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีการทำวิจัยที่สอดคล้องกับนโยบายและ จุดเน้นของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งความรู้ สื่อ รวมถึงเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการ ทำวิจัย...”

คนที่ 6 กล่าวว่า “...โรงเรียนประชุมและชี้แจงครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้ ผลการวิจัยในชั้นเรียนมาแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมีการ นิเทศติดตามผลและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยเรื่องใดที่จะสามารถพัฒนาต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ตั้งไว้...”

คนที่ 7 กล่าวว่า “...โรงเรียนวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับ สภาพและปัญหาที่แท้จริง แล้วดำเนินการตามแผนที่วางไว้ มีการนิเทศติดตามจากผู้อำนวยการ โรงเรียน และส่งเสริมการทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ...”

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ 3 อันดับสุดท้าย พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการ จัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการและทักษะในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=3.90$, S.D.=0.57) โรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและ ภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.92$, S.D.=0.67) โรงเรียนประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ที่ สำคัญและทันสมัยแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.61) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.54$, S.D.=0.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการส่งเสริมและแก้ปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.87$, S.D.=0.60) โรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=2.73$, S.D.=0.61) โรงเรียนร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในการระดมทุนการศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มเติมจากกิจกรรมปกติ ($\bar{X}=2.68$, S.D.=0.66) ตามลำดับ

ด้านผู้ทรงคุณวุฒิ ให้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1. โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและเครือข่ายทางการศึกษา เช่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาผู้เรียน
2. โรงเรียนร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน จัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นทักษะการคิดให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการเปิดโลกทัศน์มุมมองร่วมกันของผู้เรียน และครู ด้วยการจัดการเรียนการสอนในเชิงแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น
3. โรงเรียนเชิญบุคคล หน่วยงาน และชุมชน ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องต่าง ๆ มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและนำข้อเสนอแนะมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน
4. โรงเรียนนำข้อเสนอแนะของชุมชนที่สอดคล้องกับทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย
5. โรงเรียนจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากต้นสังกัด และจัดกิจกรรมการกุศลต่าง ๆ เพื่อหารายได้ นำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ประเด็นการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับข้อมูลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า “...โรงเรียนและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันประชุมวางแผนการปฏิบัติงานในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 เน้นกระบวนการคิดซึ่งโรงเรียนและเครือข่ายดำเนินงานส่งเสริมและแก้ปัญหาผู้เรียนอย่างเหมาะสม...”

คนที่ 2 กล่าวว่า “...โรงเรียนและชุมชนร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำ ส่งเสริมและแก้ปัญหาของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา และปรับปรุงการจัดการเรียนรู้...”

คนที่ 3 กล่าวว่า “...โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้นักเรียน รวมถึงชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะผู้เรียนยุค 4.0 และมีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเป็นประจำต่อเนื่อง เช่น การระดม ทุนการศึกษาให้แก่ผู้เรียน...”

คนที่ 4 กล่าวว่า “...โรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงาน และชุมชน ในท้องถิ่นที่มี ความสามารถ เข้ามาช่วยกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง...”

คนที่ 5 กล่าวว่า “...โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารวิชาการที่สำคัญและทัน เหตุการณ์ ให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน...”

คนที่ 6 กล่าวว่า “...โรงเรียนควรประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ วิชาการที่ทันสมัย เป็นประโยชน์แก่การนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้...”

คนที่ 7 กล่าวว่า “...โรงเรียนวางแผนร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในการหา แนวทางพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน และเปิดโอกาสร่วมกันในการแสดงความคิดเห็น ในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น...”

3. ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่ง เรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ 3 อันดับสุดท้าย พบว่า โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=3.41$, S.D.=0.57) โรงเรียนประเมินผลการใช้สื่อ และแหล่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X}=3.47$, S.D.=0.50) โรงเรียนมีสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ที่ ทันสมัย เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ ($\bar{X}=3.49$, S.D.=0.54) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และ แหล่งเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.58$, S.D.=0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดย เรียงลำดับสูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอกับความต้องการ

เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X}=2.97$, S.D.=0.69) โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.87$, S.D.=0.63) โรงเรียนมีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัยสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้และวัยของผู้เรียน ($\bar{X}=2.74$, S.D.=0.69) ตามลำดับ

ด้านผู้ทรงคุณวุฒิ ให้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ดังนี้

1. โรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายใน เช่น สื่อเทคโนโลยี ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และภายนอกโรงเรียน เช่น พิพิธภัณฑ์ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นต้น จัดให้มีความเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ เพื่อให้เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้แก่ผู้เรียน
2. โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เช่น DLTV อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง การสอนทางไกลจากโรงเรียนวังไกลกังวลหัวหิน
3. โรงเรียนสนับสนุนครูให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน E-book , E-Learning, e-Training เป็นต้น
4. โรงเรียนจัดหาสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย นำแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับความถนัด ความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน เพื่อให้มีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
5. โรงเรียนร่วมกับนักเรียนและครู ผลิตและใช้สื่อในชีวิตประจำวัน เช่น ป้าย ประชาสัมพันธ์ หรือโฆษณา หนังสือพิมพ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อการใช้งาน และเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ประเด็นการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับข้อมูลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า “...โรงเรียนมอบหมายให้ครูสำรวจและตรวจสอบสภาพของสื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ให้แก่ครู...”

คนที่ 2 กล่าวว่า “...โรงเรียนประชุมครูเพื่อสำรวจจำนวนสื่อและสภาพของแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน จากนั้นวางแผนจัดสรรงบประมาณในการจัดหาและปรับปรุงสื่อ แหล่งการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 มีการประยุกต์ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เหมาะสม...”

คนที่ 3 กล่าวว่า “...โรงเรียนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลาย มีการบูรณาการ ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น DLTV อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง การสอนทางไกลจากโรงเรียนวังไกลกังวลหัวหิน มาใช้ในการจัดการเรียนรู้...”

คนที่ 4 กล่าวว่า “...โรงเรียนมีการสนับสนุนงบประมาณจัดหาสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย มีการเตรียมพร้อมนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพียงพอกับความต้องการ และเกิดความสะดวกต่อการใช้งาน...”

คนที่ 5 กล่าวว่า “...โรงเรียนจัดหาสื่อและแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษา รวมถึงสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้...”

คนที่ 6 กล่าวว่า “...โรงเรียนต้องมีการปรับปรุง พัฒนาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศภายในห้องเรียนและภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้มากที่สุด...”

คนที่ 7 กล่าวว่า “...โรงเรียนวางแผนและดำเนินการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลาย และเพียงพอ เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และมีการผลิตสื่อเพื่อใช้ในการบูรณาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทดแทนสื่อที่ไม่มีเพียงพอ รวมถึงประเมินผลการใช้สื่อ และแหล่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

4. ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ 3 อันดับสุดท้าย พบว่า โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมิน ผล เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.53) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินระหว่างเรียนของตนเองเพื่อปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ ($\bar{X}=3.69$, S.D.=0.57) โรงเรียนออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการวัด และประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=3.77$, S.D.=0.50) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.47$, S.D.=0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ สูงสุด 3 พบว่า โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมิน ผล เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X}=3.13$, S.D.=0.66) โรงเรียนออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.51$, S.D.=0.56) โรงเรียนนำผลการ

ประเมินไปพิจารณา เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ($\bar{X}=2.46$, S.D.=0.59) ตามลำดับ

ด้านผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ดังนี้

1. โรงเรียนใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การสอนภาคปฏิบัติ การเขียนตอบ การสอบปากเปล่า การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น
2. โรงเรียนให้บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันประเมินเพิ่มเติมจากการประเมินนักเรียน เช่น ประเมินการสอนของครู ประเมินการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชานั้น
3. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง และเพื่อนประเมินเพื่อน
4. โรงเรียนรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นการขยายรายงานผลที่แยกเป็นหลายๆ ด้าน เช่น ด้านความรู้ ด้านกระบวนการ ด้านทักษะการปฏิบัติการ ด้านทักษะการแก้ไขปัญหา ด้านการอภิปรายซักถามในชั้นเรียน เป็นต้น
5. โรงเรียนใช้ข้อมูลหลากหลายเอาไปพัฒนา ต้องได้ข้อมูลจากหลายๆ ทาง และนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้เป็นปัจจุบันและมีความถูกต้อง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ตัดเกรด คลังข้อสอบ เป็นต้น
6. โรงเรียนปรับปรุงการวัดและประเมินผลเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนด้วย เช่น การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนในชั้นเรียน การวัดพฤติกรรมการสอนของครู การวัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและสื่อการสอน

จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ประเด็นด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้สอดคล้องกับข้อมูลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า “...โรงเรียนเตรียมการโดยกำหนดแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับระเบียบ มีการออกแบบเครื่องมือหลากหลายตามสภาพจริง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการตัดเกรด คลังข้อสอบ เป็นต้น เพื่อย่นระยะเวลา จากนั้นสรุปผลการทดลองใช้เทคโนโลยีสำหรับการวัดและประเมินผลมาปรับปรุงแก้ไขแล้วรายงานต่อผู้รับผิดชอบ...”

คนที่ 2 กล่าวว่า “...โรงเรียนมีการกำหนดแนวปฏิบัติ และออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการนำเทคโนโลยีการวัดและประเมินผลมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในขั้นตอนการเก็บคะแนน...”

คนที่ 3 กล่าวว่า “...โรงเรียนมีการออกแบบวิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินตามสภาพจริง นำผลการวัดและประเมินผลมาพัฒนาร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง มีการเลือกประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการวัดและประเมินผล รวมทั้งจัดทำเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน แล้วสรุปผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อหาข้อบกพร่องแล้วนำมาแก้ไข ใช้ในครั้งต่อไป...”

คนที่ 4 กล่าวว่า “...โรงเรียนเตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อม เพื่อนำมาใช้ในการวัดและประเมินผลเกิดความสำเร็จและความสะดวกรวดเร็ว จากนั้นรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ แล้วนำข้อมูลมาพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง...”

คนที่ 5 กล่าวว่า “...โรงเรียนมีการออกแบบเครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ สอดคล้องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และบันทึกผลการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีระบบมีความเสถียร ลดพื้นที่การจัดเก็บเอกสารเปลี่ยนมาเป็นการบันทึกในคอมพิวเตอร์แทนเอกสาร...”

คนที่ 6 “...โรงเรียนควรส่งเสริมการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามสภาพจริง และมีการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง...”

คนที่ 7 “...โรงเรียนวางแผนแนวปฏิบัติการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียน มีความหลากหลายและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อน รวมถึงปรับปรุงเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง...”

5. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู โดยภาพรวม อยู่ในระดับเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ 3 อันดับสุดท้าย พบว่า โรงเรียนวางแผนและเตรียมพร้อม เพื่อให้ครูครบชั้นเรียน หรือแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น ($\bar{X}=3.69$, S.D.=0.62) โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครูเพื่อพัฒนาการศึกษาครู 4.0 ($\bar{X}=3.77$, S.D.=0.59) โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการนำวิธีการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนนโยบายทางการศึกษาใหม่ๆ ไปปฏิบัติ ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.71) ตามลำดับ

ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.52$, S.D.=0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด 3 โรงเรียนวางแผนและเตรียมพร้อม เพื่อให้ครูครบชั้นเรียน หรือแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น ($\bar{X}=3.05$, S.D.=0.70) โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครูเพื่อพัฒนาการศึกษายุค 4.0 ($\bar{X}=2.77$, S.D.=0.58) โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการนำวิธีการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนนโยบายทางการศึกษาใหม่ๆ ไปปฏิบัติ ($\bar{X}=2.69$, S.D.=0.51) ตามลำดับ

ด้านผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ดังนี้

1. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองในเรื่องไอซีที เพราะเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพทางการเรียนของนักเรียน
2. โรงเรียนวางแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ครูครบชั้นเรียนและเพิ่มธุรการของโรงเรียน
3. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในสังกัด และต่างสังกัดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)
4. โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น
5. โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูให้มีความหลากหลายตามความต้องการ เช่น การประชุมสัมมนา ดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้วยจนเกิดความชำนาญ
6. โรงเรียนสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ เช่น มีเครือข่ายการพัฒนาทั่วไปและนอกสถานศึกษา เป็นเครือข่ายเสมือนจริง (ออนไลน์) เครือข่ายครูเฉพาะสาขาวิชา เครือข่ายครูสอนดี เป็นต้น

จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครูสอดคล้องกับข้อมูลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า “...โรงเรียนขนาดเล็กต้องมีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อให้ครูครบชั้น และส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมทักษะที่สำคัญในปัจจุบัน เพื่อแก้ไขปัญหาบางโรงเรียนที่ครูไม่ครบชั้น ครูมีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในโรงเรียนและต่างโรงเรียน จากนั้นมีการประเมิน นิเทศ ติดตามผล หาแนวทางที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน...”

คนที่ 2 กล่าวว่า “...โรงเรียนประชุมวางแผนอัตรากำลัง เพื่อให้ครูครบชั้น มีการบูรณาการเรียนการสอนเพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้น โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น และส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) เพื่อนำมาแก้ปัญหาตามบริบทของโรงเรียน...”

คนที่ 3 กล่าวว่า “...โรงเรียนต้องพัฒนาที่ตัวครูให้มีความรู้ศึกษาต่อในระดับที่สูง หรือ การให้ครูเข้ารับการอบรมประชุมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ นำมาพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียนต้องสร้างแรงจูงใจแก่ครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้งานบรรลุผล...”

คนที่ 4 กล่าวว่า “...โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ จึงจะสามารถพัฒนางานต่าง ๆ ได้ แล้วมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ การให้รางวัล การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในโรงเรียน และสิ่งสำคัญคือ การยอมรับความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้กันภายในโรงเรียน เพื่อหาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนางาน...”

คนที่ 5 กล่าวว่า “...โรงเรียนขนาดเล็กบางโรงเรียนยังอยู่ห่างไกล จำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่สำคัญแก่ครู อย่างต่อเนื่อง และทันปัจจุบัน เพื่อให้ครูปฏิบัติงานตามกรอบทิศทางที่เหมาะสม เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) รับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อความก้าวหน้าแก่ครู...”

คนที่ 6 กล่าวว่า “...โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาครูไม่ครบชั้น ดังนั้นต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและเตรียมพร้อม ใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยแบ่งเบาภาระงานของครู และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการทำงานให้สำเร็จ...”

คนที่ 7 กล่าวว่า “...โรงเรียนสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นแก่ครูให้ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ...”

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวม 160 คน ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก และแบบบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาร์้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ตามลำดับ

2. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า

2.1 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนประชุมวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และแผนการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ชัดเจน และมีการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสามารถ ทักษะของผู้เรียน เช่น การเยี่ยมบ้านนักเรียน การจัดตั้งคลินิก

หมอภาษาเพื่อแก้ไขปัญหานักเรียนอ่านไม่คล่อง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้า และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง เช่น การจัดทำโครงการในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ การศึกษาหาความรู้ ผ่านออนไลน์ เป็นต้น การประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อการจัด กิจกรรมเสริมมุ่งพัฒนาที่เป็นทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างเหมาะสม เช่น การจัดกิจกรรม ชุมนุมต่าง ๆ การส่งเสริมด้านดนตรี กีฬา และการแข่งขันทักษะในงานวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น ส่งเสริม การวิจัยเกี่ยวกับหัวข้อและโจทย์การวิจัยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่พัฒนานักเรียนให้มี คุณลักษณะที่สอดคล้องกับการคิดของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การปลูกฝังความมีระเบียบวินัย ทักษะการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการลูกเสือและยุวกาชาด การเรียนรู้ด้วย Active Learning ที่ พัฒนาระบวนการคิด การเรียนจากประสบการณ์จริง หรือสถานการณ์จำลอง เป็นต้น จัดกิจกรรม เข้าค่ายคุณธรรม จริยธรรม เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สอดคล้องกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน การนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดการเรียนการสอนของครู อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

2.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติการวัดผลและ ประเมินผลของสถานศึกษาที่เป็นสภาพที่แท้จริงของนักเรียน นำมาปฏิบัติเป็นสำคัญและบูรณาการ กระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียน ใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การสอนภาคปฏิบัติ การเขียนตอบ การสอบปากเปล่า การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การสังเกต พฤติกรรม เป็นต้น ให้บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันประเมินเพิ่มเติมจากการประเมินนักเรียน เช่น ประเมิน การสอนของครู ประเมินการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชานั้น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนประเมินเพื่อน รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นการขยายรายงานผลที่แยกเป็นหลายๆ ด้าน เช่น ด้านความรู้ ด้านกระบวนการ ด้านทักษะการ ปฏิบัติการ ด้านทักษะการแก้ไขปัญหา ด้านการอภิปรายซักถามในชั้นเรียน เป็นต้น ใช้ข้อมูล หลากหลายเอาไปพัฒนา ต้องได้ข้อมูลจากหลายๆ ทาง นำเทคโนโลยีมาช่วยจัดทำเอกสารเกี่ยวกับ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้เป็นปัจจุบันและมีความถูกต้อง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ตัดเกรด คลังข้อสอบ เป็นต้น ปรับปรุงการวัดและประเมินผลเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนด้วย เช่น การ จัดบรรยากาศการเรียนการสอนในชั้นเรียนเรียน การวัดพฤติกรรมการสอนของครู การวัดกิจกรรม เสริมหลักสูตรและสื่อการสอน

2.3 การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ โรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ทั้ง ภายในโรงเรียน เช่น สื่อเทคโนโลยี ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และภายนอกโรงเรียน เช่น พิพิธภัณฑ์ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นต้น จัดให้มีความเหมาะสม และเพียงพอกับ ความต้องการ เพื่อให้เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้แก่ผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ เช่น DLTV อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การสอนทางไกลจากโรงเรียนวังไกลกังวลหัวหิน

สนับสนุนครูให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน E-book, E-Learning, e-Training เป็นต้น จัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย นำแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับความถนัด ความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน เพื่อให้มีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นักเรียนและครูผลิตและใช้สื่อในชีวิตประจำวัน เช่น ป้ายประชาสัมพันธ์ หรือโฆษณา หนังสือพิมพ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อการใช้งานและเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ประเมินผลการใช้สื่อ และแหล่งการเรียนรู้ แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงการใช้สื่อการเรียนรู้ ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้เพื่อบูรณาการจัดการเรียนรู้ให้ครอบคลุมในหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.4 การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและเครือข่ายทางการศึกษา เช่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นทักษะการคิดให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการเปิดโลกทัศน์มุมมองร่วมกันของผู้เรียนและครูด้วยการจัดการเรียนการสอนในเชิงแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารวิชาการ ที่สำคัญและทันสมัยแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนวความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง เชิญบุคคล หน่วยงาน และชุมชนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องต่าง ๆ มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้นักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนะมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน นำข้อเสนอแนะของชุมชนที่สอดคล้องกับทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากต้นสังกัด และจัดกิจกรรมการกุศลต่าง ๆ เพื่อหารายได้ นำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2.5 การส่งเสริมและพัฒนาครู โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมทักษะการจัดการเรียนรู้ที่สามารถบูรณาการความรู้ต่าง ๆ ที่มีมาใช้ในการสร้างสรรค์ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองในเรื่องไอซีที เพราะเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพทางการเรียนของนักเรียน วางแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ครูครบชั้นเรียนและเพิ่มธุรการของโรงเรียนส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งภายในสังกัด และต่างสังกัดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ประเมินนิเทศ ติดตามผล สมรรถนะของครูอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่าง

สม่ำเสมอ โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่น รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูให้มีความหลากหลายตามความต้องการ เช่น การประชุมสัมมนา ดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยจนเกิดความชำนาญ โรงเรียนสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ เช่น มีเครือข่ายการพัฒนาทั่วไป และนอกสถานศึกษา เป็นเครือข่ายเสมือนจริง (ออนไลน์) เครือข่ายครูเฉพาะสาขาวิชา เครือข่ายครูสอนดี เป็นต้น

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

1.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีการเตรียมพร้อมและวางแผนการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สามารถดำเนินการตามแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องทันต่อสถานการณ์ และนำเทคโนโลยีไปใช้จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับปีนรส มาลากุล ณ อยุธยา (2554) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนและปรับเปลี่ยนแนวทางจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้การจัดการเรียนรู้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนกำหนดได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนลดผลกระทบในทางลบที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับวิลาวลัย อ้นมาก (2556) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยกำหนดทิศทางการบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษารวมทั้งแผนงานที่กำหนดอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิวิมล ทิมพิทักษ์ (2556) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก วางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของนารินทร์ เดชสะท้อน (2557) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดินเขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริษาชาติสุทธิ และคนอื่น ๆ (2556) ศึกษารูปแบบการบริหารงานกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงความคิดสู่การปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สามารถเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งของผู้สอนและผู้เรียนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถจัดหาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับสัมมา รณินธ์ (2556) กล่าวว่า สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนมีความจำเป็นและมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามากที่สุด ผู้บริหารต้องจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับสุนิสา คงสุวรรณ (2560) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ในระดับมาก สื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัยมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งงบประมาณจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ไม่เพียงพอ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่นำมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา ธีระกุล (2556) ที่ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า สถานศึกษามีปัญหาด้านสื่อและเทคโนโลยี ขาดการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีให้มีความหลากหลายและมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน

2. การศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

2.1 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนการวางแผนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียน

เป็นรายบุคคล ประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษพัฒนาทักษะของผู้เรียนอย่างเหมาะสม ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ได้ตามความถนัดและความสนใจ มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การเรียนผ่านระบบออนไลน์ ทำให้โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับโชติมาพร ไชยสิทธิ์ (2560) กล่าวว่า สถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมสำหรับการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนให้มีความทันสมัย นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกแก่ครูและผู้เรียน รวมทั้งต้องมีการติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที่ และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของบรรจบ ภูโสตา, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, วิทยาจันทร์ศิลา, และสำราญ มีแจ้ง (2556) ศึกษาบทบาทการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การสร้างกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะช่วยพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของถวิล ศรีใจงาม และวิสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2558) ศึกษาการพัฒนาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่พัฒนาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดา คำวิจิตร (2555) ที่ศึกษาปัจจัยที่ทำให้การการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีการสร้างทีมในการวางแผนและดำเนินการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและต่อเนื่อง สร้างการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับผลวิจัยของเมธิกานต์ นนทะสร (2560) ที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการเรียนรู้

ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการติดตามผลการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

2.2 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้ผลประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายและตามสภาพจริงของผู้เรียน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการวัดและประเมินผลการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สะท้อนถึงคุณภาพการดำเนินงานจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาควรมีการแนวทางปฏิบัติและเลือกเครื่องมือการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนทราบแนวทางปฏิบัติและเครื่องมือการวัดและประเมินผล สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงการเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นสิ่งสะท้อนผลการสอนของครู ทำให้ครูต้องมีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนหาแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนให้สอดคล้องการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับสวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนาธร, และฉันทิ ดอนวิเศษ (2559) กล่าวว่า การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ มีความสำคัญที่แสดงถึงพัฒนาการความก้าวหน้าความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ สถานศึกษาต้องมีการวางแผนการดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีความหลากหลายและเหมาะสม เพื่อให้ผลการวัดและประเมินผลสามารถสะท้อนศักยภาพของผู้เรียนได้ตรงความเป็นจริง มีการเตรียมความพร้อมเพื่อหาแนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเหมาะสมกับผู้เรียนมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของรัฐพล เย็นใจมา (2558) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา พบว่า แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และเลือกใช้วิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมกับการเรียนการสอน สอดคล้องกับจุฬาพรพรรณ ณะแพทย์ (2557) ที่ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรสร้างความรู้เข้าใจแก่ผู้สอนในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้สอนในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้นอกจากนี้ผู้สอนควรวางแผนการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของยุวดี ยิ้มรอด และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ (2561) ที่ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า แนวทางการดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้สู่

มาตรฐานสากล ผู้บริหารต้องตระหนักและชี้แจงแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลให้แก่บุคลากร พร้อมทั้ง วางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และเตรียมความพร้อมในการวัดและประเมินผลให้มีความเหมาะสมกับบริบทการเรียนรู้

2.3 ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนควรจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง สนับสนุนให้ครูผลิตสื่อหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้เป็น เพราะว่ามีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว สถานศึกษามีการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยแบ่งเบาภาระของผู้สอนในการเตรียมเนื้อหา ย่นเวลาในการสอน ทำให้ผู้เรียนมีเวลาในการทำกิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้น ผู้สอนมีการปรับตัวอยู่เสมอในการเตรียมและผลิตสื่อการสอน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับพรณิ เสี่ยงบุญ (2554) ได้กล่าวว่า สื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความสำคัญช่วยให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเนื้อหาบทเรียนได้ง่ายขึ้น และช่วยให้เกิดความคิดรวบยอดได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ดำเนินวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้เพียงพอ เพื่อให้การเรียนการสอนมีความต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้มีความทันสมัย เพื่อนำมาใช้จัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะความรู้ ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีการติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อหาแนวทางพัฒนาหรือปรับปรุงได้ทันทั่วทั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของศรีจริน สิมมาลี (2559) ศึกษา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของสถานศึกษาควรวางแผนจัดหาสื่อที่ทันสมัยกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของชามา เทียนโสภา (2561) ที่ศึกษาการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการใช้สื่อของสถานศึกษาควรมีการติดตามประเมินผลการใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และนำผลมากำหนดแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลภัสสรดา ผลประทุม (2562) ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการใช้สื่อการเรียนรู้

ผู้บริหารควรสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เป็นสื่อในการสอน รวมทั้งปรับเปลี่ยนสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัยเหมาะสม เพื่อการเรียนรู้ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.4 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พบว่า โดยโรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับ ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นทักษะการคิดให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารวิชาการที่สำคัญและทันสมัย อย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้นักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ แล้วนำข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการเปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน รวมกันติดตามและประเมินผลปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จะช่วยพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนเข้าใจสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน ครูสามารถพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับลัดดาวัลย์ คงสมบูรณ์ (2560) กล่าวว่า สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยทุกฝ่ายร่วมกันวางแผนการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาและดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้มีความต่อเนื่องบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะความรู้ที่มีคุณภาพ และทำให้ผู้สอนเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการร่วมมือกับทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจในบริบท ความถนัด ความสนใจของผู้เรียน นำมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่าการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทำให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร สร้างศรัทธาและเอาใจใส่อุปสรรคการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ สุขศรี (2556) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนสอนและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรนนท์ เกิดม่วง (2558) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยสร้างทีมผู้นำประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการวางแผนและดำเนินการเพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผล

ให้ผู้เรียนเกิดทักษะและความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของชมนาด ลือภูษีขว (2562) ที่ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการส่งเสริมการส่วนร่วมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยผู้บริหารร่วมกับครูพัฒนาหลักสูตรและการสอนของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ

2.5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู พบว่า โรงเรียนวางแผนอัตรากำลังและเตรียมพร้อมเพื่อให้ครูครบชั้นเรียน ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมทักษะการจัดการเรียนรู้ ตามความต้องการและความสนใจ รับฟังความคิดเห็นวิธีการพัฒนาครูให้มีความหลากหลาย มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่สำคัญแก่ครูอย่างต่อเนื่องและทันสมัย สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอรวมถึงสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และนำเทคโนโลยีที่เป็นทันสมัยมาสนับสนุนการปฏิบัติงานหรืออบรมออนไลน์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าครูมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน และสะท้อนคุณภาพการจัดการการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจึงวางแผนดำเนินแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสม และสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางที่วางไว้ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพิ่มทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วถึง ทำให้ครูสามารถปรับตัวได้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องกับธารารัตน์ มาลัยเถาว์ (2554) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการศึกษาของผู้เรียนและสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารมีการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาครูให้มีทักษะความรู้ที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน และมีการเตรียมความพร้อมนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้ครูสามารถใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างทันสมัย เพิ่มความสะดวก รวดเร็วแก่ครูและผู้เรียน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐกิจ บัวชม และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2558) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า การเปลี่ยนแปลงการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทักษะความรู้ของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของธราดล มุลอัท (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอน รวมทั้งมีการประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ สอดคล้องกับมาซีเต๊ะ ปีมา (2559) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมวัยยะลา พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีผู้บริหารเป็นผู้นำทีมในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อและแรงจูงใจ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครูให้หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ครูมีการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของจิระประภา โมจิตะ และทวิวัฒน์ ปิตยานนท์ (2556) ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมครูให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาฝึกอบรมครูให้ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ครูมีทักษะความรู้นำมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษา พบว่า แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรเตรียมพร้อมและวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ครูผลิตสื่อหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และนำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยไปใช้จัดการเรียนการสอนเพื่อให้พัฒนาให้มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม
2. จากผลการศึกษา พบว่า แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยโรงเรียนควรวางแผนเลือกใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายกับสภาพจริงของผู้เรียน และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว ในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่21
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2544). *แนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพฯ: สถาบันแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้.
- กรมสามัญศึกษา. (2542). *การประกันคุณภาพการศึกษาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.
- กรณีการ์ นาคอยู่. (2547). *การพัฒนาห้องสมุดมีชีวิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพฯ: สยามสปอร์ต ซินดิเคท.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กัญญาภัค จันทรมสมบัติ. (2545). *สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำสถานีอนามัยในเขตจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กาญจนา ชีระกุล. (2556). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- งามนิจ จันท. (2536). *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1*.

- วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระประภา โมจิตะ และทวิวัฒน์ ปิตยานนท์. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสต์เทิร์นเอเชีย*, 3 (2), 40-47.
- จิรนนท์ เกิดม่วง. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จุไรรัตน์ กรงาม. (2556). ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2557). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 10 (1), 348-355.
- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. (2527). *การระดมประชาชนเพื่อการพัฒนาชนบทในการบริหารงานพัฒนาชนบท*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ฉัตยาพร เสมอใจ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2544). *การใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนาธิป พรกุล. (2545). *รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมนาด ลือภูเขียว. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยเอเชียตะวันออกเฉียงใต้*, 47 (4), 164-165.
- ชวาล แพร่ดกุล. (2528). *เทคนิคการวัดผล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์. (2543). *ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ มุ่งสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2534). *เทคโนโลยีการศึกษากับการพัฒนาหลักสูตรและระบบสื่อการสอน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2544). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2558). *สมศ.เผย 5 ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก พร้อมชุดตัวอย่างความสำเร็จ*

- จากการนำผลประเมินมาปรับใช้. สืบค้น 8 กรกฎาคม 2560, จาก
http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1449127510
 ชามา เทียนโสภา. (2561). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาเอกชนจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต, มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2540). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ:
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล. (2544). การบริหารองค์การมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (พิมพ์ครั้งที่19).
 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2526). เทคโนโลยีทางการศึกษา (หลักการและแนวปฏิบัติ). กรุงเทพฯ:
 วัฒนาพานิช.
- ณัฐกิจ บัวชม และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2558). รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย
 อีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 5 (2), 215-229.
- คำริ บุญชู. (2546). การจัดการกระบวนการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- ถวิล ศรีใจงาม และวิสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต
 2. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 5 (3), 169-170.
- ทศนา แคมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธราดล มูลอืด. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วารสารวิจัย
 และการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 9 (30), 23-31.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา. กรุงเทพฯ: ธนรัช.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี:
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดล. (2525). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิตรการพิมพ์.

- นภดล ทองโสภิต. (2534). *นโยบายการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ขอนแก่น:
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นวลจิตต์ เขาวีรติพงศ์. (2545). *การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
ปฏิรูปการศึกษา.
- นารินทร์ เดชสะท้าน. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพลีนธุ์เขต 3. วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏกาฬสินธุ์*, 1 (3), 83-95.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์. (2525). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เนาวรัตน์ ลิขิตวัฒน์เศรษฐ์. (2544). “แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างเพื่อเด็ก มิได้สร้างเพื่อใคร”.
วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์, 4 (12), 26-37.
- บรรจบ ภูโสภา, เทียมจันทร์ พานิชย์พลินไชย, วิทยา จันท์ศิลา, และสำราญ มีแจ้ง. (2556).
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียน
ประถมศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(พิเศษ), 91-102.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2550). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยเล่ม 1*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
_____. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์. (2548). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: พลพิมพ์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2558). *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เนติกุลการพิมพ์.
- ประยูร ศรีประสาธน์ และคณะ. (2537). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพฯ: สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเวศ วะสี. (2541). *ประชาคมตำบล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มติชน.
- ประสาธ พิมพ์สุข. (2537). *การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น*. ปรินญาณิพนธ์ปรินญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542). *ระเบียบวิธีวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
บุรีรัมย์: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2549). *แนวความคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วารสารการศึกษาไทย, 3 (22), 32-33.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2552). *หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง เล่มที่ 1
การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยนุช ทองพรม. (2550). *ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียน*

- ในเขตอำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เป็รื่อง กุมุท. (2528). *เทคนิคการเขียนบทเรียนโปรแกรม*. ชลบุรี: ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรชัย นาชัยเวียง. (2552). *การศึกษามลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ภาษาอังกฤษโดยใช้รูปแบบ 4 MAT ระดับมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา. (2552). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการอาชีวศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
- พันธินัย วิทโคโด. (2547). *การจัดการเรียนการสอนภาษาไทย*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- พิมพ์พรรณ เทพสุมาธานนท์. (2531). *หลักการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2542). *การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป.
- เพียงเพ็ญ เพียรสันเทียะ. (2553). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์. (2531). *การมีส่วนร่วมของประชาชน*. *วารสารพัฒนาชุมชน*, 27 (2), 24-30.
- มณีนรัตน์ อภิวัฒนวรรณ. (2559). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มณูญ ไชยทองศรี. (2544). *ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร*. *ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต*, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช. (2537). *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการประถมศึกษา หน่วยที่ 9-11*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- มาซีเต๊ะ ปีมา. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประมยะลา*. *วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 11 (1), 1-15.
- เมธิกานต์ นนทะสร. (2560). *กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี, มหาวิทยาลัย

ปทุมธานี.

ยุดา รักไทย. (2542). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง จากแนวคิด...สู่วิธีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:

เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ยุวดี ยิ้มรอด และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. (2561). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพ

ผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.

วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 8 (2), 22-32.

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รัฐพล เย็นใจมา. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา.

วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 5 (2), 581-594.

ลภัสสรดา ผลประทุม. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของ

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

วารสาร สหศาสตร์, 19 (1), 83-110.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). *การวัดด้านจิตพิสัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ลัดดา คำวิจิตร. (2555). ปัจจัยที่ทำให้การการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามทัศนะ

ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ลำดวน เกษตรสุนทร. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การเรียนการสอนในการร่วมคิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้*

เรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.

วรรณดี แสงประทีปทอง. (2556). *การวัดและการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ในประมวลสาระชุด*

วิชาการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ หน่วยที่ 10. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วรรณณา เจียมทะวงษ์. (2532). *ทักษะพื้นฐานของการผลิตสื่อการสอน*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครูพระนคร.

วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2542). *การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: เลิฟ

แอนด์เลิฟเพรส.

วารินทร์ รัตมีพรหม. (2531). *สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการสอนร่วมสมัย*.

กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *การพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: มาตรฐานการอุดมศึกษา.

วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสา*

นักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร

นทรวีโรฒ.

ศรีจรีน สิมมาลี. (2559). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 13 (24), 68.

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. (2542). *การปรับเปลี่ยนองค์กร*. กรุงเทพฯ: ชูม.

ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง*, 5 (7), 23.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ไศภนา บุญยกล้ำพ. (2546). *แนวทางการจัดแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: โมเดิร์น อคาเดมิค เซ็นเตอร์.

สนอง เครือมาก. (2536). *คู่มือปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. นครสวรรค์: บริษัท เรียนดี จำกัด.

สมชาย เทพแสง. (2545). ผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารข้าราชการครู*, 20 (5), 20-23.

สมนึก ภัททิยธนี. (2541). *การวัดผลการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กทม: ประสานการพิมพ์.

สมบูรณ์ ต้นยะ. (2545). *การประเมินทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

สมพงศ์ เฟื่องดี. (2555). *ปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2553). *วิธีวิทยาการประเมิน : ศาสตร์แห่งคุณค่า*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาน รังสิโยภุชฎ์. (2522). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. (2558). *แผนปฏิบัติราชการ*. สืบค้น 28 มิถุนายน 2562, จาก

https://www.phitsanulok3.go.th/?module=sub_menu_view&id=2055

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2531). *การผลิต การใช้และการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการ*

- เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับครูและศึกษานิเทศก์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. สืบค้น 21 มกราคม 2560, จาก <https://dl.parliament.go.th/handle/lirt/336842>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบข้าราชการ.
- สำนักงานโครงการพิเศษ. (2539). *การปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุทธิวรรณ ตันติธรรมาวงศ์ และคณะ. (2550). *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา (School Management) หน่วยที่ 8-15*. นนทบุรี: บัณฑิตศึกษา.
- สุนันท์ สุขสวัสดิ์. (2552). *สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในทัศนะของนักศึกษาแพทย์*. ปรินญาณิพนธ์ปรินญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุนิสา คงสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุภาภรณ์ สุขศรี. (2556). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม*. วิทยานิพนธ์ปรินญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สุรินทร์ กิจนิตย์ และคณะ. (2536). *ภูมิปัญญากรุงเทพฯกับสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*. *วารสารราชภัฏกรุงเทพฯ*, 8 (15), 42-52.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2545). *21 วิธีการจัดการเรียนรู้ : เพื่อพัฒนากระบวนการคิด*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- เสาวลักษณ์ นิครพิทยา. (2544). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม*. มหาสารคาม: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.

- ไสว ฟ้าขาว. (2542). *หลักการสอนสำหรับการเป็นครูมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: เอมพันธ์.
- อรทัย มูลคำ. (2542). *การบูรณาการหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อรุณชัย กัณทภา. (2548). *การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*.
- อัมพา บุญศิริลักษณ์. (2542). *การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสอนแบบ "Cippa model"*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกรินทร์ สีมหาศาล. (2546). *กระบวนการวัดและประเมินผล : ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- Brown. (1972). *Administering Educational Media: Instruction Technology Service*. New York: McGraw-Hill Book.
- Gillies D.A. (1994). *Nursing Management : A Systems Approach (3rded.)*. Philadelphia: W.B. Saunders Company.
- Griffiths, D. E. (1956). *Human relation in school administration*. New York: Appleton Century - Crofts.
- Mondy R. W. & Noe R. W. (1996). *Human Resqurce Management*. New York: Prentice Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

- | | |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หยกแก้ว กมลวรรณ | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา รุจิเมธาภาส | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ |
| 3. นายวิชัย ทิมวงษ์ | ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านเซ็กน้อย |





ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๒๐๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๔ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หยกแก้ว กมลวรรณเดช

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวจันทร์จิรา ทาพา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวจันทร์จิรา ทาพา ๐-๘๒๒๐-๒๒๘๕-๓



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๒๐๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๔ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.สุกัญญา รุจิเมธามาต

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวจันทร์จิรา ทาพา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวจันทร์จิรา ทาพา ๐-๘๒๒๐-๒๒๘๕-๓



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๒๐๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๔ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวิชัย ทิมวงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ IOC	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวจันทร์จิรา ทาพา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวจันทร์จิรา ทาพา ๐-๘๒๒๐-๒๒๘๕-๓



ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ง
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐/ว๐๗๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน

ด้วย นางสาวจันทร์จิรา ทาพา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมการสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ประสานงานนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ ที่ท่านสะดวกต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวจันทร์จิรา ทาพา ๐-๘๒๒๐-๒๒๘๕-๓



ภาคผนวก จ
เครื่องมือการวิจัย

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม(Focus Group)

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

1. ผู้รับผิดชอบ :
2. วันเวลาที่จัด :
3. สถานที่ :
4. จำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม :
.....
.....
.....
.....
.....
.....
5. ประเด็นการสนทนา
 - 5.1 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้
 - 5.2 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้
 - 5.3 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้
 - 5.4 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล
 - 5.5 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู

6. สรุปเนื้อหา

6.1 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้

.....

.....

.....

6.2 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

.....

.....

.....

6.3 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

6.4 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล

.....

.....

.....

.....

6.5 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม คำตอบของท่านเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างมากต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

นางสาวจันทร์จิรา ทาพา

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง ของท่านมากที่สุด

ข้อมูลทั่วไป

1. ตำแหน่งหน้าที่
 ผู้อำนวยการโรงเรียน ข้าราชการครู
2. ระดับการศึกษา
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่น ๆ
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
 ต่ำกว่า 3 ปี 3-6 ปี 7-10 ปี 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพและปัญหาในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพและปัญหาในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพและปัญหาในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพและปัญหาในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพและปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

.....

.....

.....

2. การใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้

.....

.....

.....

3. การใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้

.....

.....

.....

4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

.....

.....

.....

5. การส่งเสริมและพัฒนาครู

.....

.....

.....



ภาคผนวก ฉ
ค่า IOC

แบบสรุปผลการพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญจากการหาค่า IOC
ของแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นที่แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ผู้วิจัยได้ขอความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ ตลอดจนความเหมาะสมของภาษา โดยได้คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป คือข้อคำถามที่มีความแม่นยำใช้ได้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	รวม		
1.	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ข้าราชการครู	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 3 ปี <input type="checkbox"/> 3-6 ปี <input type="checkbox"/> 7-10 ปี <input type="checkbox"/> 10 ปีขึ้นไป	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนา
กระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พิษณุโลก เขต 3

ข้อ	รายการ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	รวม		
ด้านที่ 1 การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้							
1.	โรงเรียนออกแบบและวางแผนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษา ยุค 4.0	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2.	โรงเรียนวิเคราะห์วางแผนในการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3.	โรงเรียนวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
4.	โรงเรียนเสริมสร้างและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5.	โรงเรียนส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
6.	โรงเรียนจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ใน ชีวิตประจำวันและอนาคต	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
7.	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการจัดการกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	รวม		
8.	โรงเรียนประเมินความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพิ่มเติมจากกิจกรรมตามปกติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
9.	โรงเรียนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะของบุคคลในศตวรรษที่ 21	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
ด้านที่ 2 การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้							
10.	โรงเรียนวางแผนพัฒนาผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
11.	โรงเรียนวางแผนประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการส่งเสริมและแก้ปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
12.	โรงเรียนจัดบริการและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
13.	โรงเรียนประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ที่สำคัญและทันสมัยแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
14.	โรงเรียนเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
15.	โรงเรียนร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในการระดมทุนการศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มเติมจากกิจกรรมปกติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	รวม		
16.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการและทักษะในศตวรรษที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
17.	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงาน และชุมชน ในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถช่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
18.	โรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงานตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
ด้านที่ 3 การใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้							
19.	โรงเรียนวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอกับความต้องการเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
20.	โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับแหล่งการเรียนรู้ที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
21.	โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
22.	โรงเรียนมีสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัยสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้และวัยของผู้เรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
23.	โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนและครู ผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน และอนาคต	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	รวม		
24.	โรงเรียนมีสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25.	โรงเรียนประเมินผลการใช้สื่อ และแหล่งการ เรียนรู้ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ เสมอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
26.	โรงเรียนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม ภายในห้องเรียนและภายนอกโรงเรียนที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
27.	โรงเรียนประยุกต์ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ต่าง ๆ ให้สามารถบูรณาการกับการเรียนรู้ ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
ด้านที่ 4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้							
28.	โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติการวัดผลและ ประเมินผลของสถาน ศึกษาสอดคล้องกับ ตามระเบียบและทักษะในศตวรรษที่ 21	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
29.	โรงเรียนออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการ วัด และประเมิน ผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
30.	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและ ประเมินผล เพื่อให้เกิดความสะดวกและ รวดเร็ว	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
31.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใน การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ระหว่างเรียน ของตนเองเพื่อปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	รวม		
32.	โรงเรียนรายงานผล สัมฤทธิ์ทางการเรียน ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ ผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบ เพื่อใช้ข้อมูล ดังกล่าวมาพัฒนาผู้เรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
33.	ประเมินผลไปพิจารณา เพื่อปรับปรุงการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องทักษะการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
34.	โรงเรียนแจ้งข้อมูลผล สัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้แก่ผู้เรียน เพื่อนำผลไปพัฒนาร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
35.	โรงเรียนจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียน ตามระเบียบการวัดประเมิน ผลการเรียนรู้ได้ ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
36.	โรงเรียนวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มี การบูรณาการนำความรู้ กระบวนการ และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อลดความสูญ เปล่าทางการเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
ด้านที่ 5 การส่งเสริมและพัฒนาครู							
37.	โรงเรียนให้ครูเข้ารับการอบรมทักษะที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
38.	โรงเรียนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตาม ความต้องการและความสนใจ เพื่อให้เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
39.	โรงเรียนวางแผนและเตรียมพร้อม เพื่อให้ครู ครบชั้นเรียน หรือแก้ ปัญหาครูไม่ครบชั้น	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
40.	โรงเรียนประเมินสมรรถนะของครูอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลไปพัฒนาครูได้ ทันที่	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	รวม		
41.	โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการนำ วิธีการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนนโยบาย ทางการศึกษาใหม่ๆไปปฏิบัติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
42.	โรงเรียนประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร นโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญในการปฏิบัติงานแก่ ครูอย่างต่อเนื่องและทันสมัย	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
43.	โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ของครูเพื่อพัฒนาการศึกษายุค 4.0	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
44.	โรงเรียนกระตุ้นจูงใจให้ครูทำการวิจัยอย่าง สม่ำเสมอเพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
45.	โรงเรียนนิเทศติดตาม การจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ของครูแบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนา ทักษะการเรียนรู้ทักษะในศตวรรษ ที่ 21	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
รวม					141	0.98	ใช้ได้



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวจันทร์จิรา ทาพา
วัน เดือน ปี เกิด 24 กุมภาพันธ์ 2535
สถานที่เกิด อุดรดิตถ์
วุฒิการศึกษา พ.ศ.2553 – 2557 ศษ.บ. 5 ปี (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน 66 หมู่ 1 ตำบลท่าเสา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์ 53000

