

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง และคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
 - 2.1 ความหมายของคุณภาพ
 - 2.2 ความหมายของการจัดการเรียนรู้
 - 2.3 ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้
 - 2.4 หลักการจัดการเรียนรู้
 - 2.5 การจัดการเรียนรู้ที่ดี
 - 2.6 คุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
3. ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นศาสตร์ในการศึกษาปัจจัยต่างๆ โดยมี เป้าหมายหลักก็คือ การปรับตัวขององค์กรให้สามารถตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้ได้ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

รัศมี เจริญรัตน์ (2551 : 24) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นหรือสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าสู่สิ่งแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จและเป็นกุญแจดอกสำคัญดอกแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้อุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าและเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 15) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะช่วยลดผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และช่วยส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวและยอมรับสภาพ พร้อมทั้งเพิ่มขีดความสามารถใหม่ ๆ เพื่อรับรองให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่วางไว้

สุนันทา เลาพันธ์ (2551 : 34) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภชัย ยาวะประภาพ (2551 : 34) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้อองค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

ผดุง พรหมมูล (2553 : 2) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่องค์กร โดยทั่วไปต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอกในด้านความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจะต้องไวต่อความต้องการดังกล่าว และปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

روبินส์ (Robbins, 2002 : 250) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน (บุคลากร) โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยี

ไมเคิล ฟุลแลน (Fullan, 2006 : 165) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ (New material) การเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ (New

behavior practices) และการเปลี่ยนความเชื่อหรือความเข้าใจ (New beliefs understanding) โดยมีเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลซึ่งกันและกันกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ไครท์เนอร์ และคินิกกี (Kreither and Kinicki, 2008 : 9) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การออกแบบงาน การนำไปปฏิบัติ และการผนวกเครื่องมือ กระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์การทำให้ผู้นำต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 13) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีระบบตามแผนที่กำหนดไว้ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปรับตัว ตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญในการสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม การสนับสนุน ทรัพยากรทางการศึกษา การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน การกำกับติดตาม และพลังอำนาจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 20) ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการส่วนประกอบต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดี ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องราบรื่นและเจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการในการบริหารงานที่สถานศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอก เพื่อให้สถานศึกษาได้รับผลดี และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานแตกต่างไปจากเดิมและช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงสามารถบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้นำเสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 5) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรจึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มี

ประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง และไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักจะประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้าน ในระหว่างการดำเนินการกิจ การเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้าไม่สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงาน ปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 5) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทาย จากสภาพแวดล้อมได้ความสำเร็จขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ขนาดแต่อยู่ที่ ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ
2. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคาม ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และจัดการกับภัยคุกคามได้อย่าง เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์
3. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กร สามารถดำเนินต่อไปได้ด้วย ความไหลลื่นไม่ขัดข้อง โดยเฉพาะในห้วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง
4. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์กรไม่เกิดความสับสน ไร้สาระสาย ราบรื่น เมื่อต้องพบกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

วิรัตน์ มาตันบุญ (2552 : 9) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ว่า ในกรณีที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ใน ปัจจุบันองค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ ผิดพลาด มักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึง เป็น กิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กร สามารถ ดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

วิเชียร วิทย์อุดม (2554 : 142) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่าถ้าองค์กรโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อ ตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบ ๆ ตัว เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทาง

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกฎหมายใหม่ ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กร มีความสำคัญอย่างสูงสุดเพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยน องค์กรอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสม และสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้องจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปใน ทิศทางที่ดีขึ้นเพราะการปรับเปลี่ยน คือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กรบริหาร ดังกล่าว นี้ จึงมีคุณค่าสำหรับองค์กรทุกประเภท ผู้บริหารหลายคนจึงตระหนักถึงว่าการปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤติ ปัจจัยของความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้ มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ได้

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และสุธีรา สุริยวงศ์ (2555 : 224) ได้ให้ความสำคัญของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงว่าเป็นธรรมชาติของโลกอย่างหนึ่งคือ ทุกอย่างจะไม่คงที่ ไม่เหมือนเดิม แต่จะ เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ซึ่งเป็นสัจธรรมที่เป็นจริงของสรรพสิ่งในโลก แต่ก็มีไม่น้อยที่เกิดจากการ ริเริ่มหรือสร้างสรรค์ (Creative) ของมนุษย์ที่พยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ เพื่อการอยู่ดีกินดีมากขึ้นจึงได้คิดหาทางเอาชนะธรรมชาติหรือให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาให้เกิดความสุขหรือเพื่อให้อยู่ดีกินดี มากกว่าเดิม

เมตตา สารวิวงศ์ (2558 : 13) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การที่ องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันทุก องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาด มักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่ง ที่ สำคัญ และมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตาม สภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาไปอย่างเด่นชัด

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้ ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ผู้รับบริการและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและ สามารถปรับการดำเนินงานเพื่อเพิ่มโอกาส หรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะ ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรไม่สับสนเมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่ต้อง เปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ และช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มี อยู่ในองค์กรมาใช้อย่างคุ้มค่า

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในการที่สถานศึกษาจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยี การแข่งขันและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถานศึกษาไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่ง ที่

สำคัญ และมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของสถานศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นไปในทิศทางใดนั้นขึ้นอยู่กับแนวทางที่องค์กรนั้นๆ กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการได้รวบรวมประเภทของการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 17) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนของเทคโนโลยี ที่มุ่งเน้นมาเพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการบริหาร ซึ่งให้ความสำคัญทางด้านของอุปกรณ์ เครื่องมือ และกระบวนการในบริหารงานที่ช่วยให้สมาชิกทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง เป็นการมุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงระบบให้รับรองการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะดังนี้

2.1 การนิยามและกำหนดความชัดเจนในการทำงาน

2.2 การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์กรอื่นๆ

2.3 การกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานการเพิ่มการควบคุม

ควบคุม

2.4 การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึงการทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่างๆ ขององค์กร เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ

3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นสมาชิกองค์กร ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 264) ได้กล่าวสรุป ประเภทการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ (Calm waters metaphor) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยไตร่ตรองไว้ก่อน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วสงบนิ่งใหม่จะมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ จากลักษณะหนึ่งไปสู่อีกลักษณะหนึ่ง

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (White water rapids) มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่อง ของสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่ไม่อาจคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไรผู้บริหาร

ต้องสามารถที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่รู้ล่วงหน้านี้ได้ และผู้บริหารจะต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

สมคิด บางโม (2555 : 46) ได้สรุปประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไว้ 3 แบบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงหรือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับรองลงไป หรืออาจเปลี่ยนแปลงบุคคลระดับปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การจัดรูปแบบองค์กรใหม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งมักจะทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเงิน เช่น ยอดขายตกต่ำบริษัทประสบปัญหาขาดทุน ติดต่อกันมาหลายปี เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยี เช่น การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555 : 140) ได้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มีการวางแผน (Planned and unplanned change) โดยการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนั้นเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการหรือลูกจ้างได้รับรู้ถึงความพยายาม ที่จะเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองต่อปัญหาโดยเฉพาะ ซึ่งคาดหมายและกำหนดเป็นแผนไว้แล้ว ส่วนการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนมักเกิดขึ้นโดยบังเอิญและเกิดขึ้นโดยตัวของมันเอง โดยไม่สนใจเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ

2. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการและการปฏิวัติซ้ำ ๆ และฉับพลันทันใด (Evolutionary and revolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และมีผลกระทบต่อองค์กรทีละน้อย หรือเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดทำให้เกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วในภารกิจขององค์กร

สรุปได้ว่า ประเภทของการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกออกได้หลายลักษณะแตกต่างกัน ออกไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงบุคคล การเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มีการวางแผน การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการและการปฏิวัติซ้ำ ๆ และฉับพลันทันใด ขึ้นอยู่กับแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงแต่ละรูปแบบมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ภายในองค์กรเป็นอย่างมากเพราะจะมาซึ่งแนวทางในการผู้บริหารหรือการตัดสินใจภายในองค์กรของผู้บริหารองค์กร

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

วิเชียร วิหยอุดม (2550 : 30) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมี 3 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันทีโดยอำนาจในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารทั้งหมด ผู้บริหารจะใช้อำนาจในการสั่งการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามคำสั่งโดยขาดการคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนี้อาจก่อให้เกิดการต่อต้านภายในองค์กรเพราะผลของการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างความไม่พอใจและเกิดความรู้สึกขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กร และอาจส่งผลต่อไปในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ คือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้บุคลากรปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกตัวว่ามีการเปลี่ยนแปลง

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบมีการศึกษาวิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 225) แบ่งประเภทการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ (calm waters metaphor) ซึ่งมีสมมติฐานว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยไตร่ตรองไว้ก่อนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะสงบนิ่งใหม่และมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบจากลักษณะหนึ่งไปสู่อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งมีกระบวนการคือกระตุ้นให้รู้สึกว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงค่อย ๆ เปลี่ยนหรือปรับไปสู่ลักษณะหรือรูปแบบที่ต้องการ และทำให้องค์กรรู้สึกคุ้นเคยกับรูปแบบใหม่ ๆ นั้น

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (white water rapids metaphor) เป็นการมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องของสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่ไม่อาจคาดเดาได้ว่าเกิดขึ้นเมื่อใด ผู้บริหารต้องสามารถบริหารและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่สามารถพยากรณ์ได้ผู้บริหารต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สุนันทา เลานันท์ (2551 : 37) ได้แบ่งประเภทการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาขอบเขตงาน ไปถึงการจัดแผนงานใหม่ การปรับเปลี่ยนขนาดการควบคุม และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้

คำแนะนำ การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิต และบริการทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การจะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจคือผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและเนื้อหาของงานการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงานการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรมในที่นี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หมายถึง งานต่าง ๆ ในองค์การที่จะต้องทำให้เสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้แล้วยังได้รวมเอาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งจะต้องหาวิธีแก้ไขไว้ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 18) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงบุคคลากร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่สมาชิกซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งเน้นเพื่อยกระดับให้เทคโนโลยีองค์การในระบบการบริหารองค์กรมีการพัฒนาโดยพิจารณาปัจจัยทางด้านเครื่องมือ และกระบวนการในการทำงานที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้างให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ คือ

3.1 การนิยามและกำหนดความชัดเจนในการทำงาน

3.2 การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์การอื่น ๆ

3.3 การกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานการเพิ่มการควบคุม

3.4 การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึงการทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้นโดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่าง ๆ ขององค์การ เช่น นโยบาย กฎ และระเบียบ

วันชัย มีชาติ (2552 : 201) ได้กล่าวสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปมีด้วยกัน 3 รูปแบบคือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเปลี่ยนแปลงไม่มากนักเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะที่ยึดถือแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน กล่าวคือ พิจารณาจากสิ่งที่มีอยู่เดิม แล้วเพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเข้าไปโดยจะกระทำอย่างต่อเนื่อง (Continual Progression) องค์การจะสามารถรักษาสมดุลหรือคุณภาพขององค์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์การเฉพาะบางส่วนเท่านั้น (Affect only organizational part) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมักจะกระทำผ่านโครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติซึ่งมีอยู่เดิมโดยอาจมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และมักเป็นการปรับปรุงผลผลิตให้ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติแบบวิวัฒนาการอาจเป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงระบบและกระบวนการในการทำงานใหม่ด้วย

2. เปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือชนิดถอนรากถอนโคน การเปลี่ยนแปลง แบบนี้จะเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบที่มีอยู่เดิม (frame breaking burst) องค์การ จะแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่หรือสมดุลใหม่ขององค์การ (reach new equilibrium) และการเปลี่ยนแปลง องค์การทั้งหมด (transform entire organization) การเปลี่ยนแปลงแบบการปฏิวัตินี้จะกระทำโดยการสร้างโครงสร้างองค์การ และการจัดการใหม่ ๆ ขึ้นในองค์การเปลี่ยนแปลงระบบผลิตและเทคโนโลยีการทำงาน (breakthrough technology) และมักจะมีการผลิตสินค้าใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย

3. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนให้องค์การเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการโดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์การต้องการมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนี้จะมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงคอยทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อไม่ให้้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการ และเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนจะทำในรูปของการพัฒนาองค์การ (Organizational development)

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555 : 141) ได้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มีที่การวางแผนโดยการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนั้นเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการหรือลูกจ้างได้รับรู้ถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองต่อปัญหาโดยเฉพาะซึ่งคาดหมายและกำหนดเป็นแผนไว้แล้ว ส่วนการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีที่การวางแผนมักเกิดขึ้นโดยบังเอิญและเกิดขึ้นโดยตัวของมันเองโดยไม่สนใจเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ

2. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ และฉับพลันทันใด (evolutionary and revolution charge) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และมีผลกระทบต่อองค์การทีละน้อยหรือเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดทำให้เกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วในภารกิจขององค์การ

เบิร์ค (Burke, 2008 : 71) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ หรือฉับพลันทันใดไม่ใช่เป็นเครื่องประกันว่าองค์การจะเกิดการพัฒนาเสมอไปแต่เกิดขึ้นกับปัจจัยอีกหลายประการ ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างช้า ๆ ในประเทศไทยเราก็คือ การรถไฟแห่งประเทศไทยองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานครส่วนองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็คือ องค์การภาคเอกชน

จากรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงมีหลายประเภท การเลือกใช้รูปแบบใด ๆ ให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงบริษัทขององค์กร คุณลักษณะของตนและผู้ร่วมงานด้วย

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการที่องค์กรทุกแห่งต้องดำเนินการให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้นำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 8) กล่าวว่างานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในขั้นเตรียมการโดยมุ่งเน้นการสร้างคามยอมรับในองค์การตามลำดับ Asia-Pacific Economic Cooperation : APEC ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 2) การดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 10) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามีกระบวนการในการดำเนินงานดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนัก ถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้วองค์กรของเราเริ่มด้อยกว่า องค์กรประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือ กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรหรือในบางกรณีอาจเป็นความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในขององค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรบรรยากาศการทำงานหรือเกิดจากการที่ได้มีความคิดหรือ นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้วก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการศึกษาสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพปัญหาและสาเหตุที่เป็นประเด็นที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีส่วนสนับสนุนหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในวงกว้างการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นมีประเด็นสำคัญที่ควรวิเคราะห์ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การศึกษาสภาพและแนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพของตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เห็นถึงโอกาสภัยคุกคาม และสถานะขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอกซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็น และสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยน

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพและแนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อระบุปัญหาสาเหตุที่เป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงรวมถึงการวิเคราะห์ถึงแรงต้าน และแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยโดยทั่วไปในการวิเคราะห์ สถานการณ์ภายในองค์กรนั้นควรอาศัยแนวคิดทางการบริหารในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กร เช่น McKinsey's 7-5 Model จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์องค์กรโดยพิจารณาปัจจัยด้านต่าง ๆ 7 ด้าน ประกอบกัน คือ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบงาน บุคลากร ทักษะความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และ ค่านิยมร่วมซึ่งการใช้กรอบแนวคิดเป็นหลักในการวิเคราะห์นั้นจะช่วยให้พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่าง ครบถ้วน และเป็นระบบได้ดีกว่าการวิเคราะห์โดยอาศัยเพียงข้อเท็จจริงตามที่พบเห็นเพราะองค์กรนั้น เปรียบดังภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่ปรากฏออกมาเหนือน้ำให้

เห็นได้ชัดเพียงส่วนน้อยเท่านั้น โดยที่ยังมีส่วนใหญ่อีกส่วนหนึ่งซ่อนเร้นอยู่ใต้ผิวน้ำ และในหลายกรณี จะพบว่าสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในองค์กรนั้นอาจเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ที่ไม่ค่อยมีใครได้หยิบยกขึ้นมา พิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกัน วิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์นั้นสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละปัญหาของแต่ละองค์กร

1.2 การวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์กรเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึง นับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็น โดยทั่วไปการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำการวิเคราะห์ สถานการณ์มาวางแผนมีข้อในการพิจารณา ดังนี้ 1) ควรกำหนดให้ตรงกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงที่ ได้มาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาถึงแรงต้าน และแรงเสริมของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นไปได้สูง 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงกำหนด ได้หลายระยะ เช่น ระยะยาวกว่า 5-10 ปี ระยะปานกลาง 3-5 ปี และระยะสั้นคือภายในเวลาไม่เกิน 1-2 ปี 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงอาจกำหนดได้หลายระดับ เช่น ระดับกิจกรรม ระดับโครงการ ระดับแผนงานระดับองค์กรโดยรวม และระดับที่กว้างกว่าองค์กร 4) การกำหนด วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่ควรกำหนดให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ เรื่อง พร้อมกัน 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงควรมีการทบทวนจุดมุ่งหมายและภารกิจ หลักที่เป็นเหตุในการจัดตั้งองค์กรให้ดีเพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ไปมาจนหลงทาง ไปจากภารกิจหลักขององค์กร 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงควรกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้หรืออาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งจะช่วยเป็นหลักนำทางในการดำเนินการ เปลี่ยนแปลง และเพื่อใช้ในการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

1.2.2 การกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นการ กำหนด กิจกรรมมีข้อพิจารณาที่สำคัญ คือ การกำหนดแผนงานโครงการ และกิจกรรมควรพิจารณา กำหนด โครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยยกระดับแรงเสริมหรือลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเข้าไป ด้วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจโดยทั่วกันถึงแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเพิ่ม โอกาส กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเล็ก ๆ หรือเป็น โครงการที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่ร้อยเรียงกัน และอาจอยู่ในรูปของแผนงาน โครงการ และในการทำให้โครงการประสบผลสำเร็จมีแผนงานโครงการ และกิจกรรมควรกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจนวัดผลได้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นบางครั้งอาจสังเกตเห็นผล การเปลี่ยนแปลงได้ไม่ชัดเจน หากไม่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อบ่งชี้ความสำเร็จก้าวหน้าให้ดีก็จะหลงทางได้ ในการกำหนดแผนงานโครงการควรมีการกำหนดว่าใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์กร ในส่วนใด เช่น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงกับส่วนที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลงผู้ที่มีความรู้ความชำนาญหรือ

เป็นที่เคารพเชื่อฟังในองค์กรเพื่อให้สามารถระดมความคิดเห็นความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ควรกำหนดให้พอเหมาะพอดีไม่ทำหลาย ๆ อย่างพร้อมกันเกินไปเพื่อไม่ให้เกิดภาระหน้าที่หนักเกินไปและป้องกันความสับสนด้วย

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้นประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติเป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการแบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์การสำหรับแต่ละโครงการตลอดจนการเลือกส่วนผสมของการดำเนินโครงการที่ให้ผลรวดเร็วทันที่กับโครงการระยะปานกลางและระยะยาว เป็นต้น

2.2 การสื่อสารความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหาความจำเป็นสิ่งสำคัญมากควรรีบเพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยอ้างว่าไม่รู้ไม่ทราบโดยผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติควรใช้วิธีการสื่อสารโดยการพูดคุยปรึกษาหารือกันมากกว่าการสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้มีความเข้าใจร่วมกันเรียกว่าเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกร่วมกันได้ดี

2.3 การจัดแบ่งงานโดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นจะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นภาระเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากเกินไปโดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเต็มเวลาโดยปกติโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะกิจแต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น

2.4 การจัดกำลังคนผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้นถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้นนอกจากในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสารความกระตือรือร้นความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.5 การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงานเมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้ว การกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ และวิธีการที่จะประสานงานระหว่างโครงการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญโดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหาร

โครงการด้วยตนเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็วเพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

2.6 การพัฒนาบุคลากรการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ หมายถึงการที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถที่จะพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทั่วกัน เช่น การกำหนดความสามารถหรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความดีความชอบเมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้วก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

2.8 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมา แต่แท้จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุนซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณเนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูงเพราะเป็นเรื่องใหม่ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติอาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอ

3. การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง คือ การติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลาการติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วยโดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจังจึงให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกันก็จะเป็นการกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลงการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ก็จะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้

ต่อเนื่องยังยืนการรักษาผล การเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้นอาจกระทำได้โดยการขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกันการกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบแต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล การลงโทษ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 270) ได้อธิบายวิธีการต่อสู้กับแรงต่อต้านในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เราสามารถที่จะลดแรงต่อต้านลงได้จากการมีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรโดยวิธีนี้จะสมมติว่าแหล่งข้อมูลในองค์กรนั้นเป็นข้อมูลที่มีความผิดพลาด และมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งการที่จะให้พนักงานสามารถได้รับความจริง และในสิ่งที่เข้าใจผิดสามารถทำได้โดยการให้คำปรึกษารายบุคคลการใช้การรายงานหรือการใช้การอธิบายเป็นกลุ่ม สำหรับวิธีนี้ระยะเวลาและความพยายามจะต้องใช้มากขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบต่อบุคคล จำนวนมาก

2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยปกติบุคคลจะไม่ต่อต้านในสิ่งที่ตนได้มีส่วนร่วมด้วย เพราะฉะนั้นควรให้คนที่รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นซึ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มที่อาจมีปัญหาคือจะช่วยลดแรงต้านลงได้รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง

3. การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน (Facilitation and Support) ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงสามารถให้การสนับสนุนบางอย่างเพื่อลดการต่อต้านลง เช่น เมื่อพนักงานรู้สึกกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากอาจจะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม หรือการไม่หักเงินเดือนในช่วงเวลาที่ขาดงานซึ่งในระยะแรกอาจจะต้องใช้เวลาและมีต้นทุนสูง และไม่แน่นอนว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้

4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นการเจรจาแลกเปลี่ยนบางอย่างที่มีค่าและเป็นที่ต้องการเพื่อลดการต่อต้านลง

5. การแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม (Manipulation and Co-optation) สำหรับการแทรกแซงเป็นการแต่งเติมหรือบิดเบือนความจริงเพื่อให้ดูน่าสนใจโดยการชักชวนข่าวสารที่ต่อต้านหรือการสร้างข่าวลือที่ผิด ๆ เพื่อให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนการดึงมาเป็นพวกจะเป็นวิธีการผสมผสานทั้งการแทรกแซงและการมีส่วนร่วมโดยการชักจูงตัวหัวหน้ากลุ่มต่อต้านมาเป็นพวกโดยให้เขาได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโดยคำแนะนำของหัวหน้ากลุ่มนี้จะไม่ได้รับความสำคัญเพียงแต่เป็นการมีส่วนร่วมเพียงในนามเท่านั้นซึ่งทั้งสองวิธีนี้จะมีต้นทุนต่ำรวมทั้งยังอาจ

ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายตรงข้ามด้วยแต่ถ้าฝ่ายตรงข้ามรู้ว่ากำลังถูกใช้เป็นเครื่องมือก็อาจไหวตัวได้ทันทีซึ่งจะทำให้เสียความเชื่อถือ

6. การบังคับ (Coercion) การใช้อำนาจวิธีนี้เป็นการบังคับโดยตรงต่อตัวผู้ต่อต้าน เช่น การไม่เลื่อนตำแหน่งอำนวยการประเมินผลงานที่ต่ำกว่าความเป็นจริง หรือการออกหนังสือรับรองว่า คุณภาพการทำงาน เป็นต้น

ภาวะวี ศุขโรจน์ (2556 : 10) ได้ศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก
2. การกำหนดทิศทางการบริหาร
3. การสร้างภาวะผู้นำ
4. การกระจายอำนาจ
5. การเพิ่มช่องทางสื่อสาร
6. การสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
7. การสร้างชัยชนะระยะสั้น
8. การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ
9. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่
10. การร่วมมือพัฒนา

จิรวรรณ สุรเสียง (2556 : 99) เสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงความเห็นที่เป็นแก่นของการเปลี่ยนแปลง และมุมมองที่มีต่อองค์กรในอนาคต
3. พัฒนาฐานทางการเมืองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ประเมินอำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถชี้ให้เห็นว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
4. จัดการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนกิจกรรมสร้างพันธมิตรร่วมระหว่างบุคลากรจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
5. รักษาพลังในการอย่างต่อเนื่องโดยการสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรสร้างระบบสนับสนุนแก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรปลูกฝังนิสัยใหม่ ๆ แก่บุคลากร และดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง

วิภาวดี วรรณประชา (2557 : 39) การบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความกดดันที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรส่วนใหญ่ถูกควบคุมด้วยความกดดันจากสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว อีกทั้งยังมีแรงกดดันจากแหล่งภายนอกซึ่งส่งผลให้องค์กรเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงในทางเทคโนโลยี กฎหมาย ข้อกำหนดต่างๆ ส่วนความกดดันภายใน คือความขัดแย้งของบุคลากรในด้านแนวทางในการทำงาน

2. ระบุความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชา และพนักงานต้องมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงต้องระบุ และสร้างความยอมรับให้กับองค์กร

3. การวิเคราะห์และประเมินปัญหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งก่อให้เกิดการปรับตัวการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสามารถเก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การสังเกต และข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิต่าง ๆ

4. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงคือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้และการกำหนดเวลาต่าง ๆ

5. การปฏิบัติตามแผนงานสิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี วิธีการในการทำงานของบุคลากร

6. การติดตามการเปลี่ยนแปลงกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถติดตามได้

ประกอบ ต้นมूल (2558 : 52) สังเคราะห์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 12 ขั้นตอน ตามหลักการวงจรเดมมิง ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การสร้างความตระหนัก
3. การสร้างพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง
5. การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา
6. การสร้างทีมผู้นำ
7. การกระจายอำนาจ
8. การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง
9. การสร้างชัยชนะระยะสั้น
10. การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
11. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่
12. การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ

เมตตา สารวิงศ์ (2558 : 21) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรใช้ติดต่อสื่อสาร และให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันวางแผนแนวทางในการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีกระบวนการโน้มน้าวให้ผู้เห็นขัดแย้งเห็นคล้อยตามกับแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นใหม่
3. การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรร่วมมือกันสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
4. การเจรจาและข้อตกลง หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการยอมรับในการเจรจาต่อรองจนเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. การกำกับติดตาม หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรร่วมกันดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในองค์กรดำเนินไปได้ และร่วมกันป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา
6. พลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย และในการให้บุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างประนีประนอม

คอตเตอร์ (Kotter, 1996 : 110) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ไว้ 8 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงบุคคลภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนอย่างยิ่งในการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความคิดที่ต้อพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้นหรือเกิดจากการสังเกตถึงสภาวะแวดล้อมรอบข้างที่เปลี่ยนแปลงไปสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องสังเกตอยู่ตลอดเวลาจากนี้ยังต้องมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ขององค์กรที่จะเข้าถึงด้วยเมื่อได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง และต้องการทำการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้วก็ต้องสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในองค์กรไม่สามารถจะทำได้โดยคน ๆ เดียวจะต้องมีทีมงานที่ช่วยผู้บริหาร เช่น จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อศึกษาถึงผลของการเปลี่ยนแปลงและให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างถูกต้อง ซึ่งทีมงานเฉพาะกิจจะต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงหรืออาจว่าจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมด้วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรประกอบด้วย การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงาน และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงานและเครือข่าย
3. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สื่อสาร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ปกติการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจะ

เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมสร้างสรรค์ และจินตนาการถึงสถานภาพที่เราต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคตโดยมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่กว้างไกลและภารกิจที่ต้องทำให้ถึงสถานะที่ต้องการ

4. สื่อสารวิสัยทัศน์เป็นการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลในเป้าหมายเดียวกันขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ และมีผลต่อความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากเพราะหากบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ผิดแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสื่อสารจึงต้องมีประสิทธิภาพเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. กระจายอำนาจและแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าผู้ที่เป็นแนวร่วมขาดอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสมอันเนื่องมาจากผู้บริหารยังไม่ไว้วางใจถึงความสามารถในการตัดสินใจทำให้การตัดสินใจล่าช้า เนื่องจากจะต้องให้ผู้บริหารตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความไม่ราบรื่นในการเปลี่ยนแปลง

6. สร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อความสำเร็จในขั้นตอนนี้เป็นกรกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือที่จะเปลี่ยนแปลงโดยตั้งเป้าหมายระยะสั้นที่ทำลายต่อความสามารถของพนักงานและเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้จริงสามารถมองเห็นความสำเร็จได้ ซึ่งหากเป็นเป้าหมายที่เกินจริงหรือไม่มีความเป็นไปได้บุคลากรจะท้อแท้และไม่ให้ความร่วมมือ

7. เพิ่มเติมและพัฒนาความเปลี่ยนแปลงเมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วควรพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยอาจนำหลักของ Deming หรือที่รู้จักกันในหลักการ PDCA มาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยค่อย ๆ ขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นออกไปจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายมาเป็นจุดแข็งขององค์กรในที่สุดขั้นตอนนี้วัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแล้ว

8. การรักษาสภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรแก่องค์กรขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแล้วควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัยในการทำงานเพื่อเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานนั่นเอง

จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญที่ให้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงนำกระบวนการดังกล่าวมาสังเคราะห์และสามารถสรุปนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษา การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	การดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลง	การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	การวางแผนการเปลี่ยนแปลง	การติดตามประเมินผล	การติดต่อสื่อสาร	การมีส่วนร่วม	การอำนวยความสะดวก	การเจรจาต่อรอง	การสร้างความตระหนัก	การสร้างทีมผู้นำ	การกระจายอำนาจ	การสร้างชัยชนะระยะสั้น	การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่	การปรับปรุงพัฒนาาร่วมกัน	การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง	พัฒนาฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ระบุความต้องการการเปลี่ยนแปลง
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550)	✓	✓	✓															
ป๋ณรส มาลากุล ณ ออยุธยา (2552)	✓		✓	✓														
ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552)					✓	✓	✓	✓										
ภาระวี สุขโรจน์ (2556)					✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
จิรวรรณ สุรเสียง (2556)		✓	✓						✓				✓			✓	✓	
วิภาวดี กรรณประชา (2557)				✓					✓									✓
ประกอบ มูลตัน (2558)			✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
เมตตา สารวิวงศ์ (2558)				✓	✓	✓	✓	✓										
คอตเตอร์ (1996)			✓		✓				✓		✓	✓	✓	✓		✓		
ความถี่	2	2	5	3	5	3	2	2	5	2	3	3	4	3	2	4	1	2

จากตาราง 2.1 จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการที่สอดคล้องจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการในประเด็นต่าง ๆ และได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552) ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) ภาระวี ศุขโรจน์ (2556) จีรวรรณ สุรเสียง (2556) วิภาวดี กรรณประชา (2557) ประกอบ มูลตัน (2558) เมตตา สารวิงส์ (2558) คอตเตอร์ (1996) ที่มีความถี่ระดับ 5 ซึ่งเป็นความถี่สูงสุด มาสังเคราะห์และสามารถสรุปเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การสร้างความตระหนัก ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมี ผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 10) กล่าวถึง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน หรือ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้วองค์กรของเราเริ่มด้อยกว่าองค์กรประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือ เมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรหรือในบางกรณีอาจเป็นความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจาก สาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงานประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงานหรือเกิดจากการที่ได้มีความคิดหรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 12) กล่าวว่า การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบโดยสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและยอมรับ ด้วยการสร้างศักยภาพในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของภาครัฐ ปัจจัยภายใน ได้แก่ นโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหาร เทคโนโลยี

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงการโน้มน้าวถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวด้วยการสร้างศักยภาพในการทำงานใหม่ ๆ และสร้างความยอมรับเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยตามสถานการณ์ต่าง ๆ

2. การติดต่อสื่อสาร

ในส่วนของ การติดต่อสื่อสารนั้น มีผู้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

ภาระ สุขโรจน์ (2556 : 10) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดการกำหนดให้ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนรับรู้โดยประชาสัมพันธ์ในหลายสถานการณ์หลายทาง เช่น การประชุมหารือกันให้รับทราบและถือปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างความเชื่อมั่นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนในองค์กรจะได้รับแต่สิ่งที่ดี

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 12) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง วิธีการถ่ายทอดเรื่องราวที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา แล้วนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552 : 270) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) เราสามารถที่จะลดแรงต่อต้านลงได้จากการมีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรโดยวิธีนี้จะสมมติว่าแหล่งข้อมูลในองค์กรนั้นเป็นข้อมูลที่มีความผิดพลาด และมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งการที่จะให้พนักงานสามารถได้รับทราบถึงความจริง และในสิ่งที่เข้าใจผิดสามารถทำได้โดยการให้คำปรึกษารายบุคคล การใช้การรายงานหรือการใช้การอธิบายเป็นกลุ่ม สำหรับวิธีนี้ระยะเวลาและความพยายามจะต้องใช้มากขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก

เมตตา สารวิงศ์ (2558 : 21) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรใช้ติดต่อสื่อสาร และให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายการเปิดโอกาสให้รับรู้และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงการถ่ายทอดเรื่องราว และให้ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในผลลัพธ์ที่ถูกต้องระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาแล้วนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. การสร้างความตระหนัก

เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตามบริบททุกด้านมีการถ่ายทอดความรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทุกคน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภายในสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการสร้างความตระหนักไว้ ดังนี้

ภาระวี สุขโรจน์ (2556 : 9) กล่าวว่า การสร้างความตระหนัก หมายถึง การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน การประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่

บุคลากรชี้ให้เห็นความจำเป็นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามบริบททุกด้าน การกำหนดทิศทางในการพัฒนาของตนเองของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงในอนาคตแบบมีส่วนร่วม การถ่ายทอดความรู้ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้แก่ครู บุคลากร เพื่อกระตุ้นครูที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานอยู่เสมอให้ความรู้เรื่องกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกทุกด้านด้วยการเรียนรู้เรื่องคน เรื่องการศึกษาปลูกจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงตนเองและกลุ่มในระดับโรงเรียน

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 11) กล่าวว่า การสร้างความตระหนัก หมายถึง การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ การประชุมสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจชี้ให้เห็นความสำคัญในเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทุกด้าน กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองของสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ให้แก่ ครู และบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้ เปลี่ยนแปลงตนเองควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า การสร้างความตระหนัก หมายถึง การทำให้เกิดความรู้สึกสำนึกและมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน โดยการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ แก่บุคลากร ชี้ให้เห็นความจำเป็นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามบริบททุกด้านร่วมกับการกำหนดทิศทางในการพัฒนาของตนเองถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อมุ่งสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลง

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ความหมายของคุณภาพ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 3) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและคุณสมบัติรวมทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการที่กำหนดไว้ชัดเจนหรือตามแนวที่แฝงไว้

นัครินทร์ ขาวผอง (2547 : 15) ให้คำนิยามของคุณภาพไว้ว่าเป็นคุณสมบัติทุกประการของผลิตภัณฑ์การบริการที่ตอบสนองความต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจ

สำนักบริหารวิทยาลัยชุมชน (2548 : 7) คำว่า คุณภาพ (quality) เป็นคำที่ควรเข้าใจอย่างยิ่ง เพราะเป็นคำที่ควบคู่กับการดำเนินชีวิตที่ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตมีคุณภาพ ยิ่งเป็นการจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ยิ่งต้องการคุณภาพมากที่สุดเพื่อให้สามารถพัฒนาปัญญาได้จริง

โดยสรุปว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผลผลิตหรือบริการที่มีมาตรฐานความเป็นเลิศ ตรงกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นการจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ยิ่งต้องการคุณภาพมากที่สุดเพื่อให้สามารถพัฒนาปัญญาได้จริง

ความหมายของการจัดการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (2551 : 10) ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการออกแบบการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ และผลิตสื่อเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญตลอดจนมีการประเมินผลการเรียนรู้

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 : 25) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญได้แก่ เรื่องของการคิด การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้รูปแบบบูรณาการ การเข้าสังคม การรับมือกับวิกฤตและแก้ปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติลงระบบการจัดการ การวิจัย การเรียนรู้ของตนเอง การพัฒนาลักษณะนิสัย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ดังนั้นครูจึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2552 : 71) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริม หรือสร้างประสานขั้นตอนวิธีการในการจัดให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ของบุคคลทั้งในระดับปัจเจกและพหุชน ตลอดจนการสร้างวัตถุปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาชุมชนและสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553 : 1) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้ไม่ใช่เป็นเพียงการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาโดยใช้วิธีการบอกให้จดจำและนำไปท่องจำเพื่อการสอบเท่านั้น แต่การจัดการเรียนรู้เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งซึ่งมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่านั้น กล่าวคือวิธีการใดก็ตามที่ผู้สอนนำมาใช้เพื่อให้เรียนเกิดการเรียนรู้เรียกได้ว่าเป็นการจัดการเรียนรู้

สำนักบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2557 : 12) กล่าวว่า การเรียนรู้กระบวนการทัศน์ใหม่ ทำให้เป็นคนที่มีความคิดเชิงกระบวนการทัศน์ที่ชัดเจนจึงรับรู้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ และนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เชิงกระบวนการทัศน์ใหม่นั้นเองสิ่งที่ได้จากการถามคำถามตามความอยากรู้ของนักเรียนจะทำให้ครูผู้สอนได้เห็นความแตกต่างของพื้นฐานความรู้และพื้นฐานประสบการณ์เดิมของนักเรียนได้เป็นรายบุคคล

สำนักงานพระสอนศีลธรรม (2560 : 6) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ คือ การสอนให้รู้ (ปริยัติ) ทำให้ดู (ปฏิบัติ) อยู่ให้เห็น (ปฏิเวธ) กล่าวคือเป็นการสอนเนื้อหาสาระเพื่อให้นักเรียนเข้าใจ การทำให้ดูคือปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี และอยู่ให้เห็นคือเมื่อเห็นการปฏิบัติที่ดีแล้วทำให้สบายใจ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560 : 19) กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้ คือ เครื่องมือของการศึกษา ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการต่าง ๆ ของสังคมที่จะถ่ายทอดแนวคิด ความเชื่อ ระบบพฤติกรรม ตลอดจนศิลปกรรมต่าง ๆ อันรวมเรียกว่าวัฒนธรรมจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

ทศนา แคมมณี (2560 : 17) ได้ให้ความหมายของการสอนหรือ การจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง วัตถุประสงค์ในการสอนสาระ/เนื้อหา ที่ใช้ในการเรียนการสอน วิธีการ/กระบวนการที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลผู้เรียน สื่อ และอุปกรณ์

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นตามขีดความสามารถที่มีได้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้โดยยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดมีกระบวนการมีการออกแบบการจัดการเรียนรู้การเลือกใช้วิธีสอนเทคนิคการสอน สื่อ แหล่งเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและบรรลุตามมาตรฐาน

ความสำคัญในการจัดการเรียนรู้

ประกาศิต อานุภาพแสนยากร (2555 : 2) ได้ระบุถึง ความสำคัญในการจัดการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์และสังคม การจัดการเรียนรู้และการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันการจัดการเรียนรู้มีความสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็วขึ้น จุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนรู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้เรียน 3 ประการ คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ดังนั้นในการสอนของผู้สอนที่มีการวางแผนไว้อย่างมีเป้าหมายย่อมจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการเรียนรู้ช่วยให้จุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาบรรลุผลจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต้องการให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ดังนั้นในการสอนจึงต้องใช้วิธีการสอนหลายรูปแบบผสมผสานกันใช้เทคนิคการสอน และใช้จิตวิทยาเพื่อช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

3. การจัดการเรียนรู้ช่วยพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นหนึ่งของ กระบวนการพัฒนาหลักสูตร คือ ในขั้นการนำไปใช้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ที่สำคัญที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้สอนจากเป็นผู้สอนมาเป็นผู้ชี้แนะผู้เรียนให้เป็นคนดีเข้าถึงองค์ความรู้ มีความสามารถในการคิดนำความรู้มาแก้ปัญหาเมื่อพฤติกรรมการสอนของผู้สอนและพฤติกรรมเรียนของผู้เรียนเปลี่ยนกันนับได้ว่าการเรียนการสอนได้ช่วยพัฒนาหลักสูตร

4. การจัดการเรียนรู้เป็นการสร้างแบบอย่างให้กับผู้เรียนในการคิดการทำผู้สอนมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นอย่างมากทั้งด้านวาจา ความคิด บุคลิกภาพ และความประพฤติ การกระทำ ของผู้สอนจะอยู่ในสายตาผู้เรียนตลอดเวลาผู้เรียนจะเลียนแบบผู้สอนโดยไม่รู้ตัว ดังนั้นผู้สอนจึงต้อง พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ลูกศิษย์ซึมซับสิ่งที่ดีจากตัวผู้สอน เช่น การตรงต่อเวลา การพูดจาชัดเจน การแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา สุภาพเรียบร้อย เป็นต้น

5. การจัดการเรียนรู้เป็นการเสริมสร้างความรู้ผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะหรือแนะแนวทางให้ผู้เรียน ได้ค้นคว้าหาความรู้โดยการสังเกต สำรวจ ทดลอง วิเคราะห์จนพบคำตอบ ซึ่งเป็นวิธีการให้ผู้เรียนสร้าง ความรู้ด้วยตนเอง

6. การจัดการเรียนรู้พัฒนาความเป็นมนุษย์ทุกด้านพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้เน้นให้การจัดการเรียนรู้ต้องพัฒนาคุณภาพมนุษย์ทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา คุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรม ค่านิยม การประพฤติปฏิบัติ ฯลฯ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์” โดยคาดหวังว่าคนที่มีคุณภาพนี้จะทำให้สังคมมีความมั่นคง สงบสุข มีความเท่าเทียมกันเจริญก้าวหน้าทันโลกแข่งขันกับสังคมอื่นในเวทีระหว่างประเทศได้คนในสังคมมีความสุขมีงานทำ รวมถึงสามารถประกอบอาชีพการงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2557) ได้ให้ระบุความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ว่า เป็นตัวช่วยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสนใจการเรียนตั้งใจแน่วแน่เกิดการเรียนรู้ขึ้นผู้เรียนจะไปสู่เป้าหมาย คือ ความสำเร็จในชีวิตหากครูผู้สอนสามารถเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมแล้ว ย่อมจะมีผลดีต่อการเรียนของผู้เรียนดังนี้คือ 1) มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้ 2) เกิดทักษะหรือมีความชำนาญในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้ 3) เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน 4) สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ 5) สามารถนำความรู้ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อไปอีกได้

โดยสรุปว่า การจัดการเรียนรู้คือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้กับผู้เรียนที่มีความตั้งใจ และทำเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นซึ่งจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายตามเป้าที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน การที่ครูผู้สอนจะส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนมีความรู้ในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม นั้นส่งผลให้การส่งเสริมสนับสนุนที่ดีที่สุดคือการมอบ การศึกษาให้ซึ่งที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญกับผู้เรียนเป็นอย่างมาก

หลักการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้สมรรถนะที่สำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนโดยการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติดังกล่าว ครูผู้สอนต้องจัดการเรียนรู้โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนผ่านตามที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ทั้งหมด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้รวมทั้งปลูกฝังเสริมสร้างค่านิยมที่ดีพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมาย

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 25) การจัดการเรียนรู้เป็นหน้าที่หลักของครูผู้สอนในการ นำแนวทางการจัดการเรียนรู้มาใช้นั้นมีอยู่มากมายหลายวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เรียน เนื้อหาสาระ ของกลุ่มการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ครูยังต้องมีความรู้ในเรื่องของจิตวิทยาการเรียนรู้จึงจะทำให้ การสอนของตนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ และได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลังจาก

สอนแล้วก็ต้องมีการทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนว่ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับใด โดยการใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งเป็นการวัดผลและสุดท้ายก็มีการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อตัดสินระดับความสารถและพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 24) ได้กำหนดหลักการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 โดยกำหนดหน้าที่ผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาท ดังนี้

1. วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อออกแบบวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตรงกับความสามารถของผู้เรียน
2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนด้านความรู้ และทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการ และความสัมพันธ์รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. ออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมองเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย
4. จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้
5. จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรมนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
6. ประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย
7. การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 : 78) กล่าวว่า ครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งครูมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ต้องศึกษาทำความเข้าใจเอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551
2. ต้องจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้น ทักษะความรู้ กระบวนการตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมค่านิยมที่พึงประสงค์
3. ต้องศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลพร้อมก็นำข้อมูลในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามความแตกต่างของผู้เรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

4. ต้องจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งช่วยเหลือให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองท่ามกลางบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรไมตรี

5. ต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้มุ่งเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ นอกจากนี้ควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครองตลอดจนสอดคล้องกับธรรมชาติของวิชาและพัฒนาการของผู้เรียน

6. ต้องจัดเตรียมและใช้สื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

7. ต้องใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

8. ต้องนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ในการสอนซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนตลอดจนปรับปรุงการจัดกิจกรรมการสอนของตนเองอย่างเป็นระบบ

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553 : 9) ได้กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้มีการระบุตัวบ่งชี้ไว้ในมาตรฐานที่ 6 ที่ว่าการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองโดยครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนให้มาเป็นผู้ชี้แนะความรู้และ ประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน
2. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนฝึกค้นคว้าสังเกตรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ คิดอย่างหลากหลายสร้างสรรค์ และสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
3. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้และแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง
4. มีการนำเสนอภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
5. มีการจัดกิจกรรมเพื่อฝึกและส่งเสริมคุณภาพและจริยธรรมของผู้เรียน
6. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสุนทรียภาพอย่างครบถ้วนทั้งด้านดนตรี ศิลปะ และกีฬา
7. ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการมีความรับผิดชอบต่อกลุ่ม
8. มีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง
9. ผู้เรียนรักโรงเรียนของตนและมีความกระตือรือร้นในการไปโรงเรียน

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554 : 68) ได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาโดยระบุในมาตรฐานที่ 7 ว่าครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้นครูต้องปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทการสอนอย่างเต็มเวลา และเต็มความสามารถเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร โดยการวิเคราะห์หลักสูตรอย่างรอบด้านกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ชัดเจน ศึกษาและวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลนำข้อมูลสารสนเทศจากผลการวิเคราะห์ที่ออกมาออกแบบวางแผน และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสติปัญญาใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ประเมินผลที่มุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้คำแนะนำคำปรึกษาและแก้ไขปัญหาผู้เรียนอย่างทั่วถึงตลอดจนพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนโดยใช้กระบวนการวิจัยอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
 2. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน
 3. ครูออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล
 4. ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบท และภูมิปัญญาของท้องถิ่น มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
 5. ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นพัฒนาการการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
 6. ครูให้คำแนะนำคำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค
 7. ครูมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน
 8. ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา
 9. ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ
- สรุปได้ว่าหลักการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน การออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อและเทคโนโลยี การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย การวิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความเสมอภาคการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

การจัดการเรียนรู้ที่ดี

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่ดีไว้ ดังนี้

กรมวิชาการ (2546 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดในมาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษา ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ออกแบบเนื้อหาและตัวกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน
2. ฝึกทักษะการจัดการการแก้ปัญหาโดยนำความรู้มาใช้ได้
3. สร้างกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงฝึกการคิดลงมือทำส่งเสริมการอ่านและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนรูปแบบผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างสมดุลรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมอันดีในทุกวิชา
5. ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา มีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

ฐิติมา วรณศรี (2557 : 56) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่ดีและมีคุณภาพผลย่อมมาจากการใช้วิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายครูจึงควรพิจารณาเลือกวิธีการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้บรรลุตามจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ในแต่ละเนื้อหาสาระจัดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ในการบริหารจัดการเรียนรู้ที่โรงเรียนต้องจัดทำให้เหมาะสมเพียงพอเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้
2. กระบวนการ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารจัดการเรียนรู้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ โดยเป็นวงจรการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมตามแผน การวัดประเมินผล การปรับปรุงแผนการเรียนรู้
3. ผลผลิต เป็นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาหลังสิ้นสุดการจัดการเรียนรู้อาจได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะสมรรถนะของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ณัฐพิมล ธรรมสร้างกูร (2559 : 74) ได้เสนอว่า คุณภาพการจัดการเรียนรู้ คือการจัด ประสบการณ์ให้กับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดการพัฒนาทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาสามารถนำความรู้ที่ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซูวิทย์ ไชยเป่า (2559 : 6) ได้กล่าวว่า คุณภาพการจัดการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ผู้เรียน บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียน

1. ผู้เรียน ครูควรให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้เรียนตามความถนัดความสนใจ เพื่อพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ
2. บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ครูมีส่วนสำคัญที่จะกำหนดบรรยากาศในชั้นเรียน ในขณะเดียวกันบรรยากาศในชั้นเรียนอาจเกิดจากตัวผู้เรียนเอง เช่น ก่อนเข้าชั้นเรียนอาจได้รับ สิ่งที่กระทบในเชิงลบมาก่อน
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศในชั้นเรียน เพราะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู กับผู้เรียนจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงสถานการณ์ว่าผู้เรียนจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อการ เรียนรู้ และการเจริญเติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ต่อไป

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2559 : 18) ได้กล่าวว่า คุณภาพการจัดการเรียนรู้นั้นต้องคำนึงถึง กระบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนครูต้องมุ่งมั่นในการจัดการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาผู้เรียนให้มี ความรู้และความสามารถเต็มตามศักยภาพครูต้องใช้งานวิจัยเป็นงานเสริมเพิ่ม คุณภาพการจัดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้และกระบวนการวิจัยมีสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน สามารถดำเนินการวิจัยไปพร้อม ๆ กับการจัดการเรียนรู้ตามปกติในลักษณะสอนไปทำวิจัยไปเป็นการ เรียนรู้วิจัยโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เริ่มต้นด้วยการวางแผนการจัดการเรียนรู้จัดกิจกรรมการ เรียนรู้หากมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่นำไปสู่กระบวนการวิจัยเมื่อประเมินผลการ เรียนรู้และวิเคราะห์ผลการเรียนรู้แล้วหากมีปัญหาก็นำไปสู่กระบวนการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนแก้ปัญหา ปฏิบัติการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหา สะท้อนผลกลับต่อการแก้ปัญหา และเสนอผลการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ของครูซึ่งที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกัน

โดยสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่มีดีเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการหรือกิจกรรมที่ หลากหลายที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้บรรลุตามจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ สอดคล้องกับความถนัดความสนใจและความสามารถของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคลโดยต้องคำนึงถึงผู้เรียนบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียนซึ่งจะมี ผลสะท้อนของผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ข้างต้น ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญที่ให้ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมา สังเคราะห์และสรุป สามารถนำไปสู่การกำหนดคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 รายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์คุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้ศึกษา คุณภาพการ จัดการเรียนรู้ภายใต้ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019	การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน	การออกแบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี	การจัดการบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	การวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	การวิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริม และพัฒนาผู้เรียน	การวิจัยในชั้นเรียน	การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	การส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย	การให้ความเสมอภาค	การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	การจัดการกรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง	การปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์	การจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา	การนิเทศและติดตาม
	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553)								✓	✓						
สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554)	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓				
กรมวิชาการ (2546)				✓				✓				✓	✓	✓	
ฐิติมา วรรณศรี (2557)		✓	✓		✓			✓					✓		
ณัฐพิมล ธรรมสร้างกูร (2559)			✓					✓					✓		
ชูวิทย์ ไชยเป้า (2559)				✓											
พิชิต ฤทธิจรรย์ (2559)			✓		✓		✓								
อรุณ สรรพคุณ (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564)	✓		✓	✓	✓		✓	✓					✓		

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

<p>คุณภาพการ จัดการเรียนรู้ภายใต้ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019</p> <p>ผู้ศึกษา</p>	การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน	การออกแบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี โดยใช้สื่อและเทคโนโลยี	การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	การวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย	การวิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริม และพัฒนาผู้เรียน	การวิจัยในชั้นเรียน	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	การส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย	การให้ความเสมอภาค	การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง	การปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและ คุณลักษณะอันพึงประสงค์	การจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ทุกเวลา	การนิเทศและติดตาม
อภิชาติ ใจกล้า (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564)	✓	✓	✓		✓		✓	✓							
สุทธิชัย ธีรทาศรี (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564)	✓	✓	✓		✓			✓					✓		
ยอดเพชร งามคง (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564)	✓	✓	✓		✓		✓	✓							
มหิศร แสงมณีรัตนชัย (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564)	✓	✓	✓		✓		✓	✓							
วรากรณ์ นามทอง (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564)	✓	✓	✓		✓		✓	✓							✓
<p>ความถี่</p>	9	9	12	5	11	2	8	10	1	1	1	1	5	1	1

จากตาราง 2.2 จากการศึกษาหลักการการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่ดี และการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการที่สอดคล้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดเกี่ยวกับผลการสังเคราะห์หลักการจัดการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของกระทรวงศึกษาธิการ (2551) สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552) ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553) สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554) กรมวิชาการ (2546) ฐิติมา วรรณศรี (2557) ณัฐพิมล ธรรมสร้างกูร (2559) ชูวิทย์ ไชยเป้า (2559:6) พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2559) อรุณ สรรพคุณ (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564) อภิชาติ ใจกล้า (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564) สุทธิชัย รัตาศรี (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564) ยอดเพชร งามคง (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564) มหิศร แสงมณีรัตนชัย (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564) วรากรณ์ นามทอง (ผู้ให้สัมภาษณ์:2564) ที่มีความถี่ 8 ขึ้นไป มาสังเคราะห์เป็นคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้ 6 ด้าน ดังนี้ 1. การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน 2. การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 3. การออกแบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี 4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย 5. การวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย 6. การวิจัยในชั้นเรียน

1. การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 24) ได้กำหนดหลักการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 โดยกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้ และทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการ และความสัมพันธ์รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 : 78) กล่าวว่า ครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งครูต้องศึกษาทำความเข้าใจเอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554 : 68) ได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพโดยครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์บูรณาการความรู้เพื่อลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหา

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน หมายถึง การนำหลักสูตรที่ยึดเนื้อหาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมาจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการบูรณาการ

ความรู้เพื่อลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัย และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้เพื่อประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

2. การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 24) ได้กำหนดหลักการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ โดยกำหนดหน้าที่ผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยผู้สอนต้องเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อออกแบบวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ ตรงกับความสามารถของผู้เรียน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 : 78) กล่าวว่า ครูผู้สอนต้องศึกษาวิเคราะห์ ผู้เรียนเป็นรายบุคคลพร้อมก็นำข้อมูลในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามความแตกต่างของผู้เรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554 : 68) กล่าวว่า ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนก่อนที่จะจัดการเรียนรู้ใน ระดับถัดไป

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเพื่อ วิเคราะห์และจัดสร้างเครื่องมือมาใช้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคลพร้อมทั้งจัดกลุ่มผู้เรียนเพื่อการวัดและ ประเมินผลที่หลากหลายการวิเคราะห์ผู้เรียนรอบด้านทั้งอารมณ์ ร่างกาย สติปัญญา และต้องซ่อมเสริม พัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมก่อนที่จะจัดการเรียนรู้ในระดับถัดไป

3. การออกแบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 24) ได้กำหนดการออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่ ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมองเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย และปรับตัว โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551 : 29) ได้กล่าวว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้เพื่อศึกษานั้นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางการศึกษาซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการตอบสนอง นโยบายการศึกษาที่เป็นการศึกษาเพื่อนักเรียนมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลของโลกผ่านทางเครือข่าย อินเทอร์เน็ตโดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถใช้เวลาค้นคว้าด้วยตนเองเพื่อเพิ่มคุณภาพ การเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การออกแบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี หมายถึง มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะ ที่เหมาะสมกับด้านการเรียนรู้ผ่านนวัตกรรมรู้จักการแก้ปัญหาอย่างมีวิจารณญาณส่งเสริมให้ผู้เรียนนำ

เทคโนโลยีมาใช้สำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปรับตัวในสังคมออนไลน์โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ตั้ง

4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553 : 9) ได้กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้มีการระบุตัวบ่งชี้ไว้ในมาตรฐานที่ 6 ที่ว่าการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองโดยครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนให้มาเป็นผู้ชี้แนะความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีตัวบ่งชี้ดังนี้ 1. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน 2. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนฝึกค้นคว้าสังเกตรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ คิดอย่างหลากหลายสร้างสรรค์ และสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง 3. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563 : 2) ได้มีการกำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระลอกใหม่นี้อยู่ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การจัดการเรียนการสอนรูปแบบทางไกลโดยสื่อสารแบบทางไกลด้วยแอปพลิเคชันในการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนสามารถออกแบบการเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนเองได้ตามความเหมาะสม และรูปแบบที่ 2 ช่องทางการเรียนที่บ้าน ผู้ปกครองมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้หลายช่องทาง เช่น YouTube หรือระบบต่าง ๆ ที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้สร้างขึ้นต่อเนื่องกับการจัดการเรียนในช่วงแรกที่มีการใช้รูปแบบการสอนทางไกลผ่านระบบออนไลน์ตามแนวคิดของการเรียนการสอนแบบผสมผสาน

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเน้นให้ผู้เรียนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียนการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนฝึกค้นคว้าสังเกต รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ คิดอย่างหลากหลายสร้างสรรค์ และสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้และแสวงหาคำตอบด้วยตนเองการใช้รูปแบบการสอนทางไกลผ่านระบบออนไลน์ตามแนวคิดของการเรียนการสอนแบบผสมผสาน

5. การวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 : 78) กล่าวว่า ครูผู้สอน เป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุวัตถุประสงค์ ครูต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้มุ่งเน้นการประเมินผล การ

เรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นสำคัญนอกจากนี้ควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครองตลอดจนสอดคล้องกับธรรมชาติของวิชาและพัฒนาการของผู้เรียน

ฐิติมา วรรณศรี (2557 : 56) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่ดีและมีคุณภาพผลย่อมมาจากการใช้วิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายครูจึงควรพิจารณาเลือกวิธีการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้บรรลุตามจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ในแต่ละเนื้อหาสาระจัดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความสามารถของผู้เรียน

สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่ดีและมีคุณภาพผลย่อมมาจากการใช้วิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายครูต้องคิดค้นพัฒนาเครื่องมือหรือเทคนิคการวัดผลที่ตรงกับผู้เรียนควรมีการวัดและประเมินผลตรงตามมาตรฐานตัวชี้วัด ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการวัดและประเมินที่แสดงถึงพฤติกรรมทางความคิด การวัดและประเมินผู้เรียนจากชิ้นงาน แฟ้มสะสมงาน รายงาน การสังเกต โดยยืดหยุ่น

6. การวิจัยในชั้นเรียน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 : 78) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้จะบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรต้องใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554 : 68) ได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์หลักสูตรอย่างรอบด้านกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ชัดเจนศึกษาและวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน

สรุปได้ว่า การวิจัยในชั้นเรียน หมายถึง กระบวนการที่มีเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องโดยมาจากการศึกษาค้นคว้า และแสวงหาวิธีการพัฒนาแก้ปัญหา การทำวิจัยในชั้นเรียนที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบการเผยแพร่ผลงานทางการวิจัยทั้งภายในและนอกสถานศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นสามารถนำเทคนิคการวิจัยมาใช้ในสถานการณ์จริงพร้อมกับแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนได้

ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี

ประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี เดิมคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จัดตั้งตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ.2553 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่ และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ โดยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ประกอบด้วยท้องที่จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร โดยกำหนดที่ตั้งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ ออกประกาศ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 หน้า 4-9 กำหนดให้มีการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 62 แห่ง เพิ่มจากที่กำหนดไว้เดิมอีก 20 เขตพื้นที่การศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 (เดิม) ได้แยกออกเป็น

1. สำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษา ที่เปิดสอนทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายที่มีสถานศึกษาตั้งในจังหวัดเพชรบุรี รวมทั้งสิ้น 22 โรงเรียน

2. สำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาที่เปิดสอนทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายที่มีสถานศึกษาตั้งในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวมทั้งสิ้น 18 โรงเรียน

3. สำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาที่เปิดสอนทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายที่มีสถานศึกษาตั้งในจังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรสงคราม รวมทั้งสิ้น 20 โรงเรียน

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี มีหน้าที่ในการกำกับดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 22 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น 4 สหวิทยาเขต ดังนี้

สหวิทยาเขตพริบพรี มีจำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| 1. โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี | 2. โรงเรียนบ้านลาดวิทยา |
| 3. โรงเรียนท่ายางวิทยา | 4. โรงเรียนหนองชุมแสงวิทยา |
| 5. โรงเรียนโตนดหลวงวิทยา | 6. โรงเรียนหนองจอกวิทยา |

สหวิทยาเขตพระนครคีรี มีจำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี | 2. โรงเรียนเขาย้อยวิทยา |
| 3. โรงเรียนหนองหญ้าปล้องวิทยา | 4. โรงเรียนโยธินบูรณะ เพชรบุรี |
| 5. โรงเรียนดอนยางวิทยา | |

สหวิทยาเขตรามราชนิเวศน์ มีจำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. โรงเรียนคางคาราม | 2. โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา |
| 3. โรงเรียนวชิรธรรมโสภิต | 4. โรงเรียนบางจานวิทยา |
| 5. โรงเรียนบางตะบูนวิทยา | |

สหวิทยาเขตราชนิเวศน์มฤคทายวัน มีจำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์) | 2. โรงเรียนแก่งกระจานวิทยา |
| 3. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยเพชรบุรี | 4. โรงเรียนป่าเต็งวิทยา |
| 5. โรงเรียนชะอำคุณหญิงเนื่องบุรี | 6. โรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์ |

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรมาตรฐาน มุ่งพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม ภายใต้วีถิคุณภาพ เพื่อให้มีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. สนับสนุนจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักชาติและการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
7. ยกระดับระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานโดยเน้นการมีส่วนร่วม
8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรู้ที่มั่นคง เป็นคนดีของสังคม และประเทศชาติ
2. ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
4. ผู้เรียนได้รับบริการการศึกษาอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค
5. ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
6. หน่วยงานและสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

จุดเน้น

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5
2. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติไทย
3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี
4. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพ
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
6. นักเรียน ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมพหุวัฒนธรรม
7. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่ชนบท โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรรณนิภา วิสุฎ (2554 : 82-84) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วุฒิชัย อนันต์วิจิตร (2554 : 57) ได้ศึกษาการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัยจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัยจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนมีการปฏิบัติคือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ

จัดประชุม กำหนดกรอบแนวคิด บทบาทหน้าที่ รวมถึงวิธีการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างร่วมกัน ซึ่งให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนนำวิธีดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนไปทดลองปฏิบัติในกลุ่มงานนำร่องประมวลผลการดำเนินการ และนำผลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน การจัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากร การดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากรผู้บริหารหรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรให้เหตุผลถึงข้อดีและข้อเสียในการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปฏิบัติงานตามความถนัด และการเลือกทีมงานของบุคลากรโดยใช้การบริหารงานที่ผสมผสานภายในองค์กร และการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สาทร สมบุญ (2554 : 119) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุกเป็นอันดับที่ 1 ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ เป็นอันดับที่ 2 ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ เป็นอันดับที่ 3 ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง เป็นอันดับที่ 4 ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นอันดับที่ 5 และด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงเป็นอันดับที่ 6 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานบุคคล มาเป็นอันดับที่ 1 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานทั่วไป มาเป็นอันดับที่ 2 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานงบประมาณ เป็นอันดับที่ 3 และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานวิชาการ เป็นอันดับที่ 4 3) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (having vision) และด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (believing that the schools are for learning) ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครทุกด้าน และ 4) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้ (1) การกำหนดเนื้อหา ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและการพัฒนาความเชื่อของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับบุคลากรของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่แสดงความสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ (3) การกำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเองและความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับองค์ความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร (4) การประเมินผลการพัฒนา ได้แก่ มีความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับองค์ความรู้ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ริน หมื่นโกตะ (2557 : 189) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล 1) ศึกษาสภาพกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) สร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ฯ และ 3) ประเมินความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประชากร ได้แก่ โรงเรียนในโครงการมาตรฐาน 298 แห่ง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตร Taro Yamane ได้ 171 แห่ง สุ่มแบบแบ่งชั้นและเก็บข้อมูลระหว่าง เมษายน 2557 พฤศจิกายน 2557 ประมาณ 8 เดือน สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

วิภาวดี วรรณประชา (2557 : 109) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 14 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคณะฯ ละ 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 5 คน บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 5 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 210 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ

ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ลักษณะแบบคล้อยตามกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 133) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 2) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร หัวหน้าวิชาการ และครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 399 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยสนับสนุนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 12 ขั้นตอน 3) ประสิทธิผลด้านวิชาการ 2) ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าวิชาการ และครูมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมโดยรวมของรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก

เมตตา สารีวงศ์ (2558 : 82) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการ บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา 2) ระดับการบริหารงาน บุคคลในสถานศึกษา และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 310 คนได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน กระจายตามอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบ

ขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ พลังอำนาจ การมีส่วนร่วม การกำกับ ติดตาม การเจรจา ข้อตกลงร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วินัย การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การวางแผนอัตรากำลัง การเลื่อนวิทยฐานะและตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรทางการศึกษา 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำกับติดตาม การติดต่อสื่อสาร พลังอำนาจ และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยรวมกันทำนายนได้ ร้อยละ 60.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วรรณภา เอรารวรรณ (2561 : 3) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันซึ่งอาจส่งผลต่อการเรียนรู้และคุณภาพของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่องนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษา และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนจำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดลงไป ได้แก่ ขั้นการเปลี่ยนแปลง ขั้นการละลายพฤติกรรม ขั้นคงสภาพพฤติกรรมใหม่ ตามลำดับ 2. การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในภาพรวมรายด้านและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมด้านความรู้ในวิชาหลักและเนื้อหาประเด็นที่สำคัญ ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ตามลำดับ 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา คือ ด้านคงสภาพพฤติกรรมใหม่ ด้านการเปลี่ยนแปลง และด้านการละลายพฤติกรรมโดยมีประสิทธิภาพในการทำนายน้อยละ 53.40

อรรคพล สงวนยวง (2561 : 3) การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากลเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลโลกที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล แต่การที่จะเปลี่ยนเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลต้อง

อาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะของผู้บริหารดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยเรื่องนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 2) ตรวจสอบระดับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล และ 3) ทดสอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 42 คน และครูผู้สอน จำนวน 306 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 348 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยคุณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากลงไปได้แก่ ด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ 2. ระดับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากลงไปได้แก่ ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และด้านผู้มีส่วนได้เสียเป็นพลโลก ตามลำดับ 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 55.60

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนและกำหนดเป้าหมายทิศทางของสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องปรับความคิดทัศนคติ พฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อวางแผนดำเนินงานและดำเนินงานตามเป้าหมายได้ตามความสามารถและศักยภาพ

สาวิตรี มาตขาว (2560 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน 4) ค้นหาปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน และ 5) หาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน

352 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ส่วนการหาแนวทางพัฒนาใช้วิธีการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เลือกมาศึกษาทุกปัจจัยมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ทางบวก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการและประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน มี 5 ปัจจัย เรียงตามลำดับการมีอำนาจพยากรณ์สูงสุดลงไป ตามลำดับ คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน รองลงมาคือ ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการพัฒนานักเรียน และด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน โดยรวมได้ร้อยละ 54.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 2585 แนวทางการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณและให้มีการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร การพัฒนานักเรียน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ประยงค์ ศรีโทมี (2561 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในระดับมากทุกด้าน 2) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ตาม

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนละครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้สำหรับรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 4) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ปัจจัยทางการบริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมพบว่าปัจจัยทางการบริหารโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .773 ส่วนปัจจัย ทางการบริหาร ของโรงเรียนทั้ง 10 ด้าน และประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทวิวัฒน์ ช่วงทิพย์ (2562 : บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ปัจจัยการบริหารวิชาการและประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง อายุราชการ และขนาดโรงเรียน ต่างกันหาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารวิชาการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและหาแนวทางในการพัฒนาปัจจัยการบริหารวิชาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 329 คน แบ่งออกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 97 คน และครูผู้สอน จำนวน 232 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารวิชาการของข้าราชการครู และประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.92 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) ชนิด Independent Samples การทดสอบเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression

Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยการบริหารวิชาการและประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยการบริหารวิชาการของข้าราชการครูที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการครูที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารวิชาการและประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารวิชาการและประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. ปัจจัยการบริหารวิชาการกับประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ปัจจัยการบริหารวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่นำมาวิเคราะห์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ครู และบุคลากรทางการศึกษาทางวิชาการ โครงสร้างการบริหารวิชาการ การจัดการทรัพยากรทางการศึกษาและงบประมาณ และการอำนวยความสะดวกสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5. แนวทางในการพัฒนาปัจจัยการบริหารวิชาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 4 ด้าน ดังนี้ ด้านทรัพยากรบุคคล ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนา ด้านโครงสร้างการบริหารวิชาการ ได้แก่ การจัดระบบงานให้มีความชัดเจนและทันสมัยด้านการจัดการทรัพยากรทางการศึกษาและงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนลงไปสู่กิจกรรมของผู้เรียนโดยตรงและด้านการอำนวยความสะดวก ได้แก่ การบริหารเปิดโอกาสให้ครูมีพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

หยาดทิพย์ ซีซอง (2564 : 3) ได้ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร ประจำปีการศึกษา 2563 จำนวน 339 คน โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 133 คน และครูผู้สอน จำนวน 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประเมินค่า 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.987 ด้านที่ 2 ประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูและมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.973 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ t-test, One-Way ANOVA ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน
3. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร ตามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร สัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01
6. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร ได้แก่ การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร การพัฒนาผู้เรียน และการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนร้อยละ 79.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 22792
7. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร การพัฒนาผู้เรียน การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณภาพการจัดการเรียนรู้ขึ้นคือประสิทธิผลที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้ จนทำให้สถานศึกษาเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

คอร์ต และดีฟรี (Cox and Defrees, 1991 : 145) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของโรงเรียน 10 โรงเรียน ในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนวิชาต่าง ๆ ให้กับนักเรียนนำวิธีการสอนใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอนจัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งองค์การเอกชนและนอกโรงเรียนโดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากการมีส่วนร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวคณาจารย์ผู้สอน และตัวนักเรียน กำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอนการเปลี่ยนแปลงในส่วนของคณาจารย์ ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคณาจารย์ ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จของการเรียนของนักเรียนด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบการใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นการแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่องการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเรียนในการบริหารจัดการที่ดีต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากรให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมิใช่เห็นแต่เพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดันแล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ และ 4) การแสวงหางบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

นัทท์ (Nutt, 2003 : 147) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง พบว่าการให้ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้างซึ่งกระบวนการสังเกตพบในหลาย ๆ งานวิจัย ซึ่งเป็นความพยายามโดยตรงของฝ่ายผู้จัดการและฝ่ายบริหารการสังเกตกระบวนการตั้งคำถามรวมถึงอะไรที่ผลิตเป็นโครงสร้างจะใช้โครงสร้างอย่างไร และจะวิวัฒนาการหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ หนทางหนึ่งในการแนะนำคำถามเหล่านี้คือการใช้ความสนใจกับความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์กับกระบวนการที่ถูกใช้ในหลาย ๆ ขอบเขตซึ่งเป็นความร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้างของฝ่ายบริหาร

Kyla และคณะ (2008 : ออนไลน์) ได้ทำการศึกษาปัจจัยการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครู กลุ่มตัวอย่างคือครูทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาที่สอนใจระดับเกรด 1-12 จำนวน 4,165 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครู 3 ปัจจัย ได้แก่ การ

ฝึกฝนตามมาตรฐานการเรียนรู้สมัยใหม่ (Standard Contemporary Practice) การจัดการเรียนแบบเน้นเฉพาะ (Focused Instruction) การฝึกฝนแบบกลุ่มที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Grouping Practice) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำและชุมชนแบบมีอาชีพส่งผลอย่างมากต่อการจัดการเรียนรู้ทั้ง 3 รูปแบบ นอกจากนั้นยังพบว่าความเชื่อมั่นต่อการบริหารของครูจะลดลงตามระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารและชุมชนแบบมีอาชีพโดยได้มีข้อเสนอแนะว่าถ้ามีการเพิ่มความรู้

Ohlson (2009 : 108) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารวัฒนธรรมของโรงเรียนและลักษณะของครูคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนพบว่าสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันจะคาดการณ์ได้ว่าการร่วมมือกันระหว่างครูที่มีประสบการณ์สอนมากและผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนมากและนักเรียนจะขาดเรียนลดลงร้อยละ 22.56 อีกทั้งปัญหานักเรียนออกกลางคันจะลดลงได้ถึงร้อยละ 0.413 และ 4.81

Termit and Kalaivani (2012 : 21) ศึกษาความหลากหลายในการใช้ไอซีทีเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาการจัดการเรียนรู้ การจัดการโรงเรียน พบว่ามีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับไอซีทีของผู้บริหารนอกจากนี้ยังพบว่าความเต็มใจ (Willingness) ความรู้และทักษะ (Knowledge and skills) ความร่วมมือของครู (Cooperation) ส่งผลต่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยอุปสรรคที่เกิดกับการบริหารมีผลมาจากการขาดแคลนอุปกรณ์และเครื่องมือระยะเวลาที่ไม่เพียงพอหรือเหมาะสมภาระงานที่ล้นมือของครู และความไม่เปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

Gerion (2013 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ เรียนรู้ ของครูระดับเกรด 1-12 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารได้แก่ความเต็มใจและความสามารถ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนครูในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิผลของครู ดังนี้ 1) ด้านการอ่านวารสาร (Journaling) 2) มีความร่วมมือที่ดีผู้ให้คำปรึกษา (Peer-collaboration) 3) ครูมีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้วิธีทัศน์และขยายการใช้งานให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น 4) มีการก่อตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะในการศึกษาเพิ่มเติมว่าครูควรได้รับการสนับสนุนการบริหารในด้านใด และการบริหารด้านใดที่เหมาะสมกับการนำมาใช้เพื่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน