

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้  
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3  
THE GUIDELINES FOR CHANGE MANAGEMENT ON LEARNING PROCESS  
DEVELOPMENT OF SMALL-SIZED SCHOOLS UNDER PHITSANULOK  
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA 3

จันทร์จิรา ทาพา<sup>1\*</sup>, พิมพกา ธรรมลสิทธิ์<sup>2</sup> และ ชัชภุมิ สีชมภู<sup>3</sup>

Junjira Tapa<sup>1\*</sup>, Phimpaka Thammasit<sup>2</sup> and Chatphum Sichomphoo<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ถ.อินใจมี ต.ท่าอิฐ อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ 53150<sup>1,2,3</sup>

Uttaradit Rajabhat University, In Chai Mi Road, Tha It Sub-district, Mueang District, Uttaradit Province 53150<sup>1,2,3</sup>

\*Corresponding author E-mail: junjira.tapa@gmail.com

(Received: Apr 3, 2020; Revised: Sep 17, 2020; Accepted: Sep 23, 2020)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวม 160 คน ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก และแบบบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยห่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ตลอดจนแผนจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรสร้างความร่วมมือกับชุมชน รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ควรจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ด้านการวัดและประเมินผล ควรกำหนดแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน รวมทั้งมีเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงและมีความหลากหลาย 5) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ควรส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ร่วมกัน

**คำสำคัญ:** การบริหารการเปลี่ยนแปลง, กระบวนการเรียนรู้, โรงเรียนขนาดเล็ก

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

<sup>2-3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

## ABSTRACT

The objective of this research was to investigate the contexts, problems and guidelines for change management of learning process development of small schools in Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3. The sample group consisted of a total of 160 school administrators and teachers, and seven experts. The research instruments consisted of a questionnaire regarding contexts and problems of change management of learning process development of small-sized schools, and an expert focus group discussion record. The data were statistically analyzed for percentage, mean and standard deviation, and the content analysis was also adopted.

The research results showed that the change management of learning process development in the small schools was overall at a high level, whereas the overall problems of the change management implementation were at a low level. The guidelines for the change management were classified into five following areas. For learning activity management, school curriculum development, as well as lesson plans in line with the 21<sup>st</sup> century learning, should be analyzed and planned. For engagement in learning activity management, collaboration with community as well as the public and private agencies should be established in order to provide continuous learning activities. For the use of media and learning resources, up-to-date and appropriate media and learning resources should be provided for efficient instruction. For measurement and evaluation, measurement and evaluation guidelines should be consistent with current trends, and measurement and evaluation tools be authentic and diverse. For teacher's promotion and development, teachers should be encouraged to engage in knowledge sharing and to collectively create a professional learning community.

**KEYWORDS:** Change Management, Learning Process, Small-Sized Schools



## บทนำ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการปรับการทำงานเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัวและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนจนเป็นการกำหนดแนวทางการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเริ่มจากวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปเพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (ผดุง พรหมมูล, 2553)

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามที่ผ่านมามีสถานศึกษาขนาดเล็ก 24,805 แห่ง ไม่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเท่าที่ควร ปัญหาที่สำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) นักเรียนในสถานศึกษาอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำ 2) สื่อการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอเนื่องจากได้รับงบประมาณจากรัฐบาลในจำนวนจำกัด 3) จำนวนครูมีไม่เพียงพอจากปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน และ 4) สถานศึกษาขาดการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ปรับปรุงพัฒนา การประเมินของ สมศ. เป็นการตรวจสอบสภาพจริงของสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นจุดแข็งจุดอ่อนและสาเหตุของปัญหาเพื่อนำมาเป็นแนวทางปรับปรุงวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาดังนั้นสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับผลการประเมินดังกล่าว (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557) ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2561 ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50

จากผลการทดสอบดังกล่าวสะท้อนปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาต้อง

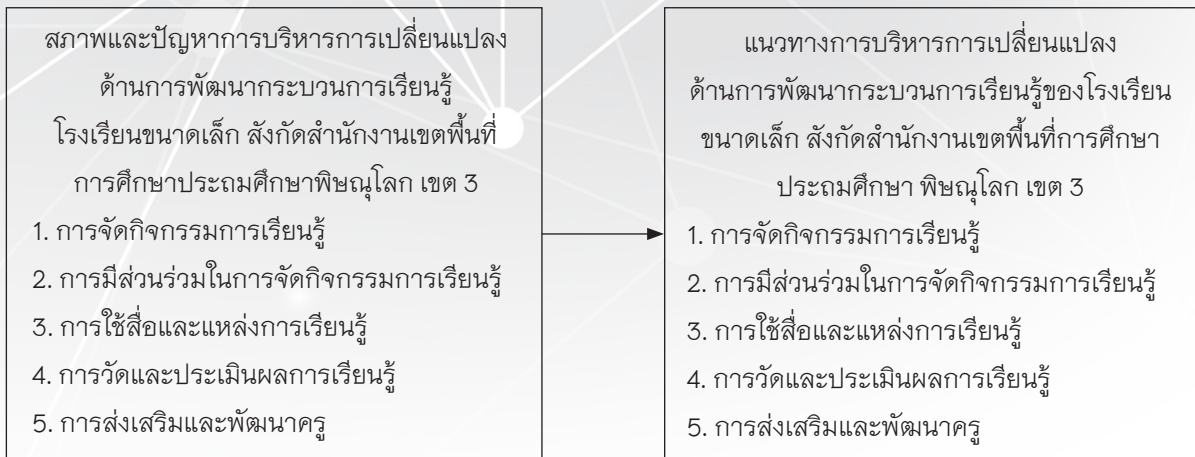
เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (เอกชัย กี่สุขพันธ์, ศิลปะชัย บูรณพานิช และนัยนา จันตะเสน, 2553) ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน (ประวิต เอรารวรรณ, 2562) รวมทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับสุภาภรณ์ สุขศรี (2556) ที่ศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการเรียนรวม และสามารถช่วยพัฒนาสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็กปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ากระบวนการพัฒนาการเรียนรู้นี้ที่ควรประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้นี้ 2) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นี้ 3) การใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และ 5) การส่งเสริมและพัฒนาครู (จุไรรัตน์ กรงาม, 2556)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นควรมีการศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของประเทศต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. เพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

#### ประชากร

ผู้บริหารโรงเรียน 92 คน ข้าราชการครูหัวหน้าสายงานวิชาการ 92 คน รวม 184 คน จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารโรงเรียน 80 คน ข้าราชการครู หัวหน้าสายงานวิชาการ 80 คน รวม 160 คน จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (พรรณิ ลีกิจวัฒน์, 2553) ได้มาโดยการสุ่มแบบง่าย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แบ่งออกเป็น

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวทางของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด การสร้างและหาค่าคุณภาพของแบบสอบถามการสร้างและหาค่าคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนขนาดเล็กและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2. สร้างแบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

3. นำแบบสอบถามฯ ที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 2 ท่าน และด้านบริหารการศึกษา 3 ท่าน พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ได้คำถาม 45 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.5–1.0 (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครู สังกัด



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (สุวิมล ติรกาพันธ์, 2555) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ถึงผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล โดยขอความอนุเคราะห์รวบรวมส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์

3. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 160 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 88.88 นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์การตอบแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยห่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหาคำถามปลายเปิด

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาแนวทางการบริหารเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ

#### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 รวม 7 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 1 คน ผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ครู 2 คน และศึกษานิเทศก์ 2 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง กำหนดเกณฑ์ในการเลือก คือ เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (ONET)

สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนขนาดเล็กระดับประเทศ และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่สังกัด อย่างน้อย 2 ปีขึ้นไปและมีตำแหน่งเชี่ยวชาญขึ้นไป ส่วนผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษา ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ที่สังกัด อย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป และศึกษานิเทศก์มีตำแหน่งเชี่ยวชาญขึ้นไป

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. นำข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 สร้างแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

2. นำร่างแนวคำถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ถึงผู้เชี่ยวชาญสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

2. จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกและถอดเทปจากการสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดหมวดหมู่แล้วสรุปประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล

#### ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ตารางที่ 1 สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยภาพรวม

ที่	รายการ	สภาพการปฏิบัติงาน			ปัญหาการปฏิบัติงาน		
		$\bar{x}$	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	น้อย
3	การใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้	3.66	0.25	ปานกลาง	2.58	0.20	น้อย
4	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	3.97	0.22	ปานกลาง	2.47	0.25	น้อย
5	การส่งเสริมและพัฒนาครู	4.01	0.30	มาก	2.52	0.24	น้อย
	<b>ภาพรวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	<b>2.51</b>	<b>0.59</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.23) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.22) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D. = 0.25) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.51$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 2.58$ , S.D. = 0.20) มีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 2.54$ , S.D. = 0.22) ปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 2.47$ , S.D. = 0.25) มีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

2. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีดังนี้

1. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนควรวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนควรสร้างความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3. ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ โรงเรียนควรจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมเพื่อใช้จัดการเรียนการสอน เช่น DLTV, DLIT, CAL และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมครูผลิตสื่อหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

4. ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โรงเรียนควรกำหนดแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายตามสภาพจริง รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล

เพื่อความรวดเร็วและทันสมัย ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมการวัดและประเมินผลผ่านแอปพลิเคชัน เช่น Line, Facebook, Kahoot เป็นต้น สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21

5. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานหรืออบรมออนไลน์ ตลอดจนมีการนิเทศติดตามผล สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

### สรุปผลการวิจัย

1. โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

2. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2.1 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนควรวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนแผนจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนควรสร้างความร่วมมือกับชุมชน รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเปิดโอกาสให้นักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.3 ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ โรงเรียนควรจัดหาสื่อ แหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสม เพื่อใช้จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โรงเรียนควรกำหนดแนวปฏิบัติกรวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน รวมทั้งมีเครื่องมือ

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายตามสภาพจริง

2.5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ร่วมกัน

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

1.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีการเตรียมพร้อมและวางแผนการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สามารถดำเนินการตามแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ทันต่อสถานการณ์ และนำเทคโนโลยีไปใช้จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2554) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนและปรับเปลี่ยนแนวทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมทันกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดได้มีอย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดผลกระทบในทางลบที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับวิลาวัลย์ อันมาก (2556) ที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยกำหนดทิศทางการบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาและแผนงาน



ที่กำหนดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทำนองเดียวกับศศิวิมล ทิมพิทักษ์ (2556) ที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีการใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก มีการวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับนารินทร์ เดชสะท้าน (2557) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คล้ายกับสุริษา ซาดิสฐิติ (2556) ที่ศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารที่เน้นการเปลี่ยนแปลงความคิดสู่การปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สามารถเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งผู้สอนและผู้เรียนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาด้านการใช้สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถจัดหาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับสัมมา รณิธย์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่าสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนมีความจำเป็นและมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามากที่สุด ผู้บริหารต้องจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับสุนิสา คงสุวรรณ (2560) ที่ศึกษาพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก ขาดสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัยงบประมาณจัดหาสื่อและแหล่งเรียนรู้ไม่เพียงพอ (กาญจนา อธิระกุล, 2556) คล้ายกับประกอบ ต้นมูล (2558) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อด้านวิชาการของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษามีปัญหาด้านสื่อและเทคโนโลยี ขาดการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี

ให้มีความหลากหลาย ตลอดจนสื่อมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน

2. การศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

2.1 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนนครวิเคราะห้และวางแผนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนจัดแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากิจกรรมการเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การเรียนผ่านระบบออนไลน์ ทำให้มีความพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับโชติมาพร ไชยสิทธิ์ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมสำหรับการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ปร้บการเรียนการสอนให้มีความทันสมัย นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกแก่ครูและผู้เรียน รวมทั้งต้องมีการติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาค้นคว้าที่ และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับบรรจบ ภูไธดา, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, วิทยา จันทรศิลา, และสำราญ มีแจ้ง (2556) ที่ศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะช่วยพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น คล้ายกับถวิล ศรีใจงาม และวิสิริธนธ ลินจินดาวงศ์ (2558) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่พัฒนาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้สถานศึกษาจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ทำนองเดียวกับเมธิกานต์



นนทะสร (2560) ที่ศึกษาพบว่ากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้คือผู้บริหารควรวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการติดตามผลการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน (ลัดดา คำวิจิตร, 2555)

2.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนควรสร้างความร่วมมือกับชุมชนรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเปิดโอกาสให้นักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการเปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนเข้าใจสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน ครูสามารถพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับลัดดาวัลย์ คงสมบูรณ์ (2560) กล่าวไว้ว่า การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดการการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยทุกฝ่ายร่วมกันวางแผนพัฒนาและจัดการเรียนรู้ทำให้ผู้สอนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการร่วมมือกับทุกฝ่าย เกิดความเข้าใจบริบทความถนัดและความสนใจของผู้เรียน นำมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนส่งผลให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ที่ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมดำเนินงานทำให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร สร้างศรัทธาและเอาชนะอุปสรรคการดำเนินงาน เช่นเดียวกับสุภาภรณ์ สุขศรี (2556) ได้ศึกษาพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมสามารถส่งเสริมการจัดการเรียนสอนให้ประสิทธิภาพและพัฒนาการ

ดำเนินงานของสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คล้ายกับจิรนนท์ เกิดม่วง (2558) ที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดทักษะและความรู้ที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับชมนาด ลือภูษิยว (2562) ที่ศึกษาพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยผู้บริหารร่วมกับผู้สอนพัฒนาหลักสูตรและการสอนของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ

2.3 ด้านการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนควรจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนให้ครูผลิตสื่อหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ช่วยทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่กำหนด การจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนมีเวลาปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้น ผู้สอนมีการเตรียมและผลิตสื่อเพื่อใช้จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 อยู่เสมอ สอดคล้องกับพรณี เสี่ยงบุญ (2554) ได้กล่าวไว้ว่าสื่อและแหล่งการเรียนรู้มีความสำคัญ ช่วยให้ผู้เรียนจัดการเรียนรู้ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาบทเรียนได้ถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญวางแผนจัดหาสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้เพียงพอ มีการปรับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัยเพื่อจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ควรมีการติดตามประเมินผลการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อหาแนวทางพัฒนาให้ทันสมัย สอดคล้องกับศรีจรีน ลิ้มมาลี (2559) ที่ศึกษาพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพนั้นสถานศึกษาควรวางแผนจัดหาสื่อที่ทันสมัยกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน (สุนันทา

โกธา, 2553) ทำนองเดียวกับชามา เทียนโสภา (2561) ที่ศึกษาพบว่าแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้สื่อของสถานศึกษาควรมีการติดตามประเมินผล การใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และนำมากำหนดแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน คล้ายกับภักสรดา ผลประทุม (2562) ศึกษาพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการใช้สื่อการเรียนรู้ผู้บริหารควรสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เป็นสื่อในการสอน รวมทั้งปรับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัยเหมาะสม เพื่อการเรียนรู้ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.4 ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนควรกำหนดแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน รวมทั้งมีเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงและมีความหลากหลาย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการวัดและประเมินผลการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สะท้อนถึงคุณภาพการดำเนินงานจัดการศึกษาของสถานศึกษาดังนั้นสถานศึกษาควรมีแนวทางการเลือกเครื่องมือการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงการเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นสิ่งสะท้อนการสอนของผู้สอน ทำให้ผู้สอนต้องวางแผนหาแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับสวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนาธร และธันวดี ดอนวิเศษ (2559) ได้กล่าวไว้ว่าการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ สถานศึกษาต้องมีการวางแผนการดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีความหลากหลายและเหมาะสม เพื่อให้สามารถสะท้อนศักยภาพของผู้เรียนได้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด สอดคล้องกับรัฐพล เย็นใจมา (2558) ที่ศึกษาพบว่าแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และเลือกใช้วิธีประเมินผลที่มีความเหมาะสม

กับการเรียนการสอน (ณัฐธิดา ท่านทรัพย์, และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2562) สอดคล้องกับจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2557) ที่ศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ความสำเร็จนั้นผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจแก่ผู้สอนในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้สอนในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้สอนควรวางแผนการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพจริง สอดคล้องกับยุวดี ยี่มรอด และสำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ (2561) ที่ศึกษาพบว่าแนวการดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้สู่มาตรฐานสากล ผู้บริหารต้องตระหนักและชี้แจงแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลให้แก่บุคลากร พร้อมทั้ง วางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และเตรียมความพร้อมในการวัดและประเมินผลให้มีความเหมาะสมกับบริบทการเรียนรู้

2.5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู พบว่าโรงเรียนควรวางแผนอัตรากำลังครูเพื่อแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น และส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานหรืออบรมออนไลน์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าครูมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถสะท้อนคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องวางแผนส่งเสริมและพัฒนาครูเพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสมและสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางที่วางไว้ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของครูเพื่อเพิ่มทักษะการสอนของครูให้ทันสมัยและสามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องกับธารารัตน์ มาลัยเถาว์ (2554) ที่กล่าวไว้ว่า ครูเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีทักษะความรู้ที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน



และนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพและทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบัน สอดคล้องกับณัฐกิจ บัวชม และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2558) ที่ศึกษาพบว่าควรส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ของผู้สอนให้มีประสิทธิภาพสามารถนำไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพคล้ายกับธราดล มุลอวัต (2557) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอน รวมทั้งมีการประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ เช่นเดียวกับมาซีเต๊ะ ปีมา (2559) ที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อ และสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูให้หาวิธีการใหม่ๆ มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสนับสนุนให้ครูมีการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับจิระประภา โมจิตะ และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2556) ที่ศึกษาพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมครูให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ได้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยส่งไปฝึกอบรม เพื่อให้มีทักษะความรู้นำมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ธีระกุล. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).
- จิระประภา โมจิตะ และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 3(2), 40-47.
- จිරนนท์ เกิดมวง. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้เป็นตัวแปรที่ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโรงเรียนควรวางแผนและกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ทำให้เกิดการร่วมมือในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษากำหนด ดังนั้นโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพจริงของผู้เรียน

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก



- จุไรรัตน์ กรงาม. (2556). *ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 4*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์).
- จุฬารัตนภรณ์ ธนะแพทย์. (2557). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 10(1), 348-355.
- ชมนาด ลือภูษิว. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยเอเชียตะวันออกเฉียง*, 47(4), 164-165.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2557). *สมศ.เผย 5 ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก พร้อมชุดตัวอย่างความสำเร็จจากการนำผลประเมิน มาปรับใช้*. สืบค้นจาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid =1449127510](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid =1449127510)
- ชามา เทียนโสภา. (2561). *การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม).
- โชติมาพร ไชยสิทธิ์. (2560). *ทักษะในศตวรรษที่ 21 สอนให้เกิดผลกับผู้เรียน*. สืบค้นจาก <http://careerat056.blogspot.com/2017/04/21.html>
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ณัฐกิจ บัวชม และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2558). รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(2), 215-229.
- ณัฐธิดา ทานทรัพย์ และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณสงขลา).
- ธารารัตน์ มาลัยเถาว์. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาทักษะครูประถมศึกษา ตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มศว*, 11(2), 309-319.
- ธราดล มูลอืด. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารวิจัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 9(30), 23-31.
- ถวิล ศรีใจงาม และวีสิรินทร ลินจินดาวงศ. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 5(3), 169-170.
- นารินทร์ เดชชะท้าน. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3. *วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์*, 1(3), 83-95.
- บรรจบ ภูโสดา, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, วิทยา จันทร์ศิลา และสำราญ มีแจ้ง. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(พิเศษ), 91-102.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ประกอบ ต้นมุล. (2558). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนครเขต 1. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 13(63), 107-108.
- ประวิต เอราวรรณ. (2562). *การวิจัยในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้าวิชาการ.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก็อปปี.
- ผดุง พรหมมูล. (2553). *กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะประถมศึกษาปีที่ 4*. กรุงเทพฯ: ประสานมิตร.
- พรรณี ลีกิจวัฒน์. (2553). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พรรณี เสี่ยงบุญ. (2554). การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโรงเรียนบ้านหนองบัวคู อำเภอนาดูน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 5(1), 109-108.
- มาซีเต่า ปีมา. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมยะลา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 11(1), 1-15.
- เมธิกานต์ นนทะสร. (2560). *กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี).
- ยุวดี ยี่มรอด และสำเริง อ่อนสัมพันธ์. (2561). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(2), 22-32.
- รัฐพล เย็นใจมา. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา. *วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 581-594.
- ลภัสรดา ผลประทุม. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสหศาสตร์*, 19(1), 83-110.
- ลัดดา คำวิจิตร. (2555). *ปัจจัยที่ทำให้การการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามที่ตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).
- ลัดดาวัลย์ คงสมบุญ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี).
- วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2*. (สารนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนาธร และธันวดี ดอนวิเศษ. (2559). การศึกษาการดำเนินงานการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 12(2), 167-175.
- สัมมา รณิธย์. (2556). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด.

- สุนันทา โกธธา. (2553). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 5(2), 154.
- สุนิสา คงสุวรรณ. (2560). การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- สุภาภรณ์ สุขศรี. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย).
- สุริชา ชาตีสุทธิ, อนุชา กอนพวง, ฉลอง ชาตรุประชีวิน และปกรณ์ ประจันบาน. (2556). รูปแบบการบริหารงานกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 15(พิเศษ), 266-276.
- สุวิมล ตีรกันนังห์. (2555). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรัจริน ลิ้มมาลี. (2559). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 13(24), 68.
- ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง*, 5(7), 23.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์, ศิลปะชัย บูรณพานิช และนัยนา จันตะเสน. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.