

การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน



นางสาวปวีณา หมตราดี

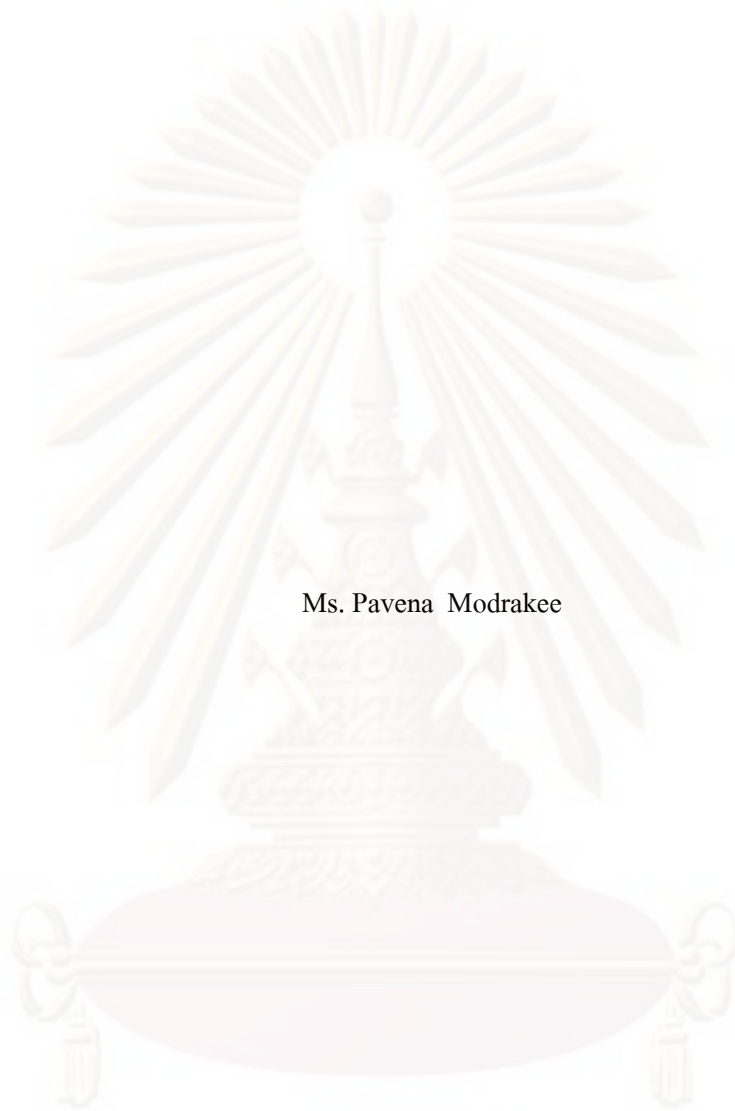
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING  
MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE SCHOOL TEACHERS



Ms. Pavena Modrakee

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education  
Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน

โดย

นางสาวปวีณา หมคราคี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

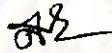
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัฐนิภา คูปรัดน์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปรัชญา

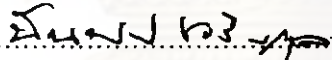


..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



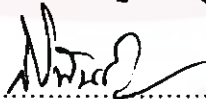
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ สิริบรรณพิทักษ์)



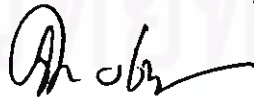
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัฐนิภา คูปรัดน์)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)



..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร. จิราพร ระโหฐาน)

ศูนย์พัฒนาศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปวีณา หมกราติ : การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน  
(DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE  
SCHOOL TEACHERS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : คร. นันทวัฒน์ เจริญกุล อ.ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ร่วม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร. ฉวีนิภา คุปรัตน์, 426 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียน  
เอกชน วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ระยะหลัก 5 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย  
ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร คือ การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 2  
พหุกรณีศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี มีขั้นตอนประกอบด้วย (1) การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ใน  
ที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน และ (2) การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียน  
เอกชน เป็นการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ มีขั้นตอน  
ประกอบด้วย (1) การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เป็นการประเมิน  
รูปแบบโดยผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน และ (2) การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการจัดการ  
การเรียนรู้ในที่ทำงานฉบับสมบูรณ์ เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต และ  
แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสถิติเชิงบรรยาย ผลการวิจัย มีดังนี้

1) สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน พบว่า โรงเรียนเอกชน  
มีการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การจัดอบรมครูโดยใช้วิทยากรภายนอก  
2) การส่งครูเข้าอบรมกับหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ 3) การศึกษาดูงาน 4) การสนับสนุนให้ครูศึกษาค้น  
5) การอบรมครูโดยใช้วิทยากรภายใน และ 6) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2) รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนที่เหมาะสม คือรูปแบบบูรณาการ  
การจัดการเชิงระบบ มีส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ (1) หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 11 หลักการ คือ การตั้งเป้าหมาย การบูรณาการ การเน้นสมรรถนะ ความยืดหยุ่น  
ความเป็นระบบ การเรียนรู้ผู้ใหญ่ การสร้างแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามพันธะระหว่างบุคคล การกำกับติดตาม  
และการสนับสนุน (2) ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ได้แก่ ระบบย่อยของโรงเรียน  
ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน และระบบย่อย  
ด้านเทคโนโลยี และวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้  
การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ การจัดการการเรียนรู้ และการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ (3) แนวทางการนำ  
รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้มีแนวทางในการปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

1) กำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน 2) วางแผนโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง 3) สร้างความตระหนัก  
4) สร้างแรงจูงใจ 5) พัฒนาความสามารถของบุคลากร 6) สื่อสาร 7) จัดช่วงเวลาให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
8) จัดทำเป็นคู่มือ และ 9) ดำเนินการในกลุ่มทดลองก่อนขยายผลทั่วทั้งโรงเรียน (4) เจือใจของการนำรูปแบบ  
การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้ มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัจจัย  
ที่เป็นอุปสรรค

ภาควิชา นโยมย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา,ลายมือชื่อนิติศ

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก นันทวัฒน์ เจริญกุล

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

## 4884681027: MAJOR EDUCATION ADMINISTRATION

KEYWORDS: DEVELOPMENT / WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL / PRIVATE SCHOOL TEACHERS

PAVENA MODRAKEE: DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE SCHOOL TEACHERS. THESIS ADVISOR: NANTARAT

JARREANKUN, Ph.D., CO-ADVISOR ASST. PROF. NATNIPA COOPARAT, Ph.D., 426 pp.

The purpose of this research was to develop a workplace learning management model for private school teachers. It was processed by a research and development approach, which consisted of 3 phases as follows: Phase 1: documentary research which was to study documents and related literatures and to determine the conceptual framework. Phase 2: multi – case study, which consisted of (1) to study state conditions and problems through a field study of 2 good practice schools ( 2 ) to verify the model by 10 experts ,and Phase 3: survey research , which consisted of (1) an evaluation of the model by 682 school administrators and teachers from 341 schools and the (2) improvement of the final model. The research instruments were content analysis form, interview guides, observation form and questionnaires. Data were analyzed by content analysis and descriptive statistics. The research results were as follows:

1) The current condition of workplace learning management for private school teachers revealed that there were several methods of management. They were 1) training by external trainers 2) training at institutions 3) field trip 4) support for continuing education 5) training by internal trainers and 6) teaching supervision.

2) The appropriate workplace learning management model for private school teachers was integrated approach of systematic management consisted of 4 parts. (1) principles of a workplace learning management model for private school teachers which were 1) goal-oriented 2) integrated 3) competency based 4) flexible 5) systematic 6) adult-learning 7) learner driven 8) responsible 9) interpersonal 10) following-up and 11) supportive. (2) features of the workplace learning system which were 1) school subsystems; comprising of 4 subsystems; human subsystem, structure subsystem, task subsystem and technology subsystem and 2) cycle of workplace learning with 4 steps as follows: 1) assessment 2) design 3) implementation and 4) evaluation.

(3) the guidelines for schools to apply a workplace learning management model for private school teachers The procedures were summarized as follows: 1) to establish the clear goal 2) to plan through related fundamental information 3) to construct the awareness 4) to set up the motivation 5) to develop the staff's competencies 6) to communicate 7) to set up the time for reciprocal learning 8) to produce the manual 9) to conduct the experiment with the sample groups before result extension within the school. (4) the conditions or limitations in implementation of the workplace learning management model for private school teachers: 1) factors affecting success ,and 2) challenges

Department : Education Policy management and Leadership

Field of study : Education Administration

Academic Year : 2009

Student's Signature..... 

Advisor's Signature..... 

Co- Advisor's Signature..... 

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่คอยให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังคอยชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้บริหารและนักวิชาการที่ดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้วิจัยและกรุณาดูแลเอาใจใส่ระหว่างการศึกษาดำเนินการมา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และ ดร. จิราพร ระโหฐาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา พหุกรณีศึกษาตลอดจนคณะครูทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน และเพื่อนร่วมรุ่นในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจเสมอมา

ขอขอบคุณอาจารย์จณิน ชัชวาลย์ และเด็กหญิงเปรมสิณี ชัชวาลย์ ที่เป็นกำลังใจสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อนิคม คุณแม่กาญจนา หมตราคี ผู้มีพระคุณสูงสุดในชีวิต ผู้ซึ่งให้การสนับสนุน และเป็นแรงบันดาลใจในการศึกษา คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ด้วยความรักและเคารพยิ่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ

### บทที่

1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
	คำถามการวิจัย.....	6
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
	การเสนอรายงานการวิจัย.....	19

### บทที่

2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
	ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	21
	ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน.....	27
	ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ โรงเรียนเอกชน.....	95
	ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	103
	ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	115
	ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	123

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 128
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 129
	ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร..... 129
	ระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา..... 130
	ระยะที่ 3 วิจัยเชิงสำรวจ..... 145
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 161
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงาน..... 161
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพหุกรณีศึกษาในโรงเรียน ที่มีการปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนที่ดี 2 แห่ง..... 161
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ... 251
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบ โดยผู้บริหาร และครูโรงเรียนเอกชน..... 269
	ตอนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน..... 290
5	รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน..... 297
	ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน..... 297
	ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน..... 298
	ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้..... 304
	ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้..... 305



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
6	
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	308
วิธีดำเนินการวิจัย.....	308
สรุปผลการวิจัย .....	308
อภิปรายผล.....	317
รายการอ้างอิง.....	326
ภาคผนวก.....	338
ภาคผนวก ก.....	339
ภาคผนวก ข.....	370
ภาคผนวก ค.....	421
ภาคผนวก ง.....	424
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	426

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	ลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างประเภทของการเรียนรู้ที่แตกต่างต่างกัน..... 61
ตารางที่ 2	การเปรียบเทียบการอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ การเรียนรู้ในที่ทำงาน..... 62
ตารางที่ 2 (ต่อ)	การเปรียบเทียบการอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ การเรียนรู้ในที่ทำงาน..... 62
ตารางที่ 3	ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับหลักการของการเรียนรู้ ในที่ทำงาน..... 68
ตารางที่ 4	การวิเคราะห์หลักการของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและชุดคำ ที่เกี่ยวข้อง..... 69
ตารางที่ 4 (ต่อ)	การวิเคราะห์หลักการของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและชุดคำ ที่เกี่ยวข้อง..... 70
ตารางที่ 5	การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน..... 88
ตารางที่ 6	สภาพที่เอื้ออำนวยและสภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู..... 89
ตารางที่ 6 (ต่อ)	สภาพที่เอื้ออำนวยและสภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู..... 90
ตารางที่ 7	การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน..... 92
ตารางที่ 8	ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน..... 94
ตารางที่ 8 (ต่อ)	ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน..... 95
ตารางที่ 9	การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ..... 108
ตารางที่ 10	ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ..... 113
ตารางที่ 11	องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เป็นกรณีศึกษา..... 132
ตารางที่ 11 (ต่อ)	องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เป็นกรณีศึกษา..... 133
ตารางที่ 11 (ต่อ)	องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เป็นกรณีศึกษา..... 134



## สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 14	แผนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาภาคสนาม กรณีศึกษาที่ 1 (ระหว่างวันที่ 16 มีนาคม – 30 มิถุนายน 2552).....	150
ตารางที่ 15	แผนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาภาคสนาม กรณีศึกษาที่ 2 (ระหว่างวันที่ 16 มีนาคม – 30 มิถุนายน 2552).....	151
ตารางที่ 16	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็นรายเขตตรวจราชการ จังหวัด โรงเรียนผู้อำนวยการและครู.....	156
ตารางที่ 17	ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น กรณีศึกษาที่ 1.....	187
ตารางที่ 17 (ต่อ)	ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น กรณีศึกษาที่ 1.....	188
ตารางที่ 17 (ต่อ)	ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น กรณีศึกษาที่ 1.....	189
ตารางที่ 18	ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น กรณีศึกษาที่ 2.....	209
ตารางที่ 18 (ต่อ)	ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น กรณีศึกษาที่ 2.....	210
ตารางที่ 19	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	213
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	214
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	215
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	216
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	217
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	218
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	219
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	220
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	221
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	222
ตารางที่ 19 (ต่อ)	แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	223

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	224
ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	225
ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	226
ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน.....	227
ตารางที่ 20     บริบทการเรียนรู้และลักษณะกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา.....	242
ตารางที่ 20 (ต่อ) บริบทการเรียนรู้และลักษณะกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา.....	243
ตารางที่ 20 (ต่อ) บริบทการเรียนรู้และลักษณะกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา.....	244
ตารางที่ 21     ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	255
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	256
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	257
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	258
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	259
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	260
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	261
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	262
ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	263
ตารางที่ 22     ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	270
ตารางที่ 23     ข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	271
ตารางที่ 23 (ต่อ) ข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	272
ตารางที่ 24     ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน.....	273
ตารางที่ 25     ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน.....	275



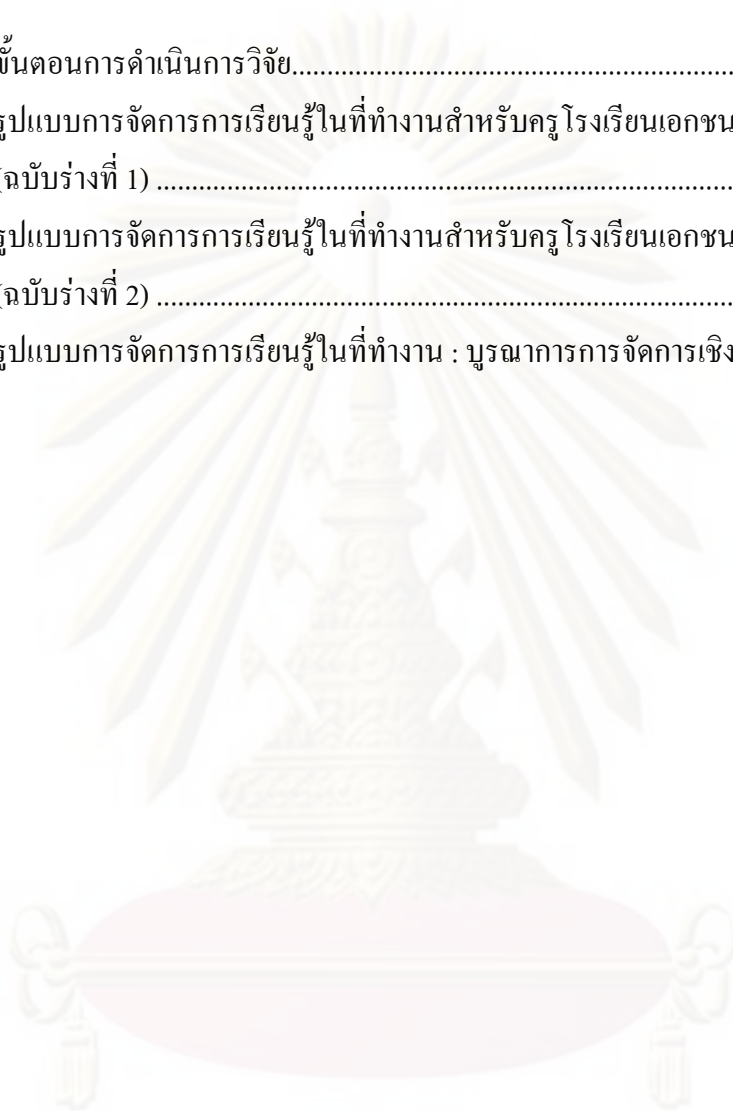
## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
แผนภาพที่ 2 กระบวนการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน .....	12
แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบของระบบ .....	30
แผนภาพที่ 4 โรงเรียนในฐานะระบบปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลผลิต .....	31
แผนภาพที่ 5 สถานศึกษาในฐานะระบบ .....	32
แผนภาพที่ 6 โรงเรียนในฐานะระบบเปิด .....	34
แผนภาพที่ 7 ระบบย่อยหลักทั้ง 4 ระบบที่แสดงการจัดการภายในระบบโรงเรียน .....	35
แผนภาพที่ 8 แสดงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ขององค์กร .....	59
แผนภาพที่ 9 การเรียนรู้แบบลูปสามชั้น .....	60
แผนภาพที่ 10 แนวคิดที่เป็นระบบของการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	66
แผนภาพที่ 11 แสดงแนวคิดที่เชื่อมโยงกันของการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	73
แผนภาพที่ 12 กรอบความคิดในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	74
แผนภาพที่ 13 ภาวะต่อเนื่องของบริบทของการเรียนรู้ .....	78
แผนภาพที่ 14 ระบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	81
แผนภาพที่ 15 รูปแบบของการบริบทการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู .....	82
แผนภาพที่ 16 ภาพรวมการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	83
แผนภาพที่ 17 รูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	84
แผนภาพที่ 18 กระบวนการและมิติต่าง ๆ ของการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	85
แผนภาพที่ 19 แนวคิดทั่วไปของวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	86
แผนภาพที่ 20 แนวคิดประยุกต์ของวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงาน .....	87
แผนภาพที่ 21 ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน .....	114
แผนภาพที่ 22 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	127
แผนภาพที่ 23 กระบวนการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน .....	129

## สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

หน้า

แผนภาพที่ 24	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	159
แผนภาพที่ 25	รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 1) .....	250
แผนภาพที่ 26	รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 2) .....	268
แผนภาพที่ 27	รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน : บูรณาการจัดการจัดการเชิงระบบ.....	307



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงจนถือกันว่าเป็นยุคสังคมฐานความรู้ ทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ซึ่งทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรขององค์กรนั้นมีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้พัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต

สภาพโลกาภิวัตน์ยังสะท้อนว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัว ต้องคิดวิเคราะห์ และวางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงกับเงื่อนไขใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต (ธงชัย สันติวงษ์, 2548)

ปัจจุบันการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร การก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึง บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีทักษะและความสามารถตามหน้าที่ในปัจจุบันเพื่อดำรงอยู่ในสถานะเดิมหรือพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่สถานะใหม่ที่สูงขึ้นและสามารถปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรได้ (Clifford and Thorpe, 2007)

สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาหรือโรงเรียนที่เป็นกลไก หรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือครู การพัฒนาครูในโรงเรียนนั้น Owens (2001) และ Hoy and Miskel (2001) ต่างมีทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาครูต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบทขององค์กรด้วย ดังนั้นหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเช่นไร ต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะตามสภาพที่ต้องการนั้น

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พบว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้น ส่งผลกระทบต่อครูในด้านกระบวนการเรียนการสอน ตามมาตราที่ 8, 25 และ 30 สรุปได้ว่า ครูต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนผลกระทบในด้านวิชาชีพครู ตามมาตราที่ 52 และ 55 สรุปได้ว่า ครูต้องได้รับการพัฒนาและการเชิดชูเกียรติ โดยมีเงื่อนไขวิชาชีพครู คือ ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครู ดังนี้ 1. คุณภาพของผลผลิตและ

ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของวิชาชีพ 2. การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตโดยการพัฒนางานในภาวะปกติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจะส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตได้ตามเป้าหมาย 3. การพัฒนางานที่เป็นวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการ วิธีการและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในงานอาชีพและนำความรู้มาใช้ในการงานเพื่อค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในงานวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง (สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 30)

ดังกล่าวที่ว่า

“ครูผู้สอนเป็นตัวแทนแห่งความเปลี่ยนแปลง เป็นหมุดหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และลักษณะอันพึงประสงค์ การพัฒนาผู้เรียนจะสำเร็จได้ต้องอาศัยการพัฒนาครูผู้สอนก่อน เสมือนต้องจุดเทียนฉนวนให้สว่างก่อน” (ปิ่น มาลากุล, 2545: 94)

ครูในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนต้องมีสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ เจตคติ ในการเรียนรู้ ต้องมีความรู้ความเป็นไปของสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ต้องพัฒนาครูให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งโรงเรียนนั้นเองทำหน้าที่พัฒนาครูให้เทียบทันกับการเป็นสังคมฐานความรู้ การเรียนรู้ของครูจึงให้ผลในการพัฒนาตนเองเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งไม่ใช่เรียนรู้ให้เท่าทันโลกซึ่งเฉพาะวิชาที่ตนสอนในหลักสูตรเท่านั้น ยังต้องตามทันความก้าวหน้าและความเป็นไปในสังคมอีกด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนให้ความสำคัญ (วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, 2549: 7)

การนำแนวคิดการศึกษา มาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ฝึกรอบม และพัฒนาทักษะไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานนั้น ควรเริ่มจากการทำความเข้าใจต่อคำว่า การศึกษา การฝึกรอบมและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นคำที่ถูกนำมาถกเถียงกันระหว่างผู้รู้ในวงการการศึกษา อุตสาหกรรมและเศรษฐศาสตร์ เพื่อให้ได้คำที่เหมาะสมที่ใช้แสดงความหมายว่าเป็นการเพิ่มผลิตภาพ ในอดีตนั้นเริ่มต้นจากคำว่า การศึกษาในเวลาต่อมาเริ่มนำคำว่า การฝึกรอบม (Hutching, 1968: 1-4) มาใช้ควบคู่กันด้วยจนเป็นคำที่นิยม และในปัจจุบันมีความเห็นว่าคำที่ควรให้ความสนใจและเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ในปัจจุบันคือ คำว่า การเรียนรู้ ซึ่งใช้กันทั่วโลก (International Labour Organization, 2000) สอดคล้องกับ Clifford and Thorpe (2007) ซึ่งกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนจากการฝึกรอบมและการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาว่า ในปัจจุบันองค์กรต่างมีความต้องการและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาซึ่งมีความขัดแย้งกับงบประมาณที่มีความตึงตัวมากขึ้น คือ การต้องประหยัดงบประมาณ และเวลาตามสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมที่บีบรัด ทำให้การฝึกรอบมและพัฒนาขององค์กรจะได้รับการจัดสรรงบประมาณและเวลาที่ลดลง แต่การเรียนรู้มีความจำเป็นและต้องเกิดขึ้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง จึงมิใช่เพียงหน้าที่ของแผนกทรัพยากรมนุษย์

หรือแผนกฝึกอบรม แต่ต้องรวมถึงตัวบุคคลและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียนนั้น ต้องอาศัยการจัดการที่เป็นระบบและการสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังแนวคิดของ National Board of Employment, Education and Training (1993) เกี่ยวกับสภาพที่เอื้ออำนวยให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นความสำคัญของครูในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ใช้หลักการการบริหารจัดการ ใช้ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ ควรให้การยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและความมีชีวิตชีวาของครู ควรให้การกระตุ้นให้ครูสนใจใฝ่รู้โดยคำนึงถึงหลักการของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เห็นความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็นกระบวนการ มีความเข้าใจว่าครูมีความต้องการที่แตกต่างกันตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง อายุ เพศ ประสบการณ์ในการสอน เชื้อชาติ และอื่น ๆ และที่สำคัญคือ โปรแกรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูต้องได้รับการติดตามและสนับสนุนอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง โดยอาศัยการร่วมมือและทักษะทางวิชาชีพที่ถูกสร้างขึ้นเป็นวัฒนธรรมทางสังคมของโรงเรียน

การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นจะช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาครูที่ผ่านมา ดังที่รุ่ง แก้วแดง (2544) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูนั้นมีน้อยหรืออบรมแล้วไม่สามารถนำกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากไม่ตรงกับงานที่ทำอยู่ จากการสำรวจ พบว่า หลังจากเข้าสู่อาชีพครูแล้ว ครูจำนวนมากไม่มีการพัฒนาทางวิชาชีพอีกเลย บางคนไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเป็นเวลาถึง 10 ปี ทำให้ครูไม่มีความรู้ที่ทันสมัย การเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของประเทศไทยตกต่ำ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลการเปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย ซึ่งปรากฏว่าการศึกษาของประเทศไทยด้อยกว่าทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ สำนักพัฒนาการศึกษา ศึกษากร สำนักงานสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ (2544) พบว่า มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องปฏิรูประบบและกระบวนการในการผลิตและพัฒนาครูและต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับรายงานสภาวะการศึกษาไทยปี พ.ศ. 2546 สรุปว่า พบปัญหาที่ต้องการแก้ไขหลายเรื่อง เช่น ความไม่เข้าใจในการประยุกต์ใช้หลักสูตรของครูแทบทุกระดับ ความล่าช้าในการปฏิรูปการเรียนการสอนเนื่องจากความเฉยชินและความสับสนของครู ทั้งยังเกิดจากการขาดการสนับสนุนจากการนิเทศติดตามผล ตลอดจนมาตรการการพัฒนาครูประจำการ ยังเน้นการฝึกอบรมระยะสั้นอย่างผิวเผิน และยึดที่หน่วยงานรัฐเป็นผู้จัดมากกว่าการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (อมรวิรัช นาคทรพร, 2547)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในองค์การทางการศึกษาในประเทศไทยนั้น มีการศึกษาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา เช่น Lorwatanapongsa (2001) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาแบบการ

เรียนรู้ในที่ทำงานของครูใหญ่ในโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพฯ (ประเทศไทย) และ Prasanwan (2005) ได้ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ในที่ทำงานของอาจารย์ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของบริบทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี ซึ่งแสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในโรงเรียนในบริบทของประเทศไทย ซึ่งผลวิจัยต่างแสดงให้เห็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานมาประยุกต์ใช้ในองค์การทางการศึกษา

สำหรับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานครูตามบริบทของโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ศิรินันท์ สามัญ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครู: การวิจัยพหุกรณี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนากระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองซึ่งเป็นการเรียนรู้ในที่ทำงานรูปแบบหนึ่ง

จากฐานแนวคิดที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่มีการประเมินสภาพและออกแบบการเรียนรู้โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและบริบทของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาของไทยเป็นอย่างมาก การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จึงเป็นเรื่องจำเป็นต่อการพัฒนาให้ครูโรงเรียนเอกชนมีความสามารถในการแข่งขันและเป็นแรงผลักดันให้โรงเรียนเอกชนมีความก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงตระหนักว่า เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความคุ้มค่ามากที่สุดขององค์การเพราะการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานพบว่า ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับโรงเรียนเอกชน เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมา มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานที่จัดขึ้นในโรงเรียน แต่มีแนวทางหรือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเอกชนที่จัดขึ้นอย่างหลากหลาย ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องกันของจุดมุ่งหมายของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรดังที่ Hodkison and Hodkison (2005) กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นไม่ยึดติดกับผู้สอน การฝึกปฏิบัติ แต่ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละสาขาวิชา และการจัดการ รวมทั้งกฎเกณฑ์ในสถานศึกษาระดับโรงเรียนและนโยบายระดับชาติ สอดคล้องกับ นฤมล บุณนิม (2545) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยใช้คำว่า การพัฒนาครูในภาวะปกติว่า โดยแท้จริงแล้วคือ การให้ครูปรับปรุงคุณภาพของตนเองและปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างเป็นระบบ บันทึกและประมวลผลการปฏิบัติงานไว้เป็นช่วง ๆ เพื่อวิเคราะห์

สังเคราะห์ และหาข้อสรุป แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ ๆ แสวงหาหรือใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลและฐานแนวคิดข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้น มีความหมายรวมถึงการฝึกอบรม การนิเทศ และการจัดการการเรียนรู้ต่างๆแก่ครูในโรงเรียนเอกชน ซึ่งพบว่ามีการพัฒนาครูในรูปแบบต่างๆ (นารีนุช สมวาสนาพานิช, 2544; ปวีณา หมตราทิ, 2547; พัชรี นิมิตรบัญชา, 2547; จริยา เอกมัน, 2548) เช่น การพัฒนารายบุคคลและรายกลุ่มโดยใช้การส่งบุคลากรเข้ารับฟังการบรรยาย การประชุม การอบรมสัมมนา การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสอนงานและ การสับเปลี่ยนหน้าที่ปฏิบัติงาน การนิเทศแบบเพื่อนให้คำปรึกษาเพื่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประกอบด้วยกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีความหลากหลายและรวมถึงการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งแม้การพัฒนาครูในรูปแบบต่างๆ นั้นแม้จะมีข้อดีมากมายแต่ยังพบปัญหาบางประการ เช่น ปัญหาด้านงบประมาณจำกัด ด้านการสัมมนาและศึกษาดูงานพบว่า ครูไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการดูงานมาประยุกต์ใช้กับงานได้ รวมทั้งการไม่ประสานงานกันภายในโรงเรียนและการไม่มีเวลาเพียงพอในการสอนงาน และไม่มีเวลาในการสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุด เนื่องจากการจัดการการเรียนรู้ให้กับครูแบบเดิมนั้นแยกการเรียนรู้จากการทำงานนั่นเอง

จากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน พบว่า การศึกษารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งควรสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาครูโดยผสมผสานการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการที่สอดคล้องกับชีวิตการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงควรมีการพัฒนาารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ให้เหมาะสมกับวิถีชีวิตและสภาพการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต อีกทั้งองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ผ่านมา พบว่าเป็นการศึกษารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในองค์ประกอบย่อยๆ เท่านั้น และควรมีการพัฒนาารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ให้เหมาะสมกับสภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาครูในอดีตนั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของการศึกษาในยุคสังคมฐานความรู้

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เหมาะสมสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ทำให้มีการพัฒนาวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนให้มีความมั่นคงเข้มแข็ง ให้ครูเป็นกำลังสำคัญที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมกับประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนเอกชน มีขอบเขตดังนี้

1. ศึกษาเฉพาะประชากรในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับอนุบาลและประถมศึกษาขึ้นไปในโรงเรียนเดียวกัน
2. ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาประเด็นที่เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่ได้มาจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย
  - 2.1 ระบบย่อยของโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อยของโรงเรียนในฐานะระบบของสังคม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

2.2 วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ได้แก่ การประเมินสภาพ ออกแบบการจัดการการเรียนรู้ การปฏิบัติ และการประเมินผล

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน สรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน  
ใช้ 2 แนวคิด คือ

1.1 แนวคิดวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานของ O'Connor (2004) ประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินสภาพ 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ 3) การปฏิบัติ 4) การประเมินผล

1.2 แนวคิดการจัดการโรงเรียนในฐานะระบบของสังคมของ Owens (2001) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยโรงเรียนที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย คือ

1) ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การร้องทุกข์ การปฏิบัติ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน กฎระเบียบ แผนงาน และการสื่อสาร

3) ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร สวัสดิการ การแนะแนว และการบริการนักเรียน

4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และตารางเรียน

2. แนวคิดองค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 4 ส่วน ตามแนวคิดของ Brown and Moberg, 1980; Tony, 1995; จินตนา สักดิ์ภู่อารัม, 2545; สักดา สถาพรวงษา, 2549 ได้องค์ประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชน

ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชนไปใช้

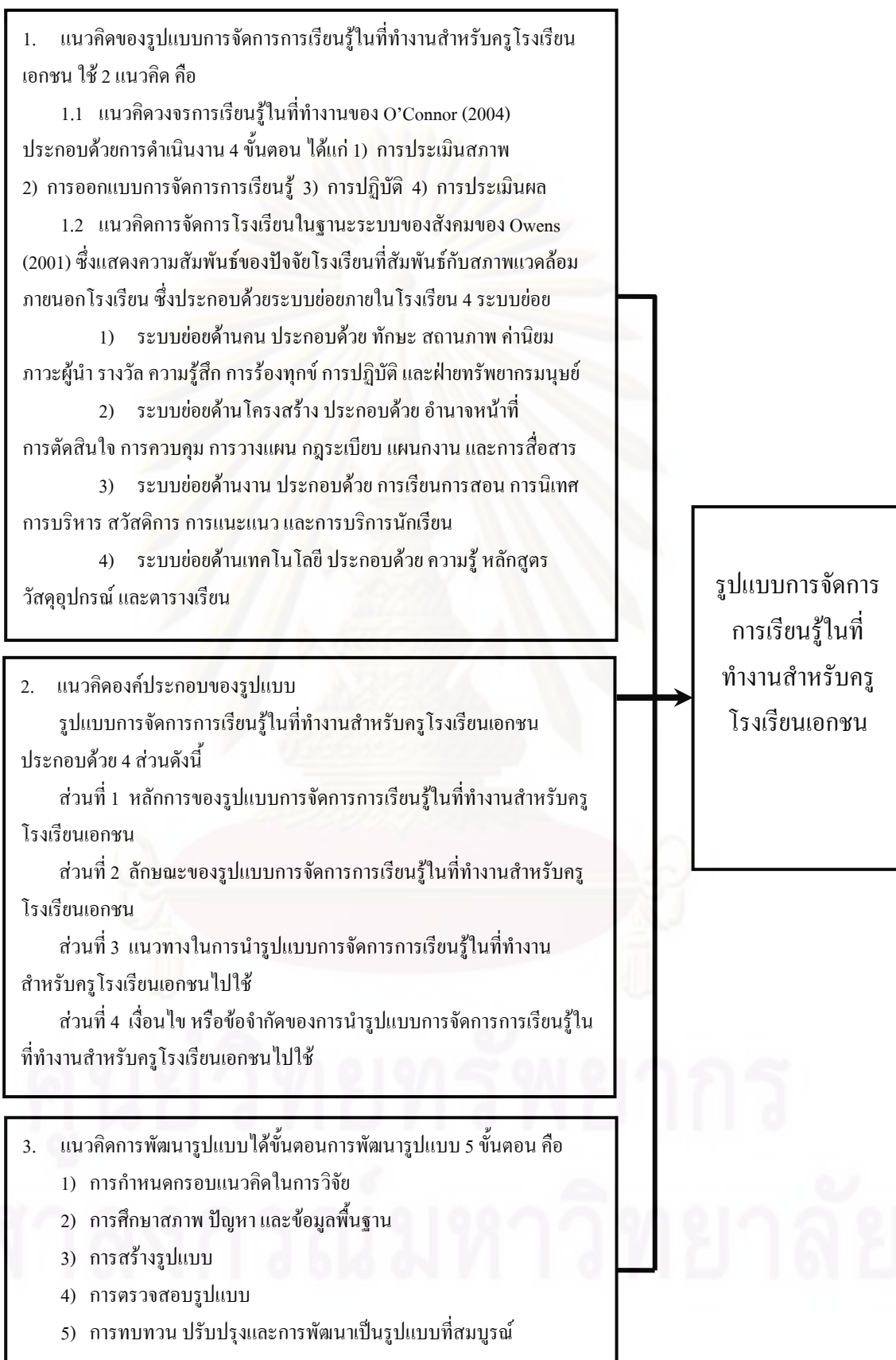
ส่วนที่ 4 เงื่อนไข หรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

3. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ ตามแนวคิดของ Willer (1967 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2537); บุญชม ศรีสะอาด, 2535; บุญส่ง หาญพานิช, 2546; วุฒิพล สกลเกียรติ, 2545; วิสุทธิ วิจิตรไพฑูริการณ, 2547; รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548; รัชณี ชังชู, 2549; ศักดา สถาพรวงษา, 2549 สรุปได้ว่าขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาสภาพ ปัญหา และข้อมูลพื้นฐาน 3) การสร้างรูปแบบ 4) การตรวจสอบรูปแบบ 5) การทบทวน ปรับปรุงและการพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน** หมายถึง รูปแบบการจัดระบบการเรียนรู้ในที่ทำงานตามกรอบแนวคิดวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานของ O'Connor และ แนวคิดการจัดการโรงเรียนในฐานะระบบของสังคมของ Owens ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ใน 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 แนวทาง ในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไข และข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

**การพัฒนาารูปแบบ** หมายถึง การแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรหรือองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

**การพัฒนาารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน** หมายถึง การแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดระบบการเรียนรู้ในที่ทำงานที่อธิบายถึงการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ใน 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 แนวทาง ในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไข และข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ ซึ่งได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบให้มีความถูกต้องเหมาะสมแล้ว

**หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน** หมายถึง หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ หลักการ 9 ประการ คือ ความเป็นระบบ การบูรณาการ ความยืดหยุ่น การเน้นสมรรถนะ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้ ผู้ใหญ่ ความรับผิดชอบ การติดตาม และการสนับสนุน

**แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้** หมายถึง วิธีการดำเนินงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่นำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปปฏิบัติจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้** หมายถึง ขอบเขตของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน

เอกชนที่อาจส่งผลต่อการจัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนว่าจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่บรรลุผลสำเร็จ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

ครูโรงเรียนเอกชน หมายถึง ครูผู้สอนที่ทำการสอนในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นงานวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษาเชิงลึกและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร** ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

เป็นขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**ระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา** ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

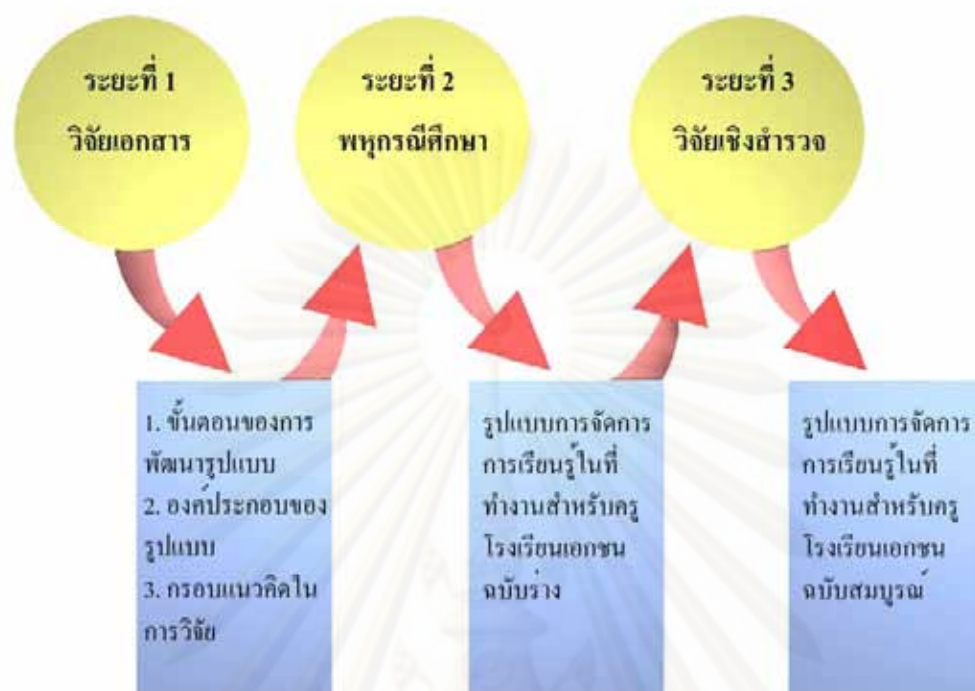
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียน

**ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ** ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนาเป็นระบบการจัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงานฉบับสมบูรณ์ ซึ่งสามารถแสดงกระบวนการวิจัยได้ ดังแผนภาพที่ 2

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 2 กระบวนการวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร** ครอบคลุมวิธีการดำเนินงานขั้นตอนการดำเนินงาน คือ ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ได้ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากผลการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวข้อง
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสารวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้
  1. วิธีการวิจัย ได้แก่ การวิจัยเอกสาร

2. แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร

ระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

โดยในระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนรู้สำหรับครูโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง ที่เป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ด้วยวิธีพหุกรณีศึกษา เป็นขั้นตอนของการศึกษาสภาพ และปัญหาของการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง (กรุงเทพมหานครและปริมณฑล) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น

วิธีการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การศึกษาภาคสนาม

1.1 ประสานกับสถานศึกษา

1.2 เข้าไปศึกษาตามแผนการดำเนินงานภาคสนาม

2. แหล่งข้อมูล

2.1 แหล่งข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 2 แห่ง ในการเลือกกรณีศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การเลือกอย่างเจาะจง โดยผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาโดยมีเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในขั้นตอนการวิจัยนี้มี 1. แบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ 2) แนวทางการศึกษาเอกสารของโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา และ 2. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู และแบบสังเกตการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน

4. แหล่งข้อมูล ในขั้นตอนการวิจัยนี้มีการกำหนดแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังนี้

4.1 แหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน 2 แห่ง  
ที่เป็นกรณีศึกษา

4.2 แหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการ  
จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

**5. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบการวิจัย  
เบื้องต้น โดยในขั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชนนี้ กำหนดระยะเวลาในการศึกษาพหุกรณีศึกษารวมทั้งสิ้น 3 เดือน (16 มีนาคม – 30 มิถุนายน  
2552) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

5.1 ด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารของโรงเรียนแล้วทำบันทึกลงใน  
แนวทางการศึกษาเอกสารของโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา

5.2 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน

5.3 การสังเกต ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับสภาพความ  
เป็นอยู่และพฤติกรรมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน

**6. การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ด้วย  
วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้เนื้อหาสาระสำคัญ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ  
จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ตามประเด็นการศึกษาข้อมูลภาคสนาม

2. การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้  
ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลที่ได้อาจจากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการ  
เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่  
เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่เป็นสาระสำคัญนำไปร่าง  
เป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในขั้นตอนต่อไป

**โดยในระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้  
ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน** แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ดำเนินการยกร่างรูปแบบและ  
การสร้างรูปสำหรับแบบการจัดการเรียนรู้สำหรับครูโรงเรียนเอกชน และการตรวจสอบรูปแบบ  
การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. ดำเนินการยกร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียน  
เอกชน มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1.1 การยกร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียน  
เอกชน เป็นขั้นตอนของการนำองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน

สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นพหุกรณีศึกษา มาดำเนินการร่างเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1.2 การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 เป็นขั้นตอนของการนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเกี่ยวกับร่างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

2. การตรวจสอบรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1 มาทำการตรวจสอบรูปแบบ เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

3. การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมิน เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1 มาทำการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

#### วิธีการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การตรวจสอบเชิงคุณลักษณะด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบเจาะจง ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรตามรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเครื่องมือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

5. แหล่งข้อมูล เป็นแหล่งข้อมูลบุคคล ๆ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ไปส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จำนวน 1 ครั้ง และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วยตนเอง ใช้เวลาในการดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

7. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยาย สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

7.2 ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 ด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน และขั้นการปรับปรุงเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำผลสรุปความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ได้จากการปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม มาดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2

2. การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน

เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 ไปทำการตรวจสอบรูปแบบเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน โดยเป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้



1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 3,091 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547: 27) ซึ่งมีวิธีการดังนี้

2.2.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชนโดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง Krejcie and Morgan (1970) จากจำนวน 3,091 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 341 โรงเรียน

2.2.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) จากจำนวน 76 จังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 76 จังหวัด จาก 19 เขตตรวจราชการ

2.2.3 กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คนและครูจำนวน 1 คน จากจำนวน 341 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random Sampling) จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างจาก 19 เขตตรวจราชการ ได้กลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการและครูรวมทั้งสิ้น 682 คน

3. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นการศึกษาตามระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 2

4. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนเพื่อประเมินรูปแบบเชิงปริมาณเพื่อหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อรูปแบบและองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

5. แหล่งข้อมูล เป็นแหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน จากโรงเรียนเอกชน จำนวน 341 โรงเรียน

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหาร 341 คน และครู 341 คน โดยดำเนินการแบ่งเป็น 2 วิธีการ ได้แก่ การส่งทางไปรษณีย์ตรงไปยังกลุ่มตัวอย่าง และการส่งด้วยตัวของผู้วิจัยเอง การเก็บรวบรวมข้อมูลกลับ มี 3 วิธี คือ 1) ส่งคืนทางไปรษณีย์ 2) การส่งคืนทางโทรสาร 3) การรับคืนด้วยตนเองโดยใช้เวลาในการดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

7. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยาย และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ค่าร้อยละ และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

7.2 ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

7.3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา และการหาความถี่ เพื่อเรียงลำดับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงไปตามลำดับ

ระยะที่ 3 วิจัยเชิงสำรวจ ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 3 นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. ปรับปรุงเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อความรู้พื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดข้อความรู้พื้นฐานด้านการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยจะได้ข้อความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน การจัดการ โรงเรียนเอกชน รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ตลอดจนการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เหมาะสมกับโรงเรียนเอกชน

2.2 ผลการวิจัยจะค้นพบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

## 2. ความรู้ประยุกต์

การวิจัยครั้งนี้จะได้ข้อความรู้พื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยจะได้รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรครูได้

2.2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนผู้บริหารและครูสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาครูได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในปัจจุบันได้

## การเสนอรายงานการวิจัย

ผู้ศึกษาจะนำเสนอรายงานการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการนำเสนอผลการวิจัย

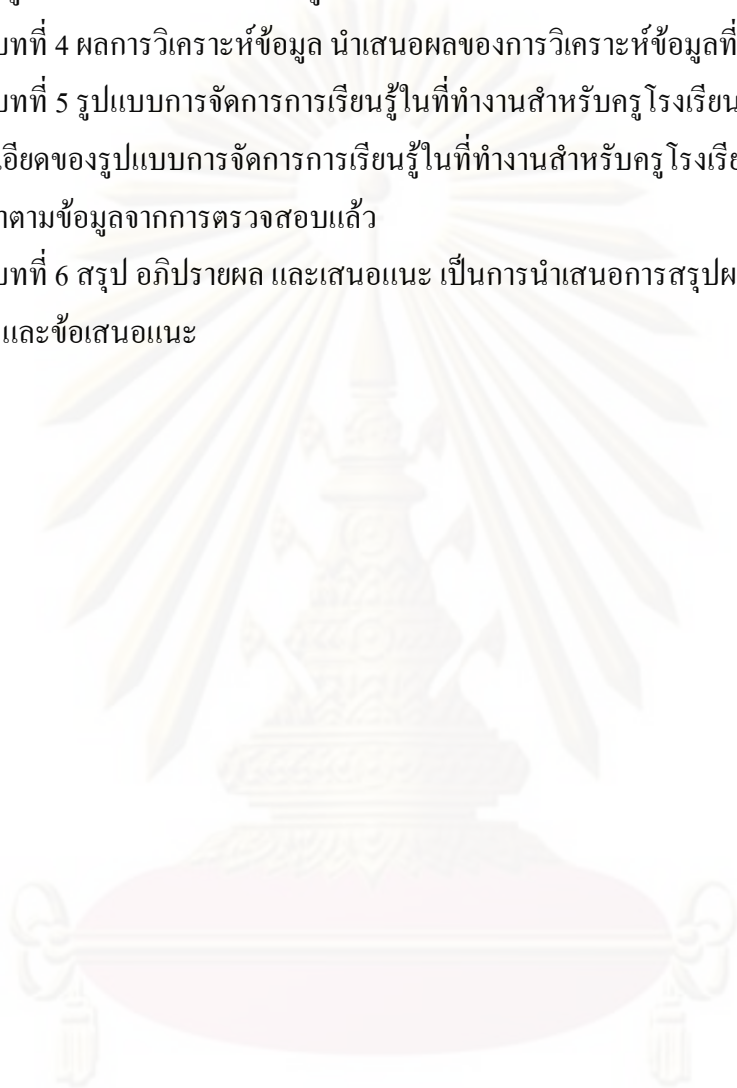
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาจะครอบคลุมทั้งเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ และสารครอบคลุมเรื่องแนวคิด ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นต้น

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย นำเสนอแบบแผนของการวิจัย ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

บทที่ 5 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน นำเสนอสาระและรายละเอียดของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่ผู้วิจัยพัฒนาตามข้อมูลจากการตรวจสอบแล้ว

บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ เป็นการนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำเสนอในบทนี้ แบ่งเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมเรื่อง ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ครอบคลุมเรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงระบบ และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน ครอบคลุมเรื่อง ความเป็นมาและความสำคัญของโรงเรียนเอกชน บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน และการจัดการโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ครอบคลุมเรื่อง ความหมายของรูปแบบ ความหมายของการพัฒนารูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ และกระบวนการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำเสนอผลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมตามประเด็นที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นครอบคลุม 2 เรื่อง คือ 1) สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย 2) กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

สาระต่าง ๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมีรายละเอียดดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (personnel) (Nadler and Nadler, 1989: 228) นอกจากนี้ยังใช้คำว่า การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (managing of human

resources) หรือการบริหารบุคลากร (staffing) หรือการจัดการบุคลากร (personnel management) ทั้งหมดนี้เป็นแนวคิดของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Dessler, 1994: 2, 23)

### 1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Beach (1965: 54) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้สรุปได้ว่าเป็นการวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

Gilley and Eggland (1989 : 7) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน (1) การรับสมัคร (2) การเลือกสรร (3) การชำระรักษา (4) การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ และ (5) การอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

Dessler (1998) กล่าวถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ สรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (3) การฝึกอบรมพัฒนา (4) การบริหารค่าตอบแทน (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การย้ายพนักงานและการทดแทน

วิชัย วิรัชนิภาวรรณ (2544: 9) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติทางการจัดการซึ่งส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคลากรของหน่วยงาน การจัดการดังกล่าวนี้ครอบคลุมกิจกรรมหลัก ๆ คือ (1) การวางแผนของหน่วยงาน งาน และบุคลากร (2) การรับบุคลากร (3) การเสริมสร้างหรือการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน (4) การให้สิ่งตอบแทน (5) การชำระรักษาบุคลากร และ (6) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ

เสนาะ ดิยาวี (2545: 7) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้ผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุด และต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

พยอม วงศ์สารศรี (2548) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาชำระรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้

ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549: 3) กล่าวถึง ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ โดยขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาคณากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

เชาว์ โรจนแสง (2550: 336) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำกิจกรรมให้ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงาน จัดวางระบบการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงานและเวลาที่ต้องการ จัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัย สะดวกสบาย เกิดความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านอาจกล่าวถึงกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันบ้าง แต่พบส่วนที่คล้ายคลึงกันสามารถสรุปได้ว่า

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรม การปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การเสริมสร้างหรือการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานและให้บุคคลใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เกิดความพึงพอใจและความสุขในการปฏิบัติงาน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีขึ้นเพื่อสนองความต้องการหลายระดับ ดังต่อไปนี้

1) เพื่อสนองความต้องการทางสังคม ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีขึ้นเพื่อสนองความต้องการทางสังคม ด้วยการคำนึงถึงสิทธิ และประโยชน์พิเศษของสมาชิกทุกคนใน

สังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่  
เหมาะสมสงบสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2548; ฌัญญพันธ์ เขจรนันท์, 2549)

2) เพื่อสนองความต้องการขององค์กร เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตและ  
สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546; พยอม วงศ์สารศรี, 2548;  
ฌัญญพันธ์ เขจรนันท์, 2549)

3) เพื่อสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้บุคลากรและครอบครัว  
สามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและ  
เสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546; พยอม วงศ์สารศรี, 2548;  
ฌัญญพันธ์ เขจรนันท์, 2549)

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
สรุปได้ดังนี้ 1) เพื่อเพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน 2) เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด  
ประโยชน์สูงสุด 3) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด  
4) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด 5) เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานทุกคนได้ทราบ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 2) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการของ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. ความต้องการขององค์กร โดยมีส่วนทำให้องค์กร เติบโตก้าวหน้ามีการ  
ทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา  
การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้  
เพื่อให้องค์กร ได้คนดีที่สุดเข้าทำงาน

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถ  
ตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง  
ความรู้สึกลดอดภัย การได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จโดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง  
การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากร  
มนุษย์สรุปได้ดังนี้ 1) เพื่อช่วยให้บุคลากร ใช้ทักษะความรู้ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด  
3) เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามา  
ปฏิบัติงาน 4) เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล  
5) เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร



โดยสรุปแล้ว จากวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อสนองความต้องการขององค์กรให้มีความเจริญเติบโต และดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด และเพื่อสนองความต้องการของสังคมให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่ที่เหมาะสมสงบสุข

### 1.3 หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

ทศนี วงศ์เย็น (2551: 156) กล่าวถึงหลักการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาว่ามี 4 ประการ คือ

1. การสรรหาและการคัดเลือกครูเข้ามาสอนในสถานศึกษา
2. การชำระรักษาครูให้อยู่ในสถานศึกษาได้นาน
3. การพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในอาชีพและมีความก้าวหน้าในอาชีพ
4. การให้ครูพ้นจากตำแหน่งหน้าที่หรือพ้นจากงาน

สาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอนในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานเบื้องต้นของกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกครูผู้สอน คือ สถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนกำลังครูที่ขาดไป ในสถานศึกษาของรัฐกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวแล้วจึงส่งข้อมูลไปให้หน่วยเหนือดำเนินการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งอาจดำเนินการด้วยกระบวนการของการสอบคัดเลือกเข้ามาใหม่หรือกระบวนการของการย้ายก็ได้ แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ยกเว้นกรณีของการจ้างครู (อัตราจ้าง) ซึ่งสถานศึกษาสามารถจะดำเนินการได้ด้วยตัวของสถานศึกษาเอง ตั้งแต่การแสวงหาแหล่งที่จะได้ครูมา การประกาศรับสมัคร สอบคัดเลือก บรรจุเข้าสู่ตำแหน่ง และเมื่อได้ครูเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว การปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่ และครูที่ย้ายเข้ามาใหม่ เป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะจะทำให้ครูผู้เข้ามาใหม่รู้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ของการปฏิบัติงาน ให้รู้จักหน่วยงานรู้จักเพื่อนร่วมงาน รับรู้วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ การสรรหาและการคัดเลือกยึดหลัก 4 ประการ คือ หลักความมั่นคง หลักความสามารถ หลักความเป็นกลาง และหลักความเสมอภาค

2. การชำระรักษาครูให้อยู่ในสถานศึกษาได้นาน

หลักของการชำระรักษาครูให้อยู่ในสถานศึกษาได้นานที่สำคัญ คือ การทำให้ครูมีความสุข ความพอใจในงาน และในสถานศึกษา ตลอดจนการให้ความมั่นคงในงานในชีวิตของครู หรือที่เรียกว่า การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ได้แก่

- 2.1 การให้สิ่งตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ
- 2.2 จัดแบ่งงาน และมอบหมายงานด้วยความเป็นธรรม ให้ครูรับรู้ เข้าใจ และวางแผนเส้นทางการพัฒนาตนเองก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 2.3 ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดปณิธาน วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนพัฒนาสถานศึกษาระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
- 2.4 จัดให้มีการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
- 2.5 จัดให้มีระบบการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ที่คล่องตัว รวดเร็ว และทั่วถึง เพื่อจัดความไม่รู้อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง และการแตกสามัคคีภายในสถานศึกษา
- 2.6 จัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตนเอง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รายภาคเรียน) ที่เป็นที่ยอมรับของครู
- 2.7 จัดให้มีกระบวนการรักษาสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของครู และบุคลากรอื่นในสถานศึกษาให้ดียู่เสมอ

### 3. การพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

งานครูเป็นงานที่ต้องมีการศึกษา ค้นคว้า หากความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีคุณลักษณะของการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียน ครูเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ใกล้ชิดที่สุดของผู้เรียน ดังนั้นครูจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และเป็นระบบ มองเห็นได้ชัดเจนทั้งของตนเองและในภาพรวมของสถานศึกษา ดังนี้

3.1 สถานศึกษาวางระบบการพัฒนาครูในภาพรวมของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน และกำหนดเป็นเงื่อนไข และกฎระเบียบที่ครูจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ได้แก่

- 3.1.1 เข้าร่วมปฐมนิเทศครูคนใหม่ของสถานศึกษา
- 3.1.2 วางแผนเส้นทางการพัฒนาตนเองในอาชีพครู เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองของครูระยะยาว
- 3.1.3 เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเปิดภาคเรียน
- 3.1.4 เข้าร่วมประชุมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวใหม่ทางการศึกษาและนวัตกรรมทางการเรียนการสอน ที่มองเห็นแนวทางที่จะเลือกนำมาปรับใช้ในการบริหารของสถานศึกษาได้

3.1.5 เลือกที่จะเข้ารับการอบรมทางวิชาการในหลักสูตรพิเศษ ซึ่งจัดโดยสถาบันอุดมศึกษา หรือเทียบเท่า 2 ปี ต่อ 1 ครั้ง โดยความเห็นชอบของฝ่ายบริหารสถานศึกษา และมีการวางแผนล่วงหน้า

3.2 โครงการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง และวิจัย เพื่อการพัฒนา

3.3 จัดให้มีระบบครูอาวุโสที่เป็นแม่แบบของการครองตน ครองคน และครองงานเป็นที่ยอมรับของครูในสถานศึกษา สังคม โดยรอบสถานศึกษา และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นที่ปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาครู และพัฒนาผู้เรียน

3.4 วางแผนและจัดสรรครูให้ไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิทางการศึกษา

3.5 จัดทัศนศึกษา เยี่ยมเยือน คู่มือการจัดการเรียนการสอน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับสถานศึกษาอื่นที่เป็นเครือข่าย

3.6 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูเป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาชีพครู และเข้าร่วมเป็นกรรมการในโอกาสอันควร

4. การให้ครูพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ หรือพ้นจากงาน ในส่วนของภาคราชการ มี 3 กรณี คือ

4.1 ครูพ้นจากงานด้วยเหตุ เกษียณอายุราชการ

4.2 ครูพ้นจากงานด้วยเหตุ เปลี่ยนเส้นทางชีวิต ตามนโยบายรัฐบาล

4.3 ครูพ้นจากงานด้วยเหตุ ด้อยศักยภาพ และมีความผิดทางวินัย

ในส่วนของภาคเอกชน จะใช้กฎ ระเบียบ ของการพ้นจากงานครูของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งเกือบจะไม่แตกต่างกัน หรือแตกต่างกันในรายละเอียดเพียงเล็กน้อย กับกฎระเบียบของสถานศึกษาภาคราชการ

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการพัฒนาในสองด้าน คือ การจัดการและการศึกษา ซึ่งได้กลายเป็นประเด็นหลักที่สถานทำงาน บริษัท ห้างร้าน รวมถึงมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของสถานทำงานในภาคธุรกิจและสถาบันการศึกษา ซึ่งตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับโลกแห่งการทำงานและอาชีพมากขึ้นกว่าในอดีต (Boud and Garrick, 1999)

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เป็น

พื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมประเด็นหลักเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและแนวคิดที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ความหมายของการจัดการ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการจัดการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน สามารถสรุปได้ 4 ลักษณะ คือ

1) การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานที่รวมเอากิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โดยใช้ประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Beach, 1980; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539; นิรมล กิติกุล, 2548; สาคร สุขศรีวงศ์, 2550)

2) การจัดการ หมายถึง วิธีการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Koontz and Wehrich , 1993; Certo, 2000; Robbins and Coulter, 2002; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

3) การจัดการ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (นิรมล กิติกุล, 2548; พยอม วงศ์สารศรี, 2548)

Beach (1980:5) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์และได้ผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการประเมินผลของความสำเร็จ

Griffin (1990: 103) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การวางแผน และการตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำและการควบคุมธุรกิจในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรและระบบสื่อสารให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของการจัดการข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง วิธีการของผู้บริหารที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงระบบ

แนวคิดทางการบริหารการศึกษามีความสำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยแนวคิดที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับ และมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดเชิงระบบ

### 2.2.1 หลักการและแนวคิดเชิงระบบ

แนวคิดเชิงระบบมีรากฐานมาจากทฤษฎีระบบโดยทั่วไปของ Bertalanffy (1973) ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ว่า ระบบมีรูปแบบเบื้องต้น 2 รูปแบบ คือ

1. ระบบปิด ซึ่งไม่ได้รับอิทธิพลและไม่ปฏิกิริยาโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบระบบนั้น ๆ เช่น ระบบเครื่องจักรกล เช่น นาฬิกา

2. ระบบเปิด จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อมของระบบองค์ต่อเนื่อง เช่น พืช ซึ่งมีปฏิกิริยาตอบโต้กับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการมีชีวิตอยู่ของพืช

โดยต่อมาระบบเปิดได้รับการพัฒนาโดย Katz and Kahn (1966) ซึ่งได้เสนอสาระสำคัญของระบบเปิดไว้ในหนังสือ The Social Psychology of Organization สรุปได้ดังนี้

1. ระบบเปิดมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยนำทรัพยากรมาจากภายนอกองค์การและส่งผลผลิตกลับคืนสู่สภาพแวดล้อม

2. องค์การเป็นระบบที่มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต โดยกระบวนการจะทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลผลิต

3. ระบบเปิด คือ กิจกรรมที่มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง

4. ระบบเปิดมีความพยายามในการรักษาตนเอง เพื่อต่อต้านการ

เสื่อมสลาย

5. มีความพยายามดำรงอยู่โดยนำทรัพยากรมาจากภายนอกและส่งผลผลิตออกสู่ภายนอกอย่างต่อเนื่อง

6. ระบบเปิดมีความซับซ้อนและความหลากหลายของหน้าที่และมีระบบย่อยที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น

7. ข้อมูลย้อนกลับจะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ระบบสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

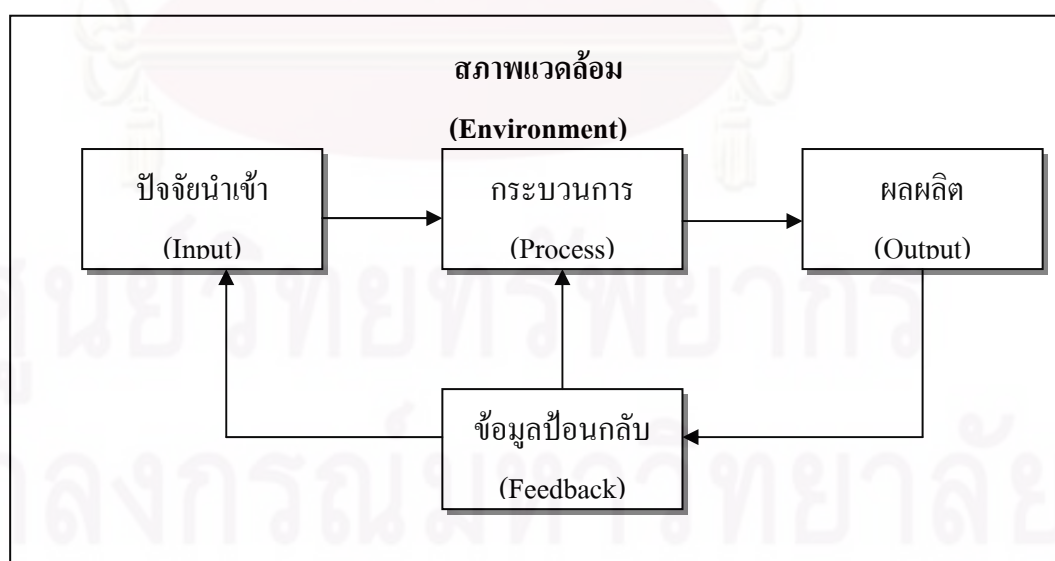
8. ระบบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หลายวิธีการหรือวิธีการที่ดีที่สุด  
นั้นมีหลายวิธี

## 2.2.2 องค์ประกอบของระบบ

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีความเห็นสอดคล้องกัน (Schoderbeck, 1990; Wilson, 1991) โดยเห็นว่าควรประกอบด้วย

1. ป้อนเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่นำเข้ามาใช้ในระบบเพื่อให้เกิดกระบวนการแปรสภาพ โดยทรัพยากรแบ่งได้เป็นทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรวัตถุดิบ ซึ่งทรัพยากรของแต่ละระบบจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของระบบ
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อแปรสภาพป้อนเข้า หรือทรัพยากรให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต โดยในแต่ละระบบมีกระบวนการมากกว่า 1 กระบวนการ เช่น การบริหาร การบริการ เป็นต้น
3. ผลผลิต (Output) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ถูกผลิตตามวัตถุประสงค์ของระบบ
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์การชี้ให้เห็นข้อดี หรือข้อบกพร่องของป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมาย
5. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกหรือภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของระบบ

องค์ประกอบทั้ง 5 ของระบบ สามารถแสดงในแผนภาพที่ 3

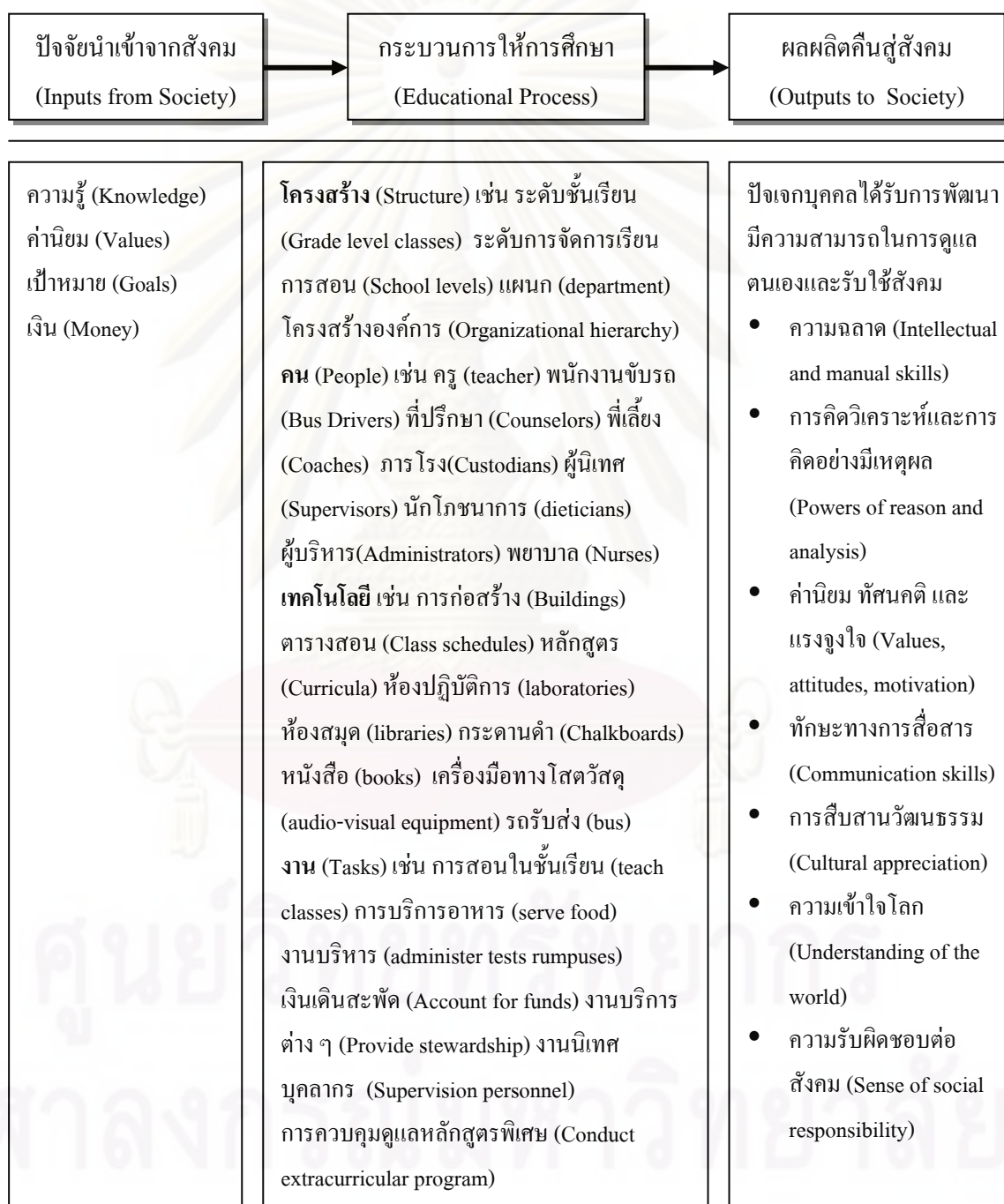


แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบของระบบ

ที่มา : (Shoderbeck, 1990; Wilson, 1991)

### 2.2.3 โรงเรียนในฐานะระบบเปิด

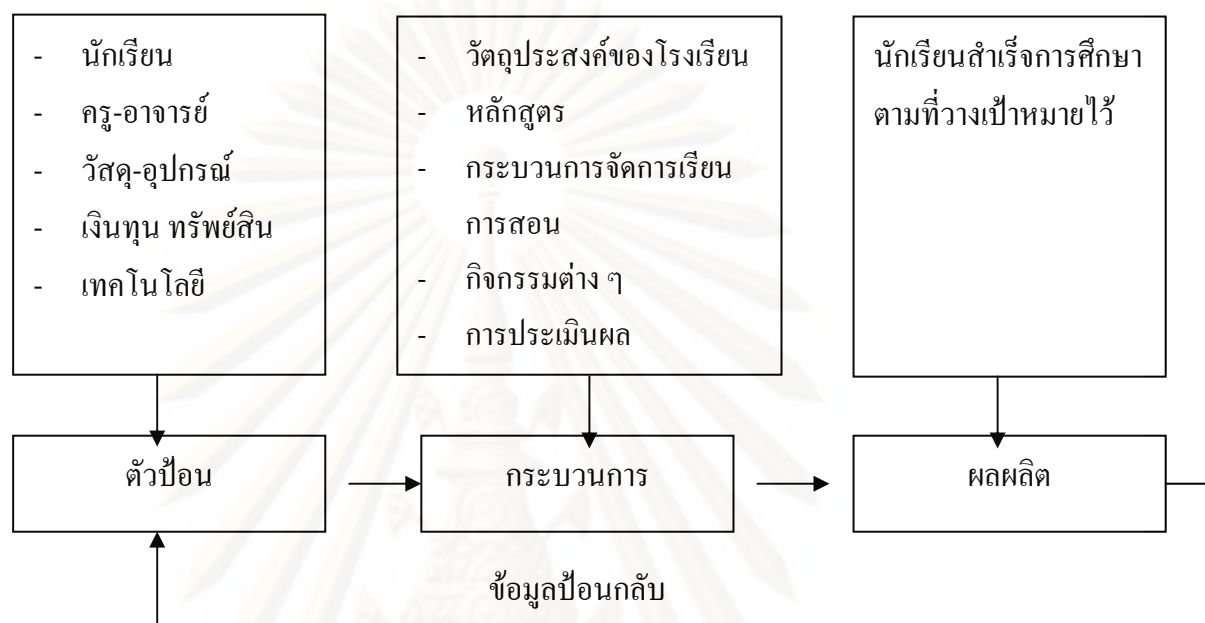
Owens (2001: 74-75) เสนอแนวคิดโรงเรียนในฐานะระบบของสังคม สรุปได้ว่า โรงเรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังแผนภาพที่ 4 โรงเรียนในฐานะระบบ ปัจจัยนำเข้า – กระบวนการ - ผลผลิต



แผนภาพที่ 4 โรงเรียนในฐานะระบบปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลผลิต

ที่มา: Owens (2001 : 75)

วิจิตร ศรีสอ้าน (2523: 75) เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะระบบ สรุปได้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญของระบบ ได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการในการผลิต และผลผลิต ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 สถานศึกษาในฐานะระบบ

ที่มา: วิจิตร ศรีสอ้าน (2523: 75)

นอกจากนี้ กมล รอดคล้าย (2536: 86-87) ได้นำแนวคิดระบบมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษา โดยอธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญในระบบย่อยทั้ง 5 ระบบตามแนวคิดของ Kast and Rosenzweig (1985) ไว้ดังนี้ 1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วยปรัชญา เจตนารมณ์และหลักการในการจัดการศึกษา เป้าหมายและทิศทางการทำงานที่เป็นรูปธรรม 2) ระบบย่อยด้านเทคนิค ประกอบด้วย ความรู้ ข้อมูล และกระบวนการ วิธีการ และเทคนิคในการสอน/การถ่ายทอดให้นักเรียน 3) ระบบย่อยด้านจิตวิทยาสังคม ประกอบด้วยลักษณะและทัศนคติของผู้บริหารและครู 4) ระบบย่อยด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยลักษณะงาน กิจกรรมและประเภทของงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และกฎ ระเบียบต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และ 5) ระบบย่อยด้านการจัดการ ประกอบด้วยความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการดำเนินการ การตัดสินใจ การประสานงานและการควบคุมงาน

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2549: 161-162) ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นระบบ ดังนี้



โรงเรียนเป็นองค์การราชการ โครงสร้างจึงเป็นแบบองค์การทั้งหลาย องค์การเป็นระบบ โรงเรียนเป็นองค์การ โรงเรียนเป็นระบบ โรงเรียนทุกแห่ง ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ไม่ว่าจะตั้งอยู่ในเมืองหรือชนบท ไม่ว่าจะเป็ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรืออาชีวศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐหรือเอกชน ต่างก็เป็ระบบทั้งนั้น โรงเรียนมีตัวป้อน กระบวนการแปรสภาพ และ ผลผลิตเช่นเดียวกับระบบอื่น ๆ

โรงเรียนรับเอาตัวป้อนจากสภาพแวดล้อม ตัวป้อนของโรงเรียน ได้แก่ (1) ทรัพยากรมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ (2) ทรัพยากรวัตถุ เช่น ที่ดิน อาคาร วัสดุ ครุภัณฑ์ (3) ทรัพยากรการเงิน เช่น งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค และ (4) สารสนเทศ เช่น ความคิดเห็นของครูและผู้ปกครองรายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียน เป็นต้น

กระบวนการแปรสภาพของโรงเรียน ได้แก่ (1) กระบวนการเรียน การสอน (2) กระบวนการบริการ (3) กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร วิธีสอนและการวัดผล กระบวนการให้บริการ เช่น การให้คำปรึกษา การส่งเสริมสุขภาพนักเรียน การจัดการบริหารงานทำให้ผู้สำเร็จการศึกษา กระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การตัดสินใจ เป็นต้น

ผลผลิตของโรงเรียนประกอบด้วย (1) ผลผลิตเกี่ยวกับนักเรียน (2) ผลผลิตเกี่ยวกับครู (3) ผลผลิตอื่น ๆ ผลผลิตเกี่ยวกับนักเรียน เช่น ความรู้ เจตคติทักษะ พัฒนาการ การขาดเรียน การออกกลางคัน การสำเร็จการศึกษา ผลผลิตเกี่ยวกับครู เช่น ความพึงพอใจของครู พัฒนาการของครู การลา-การขาด การขอย้ายออก ผลผลิตอื่น ๆ เช่น นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

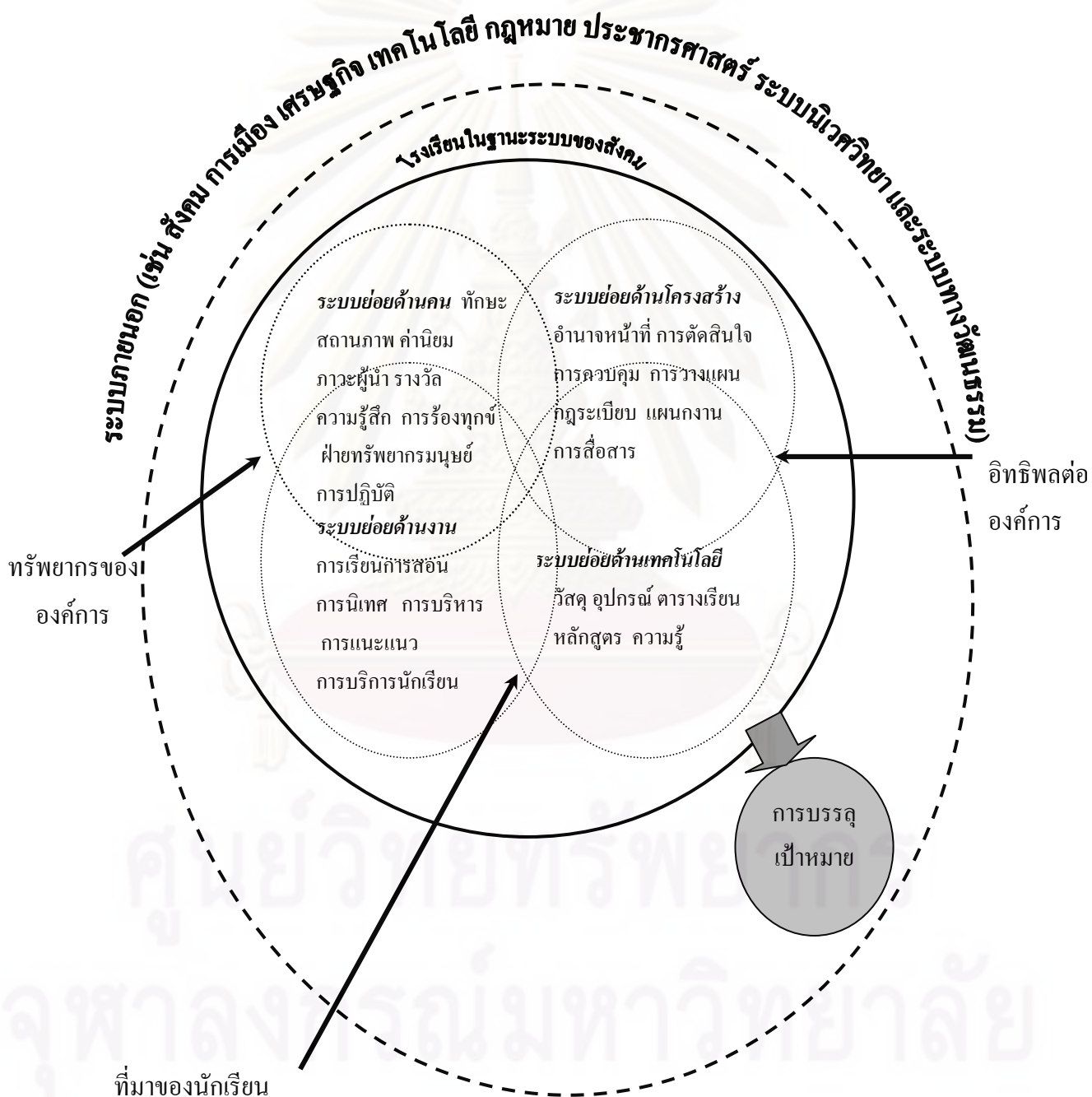


แผนภาพที่ 6 โรงเรียนในฐานะระบบเปิด

ที่มา: ทองอิน วงศ์โสธร (2549: 162)

### 2.2.4 การจัดการภายในระบบโรงเรียน

Owens (2001 : 95) กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะระบบของสังคมซึ่งแสดงระบบการจัดการที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยในโรงเรียนที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วย ปัจจัย 4 ประการ ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 ระบบย่อยหลักทั้ง 4 ระบบที่แสดงการจัดการภายในระบบโรงเรียน

ที่มา : Owens and Steinhoff (1976 : 143 อ้างถึงใน Owens, 2001)

## 1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

1.1 ทักษะ (Skills) ทิศนา แคมมณี (2548 : 386) กล่าวถึงทักษะว่า หมายถึงความสามารถในการกระทำอย่างชำนาญและในส่วนของครู คือทักษะการสอน ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติ การสอนด้านต่าง ๆ อย่างชำนาญซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎี หลักการสอน ระบบการสอน รูปแบบการเรียนการสอน วิธีสอน เทคนิคการสอน และลงมือปฏิบัติตามความรู้ความเข้าใจนั้นจนสามารถปฏิบัติได้ผลดีอย่างคล่องแคล่วชำนาญ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน (Katz, 1955) ได้แก่

1.1.1 ทักษะด้านเทคนิควิธี คือความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.2 ทักษะด้านมนุษย คือความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและทำให้บุคคลอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

1.1.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่งเพื่อทำให้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวมด้วยการทำให้การทำงานของตนเหมาะสมกับองค์การเป็นทักษะด้านการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าคำนึงถึงความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเดียว

## 1.2 สถานภาพ (Status)

คณาจารย์ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2549: 111) กล่าวถึง ความหมายของสถานภาพว่า ในองค์การทางสังคมแต่ละอย่างจะประกอบไปด้วยสถานภาพหรือตำแหน่งจำนวนหนึ่งที่บอกถึงสิทธิและหน้าที่รวมทั้งบทบาทที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันการศึกษา มีตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ครู อาจารย์ นักเรียน นิสิต นักศึกษา ผู้บริหาร อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาค เป็นต้น และต่างก็มีบทบาทที่จะต้องแสดงแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและสถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าหรือต่ำกว่ากัน โดยสถานภาพทางสังคม แต่ละสถานภาพหรือตำแหน่งจะมีฐานะทางสังคมที่สูงต่ำต่างกันไปหรืออาจมีฐานะทางสังคมเท่ากันก็ได้

สมาน อัสวภูมิ (2549: 193) กล่าวถึงความหมายของสถานภาพว่า หมายถึง ลำดับฐานทางสังคมหรือตำแหน่งที่บุคคลได้รับจากสมาชิกกลุ่มหรือสังคม การแบ่งชั้นวรรณะตามสถานภาพเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในสังคม แม้ว่าจะมีความพยายามที่จะลดช่องว่างให้น้อยลงมากที่สุดก็ตาม สถานภาพเป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล เพราะสถานภาพเป็นสิ่งจูงใจและขณะเดียวกันก็เป็นตัวกำกับพฤติกรรมของเจ้าของสถานภาพนั้น โดยเฉพาะสถานภาพตามการรับรู้ของผู้อื่น

โดยสถานภาพมีสองลักษณะคือ สถานภาพทางการ และสถานภาพไม่เป็นทางการ สถานภาพทางการเป็นสถานภาพที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง เช่น แชมป์โลก ครูดีเด่น ครูสภา เป็นต้น ส่วนสถานภาพไม่เป็นทางการ เป็นสถานภาพที่ไม่ได้แต่งตั้งเป็นทางการแต่มีผลต่อสถานภาพของบุคคล เช่น ระดับการศึกษา อายุ เพศ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ เป็นต้น สถานภาพทางการหรือไม่เป็นทางการก็มีความสำคัญต่อสถานภาพของบุคคล เพียงแต่ตัวแปรดังกล่าวมีผลทำให้บุคคลได้รับการปฏิบัติต่อแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

#### 1.2.1 สถานภาพที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ได้แก่

- 1.2.1.1 สถานภาพทางอายุ เช่น เด็ก วัยรุ่น ผู้ใหญ่
- 1.2.1.2 สถานภาพทางเพศ เช่น เพศหญิง เพศชาย
- 1.2.1.3 สถานภาพทางเชื้อชาติ เช่น คนไทย คนอังกฤษ
- 1.2.1.4 สถานภาพทางถิ่นกำเนิด เช่น คนในภาคเหนือ คนในภาคใต้
- 1.2.1.5 สถานภาพทางวงศ์ญาติ เช่น เป็นลูก หลาน พี่ น้อง

#### 1.2.2 สถานภาพที่ได้มาภายหลัง หมายถึง สถานภาพที่ได้จากการ

แสวงหาหรือได้มาจากความสามารถของตนเอง ได้แก่

- 1.2.2.1 สถานภาพทางการศึกษา เช่น จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
- 1.2.2.2 สถานภาพทางอาชีพ เช่น เป็นครู
- 1.2.2.3 สถานภาพทางการสมรส เช่น โสด สมรส ม้าย
- 1.2.2.4 สถานภาพทางการเมือง เช่น เป็นสมาชิกสภาผู้แทน

ราษฎรเป็นนายกรัฐมนตรี

1.3 ค่านิยม (Values) หมายถึง ความเชื่อที่มีลักษณะค่อนข้างถาวร และเชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายบางอย่างนั้น เป็นสิ่งที่ตนเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นความสำคัญที่บุคคลนั้นให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และสิ่งนั้นมีคุณค่าพร้อมที่จะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น (Rokeach, 1965 อ้างถึงในปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547) ซึ่งความเชื่อนั้นพื้นฐานนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคมหรือความรู้สึกนิยมชมชอบหรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของ หรือความคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ค่านิยมเป็นคุณค่าที่บุคคลหรือสังคมเห็นว่า เป็นสิ่งที่ดีงามในการปฏิบัติของตนเอง เป็นผลรวมของการประมวลผลและสรุปความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าดีหรือไม่ดี ถูกไม่ถูก หรือพึงปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนาบุคคลมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน เช่น ค่านิยมในเรื่องความซื่อสัตย์ เสรีภาพ ความสุข ความยุติธรรม เป็นต้น และมีระดับค่านิยมในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน เรียกว่า “ระบบค่านิยม” โดยทั่วไปแล้วค่านิยมมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรม

ของบุคคล เช่น ถ้าเป็นคนที่ชอบความยุติธรรม แต่เมื่อเข้าไปร่วมงานในองค์กรแห่งหนึ่งพบว่า การเลื่อนขั้นของบุคลากรอยู่ที่คนของใครมากกว่าผลงาน บุคคลนั้นจะมีเจตคติไม่ดีต่อองค์กร และอาจจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร หรือลาออกจากองค์กรต่อไปได้ (สมาน อัสวภูมิ, 2549)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) กล่าวถึงรูปแบบค่านิยมว่า ค่านิยมมีหลากหลายด้วยกัน ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 6 กลุ่ม คือ

1.3.1 ค่านิยมทางวิชาการหรือทฤษฎี (Theoretical Value) คนที่มีค่านิยมประเภทนี้จะสนใจศึกษาหาความรู้ ความจริง สนใจสร้างทฤษฎี แนวคิด และหลักการต่าง ๆ คนที่มีค่านิยมประเภทนี้มีมากจะเป็นพวกนักวิชาการ

1.3.2 ค่านิยมทางเศรษฐกิจ (Economic Value) เป็นค่านิยมที่ต้องการความสะดวกสบายความมั่นคงและความมั่งคั่ง ต้องการทรัพย์สินเงินทอง นักธุรกิจและดารามักจะมีค่านิยมประเภทนี้มาก

1.3.3 ค่านิยมทางสุนทรียภาพ (Aesthetic Value) เป็นค่านิยมที่ต้องการความสวยงามความกลมกลืน ความสอดคล้อง คุณติ เหมาะสม

1.3.4 ค่านิยมทางสังคม (Social Value) ค่านิยมที่ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น เอื้อเพื่อช่วยเหลือคนอื่น ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ รักเพื่อนมนุษย์

1.3.5 ค่านิยมทางศาสนา (Religious Value) ปราบปรามจะนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งสอนของศาสนาเพื่อความมั่นคง สงบสุขในชีวิต

1.3.6 ค่านิยมทางการเมือง (Political Value) เป็นค่านิยมที่จะมีอำนาจ มีตำแหน่ง มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ประสบความสำเร็จทางการเมือง

โดยทั่วไปพบว่าคนที่มีค่านิยมต่างกัน ก็มักจะมีรูปแบบการใช้ชีวิตและอาชีพที่แตกต่างกันด้วย รวมทั้งองค์กรที่มีเป้าหมายต่างกันก็จะมีค่านิยมที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะเน้นในทางนิยมทางเศรษฐกิจในขณะที่สมาคมโดยทั่วไปจะเน้นค่านิยมทางสังคม เป็นต้น

1.4 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ประสิทธิ์ ทองอุ่นและคณะ, 2542)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่ามีลักษณะดังนี้

1.4.1 เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

1.4.2 เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

1.4.3 เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำงานได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4.4 อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4.5 การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

1.4.6 ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน

1.4.7 การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

1.4.8 เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

1.5 รางวัล (Rewards) หมายถึง สิ่งที่มีมอบให้ครูหรือกลุ่มเพื่อตอบแทนที่สามารถทำงานได้เป็นอย่างดี

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 250) กล่าวถึงการให้รางวัลเพื่อยกย่องชมเชยพนักงานว่า การให้รางวัลจะทำให้พนักงานที่ได้รับเกิดแรงจูงใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดจนเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย ตัวอย่าง เช่น บริษัทเพคเตอร์ เอ็กซ์เพรส จะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลพนักงานเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่ารางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับเป็นสิ่งที่ไม่สามารถได้มาโดยง่าย เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่ารางวัลมีคุณค่าต่อผู้รับ

1.6 ความรู้สึก (Feelings) หมายถึง ขอบเขตของความรู้สึกอย่างกว้าง ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคคล (สิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ในการทำงานนั้นประกอบไปด้วยความรู้สึกของบุคคลหลากหลาย เช่น ความเครียด ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจซึ่งอาจหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว (ทัศนีย์ ทองสว่าง, 2549) การรับรู้เป็นกระบวนการในการจัดระบบและตีความสิ่งที่ประสาท

สัมผัสจากสิ่งที่มากระทบเพื่อนิยามสิ่งที่ประสาธ สัมผัสเหล่านั้น (Schermerhon, Hunt and Osborn 1994 : 151) จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่าการรับรู้สรรพสิ่งของบุคคลจะเป็นอย่างไรอยู่ที่การตีความ สิ่งที่เขาสัมผัสด้วยประสาททั้งห้า ส่วนความจริงที่แท้จริงเป็นอย่างไร ไม่มีใครรู้ และจากปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้เองที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน ซึ่งทำให้มีพฤติกรรมต่างกัน

1.7 การร้องทุกข์ (Grievances) หมายถึง กรณีที่ครุมีความไม่พอใจหรือมีความทุกข์อันเกิดขึ้นเนื่องจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสภาพการทำงาน สภาพการจ้าง การบังคับบัญชา การสั่งหรือมอบหมายงาน การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานหรือประโยชน์อื่น หรือการปฏิบัติใดที่ไม่เหมาะสมระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต่อครูหรือระหว่างครูด้วยกัน และลูกจ้างได้เสนอความไม่พอใจหรือความทุกข์นั้นต่อผู้บริหารเพื่อให้ดำเนินการแก้ไขหรือยุติเหตุการณ์นั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อให้ครูทำงานด้วยความสุข (แรงงาน, กระทรวง, 2551)

อุษณี จิตตะปาโลและคณะ (2545: 218) กล่าวว่า ลักษณะที่ก่อให้เกิดการร้องทุกข์ในความหมายกว้าง ได้แก่ สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความไม่พอใจหรือมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความยุติธรรมเกิดขึ้นในเรื่องเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าความรู้สึกนั้นจะแสดงออกมาหรือไม่ก็ตาม ในความหมายแคบ ได้แก่ สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งขัดกับข้อตกลงในการจ้างงาน โดยพิจารณาเฉพาะสิทธิตามสัญญาของลูกจ้างที่ถูกละเมิดซึ่งสามารถระบุได้ชัดเจน

#### 1.8 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Personnel)

ภารดี อนันต์นำวี (2551: 297) กล่าวถึง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งฝ่ายบุคคลมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน ดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ



4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจของการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

### 1.9 การปฏิบัติ (Practices)

Schermerhorn, Hunt and Osborn (1994 : 106) กล่าวถึง การปฏิบัติ หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะบุคคลและแรงจูงใจของครูที่ความต้องการในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีความสำเร็จที่แสดงออกเป็นเอกสาร หลักฐานที่ทำให้เห็นร่องรอยในการทำงานทำวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยตั้งสมการการปฏิบัติงานของคนไว้ดังนี้

การปฏิบัติงาน = คุณสมบัติเฉพาะบุคคล x ความมานะมุ่งมั่น x การสนับสนุนของหน่วยงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.9.1 คุณสมบัติเฉพาะบุคคล คุณสมบัติเฉพาะบุคคลแบ่งได้เป็นสามกลุ่มใหญ่ ๆ คือ คุณสมบัติทางกายภาพของบุคคลหรือบางครั้งเรียกว่า สถานภาพของบุคคล เช่น เพศ อายุ และเชื้อชาติ เป็นต้น คุณสมบัติเฉพาะบุคคล เป็นตัวแปรด้านภูมิหลังของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแตกต่างกัน ตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยตรงมี การสมรส จำนวนบุตร และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ความพิการของร่างกายอาจจะถือเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติเฉพาะบุคคลได้ในเชิงการวิจัยเพราะคุณสมบัติเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมองค์การของสมาชิกองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

1.9.2 ความมานะมุ่งมั่น หมายถึง ควรต้องการให้งานประสบความสำเร็จสูง คนที่รับผิดชอบซึ่งมีความรู้ความสามารถและทักษะดีอยู่แล้วนั้นต้องมีความมานะมุ่งมั่นที่จะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยจึงจะประสบความสำเร็จ การที่คนเรามีความมานะมุ่งมั่นต่างกันนั้น เพราะมีแรงจูงใจต่างกัน คำว่า แรงจูงใจ เป็นคำที่ให้อธิบายเกี่ยวกับแรงผลักดันในตัวบุคคลซึ่งบ่งบอกถึงระดับ ทิศทาง และพยายามในการทำอะไรอย่างหนึ่ง แรงจูงใจและการจูงใจเป็นโมทีฟที่สำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล

1.9.3 การสนับสนุนของหน่วยงาน องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ คือ การสนับสนุนของหน่วยงาน ไม่ว่าจะบุคลากรจะมีความรู้ความสามารถและมีความมานะมุ่งมั่นในการทำงานขนาดไหนก็ตาม ถ้าหากขาด

การสนับสนุนจากหน่วยงานแล้วข้อมไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่า ข้อจำกัดของสถานการณ์ เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ ความไม่ยุติธรรม และแนวปฏิบัติที่ขาดความยืดหยุ่น เป็นต้น

## 2. ระบบย่อยด้าน โครงสร้าง ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

### 2.1 อำนาจหน้าที่ (Authority)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 183) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ในองค์การ เป็นสิทธิของบุคคลผู้ดำรงอยู่ในตำแหน่งที่จะใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นอำนาจชนิดหนึ่ง แต่เป็นอำนาจที่องค์การกำหนดขึ้น

ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (2550: 138) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารแต่ละคนสามารถใช้อำนาจหน้าที่ของตนกับใครในองค์การได้บ้างนั้นขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะระบุว่าผู้บริหารคนหนึ่งจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใด และใครบ้างที่ขึ้นตรงกับตนเอง โดยเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์การลงไปจนถึงพนักงานระดับล่างสุดขององค์การ

2.2 การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการของการเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่ ณ วินาที เวลานั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2549)

2.3 การควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีการเบี่ยงเบนไปจากแผนก็ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Robbins and Coulter, 2002)

การควบคุม เป็นกลไกต่าง ๆ ซึ่งใช้เพื่อการติดตามปฏิบัติและผลผลิตภายในที่มีการพิจารณาไว้ (Schermerhorn, 1999: G-3) หรือเป็นกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้จัดการ (Bateman and Snell, 1999: G-1) หรือเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและแก้ไขสิ่งที่จำเป็น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000: G-3) หรือเป็นกระบวนการซึ่งผู้จัดการใช้ในการควบคุม กล่าวคือเป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน แผน หรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป (Certo, 2000: 551) ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการควบคุมต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และวิเคราะห์ปัญหาได้ การควบคุมสามารถแยกออกตามหน้าที่ต่าง ๆ คือ

- (1) การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ
- (2) การควบคุมการปฏิบัติการหรือการควบคุมการผลิต
- (3) การควบคุมการตลาด
- (4) การควบคุมการวิจัยและพัฒนา
- (5) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์

2.4 การวางแผน (Planning) หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และพิจารณา ถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น กำหนดวิธีทำงานและกำหนดว่าควรทำงานเมื่อใด (Certo and Certo, 2006: 8)

การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และพิจารณาถึง สิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้น (Schermerhorn, 1999: G-7) หรือเป็น ขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนา กฎ และกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต (Dessler, 1998 : 680) ซึ่งการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการ กำหนด ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการ ตัดสินใจการเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต

การวางแผนเป็นขั้นแรกของกระบวนการบริหารจัดการจึงเป็น กระบวนการในการพิจารณาลักษณะองค์การในอนาคต การเลือกและปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต หน้าที่การบริหารจัดการ 3 ประการคือ (1) การจัดองค์การ (2) การนำ (3) การควบคุม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย ในกระบวนการวางแผน ผู้บริหาร ต้องวางแผนเพื่อเข้าใจผลลัพธ์ในอนาคต โดยแสดงในรูปของเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ

#### 2.4.1 ระดับของการวางแผน

ระดับของการวางแผน เนื่องจากเป้าหมายมีการพัฒนาเป็น 3 ระดับ ขององค์การดังนั้นแผนจึงพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ (1) แผนกลยุทธ์ (2) แผนยุทธวิธี (3) แผนการ ปฏิบัติการ ทั้ง 3 ระดับนี้ผู้บริหารแต่ละระดับจะกำหนดกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละ ระดับนั้น ลักษณะของแต่ละแผนมีดังนี้

2.4.1.1 แผนกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อ บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง หรือเป็นข้อความซึ่งอธิบายถึงการปฏิบัติใน แผนธุรกิจ เพื่อระบุถึงแนวทางที่ธุรกิจต้องการจะเป็น โดยกำหนด โอกาสและอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน หรือเป็นขั้นตอนที่จะระบุถึง สถานการณ์ธุรกิจในปัจจุบันและสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะเป็นในอนาคต และทางเลือกหรือกลยุทธ์ใน การปฏิบัติที่จะใช้ (Dessler, 1998:681-682) หรือเป็นแผนเพื่อแสดงความเข้าใจและระบุถึงความ ต้องการและทิศทางในระยะยาวขององค์การ (Schermerhorn, 1999: G-9) หรือเป็นแผนระยะยาว ซึ่ง จะมีผลกระทบต่อหลายแผนขององค์การ (Rue and Byars, 2000: 451) แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการ จัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตอย่างกว้างของกิจกรรมองค์การในระยะยาวที่ออกแบบเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่าง ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องกลต้องการเข้าสู่ตลาดโลกซึ่งผู้บริหาร ระดับสูงต้องออกแบบแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มียอดขายเพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายสินค้าไปยังตลาด

ต่างประเทศ แผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยการลงทุนในคลังสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตในตลาดใหม่

2.4.1.2 แผนยุทธวิธี เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธวิธี หรือเป็นแผนการบริหารระดับสูงที่แสดงวิธีการที่ต้องการให้งานแผนกบรรลุผล ถือว่าเป็นการวางแผนระยะสั้น (Dessler, 1998: 682) แผนนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่กำหนดแผนร่วมกัน แผนยุทธวิธีจะมีระยะเวลาที่สั้นกว่าแผนกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนการปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีประกอบด้วยปฏิบัติการเฉพาะอย่างในแต่ละฝ่ายของธุรกิจหรือกลุ่ม ดังนั้น จึงมีขอบเขตที่แคบกว่าแผนกลยุทธ์ ตัวอย่าง แผนยุทธวิธีของแผนกการขายจะติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ ซึ่งจัดหาพนักงานสำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์ประจำในแต่ละสถานที่ และเป็นผู้จัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า

2.4.1.3 แผนการปฏิบัติการ หรือการวางแผนการปฏิบัติการ เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติการ หรือเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงสิ่งที่ควรจะทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schermerhorn, 1999: G-7)

2.5 กฎระเบียบ (Rules) หมายถึง การออกกฎระเบียบเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมดที่ชัดเจนและเป็นทางการ โดยผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

Dessler (1998) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการมีกฎระเบียบ คือ การกระตุ้นให้พนักงานประพฤติตนอย่างมีเหตุผลในการทำงานในบริษัท กฎและระเบียบทำหน้าที่เช่นเดียวกับกฎหมายในสังคมการดำเนินการทางวินัยถูกนำมาใช้ เมื่อกฎระเบียบนั้น ๆ ถูกฝ่าฝืน กระบวนการทางวินัยที่ยุติธรรมขึ้นอยู่กับหลัก 3 ประการ คือ

1. กฎและระเบียบ
2. ระบบการลงโทษตามขั้นตอน
3. กระบวนการอุทธรณ์

2.6 แผนกงาน (Departments) หมายถึงการจัดกลุ่มงานที่ได้แบ่งแยกออกไปนั้นให้เป็นหมวดหมู่ที่จะสามารถบริหารจัดการหรือดูแลได้อย่างเหมาะสม โดยใช้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดหมวดหมู่ที่เหมาะสม เช่น การจัดแผนกไปตามหน้าที่ ตามสินค้า ตามลูกค้าหรือตามพื้นที่ในการดำเนินงาน (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549)

เป็นการจัดรวมงานของบุคคลเข้าเป็นหน่วย หลายหน่วยรวมกันเป็นแผนกงาน และหลายแผนกงานรวมกันเป็นหน่วยงานที่ใหญ่กว่าขึ้นไปอีกตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามจุดหมายขององค์กร โดยทั่วไปการจัดเป็นแผนกงานมี 4 รูปแบบ คือ

1) จัดตามหน้าที่คำนึงถึงความคล้ายคลึงกัน ในแง่ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือกิจกรรมการทำงาน เช่น

แผนกวิจัยและพัฒนา แผนการผลิต และแผนการตลาด เป็นต้น 2) จัดตามส่วนงานคำนึงถึงความคล้ายคลึงกันในแง่ผลผลิต พื้นที่ภูมิศาสตร์ หรือลูกค้า 3) จัดแบบผสม จัดคละกันทั้งแบบตามหน้าที่ และแบบตามส่วนงาน และ 4) จัดแบบเมตริกซ์ โดยจัดแผนกงานแบบตามส่วนงาน (อาจเป็นโครงการเพื่อบรรลุจุดหมายเฉพาะ) ขึ้นในโครงสร้างแนวนอน ให้สัมพันธ์กับแผนกงานที่จัดตามหน้าที่ตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์การในแนวตั้ง

2.7 การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อความหมายเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สึก ความคิดเห็นจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคล ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจหรือ กระบวนการที่ผู้ส่งสาร ได้ส่งข้อมูลไปยังผู้รับสาร ซึ่งเกิดการถ่ายทอดความหมายและการทำความเข้าใจความหมายหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร Mintzberg (1975) ได้กล่าวถึงการสื่อสารดังนี้

2.7.1 เป็นการแสดงบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อระหว่างบุคคล

2.7.2 เป็นการแสดงบทบาทของการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล เป็นการสื่อความหมายกันในองค์การและหน่วยงาน

2.7.3 เป็นการแสดงบทบาทของการตัดสินใจ การสั่งการในเรื่องต่างๆ จากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2549) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารขององค์การ

โดยทั่วไปองค์การอาจมีการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ด้านสรุปได้ดังนี้

#### 1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ อาจพิจารณาได้จากทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน การบอกเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระโอกาสที่หัวหน้าจะสื่อสารกับลูกน้องให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันได้

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ ซึ่งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้มักจะสั้น และไม่บ่อยเกิดขึ้น เพราะพนักงานมักไม่ค่อยกล้าที่จะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาเพราะกลัวในตำแหน่งที่สูงกว่า และกลัวว่าผู้บริหารจะประเมินตนว่าไม่มีความสามารถไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา

1.3 การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Lateral หรือ Horizontal Communication) การสื่อสารในกลุ่มงานเดียวกัน หรือคนในระดับเดียวกัน จึงมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง และรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน ช่วยสร้างพันธมิตร (Coalitions) และช่วยในการประสานงานให้ดีขึ้น

1.4 การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) มักเป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำ ปรีกษา (Staff) กับฝ่ายปฏิบัติการ (Line) เช่น จากผู้จัดการฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังพนักงานฝ่ายการผลิต เพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบใหม่ที่ประกาศใช้ให้พนักงานได้รับทราบ

2. การติดต่อสื่อสารกับองค์กรภายนอก โดยทั่วไปองค์กรก็จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข่าวสารหรือรับข่าวสาร ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกหรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เหมาะสมในสายตาและการรับรู้ของบุคลากรภายนอกองค์กร

องค์กรกับหน่วยงานภายนอกสามารถติดต่อกันได้หลายลักษณะ เช่น

2.1 Press Release คือ การที่องค์กรแจกข่าว หรือฝากข่าว ให้กับสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์องค์กร

2.2 Press Conference เป็นลักษณะของการเชิญผู้สื่อข่าวมาฟังการแถลงข่าว และแจกข่าวให้ช่วยประชาสัมพันธ์

2.3 Public Relation เป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2.4 Toll Free เป็นการกำหนดเบอร์โทรศัพท์ให้โทรสายตรงเข้ามาได้และไม่ต้องจ่ายค่าโทรหรือส่ง Internet มายังกิจการตามเบอร์ที่กำหนด

2.5 Opinion Survey เป็นการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าเพื่อให้ทราบความคิดเห็นและทัศนคติในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น คุณภาพของสินค้า หรือผลของการโฆษณา เป็นต้น

2.6 Advertising การโฆษณาจะเป็นการสื่อข่าวสารรับข้อมูลที่ต้องการไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสม กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้น

### 3. ระบบย่อยดำเนินงาน

3.1 การเรียนการสอน (Instruction) หมายถึง การนำเอาแผนการสอนที่ได้จัดเตรียมไว้ไปใช้ในห้องเรียน โดยจัดให้เป็นกิจกรรมร่วมที่ครูกับนักเรียนจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้นอย่างสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 2551: 113)

Buch (1973: 1-12 อ้างถึงในทิสนา แจมมณี, 2548) กล่าวถึง การเรียนการสอน สรุปได้ว่า

1. การเรียนการสอน คำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนในการเรียนการสอน ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แทนการที่ครูเป็นศูนย์กลางในการเรียน ซึ่งเป็นลักษณะของการสอน

2. การเรียนการสอนเป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติต่าง ๆ โดยมีการเตรียมการ มีการวางแผนตามหลักวิชา มีขั้นตอนหรือกระบวนการสอนที่เป็นแบบแผน ชัดเจน มีกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเป็นการใช้ศาสตร์ในการสอนมากกว่าในเรื่องของการสอน

3. การเรียนการสอน ครอบคลุมปฏิสัมพันธ์หลายรูปแบบมิใช่เพียงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลเท่านั้น อาจเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลและเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสื่อต่าง ๆ ก็ได้ ในขณะที่การสอนเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์คือครูกับผู้เรียน

4. การเรียนการสอนมักเกิดขึ้นในสถานการณ์ของการเรียนการสอน ในขณะที่การสอนเกิดขึ้นได้ทุกแห่ง ไม่จำกัดเวลาและสถานที่

3.2 การนิเทศ (Supervision) หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้บริหารในการที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลสุดท้ายคือ การศึกษาของนักเรียนก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ (จันทรานี สงวนนาม, 2545) โดยกิจกรรมการนิเทศมีการดำเนินงานได้หลายอย่างโดยคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

คลิกแมน (1985 อ้างถึงในสุทฤษฎี ศรีไสย์, 2537) ได้ให้ความหมายของการนิเทศไว้ว่า การนิเทศหมายถึง หน้าที่ของทางโรงเรียนที่ต้องปรับปรุงการสอน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู การพัฒนาหลักสูตร การให้บริการเสริมวิชาการ การพัฒนากลุ่มและการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550: 103) กล่าวถึง วัตถุประสงค์หลักของการนิเทศ 3 ประการ คือ

1. พัฒนาผู้สอนและผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีคุณภาพมากขึ้น

2. พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การทั้งในการเรียนการสอนและงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. สร้างขวัญและความมั่นใจให้กับผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องให้สูงขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

การที่จะแยกการนิเทศงานออกมาให้เห็นแตกต่างไปจากการบริหารงาน โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานนั้นกระทำได้ยาก เพราะมีบางส่วนบางขั้นตอนที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติอย่างเดียวกัน ในบางเรื่องอาจเรียกว่าเป็นการนิเทศงานก็ได้ จะเรียกเป็นการบริหารก็ได้ สุดแล้วแต่ผู้ปฏิบัติจะมีเหตุผล หรือเจตนาไปในทางใด การบริหารงานมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจและหน้าที่ ตัดสินใจดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการนิเทศงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน เป็นลักษณะการสนับสนุนระบบ การบริหารงานผู้บริหารงานได้รับแต่งตั้งโดยนิตินัยให้เป็นผู้ควบคุมดูแลหน่วยงานมีอำนาจบังคับบัญชาตามสายงาน กำหนดนโยบาย วางแผน จัดองค์การ จัดกำลังคน สร้างภาวะผู้นำ ประสานงาน และการควบคุมงาน แต่โดยพฤตินัยผู้บริหารงานทำหน้าที่นิเทศแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชา การนิเทศนี้ช่วยให้เห็นนโยบาย และแผนงานของหน่วยงานเกิดมรรคผล (วิลาศ สิงหวิสัย, 2545)

3.3 การบริหาร (Administration) หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Hersey, Blanchard and Johndon, 2001) ซึ่งประกอบด้วยงานในหน้าที่ของผู้บริหาร 4 งาน ได้แก่

1. งานวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
2. งานการจัดองค์การ (Organizing) แผนงานจะดำเนินไปได้ด้วยดี ต้องการการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ซึ่งเป็นการนำทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อการดำเนินงาน
3. การจูงใจ (Motivation) เป็นการช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจยัง หมายถึง การอำนวยความสะดวก (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)
4. การกำกับติดตาม (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากที่ตั้งเป้าหมายไว้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้บทบัญญัติในมาตรา 9 (2) และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่



การศึกษาและสถานศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ภารกิจของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานที่เป็นภารกิจด้านวิชาการ 2) งานที่เป็นภารกิจด้านงบประมาณ 3) งานที่เป็นภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล และ 4) งานที่เป็นภารกิจด้านบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยงานธุรการและงานสารบรรณ งานพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน งานอาคารสถานที่ งานข้อมูลสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

3.4 การบริการนักเรียน (Support Services) หมายถึง การให้บริการความช่วยเหลือที่สถาบันการศึกษาจัดให้แก่นักเรียน นักศึกษา เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในสถานศึกษา ซึ่งอาจมีการบริการแตกต่างกันตามลักษณะของสถานศึกษาและขอบเขตของการบริการ และสวัสดิการควรบริการด้านทั่วไปที่เป็นบริการด้านพื้นฐานในการอยู่ในสถานศึกษา เช่น อาหาร ที่พัก สถานพยาบาล ทรัพย์สิน โทรศัพท์ เป็นต้น และบริการที่เป็นการแก้ปัญหาอุปสรรคในการเรียน เช่น บริการแนะแนว บริการจัดหาทุน บริการวิชาการ บริการสุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวัน บริการนักเรียนขาดแคลน บริการให้เงินกู้ยืม บริการร้านค้า บริการธนาคาร บริการรถรับส่ง การป้องกันอุบัติเหตุ การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544)

ในสถานศึกษายังมีการบริหารงานการให้บริการ งานของสถานศึกษา ในส่วนของการให้บริการแก่บุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ งานโภชนาการ งานสาธารณสุข โภค งานอนามัย งานโสตทัศนศึกษา งานห้องสมุด งานแนะแนว งานซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และงานด้านประชาสัมพันธ์ นั้น หลักของการให้บริการในเรื่องเหล่านี้ คือ ความสะดวกรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ความพอเพียงของบุคลากร และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ การวางระบบเรื่องการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบำรุงรักษา การซ่อมแซม ตลอดจนการมีวิสัยทัศน์ (การมองไกล) ไปข้างหน้า หรือการวางแผนทางการทำงานเชิงรุก และการคัดบุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่งานบริการที่มีจิตสำนึกของการให้บริการ มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน ไม่เห็นแก่ได้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะพึงระมัดระวัง (ทัศนีย์ วงศ์ยืน, 2551)

3.5 การแนะแนว (Pupil Personnel Services) หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีในการช่วยให้คนรู้จักและเข้าใจตนเอง รู้จักช่วยตนเองรู้จักคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ ของตนได้ รู้จักเลือกและตัดสินใจอย่างฉลาด รู้จักโลกและสิ่งแวดล้อมและรู้จักนำความสามารถของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น (สวัสดี สุวรรณอักษร, 2544 : 288)

#### 4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

4.1 ความรู้ (Knowledge) คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้อย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548: 17) ซึ่งประกอบด้วยสาระ หลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนะ

แนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้คนก็สามารถจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด (Marquardt, 2002)

4.2 หลักสูตร (Curriculum) เป็นองค์ความรู้เดิมที่ต้องนำมาจัดให้เป็นระบบ และมีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้รายวิชาและช่วงชั้น โดยปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 27 สรุปได้ว่า สถานศึกษาจะต้องทำสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ตลอดจนต้องคำนึงถึงความพร้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการจัดทำคำอธิบายรายวิชาตามหน่วยการเรียนรู้ และแผนการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยผู้บริหารต้องศึกษาหลักสูตร แกนกลาง และหลักสูตรทุกประเภทในสถานศึกษาต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เข้าใจอ่องแท้โดยศึกษาสาระสำคัญเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย โครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาสาระ แนวการใช้หลักสูตร การประเมินผลหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

4.3 วัสดุ (Materials) หมายถึง วัสดุที่นำมาใช้หรือของใช้ที่มีอายุการใช้งานสั้นหรืออาจมีอายุการใช้งานนานแต่มีราคาต่อหน่วยไม่เกิน 5,000 บาทที่ต้องนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครู (วัชร โชติรัตน์, 2542)

4.4 อุปกรณ์ทางการศึกษา (Equipment) หมายถึง เครื่องมือเครื่องช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและการทำงานของครู ลักษณะเป็นวัสดุถาวรหรือครุภัณฑ์ที่มีราคาต่อหน่วยเกิน 5,000 บาท (วัชร โชติรัตน์, 2542)

4.5 ตารางเรียน (Bell Schedule) หมายถึง กำหนดการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ในช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 จัดตารางเรียนวันละ 5 ชั่วโมง รวมสัปดาห์หนึ่ง 25 ชั่วโมง รวมพักเที่ยง 30 ชั่วโมง
- 2) ในช่วงชั้นที่ 3 จัดตารางเรียนวันละ 6 ชั่วโมง พักกลางวัน 1 ชั่วโมง รวมสัปดาห์หนึ่ง 30 ชั่วโมง รวมพักเที่ยง 35 ชั่วโมง

โดยการจัดตารางเรียนให้จัดตามโครงสร้างหลักสูตรของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับช่วงชั้นนั้น ๆ และจัดให้ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในที่ทำงาน

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน (Dumphy (1997) Smith (1998) และ Fulmer (1998) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์กรต่าง ๆ ต้อง

พัฒนาการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้จากแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการจัดการการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเกิดแรงผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรของตน โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน นอกจากนี้ Senge (1990) ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องวินัย 5 ประการ สรุปได้ว่า การเรียนรู้จะทำให้บุคคลสามารถคิดริเริ่มได้ด้วยตนเอง และสามารถทำในสิ่งที่ไม่เคยทำได้มาก่อน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างความสำเร็จให้แก่บุคคลและองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Drucker (1974) และ Knowles (1980) ที่มองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของพนักงานในที่ทำงานนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเอง โดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

#### 2.3.1.1 ความหมายของการเรียนรู้

Harris and Schwahn (1961 : 1-2) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ในฐานะเป็นผลผลิต โดยการเน้นให้เห็นความสำคัญของผลลัพธ์ นั่นคือ ผลของการเรียนรู้ ซึ่งได้รับจากประสบการณ์
2. การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ โดยที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์ และกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้จนกระทั่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้
3. สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุที่สำคัญ ๆ ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ อาทิ แรงจูงใจ ความตั้งใจในการเรียนรู้ หรือการถ่ายโยงการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งสิ้น

Crow and Crow (1969 : 1) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการได้รับลักษณะนิสัย ความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งในด้านส่วนตัว และทางด้านสังคม แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยตรง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จึงมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ซึ่งถือว่าอยู่ในกระบวนการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วทั้ง 2 ลักษณะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวรด้วย

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2526 : 123) อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สรุปความหมายของการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมถึงระบบการทำงานต่าง ๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทักษะ การปรับตัวด้านสังคม

ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ (2542) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ เป็นนิยามของครอนแบ็ค ซึ่งถือเป็นการให้ความหมายที่มีผู้ยอมรับมาก แต่จากความหมายนี้ควรตระหนักในข้อสังเกต 2 ประการ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในเพียงอย่างเดียว ก็เป็นการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกด้วยก็ได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกมีความสำคัญก็ต่อเมื่ออยู่ในกระบวนการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องมีการวัดผล

2) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะค่อนข้างถาวร หรือถาวร เนื่องจากความเหมาะสมที่อินทรีย์นั้น ๆ ได้เล็งเห็นว่า ควรเป็นไปในแนวนั้น ๆ กรณีของยาเสพติด หรือสารเคมีบางประเภท ที่มีผลต่อพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปได้ในช่วงเวลาระยะหนึ่งนั้น มิได้เป็นการเรียนรู้ ทั้ง ๆ ที่การได้รับสิ่งเหล่านั้นก็เป็นประสบการณ์ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงด้วยฤทธิ์ของสารเหล่านั้น เมื่อหมดฤทธิ์พฤติกรรมก็คืนสภาพเดิม แต่ข้อความรู้ที่เจ้าของพฤติกรรมได้รับ ถือว่าเป็นการเรียนรู้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547 : 91) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรจะมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

สมชัย วรานุกุลรักษ์ (2545) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลสามารถจะปรับตัวได้ทั้งด้านจิตความสามารถส่วนตัวและสังคม และดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นทางการหรือการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเรียนรู้ทำให้สามารถ

เปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อตอบปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และปรับตัว เพื่อสนองความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เป็น การเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวร

### 2.3.1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

#### 1) หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

Knowles (1978) ได้พยายามสรุปเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ (Knowles, 1978: 31)

##### 1.1) ความต้องการและความสนใจ

ผู้ใหญ่ถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีถ้าหากว่าตรงกับ ความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา เพราะฉะนั้นควรจะ มีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ นั้นจะต้องคำนึงถึงสิ่ง นี้ด้วยเสมอ

##### 1.2) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็น ศูนย์กลางในการเรียนการสอน ดังนั้น การจัดหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรจะยึดถือเอาสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ตัวเนื้อหาวิชา ทั้งหลาย

##### 1.3) การวิเคราะห์ประสบการณ์

เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการหลักสำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ก็คือ การวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

##### 1.4) ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง

ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือ การมี ความรู้ที่ต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการ สืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกันกับผู้เรียนมากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

### 1.5) ความแตกต่างระหว่างบุคคล

ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนนักศึกษาผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้ อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน เวลาที่ได้ทำการสอน สถานที่สอน และประการสำคัญ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่ ย่อมเป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547) กล่าวถึงหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ สรุปได้ว่า องค์ประกอบหรือหลักการ 10 ประการ ที่จะมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และจะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จด้วยดี ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมากในการเรียนรู้และการฝึกอบรมผู้ใหญ่ โดยจะค้ำถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับ แรงจูงใจในการเรียน นั่นคือ บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีถ้าหากมีความต้องการในการเรียนสิ่งนั้น ๆ
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ต้องมีความสะดวกสบาย เหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน
3. ควรคำนึงถึง ความต้องการในการเรียน ของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย
4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิมและประสบการณ์ อันมีคุณค่า
5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับ เนื้อหา และกิจกรรมในการเรียนรู้
6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง และ นำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้านสติปัญญา และทางด้านร่างกาย ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
8. ควรให้มีเวลาอย่างพอเพียงในการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
9. ให้โอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำ ความรู้ไปประยุกต์ได้
10. ให้ผู้เรียนได้แสดง ศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้แลเห็นถึงความก้าวหน้าว่า สามารถบรรลุเป้าหมายได้

### 2.3.1.3 การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ

#### 1) ลักษณะของการเรียนรู้ขององค์การ

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) กล่าวถึงการเรียนรู้ขององค์การว่าเป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ องค์การจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานตามปกติ ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตเกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ในองค์การถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์การ และเมื่อบุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้แล้วองค์การก็จะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ลักษณะดังนี้

##### 1.1) การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา

เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงานสถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้

##### 1.2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อนซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติ อีกทั้งยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ อีกด้วย

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมองแนวคิดสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลและสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก องค์การควรส่งเสริมให้มีการพูดคุย ซักถาม อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนใส่ความคิดเห็นลงไปในพื้นที่เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีมใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้เกิดการสั่งสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงาน ให้เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์การ

พร้อมกับการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และความต้องการทางสังคม ทำให้บทบาทของทีมงานมีความสำคัญยิ่งในองค์การยุคใหม่

### 1.3) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จะสอนให้คนเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน กรอบแนวคิดพื้นฐานเรื่องการเรียนรู้โดยการปฏิบัติมีลักษณะดังนี้

- 1.3.1) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 1.3.2) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
- 1.3.3) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ
- 1.3.4) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยให้นำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- 1.3.5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่า ได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู่มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้เสร็จขณะเดียวกันงานที่ท้าทายก็อาจมีผลทำให้ความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังทางสติปัญญาแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เราเรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่า การเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการกระทำร่วมกัน

### 1.4) การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย

เครือข่ายเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายนี้คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดและทรัพยากรระหว่างกันตามความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกันมีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการไม่มี



โครงสร้างอำนาจ ดังนั้น จุดร่วมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายจึงได้แก่ การมีแนวความคิดคล้ายคลึงกัน มีความสนใจหรือทำงานในเรื่องเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะ ๆ รวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมขององค์กรได้

## 2) หลักการของการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 115-131) กล่าวถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรว่า การเรียนรู้ นับว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในระบบการศึกษาที่เป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งหลักการของการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรที่สำคัญมีดังนี้

### 2.1) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ โดยทั่วไป หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งทางด้านส่วนตัว สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ และเนื่องจากการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่อิงบริบทของการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งของผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเรียนรู้ รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

### 2.2) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ทฤษฎีการเรียนรู้การสอนของผู้ใหญ่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้ใหญ่แต่ละคนเป็นผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้ จึงมีความต้องการและความสามารถที่จะเป็นผู้ชี้นำตนเอง ในการใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ในการระบุนความพร้อมที่จะเรียนของตนเองและจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในชีวิตของตนเองได้ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเชื่อ 4 ประการ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนการสอนของเด็กดังนี้ (Knowles 1980 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

#### 2.2.1) มโนทัศน์ของผู้เรียน

ผู้ใหญ่มีบทบาทเปลี่ยนแปลงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น มาเป็น ผู้ที่สามารถชี้นำตนเองได้ ผู้ให้ความรู้จึงมีหน้าที่ที่จะต้องสนับสนุนให้ผู้ใหญ่สามารถชี้นำตนเองได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

### 2.2.2) บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน

ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่ค่อย ๆ สะสมมาตลอดชีวิต ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้จะเป็นแหล่งความรู้สำหรับตนเองและผู้อื่น ผู้ใหญ่จะเข้าใจ และสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ได้มากกว่าการได้รับคำบอกกล่าวจากผู้ให้ความรู้หรือผู้สอน วิธีการเรียนรู้จึงอยู่บนพื้นฐานของการใช้ประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

### 2.2.3) ความพร้อมที่จะเรียนรู้

ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อรู้สึกว่าคุณต้องการที่จะเรียน การเรียนรู้ควรสนองความต้องการของผู้เรียนที่ต้องการนำไปใช้แก้ไขปัญหาในชีวิตจริง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางบ้านหรือการทำงาน การเรียนรู้จึงควรจัดขึ้นเพื่อความต้องการของผู้เรียน และจัดลำดับความสามารถ และความพร้อมที่จะเรียนของผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนพยายามแสวงหาความรู้ความสามารถที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ในทันทีทันใด การเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับชีวิตจริงและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ประโยชน์อย่างทันทีทันใด

### 2.2.4) การนำไปสู่การเรียนรู้

ผู้ใหญ่ที่เรียนรู้จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพแห่งตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นผู้ให้ความรู้จึงควรสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

## 3) ประเภทการเรียนรู้ขององค์กร

โกศล ดิสิลธรรม (2546 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 126-127) ได้แบ่งประเภทการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 7 ประเภทดังนี้

3.1) การเรียนรู้งาน เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน และแนวทางการเพิ่มสมรรถนะของงานเฉพาะ

3.2) การเรียนรู้ระบบ เป็นการทำความเข้าใจระบบพื้นฐานและกระบวนการองค์กร เพื่อทำการพัฒนาและหาแนวทางในการปรับปรุง

3.3) การเรียนรู้วัฒนธรรม เป็นการเรียนรู้โดยมุ่งที่คุณค่าทัศนคติ และความเชื่อขององค์กร ที่เป็นรากฐานสำหรับการเพิ่มผลผลิตของการทำงาน

3.4) การเรียนรู้ความเป็นผู้นำ เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้วิธีการจัดการส่วนบุคคล กลุ่ม ทีมงานและหน่วยงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3.5) การเรียนรู้ทีมงาน เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

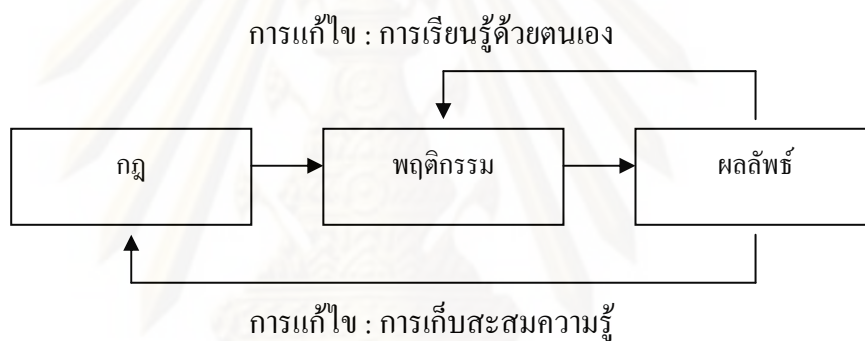
3.6) การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้กลยุทธ์ พื้นฐานขององค์กร เพื่อหาวิธีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการและการปรับปรุง

3.7) การเรียนรู้การแปรรูป เป็นการมุ่งการเรียนรู้ เพื่อค้นหา แนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ขององค์กร

#### 4) รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร

โกศล ดิศีลธรรม (2546 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 127-129) ได้ให้รูปแบบของการสร้างความรู้ที่สำคัญ 3 รูปแบบ ดังนี้

4.1) การเรียนรู้แบบวงรูปเดียว การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อ องค์กรเผชิญกับปัญหา และความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการ เรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้ ดังแผนภาพที่ 8 ดังนี้



#### แผนภาพที่ 8 แสดงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ขององค์กร

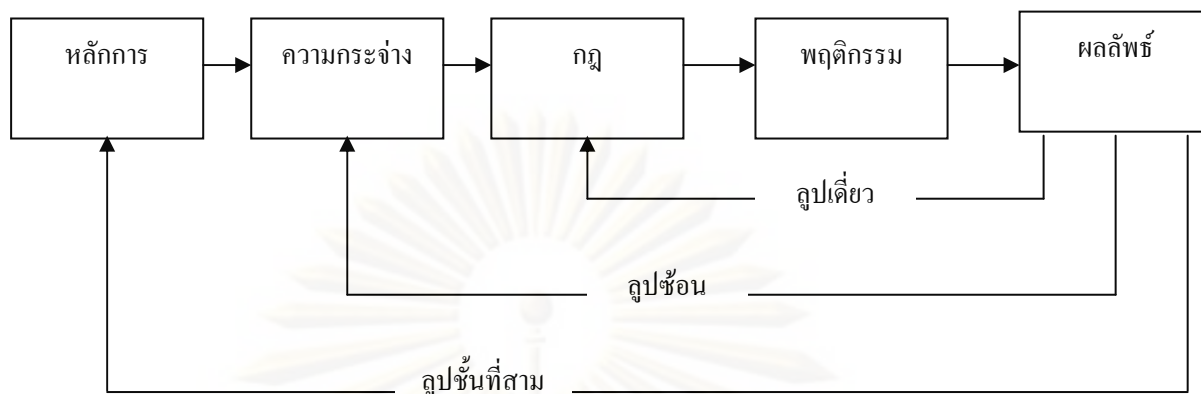
ที่มา : โกศล ดิศีลธรรม (2546 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 127-129)

#### 4.2) การเรียนรู้แบบลูปซ้อน

เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหา และสนับสนุนการ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการ เรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน

#### 4.3) การเรียนรู้แบบลูปสามชั้น

เป็นการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาหลักการใหม่ ที่องค์กร สามารถไปดำเนินการในขั้นต่อไป กระบวนการเรียนรู้แบบลูปสามชั้นแสดง ได้ด้วยแผนภาพที่ 9 ดังนี้



### แผนภาพที่ 9 การเรียนรู้แบบลูปสามชั้น

ที่มา : โกลด์ ดีส์ลธธรรม (2546 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 127-129)

#### 2.3.2 แนวคิดของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

การเรียนรู้ในที่ทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่หลากหลายในการสนับสนุนช่วยเหลือจนสามารถสัมฤทธิ์ผล ซึ่งในปัจจุบัน การสร้างความตระหนักเรื่องการเรียนรู้ในที่ทำงานให้แก่องค์กรต่าง ๆ ควรเน้นความสำคัญและคุณค่าของทรัพยากรการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อการนำมาใช้พัฒนาบุคลากร

The staff Development and training Unit, Finders University of South Australia (2003) กล่าวถึง ความแตกต่างของการเรียนรู้ในที่ทำงานและการเรียนรู้ในห้องเรียน สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากบริบทในที่ทำงานมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในห้องเรียนเนื่องจากสภาพแวดล้อมรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงานนั้นมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอีกทั้งยังมี แตกต่างด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทางการสอน อาจารย์และผู้เรียน รวมทั้งธรรมชาติของการเรียนรู้ประสบการณ์จริงในสถานที่ทำงานก็มีความแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัย การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นจำเป็นต้องมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และต้องมีการสอบถาม อันเนื่องมาจากธรรมชาติการทำงานที่ต้องแก้ปัญหาโดยฉับพลันทันทีทำให้เกิด ประสบการณ์การเรียนรู้ในลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ ความแตกต่างระหว่างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติในสถานที่ทำงานและประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดในห้องเรียนปกตินี้เอง

1. สามารถสรุปได้เป็นการเรียนรู้ 2 ลักษณะได้แก่ การเรียนรู้แบบร้อน (ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติในสถานที่ทำงาน) และ 2. การเรียนรู้แบบเย็น (ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดในห้องเรียนปกติ) อธิบายได้ดัง ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะที่ต่างกันระหว่างประเภทของการเรียนรู้ที่ต่างกัน

‘การเรียนรู้แบบร้อน’ (ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติในสถานที่ทำงาน)	‘การเรียนรู้แบบเย็น’ (ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดในห้องเรียนปกติ)
<p>ไม่สามารถคาดการณ์ได้</p> <p>มีลักษณะพิเศษเฉพาะ</p> <p>มีความเสี่ยงสูง</p> <p>ไม่ถาวร ชั่วคราว</p> <p>มีการปฏิบัติงาน</p> <p>มีลักษณะฉับพลันทันทีทันใด</p> <p>สถานที่ปฏิบัติงานทำทลายความสนใจ</p>	<p>สามารถคาดการณ์ได้</p> <p>มีลักษณะยืดหยุ่นได้</p> <p>มีความเสี่ยงต่ำ</p> <p>ระยะเวลายาวนาน</p> <p>มีการสะท้อนผลงาน</p> <p>มีความชัดเจน เป็นแบบแผน</p> <p>เรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>

Wongboonsin (n.d.) กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การสนับสนุนด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน รวมถึงทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กร โดยฝ่ายบริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร
3. การประเมินความต้องการและความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม อย่างเข้าใจ
4. การควบคุมดูแล รวมถึงการประเมินผลของการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยใช้เกณฑ์อย่างต่อเนื่องความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและทักษะการปฏิบัติงาน
5. การจัดกิจกรรมให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ รวมถึงผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดจากการเรียนรู้โดยบังเอิญ รวมถึงรูปแบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการซึ่งผ่านกระบวนการคิดพิจารณาใคร่ครวญอย่างรอบคอบซึ่งปรับให้สอดคล้องตามสภาพความเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Rowden, 2007)

	การฝึกอบรมและพัฒนา	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การเรียนรู้ในที่ทำงาน
<b>ความหมาย</b>	การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเพื่อพัฒนางานหน้าที่ในปัจจุบัน	บูรณาการการใช้การอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ ที่อยู่ในทุกระดับที่สามารถทำให้สามารถทำให้ลูกจ้างสามารถแสดงผลงานที่ดีขึ้นสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต	ใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลายและหมายถึงการที่ปัจเจกบุคคลได้ถูกแบ่งปันกับวิถีชีวิตในองค์กร
<b>สมมติฐาน</b>	คนมีความต้องการและจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับงานของตน	คนได้พิจารณาเป้าหมายสูงสุดในตนเองและเรียนรู้วิธีที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตตนเอง	คนต้องการเรียนรู้และพัฒนาและบรรลุเป้าหมายของตนและเป้าหมายขององค์กร
<b>วัตถุประสงค์</b>	เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถเกี่ยวกับงาน	พัฒนาผลงานผ่านการวางแผนการเรียนรู้	มุ่งไปที่พนักงานในฐานะผู้เรียนที่เชื่อว่าพนักงานจะเป็นผู้ที่ระบุนความต้องการในการเรียนรู้ได้ดีที่สุด
<b>ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้</b>	ผลงานของแต่ละบุคคลควรมุ่งไปที่การเรียนรู้และผลที่ได้รับที่เกี่ยวข้องกับงาน	ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นผลมาจากการเพิ่มทักษะและความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานที่เจาะจงเป็นพิเศษ	สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้แบบต่อเนื่องมุ่งไปที่ผลงานและเน้นที่บริบทเฉพาะของธรรมชาติของการเรียนรู้
<b>ความสัมพันธ์</b>	รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนแบบดั้งเดิม	ใช้การอบรมเป็นรายบุคคลหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่มสำหรับการพัฒนาองค์กร และใช้รูปแบบครูนักเรียนหากเป็นเรียนรู้ ระยะยาว (การพัฒนาอาชีพ) โดยการใช้ที่ปรึกษาและผู้รับการปรึกษา	ผู้อำนวยการความสะดวก โดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ตารางที่ 2 (ต่อ) การเปรียบเทียบการอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้  
ในที่ทำงาน (Rowden, 2007)

	การฝึกอบรมและพัฒนา	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การเรียนรู้ในที่ทำงาน
<b>แรงจูงใจ</b>	การจัดการแรงขับ เพื่อจูงใจให้ลูกจ้างในการเรียนรู้ เนื่องจากพวกเขาต้องการประสบความสำเร็จในผลการทำงานของตน โดยคอยติดตามความประสงค์ของการจัดการการเรียนรู้ที่ได้รับการวางแผน	แรงจูงใจของบุคคลในการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในส่วนบุคคลและในกลุ่ม แรงจูงใจในการเตรียมพร้อมเพื่อความก้าวหน้าในงานในอนาคต	การที่องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เพราะองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการแข่งขันของพนักงาน และแรงจูงใจของบุคคลในการเรียนรู้ที่จะตอบสนองความจำเป็นของงานในปัจจุบันและเป้าหมายของงานในอนาคต
<b>ลักษณะการปฏิบัติ</b>	การวางแผนเหตุการณ์การเรียนรู้	การให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแสดงออกโดยการพัฒนาเป็นระบบและตระหนักถึงเป้าหมายของอาชีพ และปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในกลุ่ม	ความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้
<b>รูปแบบ</b>	การออกแบบระบบการสอน	ใช้ประโยชน์จากการออกแบบระบบการสอนแต่มีการรวมเอารูปแบบการวิจัยปฏิบัติการ และรูปแบบการพัฒนาอาชีพที่หลากหลาย	สามารถอธิบายได้ดีที่สุดผ่านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และศาสตร์การสอนผู้ใหญ่ผ่านรูปแบบการศึกษาผู้ใหญ่

### 2.3.2.1 ความหมายของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการเรียนรู้ในที่ทำงาน สรุปได้ดังนี้

Rylatt (1994: 10) กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงาน หมายถึง การพัฒนาที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของลูกจ้างในสายการผลิตที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Boud and Garrick (1999) กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลผ่านการให้ความรู้ เสริมสร้างทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลทั้งในฐานะลูกจ้างและประชาชนในสังคมที่กว้างขวาง ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเกี่ยวข้องกับสมรรถนะในอนาคต ซึ่งการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นเป็นการลงทุนในการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป รวมทั้งพัฒนาความสามารถเฉพาะทางและความสามารถทางด้านเทคนิคทางวิชาชีพ

Australian National Training Authority (2002) กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงาน หมายถึง การเรียนรู้หรือการอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน รวมทั้งการอบรมระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะงานปกติ และการฝึกอบรมซึ่งจัดนอกสถานที่หรือนอกเหนือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มทักษะที่นำไปสู่ความสามารถใหม่ ๆ และนวัตกรรมที่นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เข้มแข็ง

Prasanwan (2005) กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงาน หมายถึง วิธีการ กระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งทำให้ลูกจ้างเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน จากทักษะการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับวิชาการขั้นสูง และระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างฉับพลันและรวดเร็วต่อภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของแรงงาน การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการ การเรียนรู้ไม่เป็นทางการ การเรียนรู้โดยความบังเอิญ หรือการเรียนรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นเป็นการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความรู้ ทักษะ ค่านิยม แนวคิด ทักษะคิด รวมถึงพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นมีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย และมีลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกันสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในที่ทำงาน หมายถึง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกจ้างเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานผ่านการให้ความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งก่อประโยชน์อย่างฉับพลัน และรวดเร็วต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของลูกจ้าง ตรงตามสาขาวิชาชีพและสอดคล้องกับความสนใจของลูกจ้าง ซึ่งผลที่ได้นั้นเป็นการพัฒนาพนักงานในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2.3.2.2 หลักการของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

Rylatt (1994) ยังได้กล่าวถึงหลักการของการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้

1. การเรียนรู้ในที่ทำงานไม่สามารถเกิดได้เพียงเวลาชั่วข้ามคืน



2. การเรียนรู้จำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบที่ได้รับการบูรณาการผสมผสานเป็นอย่างดีมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ และมีการประเมินผล

3. การเรียนรู้โดยฉับพลันทันที เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

4. การรับรู้และเข้าใจถึงสมรรถนะที่จำเป็น เป็นสิ่งสำคัญต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ

5. การเรียนรู้ในที่ทำงานเน้นการพัฒนาให้เป็นบุคคลอย่างสมบูรณ์

ซึ่งสามารถอธิบายหลักการพื้นฐาน 8 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความสำคัญกว่าความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร กระบวนการเรียนรู้ต้องอยู่ในระดับที่มีความซับซ้อน ซึ่งทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นมีอาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคคล

2. การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นต้องมีรูปแบบที่เป็นระบบและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นต้องสนับสนุนปัจจัยป้อนเข้าที่หลากหลาย ทั้งด้านการออกแบบ การแปรสภาพ และการประเมินผล ซึ่งต้องมีรูปแบบที่เป็นระบบและมีการผสมผสานบูรณาการ การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นต้องเกิดขึ้นจากเป้าหมายและผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป้าหมายของการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นมีขึ้นเพื่อบูรณาการผสมผสานระหว่างการปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้ ความสามารถในการผลิตสินค้า คุณภาพ และศักยภาพ ซึ่งการเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน ทั้งแผนการดำเนินงานระยะเวลายาวหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว เพื่อให้ตรงตามความต้องการขององค์กร

3. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องเป็นกลไกซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยเป้าหมายของการเรียนรู้ในที่ทำงานต้องสอดคล้องกับความจำเป็นทางธุรกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเกิดได้จากกระบวนการวางแผนที่มีการวิเคราะห์องค์การในภาพรวม

4. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความหมายต่อลูกจ้าง ทั้งการเห็นคุณค่าของตนเองและความยั่งยืนของความรู้ ซึ่งกิจกรรมต่างๆที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานควรระบุเป้าหมายเป็นรายบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มากกว่าการพัฒนาแต่เพียงทักษะด้านการปฏิบัติงานตามสายงานและตามหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น

5. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากแรงขับ ซึ่งควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอ สามารถตอบสนองตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้

6. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีลักษณะมีสมรรถนะเป็นฐาน และมีการพัฒนาเนื้อหาความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามสมรรถนะที่ต้องการ

7. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีลักษณะทันต่อช่วงเวลา การเรียนรู้กระทำได้ดีทันทีไม่ว่าในช่วงเวลาใดก็ตาม

8. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องขยายไปในเรื่องที่เป็นความรู้ใหม่ๆ ซึ่งที่ทำงานต้องจัดเตรียมข้อมูลทั้งจากแหล่งค้นคว้าภายในและภายนอกเพื่อช่วยพัฒนา จุดมุ่งหมายเชิง กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้

Rylatt (1994: 18) กล่าวไว้สรุปได้ว่า แนวคิดระบบมีความสำคัญยิ่ง ต่อผลลัพธ์ของการเรียนรู้ในที่ทำงานที่องค์การปรารถนา ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 แนวคิดที่เป็นระบบของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : Rylatt (1994 : 18)

Honold (2000) กล่าวถึง หลักการของการเรียนรู้ในที่ทำงาน สรุปได้ว่า

1. ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเอง
2. การเรียนรู้จะเริ่มต้นจากความรู้เกี่ยวกับตนเองก่อน
3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการจะใช้ประโยชน์

- สถานการณ์
4. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพของ
  5. ไม่จำเป็นที่จะต้องรู้วิธีการแก้ปัญหาในทุกๆเรื่อง
  6. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามรูปแบบ
- กระบวนการเรียนรู้
7. การเรียนรู้ในเรื่องใหม่ๆมักมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเดิม

Australian National Training Authority (2002) ได้กล่าวถึง หลักการของการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้

1. การเรียนรู้ในที่ทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถทางวัฒนธรรมในการประกอบการ
2. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการอบรมและการเรียนรู้เป็นตัวสนับสนุนการเรียนรู้ในที่ทำงาน
3. การอบรมและการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจและเป็นการรวมความสมบูรณ์ของวงจรแผนกลยุทธ์
4. การอบรมและการเรียนรู้ทุกรูปแบบมีค่านิยมและทำตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
5. การอบรมที่สร้างขึ้นเพื่อแต่ละบุคคลและเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน
6. เครือข่าย หุ้นส่วนและผู้จัดหาต่างๆใช้การอบรมเป็นตัวทำให้เกิดความคล่องตัว

จากการศึกษาหลักการของการเรียนรู้ในที่ทำงานสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือระบบการศึกษาที่เป็นทางการ การเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการทำงานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในที่ทำงานนั้น เป็นการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในชีวิตจริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลและองค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวสนับสนุน

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีผู้กล่าวถึงหลักการของการเรียนรู้ในที่ทำงานไว้สอดคล้องกัน สามารถสรุปหลักการของการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานได้ 9 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นระบบ 2. การบูรณาการ 3. ความยืดหยุ่น 4. การเน้นสมรรถนะ 5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่ 7. ความรับผิดชอบ 8. การติดตาม 9. การสนับสนุน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับหลักการของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

หลักการของการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงาน	National Board of Employment, Education and Training, (1993)	Ryaltt (1994)	Honold (2000)	Australian National Training Authority (2002)	The Staff Development and training Unit, The Finders of South Australia (2003)	O' Connor (2004)	Rowden (2007)	Wongboonsin (n.d.)
1. ความเป็นระบบ		✓						
2. การบูรณาการ		✓						
3. ความยืดหยุ่น	✓	✓		✓	✓		✓	
4. การเน้นสมรรถนะ	✓	✓				✓	✓	✓
5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓			✓				
6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่	✓	✓		✓	✓		✓	
7. ความรับผิดชอบ			✓					
8. การติดตาม		✓						
9. การสนับสนุน	✓		✓				✓	✓

โดยสามารถแสดงที่มาของการวิเคราะห์หลักการของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและชุดคำที่เกี่ยวข้องได้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์หลักการของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและชุดคำที่เกี่ยวข้อง

คำหลัก	ชุดของกลุ่มคำที่เกี่ยวข้อง
1. ความเป็นระบบ 2. การบูรณาการ	1. มีรูปแบบที่เป็นระบบ (Rylatt, 1994) 2. การออกแบบที่ได้รับการบูรณาการผสมผสานอย่างดี (Rylatt, 1994)
3. ความยืดหยุ่น (วิธีการ, เวลา, สถานที่)	1. ปรับเปลี่ยนตามบริบทเฉพาะธรรมชาติการเรียนรู้ (Rowden, 2007) 2. ทำตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Australian National Training Authority, 2003) 3. กลยุทธ์ที่หลากหลาย (Rowden, 2007, Rylate, 1994) 4. ทันท่วงเวลา ทำได้ทันทีไม่ว่าเวลาใดก็ตาม (National Board of Employment, Education and Training, 1993) 5. ปรับให้เหมาะกับสภาพแวดล้อม (Australian National Training Authority 2003)
4. การเน้นสมรรถนะ	1. เน้นความรู้ ความชำนาญ (O' Connor, 2005) 2. ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ (National Board of Employment, Education and Training, 1993) 3. ต้องมีเป้าหมายสมรรถนะเฉพาะและ เน้นการพัฒนาสมรรถนะ (Rylatt, 1994) 4. ทักษะทางวิชาชีพ (Wongboonsin, 2008) 5. มุ่งพัฒนางาน (Rowden, 2007)
5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1. ยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (National Board of Employment, Education and Training, 1993) 2. การสื่อสารแบบเปิด (Australian National Training Authority, 2003) 3. วัฒนธรรมและค่านิยมในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวสนับสนุน (Australian National Training Authority, 2003)

ตารางที่ 4 (ต่อ) การวิเคราะห์หลักการของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและชุดคำที่เกี่ยวข้อง

คำหลัก	ชุดของกลุ่มคำที่เกี่ยวข้อง
6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนองความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล (Rylatt, 1994)</li> <li>2. เรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (The Staff Development and training Unit, The Finders of South Australia, 2003)</li> <li>3. มุ่งไปที่พนักงานเป็นผู้ระบุความต้องการในการเรียนรู้ (Rowden, 2007)</li> <li>4. การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อลูกจ้าง (Rylatt, 1994)</li> <li>5. กระตุ้นให้ครูมีความสนใจใฝ่รู้ (National Board of Employment, Education and Training, 1993)</li> <li>6. การอบรมสร้างขึ้นเพื่อแต่ละบุคคล (Australian National Training Authority, 2003)</li> <li>7. ต้องมีความหมายต่อการสร้างคุณค่าให้ตนเอง (Rylatte, 1994)</li> <li>8. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Rowden, 2007)</li> <li>9. ท้นต่อช่วงเวลาใช้ได้ทันที (Rylatt, 1994)</li> </ol>
7. ความรับผิดชอบ	- ผู้เรียนรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง (Honold, 2000)
8. การติดตาม	- มีการประเมินผล (Rylatt, 1994)
9. การสนับสนุน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การอำนวยความสะดวก (Honold, 2000: Roden, 2007)</li> <li>2. มีการติดตามและสนับสนุน (Wongboonsin, n.d. National Board of Employment, Education and Training, 1993)</li> <li>3. สนับสนุนด้านการเงินที่สอดคล้องกับงาน(Honold, 2000)</li> </ol>

### 2.3.2.3 วิธีการเรียนรู้ในที่ทำงาน

อรุณ รักธรรม (2534) ได้จำแนกวิธีการเรียนรู้ในที่ทำงาน สรุปได้ดังนี้

#### 1. การเรียนรู้โดยการจำ

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ตายตัวชัดเจนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการเรียนรู้โดยการจำก็จะมีข้อจำกัดที่อาจจะทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และไม่เกิดความคิดริเริ่มได้อีกด้วย ทั้งนี้วิธีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยการจำนั้น สามารถทำได้ดังนี้คือ

- 1.1 พยายามให้ผู้เรียนได้กระทำซ้ำ ๆ เพราะจะทำให้เรียนรู้ได้โดยอัตโนมัติ
- 1.2 พยายามให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้บ่อย ๆ
- 1.3 พยายามให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงความรู้ใหม่ ๆ เข้ากับความจำเดิม

#### 2. การเรียนรู้จากการเลียนแบบ

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยผู้เรียนพยายามลอกเลียน หรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีเป็นประโยชน์แก่ตน ซึ่งหากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้การเรียนรู้ดีตามไปด้วย เช่น การเลียนแบบจากหัวหน้างาน ผู้ที่ทำงานได้ดีมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน จึงเป็นไปได้ยากที่บุคคลจะพยายามทำให้มีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบได้ง่าย รวมทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมที่เกิดจากการเลียนแบบอาจจะนำไปใช้ในบริบทอื่น ๆ ไม่ได้ผลก็ได้

#### 3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่พนักงานมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของเหตุการณ์ว่าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันอย่างไร และนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงสถานการณ์หรือภาพรวมได้ทั้งหมด เช่น การเรียนรู้จากการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากความสัมพันธ์ของสาเหตุต่าง ๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

#### 4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการแก้ปัญหาก็ไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือ

เหตุผลใด ๆ ประกอบการตัดสินใจ แต่จะเป็นการลองผิดลองถูกไปจนกว่าจะพบวิธีการที่แก้ปัญหาได้ ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมักจะเลือกใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อไม่มีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้ จึงจำเป็นต้องเสี่ยงเลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง หากใช้ไม่ได้ผลก็เปลี่ยนต่อไปเรื่อย ๆ

#### 5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างลักษณะความคิดรวบยอดของสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาก่อนจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป เช่น การที่ผู้เรียนเริ่มต้นแยกแยะมองคุณภาพของชิ้นงานว่าแตกต่างกันอย่างไร ชิ้นใดมีหรือไม่มีคุณภาพ แล้วพิจารณาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างคุณภาพของชิ้นงานทั้งสอง

ส่วน Schein (1993) ได้แบ่งวิธีการเรียนรู้ในที่ทำงาน 4 แบบคือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน แล้วจึงเกิดความคิดพิจารณาไตร่ตรอง ตรองอย่างรอบคอบเป็นความรู้ใหม่ของพนักงาน เช่น การเรียนรู้จากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

(การปฏิบัติ → ผลลัพธ์ → ผลของข้อมูล → ปฏิริยาสะท้อนกลับ)

2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการกำหนดภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในอนาคต โดยการใช้ความคิดเชิงวิสัยทัศน์นำก่อน แล้วจึงใช้ความคิดไตร่ตรองเพื่อสรุปความเป็นไปได้ของภาพนั้นไปสู่การปฏิบัติและเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การเรียนรู้จากการดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาในองค์กร

(วิสัยทัศน์ → ปฏิริยาสะท้อนกลับ → การปฏิบัติ)

3. การเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อนแล้ว ทั้งนี้อาจจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งความรู้และเครือข่ายที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

(ผลงาน → การถอดรหัส → ปฏิริยาสะท้อนกลับ)

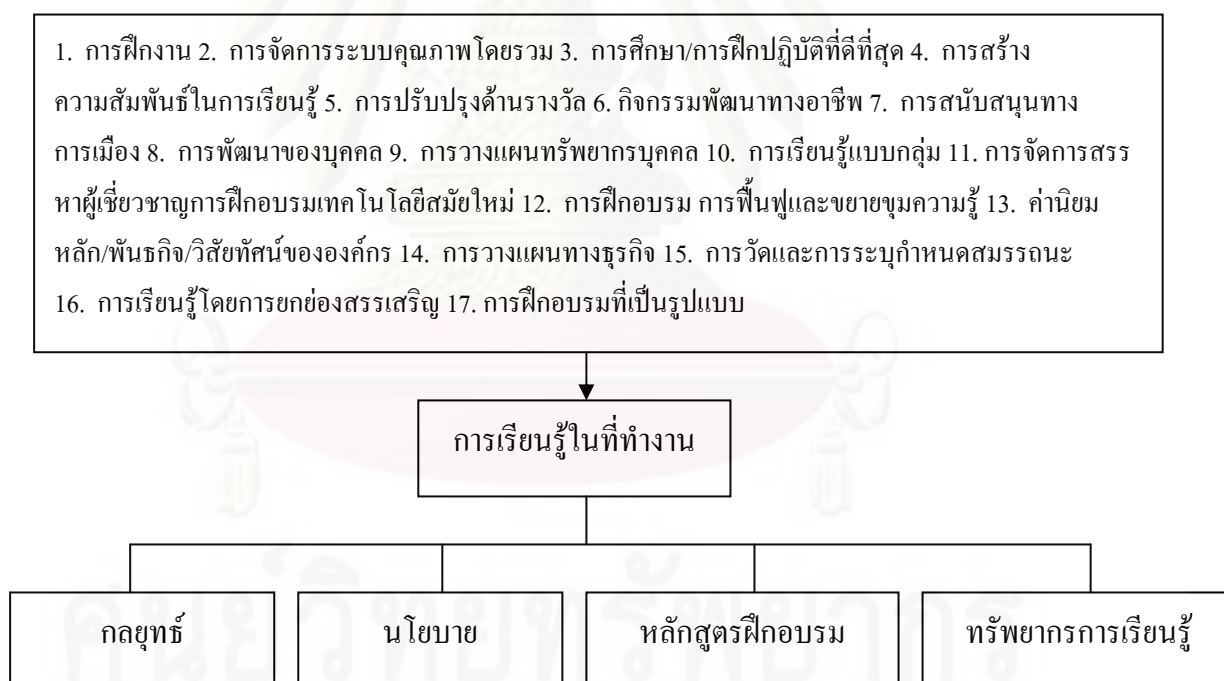
4. การเรียนรู้ที่เกิดจากการที่ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อจะตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาใด ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาคำถามความต้องการของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

(การเรียนรู้ = ความรู้ + การตั้งคำถามหรือการกระทำ)

Van der Krogt and Warmerdam (1993) และ McGill and Beaty (1992) ได้ชี้ว่าแนวคิดการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อน รวมทั้งเชื่อมโยงสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้กับการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ



- ปัญหาที่งานและองค์กร  
ที่ปฏิบัติอยู่  
บุคคลอื่นเป็นกลุ่ม  
ปฏิบัติงาน  
ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
1. การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์จริงที่เป็น
  2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับงาน
  3. การเรียนรู้ดำเนินการได้ทั้งส่วนบุคคลและเรียนรู้ร่วมกับ
  4. ต้องเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ให้เข้ากับโครงสร้างการ
  5. การเรียนรู้เกิดจากความต้องการของบุคคลเพื่อพัฒนาผลการ
- Rylatt (1994) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เชื่อมโยงกันของวิธีการการเรียนรู้  
ในที่ทำงาน ดังแผนภาพที่ 11



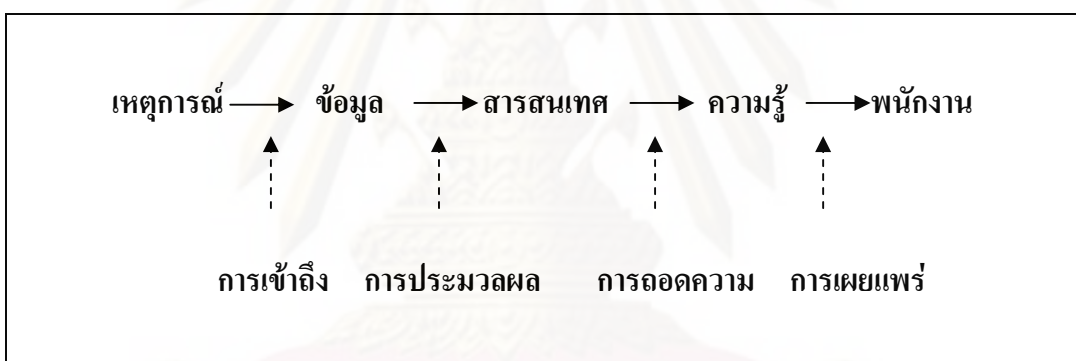
แผนภาพที่ 11 แสดงแนวคิดที่เชื่อมโยงกันของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : Rylatt (1994 : 18)

สมชัย วรานุกุลรักษ์ (2545) กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ โดยการนำประสบการณ์หรือข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กร มาดำเนินการในลักษณะของความรู้ เพื่อถ่ายทอดสื่อสารให้แก่พนักงานได้เกิดการเรียนรู้และนำเอา ความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1. การเข้าถึงและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์
2. การแปลและประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปของสารสนเทศ
3. การถอดความจากสารสนเทศให้อยู่ในรูปของความรู้
4. ถ่ายทอดเผยแพร่ออกไปให้แก่พนักงานในองค์กรได้เกิดการ

เรียนรู้โดยการจัดเตรียมพื้นฐานความพร้อมที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างและระบบการบริหารงานภายในองค์กร ระบบการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ปราบกฏผังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 กรอบความคิดในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : สมชัย วรานุกุลรักษ์ (2545)

#### 2.3.2.4 การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

Honold (2000, 33-35) ได้กล่าวถึงการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงาน ต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับของการเรียนรู้ของผู้เรียนมีประสบการณ์ที่ผ่านมา เกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างไร และเราพร้อมหรือไม่ที่จะใช้การเรียนรู้ หรือมีความเป็นไปได้ที่ ประสบการณ์ที่ผ่านมาจะคุกคามหรือรบกวนการเรียนรู้ในที่ทำงานและจะรบกวนอย่างไร

Hersey and Blanchard (1988) ได้เสนอระดับการพัฒนาการเรียนรู้ 4 ขั้นสรุปได้ดังนี้

**ระดับที่ 1** ผู้เรียนไม่แน่ใจในทักษะการเรียนรู้ของตน เป็นผู้เรียนที่เพิ่งเริ่มเรียนรู้และมักเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ทราบแน่นอนว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองต่ำ ต้องให้ครูเป็นผู้ชี้แนะว่าต้องทำอะไร ผู้เรียนในระดับที่ 1 ไม่มีรูปแบบการเรียนรู้และต้องการผู้ช่วยในการเรียนรู้ผู้เรียนในระดับนี้มักต่อต้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระวังตัวจากการพัฒนาบุคลากร

การเรียนรู้แบบดั้งเดิมหรือ โปรแกรมการศึกษามักเหมาะสมกับผู้เรียนที่มีการเรียนรู้ระดับที่ 1 แต่ก็มีโอกาสที่จะดึงความสนใจจากผู้เรียนที่คิดว่าเรื่องดังกล่าวมีคุณค่าต่อตนเองในระยะแรกการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมักไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับงาน การนำผู้คนไปสู่การเรียนรู้มักต้องเป็นการเรียนที่เริ่มด้วยความสนุกและเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน

**ระดับที่ 2** ผู้เรียนมักไม่ค่อยมีความต้องการผู้ช่วยในการเรียนรู้ มักมีแรงจูงใจแต่ไม่รู้ว่าเรียนเรื่องอะไรและมีความสามารถเรียนรู้ด้วยการนำตนเองพอสมควร หากเรื่องที่เรียนนั้นตรงตามความสนใจต้องการการแนะนำว่าเขาควรเรียนรู้อย่างไร

**ระดับที่ 3** ผู้เรียนมีทักษะและความรู้พื้นฐานในการเรียนรู้มีรูปแบบการเรียนรู้และพบว่าตนเองมีความพร้อมในการสำรวจเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตนเองเพียงจัดให้มีผู้นำที่ดีในเวลาที่ต้องการ อาจต้องการความช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายและระบุกลไกในการเรียนรู้

**ระดับที่ 4** เป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองสูงมีความปรารถนาและมีความสามารถในการวางแผน ปฏิบัติ และประเมินการเรียนรู้ของตน ในขณะที่ทรัพยากรบุคคลอาจเป็นผู้ช่วยในแต่ละครั้ง ผู้เรียนในระดับที่ 4 สามารถจัดการการเรียนรู้ของตนเองได้เกือบทั้งหมด

ในระดับที่ 4 มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้เรียนที่เรียนรู้ที่จะเรียนว่าเป็นกิจกรรมที่สามารถจะเป็นการเรียนรู้วิธีหนึ่งต้องมีสำนึกของตนเองในกระบวนการเรียนรู้ของตนเองและมีโอกาสที่จะเรียนรู้ทุกวัน

2. บริบทของการเรียนรู้ ควรคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับผู้เรียนและเนื้อหาที่เรียนรู้

สิ่งสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานให้เป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและมีความรวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้และครอบคลุมส่วนประกอบที่สามารถจะจัดสรรได้ตามเวลาที่จำกัด การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การเป็นคำตอบที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่น เนื้อหาที่เราอยู่แล้ว

## 2.1 การเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning)

การเรียนรู้แบบเป็นทางการเกิดขึ้นในชั้นเรียนโดยทั่ว ๆ ไป ผู้สอนจะรู้ว่าต้องการให้เรียนรู้อะไร และจะสร้างกลไกที่จะถ่ายโอนความรู้และทักษะไปสู่ผู้เรียนรูปแบบการเรียนรู้มักให้ผลเป็นใบปริญญาบัตรหรือเก็บหน่วยกิตในการเรียนหรือผลการเรียนรู้แบบอื่นๆ ทักษะอื่นๆ เช่น ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการเรียนรู้ที่จะเรียนมักไม่ค่อยถูกสอนในโปรแกรมการศึกษาแบบเป็นทางการ

## 2.2 การเรียนรู้แบบกึ่งทางการ (Semiformal Learning)

การเรียนรู้แบบกึ่งทางการ อธิบายได้จากการจัดการเรียนรู้อินห้องเรียนที่มีการจัดลักษณะการอภิปรายประกอบกับรูปแบบการเรียนในห้องเรียน ซึ่งผู้เข้าร่วมสามารถพูดคุยกับคนอื่น ๆ ผู้อำนวยความสะดวกจะจัดหากระดานเขียนเค้าโครงเกี่ยวกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องทั้งเนื้อหาทั่วไปและเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจงและจะไม่มีกำหนดคำตอบไว้ล่วงหน้า การสอนมีการวางหลักสูตรไว้ล่วงหน้า ผู้อำนวยความสะดวกจะร่างประสบการณ์และแนวคิดของผู้เข้าร่วมในชั้นเรียนความรับผิดชอบของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับผู้เรียน

ทีมฝึกอบรมเป็นตัวอย่างของการเรียนรู้แบบกึ่งทางการ การจัดการภายใต้สมมติฐานที่ว่าหนทางที่คุณจะได้ทีมงานที่ทำงานร่วมกันซึ่งเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการสอนทีมงานที่จะใช้ห้องเรียนเข้าไปเกี่ยวข้องกับทีมและให้พวกเขาทำงานบางอย่าง ในขณะที่เขาทำงานของพวกเขา ประเด็นที่สร้างขึ้นและเหตุการณ์ที่ถูกล่วงไว้เป็นบริบทของทีมงาน เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## 2.3 การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Nonformal learning)

การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในที่ต่างๆ หลากหลาย และมักถูกวางแผนล่วงหน้าและโดยทั่วไปเกิดขึ้นในบริบทที่ไม่ใช่ห้องเรียน ขณะที่ไม่มีผู้อำนวยความสะดวกและมีหัวหน้าทีม ผู้เรียนจะมีความรับผิดชอบอย่างมากต่อการเรียนรู้ของตนเอง ประสบการณ์ที่ได้มักแตกต่างจากการเข้าชั้นเรียนหรือการสัมมนา ผู้เรียนของมีส่วนร่วมโดยตรงต่อเนื้อหาและกระบวนการ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นในโบสถ์ หรือที่ประชุมองค์กรไม่แสวงหากำไร และในสมาคมอาสาสมัครอื่นๆ

สอดคล้องกับ Backett and Hager (2000) เชื่อว่ามีเหตุผลที่จะกล่าวได้ว่าภาพรวมของกิจกรรมในที่ทำงานนั้นมักแสดงออกผ่านงานที่มีการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัติเหตุผลคือทำให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัติ โดยลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัติ มีลักษณะดังนี้

### 1. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัตินั้น

เป็นระบบและองค์รวม

2. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัตินั้น  
เป็นไปตามสภาพแวดล้อม
3. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัตินั้น  
ใช้กิจกรรมและการปฏิบัติเป็นฐาน
4. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัตินั้น  
ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเรียนรู้ไม่ใช่จุดประสงค์ของการเรียนรู้
5. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการปฏิบัตินั้น  
มักใช้การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความรับผิดชอบร่วมกัน

#### 2.4 การเรียนรู้แบบเป็นกันเอง (Informal learning)

การเรียนรู้แบบเป็นกันเองได้มาจากประสบการณ์ชีวิต มันแยกตัวออกจากการเรียนรู้ คุณลักษณะของการเรียนรู้แบบเป็นกันเองสามารถจัดขึ้นอย่างมีระบบที่สะท้อนประสบการณ์และมุมมองต่อการเรียนรู้แบบเป็นกันเองในฐานะโอกาสในการเรียนรู้ การเรียนรู้แบบเป็นกันเองรวมถึงความสามารถที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้หลังจากได้รับประสบการณ์ และโดยมีแรงจูงใจของตนเองในการเรียนรู้

การเรียนรู้แบบเป็นกันเองรูปแบบอื่นเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจหรือไม่ได้วางแผนและยังเกิดขึ้นอย่างหลากหลาย การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเป็นเรื่องที่ไม่ตั้งใจ (Lankard, 1995 อ้างถึงใน Honald; 2000: 41) เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ หรือความเข้าใจการเรียนรู้โดยไม่ได้ตั้งใจอาจเกิดขึ้นผ่านการกระทำที่ผิดพลาดหรือเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การเรียนรู้โดยไม่ได้ตั้งใจกลายเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพเมื่อผู้เรียนสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับได้

การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอาจเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ เช่น วัฒนธรรม การปฏิสัมพันธ์ภายในบุคคล การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และลักษณะพิเศษและเทคนิคเฉพาะของงาน และประการสุดท้าย การเรียนรู้ที่ใช้อยู่โดยทั่วไปการเรียนรู้มักมีประสิทธิภาพที่สุดผ่าน โปรแกรมการเรียนรู้อย่างเป็นทางการแต่ก็สามารถเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการผ่านการอบรมที่จัดขึ้นในที่ทำงาน (on – the- job training) ถึงแม้ว่าการเรียนรู้แบบกึ่งทางการ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ และการเรียนรู้แบบเป็นกันเองอาจถูกนำเสนออย่างเป็นทางการในการประชุมเชิงปฏิบัติการ พวกเราก็สามารถเรียนรู้ได้อย่างดีที่สุดในวิธีที่เป็นทางการ ทักษะที่ถูกสร้างขึ้นและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกปฏิบัติซึ่งทั่วไปแล้วมักเกิดในสถานการณ์เป็นทางการ

โครงสร้างสูง		โครงสร้างต่ำ	
←		→	
ทางการ	กึ่งทางการ	ไม่เป็นทางการ	เป็นกันเอง
- ทางการ	ภายในความเป็นทางการถูกสร้างอย่างเป็นระบบ นำโดยผู้เชี่ยวชาญ		
- กึ่งทางการ	ถูกจัดภายในความเป็นทางการ ถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ถูกอำนวยความสะดวก ไม่ใช้การชี้แนะ		
- ไม่เป็นทางการ	ถูกจัดแต่อยู่นอกเหนือความเป็นทางการ ถูกจัดอย่างเป็นระบบ อาจได้รับการอำนวยความสะดวกหรืออาจเป็นการนำตนเอง		
- เป็นกันเอง	อยู่นอกเหนือและภายใน ความเป็นทางการขององค์กร แต่เป็นการเรียนรู้แบบนำตนเอง		

### แผนภาพที่ 13 ภาวะต่อเนื่องของบริบทของการเรียนรู้

หลายแนวคิดที่ถูกค้นพบเป็นการผสมระหว่างการสร้างสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในที่ทำงานแผนภาพที่ 14 ได้บรรยายการจัดอันดับของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบเป็นกันเองไปจนถึงการเรียนรู้แบบเป็นทางการ ความต่อเนื่องอาจทำให้เกิดความไม่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อการเรียนรู้แบบเป็นกันเองเกิดขึ้นในบริบทของการเรียนรู้แบบเป็นทางการ เมื่อผู้เรียนสามารถสะท้อนความรู้ความเข้าใจใหม่ที่เกิดขึ้นได้ที่เชื่อมโยงกับความรู้ที่มีอยู่เดิม ไม่มีการเรียนรู้แบบไหนดีกว่ากัน แต่แต่ละแบบมีความสำคัญที่จะจดจำความแตกต่างของประเภทการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจเกิดในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน การออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละบริบทเพราะแต่ละบุคคลอาจมีแนวโน้มที่จะชื่นชอบสภาพแวดล้อมหนึ่งมากกว่าอีกอันและแตกต่างกันไปในแต่ละรูปแบบที่ต้องเหมาะสมกับโอกาสการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

3. วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนมีวิธีการเรียนรู้อย่างไร พวกเขาเรียนรู้ได้ดีจากประสบการณ์หรือการให้ข้อมูลสะท้อน การฟังการบรรยายหรือการพูดคุยกับผู้อื่น Vaill (1998) เชื่อว่า วิธีที่ดีที่สุดในการนำเอาการเรียนรู้ในฐานะหนทางในการดำรงชีวิต การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดจากองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่

#### 1. การเรียนรู้โดยการนำตนเอง

ผู้เรียนที่สามารถเรียนรู้โดยการนำตนเองได้หมายถึง ผู้ที่สามารถรู้ความต้องการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงและจำเป็นของตนได้ และมีความรับผิดชอบในการพิจารณาและสร้างความรู้ของตน ในขณะที่อาจมีผู้ช่วยในการกำหนดทรัพยากร พวกเขามีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ไม่มีใครสามารถจัดการแทนเขาได้เพราะเขาไม่ต้องการให้ใครมาคอยควบคุม

#### 2. การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

ผู้เรียนที่มีการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์มักไม่มีการวางแผนการเรียนรู้ล่วงหน้าหรือมีการกำหนดวิธีการเรียนรู้ ผู้เรียนที่มีความสร้างสรรค์นั้นปราศจากความรู้ที่แท้จริงว่าต้องการเรียนรู้อะไรแต่ก็ตระหนักดีว่ากำลังเรียนรู้อยู่

#### 3. การเรียนรู้การแสดงออก

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากโอกาสที่เกิดในชีวิตประจำวัน พวกเขาไม่ได้วางแผน หรือสร้างขึ้น แต่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ชีวิตประจำวันของบุคคลหนึ่ง

#### 4. การเรียนรู้ความรู้สึก

ผู้เรียนรู้ว่ากำลังเรียนอะไรในเชิงลึก และในระดับบุคคล เป็นสิ่งที่เกิดจากการสะท้อนในสิ่งที่พวกเขาได้รับเข้าใจ

#### 5. การเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์

หมายถึงการเรียนรู้ในขณะที่ทำงานมันอาจเกิดขึ้นในวิถีการทำงานปกติที่คนเราเรียนรู้ เพราะการทำงานมักทำให้เราได้เรียนรู้โอกาสใหม่ๆ ที่เป็นพื้นฐานที่เหมาะสม

#### 6. การเรียนรู้ต่อเนื่อง

เกี่ยวกับการเรียนรู้ในฐานะของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่พวกเขาเลือกจะเรียนรู้จากทุกสถานการณ์การเรียนรู้

#### 7. การเรียนรู้จากการสะท้อนกลับ

เกี่ยวกับการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนในการเรียนรู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร พวกเขาทำให้อุบัติความรู้และทักษะการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ สถานการณ์การเรียนรู้

การเรียนรู้ที่จะเรียนเกี่ยวกับการเลือกเรียนอย่างมีสติในการเลือกเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้และใช้เวลาในการสะท้อนการพิจารณาว่าจะเรียนรู้อะไร

#### 4. ผลลัพธ์ที่ต้องการเรียนรู้ผลลัพธ์อะไรที่เราต้องการจากการ

เรียนรู้จากประสบการณ์

Merriam and Caffarella (1999) กล่าวว่าผลลัพธ์ของการเรียนรู้แบ่งออกเป็นสี่ภาพ 4 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้การรับรู้และความรู้ (Cognitive or Knowledge Learning) เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยผู้เรียนอาจไม่สามารถทำอะไรบางอย่างที่แตกต่างแต่พวกเขาเข้าใจว่ามันเป็นหนทางใหม่ เช่น ผลผลิตของพนักงานที่ใช้เวลาในแต่ละวันจากสังเกตการณ์ทำงานของตัวเองแทนจำหน่ายลูกค้าย่อย ซึ่งพวกเขาอาจไม่รู้วิธีการขายแต่ก็จะได้รับความเข้าใจอย่างกว้างขวางและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น

2. การเรียนรู้ทัศนคติและค่านิยม (Attitude and values learning) เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่เคยมีความสำคัญมาก่อนหน้าก็อาจไม่สำคัญอีกต่อไป โดยอาจมีค่านิยมใหม่เข้ามาแทนที่ รูปแบบการเรียนรู้ที่เข้ามาเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบางคนก่อนหน้านี้ อาจได้เรียนรู้เพียงเล็กน้อยเพราะมันเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเท่านั้น

3. การพัฒนาทักษะ (Skill development) ซึ่งอาจเป็นด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ที่นำไปสู่ความสามารถที่จะทำบางอย่างที่เมื่อก่อนนี้อาจไม่สามารถทำได้สิ่งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ในที่ทำงานเพราะว่ามนุษย์มักต้องการเรียนรู้ทักษะใหม่ในงานใหม่ที่ได้รับ

4. การเรียนรู้แรงบันดาลใจ (Aspiration learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของบุคคล ชายหนุ่มที่เริ่มงานอาชีพของเขาในการผลิตและกลายมาเป็นผู้บำบัดน้ำเสียในฝ่ายปฏิบัติงานของโรงงานที่มีปริญญาทางด้านเคมีนั้นเป็นตัวอย่างของบุคคลที่เปลี่ยนแรงบันดาลใจเขาเริ่มต้นด้วยความไม่แน่ใจนักในการเลือกเรียนและได้รับความรู้จากการศึกษาทำให้เขากลายเป็นนักวิทยาศาสตร์

ผลลัพธ์ในแต่ละด้านแตกต่างกันตามสถานการณ์ ในการออกแบบการจัดการการเรียนรู้เราต้องพิจารณาผลลัพธ์ที่จะทำให้เกิดซึ่งเป็นส่วนประกอบของระบบที่ถูกสร้างขึ้นเป็นโปรแกรมที่เป็นภาพรวมใหญ่

### 2.3.2.5 ระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

Australian National Training Authority (2002) แสดงระบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังแผนภาพที่ 14





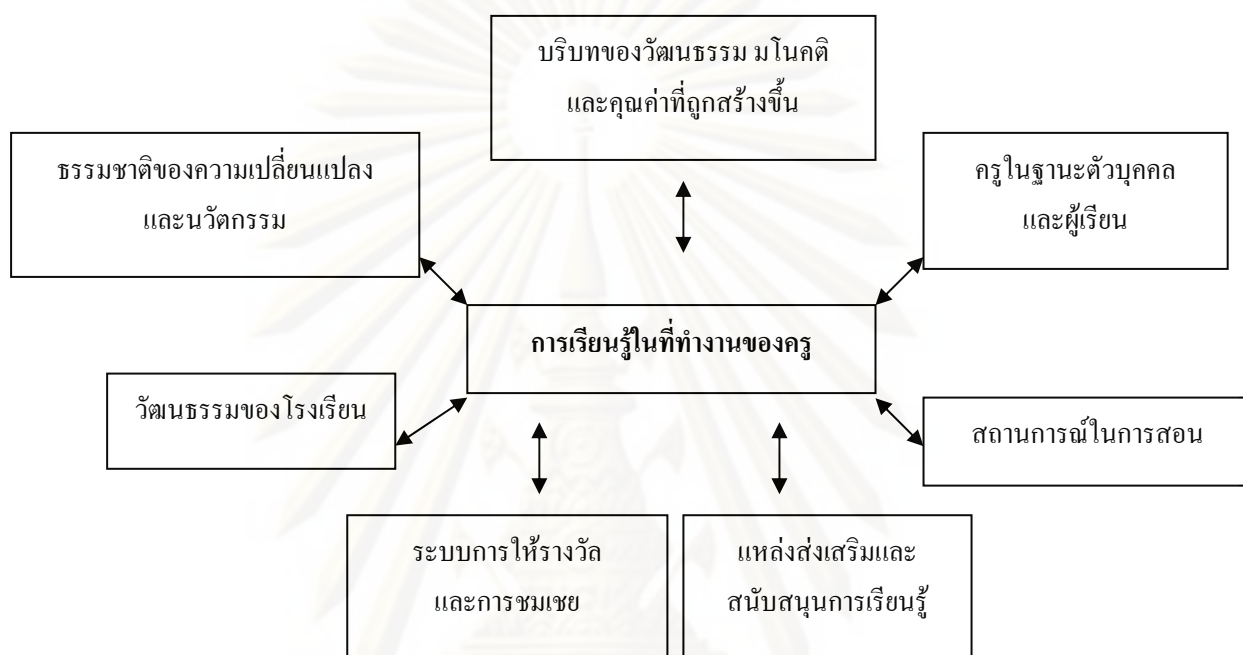
แผนภาพที่ 14 ระบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : Australian National Training Authority (ANTA, 2002 : 2)

### 2.3.2.6 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

National Board of Employment, Education and Training (1993)

ได้เสนอแผนภาพรูปแบบของบริบทการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู ดังแผนภาพที่ 15

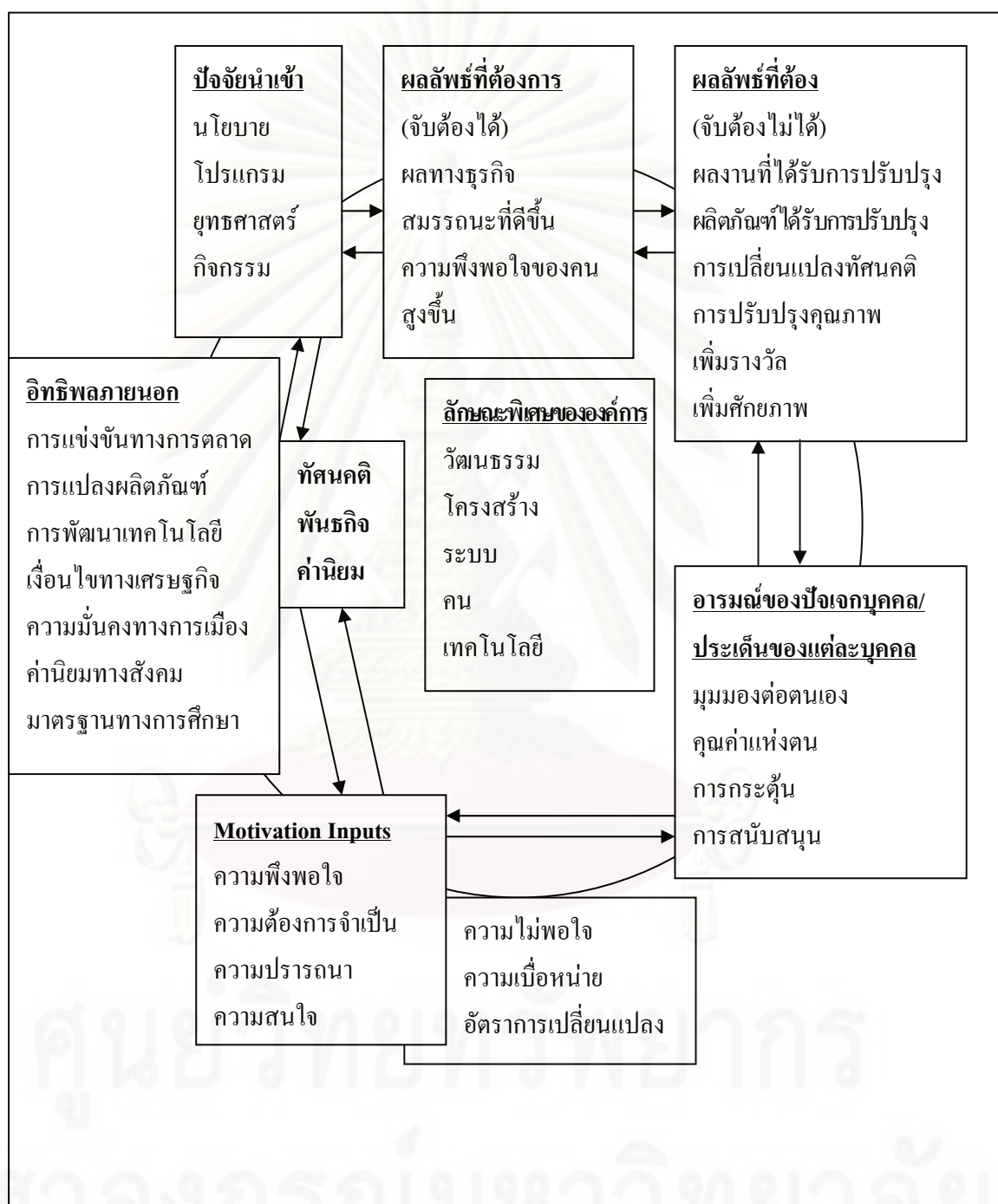


แผนภาพที่ 15 รูปแบบของบริบทการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู

ที่มา : National Board of Employment, Education and Training (1993)

Matthews (1999) ได้พัฒนารูปแบบภาพรวมของการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังแผนภาพ

ที่ 16



แผนภาพที่ 16 ภาพรวมการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : Matthews (1999 : 11)

Illeris (2004) ได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้ในที่การทำงาน ดังแผนภาพที่ 17

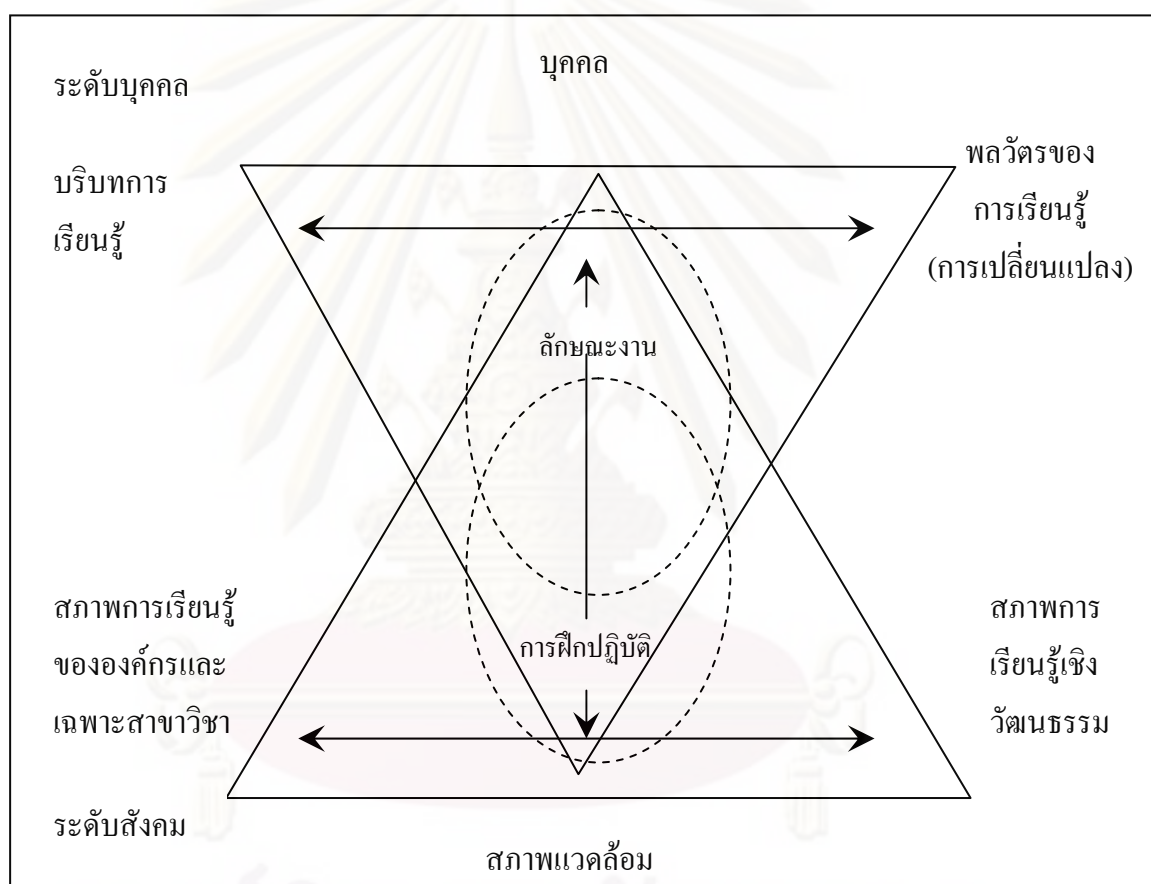


แผนภาพที่ 17 รูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : Illeris (2004 : 438)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Illeris (2004) ได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน รูปแบบดังกล่าวแสดงให้เห็นภาพของสาระพื้นฐานของการเรียนรู้ในที่ทำงานและ สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยการปรับใช้และ ผสมผสานสองรูปแบบ คือ รูปแบบการความเกี่ยวข้องกัน ในที่ทำงานในฐานะสถานที่เรียนรู้ และ รูปแบบทั่วไปของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบนี้แสดงให้เห็นระหว่างการเรียนรู้ของสังคมและ ตัวบุคคลซึ่งเป็นที่ที่กำกึ่งระหว่างการทำงานเพื่อองค์กรและการทำงานในฐานะลูกจ้าง ดังแผนภาพ ที่ 18

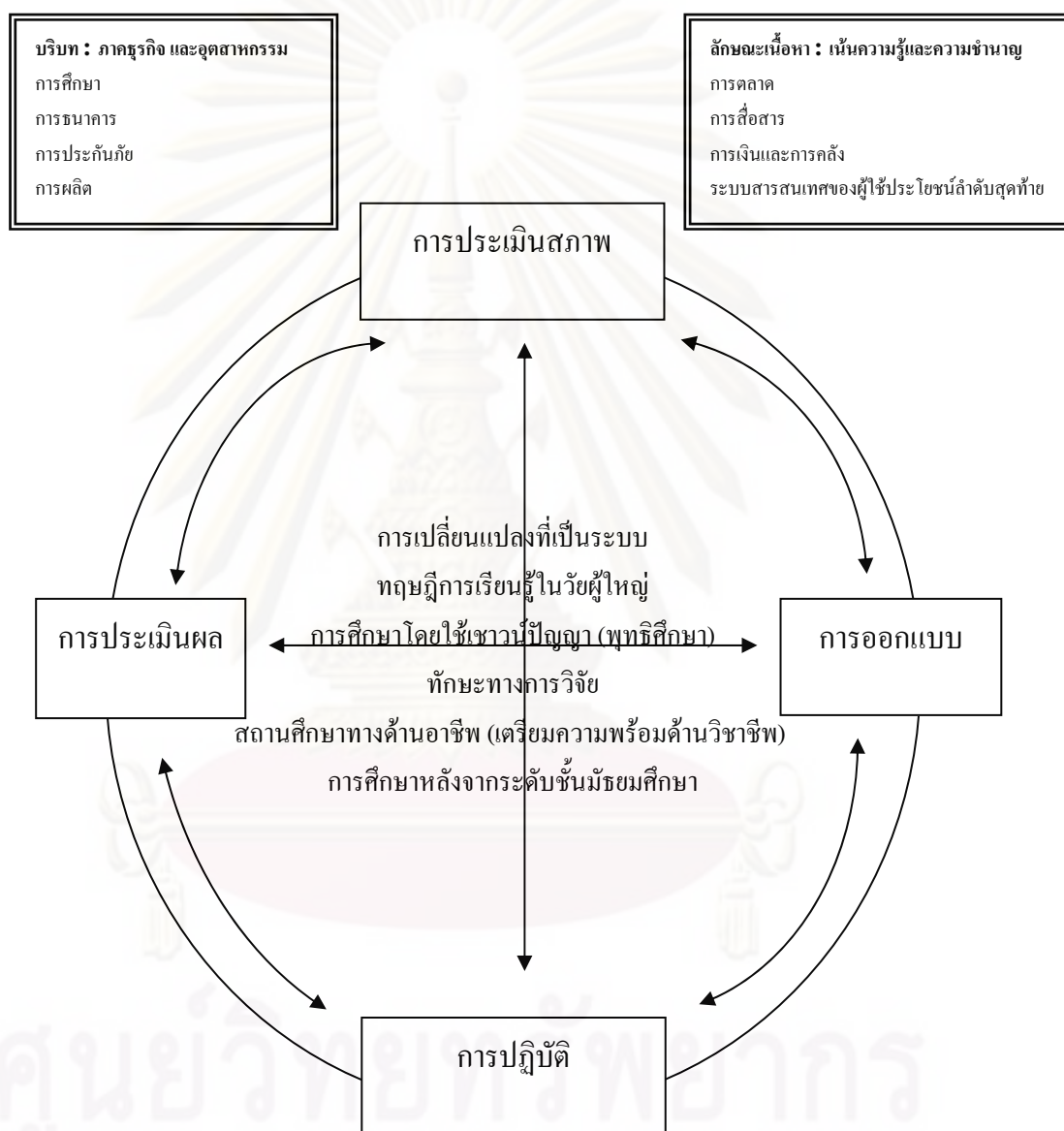


แผนภาพที่ 18 กระบวนการและมิติต่าง ๆ ของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : Illeris (2004 : 438)

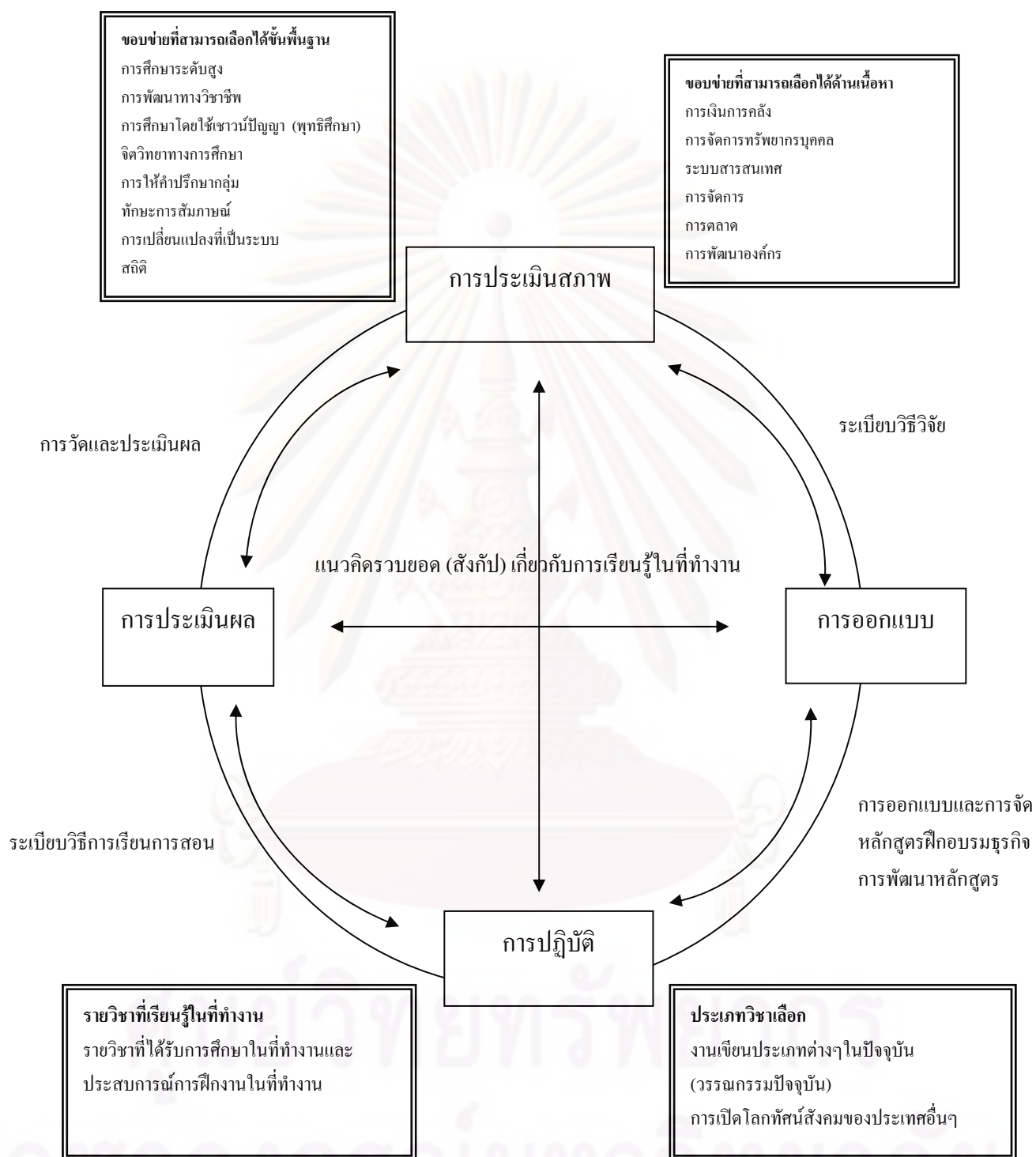
Illeris (2004) กล่าวว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ประกอบไปด้วยมิติ 3 มิติ ได้แก่ กระบวนการทางความคิด (ความรู้) กระบวนการทางอารมณ์ และกระบวนการทางสังคม นอกจากนี้ ยังมีอีก 2 กระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ได้แก่ กระบวนการการเรียนรู้ภายใน และ กระบวนการปฏิบัติภายนอกที่กระทำต่อผู้เรียนต่อวัตถุประสงค์การเรียนรู้ หรือต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม

O'Connor (2004) ได้เสนอวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานในบทความเรื่องวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงาน: รูปแบบจำลองหลักสูตรเน้นสภาพปัญหาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับมืออาชีพที่มีการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังแผนภูมิที่ 19 และแผนภาพที่ 20



แผนภาพที่ 19 แนวคิดทั่วไปของวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : O'Connor (2004 : 7)



แผนภาพที่ 20 แนวคิดประยุกต์ของวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ที่มา : O'Connor (2004 : 7)

Hansen , Nohria and Tierney (1999) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้พบว่า ส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการแบ่ง ออกเป็น 2 รูปแบบ ซึ่งสามารถจะเปรียบเทียบรูปแบบดังกล่าว ดังในตารางที่ 5 คือ

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ประเด็น ที่แตกต่าง	การเรียนรู้จากระบบฐานข้อมูล ความรู้ขององค์กร	การเรียนรู้จากการถ่ายทอด ระหว่างบุคคล
1. คุณลักษณะ	ให้ความรู้ได้รวดเร็วมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ โดยใช้ความรู้ที่เตรียม ไว้อย่างเป็นระบบ	ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และได้รับคำแนะนำในการ แก้ปัญหาได้อย่างมีวิจารณญาณ จากผู้มีความรู้
2. คุณค่าทางเศรษฐกิจ	ลงทุนครั้งเดียวแต่สามารถใช้ซ้ำ ๆ ได้ตลอดไป และใช้กับคนจำนวน มากในเวลาเดียวกัน	สามารถให้ความรู้เฉพาะใน ระดับกลุ่มเล็ก ๆ เท่านั้น แต่ได้ ผลตอบแทนคุ้มค่าจากความรู้ที่ ความลึกซึ้งกว่า
3. วิธีการจัดการความรู้	ใช้ระบบการจัดการความรู้จาก บุคคลไปสู่สารสนเทศ โดยการ จัดระบบ เก็บรักษา เผยแพร่	จะใช้ระบบการจัดการความรู้จาก บุคคลไปสู่บุคคล เป็นเครือข่าย ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
4. เทคโนโลยี สารสนเทศที่ใช้	ต้องใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอและต้องให้เหมาะสมกับ ความรู้ต่าง ๆ	ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ น้อยมาก เพราะว่าจะเป็นเพียงแค่ การสนทนาระหว่างกันเท่านั้น

1. วิธีการจัดการเรียนรู้ให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลางขององค์กรซึ่งผู้เรียนสามารถ จะเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรงจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้จัดไว้ หรือรูปแบบบุคคลสู่เอกสาร เช่น วิธีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่พนักงาน ซึ่งปฏิบัติงานประจำอยู่ในสาขาต่าง ๆ โดยใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ขององค์กร

2. วิธีการใช้บุคคลเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ นั้น ซึ่งเป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็น ประสบการณ์ตรงของแต่ละบุคคล หรือรูปแบบจากบุคคลสู่บุคคล เช่น การฝึกอบรม การ



ประชุมสัมมนาระหว่างพนักงาน โดยตรง ซึ่งจะเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและมีความกว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น

จากแนวโน้มของที่ทำงานซึ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทำให้สรุปรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานได้ว่า ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มได้ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเองหรือจากผลของการเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กรก็ได้ ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้โดยตรงจากสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือจากสื่อการเรียนรู้ที่องค์กรได้กำหนด โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดกระบวนการเรียนรู้ของตนตามความพร้อม และให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของตน ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการแสวงหาและแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการจัดเตรียมความพร้อมทางด้านทรัพยากรการเรียนรู้ และกระตุ้นให้พนักงานเข้ามาเรียนรู้ พร้อมทั้งนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง

### 2.3.2.7 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

National Board of Employment, Education and Training (1993)

ได้เสนอตารางแสดงสภาพที่เอื้ออำนวยและสภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สภาพที่เอื้ออำนวยและสภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

สภาพที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู	สภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู
1. ครูในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นวัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน	การใช้การตัดสินใจอย่างระบบราชการเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน
2. ใช้การโต้แย้งด้วยเหตุและผลรวมกันใช้กลยุทธ์การตั้งข้อสงสัยในการปฏิรูป	การใช้ตรรกในการปฏิรูป (คือการนำเอาทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติโดยตรง)
3. มีการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและความมีชีวิตชีวาของครู	ละเลยมิติของบุคคลในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและชีวิตชีวาของครู
4. โรงเรียนถูกมองเป็นที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของครูเช่นเดียวกับนักเรียน	มุมมองในการเรียนรู้เป็นของผู้เรียนเท่านั้น
5. หลักการของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	ละเลยหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ตารางที่ 6 (ต่อ) สภาพที่เอื้ออำนวยและสภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

สภาพที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู	สภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู
6. ลำดับชั้นของการพัฒนาวิชาชีพนั้นสำคัญพอกับชีวิตชีวาของครู	ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นลำดับชั้น
7. ครูมีความต้องการที่แตกต่างกันตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง อายุ เพศ ประสบการณ์ในการสอน ชาติพันธุ์ และอื่น ๆ	ความต้องการของครูได้รับการดูแลโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
8. โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพในที่ทำงาน ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นการติดตามผลและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	การประชุมและโปรแกรมที่จัดเป็นช่วง ๆ เป็นเพียงวิธีการพัฒนาครูเท่านั้น
9. หลักการการบริหารจัดการใช้ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์เป็นสำคัญ	ขาดความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
10. การร่วมมือและทักษะทางวิชาชีพเป็นวัฒนธรรมทางสังคมในโรงเรียน	วัฒนธรรมของครูแบ่งแยกเป็นแต่ละบุคคลในโรงเรียน
11. การพัฒนาและกลยุทธ์การประเมินค่าถูกใช้ร่วมกัน	การลงโทษ การปกครองตามลำดับชั้นเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กับครู

ที่มา : National Board of Employment, Education and Training (1993)

Matthews (1999) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในที่ทำงานไว้ สรุปได้ว่า

3. สภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ในที่ทำงาน

4. สภาพแวดล้อมภายใน เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบเทคโนโลยี สมัยใหม่ และบุคลากรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน

5. ความเป็นตัวตนของบุคลากรแต่ละคน เช่น ทักษะคิด ภาระผูกพันในการปฏิบัติงานและภาพลักษณ์ต่อตนเองมีความสำคัญยิ่งต่อการเรียนรู้ในที่ทำงานที่จะทำให้บุคลากรนำทักษะในการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ และเรียนรู้และค้นหาความรู้ใหม่ ๆ

Rowden (2007) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีปัจจัยต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

## 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย

### 1.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความเชื่อ ความพอใจ กิจวัตร สมมติฐาน และบรรทัดฐานที่มีขึ้นจนเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกเรียนรู้เพื่อปรับตัวเข้ากับปัญหาที่มาจากภายนอกและภายในและใช้ร่วมกันในองค์การและสอนให้สมาชิกคนใหม่ให้รู้วิธีการถูกต้องในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในการจัดการกับปัญหาต่างๆในองค์การ(Schein, 2003: 12) ซึ่งวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ขององค์การเกี่ยวกับสิ่งเราควรทำและไม่ควรทำ สิ่งใดที่ทำแล้วมีคุณค่าและมี ประโยชน์ และความแตกต่างของบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

### 1.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การหรืออีกนัยหนึ่งคือหน้าที่ที่มีมากมายในองค์การทั้งบุคลิกภาพ ความหวัง ทศนคติ และความอดคิด ความรู้สึกและอารมณ์ขององค์การซึ่งมีอยู่ในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 1.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลต่อความสามารถในการพัฒนาองค์การเพื่อปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ โครงสร้างองค์การเป็นตัวขัดขวาง หรือส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การสื่อสาร และการเรียนรู้

### 1.4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสามารถในการสนับสนุนการเรียนรู้ แม้ว่าผู้จัดการมีส่วนช่วยสนับสนุนการเรียนรู้แก่บุคคลได้อย่างไรบ้าง

## 2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

### 2.1 ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์

### 2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่บีบคั้น

Nystrom and Starbuck (1984 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 161) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ สรุปได้มีดังนี้

1. ความสำเร็จของการเรียนรู้ในอดีต คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จในอดีต แต่ยึดติดกับความสำเร็จดังกล่าว โดยไม่แสวงหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

2. โครงสร้างการรับรู้ ซึ่งรวมถึงระบบของความสัมพันธ์ของความเชื่อ ความชอบ ความคาดหวัง และค่านิยมที่มีต่อปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ

3. องค์การแบบราชการที่ไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งนโยบายขององค์การ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

4. ระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ไม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาผลงานและความยุติธรรมเป็นหลัก

5. การคิดตามกลุ่มที่เป็นวิธีการคิดเมื่อสมาชิกในกลุ่มใช้การแสวงหามติเอกฉันท์มากกว่าการประเมินทางเลือกในการดำเนินการบนพื้นฐานความเป็นจริง

จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) วัฒนธรรม 2) บรรยากาศองค์กร 3) โครงสร้างองค์กร 4) แหล่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ 5) ภาวะผู้นำ 6) ครูในฐานะตัวบุคคลและผู้เรียน 7) การให้รางวัลและการลงโทษ และ 2. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โลกาภิวัตน์และสภาพแวดล้อมที่บีบคั้น ดังตารางที่ 7 การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน	Nystrom and Starbuck, 1984 (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)	National Board of Employment, ducation and Training (1993)	Matthews (1999)	Rowden (2007)
1. ปัจจัยภายในองค์กร				
ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (เดิมและที่ถูกต้องสร้างขึ้น)	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร		✓	✓	✓
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยด้านแหล่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้		✓	✓	✓
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ		✓	✓	✓
ปัจจัยด้านครูในฐานะตัวบุคคลและผู้เรียน	✓	✓	✓	✓
การให้รางวัลและการลงโทษ		✓	✓	✓
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร			✓	✓
ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์			✓	✓
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่บีบคั้น			✓	✓

### 2.3.2.8 การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

Holliday (1998) ได้กล่าวไว้สรุปได้ว่า การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ รวมถึงผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มบุคลากร ได้รับการฝึกปฏิบัติภายใต้การสนับสนุนจากสถานที่ทำงานนั้น ๆ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในแง่ของความหมายที่ว่ามีการประยุกต์ใช้การเรียนรู้กับสถานที่ทำงานของตนเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านแนวคิดและค่านิยม ความรู้และความเข้าใจ รวมถึงทักษะการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อสถานที่ทำงานนั้น ๆ การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากลูกจ้างแต่ละคนหรือกลุ่มลูกจ้างมีความเต็มใจและพึงพอใจเป็นความต้องการของบุคคลเอง ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากสถานที่ทำงานนั้น ๆ ด้วย

สถานที่ทำงานจัดเป็นสถานที่ในการดำเนินกิจการ ซึ่งในเชิงวัฒนธรรมทางสังคมนั้นจะเกิดการฝึกปฏิบัติงานด้วย การฝึกปฏิบัติงานนั้นจะถูกกำหนดโดยปัจจัยที่ซับซ้อนของสถานที่ทำงานนั้น ๆ อาจเรียกได้ว่าเป็นระบบกิจกรรมบุคคลแต่ละคนจะสร้างความรู้ได้จากการจ้างงานที่มีการชี้แนะ อยู่ในลักษณะของกิจกรรมที่ได้รับการฝึกปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานประจำหรืองานที่ไม่เป็นประจำก็ได้ ซึ่งอาจเกิดจากการได้รับอิทธิพลมาจากสังคมของการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญของการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานก็คือ การกำหนดเป้าหมาย ว่าการปฏิบัติงานแบบใดเป็นที่ยอมรับได้และแบบใดไม่สามารถยอมรับได้ รวมถึงการระบุกิจกรรม ซึ่งออกแบบไว้ในลักษณะระบบกิจกรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดการช่วยเหลือและสนับสนุนจากที่ทำงานซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางความรู้ หากปฏิบัติได้ เช่นนี้แล้วการทำงานก็จะเป็นการเรียนรู้ (Billett, 1993) ภายใต้การปฏิบัติงานประจำวันในสถานที่ทำงานรวมถึงปัจจัยทางสังคมอื่นๆ มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้

Australian National Training Authority (2003) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในบทความซึ่งแสดงให้เห็นความจำเป็นในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ลักษณะ	คำอธิบาย
รูปแบบการสื่อสารแบบเปิด	พบว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการสนับสนุนการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคคลต่าง ๆ มีการสนทนาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการที่กลุ่มบุคคลสามารถพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร สร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ และยังเป็น การส่งเสริมทักษะการตัดสินใจอีกด้วย
ระบบและโครงสร้างนวัตกรรม	มีความหมายรวมถึง การจัดการฝึกอบรม รวมถึงการจัดระบบการประเมินผลการเรียนรู้ การปรับรื้อระบบขององค์กรใหม่ ระบบทบทวนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบเอกสาร ระบบข้อมูล เพื่อพัฒนาการเรียนรู้
บทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกอบรมในที่ทำงาน	ผู้ฝึกอบรมในที่ทำงานจะมีบทบาทที่กว้างและซับซ้อนในการคิดริเริ่มและสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นพิธีการ การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว รวมถึงการเรียนรู้ที่มีรูปแบบเป็นพิธีการ โดยใช้ชุดแผนการจัดการฝึกอบรมแห่งชาติซึ่งได้รับการรับรองและผ่านการพิจารณาแล้ว
บทบาทของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ	การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการสามารถนำมาใช้ในระบบต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน ซึ่งการเรียนรู้แบบไม่เป็นพิธีการนั้นมิได้เป็นเพียงกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะตัว หากแต่เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างการเรียนรู้แบบไม่เป็นพิธีการและลักษณะของงาน ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้นั้นสามารถได้รับร่วมกับการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น การจัดให้ลูกจ้างได้ปฏิบัติงานในลักษณะงานที่หลากหลาย หรือการจัดลักษณะงานอันจะทำให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้อย่างมากที่สุด

## ตารางที่ 8 (ต่อ) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ลักษณะ (ต่อ)	คำอธิบาย (ต่อ)
การพัฒนาทักษะทั่วไป  ลักษณะอื่นๆ	วัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการทำงานกลุ่ม ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงทักษะในการให้บริการลูกค้า  ลักษณะอื่นๆ รวมถึง การตระหนักถึงความสำคัญของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนร่วมทางกลยุทธ์ ทักษะต่างๆ ที่เรียนรู้จากการประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน รูปแบบอันหลากหลายของการฝึกอบรม และการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรที่มีการยอมรับให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

ที่มา : Australian National Training Authority (2003)

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน

การศึกษาเอกชนมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของชาติ เพราะช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการให้บริการการศึกษา เนื่องจากทรัพยากรของประเทศมีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต้องนำไปใช้พัฒนางานด้านอื่นๆ พร้อมๆ กันจึงทำให้รัฐไม่สามารถที่จะจัดการศึกษาให้กับเยาวชนวัยเรียนได้ทั่วถึงทุกคน ดังนั้นการที่เอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับต่างๆ ในบริเวณเมืองซึ่งบิดา มารดาของนักเรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี นับเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐ ทำให้รัฐสามารถนำงบประมาณไปขยายการศึกษาภาคบังคับในชนบทได้มากขึ้น ทั้งยังตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้ปกครองและนักเรียนได้เป็นอย่างดี เช่น การจัดโรงเรียนประจำ การจัดบริการพาหนะรับส่ง เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนเอกชนยังมีความคล่องตัวในการดำเนินการสูง จึงสามารถพัฒนาและนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการสอนได้ดีกว่าโรงเรียนของรัฐบาล ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องระเบียบของทางราชการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กองนโยบายและแผน, 2539:1)

แต่การดำเนินงานในการจัดการโรงเรียนเอกชนยังประสบปัญหา อุปสรรคมากมายหลายประการกล่าวคือ โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีฐานะทางการเงินทรุดลง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากนโยบายการขยายการจัดการศึกษาของรัฐ อีกทั้งความ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แทนฉบับเดิม มีผลทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนอย่างมาก

### 3.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน เป็นการจัดการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็นคน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2532: ค) ตามประวัติของการจัดการศึกษาเอกชนได้เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย โดยจัดในวัด วัง บ้าน ในสมัยต่าง ๆ คณะมิชชันนารีชาวอเมริกันได้เข้ามาเผยแพร่ศาสนา และสอนหนังสือให้กับประชาชนที่สนใจ จึงทำให้โรงเรียนราษฎร์เป็นที่กล่าวถึงของชาวไทยเป็นอย่างยิ่ง ในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้นำระบบการศึกษาแบบตะวันตกเข้ามาจัดในประเทศไทยและเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และในต้นรัชกาลที่ 6 ได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนเซนต์คิมาเป็นโรงเรียนบุคคลอยู่ในความควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และ พ.ศ. 2461 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกและเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนบุคคลเป็นโรงเรียนราษฎร์ และในปี พ.ศ. 2518 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับที่ 2 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2525 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นกฎหมายฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเรียกจากชื่อ “โรงเรียนราษฎร์” เป็น “โรงเรียนเอกชน” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กองนโยบายและแผน, 2539 ก: 1-2) ดังนั้น หน้าที่การจัดการศึกษามุ่งให้ประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถ ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากได้เป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนา สร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมือง การปกครอง เป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศชาติตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชนอย่างชัดเจน โดยได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาและพระราชบัญญัติการศึกษาการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 45 ระบุให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาซึ่งการจัดการศึกษาของเอกชนจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากการจัดการศึกษาของภาครัฐหลายประการ เช่น การลงทุน ลักษณะการจัดตั้ง การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับชั้นที่เปิดสอน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542, หน้า 21) และความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของเอกชน จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียน



เอกชน พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ, 2551) แทนฉบับเดิม

### 3.2 บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาของประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โรงเรียนเอกชนได้มี  
บทบาทสำคัญในการพัฒนาประชากรควบคู่กับรัฐอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการกำกับดูแล การ  
จัดการศึกษาของเอกชนให้มีคุณภาพนั้น รัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรม  
วิสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการขึ้น มีหน้าที่ควบคุม ดูแล กำกับ ติดตาม และพัฒนาโรงเรียนราษฎร์  
ทั่วประเทศและในปี พ.ศ. 2518 ได้ปรับปรุงกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเป็นหน่วยงานระดับกรม คือ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยให้โรงเรียนดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียน  
เอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งได้แก่ สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการให้การศึกษาในระดับต่ำกว่าชั้น  
ปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกผลัดรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยผู้จัดตั้งโรงเรียนอาจจะเป็นบุคคลทั่วไป  
หรือนิติบุคคล (บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วน มูลนิธิ สมาคม หรือสหกรณ์) ก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องมี  
คุณสมบัติตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และมาตรา 15 แห่ง  
พระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 จำแนกลักษณะของโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้ 1) การศึกษา  
ในระบบโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญ และประเภทอาชีวศึกษา 2) การ  
ศึกษานอกระบบโรงเรียน และ 3) รูปแบบการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ สำหรับในเอกสาร  
การวิจัยฉบับนี้ จะนำเสนอการศึกษาในระบบโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาเท่านั้น

สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญ  
ในระดับการศึกษาต่าง ๆ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือได้รับอนุมัติจากกระทรวง  
ศึกษาธิการโรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนชั้นอนุบาลระดับ  
ประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจัดโดยเอกชนทั่วไปมูลนิธิ  
สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์โรงเรียน  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล และโรงเรียนของวัด ในพระพุทธศาสนา  
ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
เอกชน, 2542: 1) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล  
โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของรัฐและกระทรวง  
ศึกษาธิการ

กล่าวได้ว่า เอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน และมีบทบาท  
ในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด เนื่องจากอดีตรัฐมีศักยภาพไม่

เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง รัฐจึงส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลโดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภทและให้เข้ามามีบทบาทสร้างสรรค์และพัฒนาการจัดการศึกษา

### 3.3 การจัดการโรงเรียนเอกชน

ในกรณีที่เอกชนจัดการศึกษาในโรงเรียน โรงเรียนต้องเป็นนิติบุคคล กฎหมายการศึกษายอมรับบทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษา และใช้หลักการเดียวกับสถานศึกษาอื่น คือหลักการกระจายอำนาจ โดยให้การจัดการศึกษาของเอกชนมีความเป็นอิสระ โดยมีการจัดการโรงเรียนเอกชนมีแนวทางในการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

3.3.1 การจัดการโรงเรียนเอกชนตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ในส่วนของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่จะนำเสนอการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

จากการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการ มุ่งสู่ผลต่อการปฏิรูปการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

1. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม
2. จัดกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. จัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิตให้สังคมมีส่วนร่วมและพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
5. จัดให้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

6. จัดให้บุคคลทั่วไปมีสิทธิและโอกาสเสมอกันและให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า
7. จัดให้บุคคลที่มีความบกพร่องด้านต่าง ๆ หรือพิการมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษและจัดการศึกษาให้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษในรูปแบบที่เหมาะสม
8. อาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ (การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย)
9. จัดให้มีการเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียนรูปแบบเดียวกัน ต่างรูปแบบสถานศึกษาเดียวกันและต่างสถานศึกษา
10. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดการศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. จัดการศึกษาโดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุดและกระบวนการจัดการศึกษาต้อง ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ
12. จัดการศึกษาโดยเน้นทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการในเรื่องความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม ความรู้ ทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดการรักษาและการใช้ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา กฎมปัญหาไทย และการประยุกต์ใช้ เป็นต้น
13. จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้ จัดเนื้อหาสาระ-กิจกรรมตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การแก้ปัญหา จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้ เป็นต้น
14. ประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติกการสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ในกระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับแต่ละระดับและรูปแบบ
15. จัดทำสาระหลักสูตรส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของชุมชนสังคม กฎมปัญหาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ
16. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน
17. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อ

หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน

18. เตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี
19. ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา
20. ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา
21. บริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
22. จัดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้งบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษานโยบายการจัดการศึกษาและคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา

จากภารกิจหน้าที่ของสถานศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้น สรุปได้ว่าภารกิจของสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษามีขอบข่ายงานที่กว้างขวาง การจัดการศึกษามีหลากหลายรูปแบบมากขึ้น สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการณ์ของโลกโดยเริ่มปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปหลักสูตร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การระดมทรัพยากรและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีครูเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา

3.3.2 การจัดการโรงเรียนเอกชนตามแนวทางพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่นเดียวกับการศึกษาของรัฐ นอกจากนี้เพื่อให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยรัฐพร้อมให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนและสิทธิประโยชน์อย่างอื่น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ปรับปรุงพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นพระราชบัญญัติ

โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชน สรุปได้ดังนี้

มาตรา 30 ให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้รับ  
ใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนแต่  
ไม่เกินสามคนเป็นกรรมการ ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลเดียวกับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ  
หรือเป็นบุคคลเดียวกันทั้งสามตำแหน่ง ให้ตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งหรือสองคน  
แล้วแต่กรณี

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหากรรมการ การเลือกประธานกรรมการ  
วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในตราสารจัดตั้ง ในวาระ  
เริ่มแรกที่จัดตั้ง โรงเรียนในระบบและยังไม่มีผู้แทนผู้ปกครองให้คณะกรรมการบริหารตามวรรคหนึ่ง  
ประกอบด้วยกรรมการอื่นเท่าที่มีอยู่

มาตรา 31 ให้คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในระบบมีอำนาจหน้าที่  
ดังต่อไปนี้

1. ออกระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียนในระบบ
2. ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของ  
โรงเรียนในระบบ
3. ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียน ด้านบุคลากร  
แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน
4. กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนใน  
ระบบ
5. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
ผู้อำนวยการ
6. ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกัน  
เกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ขณะนั้น  
ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืม  
เงินคณะกรรมการต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนในระบบด้วยเว้นแต่คณะกรรมการจะ  
เห็นว่าการกู้ยืมเงินนั้นมิได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียนในระบบ
7. ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและ  
ค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนในระบบ
8. ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการ  
แต่งตั้งผู้สอบบัญชี

9. พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน

10. ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ

คณะกรรมการ

มาตรา 42 ให้โรงเรียนในระบบจัดให้มีครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในระบบให้เพียงพอแก่การจัดการศึกษาและมีจำนวนที่เหมาะสมกับนักเรียน ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนดครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครูหรือบุคลากรทางการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณี

มาตรา 86 กิจการของโรงเรียนในระบบไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่ผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน การคุ้มครองการทำงาน การจัดให้มีคณะกรรมการคุ้มครองการทำงานและประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำของผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนในระบบ ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

ทั้งนี้ในปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนในระบบส่วนใหญ่ยังอยู่ในระหว่างการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ฉบับนี้ เนื่องจากยังมีหลายมาตราที่อยู่ในขั้นตอนของการถวยาฎีกาทำให้การนำสู่การปฏิบัติยังคงล่าช้า

นอกจากนี้จากรายงานการประชุมรับฟังความคิดเห็นเรื่องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ่อแม่ผู้ปกครอง และการศึกษาทางเลือก สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของเอกชนได้ (ศึกษาธิการ, กระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548: 12) ดังนี้

1. การออกพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องมีความล่าช้าขณะที่กฎหมายที่ออกมาไม่ชัดเจน ทำให้สถานศึกษาเอกชนไม่คล่องตัวในการบริหารงานการศึกษา

2. เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายจริงของโรงเรียนทำให้โรงเรียนหลายแห่งมีปัญหาไม่มีเงินเพียงพอที่จะจ่ายเงินเดือนครูที่รัฐกำลังปรับให้ ขณะนี้โรงเรียนเอกชนได้ประชุมร่วมกันเพื่อจะหาแนวทางว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร

3. ภาคเอกชนขาดเงินทุนในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น หลังจากการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่มา 2-3 ปี โรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งยังจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจบการศึกษาของนักเรียนซึ่งเป็นเอกสารสำคัญไม่ถูกต้อง

นอกจากนี้เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาที่จัดอบรม โรงเรียนเอกชนไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมอบรมด้วย

4. รัฐไม่ได้ให้ความช่วยเหลือ หรือลดหย่อนภาษีให้แก่เอกชนที่จัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนต้องจ่ายภาษีจำนวนมากและซ้ำซ้อน
5. รัฐกำหนดเกณฑ์มาตรฐานควบคุมเอกชน ทั้งในเรื่องของหลักสูตรและการเรียนการสอนทำให้โรงเรียนเอกชนขาดอิสระในการบริหารจัดการ
6. โรงเรียนเอกชนขาดแคลนครู นอกจากนี้การบรรจุครูระหว่างปีของรัฐ ทำให้ครูเอกชนที่สอบบรรจุได้ ลาออกระหว่างเปิดภาคเรียน โรงเรียนเอกชนจึงประสบปัญหาขาดครู โดยเฉพาะ โรงเรียนในต่างจังหวัด เนื่องจากไม่สามารถสรรหาคูใหม่มาสอนทดแทนได้ทัน
7. โรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งให้ครูทำงานหนัก แต่ให้เงินเดือนต่ำกว่าวุฒิ จากปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของเอกชนดังกล่าว มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนเอกชนต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการพัฒนาระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานจะเป็นแนวทางหนึ่งในการนำระบบดังกล่าวสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับความสามารถในการจัดการศึกษาของเอกชน

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเรื่องพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีสาระสำคัญ ดังนี้

##### 4.1 ความหมายของรูปแบบ

Bardo and Hardman (1982:70-71) กล่าวว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่งต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น

Raj (1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา ทำให้เกิดความเข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบคือตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

Strockburger (1996) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นตัวอย่างที่มีการบรรจุโครงสร้างที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของวัตถุบางอย่างหรือเหตุการณ์ความเป็นจริงบนโลก โดยอาจยกตัวอย่างได้สองแบบหลักๆ ดังนี้

1. เป็นวัตถุ เช่น ตัวอย่างแบบจำลองของเครื่องบิน หรือแบบจำลองอาคารของสถาปนิก
  2. เป็นสัญลักษณ์บางอย่าง เช่น ภาษา โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือ สมการทางคณิตศาสตร์
- โดยในแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะที่แน่นอน มีการนำเสนอโดยลักษณะธรรมชาติของรูปแบบนั้น

อุทุมพร จามรมาน ( 2541: 22) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้นรูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้อง (เชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผล) ซึ่งกันและกัน

ทิสนา แคมมณี ( 2550: 220) กล่าวว่า รูปแบบ คือ รูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง เช่น Bardo and Hardman (1982: 70-71) Raj (1996) Strockburger (1996) อุทุมพร จามรมาน (2541: 22) ทิสนา แคมมณี (2550: 220) สามารถจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบได้ใน 4 ลักษณะ

1. รุปย่อของความเป็นจริงที่เป็นวัตถุ เช่น แบบจำลองของเครื่องบิน หรือแบบจำลองอาคารของสถาปนิก
2. รุปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญที่แสดงออกผ่านสัญลักษณ์บางอย่าง เพื่อให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น
3. รูปแบบนั้นจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ
4. รูปแบบมีการแสดงความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ

จากการสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างและความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรหรือองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สร้างความรู้ความเข้าใจให้ง่ายขึ้นและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน



## 4.2 ประเภทของรูปแบบ

Smith and Others (1980: 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ แบ่งออกเป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพจนานาลักษณ์งาน เป็นต้น รวมทั้งรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1988: 561- 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงข้อความ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้ นิยมใช้ทั้งในสาขาจิตวิทยา ศีษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางโดยนำเอาตัวแปรต่างๆ มาหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

Steiner (1988) ได้จำแนกรูปแบบเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ( Model - of) เป็นแบบจำลองสิ่งของจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ( Model - for) เป็นแบบจำลองสำหรับต้นแบบสินค้า โดยสร้างแบบจำลองเท่าของจริงก่อน แล้วผลิตสินค้าตามแบบจำลอง

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model - of) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิด เพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model- for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่ออธิบายทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบพบว่า มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบ เช่น Smith (1980: 461) Keeves (1988: 561-565) Steiner (1988) สามารถจัดกลุ่มประเภทของรูปแบบได้ 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีขนาดย่อส่วนลงหรือแบบจำลองต้นแบบของสินค้าที่สร้างแบบจำลองเท่าของจริง และ 2) แบบจำลองเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งมี 5 ลักษณะ ได้แก่

- 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ
- 2) รูปแบบเชิงข้อความ
- 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์
- 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ
- 5) รูปแบบเชิงแนวคิด

สรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภท สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นรูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่เป็นโครงสร้างของแนวคิดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง

#### 4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบขององค์การ กล่าวคือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ 5) การตัดสินใจสั่งการ

Keeves (1988: 386-387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบต้องนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์และทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งสามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้
3. รูปแบบต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ ความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการค้นหาความรู้

4. รูปแบบความประอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

Tony (1995: 25) วิเคราะห์รูปแบบการบริหารทางการศึกษาว่าเมืองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. โครงสร้างขององค์กร
3. สถาบันและสภาพแวดล้อม
4. ความเป็นผู้นำ

วุฒิพล สกลเกียรติ (2546) ได้แสดงรูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงาน ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ว่าประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1. ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ 2. ทักษะที่จำเป็น 3. ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม (2545) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิด ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ได้แสดง องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำประกอบด้วยแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของการกระจายอำนาจ ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) ได้แสดงรูปแบบของการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

ศักดิ์ สถาพรวงษา (2549) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยได้รูปแบบที่มีส่วนประกอบ 4 ส่วน ดังนี้ คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ (หลักการแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม) ส่วนที่ 2 ระบบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า 4 องค์ประกอบดังนี้ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ	Brown and Moberh (1980:16-17)	Tony (1995-25)	จินตนา ตักศิณูรัมย์ (2545)	วิสุทธิ วิจิตรพิพิธภรณ์ (2547)	รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548)	ศักดา สถาพรวณา (2549)
ส่วนนำ						
1. หลักการ / แนวคิด			✓	✓	✓	✓
2. วัตถุประสงค์		✓	✓	✓	✓	✓
องค์ประกอบของรูปแบบ				✓	✓	✓
1. ระบบการบริหาร			✓	✓	✓	✓
2. กระบวนการจัดการ / บริหาร	✓		✓	✓	✓	✓
แนวทางการนำรูปแบบไปใช้			✓		✓	✓
เงื่อนไข หรือข้อจำกัดของรูปแบบ			✓	✓		✓

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน นี้ออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการในการกำกับรูปแบบจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 2 ระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้

#### 4.4 คุณลักษณะของรูปแบบจำลองที่ดี

Keeves (1988: 560) ได้กำหนดลักษณะสำคัญของแบบจำลองไว้ ดังนี้

1. แบบจำลองควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา
2. แบบจำลองใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลอง สามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. แบบจำลองควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา แบบจำลองจึงใช้เป็นเครื่องมือการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. แบบจำลองควรใช้เป็นเครื่องมือการสร้างความคิดรวบยอดใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53) ระบุว่า แบบจำลองที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม
2. แบบจำลองควรนำไปสู่การทำนายผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หากทดสอบแล้วไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองก็ต้องยกเลิกไป
3. แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. แบบจำลองควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษา
5. แบบจำลองเรื่องใดและเป็นเช่นไร ย่อมขึ้นกับกรอบของทฤษฎีนั้น

บุญส่ง หาญพานิช (2546: 93) สรุปว่า รูปแบบที่จะนำไปใช้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลการทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ

จากคุณลักษณะของแบบจำลองที่ดีข้างต้น สรุปได้ว่า แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรที่เน้นความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ และนำไปสู่แนวความคิดใหม่ตามกรอบของทฤษฎีนั้น ๆ

#### 4.5 การตรวจสอบรูปแบบ

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53-55) ได้ทำการทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ สามารถดำเนินการตรวจสอบแบบจำลองโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนการวิจัยทาง

การศึกษา ดำเนินการทดสอบแบบจำลองโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปริมาณมากเกินไปบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อน และลึกซึ้งจึงประเมินโดยอาศัยความรู้ และการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิจะช่วยให้การตรวจสอบแบบจำลองทางการศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี

อุทุมพร จามรมาน (2541: 23) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบควรใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณ โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ อาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้การตรวจสอบเชิงสถิติ โดยการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่างคือ 1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุและผลระหว่างตัวแปร 2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้ สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ การปรับปรุงรูปแบบเดิม

จินตนา สักดิ์ภู่อารม (2545: 13-14) กล่าวถึง แนวคิดการประเมินแบบจำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน วัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แต่จะประสมประสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือการประเมิน จะถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ย่อมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถศาสตร์และความถนัดของแต่ละบุคคล นับแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่น่าเชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

ดังนั้นสรุปได้ว่าการตรวจสอบรูปแบบสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ

1. การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ และ 2. การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ โดยแต่ละลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ สามารถดำเนินการโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ มักใช้ในการทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน จึงต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย

2. การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ใช้การตรวจสอบเชิงสถิติ โดยตรวจสอบคุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเป็นเหตุเป็นผลของตัวแปร และ 2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างรูปแบบใหม่ หรือปรับปรุงรูปแบบเดิม

#### 4.6 การพัฒนารูปแบบ

Willer (1967: 83 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2537:18)) กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งได้ 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

บุญชม ศรีสะอาด (2535: 3-5) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้น มาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สอง คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 93) กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบว่า ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีในการสร้างรูปแบบนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนการนำรูปแบบไปใช้จริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้จริง

วุฒิพล สกตเกียรติ (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ สำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาแบบ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ระยะเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและการร่างรูปแบบ และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1. ขั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบเรื่องที่ต้องการพัฒนา 2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่ง มาสังเคราะห์สร้างรูปแบบตามกรอบแนวความคิด 3. ขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยนำรูปแบบพัฒนาขึ้นไปทดลองด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะของงานวิจัยที่ศึกษา

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ได้แบ่งขั้นตอนของการพัฒนาแบบออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนาแบบประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือ 1) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งใน ส่วนแนวคิด ทฤษฎีและสภาพปัจจุบัน กำหนดกรอบแนวคิดและหลักการในการพัฒนาแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย 2) พัฒนาแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบในมิติของความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมและสมบูรณ์มากขึ้น

รัชณี ชังชู (2549) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการหรือองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง ในการพัฒนาแบบหรือแบบจำลองจะไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปการพัฒนาแบบจำลองจะเริ่มขึ้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนาแบบจำลองให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองที่จะพัฒนา และสร้างแบบจำลองขึ้น จากนั้นนำแบบจำลองไปตรวจสอบหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือทดลองใช้ต่อไป

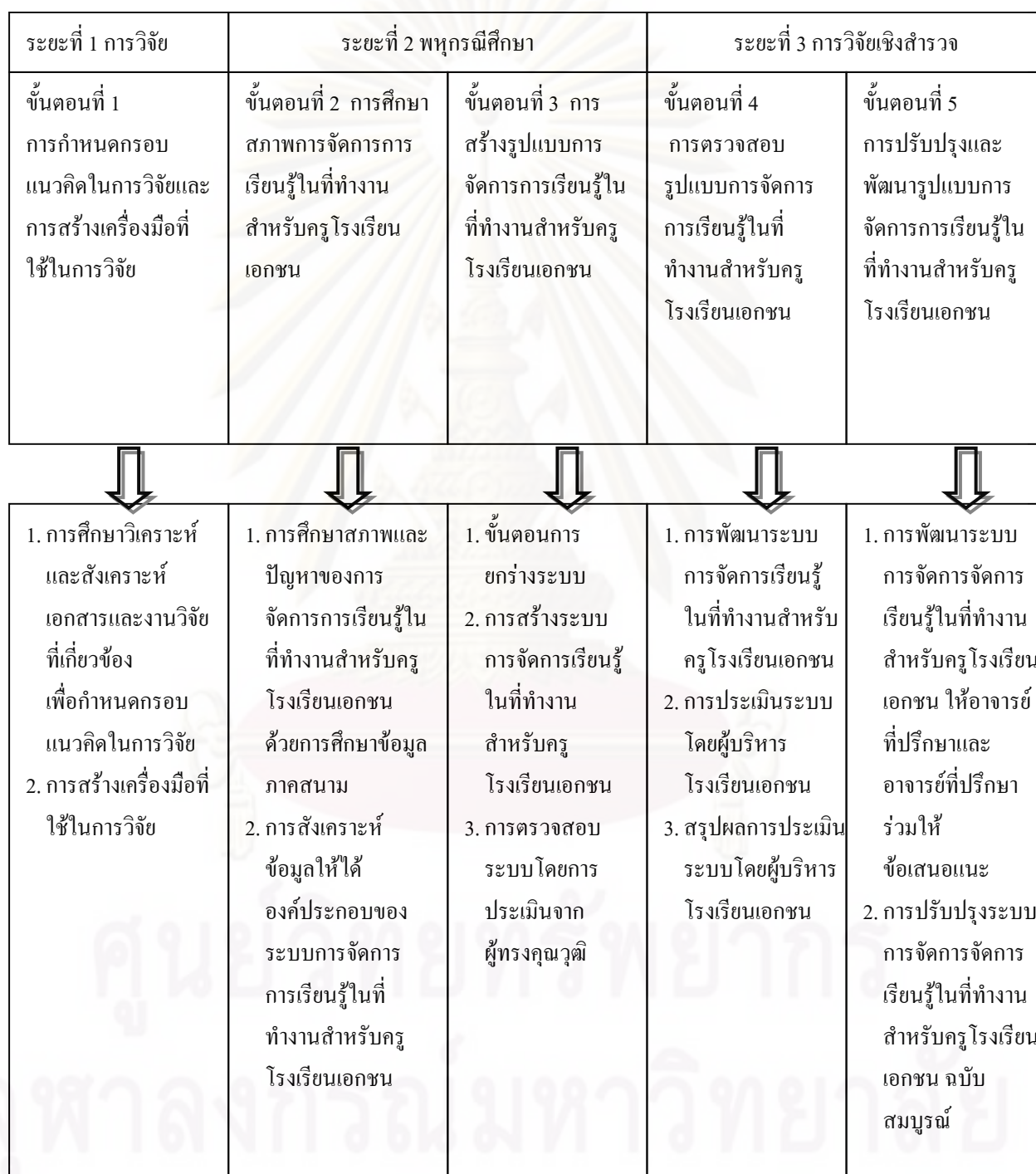
ศักดา สถาพรวงษา (2549) ได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนาแบบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการพัฒนาแบบ ได้สรุปผลการสังเคราะห์ขั้นตอนของการพัฒนาแบบได้ ดังตารางที่ 10





จากขั้นตอนการพัฒนารูปแบบที่ได้จากการสังเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็น  
ขั้นตอนในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน  
ครั้งนี้ สามารถแสดงรายละเอียดด้วย แผนภาพที่ 21



แผนภาพที่ 21 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

อุษณีย์ สุขสุทธิ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครบทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกรมอาชีวศึกษา คือ การสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการสำรวจ การวิเคราะห์ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความต้องการในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การวางแผนการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดแผนพัฒนาเน้นด้านวิชาการ โดยกำหนดในปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใช้วิธีอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาคูงาน โดยสถานศึกษาจัดดำเนินการเองภายในสถานศึกษา การติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการติดตามประเมินผลด้วยวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และการสอบถาม โดยเน้นประเมินผลในด้านประโยชน์ที่ได้รับและการนำไปปฏิบัติ

สมชัย วรานุกุลรักษ์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยการศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการมาพัฒนาแบบจำลอง ผลการวิจัยได้พบว่าระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานที่สัมพันธ์ต่อกันคือ การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดการศูนย์การเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรความรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ การติดตามผลการดำเนินงาน การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรูปแบบดำเนินงานที่สถานประกอบการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายในการเรียนรู้ รวมทั้งผลจากการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการพบว่า พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีความพึงพอใจและเห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้ด้วยตนเองจากศูนย์การเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้คือ นโยบายของผู้บริหารในการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้พัฒนาตนเอง พนักงานมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ

พนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน บุคลากรของหน่วยงานศูนย์การเรียนรู้ที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีเครือข่ายแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ขวัญตา บุญवास (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมือ การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมือ และศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่า

1. การเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ในด้านทักษะการสร้างความรู้ ทักษะความร่วมมือในการเรียนรู้ ความรู้ตามเนื้อหาในรายวิชาทางการพยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลองที่เรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมือ และกลุ่มควบคุมที่เรียนรู้ตามการสอนปกติ

1.1 ทักษะการสร้างความรู้ของนักศึกษากลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีทักษะการสร้างความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ การคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์และสรุปความรู้สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 ทักษะความร่วมมือในการเรียนรู้ของนักศึกษากลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีทักษะความร่วมมือในการเรียนรู้ ด้านการสื่อสาร การแก้ปัญหา และการทำงานเป็นทีมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.3 ความรู้ตามเนื้อหาในรายวิชาการพยาบาลผู้สูงอายุของนักศึกษากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน

2. ภายหลังจากเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมือ นักศึกษากลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมืออยู่ในระดับมาก

จากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมือมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาของนักศึกษาในด้านทักษะการสร้างความรู้ ทักษะความร่วมมือในการเรียนรู้ และทำให้นักศึกษามีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมือ

ศิรินันท์ สามัญ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครู: การวิจัยพหุกรณี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้แบบนำตนเองของครูและเพื่อประเมินกระบวนการที่สร้างขึ้น

## ผลการวิจัยมีดังนี้

1. กระบวนการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้แบบนำตนเองของครู ประกอบด้วยหลักการ 4 ประการ คือ 1) ความมีอิสระ 2) การมีส่วนร่วม 3) การเน้นประสบการณ์ตรง และ 4) การนิเทศเพื่อการพัฒนา และกระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ของครู 2) การช่วยให้ครูวิเคราะห์สภาพปัญหา 3) การสร้างความตระหนักและแรงจูงใจในการนำตนเอง 4) การกระตุ้นส่งเสริมให้ครู วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง กำหนดเป้าหมายและวางแผน 5) การกระตุ้นส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามแผน 6) การนิเทศกำกับ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนครูอย่างต่อเนื่อง 7) การประเมินผล และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู

2. ผลการส่งเสริมครูให้มีความสามารถในการนำตนเองในการเรียนรู้ด้วย กระบวนการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้แบบนำตนเอง พบว่า

2.1 คะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการเรียนรู้แบบนำตนเองของครูทุกคน สูงขึ้นในทุกด้านหลังการดำเนินการตามกระบวนการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และสูงขึ้นเฉลี่ยรวมร้อยละ 38.00

2.2 คะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเองของครูทุกคนสูงขึ้น ในทุกด้านหลังการดำเนินการตามกระบวนการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และสูงขึ้นเฉลี่ยรวมร้อยละ 15.72

2.3 ผลงานโครงการที่เกิดจากการเรียนรู้แบบนำตนเองของครู 7 คนอยู่ในเกณฑ์ดีมากและของครู 2 คน อยู่ในเกณฑ์ดี

2.4 ครูมากกว่าร้อยละ 80 เห็นว่า กระบวนการมีความเหมาะสม และสามารถส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้แบบนำตนเองให้ดี

ดาวรุ่ง ฉะระอำ (2547) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการผลิตครูวิชาชีพของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทใหม่ของวิชาชีพครูไทยตามแนวปฏิรูปการผลิตครูของกระทรวงศึกษาธิการ และนำเสนอรูปแบบการผลิตครูวิชาชีพของประเทศไทย พร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ในการผลิตครูวิชาชีพ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการผลิตครูวิชาชีพแบบไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัย โรงเรียน และนักศึกษาครู ครูวิชาชีพมีภาพลักษณ์ความสง่างาม (SMART) มีความหมายตามรหัสตัวอักษรดังนี้ คือ S-Skills, M-Management, A-Attitude, R-Resource และ T-Technology สถาบันการศึกษาที่ร่วมผลิตครูวิชาชีพ ได้แก่ มหาวิทยาลัย และ โรงเรียน มีหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แบบ “3 ร่วม 4 หลัก 3 ปรับ 4 แผน” มีความหมายเชิงกลยุทธ์ดังนี้ “3 ร่วม” คือความร่วมมือแบบไตรภาคี “4 หลัก” คือหลักการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ด้านความเสมอภาคและความหลากหลาย ด้านการตรวจสอบได้และการประกันคุณภาพ ด้านโครงสร้างทรัพยากรและบทบาท “3 ปรับ” คือ ปรับการเรียนรู้ของผู้ंना 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ

ปัจเจก ระดับทีมงาน และระดับระบบ และ “4 แผน” คือแผนพัฒนาองค์กรทั้งระบบ 4 แผน ได้แก่ แผนพัฒนาครู อาจารย์ แผนพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ แผนพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ และแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน

ฉมาบดี ตติยวุฒิ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงาน ร่วมกันอย่างเป็นเครือข่ายขององค์กรธุรกิจเอกชนภาคบริการวิชาชีพบัญชี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นเครือข่าย ขององค์กรธุรกิจ เอกชน ภาคบริการวิชาชีพบัญชี จำนวน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบกลุ่มเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารองค์กร และกลุ่มบุคลากร (2) ประเมินผล การเรียนรู้ ทักษะคิด ทักษะการปฏิบัติงาน (3) ประเมินความ เหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรม

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรม เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นเครือข่ายของ องค์กรธุรกิจเอกชน ภาคบริการวิชาชีพบัญชี มีส่วนประกอบ คือ (1) วัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อ พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและเป็นจุดเริ่มในการสร้างเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ (2) โครงสร้างของหลักสูตร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาและ กิจกรรมเนื้อหา ได้แก่ แนวคิดการทำงานร่วมกัน หลักการสร้างเครือข่าย และแนวคิดว่าความเป็นผู้นำ การพัฒนาเครือข่าย และกิจกรรมมีส่วนร่วมของกลุ่ม (4) วิทยากรและอุปกรณ์ ชัดเจน ถูกต้อง ทันสมัย (5) เกณฑ์ประเมินผล แสดงให้เห็น กลุ่มตัวอย่างเกิดการเรียนรู้ มีทักษะการปฏิบัติงาน และ ทักษะคิดที่ดีต่อวิชาชีพ

วิธีดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ (1) ก่อนการฝึกอบรม เป็นการเตรียมความพร้อมด้าน บุคลากร ตารางเวลา สถานที่อุปกรณ์ที่ใช้ (2) กระบวนการฝึกอบรม เป็นการปฐมนิเทศ แนะนำ วิธีการฝึกอบรม นำเสนอเนื้อหา และปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ (3) หลังการฝึกอบรม เป็นการประกัน การเรียนรู้ ทักษะคิด ทักษะการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรม ทั้งนี้ การหา ฉันทานุมัติที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรมด้วยเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความ สอดคล้องกับการตรวจคุณภาพ และความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรมจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

การนำรูปแบบการฝึกอบรมไปใช้ และการประเมินผล การเรียนรู้ ทักษะคิด และทักษะ การปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีผลการเรียนรู้เพื่อการทำงานร่วมกัน อย่างเป็นเครือข่าย ทักษะคิด และทักษะการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน โดยคะแนนเฉลี่ยจากแบบ ประเมินคุณลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างเป็นเครือข่าย หลังการฝึกอบรมสูงกว่า คะแนนเฉลี่ยก่อน การฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิเชียร หรุวิจิตรพงษ์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดโฟร์แทชีสเต็มเพื่อส่งเสริมทักษะการสอนของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครู: การวิจัยพหุกรณี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาการเรียนการสอนของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ ปัญหาด้านครูประจำกลุ่ม ปัญหาด้านผู้เรียน ปัญหาด้านวิธีการสอน
2. ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดโฟร์แทชีสเต็ม ประกอบด้วย 1) ความเชื่อพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการ 4) ผลที่ได้รับ
3. ผลการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า ปัจจัย ได้แก่ ครูประจำกลุ่ม จำนวนผู้เรียน วิธีการเรียนการสอน

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Lorwatanapongsa (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูใหญ่โรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร (ประเทศไทย) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูใหญ่แผนกนานาชาติ และครูใหญ่แผนกไทย โดยคำถามวิจัยคือ ครูใหญ่ของโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร (ประเทศไทย) มีวิธีการเรียนรู้ในการบริหาร บทบาททางวิชาการและความรับผิดชอบอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทำให้โรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์หรือแผนระยะยาวให้มีความยืดหยุ่น โดยครูใหญ่มีบทบาทสำคัญคือ บทบาทในการจัดการและบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านครูพบว่า ครูใหญ่ทำงานใกล้ชิดกับครูในด้านวิชาการ และด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยอาศัยการนิเทศชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการนิเทศมีส่วนช่วยให้ครูใหญ่เข้าใจถึงสิ่งที่กังวลเกี่ยวกับครูและนักเรียน ซึ่งครูต้องการให้ครูใหญ่ให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการทางวิชาชีพของครู

Malloch, Cairns and Hase (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเรียนรู้ในที่ทำงาน : การประยุกต์ใช้ความสามารถตามรูปแบบการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีดังนี้

1. ความเคารพนับถือจากผู้เรียน เมื่อผู้เรียนพบกับนักการศึกษา ผู้บริหาร ผู้ประกอบธุรกิจ รวมถึงผู้ให้การสนับสนุนของสถานที่ทำงาน ผู้เรียนควรแสดงความเคารพนับถือไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะอยู่ในวัยใด อายุใดก็ตาม หากว่าบุคคลนั้นมีส่วนในการฝึกอบรมและการจัดการศึกษาขั้นสูง
2. ภาระพันธะผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรให้ความสำคัญในการจัดฝึกอบรมซ้ำๆ บ่อยๆ การทวนซ้ำหรือย้อนกลับนั้นจะ

เป็นการสนับสนุนต่อความสนใจทางเศรษฐกิจของประเทศ และยังเป็นการสนับสนุนส่งเสริม นักพัฒนาบุคลากร

3. แนวคิดความเชื่อเกี่ยวกับค่านิยมของการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมต่างๆ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและในทุก ๆ สภาพแวดล้อม ทั้งที่มีรูปแบบเป็นทางการ ไม่เป็นทางการ ในมหาวิทยาลัย หรือในที่ทำงาน

4. ความมีส่วนร่วม วิทยาลัยสหวิทยาการ และมหาวิทยาลัย รวมถึงหน่วยงานทางธุรกิจที่มีส่วนในการจัดทำโครงการ ทำหน้าที่ผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน หรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม นอกจากนี้แล้วยังมีการประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้เรียนและที่ทำงานซึ่งจัด อำนวยทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วย

O'Connor (2004) ได้ศึกษาเรื่องวงจรของการเรียนรู้ในที่ทำงาน : ตัวแบบหลักสูตรที่ใช้ปัญหาเป็นฐานสำหรับการเตรียมการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับมืออาชีพ สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้ ทฤษฎีวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อสร้างหลักสูตรสำหรับการศึกษาระดับมหาบัณฑิต เพื่อศึกษาใน ด้านการศึกษาไปทำงานเพื่อเตรียมหัวหน้าเจ้าหน้าที่การเรียนรู้และอธิการบดีมหาวิทยาลัยให้มีความสามารถวิเคราะห์การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา และแนวคิดของหลักสูตรเกี่ยวกับการฝึกความสามารถพิเศษ หลักสูตร มหาบัณฑิตมีจุดหมายเพื่อทำ ให้นักเรียนสามารถเข้าใจและใช้แนวคิดในการใช้ความรู้ในการทำงานและส่งเสริมการเรียนรู้ใน ฐานะลักษณะพิเศษที่จำเป็นของชีวิตองค์การ

Bottrup (2005) ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ในเครือข่ายแบบสามทาง ระหว่างการเรียนรู้ใน โรงเรียนและการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์งานวิจัยคือเพื่อศึกษาการเรียนรู้แบบเครือข่าย เป็นฐานและอภิปรายถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมในเครือข่ายที่สามารถยกระดับการเรียนรู้ใน องค์การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะพิเศษของการวางเงื่อนไขล่วงหน้าในการ เรียนรู้โดยใช้เครือข่ายเป็นฐาน เพื่อวิเคราะห์จากประสบการณ์จากการทำวิจัยเชิงเปรียบเทียบกับการ เรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการเรียนรู้ในที่ทำงาน การวิเคราะห์จากประสบการณ์จากการทำ วิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งพัฒนาสุขภาพที่เกี่ยวกับอาชีพและความปลอดภัยในการทำงานในเครือข่าย กิจการของประเทศเดนมาร์ก 11 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า เครือข่ายการเรียนรู้อาจควบคุมศักยภาพใน การสร้างเสริมที่สำคัญแก่การเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการเรียนรู้ในที่ทำงาน การเรียนรู้ของ แบบในสถานประกอบการถูกทดลองตามสภาพแวดล้อมของเครือข่ายและการเรียนรู้แบบเครือข่ายเป็น ฐานจะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในสถานประกอบการแบบดั้งเดิมทั้ง 2 แบบ

Hodkinson and Hodkinson (2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงการเรียนรู้ในที่ ทำงานของครู สรุปได้ว่า ความแตกต่างของลักษณะเฉพาะบางประการในการพัฒนาครู และเอกสาร วิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในที่ทำงานเน้นความรู้ที่แตกต่างกันจากการเรียน เช่น การรับ



ความรู้ การมีส่วนร่วม และการสร้างพัฒนาความรู้ การเรียนรู้ในที่ทำงานผู้วิจัยได้ยกระดับความเข้าใจของการเรียนรู้ของครู วิจัยนี้ยังบรรยายวิธีการหลักที่จะสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครู และยังระบุถึงมิติ 3 มิติซึ่งแสดงปฏิสัมพันธ์อย่างมีอิทธิพลต่อธรรมชาติของการเรียนรู้ มิติเหล่านั้น ได้แก่ : การไม่ยึดติดกับต่อผู้สอนเฉพาะบุคคล การฝึกปฏิบัติและธรรมชาติของแต่ละสาขาวิชา และการจัดการและกรอบทางกฎเกณฑ์ในสถานศึกษาระดับ โรงเรียนและในระดับนโยบายของชาติ

Rowden and Conine (2005) ได้ศึกษาผลกระทบของการเรียนรู้ในที่ทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือเพื่อสำรวจการเรียนรู้ในที่ทำงานและความพึงพอใจในงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกาใช้ระเบียบวิธีวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจโดยใช้กระบวนการ สหสัมพันธ์จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ

Prasanwan ( 2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ในที่ทำงานของอาจารย์ท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลงของบริบทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีประทุม วิทยาเขตชลบุรี การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนและการพัฒนารูปแบบของการเรียนรู้ในที่ทำงานในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า การศึกษานี้ได้สำรวจถึงการเรียนรู้ในที่ทำงานของ อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีประทุม วิทยาเขตชลบุรี การเปลี่ยนแปลงของการศึกษาไทย และการเรียนรู้โดย การปฏิบัติที่จะพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานของการศึกษาทุกระดับ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุง ประสิทธิภาพในการสอน และพัฒนารูปแบบของการเรียนรู้ในที่ทำงาน และการปรับปรุงคุณภาพการ สอนในมหาวิทยาลัย

การศึกษา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนหนึ่งเกี่ยวข้องกับการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามอาจารย์ทั้งหมดว่าลักษณะการสอนแบบไหนที่ต้องการปรับปรุง และ ต้องการปรับปรุงอย่างไรรวมทั้งต้องการพัฒนาอะไรบ้างในอนาคต และสิ่งนั้นจะประสบความสำเร็จ ได้อย่างไร

ขั้นตอนที่สอง คือขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ซึ่งจะ คัดเลือกอาจารย์ที่สมัครใจเข้าร่วม คัดเลือกจากวินัยในการสอน และประสบการณ์ในการสอน อาจารย์จะพบกันหนึ่งหรือสองครั้งต่อเดือน เพื่อตรวจสอบประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคนและ ให้การสนับสนุน และการเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ บันทึก ภาคนาม บันทึกของแต่ละบุคคล และเอกสารจากทางคณะ กระบวนการดังกล่าวรวมทั้งสิ้น 3 ครั้ง ซึ่งการประเมินใช้การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มและรายบุคคล

Chao (2005) ได้จัดทำงานวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้การเรียนรู้ในที่ทำงานไปสู่การ จัดการความรู้เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้เน้นเรื่องประสบการณ์การเรียนรู้ในทำงานของกลุ่มแรงงานผู้ดำเนินการให้คำปรึกษา โดยคัดเลือกจากการปฏิบัติงานอันโดดเด่นของกลุ่มแรงงานในบริษัทรับให้คำปรึกษา โดยผู้วิจัยให้ความสนใจเป็นพิเศษในด้านกระบวนการอันทำให้เกิดความรู้และเกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เนื่องจากการถ่ายโอนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ มีการนำมาบูรณาการร่วมกับสังคมอันแวดล้อมไปด้วยการฝึกปฏิบัติงาน ดังนั้นแล้ว นโยบายต่างๆ ในด้านบุคลากรของบริษัทรับให้คำปรึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญ และทรัพยากรการเรียนรู้อันเด่นชัด รวมถึงโครงสร้างขั้นพื้นฐานในการจัดการความรู้ จัดเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาประกอบกันสำหรับงานวิจัยนี้ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันเป็นพลวัต ระหว่างการเรียนรู้ของผู้ให้คำปรึกษาและสภาพที่เป็นจริงขององค์กร

Harkins, Evans and Young (2007) ทำการวิจัยเรื่อง การเรียนรู้ในทำงาน และการเรียนรู้ในโรงเรียนกับครูผู้สอน: รูปแบบพุทธิปัญญา และการประสานความใฝ่เรียนรู้พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพุทธิปัญญาและปัจจัยอื่น

ผลการวิจัยพบว่าครูผู้สอนในโรงเรียนควรเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์มากกว่าสอนให้รับรู้โดยสัญชาตญาณ โดยรูปแบบพุทธิปัญญา นอกจากนี้แล้วครูผู้สอนผู้หญิงควรเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์โดยรูปแบบพุทธิปัญญามากกว่าครูผู้ชาย ประการสุดท้ายครูผู้สอนที่สอนการวิเคราะห์มากกว่าสอนให้รับรู้โดยสัญชาตญาณ จะมีความใฝ่รู้ต่อรูปแบบการเรียนรู้แบบปิด

Ellinger and Cseh (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลโดยผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจวิธีการที่ลูกจ้างใช้เพื่ออำนวยความสะดวกทำให้เกิดการเรียนรู้ และค้นคว้าหาปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการคำถามในการวิจัยมีดังนี้ 1. ลูกจ้างจะอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการโดยใช้วิธีการใดบ้าง 2. ปัจจัยเชิงบริบทใดบ้างที่มีผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการ 3. ปัจจัยเชิงบริบท ส่งผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการอย่างไร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของลูกจ้าง ได้แก่ พฤติกรรมอันเกิดจากผู้อำนวยความสะดวกทางการเรียนรู้ประสานให้แก่ลูกจ้างเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการอำนวยความสะดวกทางการเรียนรู้ ปัจจัยเชิงบริบทขององค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบนั้นมีผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านบทบาทของผู้นำที่มีผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ด้วยวิธีการอันหลากหลาย จัดเป็นปัจจัยเชิงบริบทขององค์กรที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้

## ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 6.1 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลความรู้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนมี 5 แนวคิด โดยสรุปได้ดังนี้

1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรในโรงเรียน ตามแนวคิดของ Beach (1965); Nadler and Nadler (1989); Gilley and Egglend (1989); Dessler (1994); วิชัย วิรัชนิภาวรรณ (2544); เสนาะ ดิยาวี (2545); พยอม วงศ์สารศรี (2548); วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549); และเชาว์ โรจนแสง (2550) สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรม การปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การเสริมสร้างหรือการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานและให้บุคคลใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เกิดความพึงพอใจและความสุขในการปฏิบัติงาน

2) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สรุปได้ดังนี้

2.1) แนวคิดการจัดการเชิงระบบ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะระบบ ตามแนวคิดของ Owens (2001) ที่กล่าวถึงระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบ ดังนี้

- 2.1.1) ระบบย่อยด้านคน
- 2.1.2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง
- 2.1.3) ระบบย่อยด้านงาน
- 2.1.4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

2.2) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.2.1) หลักการของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมี 9 ประการ ดังนี้

- 1) ความเป็นระบบ
- 2) การบูรณาการ
- 3) ความยืดหยุ่น

- 4) การเน้นสมรรถนะ
- 5) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 6) การเรียนรู้ผู้ใหญ่
- 7) ความรับผิดชอบ
- 8) การติดตาม
- 9) การสนับสนุน

2.2.2) กระบวนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ตามแนวคิดของ O' Connor (2004) ได้กระบวนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การประเมินสภาพ
- 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้
- 3) การปฏิบัติ
- 4) การประเมินผล

2.2.3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีดังนี้

- 1) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านความสำเร็จของการเรียนรู้ในอดีต
- 2) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่บีบคั้น และปัจจัยด้านนโยบายของรัฐบาล
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้
  - 3.1) ความเป็นมาและความสำคัญของโรงเรียนเอกชน
  - 3.2) บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน
  - 3.3) การจัดการโรงเรียนเอกชน
- 4) ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบได้อาศัยความรู้ของการพัฒนารูปแบบ ดังนี้
  - 4.1) ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของ Willer (1967 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537); บุญชม ศรีสะอาด, 2535; บุญส่ง หาญพานิช, 2546; วุฒิพล สกลเกียรติ, 2545; วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์, 2547; รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548; รัชณี ชังชู, 2549; ศักดา สถาพรวงษา, 2549 ได้ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบในการวิจัยในครั้งนี้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาสภาพ ปัญหาและข้อมูลพื้นฐาน 3) การสร้างรูปแบบ 4) การตรวจสอบรูปแบบ 5) การทบทวน ปรับปรุงและการพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

4.2) องค์ประกอบของรูปแบบ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg, 1980; Tony, 1995; จินตนา สักคีภู่อุ่ม, 2545; สักดา สถาพรวงษา, 2549 ได้องค์ประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

ส่วนที่ 2 ลักษณะ/องค์ประกอบของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไข หรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้

## 6.2 กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน สรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ใช้ 2 แนวคิด คือ

1.1 แนวคิดวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานของ O'Connor (2004) ประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินสภาพ 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ 3) การปฏิบัติ 4) การประเมินผล

1.2 แนวคิดการจัดการโรงเรียนในฐานะระบบของสังคมของ Owens (2001) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยโรงเรียนที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย คือ

1) ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การร้องทุกข์ การปฏิบัติ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน กฎระเบียบ แผนงาน และการสื่อสาร

3) ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร สวัสดิการ การแนะแนว และการบริการนักเรียน

4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และตารางเรียน

## 2. แนวคิดองค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 4 ส่วนตามแนวคิดของ Brown and Moberg, 1980; Tony, 1995; จินตนา สักดิ์ภู่อราม, 2545; ศักดา สถาพรวงษา, 2549 ใ้ด้องค์ประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน ดังนี้

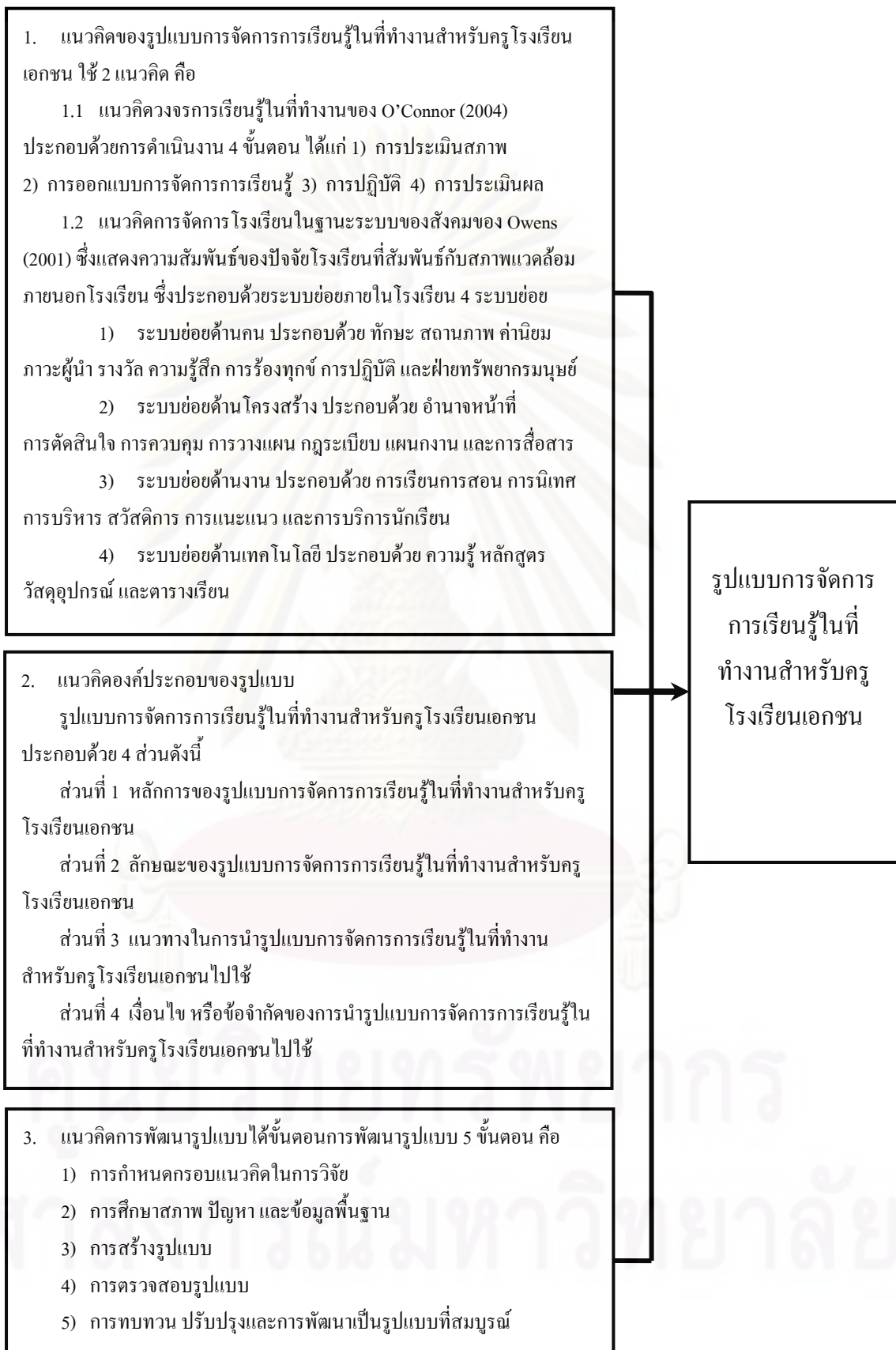
ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไข หรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

3. แนวคิดการพัฒนาารูปแบบ ตามแนวคิดของ Willer (1967 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2537); บุญชม ศรีสะอาด, 2535; บุญส่ง หาญพานิช, 2546; วุฒิพล สกลเกียรติ, 2545; วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์, 2547; รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548; รัชณี ชังชู, 2549; ศักดา สถาพรวงษา, 2549 สรุปได้ว่าขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาสภาพ ปัญหา และข้อมูลพื้นฐาน 3) การสร้างรูปแบบ 4) การตรวจสอบรูปแบบ 5) การทบทวน ปรับปรุงและการพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์



แผนภาพที่ 22 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นงานวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษาเชิงลึกและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร** ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

เป็นขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**ระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา** ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียน

**ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ** ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานฉบับสมบูรณ์ ซึ่งสามารถแสดงกระบวนการวิจัยได้ ดังแผนภาพที่ 23

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 23 กระบวนการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน



### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร** ครอบคลุมวิธีการดำเนินงานขั้นตอนการดำเนินงาน คือ **ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย ขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากผลการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร วิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 1. วิธีการวิจัย ได้แก่ การวิจัยเอกสาร

2. แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร

ระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

โดยในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้สำหรับครูโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง ที่เป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ด้วยวิธีพหุกรณี ศึกษา เป็นขั้นตอนของการศึกษาสภาพ และปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง (กรุงเทพมหานครและปริมณฑล) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น

#### วิธีการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

#### 1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การศึกษาภาคสนาม

1.1 ประสานกับสถานศึกษา

1.2 เข้าไปศึกษาตามแผนการดำเนินงานภาคสนาม

#### 2. แหล่งข้อมูล

2.1 แหล่งข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 2 แห่ง ในการเลือกกรณีศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การเลือกอย่างเจาะจง ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาโดยมีเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษาดังนี้

2.1.1 เป็นโรงเรียนเอกชน ที่เปิดสอนระดับอนุบาล ประถม และมัธยมศึกษาในโรงเรียนเดียวกัน

2.1.2 ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำในการเลือกโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา โดยพิจารณาตามพื้นที่ (กรุงเทพและภูมิภาค) จำนวนอย่างละ 1 โรงเรียน ซึ่งเป็น

โรงเรียนที่มีการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.1.3 เป็นโรงเรียนที่ยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยสามารถติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล และผู้วิจัยมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือในการวิจัยจากโรงเรียน และมีความสะดวกปลอดภัยที่สุด โดยโรงเรียนทั้ง 2 แห่งต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเอกชนเพื่อเป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิต โดยมีตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 3 หมายถึง โรงเรียนที่มีองค์ประกอบครบทั้ง 3 องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้ครบทั้ง 21 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้เป็นกรณีศึกษาได้

ระดับ 2 หมายถึง โรงเรียนมีองค์ประกอบครบทั้ง 3 องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้อย่างน้อย ร้อยละ 75 (16 ตัวบ่งชี้) สามารถใช้เป็นกรณีศึกษาได้

ระดับ 1 หมายถึง โรงเรียนที่มีองค์ประกอบไม่ครบ 3 องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้ น้อยกว่า ร้อยละ 75 (น้อยกว่า 16 ตัวบ่งชี้) เป็นโรงเรียนที่ไม่สามารถนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาตามการวิจัยครั้งนี้

โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเป็นกรณีศึกษา ดังตารางที่ 11

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการ  
การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การคัดเลือก
1. บัณฑิตจบป้อนเข้า	<p>1.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ของโรงเรียนกำหนดไว้ในประเด็นที่ เกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ของครูในโรงเรียน</p> <p>1.2 โรงเรียนกำหนดโครงการ กิจกรรม การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>1.3 โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานและ บริบทของโรงเรียนที่ส่งเสริมการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู</p> <p>1.4 เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาล ประถมและมีชมศึกษาในโรงเรียน เดียวกัน</p> <p>1.5 โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครู (โครงสร้างองค์การ การ สื่อสาร บรรยากาศองค์การ ฯลฯ)</p>	<p>ระดับ 3 หมายถึง โรงเรียน มีองค์ประกอบครบทั้ง 3 องค์ประกอบและมีตัวบ่งชี้ ครบ 21 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้ เป็นกรณีศึกษาได้</p> <p>ระดับ 2 หมายถึง โรงเรียน มีองค์ประกอบครบทั้ง 3 องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้ อย่างต่ำร้อยละ 75 (16 ตัวบ่งชี้) ใช้เป็น สถานศึกษาที่เป็น กรณีศึกษาได้</p> <p>ระดับ 1 หมายถึง สถานศึกษาที่มีองค์ประกอบ ไม่ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้ต่ำกว่าร้อยละ 75 (16 ตัวบ่งชี้) ไม่สามารถ ใช้เป็นโรงเรียนที่เป็น กรณีศึกษาได้</p>

ตารางที่ 11 (ต่อ) องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การคัดเลือก
2. กระบวนการ	<p>2.1 เป็นโรงเรียนที่ใช้หลักการนิเทศหรือการพัฒนาครูที่ใช้หลักการการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบ ทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการและการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการเกี่ยวกับงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียน</p> <p>2.2 เป็นโรงเรียนที่ครูมีการเรียนรู้ในที่ทำงานในรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ เช่น รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการพัฒนาครูประจำการ รูปแบบการนิเทศแบบเพื่อนให้คำปรึกษาเพื่อน เป็นต้น โดยเป็นรูปแบบการพัฒนาครูขณะปฏิบัติงานที่ครูมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง</p> <p>2.3 เป็นโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองโดยวิธีการที่หลากหลาย ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของโรงเรียนและบริบทการทำงานของครู</p>	

ตารางที่ 11 (ต่อ) องค์กรประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา

องค์กรประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การคัดเลือก
<p>3. ผลลัพธ์</p> <p>3.1 คุณภาพของโรงเรียน</p> <p>3.2 คุณภาพของผู้บริหาร</p>	<p>3.1.1 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรองการประเมินคุณภาพภายนอกและโรงเรียนต้องผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีทุกมาตรฐาน</p> <p>3.1.2 ภาพรวมของนักเรียนมีผลการเรียนอยู่ในระดับ 2.5 ขึ้นไป</p> <p>3.1.3 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ หรือด้านการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น โรงเรียนพระราชทาน</p> <p>3.1.4 เป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง หรือชุมชน โดยการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้สถานที่และบุคลากรเป็นแหล่งเรียนรู้</p> <p>3.2.1 มาตรฐานด้านผู้บริหารได้รับการรับรองการประเมินคุณภาพมาตรฐานจาก สมศ. หรือองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้องในระดับดีเป็นต้นไปทุกมาตรฐาน</p> <p>3.2.2 ผู้บริหารมีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของสาธารณชน</p>	

ตารางที่ 11 (ต่อ) องค์กรประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา

องค์กรประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การคัดเลือก
<p>3. ผลลัพธ์ (ต่อ)</p> <p>3.3 คุณภาพผู้เรียน</p> <p>3.4 คุณภาพด้านครู</p>	<p>3.3.1 มาตรฐานด้านผู้เรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. อยู่ในเกณฑ์ดีทุกมาตรฐาน หรือ ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีเป็นต้นไปและไม่มีมาตรฐานใดต้องปรับปรุง</p> <p>3.3.2 โรงเรียนมีผลงานจากการเข้าร่วมแข่งขันความสามารถมีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับในระดับต่างๆ</p> <p>3.3.3 นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้</p> <p>3.4.1 มาตรฐานด้านครูผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ. หรือองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้อง อยู่ในเกณฑ์ดีเป็นต้นไปทุกมาตรฐานหรือภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีและไม่มีมาตรฐานใดต้องปรับปรุง</p> <p>3.4.2 ครูมีวุฒิการศึกษาตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบและเพียงพอในการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>3.4.3 ครูมีวิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานของตนที่หลากหลาย</p> <p>3.4.4 ครูมีการใช้เวลาส่วนหนึ่งในการทำงานที่โรงเรียนในการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p>	

### 3. การคัดเลือกพหุกรณีศึกษา

ผู้วิจัยทำการศึกษากาณศานามเป็นการทำพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน โดยแต่ละโรงเรียนมีบริบทแตกต่างกัน คือ โรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนในเขตปริมณฑล จำนวน 1 ที่มาจากการเสนอรายชื่อโรงเรียนจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเทคนิคสโนบอล โดยพิจารณาจากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ทั้งสิ้น 5 โรงเรียน ที่มาจากการเสนอรายชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร 2 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการ 1 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดเชียงใหม่ 1 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดนครปฐม 1 โรงเรียน ได้รับการเสนอชื่อโดยผู้วิจัยได้เข้าศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อ ทั้ง 5 แห่ง จากนั้นจึงคัดเลือกโรงเรียนและเข้าสนามศึกษาด้วยตนเองในโรงเรียน 2 แห่ง ดังกล่าว โดยใช้องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นกรณีศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา	
		เจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ) (กรุงเทพมหานคร)	พระคริสตศักราชศึกษา (นามสมมติ) (นครปฐม)
1. ปัจจัยป้อนเข้า	1.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ของโรงเรียน กำหนดไว้ในประเด็นที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเพื่อเพิ่มความสามารถใน การจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน  1.2 โรงเรียนกำหนดโครงการ กิจกรรม การดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  1.3 โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานและบริบทของ โรงเรียนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครู	✓   ✓  ✓	✓   ✓  ✓



ตารางที่ 12 (ต่อ) องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา	
		เจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ) (กรุงเทพมหานคร)	พระคริสตศึกษา (นามสมมติ) (นครปฐม)
1. ปัจจัยป้อนเข้า (ต่อ)	1.4 เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมและมัธยมศึกษา ในโรงเรียนเดียวกัน	✓	✓
	1.5 โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู (โครงสร้างองค์การ การ สื่อสาร บรรยากาศองค์การ ฯลฯ)	✓	✓
2. กระบวนการ	2.1 เป็นโรงเรียนที่ใช้หลักการนิเทศหรือการพัฒนาครูที่ ใช้หลักการการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเป็น ส่วนหนึ่งขององค์ประกอบ ทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการ และการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการเกี่ยวกับงานที่เกิดขึ้นใน โรงเรียน	✓	✓
	2.2 เป็นโรงเรียนที่ครูมีการเรียนรู้ในที่ทำงานในรูปแบบ ของกิจกรรมต่างๆ เช่น รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการพัฒนาครูประจำการ รูปแบบการนิเทศแบบเพื่อนให้คำปรึกษาเพื่อน เป็นต้น โดยเป็นรูปแบบการพัฒนาครูขณะปฏิบัติงาน ที่ครูมีความ รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง	✓	✓
	2.3 เป็นโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเองโดยวิธีการที่หลากหลาย ยืดหยุ่นตามความ เหมาะสมของโรงเรียนและบริบทการทำงานของครู	✓	✓

ตารางที่ 12 (ต่อ) องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา	
		เจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ) (กรุงเทพมหานคร)	พระคริสตศึกษา (นามสมมติ) (นครปฐม)
3. ผลลัพธ์			
3.1 คุณภาพของโรงเรียน	<p>3.1.1 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรองการประเมินคุณภาพภายนอกและโรงเรียนต้องผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีทุกมาตรฐาน</p> <p>3.1.2 ภาพรวมของนักเรียนมีผลการเรียนอยู่ในระดับ 2.5 ขึ้นไป</p> <p>3.1.3 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ หรือด้านการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น โรงเรียนพระราชทาน</p> <p>3.1.4 เป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองหรือชุมชน โดยการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้สถานที่และบุคลากรเป็นแหล่งเรียนรู้</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
3.2 คุณภาพของผู้บริหาร	<p>3.2.1 มาตรฐานด้านผู้บริหารได้รับการรับรองการประเมินคุณภาพมาตรฐานจาก สมศ. หรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในระดับดีเป็นต้นไปทุกมาตรฐาน</p> <p>3.2.2 ผู้บริหารมีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของสาธารณชน</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>
3.3 คุณภาพผู้เรียน	3.3.1 มาตรฐานด้านผู้เรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. อยู่ในเกณฑ์ดีทุกมาตรฐาน หรือภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีเป็นต้นไปและไม่มีมาตรฐานใดต้องปรับปรุง	✓	✓

ตารางที่ 12 (ต่อ) องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นกรณีศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา	
		เจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ) (กรุงเทพมหานคร)	พระศรีสัทศึกษา (นามสมมติ) (นครปฐม)
3.3 คุณภาพผู้เรียน (ต่อ)	3.3.2 โรงเรียนมีผลงานจากการเข้าร่วมแข่งขันความสามารถมีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับในระดับต่าง ๆ	✓	✓
	3.3.3 นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้	✓	✓
3.4 คุณภาพด้านครู	3.4.1 มาตรฐานด้านครูผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ. หรือองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้อง อยู่ในเกณฑ์ดีเป็นต้นไปทุกมาตรฐานหรือภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีและไม่มีมาตรฐานใดต้องปรับปรุง	✓	✓
	3.4.2 ครูมีวุฒิการศึกษาตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบและเพียงพอในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	✓	✓
	3.4.3 ครูมีวิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานของตนที่หลากหลาย	✓	✓
	3.4.4 ครูมีการใช้เวลาส่วนหนึ่งในการทำงานที่โรงเรียนในการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	✓	✓

4. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 9 ประการ ดังนี้ 1) ความเป็นระบบ 2) การบูรณาการ 3) ความยืดหยุ่น 4) การเน้นสมรรถนะ 5) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6) การเรียนรู้ผู้ใหญ่ 7) ความรับผิดชอบ 8) การติดตาม และ 9) การสนับสนุน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

ระบบย่อยของโรงเรียน ประกอบด้วย ระบบย่อยพื้นฐานด้านการจัดการ 4 ระบบย่อย ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การร้องทุกข์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติ
2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน กฎระเบียบ แผนงาน และการสื่อสาร
3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร สวัสดิการ การแนะแนว และการบริการนักเรียน
4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ และตารางเรียน

วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้
2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้
3. การปฏิบัติ
4. การประเมินผล
5. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ในขั้นตอนการวิจัยนี้มี 1. แบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ 2) แนวทางการศึกษาเอกสารของโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา และ 2. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู และแบบสังเกตการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน
6. **แหล่งข้อมูล** ในขั้นตอนการวิจัยนี้มีการกำหนดแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้ ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้
  - 6.1 แหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน 2 แห่งที่เป็นกรณีศึกษา

6.2 แหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบการวิจัย เบื้องต้น โดยในขั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชนนี้ กำหนดระยะเวลาในการศึกษาพหุกรณีศึกษารวมทั้งสิ้น 3 เดือน (16 มีนาคม – 30 มิถุนายน 2552) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

7.1 ด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารของโรงเรียนแล้วทำบันทึกลงใน แนวทางการศึกษาเอกสารของโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วยเอกสารต่างๆ โดยผู้วิจัย ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน สถิติของโรงเรียน เอกสารที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เพื่อเป็นการเอกสารประกอบ ผลการวิจัย

7.2 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน เนื่องจาก ผู้วิจัยต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา วิธีการสัมภาษณ์ของ ผู้วิจัย จึงใช้การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ และวิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวิธีการดังนี้

7.2.1 การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ผู้วิจัยจะนำหนังสือส่งตัวจาก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาในการขอพบ เพื่อขออนุญาตทำวิจัยและขอข้อมูลในขณะศึกษาใน ภาคสนามอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งขอเบอร์โทรศัพท์ติดต่อภายหลัง จากนั้นผู้วิจัยจะมีการโทรศัพท์ แจ้งนัดหมายผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์อย่างกว้าง ๆ โดยการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการ

7.2.2 การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในระดับรองผู้อำนวยการลงมา และครู โดยการกำหนดกรอบการ สัมภาษณ์อย่างกว้างๆ โดยมีวิธีการดังนี้

7.2.2.1 ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายเพื่อขอ สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ลักษณะการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย เน้นการสนทนาพูดคุยอย่างเป็นกันเอง โดยตั้งคำถามเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตอบได้อย่างเต็มที่และอิสระ

7.2.2.2 ครู ในครั้งแรกผู้วิจัยติดต่อเพื่อขอนัดหมายกับครู เมื่อได้เวลาที่แน่นอนแล้วผู้วิจัยขอเข้าพบเพื่อทำการสัมภาษณ์ ลักษณะการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยจะใช้ การพูดคุยสนทนาอย่างเป็นกันเอง

7.3 การสังเกต ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่และพฤติกรรมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้กรอบในการสังเกตของ Lofland (1971; อ้างถึงใน นิศา ชูโต, 2545: 96) 6 หน่วย คือ

7.3.1 การกระทำ (Acts) ผู้วิจัยสังเกตการใช้ชีวิตประจำวันการกระทำ ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่างๆ ของบุคคลในสนามที่ก่อให้เกิดการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

7.3.2 กิจกรรม (Activities) ผู้วิจัยสังเกตการกระทำของคนหลายๆ คนที่แสดงความสำคัญและเกี่ยวข้องกัน เป็นพฤติกรรมที่มีกระบวนการมีขั้นตอน แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

7.3.3 ความหมาย (Meaning) ผู้วิจัยสังเกตการตีความหมายของการกระทำ หรือกิจกรรมโดยคำพูดที่แสดงของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการของการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานงานของโรงเรียน

7.3.4 ความสัมพันธ์ (Relationships) ผู้วิจัยสังเกตความสัมพันธ์ของบุคคลในโรงเรียน ทั้งความสัมพันธ์ของผู้บริหารและครู ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในสนาม

7.3.5 การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูการมีส่วนร่วมในการประชุมของผู้บริหารและครู การสนทนาของครูในช่วงพักกลางวัน เป็นต้น

7.3.6 สถานที่ (Setting) ผู้วิจัยสังเกตรูปแบบของทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในสนาม ซึ่งถือเป็นหน่วยวิเคราะห์ เช่น ลักษณะที่ตั้งและสภาพภูมิศาสตร์ของโรงเรียน ห้องเรียน ห้องพักรู ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การทำงาน ฯลฯ โดยมีแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาภาคสนาม ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์ / คำถามวิจัย	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล						
	ระบบ / ระบบย่อย	ประเด็น			แบบศึกษาเอกสาร		แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			แบบประเมิน	
					แบบสอบถามแบบปิด	หนังสือ/แบบสอบถามเชิงลึก	แบบสังเกตแบบมีโครงสร้าง	แบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง	แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	แบบประเมินตนเอง	
<p><u>คำถามวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย</u></p> <p>สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร</p>	<p>1. ปัจจัยป้อนเข้าและสภาพแวดล้อม</p>	<p>1. ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>1.1 ชื่อโรงเรียน</p> <p>1.2 ประวัติความเป็นมา</p> <p>1.3 สภาพทั่วไปของโรงเรียน</p> <p>1.4 สิ่งแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม</p> <p>1.5 สิ่งแวดล้อมทางบุคคล (ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละฝ่ายในโรงเรียน)</p>	<p>1. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา</p> <p>2. ข้อมูลเชิงประจักษ์</p> <p>3. ภาพถ่าย</p>	<p>1. เอกสารของโรงเรียน</p>	-	✓	-	-	-	-	-
					-	✓	-	✓	✓	-	-
					-	✓	✓	✓	✓	-	-
					-	✓	✓	-	-	-	-

ตารางที่ 13 (ต่อ) แผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์ / คำถามวิจัย	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล							
	ระบบ / ระบบย่อย	ประเด็น			แบบศึกษาเอกสาร		แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			แบบประเมิน		
					แบบสอบถาม	หนังสือ/แบบสอบถาม	การสัมภาษณ์แบบเป็นไป	การสังเกต	การสำรวจ	แบบประเมินเชิงคุณภาพ	แบบประเมินเชิงปริมาณ	
<p>คำถามวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p>สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร</p>	<p>1. ปัจจัยป้อนเข้าและสภาพแวดล้อม (ต่อ)</p>	<p>1.6 สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้</p> <p>1.7 บริบทของโรงเรียน</p> <p>1.8 ทรัพยากรของโรงเรียน</p> <p>1.8.1 ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน</p> <p>1.8.2 อาคารสถานที่</p> <p>1.8.3 งบประมาณ</p> <p>1.8.4 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์</p>	<p>1. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา</p> <p>2. เทป/แบบบันทึก/การสัมภาษณ์</p>	<p>1. เอกสารของโรงเรียน</p> <p>2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน</p> <p>- ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>- ครู</p>	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
					-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-



ตารางที่ 13 (ต่อ) แผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์ / คำถามวิจัย	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล						
	ระบบ / ระบบย่อย	ประเด็น			แบบศึกษาเอกสาร		แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			แบบประเมิน	
					แบบศึกษาเอกสาร	ทหริ่งโร	การสังเกตแบบมีส่วนร่วม/แบบเป็นกึ่งสังเกต	แบบสังเกต	แบบสำรวจ	แบบประเมินเชิงคุณภาพ	แบบประเมินเชิงปริมาณ
<p><u>คำถามวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย</u></p> <p>สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร</p>	<p>1. ปัจจัยป้อนเข้าและสภาพแวดล้อม (ต่อ)</p>	<p>1.9 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานของครู (รูปแบบที่ใช้ลักษณะองค์ประกอบและปัญหาที่พบ)</p> <p>ส่วนที่ 1 หลักการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p>	<p>1. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา</p> <p>2. ข้อมูลเชิงประจักษ์</p> <p>3. เทป/แบบบันทึก/การสัมภาษณ์</p>	<p>1. เอกสารของโรงเรียน</p> <p>2. การสังเกตของผู้วิจัย</p> <p>3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>- ครู</li> </ul>	-	✓	✓	✓	-	-	-

ตารางที่ 13 (ต่อ) แผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์ / คำถามวิจัย	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล						
	ระบบ / ระบบย่อย	ประเด็น			แบบศึกษาเอกสาร		แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			แบบประเมิน	
					การศึกษาเอกสารเชิงการ	การศึกษาเอกสารเชิงเรียน	การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ	การสังเกต	การสำรวจ	การประเมินเชิงคุณลักษณะ	การประเมินเชิงประจักษ์
<p>คำถามวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p>สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร</p>	2. กระบวนการ	<p>ส่วนที่ 2 ระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p><u>มิติด้านโรงเรียน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ระบบย่อยด้านคน</li> <li>ระบบย่อยด้านโครงสร้าง</li> <li>ระบบย่อยด้านงาน</li> <li>ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา</li> <li>เทป/แบบบันทึก/การสัมภาษณ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เอกสารของโรงเรียน</li> <li>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน               <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>ครู</li> </ul> </li> </ol>	-	✓	✓	✓	✓	-	-

ตารางที่ 13 (ต่อ) แผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์ / คำถามวิจัย	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล						
	ระบบ / ระบบย่อย	ประเด็น			แบบศึกษาเอกสาร		แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			แบบประเมิน	
					การศึกษาค้นคว้าเอกสาร	การศึกษารายละเอียดเอกสาร	การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ	แบบสังเกต	แบบสำรวจ	แบบประเมินเชิงคุณภาพ	แบบประเมินเชิงปริมาณ
<p>คำถามวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p>สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร</p>	2. กระบวนการ (ต่อ)	<p><u>มิติด้านการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้</li> <li>3. การปฏิบัติ</li> <li>4. การประเมินผล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา</li> <li>2. เทป/แบบบันทึก/การสัมภาษณ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารของโรงเรียน</li> <li>2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>- ครู</li> </ul> </li> </ol>	-	✓	✓	✓	-	-	-

ตารางที่ 13 (ต่อ) แผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์ / คำถามวิจัย	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล						
	ระบบ / ระบบย่อย	ประเด็น			แบบศึกษาเอกสาร	แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			แบบประเมิน		
						แบบเก็บแบบสอบถาม	การสังเกตแบบมีส่วนร่วม	การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม	แบบประเมินตนเอง	แบบประเมินโดยผู้เกี่ยวข้อง	
<p>คำถามวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p>สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร</p>	3. ผลผลิต / ผลลัพธ์	<p>ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>1. ผลผลิต/ผลลัพธ์ หรือเกิดความสำเร็จใดบ้างจากการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียน</p> <p>2. ผลการประเมินคุณภาพ สมศ. เป็นอย่างไรบ้าง</p> <p>3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นอย่างไรบ้าง</p>	<p>1. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา</p> <p>2. ข้อมูลเชิงประจักษ์</p> <p>3. ภาพถ่าย</p> <p>4. เทป/แบบบันทึก/การสัมภาษณ์</p>	<p>1. เอกสารของโรงเรียน</p> <p>2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน</p> <p>- ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>- ครู</p>	-	✓	✓	-	-	-	-

ตารางที่ 13 (ต่อ) แผนการดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์ / คำถามวิจัย	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล						
	ระบบ / ระบบย่อย	ประเด็น			แบบศึกษาเอกสาร		แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			แบบประเมิน	
					การศึกษาเอกสารวิชาการ	การศึกษาเอกสารโรงเรียน	การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ	การสังเกต	การสำรวจ	การประเมินเชิงคุณลักษณะ	การประเมินเชิงปริมาณ
<p><u>คำถามวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย</u></p> <p>สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร</p>	3. ผลผลิต / ผลลัพธ์	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้</p> <p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p>	1. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา	<p>1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>- ครู</li> </ul>	-	✓	✓	✓	-	✓	✓

ตารางที่ 14 แผนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาภาคสนาม กรณีศึกษาที่ 1 (ระหว่างวันที่ 16 มีนาคม – 30 มิถุนายน 2552)

การดำเนินงาน	ระยะเวลา
1. ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	ระหว่างวันที่ 2-13 มีนาคม 2552
2. ศึกษาเอกสารของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน	วันที่ 16-19 มีนาคม 2552
3. สัมภาษณ์ผู้อำนวยการของโรงเรียน	วันที่ 23 มีนาคม 2552
4. สัมภาษณ์ครูและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน (ช่วงที่ 1)	วันที่ 24-27 มีนาคม 2552
5. สังเกตการณ์จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนเอกชน (ช่วงที่ 1)	วันที่ 16-31 มีนาคม 2552
6. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร	วันที่ 6-20 เมษายน 2552
7. สัมภาษณ์ครู และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ช่วงที่ 2)	วันที่ 7-8 เมษายน 2552
8. สัมภาษณ์ผู้รับใบอนุญาต / ผู้จัดการ โรงเรียน	วันที่ 20 เมษายน 2552
9. สังเกตการณ์จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน (ช่วงที่ 2)	วันที่ 4-8 พฤษภาคม 2552
10. สังเคราะห์ข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกต	วันที่ 11-22 พฤษภาคม 2552
11. การสังเกตการณ์จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน (ช่วงที่ 3)	วันที่ 25-29 พฤษภาคม 2552

ตารางที่ 15 แผนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาภาคสนาม กรณีศึกษาที่ 2 (ระหว่างวันที่ 16 มีนาคม – 30 มิถุนายน 2552)

การดำเนินงาน	ระยะเวลา
1. ติดต่อประสานงานกับ โรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	วันที่ 2-13 มีนาคม 2552
2. ศึกษาเอกสารของโรงเรียน	วันที่ 1-9 เมษายน 2552
3. สัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียน	วันที่ 15 เมษายน 2552
4. สัมภาษณ์ครู และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ช่วงที่ 1)	วันที่ 11-15 พฤษภาคม 2552
5. สังเกตการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน (ช่วงที่ 1)	วันที่ 1-5 มิถุนายน 2552
6. สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการของโรงเรียน	วันที่ 10 มิถุนายน 2552
7. สัมภาษณ์ครู และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ช่วงที่ 2)	วันที่ 11-12 มิถุนายน 2552
8. สังเกตการณ์จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน (ช่วงที่ 2)	วันที่ 15-16 มิถุนายน 2552
9. สังเคราะห์ข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์ และการสังเกต	วันที่ 16-30 มิถุนายน 2552

8. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้เนื้อหาสาระสำคัญ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ตามประเด็นการศึกษาข้อมูลภาคสนาม

2. การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้มาลดทอนข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งทั้งสามกระบวนการจะกระทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มากำหนดสาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ดำเนินการยกกร่างรูปแบบและการสร้างรูปแบบสำหรับแบบ

การจัดการการเรียนรู้สำหรับครูโรงเรียนเอกชน และการตรวจสอบรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน  
ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. ดำเนินการยกร่างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานของครูโรงเรียน  
เอกชน มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1.1 การยกร่างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานของครูโรงเรียน  
เอกชน เป็นขั้นตอนของการนำองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในทำงาน  
ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นพหุกรณีศึกษา มาดำเนินการร่างเป็นรูปแบบการจัดการ  
การเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1.2 การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชน ฉบับร่างที่ 1 เป็นขั้นตอนของการนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษา  
ร่วมเกี่ยวกับร่างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มาสร้างเป็น  
รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

2. การตรวจสอบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชน การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นขั้นตอนการนำ  
รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1 มาทำการตรวจสอบ  
รูปแบบ เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ  
ผู้ทรงคุณวุฒิมีทั้งสิ้น 10 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยมี  
รายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 5 คน

2.2 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น  
หลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม ดังนี้

1) หลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มนักวิชาการด้านบริหารการศึกษาใช้  
วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1.1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องและ

1.2) เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านบริหารการศึกษา  
ในองค์การทางการศึกษาและ



1.3) เป็นผู้มีผลงานวิจัยทางการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา

2) หลักเกณฑ์ของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

2.1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและ

2.2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งรองผู้อำนวยการขึ้นไป

3. การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมิน เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1 มาทำการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

**วิธีการดำเนินการวิจัย มีดังนี้**

1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การตรวจสอบเชิงคุณลักษณะด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2. **กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบเจาะจง ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรตามรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1

4. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปทำการทดลองใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน โดยเครื่องมือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

5. **แหล่งข้อมูล** เป็นแหล่งข้อมูลบุคคล ๆ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน

6. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปส่ง

ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จำนวน 1 ครั้ง และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ใช้เวลาในการดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

**7. การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยาย สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

7.2 ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 ด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

**ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ** แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ พัฒนาการรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และขั้นการปรับปรุงเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการพัฒนาารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน** มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำผลสรุปความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ได้จากการปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม มาดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2

2. การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน

เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 ไปทำการตรวจสอบรูปแบบเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน โดยเป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

**มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้**

1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน

2. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชน ประเภท  
สามัญศึกษา จำนวน 3,091 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง  
แบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547: 27) ซึ่งมีวิธีการดังนี้

2.2.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชนโดยใช้ตาราง  
คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง Krejcie and Morgan (1970) จากจำนวน 3,091 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง  
รวมทั้งสิ้น 341 โรงเรียน

2.2.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางคำนวณขนาดของกลุ่ม  
ตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) จากจำนวน 76 จังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น  
76 จังหวัด จาก 19 เขตตรวจราชการ

2.2.3 กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คนและครูจำนวน  
1 คน จากจำนวน 341 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random Sampling)  
จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างจาก 19 เขตตรวจราชการ ได้กลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการและครุรวมทั้งสิ้น  
682 คน ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 16 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็นรายเขตตรวจราชการจังหวัด  
โรงเรียนผู้อำนวยการและครู

เขตตรวจราชการ	จังหวัด		โรงเรียน		กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการ	กลุ่ม ตัวอย่างครู
	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง		
เขตตรวจราชการ กทม.	1	1	733	81	81	81
เขตตรวจราชการที่ 1	4	4	241	27	27	27
เขตตรวจราชการที่ 2	4	4	66	7	7	7
เขตตรวจราชการที่ 3	5	5	166	18	18	18
เขตตรวจราชการที่ 4	4	4	129	14	14	14
เขตตรวจราชการที่ 5	4	4	77	9	9	9
เขตตรวจราชการที่ 6	5	5	294	32	32	32
เขตตรวจราชการที่ 7	5	5	71	8	8	8
เขตตรวจราชการที่ 8	4	4	61	7	7	7
เขตตรวจราชการที่ 9	4	4	167	18	18	18
เขตตรวจราชการที่ 10	4	4	92	10	10	10
เขตตรวจราชการที่ 11	3	3	53	6	6	6
เขตตรวจราชการที่ 12	4	4	188	21	21	21
เขตตรวจราชการที่ 13	4	4	88	10	10	10
เขตตรวจราชการที่ 14	4	4	149	16	16	16
เขตตรวจราชการที่ 15	4	4	190	21	21	21
เขตตรวจราชการที่ 16	4	4	108	12	12	12
เขตตรวจราชการที่ 17	5	5	99	11	11	11
เขตตรวจราชการที่ 18	4	4	119	13	13	13
<b>รวม</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>3,091</b>	<b>341</b>	<b>341</b>	<b>341</b>

3. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นการศึกษาตามรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่  
ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 2

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนเพื่อประเมินรูปแบบเชิงปริมาณเพื่อหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อรูปแบบและองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

5. แหล่งข้อมูล เป็นแหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน จากโรงเรียนเอกชน จำนวน 341 โรงเรียน

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการประเมินรูปแบบ โดยผู้บริหาร 341 คน และครู 341 คน โดยดำเนินการแบ่งเป็น 2 วิธีการ ได้แก่ การส่งทางไปรษณีย์ตรงไปยังกลุ่มตัวอย่าง และการส่งด้วยตัวของผู้วิจัยเอง การเก็บรวบรวมข้อมูลกลับ มี 3 วิธี คือ 1) ส่งคืนทางไปรษณีย์ 2) การส่งคืนทางโทรสาร 3) การรับคืนด้วยตนเองโดยใช้เวลาในการดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

7. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยาย และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ค่าร้อยละ และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

7.2 ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำบรรยายโดยใช้การประเมินที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบ

1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย

2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง

3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก

4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มากที่สุด

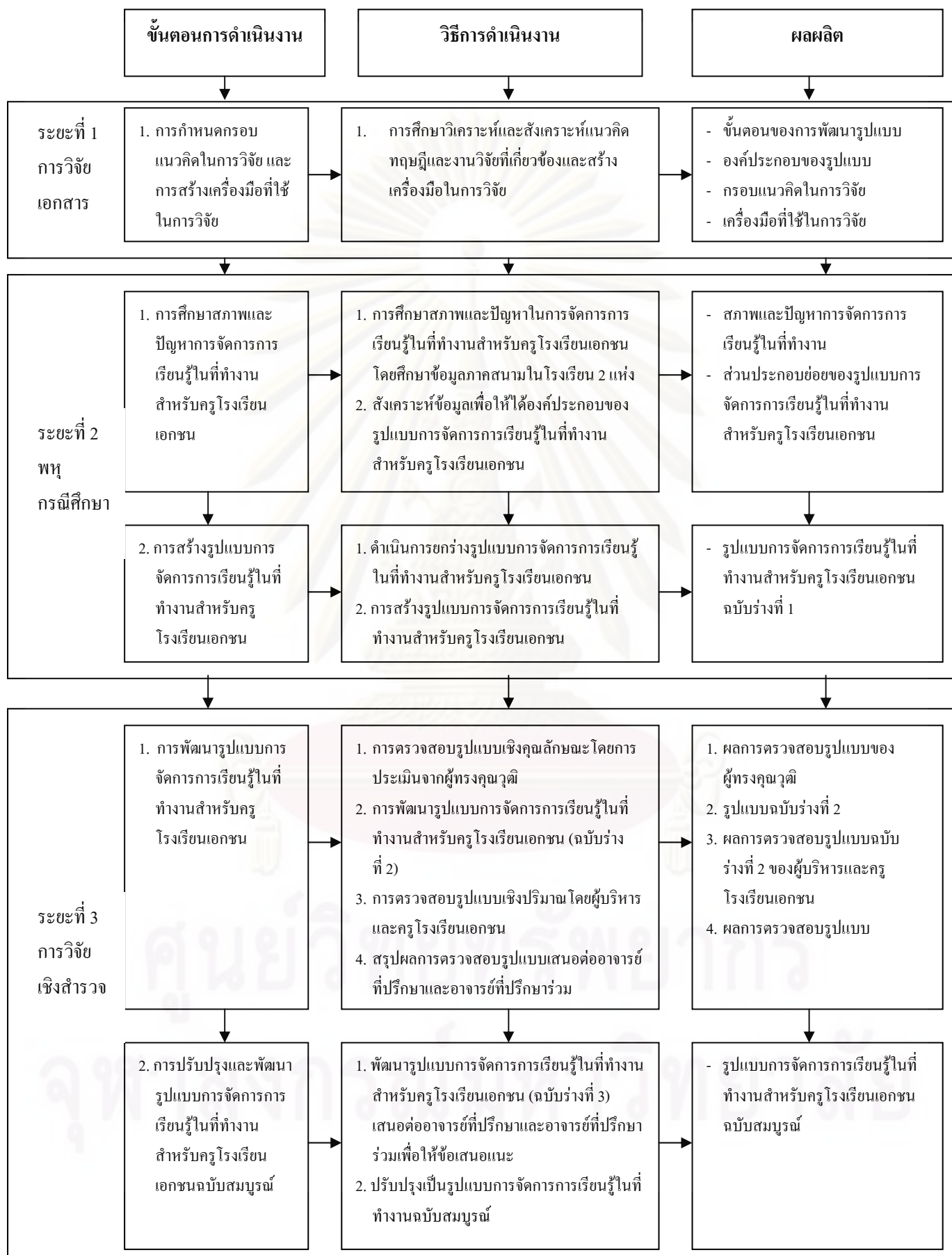
7.3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหาและการหาความถี่ เพื่อเรียงลำดับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงไปตามลำดับ

**ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้**

1. พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 3 นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2. ปรับปรุงเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดขั้นตอนการวิจัยดังเสนอโดยแผนภาพที่ 24



แผนภาพที่ 24 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 6 บท ได้แก่

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาจะครอบคลุมทั้งเอกสารและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่มีสาระเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย นำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นงานวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่ใช้ระเบียบวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษาเชิงลึกและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง (ตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 พหุกรณีศึกษา ขั้นตอนย่อยที่ 1) ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ตามขั้นตอนการวิจัยระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 2) ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (ตามการวิจัยระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 1) และ ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งผลการสังเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ได้มีการนำเสนอไว้ในบทที่ 2

#### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษากรณีศึกษาในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง

นำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การนำเสนอผลวิเคราะห์รายกรณี ส่วนที่ 2 ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม ( การเปรียบเทียบข้อมูล) ส่วนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพรวม และส่วนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 1) โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ส่วนที่ 1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์รายกรณี ผลการวิเคราะห์ มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้วิจัยทำการศึกษากาศสนามเป็นรายกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง ที่มีบริบทแตกต่างกันคือ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 โรงเรียน และโรงเรียนในเขตปริมณฑล จำนวน 1 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้วิจัยมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือในการวิจัยจากโรงเรียน รวมทั้งสามารถติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล และมีความสะดวกปลอดภัย โดยโรงเรียนทั้ง 2 แห่ง ต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเอกชนเพื่อเป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิต โดยมีตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มาจาก การเสนอรายชื่อ โรงเรียนจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเทคนิคสโนบอล โดยพิจารณาจากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ทั้งสิ้น 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร 2 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการ 1 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดเชียงใหม่ 1 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดนครปฐม 1 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้เข้าศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อทั้ง 5 แห่ง จากนั้นจึงคัดเลือกโรงเรียนและเข้าสนามศึกษาด้วยตนเองในโรงเรียน 2 แห่งดังกล่าว

ในการศึกษาข้อมูลภาคสนามเป็นรายกรณีศึกษาใช้วิธีการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสิ้น 40 เรื่อง แบ่งออกเป็นกรณีศึกษาที่ 1 จำนวน 25 เรื่อง กรณีศึกษาที่ 2 จำนวน 15 เรื่อง ดังภาคผนวก ก และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และครู ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 14 คน แบ่งออกเป็นกรณีศึกษาที่ 1 จำนวน 8 คน และกรณีศึกษาที่ 2 จำนวน 6 คน รวมทั้ง เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนและพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลเสริมรวมทั้งสิ้น 37 คน แบ่งออกเป็นกรณีศึกษาที่ 1 จำนวน 22 คน กรณีศึกษาที่ 2 จำนวน 15 คน และการสังเกตพฤติกรรมกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดในการวิจัยแล้วนำมาสรุปเป็นสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนโดยวิเคราะห์ออกเป็น 2 ลักษณะ การวิเคราะห์ประเด็นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและการวิเคราะห์โดยภาพรวม โดยมีรายละเอียดดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1) โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)

### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

#### ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา เดิมคือโรงเรียนเจริญปัญญาแผนกประถม เป็นโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน นางปราณี ได้รับโอนกิจการมาจากผู้รับใบอนุญาตคนเดิมวันที่ 6 ธันวาคม 2526 และได้ขอเปลี่ยนชื่อโรงเรียน จาก "โรงเรียนเจริญปัญญาแผนกประถม" เป็น "โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา"

#### สภาพบริบทของสถานศึกษา

**สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์** โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา ตั้งอยู่บริเวณชายขอบเมือง มหานครติดต่อกับเขตเมืองปริมณฑล ตั้งอยู่ริมถนนรามอินทรา ระหว่างกิโลเมตรที่ 1-2 การคมนาคมสะดวก มีรถประจำทางผ่านหลายสาย สภาพแวดล้อมภายในสะอาด เป็นระเบียบมีเนื้อที่รวม 5 ไร่ 27 ตารางวา และพื้นที่เช่าเป็นลานจอดรถอีก 4 ไร่ การคมนาคมสะดวก บริเวณใกล้เคียงเป็นที่ตั้งของศูนย์การค้า

**สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ** ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะทางเศรษฐกิจในระดับปานกลาง รายได้ต่ำกว่า 150,000 บาทต่อปี ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง

**สภาพแวดล้อมทางสังคม** ลักษณะของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เป็นสังคมเมือง ในอดีตเป็นสังคมชนบทกึ่งเมือง ประชาชนมีวิถีชีวิตที่เรียบง่าย โดยมีค่าครองชีพที่เรียบง่าย ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตรกรรม ซึ่งถูกเรียกว่า ท่งบางเขน แต่ปัจจุบันในพื้นที่เขตบางเขนได้มีการพัฒนาเป็นที่อยู่อาศัย ตามพระราชบัญญัติผังเมืองรวม ส่งผลให้วิถีชีวิตวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลง พร้อมเปิดรับอารยธรรมใหม่ๆ มีการปรับสภาพสังคมและวิถีชีวิตเป็นสังคมเมือง

**สภาพแวดล้อมทางการศึกษา** โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา ตั้งอยู่ใกล้สถานบันการศึกษาทั้งระดับอนุบาล ประถมและมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 แห่ง โรงเรียนรัฐบาล จำนวน 1 แห่ง โรงเรียนสาธิตจำนวน 2 แห่ง โรงเรียนเอกชน จำนวน 9 แห่ง โรงเรียนระดับอาชีวศึกษา จำนวน 2 แห่ง และสถานบันอุดมศึกษา จำนวน 2 แห่ง

การศึกษาของผู้ปกครองมีระดับการศึกษาที่หลากหลาย ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

### การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยาดำเนินการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีนักเรียนโดยเฉลี่ยปีละประมาณ 2,500 คน มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม การจัดการกระบวนการเรียนรู้มีการบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับชั้นการศึกษา จัดหลักสูตรการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ครบถ้วนตามแนวทางการจัดการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งจัดหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาความสามารถพิเศษและความสนใจของนักเรียนแต่ละบุคคล และจัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษด้วยรูปแบบที่หลากหลาย พัฒนาระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินจากสภาพที่เป็นจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย

### ทรัพยากรของสถานศึกษา

**บุคลากรของสถานศึกษา** โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยามีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหญิงจบการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาตเป็นระยะเวลา 25 ปี โรงเรียนมีบุคลากรครูทั้งสิ้น 172 คน จำแนกเป็นชาย 24 คน เป็นหญิง 148 คน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 9 คน อาจารย์ที่ปรึกษา 9 คน อาจารย์พิเศษ 21 คน ครูประจำการ 99 คน ครูอัตราจ้าง 14 คน เจ้าหน้าที่ 10 คน และครูพี่เลี้ยง 10 คน วุฒิกการศึกษาในภาพรวม พบว่า จบการศึกษาระดับปริญญาเอก 4 คน ระดับปริญญาโท 24 คน ปริญญาบัณฑิต 5 คน ปริญญาตรี 124 คน ต่ำกว่าปริญญาตรี 15 คน

บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนเจริญปัญญาวิทยามีคุณสมบัติที่เหมาะสม ตรงตามบทบาทและหน้าที่ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการสรรหาและคัดเลือกครูโดยพิจารณาครูที่จบการศึกษาในสายศึกษาศาสตร์และจบวิชาเอกตรงตามวิชาที่สอน ทำให้ครูส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ ครูผู้สอนทุกคนจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี สำหรับครูที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นครูเจ้าหน้าที่งานพิมพ์ห้องธุรการและกำลังศึกษาต่อ โดยอายุงานเฉลี่ยของครูคือ 5 ปี 8 เดือน

**อาคารสถานที่** โรงเรียนมีเนื้อที่รวมทั้งสิ้น 9 ไร่เศษ ส่วนที่บริการด้านการจัดการเรียนการสอน 5 ไร่ 27 ตารางวา ประกอบด้วย อาคารเรียนถาวร รวม 6 หลัง ห้องเรียนมีจำนวนทั้งสิ้น 62 ห้อง

นอกจากนี้โรงเรียนได้จัดห้องประกอบต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 19 ห้อง เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนประกอบด้วย ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องหมอภาษาพัฒนาเยาวชน ห้องศูนย์การเรียนภาษาอังกฤษ ห้องศูนย์คณิตศาสตร์ ห้องศูนย์วิทยาการพัฒนอัจฉริยภาพนักเรียน ห้องศูนย์ศิลปะ ห้องศูนย์วิทยาศาสตร์ ห้องศูนย์สื่อออนไลน์ ห้องเรียนดนตรีสากล ห้องเรียนดนตรีไทย ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องวัดผล ห้องแนะแนว ห้องการทำงานอาชีพ ห้องนาฏศิลป์ ห้องจริยศึกษา และห้องพยาบาล นอกจากนี้โรงเรียนได้มีพื้นที่บริการส่วนลานจอดรถอีก 4 ไร่ โดยมีการจัดสรรพื้นที่ภายในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า

**งบประมาณ** งบประมาณที่ใช้ในปีการศึกษา 2551 ของโรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา รวมทั้งสิ้น 4,567,674 บาท จำแนกเป็นงบประมาณฝ่ายต่างๆ ดังนี้ ฝ่ายแผนงาน 12,000 บาท ฝ่ายวิชาการ 1,702,563 บาท ฝ่ายบริหารและธุรการ 957,352 บาท ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน 1,145,200 บาท ฝ่ายบริการ 340,444 บาท และฝ่ายกิจการนักเรียน 410,115 บาท โดยโรงเรียนได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลส่วนหนึ่งนอกเหนือจากที่เรียกเก็บจากผู้ปกครอง ซึ่งโรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณให้กับฝ่ายวิชาการมากที่สุด จึงทำให้งบประมาณของโรงเรียนมีความเหมาะสมเพียงพอต่อการจัดการการเรียนการสอน

**สื่อวัสดุอุปกรณ์** จำนวนสื่อ อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกมีความเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน 180 เครื่อง คอมพิวเตอร์เพื่องานบริหาร 15 เครื่อง คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเพื่อการเรียนการสอน 21 เครื่อง คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเพื่อการบริหารจัดการ 4 เครื่อง เครื่องถ่ายเอกสาร 1 เครื่อง เครื่องอัดสำเนา 2 เครื่อง โทรทัศน์ประกอบการสอน 56 เครื่อง เครื่องเล่น VDO 8 เครื่อง เครื่องเล่น VCD 1 เครื่อง และเครื่องเล่น DVD 1 เครื่อง วิทยุเทปประกอบการสอน 28 เครื่อง Visualizer 3 เครื่อง Projector 5 เครื่อง จำนวนหนังสือในห้องสมุด 22,149 เล่ม

### เป้าหมายของสถานศึกษา

จุดเน้นของโรงเรียนมีดังนี้

- 1) เน้นความสอดคล้องตามปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนกำหนดปรัชญาในการจัดการศึกษาว่า “การเรียนดี กิจกรรมเด่น เน้นวินัย”
- 2) เน้นความสอดคล้องตามปรัชญาการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 3) เน้นการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมตัวนักเรียน

4) เน้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ

5) เน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้  
และได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา ปีการศึกษา 2548-2553 คือ

“โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยาเป็นสถานศึกษาต้นแบบที่มีความโดดเด่นในการจัดการเรียน การสอนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคลตามหลักสูตรปฐมวัย และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกกลุ่มสาระ ส่งเสริมคุณธรรมอันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของนักเรียน ผู้การเป็นคนดีศรีแผ่นดิน ด้วยความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน”

การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ของโรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา มีการศึกษาใน 2 มิติ โดยมี รายละเอียดดังนี้

ระบบย่อยของโรงเรียน มีการศึกษาในระบบของโรงเรียน 4 ระบบย่อย ได้แก่

1) ระบบย่อยด้านคน บุคลากรของโรงเรียนมี

ทักษะ ทักษะของผู้ร่วมงานในโรงเรียนเจริญปัญญาวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงาน สรุปได้ดังนี้

ด้านทักษะของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีทักษะในการมอง ภาพรวมขององค์กร (conceptual Skill) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาที่มุ่งเน้นทักษะตามมาตรฐาน วิชาชีพของครู จากการสังเกตการประชุมผู้บริหาร โรงเรียนพบว่า ผู้กำหนดนโยบายที่ส่งเสริม การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) โดยการสนับสนุนทรัพยากรและ กำลังใจให้แก่ครู ซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน และเป็นผู้สร้างเครือข่าย โดย ได้รับความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนซึ่งจะเห็นได้จากเอกสารของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับโครงการของโรงเรียนที่ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ

ด้านทักษะของผู้บริหาร พบว่า ผู้รับใบอนุญาตได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการมีหน้าที่ รับผิดชอบดูแลงานวิชาการของโรงเรียนและส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูใน โรงเรียน ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จากการสังเกตพบว่า ผู้อำนวยการ มีทักษะในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยมีทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) โดยมี บทบาทเป็นผู้สอนงาน โดยให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อมีครูเข้ามาขอ คำปรึกษาในการพัฒนาโครงการในความรับผิดชอบของตนเอง ผู้อำนวยการจะให้คำปรึกษาที่เป็น แนวทางให้ครูได้คิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานของตนเอง รองผู้อำนวยการมีความสามารถในการ

มองภาพรวม (conceptual Skill) และมีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายการทำงานให้ครุมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานทำให้ครุสามารถวางแผนการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) ในการกระตุ้นส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ในด้านครูผู้สอนพบว่า มีทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) ในการจัดการเรียนการสอนตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้จะเห็นได้จากการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูพบว่า ครุมีทักษะในการสอนและทักษะในการควบคุมชั้นเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมุ่งเน้นคุณภาพของครูผู้สอน มีการคัดเลือกครุที่มีความรู้ความสามารถและจบการศึกษาตรงตามวิชาที่สอนกำหนดทักษะพื้นฐานที่มีความจำเป็นในการสอนสำหรับครุที่เข้าใหม่เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ และมีการกำหนดจำนวนชั่วโมงที่ครุแต่ละคนต้องได้รับการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง โดยกลยุทธ์การดำเนินงานในการพัฒนาครุมุ่งเน้นให้ครุแสวงหา และสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความสามารถในการศึกษาวิจัยและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ครุส่วนใหญ่สามารถแสดงทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากการสังเกตการเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมของกลุ่มสาระครุส่วนใหญ่มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นทักษะที่ส่งเสริมความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

**สถานภาพ** สถานภาพของผู้บริหารและครุในโรงเรียนที่เป็นสถานภาพอย่างเป็นทางการ โดยตำแหน่งแบ่งออกเป็นตำแหน่งตามการจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีผู้รับใบอนุญาตดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด มีการจัดโครงสร้างองค์การตามตำแหน่งงานในฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายบริการ ฝ่ายบริหารและธุรการ และฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน และยังมีตำแหน่งที่เป็นสถานภาพในการปฏิบัติงานที่ได้รับการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งครุใหญ่ช่วงชั้นดูแลงานปกครองนักเรียนและบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานการบริหารจัดการในช่วงชั้นที่ตนรับผิดชอบได้แก่ ช่วงชั้นอนุบาล ช่วงชั้นประถมศึกษา และช่วงชั้นมัธยมศึกษา ตำแหน่งหัวหน้าสายชั้น ทำหน้าที่ประสานงานและดูแลความเรียบร้อยในการจัดการเรียนการสอน สำหรับครุในสายชั้น และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ ซึ่งขึ้นตรงกับฝ่ายวิชาการในการประสานงาน นิเทศติดตามและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระของตนเองซึ่งมีบทบาทอย่างมากในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีการยอมรับในบทบาทของกันและกัน ส่วนครุผู้สอนแต่ละคนจะรับผิดชอบตำแหน่งครุประจำชั้นหรือครุประจำห้องประกอบต่างๆ โดยครุทุกคนมีเข้าใจสถานภาพในการเรียนรู้ในที่ทำงานของตนเองถึงแม้จะยังไม่เข้าใจชัดเจน แต่ก็ตระหนักและเห็นคุณค่าของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน

**ค่านิยม** ค่านิยมหลักของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน สภาพที่พบเห็นได้จากการสังเกตคือ ผู้ร่วมงานทุกคนรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ความตรงต่อเวลา จากการสัมภาษณ์และการสังเกตพบว่า ครูส่วนใหญ่มีการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และจากการสังเกตพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร โรงเรียนสร้างค่านิยมทางวิชาการที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยการสร้างความภาคภูมิใจและมีแรงจูงใจในการทำงานเช่น การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยส่งเสริมให้ครูค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง โครงการและกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการและความสนใจของตนเอง ทำให้ครูมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการพัฒนาตนเองที่หลากหลาย ยึดหยุ่นตามความเหมาะสมของเวลาและสถานที่ มีการพึ่งพาอาศัยให้คำปรึกษาในการทำงาน ผู้รับใบอนุญาตคอยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานแก่ผู้บริหารและครูทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความอบอุ่น ไม่มีค่านิยมในการแบ่งพรรคแบ่งพวก

**ภาวะผู้นำ** ผู้รับใบอนุญาตมีคุณลักษณะเฉพาะตัวเป็นผู้มีความรู้โดยจบการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ผู้รับใบอนุญาตแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผสมผสานระหว่างประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตย จากการสังเกตการประชุมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้รับใบอนุญาตเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การคิดวิเคราะห์ การปรับปรุงและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แต่ยังคงเป็นผู้วางนโยบายในการทำงานและยังมีอำนาจในการตัดสินใจ โดยนำความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและครูมาใช้ประกอบการพิจารณาตามความเหมาะสม มีความมุ่งมั่น ความทุ่มเทในการทำงานจะเห็นได้จากการสังเกตพบว่า ผู้รับใบอนุญาตติดตามการทำงานของผู้บริหารและครูอย่างใกล้ชิดมีบทบาทเป็นผู้แทนองค์กรในการติดต่อกับองค์กรภายนอกเพื่อขอความร่วมมือในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งยังแสดงบทบาทการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนอีกด้วย

**ผู้อำนวยการ** โรงเรียนคุณลักษณะเฉพาะตัวเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน เป็นผู้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน โดยผู้อำนวยการมีบทบาทรับผิดชอบการดำเนินงานการจัดการศึกษาในโรงเรียนรองจากผู้รับใบอนุญาต และมีบทบาทในการดูแลงานวิชาการ และการปกครองครู มีภาวะผู้นำในการส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานจากการสังเกตการประชุมครูพบว่า ผู้อำนวยการมีการสื่อสารนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับทราบโดยกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานอย่างชัดเจนและให้บุคลากร ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามเป้าหมายนั้น มีการติดตามการทำงานตั้งแต่



การวางแผนงาน ไปจนถึงการประเมินผลงาน จากการสังเกตการณ์พิเศษการสอนพบว่า สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับรองผู้อำนวยการและคณะครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการลงมา มีความเป็นผู้นำสูง มีคุณสมบัติส่วนตัวและคุณวุฒิที่เหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในคุณภาพระดับสูง มีความสามารถในการจูงใจให้ครูและบุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงานให้กับโรงเรียนด้วยความเต็มใจ

**รางวัล** จากการสัมภาษณ์พบว่า รางวัลที่จัดขึ้นเพื่อตอบแทนครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในทำงาน โดยตรงนั้น ไม่ชัดเจน เช่น มีรางวัลที่ผู้รับใบอนุญาตจัดให้ครูเพื่อตอบแทนความสามารถที่ทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมอบรางวัลแก่ครูที่มีผลงานการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นที่ประจักษ์ จะมีรางวัลพิเศษประจำปีเป็นกรณีพิเศษขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาต สำหรับรางวัลตอบแทนที่ครูเป็นเรื่องของค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนและสวัสดิการ จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า เงินเดือนและสวัสดิการของโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น โดยโรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนแก่ครูตามวุฒิและยังมีเงินพิเศษสำหรับสาขาขาดแคลน และสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร อาหารกลางวัน เป็นต้น จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนยังส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่มีความรักความอบอุ่นเป็นเครื่องจูงใจในการทำงานของครูโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์เป็นประจำ การทัศนศึกษานอกสถานที่ และกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

**ความรู้สึกลึก** จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา มีความภาคภูมิใจในโรงเรียนของตนเอง ครูทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ รักในอาชีพ โรงเรียนมีการสร้างความภูมิใจในองค์กรจากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแสดงความสามารถของตนเอง จากการสัมภาษณ์พบว่า จากการสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ นั้นทำให้ครูได้เปรียบเทียบความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองกับครูโรงเรียนอื่น ทำให้ครูมีความต้องการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในที่ทำงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานอาจเป็นผลมาจากการที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งจากการสังเกต พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูในฐานะผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ครูส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน เห็นคุณค่าของตนเองและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน

**การร้องทุกข์** จากการสัมภาษณ์ครูพบว่า การร้องทุกข์ของครูสามารถทำได้หลายวิธี ส่วนใหญ่จะเป็นการปรึกษาหารือ ถึงปัญหาหรือความทุกข์ในการปฏิบัติงานของตนเองกับหัวหน้า

งานในระดับที่ใกล้ชิดกับตนเอง เช่น หัวหน้าสายชั้น หรือครูใหญ่ช่วงชั้น เป็นลำดับขั้นตอน และ ปัญหาต่างๆ มักได้รับการรายงาน ผู้บริหารในระดับสูงหรือแก้ไขความทุกข์ร้อนที่ครูร้องเรียน ทำให้ปัญหาต่าง ๆ คลี่คลายลงโดยเร็ว

การร้องทุกข์มักเป็นปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการทำงาน จะใช้การปรึกษาหารือจึงไม่ค่อยมีปัญหาในการร้องทุกข์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับความไม่พอใจหรือความทุกข์ที่เกิดจากการทำงานประจำวันจะได้รับแก้ไขโดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ทำงานใกล้ชิดกับครู ส่วนปัญหาที่ต้องการพูดคุยกับผู้รับใบอนุญาตก็สามารถขอคำปรึกษาได้ จึงสังเกตได้ว่า โรงเรียนมีบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครูทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุขที่จะทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ

**การปฏิบัติ** จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานพบว่า ผู้รับใบอนุญาตแสดงบทบาทสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท มีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้การสนับสนุนทั้งเวลา และจากการศึกษาเอกสาร โครงการของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนได้จัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาครูประมาณ 10% ของงบประมาณของโรงเรียนในแต่ละปี งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ โดยโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและสื่อสารให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทุกคนทราบเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน

การปฏิบัติของครูโรงเรียนนั้นมีผลมาจากคุณสมบัติเฉพาะตัวของครูผู้สอนที่มีความถนัดในวิชาที่ตนเองสอน หรือจบการศึกษาในวิชาเอกที่ตนสอน รวมทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหารและที่ปรึกษาของโรงเรียน จากการสังเกตพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเน้นการทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเท มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานของครูนั้น ครูมีความเข้าภาระงานของตนเองทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานจากการสังเกตการณ์สัมภาษณ์และจากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการ โดยจัดบุคลากรให้มีบทบาทหน้าที่แยกจากกันในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีการกำหนดภาระงานเป็นรายบุคคลอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถเรียนรู้งาน และส่งเสริมกระบวนการสร้างบุคลากรทดแทน จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคนิคเฉพาะด้านที่มีความจำเป็นตามสายงาน โดยการเชิญวิทยากรมาให้การอบรม ส่งเข้ารับการอบรมหรืออนุญาตให้ไปอบรมเองตามความเหมาะสม ทั้งนี้ต้องกำหนดเป็นมาตรฐานให้ครู ต้องได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมในสาขางานที่เกี่ยวข้องกับตนเองในลักษณะเพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้กับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ อย่างน้อยปีละ 2 หลักสูตร จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนมีการจัดระบบความคิดความชอบ และการลงโทษ

อย่างชัดเจนเป็นธรรมเนียม มีขั้นตอนโดยการร่วมกันพิจารณาระหว่างฝ่ายบุคลากรและฝ่ายบริหาร อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการจัดให้ครูสอนตรงตามสาขาวิชา ความถนัด หรือความรู้ความสามารถ พิเศษและส่งเสริมการสร้างผลงานทางวิชาการในลักษณะต่าง ๆ ดังผลงานของโรงเรียนที่ปรากฏ เป็นประจักษ์

**ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์** การดำเนินงานของฝ่ายบุคคลของโรงเรียนนั้นมีการจัดองค์การให้มีฝ่ายบริหารและธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานดังนี้ 1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีคุณสมบัติด้านคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และค่านิยมที่เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ 2) เพื่อจัดสวัสดิการที่เหมาะสมทั้งจากส่วนราชการ จากโรงเรียน และหน่วยงานราชการอื่นให้กับบุคลากรของโรงเรียน 3) เพื่อเป็นศูนย์กลางด้านข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน 4) เพื่อเป็นหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร และ 5) เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านอาคารสถานที่ พัสดุ ครุภัณฑ์โดยการบริหารงานบุคคลมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานประจำ มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ นิเทศ ติดตามการทำงาน of บุคลากรเพื่อแนะนำพัฒนาแบบ Learning by doing และจัดอบรมพัฒนาเป็นครั้งคราว จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า การประเมินคุณภาพ โดยให้บุคลากรประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน และผู้ที่ได้รับมอบหมายประเมิน โดยใช้โครงการและแบบประเมิน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนและรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและธุรการ มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ซึ่งการจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบของโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดระบบสวัสดิการจากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนและการสัมภาษณ์ครูพบว่า สวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่ครู ได้รับจาก 2 ส่วน ได้แก่ สวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่ครู และสวัสดิการที่ได้รับจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่ครู ได้แก่ 1. บริการด้านสุขภาพ ได้แก่ การประกันอุบัติเหตุ และการประกันสุขภาพโดยโรงเรียนเป็นผู้ออกเงินสมทบให้ส่วนหนึ่ง และครูออกเองส่วนหนึ่ง และมีบริการนมและอาหารกลางวันแก่ครูและเจ้าหน้าที่ 2. บริการด้านการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ โดยโรงเรียนจะเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายบางส่วนสำหรับการพัฒนาครูมีการสนับสนุนให้ครูได้เข้าฝึกอบรมโดยในบางโครงการครูต้องออกค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง ครั้งหนึ่ง ซึ่งครูเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและเป็นความรู้ที่จะติดตัวครูไปตลอด 3. บริการด้านเศรษฐกิจ บุตรครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนได้รับสิทธิในการเข้าเรียนและยกเว้นค่าใช้จ่ายตามหลักเกณฑ์ของโรงเรียน โรงเรียนมีการพิจารณาให้ครูเข้าอยู่บ้านพักของโรงเรียนได้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด 4. โบนัสและเงินสวัสดิการ การช่วยเหลือหรือการสงเคราะห์ในโอกาสต่าง ๆ 5. บริการนันทนาการ โรงเรียนจัดทัศนศึกษา หรือดูงานทั้งในและต่างประเทศทุกปี

อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยโรงเรียนออกค่าใช้จ่ายให้ส่วนหนึ่ง และการเลี้ยงสังสรรค์เป็นประจำทุกปี  
6. เบี้ยเลี้ยงการทำงานล่วงเวลา เช่น การไป พักแรมกับนักเรียน เบี้ยเลี้ยงจากการคุ้มครองรับส่ง

ส่วนสวัสดิการจากกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร  
ค่าเล่าเรียนบุตร เงินอุดหนุนเลี้ยงชีพ

## 2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

อำนาจหน้าที่ ของบุคลากรในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็น  
อำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากการตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในโรงเรียนตามเอกสาร  
คำสั่งของโรงเรียน โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและธุรการ ทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่าย  
วิชาการ มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและสั่งการตามบทบาทและภารกิจของฝ่ายงานการพัฒนา  
บุคลากรซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ ส่วนอำนาจหน้าที่ในการจัดสรร  
ทรัพยากรของโรงเรียนนั้นจากการสัมภาษณ์พบว่า รองผู้อำนวยการมีหน้าที่ในการวางแผนการ  
ดำเนินงานและนำเสนอแก่กรรมการบริหารสถานศึกษาในการให้ความเห็นชอบในการใช้  
งบประมาณซึ่งจะมีการประชุมเพื่อขออนุมัติการใช้งบประมาณให้แล้วเสร็จภายในเดือนมิถุนายน  
ของทุกปี แต่รองผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายยังคงมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่  
เกิดขึ้นจริงที่อาจมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์แต่ยังคงต้องตอบสนองวัตถุประสงค์การดำเนินงาน  
ที่แต่ละฝ่ายตั้งไว้ ดังปรากฏในเอกสารของโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ

**การตัดสินใจ** การตัดสินใจในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนส่วนใหญ่  
ผู้บริหารใช้การตัดสินใจตามโครงสร้างขององค์กร โดยยึดเอาอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ส่วนเรื่อง  
นโยบายและงบประมาณอยู่ในดุลยพินิจของผู้รับใบอนุญาต ส่วนการตัดสินใจที่อยู่ในอำนาจหน้าที่  
ของผู้บริหารนั้นใช้การตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ในการทำงาน สังเกตได้จากการที่ผู้บริหาร  
เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนแก่ครูได้อย่างชัดเจน จากประสบการณ์ที่ตนเอง  
เป็นครูผู้สอนมานาน หากครูผู้สอนต้องการคำปรึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการ  
สอนจะขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาถึงทางเลือกในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง  
กับการจัดการเรียนการสอนของตนซึ่งเป็นการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอีกรูปแบบ  
หนึ่ง

การตัดสินใจของครูโรงเรียนส่วนใหญ่มักเป็นการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง โดยใช้  
ประสบการณ์ในการทำงานในอดีตเข้ามาใช้ในการตัดสินใจ หากครูผู้สอนพบปัญหาในการทำงาน  
มักขอคำปรึกษาจากเพื่อนครูหรือหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และพบว่ามีครูส่วน  
ใหญ่มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยใช้ดุลยพินิจของตนเองในการตัดสินใจใน  
การทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตนเอง เช่น การแก้ปัญหาที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนโดย

เห็นได้จากความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการดูแลนักเรียนของครูประจำชั้นที่มีการดูแลใกล้ชิด มีความรู้จักและเข้าใจความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

**การควบคุม** การควบคุมโดยผู้รับใบอนุญาตทำงานร่วมกับผู้บริหารและครูอย่างใกล้ชิด จากการสังเกตพบว่า ผู้รับใบอนุญาตมีการเดินตรวจสอบการทำงานของครูในโรงเรียนสม่ำเสมอทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ผู้อำนวยการมีการควบคุมงานโดยยึดการทำงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ ฝ่ายบริหารมีการประชุมกันเป็นประจำทุกสัปดาห์ในช่วงเย็นวันอังคารเพื่อติดตามการทำงานของผู้บริหารและครู จากการสังเกตการณ์ประชุม พบว่า มีการมอบหมายให้ผู้บริหารแต่ละคนรับผิดชอบดูแล ควบคุมบุคลากรของตนอย่างใกล้ชิดผ่านครูใหญ่ ช่วงชั้น หัวหน้าสายชั้น และหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมทั้งที่ปรึกษาของแต่ละกลุ่มสาระ และยังมี การควบคุมการทำงานของครูเอง โดยการประเมินของครูผู้ร่วมงานหรือครูผู้รับผิดชอบโครงการนั้น ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิดทำให้ครูมีโอกาสในการปฏิบัติงานและแก้ไขการทำงานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างทันที่

**การวางแผน** พบว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน จากการสังเกตการณ์ประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน พบว่า มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีการศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาวิธีการที่ควรปฏิบัติหรือปรับปรุงแก้ไขในปีการศึกษาถัดไป โดยครูทุกคนมีส่วนร่วม ในการประเมินโครงการและกิจกรรมที่ตนเองและเพื่อนครูได้ร่วมกันรับผิดชอบเพื่อหาทางเลือก ในการปฏิบัติที่เหมาะสม ในปีการศึกษาต่อไป และมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจนว่ามีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร รวมทั้งมีการตั้งเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เชื่อมโยงกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และรวบรวมเป็นแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนที่มีความชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่โรงเรียนต้องการ โดยโรงเรียนใช้ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ มาใช้แนวทางในการวางแผน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูได้ข้อมูลที่สอดคล้องกันพบว่า การวางแผนของโรงเรียนนั้นมีขึ้นเพื่อพัฒนางานทั้งระบบ ทุกส่วนจะประสานงานกันที่ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายวิชาการจะรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาและการคิดวิเคราะห์ ซึ่งแต่ละฝ่ายต้องรวบรวมและจัดทำแผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมส่งที่ฝ่ายแผนงาน โดยฝ่ายแผนงานจะรวบรวมแผนทั้ง 5 ฝ่าย และนำเสนอผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาตต่อไป โดยแต่ละฝ่ายจะมีแผนพัฒนาโรงเรียน 5 ปีเป็นกรอบในการดำเนินงาน และมีคณะกรรมการของโครงการ โดยฝ่ายแผนงานมีหน้าที่ในการติดตามแผนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายว่าครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ก่อนนำส่ง ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่สนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

**กฎระเบียบ** จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติงานของครูไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ครูมีความเข้าใจในการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันในโรงเรียน มีความเข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเอง โดยระเบียบของโรงเรียนนั้นอ้างอิงระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ เช่นระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542 ระเบียบว่าด้วยการลงโทษนักเรียน และโรงเรียนมีการกำหนดบทลงโทษตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการสั่งลงโทษครูหรือครูใหญ่โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2526 และในการลงโทษครูนั้นเป็นมติของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

กฎระเบียบของโรงเรียนที่ยึดถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ แม้จะมีคู่มือครูที่เป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบมีความชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นได้ ครูแต่ละคนมีความเกรงใจซึ่งกันและกัน จากการสังเกตพบว่า ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้ปฐมนิเทศครูใหม่ด้วยตนเองซึ่งใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมง และจะเป็นผู้สัมภาษณ์ครูเข้าใหม่ทุกคน กฎระเบียบในเรื่องเวลาการทำงาน เช่น การประชุมครูช่วงเย็น หรือการทำงานในวันเสาร์ ไม่ใช่กฎระเบียบที่เขียนไว้ แต่เป็นการเต็มใจในการพัฒนางานร่วมกัน

**แผนงาน** การจัดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ของโรงเรียน โดยการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย ได้กำหนดวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่เพื่อเป็นพันธกิจร่วมกันไว้อย่างชัดเจนและในแต่ละฝ่ายมีการดำเนินงานที่สนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานดังนี้ 1. ฝ่ายแผนงานมีการ ประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการจัดทำโครงการร่วมมือทางด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2. ฝ่ายวิชาการมีการสร้างร่วมมือและให้บริการทางด้านวิชาการกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานอื่นตามความเหมาะสมจัดประชุมอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จัดรูปแบบการนิเทศการสอน และการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครูผู้สอน กำกับดูแลการพัฒนาการเรียนรู้ในกลุ่มสาระวิชาต่าง ๆ โดยวิธีการประสานความร่วมมือกับหัวหน้ากลุ่มสาระในการตรวจแผนการสอน และบันทึกหลังสอนของครูผู้สอนดำเนินการวิจัยทางการศึกษาโดยจัดให้มีการวิจัยในชั้นเรียนของครูทุกคน 3. ฝ่ายบริหารและธุรการ ดำเนินงานเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีคุณสมบัติด้านคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และค่านิยมที่เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมทั้งจากส่วนราชการ จากโรงเรียน และหน่วยงานอื่นให้กับบุคลากรของโรงเรียน เป็นศูนย์กลางด้านข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนและเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนจัดทำระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากรและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ หรือดำเนินการจัดอบรมภายในตามความจำเป็นและเหมาะสม ดำเนินการจัดสวัสดิการให้กับครูให้เป็นไปตามระเบียบของโรงเรียนและหน่วยงานที่ให้สวัสดิการ และจัดกิจกรรม

เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และเสริมสร้างความสามัคคีให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียน 4. ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนมีส่วนช่วยในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการส่งเสริมให้ชุมชนใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้ความช่วยเหลือชุมชนทางด้านวิชาการและอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และ 5. ฝ่ายบริการ สนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการจัดกิจกรรมและบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของบุคลากร การให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพของบุคลากร

**การสื่อสาร** จากการสังเกตพบว่า การสื่อสารในโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง โดยผู้รับใบอนุญาตมีการประชุมผู้บริหารและครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์ในการทำงาน การมอบหมายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานมีการสื่อสารทางเดียวอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมครูเพื่อแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยผู้บริหารระดับสูงทุกเดือน และการติดต่อสื่อสารในแนวนอน ของผู้บริหารและครูที่ทำงานในกลุ่มงานเดียวกัน เช่น ครูประจำชั้น และครูประจำกลุ่มสาระมีขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั้งแบบที่เป็นทางการ คือ การประชุมประจำสัปดาห์ และแบบที่ไม่เป็นทางการแบบอื่น ๆ ที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น การพูดคุย และปรึกษาหารือในการทำงานส่วนการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั้นเป็นการขอรับคำแนะนำจากผู้รับใบอนุญาต ผู้บริหาร การรายงานผลการปฏิบัติงานโรงเรียนมีการสร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารโดยมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการวางกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาครูในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการใช้เพิ่มสะสมผลงาน และการแลกเปลี่ยนทางวิชาการระหว่างกลุ่มและระหว่างบุคคล

จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยการบริหารงานในระดับเดียวกันครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดี มีการประชุมกลุ่มสาระที่จะจัดประมาณเดือนละ 1 ครั้ง และบางกลุ่มสาระอาจจัดทุกสัปดาห์ ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทางในการนำเสนอแผนการทำงาน การรายงานผลการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระของตนเองโดยใช้เวลาในช่วงเย็น ประมาณ 16.30 น. ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง

สำหรับการสื่อสารกับภายนอก โรงเรียนมีการสื่อสารโดยการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ เอกสาร ประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรม เช่น การเยี่ยมบ้านนักเรียน เป็นต้น อีกทั้งยังมุ่งเสริมสร้างบุคลิกภาพในการสื่อสารและวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดึงมาให้ครูมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3) ระบบย่อยด้านงาน

#### การเรียนการสอน

##### ระดับอนุบาล

จากการสังเกตการจัดการเรียนการสอนจัดการเรียนรู้ในลักษณะกิจกรรม 6 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมเคลื่อนไหว กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเสรี กิจกรรมกลางแจ้ง และกิจกรรมเกมการศึกษาโดยการบูรณาการการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ ด้านสังคม และสติปัญญา ควบคู่กันไปกับกิจกรรมทั้ง 6 กิจกรรม มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพตามความสนใจ ได้แก่ กิจกรรมภาษาอังกฤษ กิจกรรมคอมพิวเตอร์ และกิจกรรมศิลปะเป็นกิจกรรมเสริม นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมโครงการพัฒนาศักยภาพอื่น ๆ ได้แก่ โครงการทัศนศึกษา โครงการกีฬา โครงการอนุรักษ์ต้นไม้ และโครงการส่งเสริมศักยภาพและพัฒนาการของนักเรียนปฐมวัย

##### ระดับประถมศึกษา

จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ภาษาอังกฤษ ศิลปะ และการงานอาชีพและเทคโนโลยี มีการจัดสาระเพิ่มเติม ได้แก่ การเรียนภาษาอังกฤษกับครูชาวต่างชาติ มีการจัดการเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพทางด้านดนตรีไทย ดนตรีสากล เทควันโด การค้นหาแววจักษุระยะจากศูนย์วิทยาการ ศูนย์วิทยาศาสตร์ ศูนย์คณิตศาสตร์ และศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีโครงการที่จัดทำในลักษณะบูรณาการ โดยรวมเพื่อค้นหา พัฒนาและส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากกลุ่มสาระต่าง ๆ มาทำกิจกรรมในลักษณะการแก้ปัญหา และสร้างผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ความสามารถพิเศษ โครงการส่งเสริมความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ โครงการเพชรจากวรรณคดีเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โครงการส่งเสริมการใช้ห้องสมุด โครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ เป็นต้น

##### ระดับมัธยมศึกษา

โรงเรียนได้ดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยจัดคาบเวลาเรียนตามสัดส่วน โครงสร้างเวลาเรียน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง มีการมอบหมายงานให้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย นอกเหนือจากเอกสารการเรียน เช่น การค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์ ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต เป็นต้น การจัดกิจกรรมเรียนรู้นอกสถานที่ มีการส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มากกว่าในระดับประถมศึกษา โดยครูแต่ละสาระวิชาจะเป็นผู้แสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดกิจกรรมขึ้น ประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ สังคมวิทยา วัฒนธรรมประเพณี และกิจกรรมกีฬา นอกจากนี้ยังได้จัดให้นักเรียนได้



ไปทัศนศึกษา การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้โครงการต่าง ๆ เป็นสถานการณ์การเรียนรู้ กลุ่มสาระวิชาต่าง ๆ โรงเรียนกำหนดให้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มสาระวิชา โดยเน้นคุณภาพของผลงานตามกิจกรรมที่มีระดับสูงกว่าประถมศึกษาตามความเหมาะสมกับระดับชั้น

จากการสังเกตการทำงานของครูพบว่า ครูทุกคนมีการจัดทำแผนการสอนล่วงหน้า หนึ่งภาคการศึกษา โดยโรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผนการสอน และคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนในห้องคอมพิวเตอร์ได้ การเขียนแผนการสอนของครูในโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครูส่วนใหญ่มีความสามารถในการเขียนแผนการสอน ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น แผนการสอนต้องส่งล่วงหน้าแผนหลักส่งก่อนเปิดภาคเรียน แผนย่อยส่งล่วงหน้า 2 สัปดาห์ และในการจัดการเรียนการสอนของครูเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และโรงเรียนยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ดีกับผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างบูรณาการด้วย

#### การนิเทศ

การนิเทศของโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนซึ่งเป็นงานการกำกับดูแลและพัฒนาครูให้สามารถจัดการการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพื่อเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูที่ดำเนินการโดยฝ่ายวิชาการจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า ครูทุกคนจะได้รับการนิเทศจากที่ปรึกษาของโรงเรียนที่เป็นคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นทางการอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง หลังจากการนิเทศจะมีการแจ้งผลการนิเทศให้ครูทราบเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาการสอนของตนเอง ส่วนการเยี่ยมชั้นเรียนโดยการสังเกตทั้งแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมเกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน และเยี่ยมชั้นเรียนโดยที่ปรึกษานั้นทำเป็นประจำทุกสัปดาห์ ซึ่งจากการพูดคุยกับครู พบว่า ครูมีความเห็นว่าการมีที่ปรึกษาเป็นสิ่งดีที่ทำให้ครูสามารถปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอนและมีทักษะและความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ ในการจัดการเรียนการสอนได้ การนิเทศของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาครูโดยการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาครูที่ยังต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นิเทศจะเป็นผู้ชี้แนะสิ่งที่ครูต้องพัฒนาและอาจมีส่วนเสนอแนะฝ่ายวิชาการในการจัดโครงการฝึกอบรมแก่ครูด้วย

**การบริหาร** โรงเรียนมีการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม ประสานการดำเนินงาน และประเมินผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีการศึกษา 2551 โดยใช้วงจร PDCA เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการสรุปได้ดังนี้ 1. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย จัดประชุมคณะทำงานในฝ่ายเพื่อศึกษาแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2551 และจัดทำแผนปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย

ประกอบด้วยโครงการและงานประจำ 2. การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการจะต้องได้รับอนุมัติหลักการจากผู้รับใบอนุญาต มีคณะกรรมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิธีการดำเนินงานของงานและโครงการนั้น ๆ โดยมีปฏิทินปฏิบัติงานเป็นกรอบเงื่อนไขระยะเวลา 3. มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นระยะทุกเดือน โดยให้รายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายทั้งที่เป็นโครงการและงานประจำให้ฝ่ายแผนงานภายในวันที่ 25 ของทุกเดือน และสรุปประมวลผลนำเสนอผู้บริหาร 4. มีการพัฒนางาน ปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ โดยผู้บริหารจะนำผลการดำเนินงานเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารและอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับข้อเสนอแนะ แล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมครู ประจำเดือนของโรงเรียนเพื่อสั่งการหรือพิจารณาร่วมกัน 5. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็น โครงการ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นตามกิจกรรมที่กำหนดไว้แล้ว โดยให้มีสาระสำคัญเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายวิธีการดำเนินงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการใช้จ่ายงบประมาณ 6. ทุกฝ่ายจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อประมวลสภาพความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคตลอดปีการศึกษา 7. จัดให้มีการประชุม คณะกรรมการอำนวยการ โรงเรียนปีละ 2 ครั้ง เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และรับทราบผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะการวางแผนในปีการศึกษาต่อไป

**การบริการนักเรียน** การบริการนักเรียนของโรงเรียน เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานดังนี้ 1. เพื่อเป็นการส่งเสริมบำรุงรักษา สุขภาพและป้องกัน โรคอันจะส่งผลให้ครูและนักเรียนทุกคนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ 2. เพื่อให้บริการที่ถูกต้องในส่วนของสวัสดิการยานพาหนะทั้งด้านความปลอดภัยและความ สะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการ 3. เพื่อให้ให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการเลือกบริโภคอาหารที่มี คุณค่าทางโภชนาการและถูกสุขลักษณะ 4. เพื่อให้ให้นักเรียนเข้าใจถึงรูปแบบและวิธีการในการ กำจัดสิ่งปฏิกูลเป็นการช่วยลดปริมาณขยะ 5. เพื่อเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเลือกซื้อ อาหารที่มีคุณค่ามาบริโภคได้ 6. เพื่อเป็นการส่งเสริมและปลูกฝังพฤติกรรมที่ปลอดภัยให้แก่ นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน โดยโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดผลงานในด้านต่าง ๆ เช่น งานโภชนาการ งานพยาบาลและอนามัย งานสวัสดิภาพและ จราจร และงานสุขภาพที่มีคุณภาพ โรงเรียนยังมีการจัดการบริการนักเรียนเรื่องการให้ ทุนการศึกษา การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

**การแนะแนว** โรงเรียนมีการจัดแนะแนวโดยความรับผิดชอบของฝ่ายกิจการนักเรียน มีการให้บริการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน เป็นประจำทุกวัน โดยจัดตารางการดำเนินงานดังนี้ การแนะแนวนักเรียนจัดช่วงเวลาตามช่วงชั้นดังนี้ ช่วงชั้นที่ 1 วันจันทร์ เวลา 7.50-16.00 น. ช่วงชั้นที่ 2 วันอังคาร เวลา 7.50-16.00 น. ช่วงชั้นที่ 3 วันพุธ เวลา 7.50-16.00 น. และช่วงชั้นที่ 4

วันหยุดพิเศษ เวลา 7.50-16.00 น. โรงเรียนยังจัดช่วงเวลาแนะแนวสำหรับผู้ปกครองทุกวันศุกร์ เวลา 12.30-13.10 น

การแนะแนวนักเรียนของโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบของครูประจำชั้นและครูผู้ช่วย ในฐานะเป็นครูประจำชั้นต้องทำความรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดูแล ติดตามการเรียนการสอน ของนักเรียน ซึ่งจะมีครูผู้ช่วยในการดูแลนักเรียนด้วย แม้การแนะแนวของโรงเรียนจะมีครูแนะแนวที่คอยให้บริการแต่ครูประจำชั้นก็ยังคงทำหน้าที่แนะแนวให้กับนักเรียนซึ่งครูประจำชั้น จะมีความใกล้ชิดกับนักเรียนมากกว่า

#### 4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ความรู้ ด้านความรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่เหมาะสมของครูที่ต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการเข้ามามีส่วนช่วยในการให้ความรู้แก่ครูในเนื้อหาที่สอดคล้องกับความต้องการครู จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า มาตรฐานความรู้ของครู โรงเรียนกำหนดไว้มีดังนี้ 1. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจรู้เป้าหมายการจัดการศึกษา 2. ครูต้องมีความรู้ในการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน 3. ครูต้องมีความรู้ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4. ครูต้องมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยี 5. ครูต้องมีความรู้ในการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการจัดการเรียนรู้ที่จัดให้กับผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน 6. ครูต้องมีความรู้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ และการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และ 7. ครูต้องมีความรู้ในวิชาชีพของตน โดยมาตรฐานดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของโรงเรียน

ในด้านความรู้ของโรงเรียนซึ่งได้รับการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนทำให้ได้รับการคัดเลือกให้เป็น โรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และได้รับการคัดเลือกให้เป็น โรงเรียนตัวอย่างการจัดการกิจกรรมวิทยาศาสตร์จากสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และรางวัลต่าง ๆ ในปีการศึกษา 2551 เช่น 1. โรงเรียนได้รับพระราชทานเสมาธรรมจักรจาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในฐานะเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนกิจกรรม ส่งเสริมพระพุทธศาสนา 2. โรงเรียนได้รับป้ายสุขาภิบาล ระดับดี จากการเข้าร่วมโครงการ “กรุงเทพฯ เมืองอาหารปลอดภัย” จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 3. โรงเรียนได้รับมอบเกียรติบัตร จากกระทรวงยุติธรรมให้เป็นสถานศึกษาต้นแบบ การสร้างจิตสำนึก และทัศนคติที่ดี ด้านความยุติธรรม และความสมานฉันท์ ตามโครงการเยาวชนพลยุติธรรมเป็นปีที่สอง เป็นต้น

อีกทั้งโรงเรียนยังได้มีการพัฒนาความรู้ของตนเองที่ได้จากการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยมีคณะที่ปรึกษาของโรงเรียนในการพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียน ซึ่งเป็นคณาจารย์และ

ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในด้านวิชาการและการจัดการเรียนการสอน จากสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานราชการต่าง ๆ โดยมีตำแหน่งที่ชัดเจน และมีเวลาในการปฏิบัติงานประจำที่แน่นอน จากการสัมภาษณ์พบว่า ที่ปรึกษาของโรงเรียนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้คำแนะนําในการพัฒนาการสอนของครูผู้สอนและเข้ามามีส่วนสำคัญในการพัฒนาความรู้ของครูในโรงเรียนอีกด้วย

**หลักสูตร** หลักสูตรของโรงเรียนเป็นหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ซึ่งปีการศึกษา 2552 เริ่มใช้ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนนำร่องในการใช้หลักสูตรดังกล่าวในปีการศึกษา 2552 นี้ ซึ่งจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจัดการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมุ่งเน้นการสืบสานวัฒนธรรมไทย ให้นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ เติมเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล และสามารถดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าต่อสังคม จัดการเรียนการสอนด้วยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งโรงเรียนมีการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้หลักสูตร อีกทั้งยังมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการเขียนแผนการสอนและการประเมินผลตามแนวทางการใช้หลักสูตรใหม่ อีกด้วย

การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนมีการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ครูทุกคนต้องเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร เป็นประจำทุกปีในเดือนเมษายน

**วัสดุ** จากการสัมภาษณ์และการสังเกตพบว่า โรงเรียนมีความพร้อมในการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานและการจัดการเรียนการสอนเนื่องจากการวางแผนงานที่เป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ด้วยระบบสารสนเทศ มีการตรวจสอบความต้องการในการใช้วัสดุของบุคลากร มีการตรวจสอบ การจัดทำรายการเบิกจ่าย วัสดุที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนได้รับการจัดสรร โดยการขออนุมัติจัดซื้ออย่างเป็นระบบ จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรและสนับสนุนวัสดุต่าง ๆ ให้เพียงพอและเหมาะสม

**อุปกรณ์** จากการสังเกตพบว่า อุปกรณ์ของโรงเรียนมีความครบครันทันสมัยมีส่วนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานได้เป็นอย่างดี มีการตรวจสอบ การซ่อมบำรุงอย่างเป็นระบบ มีการบริการและการแก้ไขปัญหาภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งมีการทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้การอำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์ครู พบว่า ครูมีความพึงพอใจต่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน หากครูมีความต้องการอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนสามารถของเบิกได้และโดยส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี เรื่องเอกสาร ใบงานได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายวิชาการ ส่วนด้านสื่อการสอน มีการผลิตสื่อไว้ใช้เองอีกด้วย

**ตารางเรียน** การจัดการเรียนของโรงเรียนได้นำกรอบ โครงสร้างเวลาเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมาจัดเป็นตารางเรียนในแต่ละสัปดาห์ ให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนครบตามกำหนดเวลาเรียน โดยยึดหลักการคำนวณเวลาเรียนตลอดปี 40 ชั่วโมง ต่อ 1 หน่วยน้ำหนัก มาเป็นการเรียนไม่น้อยกว่า 48 คาบการเรียน (50 นาที) ตลอดปีการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า การจัดการเรียนการสอนครูมีคาบสอนสัปดาห์ละ 20 ชั่วโมง เพื่อเอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานและพัฒนาตนเองของครู ซึ่งครูเห็นว่าไม่มากจนเกินไปการเรียนการสอนของโรงเรียนจะมีคาบเรียนสุดท้าย (15.30-16.30 น.) ที่เรียนวิชาคณิตศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นวิชาพิเศษที่ไม่ได้บังคับให้นักเรียนทุกคนต้องเรียน หากนักเรียนคนใดไม่เข้าร่วมโครงการดังกล่าว จะมีครูสอนวิชาการอ่านแทนโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด แต่การสอนพิเศษนี้ครูทุกคนจะได้รับส่วนแบ่งเป็นรายได้พิเศษเท่ากันทุกคน

### วจกรจัดการการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงาน

โรงเรียนมีการดำเนินงานจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนดังนี้

#### 1. การประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้อื่นๆ

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานของครู พบว่าการประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานของโรงเรียนเริ่มจากผู้รับใบอนุญาตกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและสร้างบุคลากรทดแทนที่มีคุณภาพ และคำนึงถึงการสร้างค่านิยมในการมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้เกิดขึ้นในตัวครูทุกคน และสื่อสารวัตถุประสงค์การดำเนินงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานและชี้แจงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงาน

จากนั้นผู้บริหารร่วมกันระบุนโยบายที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาชีพครู โดยการกำหนดมาตรฐานของครูว่าต้องสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา โดยคำนึงถึงความต้องการในการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานและพัฒนาตนเองของครูแต่ละบุคคล สำหรับทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานมีการตั้งงบประมาณ

ตามโครงการที่ได้มีการวางแผนไว้ และจะมีงบประมาณของแต่ละฝ่ายงานที่เป็นงบประมาณ  
ฉุกเฉินซึ่งจะมีงบประมาณเพิ่มเติมสำรองให้ 10 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณปกติ

การดำเนินงานของฝ่ายมีการประเมินสภาพโดยการตรวจสอบความพร้อมของบุคลากรซึ่ง  
โดยมอบหมายงานด้านบุคลากรให้อยู่ในความดูแลของฝ่ายบริการและธุรการ ซึ่งทำงานร่วมกับ  
ฝ่ายวิชาการ ตั้งแต่การวางแผนสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น มีวุฒิการศึกษาจบ  
การศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และจบวิชาเอกตรงตามวิชาที่สอนทุกคน และมีการจัดหา  
บุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยโรงเรียนมีการ  
สำรองบุคลากรและเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนบุคลากรที่ว่างลง เมื่อรับครูเข้าทำงานแล้ว  
ฝ่ายบริหารและธุรการจะติดตามการทำงาน และติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ  
พัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียนซึ่งเป็นการประเมินโดยฝ่ายวิชาการ และที่ปรึกษาของโรงเรียน  
ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ครูเริ่มตั้งแต่เมื่อครูเริ่มเข้าเป็น  
บุคลากรของโรงเรียนจะมีการให้ครูสำรวจความพร้อมตามมาตรฐานวิชาชีพครู และมาตรฐานการ  
ทำงานของโรงเรียน หากครูท่านใดยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องใด ต้องมีการพัฒนาตนเองให้  
มีความพร้อมก่อนบรรจุเป็นครู

การสำรวจความต้องการของครูในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน จะมีการร้องขอเพื่อ  
แสดงความต้องการในการพัฒนาในเรื่องต่างๆ โดยครูหรือฝ่ายงานต่าง ๆ มีการเข้าประชุม  
คณะกรรมการ และมีการนำเสนอต่อผู้บริหาร ครูสามารถเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง  
ได้หากมีเนื้อหาการอบรมที่มีความน่าสนใจ โรงเรียนยังจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูใน  
การพัฒนาตนเองโดยฝ่ายบริหารและธุรการจัดส่งโครงการการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงาน หรือ  
กลุ่มสาระต่างๆ ไปให้หัวหน้ากลุ่มสาระพิจารณา จึงสอบถามความต้องการของครูในกลุ่มสาระ  
ของตนเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูและนำเสนอฝ่ายบริหารและธุรการ  
โดยกำหนดว่าครูทุกคนต้องได้รับการอบรมปีละไม่ต่ำกว่า 20 ชั่วโมง โดยโรงเรียนสนับสนุน  
ค่าใช้จ่ายบางส่วน

นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการสำรวจปัจจัยภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้  
ในที่ทำงาน เช่น ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การการจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการจัดการการ  
เรียนรู้ในที่ทำงาน โดยในปีการศึกษา 2551 โรงเรียนมีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความ  
เหมาะสมและสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยมีการกำหนดขนาดการควบคุมที่  
แคบลงเพื่อให้ผู้บริหาร ที่ปรึกษาและครูทำงานได้ใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น และมีผู้ที่ติดตามการทำงานของ  
ครูทั้งในระดับบริหาร คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และมีครูใหญ่ช่วงชั้น  
และครูหัวหน้าสายชั้น ครูและครูทำการสื่อสารและการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นไปด้วย  
ความสะดวกคล่องตัว

ปัจจัยด้านแหล่งส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น มีการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ร่วมกับภาครัฐ และสถาบันการศึกษาต่างๆ และมีการสำรวจปัจจัยด้านคุณสมบัติประจำตัวครูแต่ละคน โดยการทำประวัติ มีการสำรวจความพร้อม และการประเมินตนเองของครูเพื่อค้นหาความต้องการในการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู และมีการคำนึงถึงปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการเรียนรู้ในสภาพจริงว่าครูในโรงเรียนมีโอกาสในการเรียนรู้ในที่ทำงานในเวลาใดบ้างและเปิดโอกาสให้ครูได้มีเวลาเรียนรู้ร่วมกัน

แม้โรงเรียนจะมีได้กำหนดแนวทางมีการประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไว้อย่างชัดเจน แต่วิธีการในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูของโรงเรียน

## 2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้

ด้านการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู มีการออกแบบโดยวางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน คือ โรงเรียนมุ่งพัฒนา กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการใช้แฟ้มสะสมผลงานและการแลกเปลี่ยนทางวิชาการระหว่างกลุ่มและบุคคล โดยจากการสังเกตพบว่า การดำเนินงาน โรงเรียนคำนึงถึงบริบทในการเรียนรู้ว่าครูสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ในหลายบริบท เช่น การเรียนรู้อย่างเป็นทางการนั้น โรงเรียนจัดให้มีการประชุมสัมมนา การอบรม และการส่งครูเข้าศึกษาต่อในสถาบันต่าง ๆ เป็นต้น โดยโรงเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยฝ่ายรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและธุรการและรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการทำงานร่วมกันในการคัดเลือกโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานและสมรรถนะหลักของครูที่โรงเรียนกำหนดไว้

นอกจากนี้โรงเรียนยังสังเกตเห็นว่านอกจากการเรียนรู้แบบเป็นทางการแล้ว ยังมีการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ คือ การเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน ผ่านการประชุมครูหัวหน้าสาระประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการต่างๆ เป็นต้น ส่วนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในโรงเรียนโดยการสนับสนุนด้านบรรยากาศในการทำงาน มีการจัดห้องพักครู แหล่งการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด แม้แต่มุมทานอาหารก็สามารถเป็นแหล่งการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการได้ ส่วนการเรียนรู้แบบเป็นกันเองเกิดจากค่านิยมในการทำงานที่โรงเรียนสร้างขึ้นให้ครูแต่ละคนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอและเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสริมสร้างบุคลิกภาพในการสื่อสารและวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดีงาม ให้มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนอย่างมีคุณภาพ ปรับเปลี่ยนเจตคติการประเมินคุณภาพของงาน ให้เห็นความสำคัญและการยอมรับกระบวนการประเมินตนเอง

การประเมินผู้อื่นอย่างเป็นธรรม และการยอมรับการประเมินจากบุคคลอื่น ตลอดจนมีความพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเอง โดยโรงเรียนมีวิธีการพัฒนาโดยโรงเรียนกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เน้นการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยให้ครูได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มอบหมายให้ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นิเทศการสอน และมีการนิเทศแบบสัมมนาในกลุ่มสาระวิชาเดียวกัน โดยวิธีการพัฒนาครูต้องสนองต่อข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

การดำเนินงานในฝ่ายพบว่า ฝ่ายบริหารและบุคลากรร่วมกับฝ่ายวิชาการซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาครูได้ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้อื่นที่ทำงานโดยการส่งเสริมความรู้ทั่วไปให้กับครูทุกคนให้มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ของประเทศและของโลก ทั้งด้านการเมืองการปกครอง สังคมวิทยา เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี โดยการส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาองค์ความรู้และทักษะกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนให้สามารถบูรณาการกับกลุ่มสาระอื่น ๆ และนำไปใช้ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันได้โดยการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น โครงการสวนพฤกษศาสตร์ ที่เป็นโครงการที่ให้ครูทุกกลุ่มสาระเรียนรู้ร่วมกันและสามารถบูรณาการในการเรียนการสอนได้ทุกสาระวิชา

ในระดับครูผู้สอนนั้นครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุแล้วนั้นจะได้รับการพัฒนาครูประจำการในหลากหลายวิธี ได้แก่ 1. การจัดอบรมภายในสถานศึกษาสำหรับเรื่องที่โรงเรียนต้องการให้พัฒนาเป็นจำนวนมากหลาย ๆ คน 2. การส่งครูเข้ารับการอบรมตามโอกาสที่หน่วยงานพัฒนาวิชาชีพครูจัดขึ้น 3. สนับสนุนให้ครูได้เข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาหรือเข้ารับการอบรมระยะสั้น/ระยะยาว ที่หน่วยงานทางการศึกษาจัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและทักษะประสบการณ์ให้กับครูโดยทั่วไป โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานของครูประจำการต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยในการพัฒนาครูมีกิจกรรมต่างๆ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การเข้าอบรมทั้งระยะยาว (หลายวัน) และระยะสั้น (1-2 วัน) โดยโรงเรียนสนับสนุนบางส่วนแต่ครูก็มีความเต็มใจในการออกค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเอง ซึ่งครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การสอนที่มีคุณภาพสูงเป็นตัวกำหนดว่าครูต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4. การสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการนิเทศ เช่น โครงการเพื่อนนิเทศเพื่อน เป็นต้น 5. การสนับสนุนให้ครูที่มีความรู้ความสามารถได้เป็นวิทยากรให้ความรู้ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนให้กับครูโรงเรียนอื่น ๆ 6. สนับสนุนให้ครูได้มีเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



ทั้งอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมกลุ่มสาระ และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะสังสรรค์ การทัศนศึกษา เป็นต้น 7. การสรรหาผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอน ใหม่ ๆ 8. การศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติงานที่ดี และ 9. การทำงานร่วมกัน ในการพัฒนาครูระหว่างที่ปรึกษาของโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระและครูผู้สอน เป็นต้น

ครูแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของตนผ่านการ เก็บรวบรวมผลงานการเรียนรู้ของตนเองโดยจัดทำแฟ้มสะสมผลงานซึ่งครูจะรวบรวมชิ้นงานหรือ ผลงาน การวิจัยชั้นเรียน และผลจากการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนไว้ซึ่งจะนำไปสู่การ ระบุปัญหาและความต้องการในการพัฒนาตนเองตลอดจนความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และ ต้องกำหนดแนวทางในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของตนโดยผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของครูส่วนใหญ่ มักอยู่ในระดับของการได้รับความรู้ใหม่ๆ

กิจกรรมเรียนรู้ในที่ทำงานของครูนั้นส่วนมากเป็นงานปกติโดยไม่ได้เขียนเป็นโครงการ ขึ้นมา เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน ส่วนกิจกรรมการนิเทศ เป็นที่มาของการส่งครูเข้า อบรมและพัฒนาเพิ่มเติม ผู้ที่เข้านิเทศครูประกอบด้วย ผู้อำนวยการ อาจารย์ที่ปรึกษา หัวหน้ากลุ่ม สาระ โดยมีทั้งแบบที่เป็นทางการ มีการรายงานผลการประเมินและแบบไม่เป็นทางการเป็นการ เชื่อมเขียนให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

### 3. การปฏิบัติ

โดยแนวทางในการปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของโรงเรียนเพื่อให้ ครูมีความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและกลุ่ม สามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่ เชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนเข้ากับเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้อย่างชัดเจนอันเนื่อง มาจากผู้รับใบอนุญาตมีความสามารถในการเป็นผู้นำ และจงใจให้บุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน ยอมรับถึงแนวคิดและวิธีการในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดนโยบายและให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มี ส่วนร่วมได้วางแผนการพัฒนาศึกษาในระยะปี 2548-2553 เป็นแผนแม่บทในการพัฒนา วาง แนวทางจัดองค์การเพื่อพัฒนาและการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพ การเปลี่ยนแปลงและบริบทของโรงเรียน โดยเน้นการมอบหมายภารกิจในฝ่ายต่าง ๆ เป็นเจ้าของ เรื่องในแต่ละด้าน และประสานความร่วมมือ ในลักษณะภาคีการพัฒนาาร่วมกันทุกฝ่าย อีกทั้ง ผู้บริหารในระดับรองลงมาที่มีความสามารถในการวิเคราะห์วิธีการในการทำงานและปรับปรุงการ จัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายได้

สำหรับการดำเนินงานแต่ละฝ่ายของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายแผนงาน ฝ่ายบริหาร และธุรการและฝ่ายวิชาการ กลุ่มสาระและที่ปรึกษามีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ครูในการนำเอาวิธีการและกิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ส่งเสริมทักษะความสามารถในการ จัดการเรียนการสอนของครู

ครูทุกคนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ CAI และอินเทอร์เน็ตในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและนักเรียนทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้เรียน มีความรู้ความเข้าใจและรู้เป้าหมายของการจัดการศึกษาและการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาของโรงเรียน มีความตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจากการสังเกตพบว่า ครูแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่แตกต่างกัน แต่ก็มีครูบางส่วนที่มีความสามารถในการเป็นวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนครูและยังสามารถเป็นวิทยากรภายนอกได้ ซึ่งการเป็นวิทยากรนี้ก็เป็นการเรียนรู้อีกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้ครูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และได้เห็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้เป็นที่ยอมรับและทำให้ครูส่วนใหญ่ของโรงเรียนเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความเห็นว่าการอบรมครูทำให้การสอนเป็นเรื่องง่ายขึ้นและการเข้าอบรมในโครงการต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานที่ โรงเรียนมีการนำมาขยายผล โดยการจัดกลุ่มบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ เช่น โครงการสวนพฤกษศาสตร์ ที่เมื่อครูแกนนำจำนวน 50 คนเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม 8 วัน เมื่อกลับมาโรงเรียนต้องนำมาขยายผลสู่การเรียนการสอนทุกวิชาในโรงเรียน ทำให้ครูสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

#### 4. การประเมินผล

ในด้านการประเมินผลการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนมิได้กำหนดแนวทางการประเมินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไว้ แต่จากการดำเนินงานของโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากโรงเรียนถือว่าการเรียนรู้ของครูถือเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานของครู โดยโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินเพื่อว่าเป็นการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนเจตคติในการประเมินคุณภาพของงาน ให้ความสำคัญและการยอมรับกระบวนการประเมินตนเอง การประเมินผู้อื่นอย่างเป็นธรรม การยอมรับการประเมินจากบุคคลอื่นตลอดจนมีความพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเอง โดยโรงเรียนวางแผนการกำกับติดตามงานร่วมกัน

โดยโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย ครูใหญ่ช่วงชั้น ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ ที่ปรึกษาเพื่อครูและตัวครูเอง ร่วมกันประเมินผลการทำงาน โดยให้คะแนนการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ในที่ทำงานและเพิ่มสะสมผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเป็นหน้าที่ที่ครูทุกคนต้องกระทำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการปรับเงินเดือนและความดีความชอบมีการแจ้งให้ครูทราบเกี่ยวกับแนวทางที่ใช้ในการประเมินผลว่าโรงเรียนมีการกำหนดกรอบในการคิดคะแนนอย่างไร แต่ไม่ได้ชี้แจงเป็นรายบุคคล

**ตารางที่ 17 ขั้นตอนการจัดการการเรี ยนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษาที่ 1**

ขั้นตอนการจัดการการเรี ยนรู้ในที่ทำงาน	กิจกรรมการจัดการการเรี ยนรู้ในที่ทำงาน
1. การประเมินสภาพการจัดการการเรี ยนรู้	1. การระดมสมองในการกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรี ยนรู้ในที่ทำงาน 2. การประชุมผู้บริหารเพื่อการสื่อสารวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียน 3. ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินความจำเป็นของโรงเรียนในการเรี ยนรู้และพัฒนาครู 4. ตำราตรวจสอบความพร้อมของบุคลากรโดยฝ่ายบริหารและบุคลากรและฝ่ายวิชาการ 5. ตำราตรวจสอบความต้องการในการเรี ยนรู้และพัฒนาตนเองของครู 6. ตำราตรวจสอบความพร้อมของโรงเรียนเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและแหล่งส่งเสริมและสนับสนุนการเรี ยนรู้ 7. สนับสนุนงบประมาณตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและงบสำรอง 10%
2. การออกแบบการจัดการการเรี ยนรู้	1. นำนโยบายสู่การระดมสมองเพื่อออกแบบกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ เช่น การพัฒนาครูให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้เพิ่มสะสมผลงาน 2. วิเคราะห์บริบทในการเรี ยนรู้ของครู 3. จัดบริบทในการเรี ยนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรี ยนรู้ของครู และจัดช่วงเวลาให้ครูได้พบปะกัน

ตารางที่ 17 (ต่อ) ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น  
กรณีศึกษาที่ 1

ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน	กิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
2. (ต่อ) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้	4. กำหนดกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามแผนงาน 5. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ 6. ให้ครูได้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเองโดยใช้เพิ่มสะสมผลงานเป็นเครื่องมือ 7. กำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ
3. การปฏิบัติ	1. แต่ละฝ่ายนำแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสู่การปฏิบัติ 2. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงานฝ่ายการประชุมกลุ่มสาระ 3. ครูแต่ละคนจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานตามภาระงานที่เกี่ยวข้อง 4. ผู้บริหารที่ปรึกษาของโรงเรียนและครูหัวหน้าสาระติดตามผลการดำเนินงานและช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหา โดยใช้กิจกรรมการนิเทศเป็นส่วนหนึ่ง
4. การประเมินผล	1. โดยนำผลการนิเทศการสอนมาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู 2. เก็บรวบรวมผลงานต่าง ๆ ของครูทั้งแผนการสอนและเพิ่มสะสมผลงาน ไปรายงานผลการนิเทศและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล

ตารางที่ 17 (ต่อ) ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น  
กรณีศึกษาที่ 1

ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน	กิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
4. (ต่อ) การประเมินผล	3. ครูแต่ละคนมีการประเมินผลการทำงานของตนเองเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานในปีต่อ ๆ ไป 4. เมื่อสิ้นปีการศึกษาโรงเรียนมีการประเมินความดีความชอบโดยให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนในการประเมิน

**แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้**

ผู้บริหารและครูโรงเรียนเจริญปัญญาวิทยาไม่ได้กำหนดแนวทางในการนำการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ไว้อย่างชัดเจน แต่ละโรงเรียนมีการวางแนวทางในการพัฒนาครูอย่างมีระบบ ส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ และสอดคล้องตามมาตรฐานวิชาชีพครูของ กุรุสภา และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทของโรงเรียนทั้งด้านกฎหมายที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชนที่สอดคล้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน**

เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนศึกษา 2 ปัจจัย ดังนี้  
**ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชนประสบความสำเร็จได้แก่ ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการเห็นความสำคัญและให้ความสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู การบริหารงานที่เป็นระบบมีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู ความรับผิดชอบของครู ความภาคภูมิใจต่อองค์กร บรรยากาศองค์กรที่มีการรวมพลังกันในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน การเสริมแรงและการจูงใจจากผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในการ

ให้ความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน การวางแผนเรื่องเวลา และภาระงานของครูที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค** ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหาร ภาระงานที่มากเกินไปที่เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรของโรงเรียนเอกชน การขาดความภาคภูมิใจต่อองค์กร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การที่ผู้บริหารและครูไม่รู้บทบาทของตนเอง การขาดการสนับสนุนด้านทรัพยากรทั้งด้านการเงินและกำลังใจ

### ประสิทธิผลของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

จากการที่โรงเรียนดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ดังนี้

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยศึกษาใน 2 ส่วน คือ

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ

ด้านครู พบว่า ครูผู้สอนทุกคนของโรงเรียนได้รับการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าปีละ 20 ชั่วโมง และได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ด้านผู้เรียน พบว่า นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรและนักเรียนส่วนใหญ่เข้าศึกษาต่อจนจบระดับมัธยมศึกษา

การบรรลุตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ

ด้านครู พบว่า ครูมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ และจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านครูอยู่ในระดับดีมาก

ด้านผู้เรียน พบว่า นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านผู้เรียนในระดับดีมาก

โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านผู้เรียนในระดับดีมากทุกด้าน

## ความพึงพอใจ โดยการศึกษาความพึงพอใจของบุคคล 2 กลุ่ม ดังนี้

ครู จากการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ครูมีความพึงพอใจ โดยพิจารณาได้จากครูมีความสนใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วยความเต็มใจ เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่นตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติหน้าที่ รับผิดชอบต่อหน้าที่และมีการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้

ผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยส่งบุตรหลานเข้าเรียนที่โรงเรียน มีการให้ความร่วมมือในการดูแลบุตรหลานร่วมกับครูและโรงเรียน

### 2) โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)

#### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

#### ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนพระคริสตศึกษา ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2507 และโรงเรียนได้รับอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนอย่างเป็นทางการในปี 2508 โดยในครั้งแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาอบรมเยาวชน ในปีแรกมีแผนกทั้งสิ้น 146 คน ต่อมาในปี 2513 ได้เปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และเปิดสอนระดับอนุบาลทั้งชายและหญิงในปีต่อมา ปี 2546 โรงเรียนได้เปิดแผนกที่จัดการเรียนการสอนด้วยภาษาอังกฤษ (English Program) และปี 2549 โรงเรียนได้แบ่งชั้นประถมและมัธยมศึกษาออกเป็น 2 แผนก คือแผนกหญิงและแผนกชาย ด้วยจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น และเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง

#### สภาพบริบทของสถานศึกษา

สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ โรงเรียนพระคริสตศึกษา ตั้งอยู่บนถนนเพชรเกษม ตำบลท่าข้าม อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญของฝ่ายการศึกษาในเครืออัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีเนื้อที่ประมาณ 95 ไร่ มีสาธารณูปโภคครบครัน บริเวณของโรงเรียนมีความกว้างขวาง ถูกแบ่งพื้นที่ให้บริการเป็นสัดส่วน

**สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ** ผู้ปกครองของนักเรียนโรงเรียนพระคริสตศึกษา ส่วนใหญ่ ประกอบอาชีพค้าขายและธุรกิจ มีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดี มีรายได้เฉลี่ย 300,000 บาทต่อปี อาชีพหลักของชุมชนคือค้าขาย รับจ้าง ทำการเกษตร ทำสวนผลไม้ เลี้ยงสุกร และส่วนใหญ่นับถือ ศาสนาพุทธ

**สภาพแวดล้อมทางสังคม** สภาพชุมชนที่โรงเรียนพระคริสตศึกษา ตั้งอยู่เป็นชุมชน ขนาดใหญ่ มีประชากรอาศัยอยู่กันหนาแน่น การคมนาคมสะดวกสบาย เพราะมีถนนสายหลัก ได้แก่ ถนนเพชรเกษม บริเวณชุมชนมีอาคารพาณิชย์ ตลาด บ้านจัดสรร ห้างสรรพสินค้า และ โรงงานมากมาย บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียนมีสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ฟาร์มจระเข้และลานแสดงช้างสามพราน สวนสามพราน ตลาดหมู่บ้านสามพราน ตลาดน้ำ ดอนหวาย เป็นต้น

**สภาพแวดล้อมทางการศึกษา** ผู้ปกครองของนักเรียน โรงเรียนพระคริสตศึกษา ส่วนใหญ่ จบระดับปริญญาตรี หรือปริญญาตรีชั้น ส่วนที่เหลือจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

### **การจัดการเรียนการสอน**

ปัจจุบันโรงเรียนพระคริสตศึกษา ได้มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึง มัธยมศึกษาตอนปลายมีนักเรียนเฉลี่ยปีละ 6,000 คน โดยแบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ 4 แผนก ได้แก่ 1) แผนกชาย เปิดสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวนนักเรียนประมาณ 4,500 คน 2) แผนกหญิง เปิดสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับชั้นประถมปีที่ 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวนนักเรียนประมาณ 1,900 คน 3) แผนกอนุบาล เปิดสอนตามหลักสูตร การศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546 ในระดับการศึกษาปฐมวัย จำนวนนักเรียนประมาณ 400 คน 4) แผนก English Programme เปิดสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ (2544) เรียน สองภาษา จัดระดับชั้นเป็น Grade จำนวนนักเรียนประมาณ 300 คน และโรงเรียนยังจัดตั้ง ศูนย์ภาษาอังกฤษนิตโย (Nittayo English Language Centre) เป็นสถาบันจัดการเรียนการสอน ภาษาอังกฤษภาคปกติให้แก่ นักเรียน ตั้งแต่ระดับอนุบาล-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยเน้นเรื่องของการสนทนา การพูดและการฟังเป็นหลัก



## ทรัพยากรของสถานศึกษา

บุคลากรของสถานศึกษา โรงเรียนพระคริสตศศึกษา มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นชาย จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์บัณฑิต ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการเข้ารับตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 15 พฤษภาคม 2549 จนถึงปัจจุบัน มีการแต่งตั้งรองผู้อำนวยการรับผิดชอบการบริหารงานโรงเรียนในแผนกต่างๆ โรงเรียนมีบุคลากรครูทั้งสิ้น 315 คน จำแนกเป็นครูผู้สอนระดับอนุบาล 34 คน ครูผู้สอนระดับประถมศึกษา 150 คน ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 79 คน ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 52 คน เป็นชาย 75 คน เป็นหญิง 240 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท 28 คน ปริญญาตรี 283 คน และต่ำกว่าปริญญาตรี 4 คน อายุเฉลี่ยของครู 36 ปี คัดง 14 เอกสารภาคผนวก

บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนพระคริสตศศึกษา มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และตรงตามบทบาทและหน้าที่ โดยการรับครูจะพิจารณาครูที่จบการศึกษาในสายศึกษาศาสตร์และจบวิชาเอกตรงตามวิชาที่สอน ทำให้ครูส่วนใหญ่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และมีความรู้ความสามารถตรงตามวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ ครูผู้สอนทุกคนจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยอายุงานเฉลี่ยของครูโรงเรียนพระคริสตศศึกษา มีระยะเวลาเฉลี่ย 9 ปี

**อาคารสถานที่** โรงเรียนพระคริสตศศึกษา มีเนื้อที่ในการจัดการศึกษาและให้บริการรวมทั้งสิ้น 95 ไร่ ประกอบด้วยอาคารเรียนถาวร ที่สร้างอย่างมั่นคงแข็งแรง ได้แก่ อาคารหอประชุมสูง 3 ชั้น อาคารฟรังซิส (หลังเก่า) สูง 3 ชั้น อาคารฟรังซิสใหม่ สูง 5 ชั้น อาคารไมเกิ้ล สูง 4 ชั้น อาคารมีคาแอล สูง 6 ชั้น อาคารคาเบรียล สูง 4 ชั้น อาคารประกอบสนับสนุนการเรียน จำนวน 2 อาคาร ได้แก่ อาคารสันตะมารี สูง 4 ชั้น อาคารศูนย์ภาษา นิตโย สูง 2 ชั้น และอาคารประกอบอื่นๆ ได้แก่ โรงยิม อเนกประสงค์ จำนวน 2 หลัง โรงอาหาร จำนวน 3 หลัง ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ จำนวน 12 ห้องเรียน ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ จำนวน 10 ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการทางภาษา จำนวน 2 ห้องเรียน ห้องดนตรี-นาฏศิลป์ จำนวน 5 ห้องเรียน ห้องพยาบาล จำนวน 3 ห้อง ซึ่งการจัดการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนมีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการ มีการแบ่งพื้นที่การให้บริการเป็นสัดส่วน

**งบประมาณ** งบประมาณของโรงเรียนพระคริสตศศึกษา ได้รับการสนับสนุนและระดมทรัพยากรจากหลายแหล่ง ได้แก่ การสนับสนุนจากรัฐบาล การเรียกเก็บจากผู้ปกครอง การสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่า ซึ่งถือว่ามีความเพียงพอและสามารถนำมาจัดสรรใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานนโยบายของโรงเรียน โดยการใช้งบประมาณอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร ยกเว้นการก่อสร้างต้องขออนุญาตจากฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งให้การสนับสนุนในการให้กู้ยืมงบประมาณในการก่อสร้างโรงเรียน

**สื่อวัสดุอุปกรณ์** จำนวนสื่อวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกของโรงเรียนมีความครบครันทันสมัยและมีความเพียงพอต่อความต้องการในการใช้งาน อีกทั้งยังมีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศของโรงเรียนให้มีความครบครันทันสมัยมีความพร้อมในการใช้งาน และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในโรงเรียนและใช้ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอน

### เป้าหมายของสถานศึกษา

จุดเน้นของโรงเรียนพระคริสตศึกษา มีดังนี้

โรงเรียนพระคริสตศึกษา เป็นผู้นำด้านคุณธรรม - จริยธรรมและวิชาการ พัฒนาคุณภาพ การศึกษาสู่มาตรฐานสากล ชำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย มีความทันสมัย ก้าวล้ำเทคโนโลยี

- โรงเรียนจึงได้กำหนดนโยบาย (พ.ศ. 2548 – 2552) ดังนี้ 1) ปลูกฝังผู้เรียนให้เกิด คุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา มีความสามัคคี รู้จักรักและรับใช้ ดำรงชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รักและภาคภูมิใจในสถาบัน 2) ส่งเสริมบุคลากรและผู้เรียนให้มี นิสัยรักการประหยัด รักสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ 3) สนับสนุนการเรียนการสอนแบบบูรณาการจริยธรรม ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ได้ด้วย ตนเอง สามารถใช้ภาษาในการสื่อสารและนำเทคโนโลยีไปใช้ในการแสวงหาความรู้ 4) ส่งเสริม และสนับสนุน ผู้เรียนให้มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี 5) จัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีผลงานเข้าสู่งการประกวดแข่งขัน ระดับประเทศและนานาชาติ 6) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและความ ต้องการของชุมชน มีการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้สื่อวัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรมและจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) มีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ ชัดเจน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล เอื้อประโยชน์กับสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 8) ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะในการใช้ เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและผู้เรียน มีระบบ บำรุงรักษาเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจิตสำนึกในจรรยาบรรณเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน 9) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายเพื่อพัฒนาศักยภาพให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะ อันพึงประสงค์และก้าวล้ำเทคโนโลยี รวมทั้งการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น 10) เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และใช้สถานศึกษาเป็นแหล่งการ เรียนรู้ของชุมชน

รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ของโรงเรียนพระคริสตศีกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระบบย่อยของโรงเรียน มีการศึกษาในระบบของโรงเรียน 4 ระบบย่อย ได้แก่

### 1) ระบบย่อยด้านคน บุคลากรของโรงเรียนมี

**ทักษะ** ทักษะของผู้ร่วมงานในโรงเรียนพระคริสตศีกษา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสรุปได้ดังนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) มีความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการทำงานที่เหมาะสมตามบทบาทและหน้าที่ ผู้อำนวยการมีทักษะในการมองภาพรวม (Conceptual Skill) ในการนำแนวคิดในการบริหารการศึกษามาใช้ในการบริหารงาน เช่น การริเริ่มนำแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์องค์กร มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจในการนำเอาการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการวางแผนงานของโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้จากโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนที่มีความต้องการเข้าศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง โดยผู้อำนวยการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในด้านการพัฒนาครู โดยมุ่งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครู และยังแสดงทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) ในการเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการให้กำลังใจ สนับสนุนงบประมาณและติดตามควบคุมดูแลการพัฒนาครูของโรงเรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษา เช่น การประชุมผู้บริหาร โรงเรียนในระดับรอง ผู้อำนวยการลงไปในการติดตามการทำงานเป็นประจำสม่ำเสมอ การเดินตรวจเยี่ยมการสอนของครู และการร่วมกิจกรรมการประชุมครูในเย็นวันศุกร์ ซึ่งเป็นกิจกรรมเสรีที่ครูใช้เวลาดังกล่าวในการเรียนรู้ร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์พบว่า รองผู้อำนวยการของโรงเรียนมีทักษะในการมองภาพรวม (Conceptual Skill) ในการทำงานที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน คือ สามารถสื่อสารวัตถุประสงค์ในการทำงานแก่ครู โดยการจูงใจให้ครูมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนซึ่งเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การทำงานของครู และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่ครู

จากการสังเกตพบว่า ครูของโรงเรียนพระคริสตศีกษา มีทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) คือ มีความรู้ความสามารถตามวิชาที่สอนทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมีนโยบายในการ

จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและผู้เรียน ครูผู้สอนส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการสอน ครูของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โรงเรียนมีการพัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ให้กับครูทุกคน ดังพันธกิจของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาครูให้มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องทำให้ครูทุกคนพัฒนาตนเองในด้านทักษะด้านความคิดรวบยอดที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี จากการสังเกตพบว่า ครูส่วนใหญ่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี ดังผลการประเมินตนเองของโรงเรียนพบว่า ครูมากกว่าร้อยละ 90 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้อุของ ตนเองและของผู้เรียน ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

**สถานภาพ** สถานภาพของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่เป็นสถานภาพอย่างเป็นทางการ แบ่งออกเป็นตำแหน่งตามการจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีผู้รับใบอนุญาต/อำนวยการ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด มีการจัดโครงสร้างองค์การตามตำแหน่งงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 แผนก แต่ละแผนกมีรองผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน และมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานในแผนกต่าง ๆ ได้แก่ แผนกจิตตาคิบาล แผนกวิชาการ แผนกกิจการนักเรียน และแผนกบริหารงานทั่วไป มีการแต่งตั้งหัวหน้าสาระที่รับผิดชอบการบริหารจัดการงานด้านวิชาการของครูผู้สอนในสาระของตน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานร่วมกับเพื่อนครู โดยเป็นผู้มีบทบาทในการนิเทศการจัดการเรียนการสอนแก่ คณะครู บุคลากรทุกคนแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีการยอมรับในบทบาทของกันและกัน ส่วนครูผู้สอนแต่ละคนจะรับผิดชอบตำแหน่งครูประจำชั้นหรือครูประจำห้องประกอบต่างๆ โดยครูทุกคนมีเข้าใจสถานภาพในการทำงานของตนเองเป็นอย่างดี

**ค่านิยม** ค่านิยมหลักของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนพระคริสตศัศศึกษา จากการสังเกตพบว่า ผู้ร่วมงานทุกคนรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีค่านิยมทางสังคม คือมีความเสียสละ คำนึงถึงส่วนรวม มีความภาคภูมิใจในโรงเรียน และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง มีความต้องการประสบความสำเร็จ จากการสัมภาษณ์พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความอบอุ่น ผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการลงมาทำงานใกล้ชิดกับครูในแผนกของตน แสดงความเมตตาต่อเพื่อนครูดูแลซึ่งกันและกันเสมือนเป็นครอบครัว ให้คำปรึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแก่ครูเป็นที่พึงให้กับครูทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวทำให้ครูมีความผูกพันกับโรงเรียน

**ภาวะผู้นำ** ผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผสมผสาน โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายของโรงเรียนประจำปีการศึกษา 2548-2552 ร่วมกับผู้บริหาร โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูที่มุ่งส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี ประกอบการสอน จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและนักเรียนส่งผลให้โรงเรียนมีโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูอย่างหลากหลาย

ผู้อำนวยการมีคุณลักษณะมีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการกระตุ้นใจให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและเห็นความสำคัญของการพัฒนาครู มีความมุ่งมั่นในการทำงาน รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเอื้ออารี และพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหา โดยแสดงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน โดยการปลูกฝังให้บุคลากรมีความตระหนักในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้อำนวยการยังมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การคิดวิเคราะห์ การปรับปรุงและพัฒนางานในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูที่ตรงกับสภาพและปัญหาการทำงานของครูแต่ละคน

ผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการลงไปมีคุณสมบัติส่วนตัวและคุณวุฒิที่เหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ จากการสัมภาษณ์พบว่า รองผู้อำนวยการมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง แสดงภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน มุ่งผลักดันให้ผู้ร่วมงานทุกคน ให้ความร่วมมือและทุ่มเทในการทำงาน โดยการเลือกใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกในการ จูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน ผู้บริหารทุกคน มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ในการวางแผนการพัฒนาคูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่คำนึงถึงความเหมาะสมกับความต้องการของครูในฝ่ายของตนเอง จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า มีการกำหนดกรอบแนวทางในการทำงานปรัชญา วิสัยทัศน์ และนโยบายของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ

**รางวัล** รางวัลตอบแทนที่ครูโรงเรียนพระคริสตศศึกษา จากการสัมภาษณ์พบว่า เป็นรางวัลที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความมั่นคงและสามารถพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี โดยจัดเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียน เช่น เงินตอบแทนแก่ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกิน 25 ปี อีกทั้งโรงเรียนยังมีเงินสะสมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อจูงใจและสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงานของครู และกองทุนออมทรัพย์ครู การพักผ่อนประจำปี และโบนัส โดยครูจะได้รับโบนัส 1 เท่าของเงินเดือนกรณีไม่ขาดงาน หากขาดงานจะมีการหักไปตามสัดส่วน และยังมีเงินสวัสดิการที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล

กรุงเทพ เป็นบ่าหนึ่งตามอายุการทำงาน ซึ่งครูมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการดังกล่าวของโรงเรียน เป็นอย่างมาก ส่วนรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงาน ได้แก่ การให้โอกาสครูในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีการอำนวยความสะดวกแก่ครูในการบริการต่าง ๆ และวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเอง เช่น การจัดบริการคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตในห้องพักครู และการส่งครูเข้ารับการศึกษาคู่ต่อและพัฒนาวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้ในที่ทำงานของตนเอง มีการประเมินโดยครูและผู้ร่วมงาน และยังมีครูประเมินตนเองโดยใช้เพิ่มสะสมผลงานที่แสดงผลในการพัฒนาตนเอง เพื่อจัดรางวัลโดยการพิจารณาเงินเดือนตามผลงานในปีการศึกษานั้น

**ความรู้สึกรัก** ผู้บริหารและครูโรงเรียนพระคริสตศศึกษา มีความพอใจที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนและมีความภาคภูมิใจในโรงเรียนของตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมีการจัดระบบสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้ครูมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ รักรงค์การ มีกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ครูมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในที่ทำงานและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และยังทำให้ครูมีความภูมิใจในตนเอง เนื่องจากโรงเรียนมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงทำให้ครูรู้สึกถึงความจำเป็นในการเร่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูแต่ละแผนกมีการแข่งขันกันพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนมีการติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยให้แต่ละแผนกนำเสนอผลงานของตนผ่านการประเมินโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สมศ. หรือการเข้ารับการประเมินโรงเรียนพระราชทาน

**การร้องทุกข์** การร้องทุกข์ในโรงเรียนพระคริสตศศึกษานั้น ครูสามารถแสดงความไม่พอใจหรือสื่อสารความทุกข์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานได้หลายวิธี จากการสัมภาษณ์พบว่า มีวิธีการร้องทุกข์ต่าง ๆ เช่น การพูดคุยกับหัวหน้ากลุ่มสาระด้านการทำงาน ซึ่งในการทำงานหากมีปัญหาความคับข้องใจของผู้ร่วมงานจะนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงจะมีการอนุญาตให้ครูเข้าพบเพื่อชี้แจงปัญหาในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความสุขความทุกข์ของครูในการอยู่ร่วมกันในโรงเรียน จะมีการปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาเพื่อคลี่คลายประเด็นที่ครูไม่สบายใจ จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า ครูบางส่วนใช้ช่องทางในการสื่อสารแสดงความคับข้องใจผ่านอินเทอร์เน็ตในกระแสรูปร่างต่าง ๆ ของโรงเรียนซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับทราบปัญหาของครูอีกทางหนึ่งและจะได้นำแนวทางแก้ไขต่อไป

**การปฏิบัติ** ในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานของครูโรงเรียนพระคริสตศศึกษา เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้อื่นๆ ที่ทำงานให้กับครูที่มีความสามารถเหมาะสมคือ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการจูงใจ

ให้บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นผู้นำที่กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนสำคัญยิ่งในการปฏิบัติในด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวก และตั้งใจให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีการติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารแต่ละคนเข้าใจบทบาทของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูถือเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระต่างใช้การประชุมเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอ จากการสังเกตพบว่า กิจกรรมการประชุมอย่างไม่เป็นทางการเป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมทุกครั้งจะเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอความคืบหน้าในการทำงานให้กำลังใจ ผู้ที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้โรงเรียนยังส่งเสริมครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้มีโอกาสเป็นวิทยากรในการอบรมและพัฒนาเพื่อนครู

ด้านครูพบว่า ครูมีคุณสมบัติเฉพาะตัวของครูที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับวิชาที่สอนและงานที่รับผิดชอบ และส่วนใหญ่จบการศึกษาในสาขาศึกษาศาสตร์ทำให้มีภูมิหลังด้านการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน การใช้ชีวิตการทำงานจึงทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จซึ่งอาจเป็นผลมาจากรางวัลที่เป็นแรงจูงใจที่ได้รับ การสนับสนุนจากหน่วยงานในการให้กำลังใจจากผู้บริหารในการติดตามงานด้านการพัฒนาตนเองของครูอย่างใกล้ชิด และรางวัลทางใจซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ต้องการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น นำชื่อเสียงและความภาคภูมิใจมาสู่โรงเรียนและตัวครูเอง

**ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์** การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระคริสตศศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกบุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบใน 5 งาน ได้แก่ 1. งานสรรหาบุคลากร 2. งานพัฒนาบุคลากร 3. งานส่งเสริมขวัญและกำลังใจ 4. งานระเบียบการมาปฏิบัติงาน 5. งานจรรยาบรรณครู โดยการะงานต่าง ๆ ของฝ่ายบุคลากรนั้นอยู่ภายใต้นโยบายการพัฒนาครูของโรงเรียนให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างมืออาชีพ พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นหนึ่งเดียวมีความรัก ความสามัคคีในการปฏิบัติงานตระหนักในจรรยาบรรณครู จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและผู้เรียน มีการดูแลบุคลากรเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างทั่วถึง และต่อเนื่องโดยมีการจัดสวัสดิการสำหรับครูที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนพระคริสตศศึกษา โดยการสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองของครูในการให้ทุนการศึกษาในการส่งครูเข้าพัฒนาดตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการให้สวัสดิการทั้งในด้านการเงิน และเวลาเพื่อให้ครูสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนในการอบรมและพัฒนาตนเองจากอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และโรงเรียนยังจัดให้มีการ

สนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมในเนื้อหาวิชาที่สนใจในการพัฒนาเอง การสนับสนุนด้านทุนการศึกษาของบุคลากร เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของครูและสร้างความมั่นคงในการทำงาน และทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข การจัดสวัสดิการสันตนาการเป็นส่วนหนึ่งที่ครูมีความพึงพอใจและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีของครูในโรงเรียน ซึ่งจะจัดงบประมาณทุกปีทั้งในและนอกประเทศ

## 2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

**อำนาจหน้าที่** ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เน้นการกระจายอำนาจโดยรองผู้อำนวยการในแต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ สั่งการและจัดการด้านทรัพยากรของโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ของตนทำให้ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนซึ่งส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูในโรงเรียนพระคริสต์ศึกษาได้เป็นอย่างดี แม้ไม่ได้มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไว้อย่างชัดเจน แต่มีการวางเป้าหมายที่สอดคล้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู ได้แก่ การวางเป้าหมายให้ครูมีเอกภาพในการทำงานร่วมกัน มีการสำรวจความพร้อมและกำหนดอัตราของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานและผู้เรียน รวมทั้งวางเป้าหมายในการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรักและความภูมิใจในสถาบัน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จากเป้าหมายดังกล่าวโรงเรียนได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยในการจัดกิจกรรมต่างๆ มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนางานด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

**การตัดสินใจ** จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้อำนวยการ เป็นผู้ตัดสินใจ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายโรงเรียนในภาพรวม รวมทั้งนโยบายการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ส่วนเรื่องการตัดสินใจในการทำงานประจำวันนั้นอยู่ในดุลพินิจของรองผู้อำนวยการแต่ละแผนก ส่วนการตัดสินใจที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารนั้นใช้การตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ หากครูผู้สอนต้องการคำปรึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนจะขอคำแนะนำจากหัวหน้ากลุ่มสาระและเพื่อนร่วมงานผ่านกระบวนการนิเทศ จากการสังเกตพบว่า การตัดสินใจของครูมักทำตามนิสัยที่เคยปฏิบัติ และมีการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจในเรื่องที่ละเอียดอ่อน โดยมักนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาแก่ผู้บริหารของตนเองด้วย

**การควบคุม** จากการสังเกตพบว่า ผู้รับใบอนุญาตมีการทำงานร่วมกับผู้บริหารและครูอย่างใกล้ชิดมีการเดินตรวจสอบการทำงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนและการสัมภาษณ์พบว่า มีการส่งเสริมให้โรงเรียนตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานขึ้นเป็น



เป้าหมายที่ชัดเจน มีการเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ รองผู้อำนวยการในแต่ละแผนกเป็นผู้ควบคุมการทำงานของครูในแผนกของตนยังต้องรายงานความคืบหน้าในการทำงานให้ผู้อำนวยการทราบ

**การวางแผน** จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนใช้ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการวางแผน โดยมีการดำเนินงานโดยวางแผนการศึกษาระยะยาว โดยกำหนดระยะเวลาของแผนมีระยะเวลา 5 ปี เพื่อกำหนดสภาพความสำเร็จที่ตัวผู้เรียน โดยกรอบการวางแผนจะสอดคล้องกับการจัดการศึกษาของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จากนั้นโรงเรียนนำแผนพัฒนาการศึกษาระยะยาวมาดำเนินการลงสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และให้แต่ละฝ่ายจัดทำแผนงานโครงการรองรับตามเกณฑ์ที่กำหนด โรงเรียนมีกระบวนการในการวางแผนงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียนให้ผู้บริหารและครูได้ทราบโดยทั่วกัน จากนั้นมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการทำงานโดยใช้ SWOT เพื่อเป็นแนวทางในการคิดวิเคราะห์และพัฒนาความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีการระดมสมอง ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน วัตถุประสงค์ในการทำงาน มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีการศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาวิธีการที่ควรปฏิบัติหรือปรับปรุงแก้ไขในปีการศึกษาถัดไป

**กฎระเบียบ** กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู โรงเรียนพระคริสตศึกษา จากการสัมภาษณ์พบว่า เป็นกฎระเบียบที่อยู่นอกเหนือจากกฎระเบียบที่โรงเรียนร่างไว้ แต่เป็นวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน หรือความเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อพัฒนางานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ส่วนกฎระเบียบของครูนั้นมีการจัดทำคู่มือครูเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ครูมีความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมในการทำงานในโรงเรียน

**แผนกงาน** การจัดแผนกงานเป็นไปตามหน้าที่ โรงเรียนมีการแต่งตั้งรองผู้อำนวยการมีอำนาจดูแลรับผิดชอบการบริหารงานในแผนกของตนเอง โดยแต่ละแผนกจะบริหารงานแบบกระจายอำนาจซึ่งเป็นการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการในโรงเรียนที่มีจำนวนครูและนักเรียนมาก ทำให้การบริหารงานแบบรวมอำนาจเกิดความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจดังกล่าวส่งผลดีต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูในโรงเรียนพระคริสตศึกษา เนื่องจากมีผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกและเข้าใจถึงวิถีชีวิตและสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูแต่ละแผนกหรือแต่ละระดับชั้นซึ่งมีความแตกต่างกัน และมีการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารทั้ง 4 ฝ่ายในตำแหน่งผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ แต่ละแผนกจะสามารถบริหารงานและตัดสินใจสั่งการได้ภายในงานของตนเอง และมีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำในการประชุมประจำเดือน

ของโรงเรียนที่จะมีการรายงานความคืบหน้าในการทำงาน ซึ่งจะประสบปัญหาบ้างในการทำงานใหญ่ ๆ ร่วมกันเนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานที่กระจายอำนาจ ทำให้การทำงานบางอย่างผู้บริหารและครูรู้สึกไม่ค่อยมีความคล่องตัว

**การสื่อสาร** การสื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง ตั้งแต่ผู้อำนวยการรับนโยบายมามอบหมายแก่รองผู้อำนวยการแต่ละแผนก จึงนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามลำดับ โดยจากการสังเกตกิจกรรมการสื่อสารของโรงเรียนพบว่า การสื่อสารในโรงเรียนมีการประชุมเป็นหลัก ซึ่งจัดขึ้นทุกเดือนตามปฏิทินปฏิบัติงาน สำหรับกิจกรรมการสื่อสารที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู โรงเรียนพระคริสตศศึกษา คือ การประชุมผู้บริหารและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของแต่ละแผนกจะประชุมกันอย่างสม่ำเสมอตามตารางที่แต่ละกลุ่มสาระกำหนดและมีกิจกรรมช่วงเย็น โดยจัดขึ้นทุกวันศุกร์เวลา 16.00-17.00 น. เนื่องจากเป็นวันที่โรงเรียนงดกิจกรรมการสอนพิเศษ นอกจากนี้ยังมีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการในการพบปะพูดคุยกันระหว่างครูผู้สอนในการพัฒนางานการจัดการเรียนการสอน หรือการพัฒนาการสอนระหว่างครูและหัวหน้าสาระตามความสมัครใจ รวมทั้งจัดกิจกรรมสนทนากันต่าง ๆ เพื่อให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอซึ่งเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ

### 3) ระบบย่อยดำเนินงาน

**การเรียนการสอน** ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนพระคริสตศศึกษา นั้นมีผลมาจากการที่โรงเรียนอยู่ในเครือของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนแต่ละแผนกมีแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้ครูมีความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาตนเองของครู ดังนี้

#### 1. ครูผู้สอนระดับอนุบาล

โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมให้ครูสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ เน้นเด็กเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูจัดขึ้น โดยการจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำผลการอบรมมาจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษา และนำมาจัดทำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับเด็กในแต่ละวัย โดยยึดหลักพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน ผ่านกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม และมีการวิเคราะห์เด็กเป็นรายบุคคล จัดการเรียนรู้ที่สอดคล้อง โดยใช้สื่อที่เหมาะสมและหลากหลาย มีทั้งสื่อของจริงและสื่อจำลอง ซึ่งครูเป็นผู้จัดทำสื่อเพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม มีการประเมินพัฒนาการของเด็กตามสภาพจริง โดยคำนึงถึงพัฒนาการตามวัย

การจัดดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเน้นความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนประสบการณ์โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วิเคราะห์เด็กเป็นรายบุคคล นำสื่อเข้ามาช่วยใน

การเรียนการสอน ครูมีการประเมินพัฒนาการของเด็กตามสภาพจริงโดยคำนึงถึงพัฒนาการตามวัย ครูมีการบันทึกประเมินกิจกรรมหลังการเรียนการสอนครบ 6 กิจกรรม และนำผลมาประเมินปรับเปลี่ยนการจัดประสบการณ์ให้กับเด็ก ๆ ในสัปดาห์ต่อไป ครูมีการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาเด็ก ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

## 2. ครูผู้สอนระดับประถมและมัธยม

โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา มีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดหลักสูตรและประสบการณ์เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทำให้ครูได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยคำนึงถึงพัฒนาการตามวัยของผู้เรียนและศึกษาความต้องการของผู้ปกครองชุมชน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อจัดทำหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เน้นให้ครูจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่ตอบสนองความสนใจและเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีการผลิตสื่อการสอนตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอนแบบโครงการ (Project Approach) นำภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องต่าง ๆ มาใช้จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้ลงมือปฏิบัติและเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมประกอบอาหาร (Cooking) กิจกรรมนอกห้องเรียน (Outdoor) กิจกรรมทัศนศึกษา เป็นต้น มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผลและการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน และข่าวสารประจำหน่วยการเรียนรู้ มีระบบการนิเทศการสอนภายในโรงเรียนแบบกัลยาณมิตร และนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

**การนิเทศ** การนิเทศเป็นงานอย่างหนึ่งในความรับผิดชอบร่วมกันของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและเพื่อนครูซึ่งเป็นการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่ช่วยพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จากการสังเกตการนิเทศซึ่งการนิเทศโดยหัวหน้ากลุ่มสาระมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยจัดให้มีการนิเทศสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เมื่อมีการนิเทศอย่างเป็นทางการจบลงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคลและบันทึกผลการนิเทศ จากนั้นเมื่อนิเทศครบทุกคนจะมีการอภิปรายผลการนิเทศในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นประจำทุกเดือนและนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนซึ่งวิธีการดังกล่าวมีส่วนช่วยให้ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง

**การบริหาร** ในการบริหารงานของโรงเรียนที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูของโรงเรียนมีผลมาจากการบริหารงานอย่างเป็นระบบของโรงเรียนโดยการกำกับ

ติดตาม ประสานการดำเนินงาน และประเมินผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี การศึกษา 2551 โดยใช้วงจร PDCA โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการนิเทศกำกับติดตามงานของทุกฝ่ายโดยการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารและครูทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง มีการจัดแผนภูมิ โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนตามความเหมาะสม มีการบริหารจัดการศึกษาโดยแต่งตั้งผู้ช่วย ผู้อำนวยการแผนกต่าง ๆ ดำเนินการร่วมกัน กระจายอำนาจและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละงานมีการประสานความร่วมมือกันทุกฝ่าย ทำให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีความคล่องตัว เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของครู มีการจัดการอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการอบรมมาตรฐานวิชาชีพครูซึ่งเป็นเนื้อหาที่โรงเรียนมุ่งเน้นในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**การบริการนักเรียน** การบริการนักเรียนของโรงเรียนพระคริสตศศึกษา เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายกิจการนักเรียนของโรงเรียน ซึ่งจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง โดยการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีส่วนในการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างครูและผู้ปกครองในการประสานงานร่วมกันในการพัฒนาช่วยเหลือนักเรียน โดยกิจกรรมการบริการนักเรียน ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆที่มุ่งพัฒนานักเรียนครบทุกด้าน อีกทั้งยังการให้บริการเทคโนโลยี สารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและนักเรียน เช่น มีการบริการห้องคอมพิวเตอร์ และ website ของโรงเรียนให้ ครู ผู้เรียนและผู้ปกครองได้ศึกษาข้อมูลและสื่อสารผ่าน Webboard ได้ตามความต้องการ อีกทั้งยังมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและการทัศนศึกษา นอกสถานที่ เพื่อให้ครูและนักเรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม และครูยังต้องเป็นผู้มีความสามารถในการบูรณาการการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน

**การแนะแนว** การแนะแนวของโรงเรียนพระคริสตศศึกษา มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จากการสัมภาษณ์พบว่า มีการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในกิจกรรมการแนะแนวของโรงเรียน โดยครูผู้รับผิดชอบวิชาแนะแนว ซึ่งเป็นผู้สอนวิชาแนะแนวระดับมัธยมศึกษาเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมแนะแนว แต่ก็มีการเรียนรู้ร่วมกับครูระดับประถมศึกษาในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการแนะแนวในระดับประถมศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ครูประจำชั้นในระดับประถมศึกษาได้เรียนรู้และนำกิจกรรมการแนะแนวไปใช้ในการพัฒนานักเรียน และทำให้ครูได้มีการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาความสามารถของครูทั้งครูผู้เป็นวิทยากร และครูในระดับประถมศึกษาด้วย

#### 4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

**ความรู้** ความรู้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของโรงเรียนพระคริสตศึกษา เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพและการจัดการเรียนการสอนของครูแต่ละคน โดยโรงเรียนมุ่งพัฒนาครูตามกรอบแนวคิดมาตรฐานวิชาชีพทั้งด้านความรู้และคุณธรรมจริยธรรม มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและชุมชน พัฒนาคู่มือที่มีความรู้ในการแสวงหาและพัฒนาตนเอง เช่น การพัฒนาคู่มือที่มีความสามารถในการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน มีการพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องเป้าหมายของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน

**หลักสูตร** หลักสูตรของโรงเรียนพระคริสตศึกษา มีการดำเนินงานวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โดยได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมครู การใช้แบบเรียน และการใช้ข้อสอบปลายภาคเรียน เมื่อโรงเรียนส่งครูเข้ารับการอบรมพัฒนาแล้ว จะนำความรู้ที่ได้มาขยายผลและเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 ก็ได้นำมาใช้ในโรงเรียนบางระดับชั้น ซึ่งโรงเรียนได้จัดการพัฒนาคู่มือเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้หลักสูตรและเตรียมการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรด้วยซึ่งฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ถือเป็นเครือข่ายความรู้ที่สำคัญของโรงเรียนในการสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของโรงเรียน

**วัสดุ** ด้านวัสดุที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมในการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนมีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้กับครู และมีการสำรวจความต้องการของครูหรือให้ออกาสครูในการเสนอความต้องการในการใช้วัสดุต่าง ๆ โดยครูไม่จำเป็นต้องจัดหามาเอง โรงเรียนยังปลูกฝังนิสัยการประหยัดและอนุรักษ์ธรรมชาติ ให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดี และรู้สึกหวงแหนทรัพยากร โดยมีการนำงบประมาณที่ลดลงจากการร่วมกันใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับครูและนักเรียนที่เป็นประโยชน์ต่อไป

**อุปกรณ์** อุปกรณ์ของโรงเรียน มีการสำรวจความพร้อมและความต้องการในการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูสามารถนำอุปกรณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

**ตารางเรียน** จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า การจัดตารางเรียนของโรงเรียนมีส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียน โดยการจัดตารางเรียนสอนสำหรับครูแต่ละคนที่สอดคล้องกับภาระงานและหน้าที่รับผิดชอบของครู จากการสัมภาษณ์ครูพบว่า ครูมีความพึงพอใจต่อการจัดตารางสอนที่เหมาะสมทำให้ครูมีเวลาในการพัฒนาตนเองและใช้เวลาว่างใน

การเรียนรู้ในที่ทำงาน อีกทั้งโรงเรียนยังมีช่วงเวลาให้ครูสามารถพบปะและใช้เวลาร่วมกันในเวลาเย็นวันศุกร์เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน และกรณีที่โรงเรียนคำนึงถึงภาระงานของครูทำให้ครูมีความทุ่มเทในการทำงานและไม่เกิดความเครียดหรืออ่อนล้าจนเกินไป อีกทั้งยังทำให้ครูใช้เวลาในการพัฒนาตนเองมากขึ้นอีกด้วย

### วจกรจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

โรงเรียนมีการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนดังนี้

#### 1. การประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้

การประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนพระคริสตศึกษา จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า ไม่ได้กำหนดเป็นแนวทางการประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยเฉพาะแต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากร โดยการประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการสำรวจเนื้อหาที่ต้องการมุ่งเน้นในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเพื่อวางแผนทางการพัฒนาครู จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้พบว่า ในขั้นแรกในการประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้น โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานเป็นเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของครูเพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้ครูตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง โดยการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวทำให้ครูสามารถเข้าใจเป้าหมายและความต้องการของโรงเรียนและสามารถพัฒนาตนเองรวมทั้งตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน อีกทั้งยังเป็นการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูอีกด้วย

จากนั้น โรงเรียนมีการสำรวจความพร้อมของครูเกี่ยวกับมาตรฐานดังกล่าวและมีการสนับสนุนให้โรงเรียนมีความพร้อมในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยผู้บริหารและครูร่วมทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์ SWOT ที่เป็นการมององค์กรในภาพรวมที่ทำให้ผู้บริหารและครูสามารถมององค์กรและเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการด้านต่างๆ รวมทั้งเป็นการนำความรู้ที่ได้มากำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

จากนั้นครูต้องประเมินตนเองว่าจากการที่โรงเรียนได้ตั้งมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับครูในการจัดการเรียนการสอนนั้น ตนเองมีความจำเป็นและมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างไร และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองโดยจัดทำเป็นแฟ้มสะสมผลงานที่แสดง

ความก้าวหน้าของครูในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ซึ่งจากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า ครูทุกคนมีเพิ่มสะสมผลงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้

การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของโรงเรียนพระคริสตศักราชนั้น อยู่ภายใต้การวางแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ จากการสังเกตพบว่า โรงเรียนมีการคำนึงถึงบริบทของการเรียนรู้โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยจัดห้องพักครูเพื่อเป็นสถานที่ทำให้ครูสามารถพบปะกันมากขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ จากการสัมภาษณ์ครูพบว่า มีการจัดเวลาที่ทำให้ครูได้พบปะกัน เช่น กิจกรรมเย็นวันศุกร์ ที่ให้โอกาสครูได้เลือกเข้าร่วมกิจกรรมที่ครูและเพื่อนครูสนใจ โดยงดกิจกรรมการจัดสอนพิเศษของโรงเรียนในวันศุกร์ โดยกิจกรรมที่ครูเข้าร่วมมีหลากหลาย เช่น เล่นกีฬา เข้าห้องสมุด เข้าห้องคอมพิวเตอร์ การจัดกลุ่มพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การอบรมการทำเว็บไซต์ ซึ่งการอบรมต่าง ๆ เป็นกิจกรรมอิสระที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู

โรงเรียนยังคำนึงถึงวิธีการการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ ว่ามีความต้องการเรียนรู้โดยเป็นผู้นำตนเองจึงมีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การนิเทศระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระและเพื่อนครู การจัดกิจกรรมการประชุมกลุ่มย่อยในกลุ่มสาระของตนเอง การศึกษาดูงานภายนอกสถานที่ การพัฒนาเพิ่มสะสมผลงาน การอบรมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ กิจกรรมสันทนาการ กิจกรรมเย็นวันศุกร์ เป็นต้น ซึ่งครูสามารถนำเสนอความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองกับผู้บริหารได้ โดยกิจกรรมและเนื้อหาในการพัฒนาครูต่าง ๆ ที่โรงเรียนนำมาใช้ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การพัฒนาครูของโรงเรียน

## 3. การปฏิบัติ

ในการปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของโรงเรียนพระคริสตศักราชนั้น มีการดำเนินงานโดยอาศัยความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในฐานะผู้ปฏิบัติ โดยผู้บริหารของโรงเรียนมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่กลุ่มในการเสนอแนะความคิดเห็นและให้แนวทางในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนได้ โดยการเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาการเรียนรู้ของครูเป็นกลุ่มและบุคคลได้ รวมทั้งการให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง มีการติดตามการดำเนินงาน มีการรับฟังและให้กำลังใจโดยการชื่นชมผลงาน จากการสังเกตพบว่า ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ สิ่งสำคัญที่พบในขั้นตอนการปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนพระคริสตศักราช พบว่า ครูในระดับหัวหน้ากลุ่มสาระมีความสามารถในการจูงใจให้

ผู้บริหารระดับสูงยอมรับแนวคิดและวิธีการในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เหมาะสมกับครูในกลุ่มสาระของตน

ในด้านครูผู้สอน จากการสังเกตพบว่า ครูแต่ละท่านแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน เช่น ครูบางท่านมีบทบาทเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ บางคนเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำแก่เพื่อนครูหรือ ให้ข้อเสนอแนะ โดยครูส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ และครู บางท่านแสดงทักษะการเป็นผู้นำในการชี้แนะและจูงใจให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและให้การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของโรงเรียนให้ได้รับการพัฒนา

#### 4. การประเมินผล

จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพบว่า การประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูในโรงเรียนนั้น แม้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์โดยตรงเพื่อประเมินผลของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยประเมินผลที่โรงเรียนพระคริสตศศึกษาใช้ก็มีส่วนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) มีวางแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน พบว่า มีการทบทวนเป้าหมายของการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและตรวจสอบผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) การประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ตามแนวทางปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานของครู โดยการประเมินผลใช้วิธีต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น การนิเทศโดยการประเมินตนเอง การประเมินโดยเพื่อนครู และการประเมินโดยผู้บริหาร การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน ซึ่งเป็นการประเมินเกี่ยวกับความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินความดีความชอบประจำปี 3) การประเมินกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้พฤติกรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่องและเป็นการกระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจครูที่สามารถเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี 4) การประเมินผลปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนใช้แบบประเมินซึ่งมีการกล่าวถึงการพัฒนาตนเองของครูเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) จากนั้นจะมีการรวบรวมคะแนน และส่งผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการซึ่งมีอำนาจในการพิจารณาความเหมาะสมซึ่งทำงานใกล้ชิดกับครูและเป็นผู้สรุปและให้ข้อมูลย้อนกลับ รองผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาและมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองในด้านการเรียนรู้ในที่ทำงานในการพิจารณาความดีความชอบของครู



ตารางที่ 18 ขั้นตอนการจัดการการเรี ยนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษาที่ 2

ขั้นตอนในการจัดการการเรี ยนรู้	กิจกรรมการจัดการการเรี ยนรู้ใน ที่ทำงาน
1. การประเมินสภาพการจัดการการเรี ยนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารและครูวิเคราะห์โรงเรียนโดยการทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อร่วมกับกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรี ยนรู้ใน ที่ทำงาน</li> <li>2. โรงเรียนกำหนดมาตรฐาน และตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของครูที่โรงเรียนต้องการพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐาน</li> <li>3. สื่อสารให้ครูทุกคนทราบและเข้าใจเป้าหมายการจัดการการเรี ยนรู้ใน ที่ทำงานของโรงเรียน</li> <li>4. สำนวความพร้อมของครูโดยให้ครูสำนวนตนเอง</li> <li>5. ฝ่ายพัฒนาบุคลากรสำนวนความต้องการในการพัฒนาครูเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน</li> <li>6. ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาครูของฝ่ายบุคลากร</li> <li>7. ครูแต่ละคนควรมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองโดยให้เพิ่มสะสมผลงานเป็นเครื่องมือ</li> </ol>
2. การออกแบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนมีการวางแผนการจัดการการเรี ยนรู้ใน ที่ทำงานโดยสำนวนสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงบริบทในการเรี ยนรู้</li> <li>2. การออกแบบกิจกรรมการเรี ยนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น</li> <li>3. ขออนุมัติงบประมาณ และทรัพยากรโดยตรง ผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายให้การสนับสนุนและมีอำนาจตัดสินใจ</li> <li>4. กำหนดกิจกรรมลงในปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อให้ครูนำสู่การปฏิบัติ</li> </ol>

ตารางที่ 18 (ต่อ) ขั้นตอนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษาที่ 2

ขั้นตอนในการจัดการการเรียนรู้	กิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
3. การปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและหน้าที่และมอบหมายงาน โดยมีผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ที่ชัดเจน</li> <li>2. จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>3. ผู้บริหารให้การสนับสนุน และติดตามการดำเนินงาน</li> <li>4. ครูเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ และรวบรวมเป็นผลงานหรือเพิ่มสะสมผลงาน</li> </ol>
4. การประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ได้โดยพิจารณาการพัฒนาตนเองของครูตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด</li> <li>2. การประเมินผลโดยการนิเทศและการพัฒนาเพิ่มสะสมผลงาน</li> <li>3. เมื่อสิ้นปีการศึกษามีการรวบรวมผลงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมานำเสนอผลงาน โดยให้แต่ละกลุ่มมีการประเมินตนเองทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม</li> <li>4. การสรุปผลการพัฒนาตนเอง และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนในปีต่อไป</li> </ol>

แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

โรงเรียนพระคริสตศึกษาไม้ได้มีการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม พบว่า แนวทางสำคัญในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันของครู ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของครู และต้องมีเนื้อหาที่

สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ และสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการสอนและการทำงาน  
จริงของครู รวมทั้งต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของครู

### **เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน**

เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน  
ศึกษา 2 ปัจจัย ดังนี้

#### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ**

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชนเป็นเรื่องของวัฒนธรรมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความร่วมมือร่วมใจ มีขวัญ  
และกำลังใจที่ดีในการทำงานจะเห็น ได้จากการที่ครูโรงเรียนพระคริสตศศึกษามีความกระตือรือร้น  
เห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาตามเป้าหมายของโรงเรียนต้องการให้โรงเรียนมี  
ความก้าวหน้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจเนื่องมาจากการเห็นความสำคัญของการพัฒนาการจัดการทรัพยากร  
มนุษย์ของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรปฏิบัติงาน  
ในองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ ส่วนในเรื่องการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชนต้องได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและกำลังใจจากผู้บริหารที่เห็นความสำคัญ  
ของการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างแท้จริง

**ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค** ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน คือ การขาดแคลนครูเนื่องจากการที่ครูเลือกออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ  
ครูที่ทำให้เกิดการขาดแคลนครู หรือการที่โรงเรียนเอกชนพัฒนาครูแล้วไม่สามารถรักษากรูให้  
ทำงานต่อไปในองค์กรได้จะเห็นได้จากในแต่ละปีมีครูไปสอบบรรจุไม่น้อยกว่า 3 คน อีกทั้ง  
นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของครู  
เอกชนอย่างมาก ทั้งสวัสดิการที่ไม่เท่าเทียมกันของครูรัฐบาลและเอกชน ส่งผลให้ครูเอกชนเกิด  
ความรู้สึกไม่มั่นคง อีกทั้งการที่ผู้บริหาร โรงเรียนเกิดความไม่มั่นใจในการสนับสนุนงบประมาณ  
ในการพัฒนาครูที่อาจเป็นการพัฒนาที่สูญเปล่า

จากการที่โรงเรียนดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนส่งผล  
ให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ดังนี้

- 1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยศึกษาใน 2 ส่วน คือ**  
การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ

ด้านครู พบว่า ครูผู้สอนทุกคนของโรงเรียนพระคริสต์ศึกษาได้รับการพัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ด้านผู้เรียน พบว่า นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรและนักเรียนส่วนใหญ่เข้าศึกษาต่อจนจบระดับมัธยมศึกษา

การบรรลุตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ

ด้านครู พบว่า ครูมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ และจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านครูอยู่ในระดับดีมาก

ด้านผู้เรียน พบว่า นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านผู้เรียนในระดับดีมาก

โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในระดับดีมากทุกด้าน

ความพึงพอใจ โดยการศึกษาความพึงพอใจของบุคคล 2 กลุ่ม ดังนี้

ครู จากการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ครูมีความพึงพอใจ โดยพิจารณาได้จากครูมีความสนใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วยความเต็มใจเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่นตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติหน้าที่ รับผิดชอบต่อหน้าที่และมีการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย

ผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยส่งบุตรหลานเข้าเรียนที่โรงเรียน มีการให้ความร่วมมือในการดูแลบุตรหลานร่วมกับครูและโรงเรียน ทั้งการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษาและการให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องทำให้โรงเรียนเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 40 ปี

## ส่วนที่ 2 ผลสรุปการศึกษาข้อมูลภาคสนาม ( การเปรียบเทียบ)

เป็นการนำเสนอผลการศึกษาข้อมูลภาคสนามในโรงเรียนมีการปฏิบัติที่ดี 2 แห่งที่เป็นกรณีศึกษา โดยการนำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงการเปรียบเทียบ

ตารางที่ 19 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา (นามสมมติ)
1. ข้อมูลพื้นฐาน	แตกต่างกัน	แตกต่างกัน
1.1 ประวัติความเป็นมา	เกิดจากความมุ่งมั่นในการประกอบ ธุรกิจการศึกษา ของนางดรณี จากเดิม ชื่อ โรงเรียนเจริญปัญญา แผนกประถม หลังจากรับโอนกิจการ จึงเปลี่ยนชื่อมา เป็น โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา เมื่อ วันที่ 6 ธันวาคม 2526  - แตกต่างกัน เกิดจากความ ต้องการในการดำเนินธุรกิจ การศึกษา	เกิดจากความศรัทธาทางศาสนาและ คำริของพระสังฆราชหลุยส์โซแรง ประมุขมิสซังกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2508  - แตกต่างกัน เกิดจากความ ต้องการในการเผยแผ่ศาสนา ผ่านการจัดการศึกษา
1.2 สภาพบริบทของ สถานศึกษา	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท
1.2.1 สภาพแวดล้อม ทางภูมิศาสตร์	ตั้งอยู่ชายขอบของเมืองมหานครที่เป็น แหล่งที่อยู่อาศัยที่ขยายตัวและเป็นเขต ติดต่อกับชายขอบของเมืองปริมณฑล	ตั้งอยู่ชายขอบของเมืองปริมณฑล ซึ่ง เป็นเมืองอุตสาหกรรมและแหล่ง ท่องเที่ยวที่ติดต่อกับชายขอบของเมือง มหานคร
ลักษณะทาง กายภาพ	เนื้อที่ 9 ไร่ 27 ตารางวา ตั้งอยู่บนถนน รามอินทรา ระหว่างกิโลเมตรที่ 1-2 ตรงข้ามสนามกอล์ฟทหารบก การ คมนาคมสะดวกมีสาธารณูปโภค ครบถ้วน สภาพแวดล้อมภายในสะอาด เป็นระเบียบแต่ภายในโรงเรียน ค่อนข้างคับแคบ	เนื้อที่ 95 ไร่ ตั้งอยู่บนเลขที่ 2 หมู่ 6 ถนนเพชรเกษม การคมนาคมสะดวก มีสาธารณูปโภคครบถ้วน
1.2.2 สภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ	แตกต่างกันไปตามสภาพ	แตกต่างกันไปตามสภาพ
	ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะปานกลาง ส่วนใหญ่อาชีพรับจ้าง	ผู้ปกครองส่วนใหญ่ฐานะดีส่วนใหญ่ มีอาชีพค้าขาย ธุรกิจ

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา (นามสมมติ)
1.2.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม	แตกต่างกันไปตามสภาพ	แตกต่างกันไปตามสภาพ
	สังคมเมืองที่ประชากรย้ายเข้ามาทำงานในเมือง ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ	สังคมเมืองปริมณฑล มีความเจริญใกล้เคียงสังคมเมืองประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ
1.2.4 สภาพแวดล้อมทางการศึกษา	แตกต่างกัน	แตกต่างกัน
	การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา	การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลายแต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
1.3 การจัดการเรียนการสอน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ถึงระดับมัธยมศึกษา ตอนปลายเป็นโรงเรียนนำร่องตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551	จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและสนองความต้องการของผู้ปกครอง
	เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนประมาณ 2,500 คน	เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนประมาณ 6,000 คน
2. ทรัพยากรของโรงเรียน	แตกต่างกันไปตามสภาพ	แตกต่างกันไปตามสภาพ
ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน	นักเรียน 2,598 คน (ชาย 1,389 คน หญิง 1,209 คน)	นักเรียน 5,748 คน (ชาย 3,351 คน หญิง 2,397 คน)
2.1.1 นักเรียน		
2.1.2 ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษาระดับคุณวุฒิปบัณฑิต (บริหารการศึกษา)</li> <li>- ประสบการณ์บริหารกว่า 25 ปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ศึกษาศาสตร์บัณฑิต)</li> <li>- ประสบการณ์บริหาร 3 ปี (ณ โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา)</li> <li>ดำรงตำแหน่งเป็นวาระ</li> </ul>

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
2.1.3 บุคลากรครู	จำนวน 172 คน (ชาย 24 คน, หญิง 148 คน) การศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับ จบระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นครู, เจ้าหน้าที่พิมพ์งานห้องธุรการ และกำลังศึกษาต่อ	จำนวน 315 คน (ชาย 75 คน, หญิง 240 คน) การศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท ตามลำดับ ครูที่จบระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี 4 คน เป็นครูที่เลี้ยง
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 5 ปี 8 เดือน</li> <li>- อัตราส่วนครูต่อนักเรียน อนุบาล 1 : 17 ประถม 1 : 21 มัธยม 1 : 23</li> </ul> มีความเหมาะสมและเพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 9 ปี</li> <li>- อัตราส่วนครูต่อนักเรียน อนุบาล 1 : 20 ประถม 1 : 17 มัธยม 1 : 20</li> </ul> มีความเหมาะสมและเพียงพอ
2.2 อาคารสถานที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาคารเรียน 6 ห้อง ห้องเรียน 62 ห้อง</li> <li>- ห้องประกอบ 23 ห้อง</li> </ul> อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ ขาดแคลนสนามกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาคารเรียน 6 ห้อง</li> <li>- อาคารประกอบ 2 หลัง พร้อมห้องประกอบ 37 ห้อง</li> </ul> อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ สถานที่กว้างขวาง แต่ยังขาดความร่มรื่น
2.3 งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินงบประมาณเพียงพอ</li> <li>- รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินงบประมาณเพียงพอ</li> <li>- รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล</li> <li>- รับเงินสนับสนุนจากภายนอก</li> </ul>
2.4 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์	เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ มีการบริหารจัดการใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัย	เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ มีการบริหารจัดการใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัย
3. เป้าหมายของโรงเรียน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	คุณภาพของบุคลากร คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพโรงเรียน	คุณภาพของบุคลากร คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพโรงเรียน

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา (นามสมมติ)
มิติที่ 1 โรงเรียน		
1) ระบบย่อยด้านคน ทักษะ	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้รับใบอนุญาตมีทักษะในการมองภาพรวม และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและเป็นผู้สร้างเครือข่ายในการพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียน</li> <li>- ผู้อำนวยการมีทักษะด้านเทคนิควิธีทักษะการมองภาพรวม และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</li> <li>- ครูมีทักษะด้านเทคนิควิธีที่ส่งเสริมความรู้ความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการมีทักษะด้านเทคนิควิธีทักษะในการมองภาพรวม และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>- รองผู้อำนวยการมีทักษะในการมองภาพรวม</li> <li>- ครูมีทักษะด้านเทคนิควิธี</li> </ul>
สถานภาพ	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>
	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม
ค่านิยม	<b>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</b>	<b>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</b>
	ค่านิยมของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนที่ครูในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรับผิดชอบต่อนักเรียน</li> <li>2. เอื้อเฟื้อ</li> <li>3. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>4. ความกระตือรือร้นในการทำงาน</li> <li>5. ความภูมิใจในโรงเรียน</li> </ol>	ค่านิยมของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนที่ครูในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรับผิดชอบต่อนักเรียน</li> <li>2. การสื่อสารร่วมกันที่องค์การ</li> <li>3. ความเสียสละ เคารพสิทธิผู้อื่น</li> <li>4. ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก</li> <li>5. กระตือรือร้นในการทำงาน</li> </ol>



ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา (นามสมมติ)
ค่านิยม (ต่อ)	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	6. ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก 7. การพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาชีพ 8. การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรทุกคน 9. การให้ผลตอบแทนตามความสามารถ	6. การพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงาน 7. ความภูมิใจในโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์กร 8. ยึดถือและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน 9. การให้ผลตอบแทนเพื่อการจูงใจที่เหมาะสม
ภาวะผู้นำ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	เป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตย	เป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตย
รางวัล	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	การให้รางวัลตามความสามารถ และมีการจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานแต่ไม่ชัดเจน	การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้นี้ในการทำงาน และใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้นี้ในการทำงานของครูเป็นส่วนหนึ่งของการให้รางวัล
การร้องทุกข์	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	การร้องทุกข์ได้รับการแก้ไขให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน	การร้องทุกข์ได้รับการแก้ไขให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
การปฏิบัติ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ครูมีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีเป็นผลมาจากคุณสมบัติเฉพาะตัวที่เหมาะสม ความสามารถเฉพาะตัว และการสนับสนุนจากผู้บริหารในการจัดการการเรียนรู้นี้ในการทำงานและสนับสนุนทรัพยากร	ครูมีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีเป็นผลมาจากคุณสมบัติเฉพาะตัวที่เหมาะสม ความสามารถเฉพาะตัว และการสนับสนุนจากผู้บริหารในการจัดการการเรียนรู้นี้ในการทำงานและสนับสนุนทรัพยากร

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	เป็นงานในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารและธุรการ ทำงานร่วมกับวิชาการในการพัฒนาครู มีนโยบายการพัฒนาครูชัดเจน อีกทั้งยังจัดระบบสวัสดิการเอื้อต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	เป็นความรับผิดชอบของงานบุคคล มีนโยบายการพัฒนาครูที่ชัดเจน อีกทั้งยังจัดระบบสวัสดิการเอื้อต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
2) ระบบย่อยด้านโครงสร้างอำนาจหน้าที่	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	- มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อำนวยการซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและการตัดสินใจโดยผู้รับใบอนุญาตให้คำแนะนำและติดตามการดำเนินงาน	- มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่รองผู้อำนวยการ โดยมีความรับผิดชอบดูแลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในแผนกของตนและการตัดสินใจโดยผู้อำนวยการให้คำแนะนำและติดตามการดำเนินงาน
การตัดสินใจ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	- ตามโครงสร้างองค์การและภาระงาน - เรื่องเกี่ยวกับงบประมาณเป็นการตัดสินใจของผู้รับใบอนุญาต	- ตามโครงสร้างองค์การและภาระงาน - เรื่องเกี่ยวกับงบประมาณเป็นการตัดสินใจของรองผู้อำนวยการแผนกต่าง ๆ ภายในขอบเขตที่กำหนด

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
การควบคุม	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ผู้รับใบอนุญาตติดตามทำงานร่วมกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิดมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนเปรียบเทียบการทำงานกับเป้าหมายโดยผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติ	ผู้อำนวยการมีการติดตามการทำงานร่วมกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างชัดเจน
การวางแผน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	การวางแผนยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายดำเนินงานอย่างเป็นระบบบุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาแผนการดำเนินงานของตน มีแผนปฏิบัติงานชัดเจน	การวางแผนตามนโยบายหลักของโรงเรียนกระจายความรับผิดชอบในการจัดทำแผนงานไปตามแผนของตนให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของตนเอง มีกระบวนการวางแผนงานที่ชัดเจนเป็นขั้นตอน
กฎระเบียบ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน
แผนงาน	แตกต่างกันไปตามสภาพ	แตกต่างกันไปตามสภาพ
	การจัดแผนงานตามหน้าที่ มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน	การจัดแผนงานตามหน้าที่ และมีการแบ่งแผนงานออกตามกลุ่มลูกค้าคือผู้เรียน มีการกำหนดพันธกิจของแต่ละแผนอย่างชัดเจน
การสื่อสาร	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ใช้การสื่อสารทั้งทางเดียว และสองทางอย่างเป็นทางการ เน้นการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ	ใช้การสื่อสารทั้งทางเดียว และสองทางอย่างเป็นทางการ เน้นการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
3) ระบบย่อยด้านงาน การเรียนการสอน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	ใช้หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดย โรงเรียนเป็นโรงเรียนนำร่องใช้ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 มีการจัดหลักสูตรการศึกษาพิเศษสนอง ความต้องการของผู้ปกครอง	โรงเรียนใช้หลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการ และมีการนำร่อง ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 อย่างไม่เป็นทางการ มีการจัดแผนก English Program เพื่อสนองความต้องการ ของผู้ปกครอง และแยกแผนกหญิงใน ชั้นประถมและมัธยม
การนิเทศ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ใช้การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่จัดอย่าง สม่ำเสมอและอาศัยความร่วมมือจาก บุคลากรทุกฝ่าย	ใช้การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่จัดอย่าง สม่ำเสมอและอาศัยความร่วมมือจาก บุคลากรทุกฝ่าย
การบริหาร	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ใช้หลักการกระจายอำนาจ การมี ส่วนร่วมใช้วงจร PDCA เป็นกรอบ ในการบริหารจัดการ	ใช้หลักการกระจายอำนาจ การมี ส่วนร่วมใช้วงจร PDCA เป็นกรอบ ในการบริหารจัดการ
การบริการนักเรียน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ครบครัน ส่งเสริมการจัดการเรียนการ สอนและการพัฒนาผู้เรียน	ครบครัน ส่งเสริมการจัดการเรียนการ สอนและการพัฒนาผู้เรียน
การแนะแนว	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	งานแนะแนวเป็นงานในความ รับผิดชอบของฝ่ายกิจการนักเรียนเป็น การทำงานร่วมกันระหว่างครูแนะแนว และครูประจำชั้น โดยครูแนะแนวมีการ ให้ข้อแนะนำและให้ครูประจำชั้นมีส่วน ช่วยในการติดตามนักเรียนเป็น รายบุคคล	เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู แนะแนวและครูประจำชั้น โดยครูแนะแนวมีการเสนอแนะ แนวทางในการจัดกิจกรรมแนะแนวแก่ ครูประจำชั้นเพื่อให้ครูสามารถจัด กิจกรรมแนะแนวให้กับนักเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
4) ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี ความรู้	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงานเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของครู ซึ่งโรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานความรู้ของครูไว้อย่างชัดเจน	ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงานเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของครูซึ่งโรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานความรู้ของครูไว้อย่างชัดเจน
หลักสูตร	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	หลักสูตรมีการใช้หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการโดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น	ใช้หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหลักสูตรมีการวางโครงสร้างตามแนวทางของโรงเรียนในเครืออัครสังฆมณฑล ในส่วนของโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในทำงานโดยการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น
วัสดุ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	มีความพร้อม เหมาะสม เพียงพอมีระบบการวางแผนการจัดซื้อและการใช้อย่างเป็นระบบสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในทำงานได้เป็นอย่างดี	มีความพร้อม เหมาะสม เพียงพอมีระบบการวางแผนการจัดซื้อและการใช้อย่างเป็นระบบสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในทำงานได้เป็นอย่างดี
อุปกรณ์	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	มีความพร้อม มีการสนับสนุนอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี	มีความพร้อม มีการสนับสนุนอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา (นามสมมติ)
ตารางเรียน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	มีการจัดตารางเรียนเพื่อการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโดย คำนึงถึงความเหมาะสมของภาระงาน และคุณสมบัติของผู้สอน โดยฝ่าย วิชาการจัดตารางสอนแก่ครูไม่เกิน สัปดาห์ละ 21 คาบ ครูพิเศษมีคาบสอน เฉลี่ยคนละ 12 คาบ เวลาที่เหลือจะช่วย ดูแลห้องประกอบและทำหน้าที่ครูคู่ชั้น ประจำชั้นร่วมกับครูประจำชั้นหลัก	มีการจัดตารางเรียนเพื่อการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของ ภาระงานคุณสมบัติของผู้สอนและมีการ จัดเวลาให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันในช่วงเย็น วันศุกร์ที่จัดการสอนพิเศษ
มิติที่ 2 การจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงาน		
1. การประเมินสภาพการ จัดการการเรียนรู้	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานของ ครู เพื่อตรวจสอบความพร้อมและ ความต้องการในการจัดการเรียนรู้ใน ที่ทำงานและให้ครูมีส่วนร่วมในการ เสนอความต้องการให้</li> <li>- มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาครู เช่น มีเกณฑ์ในการเข้ารับการอบรม ไม่ต่ำกว่าปีละ 20 ชั่วโมง</li> <li>- มีการสำรวจความต้องการของครูไม่ ชัดเจนแต่มีการร้องขอเพื่อแสดงความ ต้องการในการพัฒนาตนเองได้ผ่าน การประชุมหรือการนิเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดเนื้อหาที่มุ่งเน้นในการ พัฒนาครูโดยการกำหนดมาตรฐาน การทำงานเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของ โรงเรียน</li> <li>- ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตาม มาตรฐานการทำงานที่โรงเรียนตั้งไว้ ทำให้ครูสามารถระบุเป้าหมายในการ พัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้</li> <li>- มีการสำรวจความพร้อมของครูตาม มาตรฐานดังกล่าวในภาพรวมเพื่อหา แนวทางในการพัฒนาโดยความ ร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย</li> </ul>

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	<p>การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานตามกลยุทธ์การพัฒนาคูที่เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน คือ โรงเรียนมุ่งพัฒนา กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการใช้เพิ่มสะสมผลงานและการแลกเปลี่ยนทางวิชาการระหว่างกลุ่มและบุคคลและมีการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ในที่ทำงานด้วยวิธีต่างๆ ที่หลากหลายทั้งที่การเรียนรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการวางแผนของฝ่ายบริหารและบุคลากรร่วมกับฝ่ายวิชาการซึ่งครูสามารถเสนอความเห็นได้ ซึ่งการจัดการการเรียนรู้ต่างๆ นั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน</p>	<p>การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอยู่ภายใต้การวางแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์การในภาพรวม ใช้วิธีการเรียนรู้ในที่ทำงานที่หลากหลาย มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โรงเรียนคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการในการเรียนรู้แบบนำตนเองจึงจัดให้มีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p>
3. การปฏิบัติ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	<p>บุคลากรแต่ละคนแสดงบทบาทในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานแตกต่างกันมีความสามารถในการเรียนรู้ในที่ทำงานแตกต่างกัน แต่สามารถทำงานร่วมกันและให้คำปรึกษาในการทำงานซึ่งกันและกันได้ ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ครู โดยการให้ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาตนเองและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ส่วนการปฏิบัติการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงานครูแต่ละคนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของวิชาชีพ</p>	<p>บุคลากรแต่ละคนแสดงบทบาทในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานแตกต่างกัน มีความสามารถในการเรียนรู้ในที่ทำงานแตกต่างกัน แต่สามารถทำงานร่วมกันและให้คำปรึกษาในการทำงานซึ่งกันและกันได้ ในการปฏิบัติได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกฝ่ายทำให้ครูมีกำลังใจที่จะเรียนรู้ในที่ทำงานและพัฒนาตนเอง</p>

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
4. การประเมินผล	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	แม้ไม่มีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงานที่ชัดเจนแต่หน้าที่การเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานของครู โดย มีการใช้เพิ่มสะสมผลงานเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการจัดการการเรียนรู้ในทำงานของครู และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ไม่มีการกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงาน แต่ใช้การเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการใช้เพิ่มสะสมผลงานและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
ประสิทธิผลของการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน		
1. การบรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน		
1.1 การบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ด้านครู ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ด้านนักเรียน จบการศึกษาตามหลักสูตร และนักเรียนส่วนใหญ่เข้ารับการศึกษต่อ จบจนระดับมัธยมศึกษา	ด้านครู ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ด้านนักเรียน จบการศึกษาตามหลักสูตร และนักเรียนส่วนใหญ่เข้ารับการศึกษต่อจบจนระดับมัธยมศึกษา



ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา (นามสมมติ)
1.2 การบรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ด้านครู มีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้จากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านครูอยู่ในระดับดีมาก	ด้านครู มีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้จากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านครูอยู่ในระดับดีมาก
	ด้านนักเรียน นักเรียนมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านผู้เรียนอยู่ในระดับดีมาก	ด้านนักเรียน นักเรียนมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านผู้เรียนอยู่ในระดับดีมาก
	ด้านโรงเรียน โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก	ด้านโรงเรียน โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
2. ความพึงพอใจ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
	ครู มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงาน และโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จ ผู้รับบริการ มีความพึงพอใจและให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และส่งบุตรหลานเข้าเรียนอย่างต่อเนื่อง	ครู มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงาน และโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จ ผู้รับบริการ มีความพึงพอใจและให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และส่งบุตรหลานเข้าเรียนอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสตศึกษา (นามสมมติ)
ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
	โรงเรียนไม่ได้กำหนดไว้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>- ควรมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>- เนื้อหาที่นำมาจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูควรสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา</li> <li>- ควรคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงและบริบทภายนอกภายในโรงเรียน</li> </ul>	โรงเรียนไม่ได้กำหนดไว้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงของครู</li> <li>- ควรมีการอำนวยความสะดวกแก่ครูในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>- คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของครู</li> <li>- แนวทางที่นำมาใช้ควรสอดคล้องกับความต้องการของครูและความต้องการทางวิชาชีพ</li> </ul>
ส่วนที่ 4 เจื่อนใจหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
1. ปัจจัยที่ส่งผล 1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร</li> <li>- การให้ความสำคัญและการสนับสนุนอย่างจริงจัง</li> <li>- การเสริมแรงและจูงใจและการอำนวยความสะดวกจากผู้บริหาร</li> </ul>	ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมการทำงานร่วมมือร่วมใจ</li> <li>- ขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน</li> <li>- ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ</li> </ul>

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 2 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)	
	โรงเรียนเจริญปัญญาวิทยา (นามสมมติ)	โรงเรียนพระคริสต์ศึกษา (นามสมมติ)
1. ปัจจัยที่ส่งผล (ต่อ) 1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารงานเป็นระบบ</li> <li>- ความรับผิดชอบของครู</li> <li>- ความภาคภูมิใจต่อองค์กร</li> <li>- บรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>- เวลาและภาระงานที่เอื้ออำนวย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนด้านทรัพยากรและกำลังใจ</li> <li>- การสนับสนุนอย่างแท้จริงจากผู้บริหาร</li> </ul>
1.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	<p>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการการเรียนรู้ในทีมงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดแคลนครูทำให้ระบบการจัดการบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง</li> <li>- ภาระงานที่มากที่เกิดจากการขาดแคลนครู</li> <li>- การขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร</li> <li>- การไม่รู้บทบาทของตนเอง</li> <li>- การขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณและกำลังใจ</li> </ul>	<p>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการการเรียนรู้ในทีมงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดแคลนครูทำให้ภาระงานของครูไม่ชัดเจน</li> <li>- สวัสดิการของครูเอกชนไม่ส่งเสริมความมั่นคงในการทำงาน</li> <li>- นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลที่ขาดการสนับสนุนเอกชนอย่างจริงจัง</li> </ul>

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาในภาพรวม

จากการรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสองโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกันนั้น สามารถสรุปเป็นภาพรวม โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

ประวัติความเป็นมา ระยะเวลาของการก่อตั้ง หรืออายุของ โรงเรียนแตกต่างกันคือ โรงเรียนแรกก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2526 ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2508 และวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งของทั้งสองแตกต่างกันคือ โรงเรียนแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการศึกษา ส่วนในโรงเรียนที่สองมีวัตถุประสงค์ในการเผยแผ่ศาสนา โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทางศาสนา ถือเป็นโรงเรียนในเครือของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### สภาพบริบทสถานศึกษา

**สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์** ทั้งสองโรงเรียนตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน คือ โรงเรียนแรกตั้งอยู่บริเวณชายขอบเมืองมหานครติดต่อกับเขตเมืองปริมณฑล และโรงเรียนที่สองตั้งอยู่บริเวณปริมณฑลติดกับเมืองมหานคร ลักษณะทางกายภาพ มีขนาดเนื้อที่แตกต่างกัน โรงเรียนแรกมีเนื้อที่ 9 ไร่เศษ โรงเรียนที่สองมีเนื้อที่ 95 ไร่ แต่ทั้งสองโรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้พื้นที่ในโรงเรียนในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าสะอาด ปลอดภัย นักเรียนสามารถเดินทางมาโรงเรียนได้ด้วยความสะดวก มีระบบสาธารณูปโภคครบครัน

**สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ** ผู้ปกครองส่วนใหญ่ของนักเรียนในโรงเรียนแรกประกอบอาชีพรับจ้างมีฐานะเศรษฐกิจปานกลาง ส่วนโรงเรียนที่สองผู้ปกครองส่วนใหญ่ของนักเรียนมีอาชีพค้าขายและธุรกิจมีฐานะทางเศรษฐกิจดี

**สภาพแวดล้อมทางสังคม** โรงเรียนแรกมีลักษณะสังคมเมืองขยายที่มีประชากรที่ย้ายเข้ามาทำงานในเมืองมหานคร มีการปรับสภาพวิถีชีวิตเป็นสังคมเมือง ส่วนโรงเรียนที่สองตั้งอยู่ในบริเวณสังคมเมืองปริมณฑลบริเวณชุมชนขนาดใหญ่ที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น มีความเจริญบริเวณโดยรอบมีชุมชน ตลาด และบ้านจัดสรร และมีแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งเรียนรู้หลากหลาย

**สภาพแวดล้อมทางการศึกษา** ผู้ปกครองของนักเรียนโรงเรียนทั้งสองแห่งมีระดับการศึกษาที่หลากหลายตามความพร้อม แต่ในภาพรวมผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนแรกมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนโรงเรียนที่สองในภาพรวมมีระดับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

### การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนของทั้งสองโรงเรียนมีความคล้ายคลึงกัน คือ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ โดยทั้งสองโรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในระดับดีมากทุกมาตรฐาน ส่วนที่ต่างกัน โรงเรียนที่สองเป็นโรงเรียนในเครือของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งให้การ

สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน แบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ 4 แผนก ได้แก่ แผนกอนุบาล แผนกชาย แผนกหญิง และแผนก English Program เพื่อความเหมาะสมในการดูแลนักเรียนที่มีจำนวนมากและสนองความต้องการของผู้ปกครอง

### ทรัพยากรของโรงเรียน

**บุคลากรของโรงเรียน** จำนวนนักเรียนแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน โรงเรียนแรกในปีการศึกษา 2551 มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 2,598 คน โรงเรียนที่สองมีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 5,748 คน ผู้บริหารโรงเรียนแรกเป็นหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน 25 ปี ผู้บริหารโรงเรียนที่สองเป็นชาย จบการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิตสาขาศึกษาศาสตร์ มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน 3 ปี ส่วนบุคลากรครู พบว่า ทั้งสองโรงเรียนมีจำนวนบุคลากรครูแตกต่างกันไปตามจำนวนนักเรียน เป็นหญิงมากกว่าชาย บุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการสอนอยู่ระหว่าง 5- 10 ปี อัตราส่วนครูต่อนักเรียนอยู่ในเกณฑ์เพียงพอ มีคุณวุฒิและคุณสมบัติที่เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

**อาคารสถานที่** ทั้งสองโรงเรียนมีอาคารเรียนและอาคารประกอบมั่นคงแข็งแรง มีเครื่องอำนวยความสะดวกครบครัน ทันสมัย ห้องเรียนและห้องประกอบที่ใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์เพียงพอต่อการจัดการเรียนแต่โรงเรียนที่หนึ่งยังขาดแคลนสนามกีฬา เนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นที่ ส่วนโรงเรียนที่สองมีสถานที่กว้างขวางมีการจัดสรรการใช้พื้นที่ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

**งบประมาณ** ในรอบปีงบประมาณ 2551 ทั้งสองโรงเรียนจัดสรรงบประมาณในการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน ส่วนการบริหารจัดการของโรงเรียนนั้น โรงเรียนทั้งสองแห่งได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลและเงินที่เรียกเก็บจากผู้ปกครอง แต่โรงเรียนที่สองยังได้รับงบสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนจากสมาคมผู้ปกครองและฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ให้การสนับสนุนอีกด้วย

**สื่อวัสดุอุปกรณ์** ทั้งสองโรงเรียนมีสื่อวัสดุอุปกรณ์ครบครัน มีความเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน การจัดสรรเพื่อการจัดซื้อสามารถทำได้โดยการอนุมัติจากผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการโรงเรียน แล้วจึงเสนอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

### เป้าหมายของโรงเรียน

ทั้งสองโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนพัฒนาของแต่ละโรงเรียนสามารถสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนแรกได้กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนสามารถสรุปได้ว่า “โรงเรียนต้องการเป็นสถานศึกษาด้านแบบที่มีความโดดเด่นในการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม อันเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ด้วยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเน้นการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมตัวนักเรียน เน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้”

โรงเรียนที่สองได้กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนสรุปได้ว่า “โรงเรียนต้องการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและวิชาการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ชำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย มีความทันสมัย ก้าวล้ำเทคโนโลยีโดยเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ โดยใช้สื่อวัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรม และจัดบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน”

สามารถสรุปได้ว่าทั้งสองโรงเรียนต่างมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการ และคุณธรรมจริยธรรม มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาจากทั้งภาครัฐ เอกชนและชุมชน

**ระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน** มีการศึกษาใน 2 มิติ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**มิติที่ 1 มิติโรงเรียน** เป็นการศึกษาใน 4 ระบบย่อยของโรงเรียน คือ

**1) ระบบย่อยด้านคน** มีรายละเอียดดังนี้

**ทักษะ** บุคลากรของทั้งสองโรงเรียนมีทักษะในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิควิธี เช่น ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดีโดยมีทักษะในการมองภาพรวมเป็นผู้วางนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายที่สอดคล้องกับทักษะทางวิชาชีพที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีทักษะมนุษย์โดยผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการลงมามีทักษะในการมองภาพรวมและทักษะมนุษย์ความสามารถในการสื่อสารวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต่าง ๆ และมีทักษะในการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และวางตัวครูผู้มีความสามารถให้เป็น

ผู้นำกลุ่ม ได้อย่างเหมาะสม และมีทักษะด้านเทคนิควิธีมีบทบาทเป็นผู้สอนงานที่ส่งเสริมความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

ด้านครูผู้สอน พบว่า มีทักษะด้านเทคนิควิธีสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากได้รับมอบหมายให้สอนในสาขาวิชาเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพครู มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถทำงานร่วมกันโดยแสดงบทบาทเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม มีการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ครูบางส่วนมีความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อนร่วมงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีทักษะด้านการมองภาพรวมในการมองเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายโรงเรียนสู่เป้าหมายในการทำงานของตนเองได้ ทักษะในการคิดวิเคราะห์โดยได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและการประเมินการทำงานของตนเอง มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นคว้าหาความรู้และใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**สถานภาพ** สถานภาพของบุคลากรทั้งสองโรงเรียนในภาพรวม พบว่า ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้ร่วมงานทุกคน สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทสถานภาพของตนที่ดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีการช่วยเหลือ ประสานงานให้การดำเนินงานและการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความเข้าใจสถานภาพในการทำงานของตน มีการยอมรับในบทบาทของกันและกัน

**ค่านิยม** ค่านิยมที่บุคลากรทั้งสองโรงเรียนยึดถือเป็นหลักการในการปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบในการทำงาน 2) ความเสียสละและการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม 3) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) การจัดการเรียนรู้การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น 6) คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก 7) ความกระตือรือร้นในการทำงาน 8) ความภูมิใจในโรงเรียน 9) การทำงานโดยมีเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

**ภาวะผู้นำ** ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการของทั้งสองโรงเรียนมีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่เหมาะสม แสดงความเป็นผู้นำแบบผสมผสาน ระหว่างแบบอัตตาธิปไตย คือใช้อำนาจในการกระตุ้นจูงใจให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน และแบบประชาธิปไตยโดยการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ การวางแผนการดำเนินงาน การปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน และใช้หลักการกระจายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด ส่วนในเรื่องสำคัญ เช่น นโยบาย หรืองบประมาณ จะเป็นการตัดสินใจโดยผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการตามทางเลือกที่ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอมา อีกทั้งยังเป็นผู้การ

อำนวยความสะดวก และเห็นความสำคัญต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน โดยเป็นผู้สนับสนุน และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นในการพัฒนางานและพัฒนาความรู้ความสามารถผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถผลักดันให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือในการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู ทำให้โรงเรียนทั้งสองแห่งมีสภาพการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน อีกทั้งยังแสดงบทบาทภาวะผู้นำโดยการเป็นตัวแทนองค์การในการติดต่อกับเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกที่สามารถนำมาใช้เป็นเครือข่ายในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนอีกด้วย

สำหรับผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการลงมา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายในการทำงานและจูงใจให้ครูร่วมมือในการทำงานให้กับโรงเรียนด้วยความเต็มใจ มีการคำนึงถึงความต้องการของครูในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับปัญหาและสภาพการทำงานของครู

รางวัล โรงเรียนทั้งสองแห่งไม่ได้มีการจัดรางวัลที่เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างชัดเจนแต่โรงเรียนทั้งสองแห่งให้ความสำคัญการจัดสวัสดิการในโรงเรียนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยมีการจัดค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าสอนพิเศษ โบนัส ค่าตอบแทนกรณีพิเศษต่างๆ และรางวัลที่มอบสำหรับผู้ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่จูงใจให้ครูมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานที่โรงเรียน และยังมีการให้กำลังใจและติดตามสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง มีส่วนช่วยจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการเรียนรู้ในที่ทำงานของตนและถือว่าการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ที่ครูทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติ

ความรู้สึก ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานและจัดการเรียนการสอนด้วยความสุข มีความภูมิใจในโรงเรียนของตนและความสำเร็จของโรงเรียนซึ่งอาจมีผลมาจากที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และพัฒนาการทำงานในความรับผิดชอบของตน และเห็นความสำคัญของครูในฐานะส่วนสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของโรงเรียน ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานพบว่า การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานทำให้ครูมีความภูมิใจในตนเอง มีความสุขในการทำงานร่วมกับเพื่อนครู ทำให้ครูมีความเข้าใจจุดมุ่งหมายในการพัฒนาของโรงเรียนและของตนเอง มีความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และที่สำคัญบุคลากรของทั้งสองโรงเรียนมีความรู้สึกพึงพอใจต่อ



สวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้ทำให้มีความมั่นคงและความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ในที่ทำงานและการพัฒนาตนเอง

**การร้องทุกข์** ครูทั้งสองโรงเรียนมีการร้องทุกข์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ได้โดยวิธีการขอคำแนะนำปรึกษาและจะได้รับคำแนะนำทั้งจากเพื่อนครูและหัวหน้างานในระดับสูงขึ้นไป เพื่อคลี่คลายความคับข้องใจหรือความไม่พอใจที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างทันที่ และสามารถร้องทุกข์ต่อผู้บริหารระดับสูงได้โดยการขอคำแนะนำปรึกษาโดยตรงซึ่งจะมีเป็นส่วนน้อย ส่วนการร้องทุกข์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมักเป็นการปรึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของตนกับหัวหน้ากลุ่มสาระ และปัญหาในด้านเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ในที่ทำงานร่วมกันของครู เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียน

**การปฏิบัติ** บุคลากรของทั้งสองโรงเรียนมีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานเกิดขึ้นจากคุณสมบัติเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองแห่งคำนึงถึงการจัดวางครูให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มีการกำหนดภาระงานที่ชัดเจนและจำนวนครูมีความเพียงพอเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน และสนับสนุนให้ครูได้จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและพัฒนาตนเอง โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านเวลา ทรัพยากร งบประมาณ และการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติของครูมีการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในการปฏิบัติของครู พบว่า ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำ มีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการทำงานอาจเป็นผลมาจากรางวัล และแรงจูงใจต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้และค่านิยมร่วมที่โรงเรียนสร้างขึ้นที่สอดคล้องกับจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพครู การปฏิบัติของครูเป็นผลมาจากคุณสมบัติเฉพาะตัวของครูที่มีความเหมาะสมและประสบการณ์ในการสอนและการเรียนรู้และพัฒนาครู โดยโรงเรียนแรกนั้นมีการให้ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติของครู ส่วนโรงเรียนที่สองมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนจากฝ่ายการศึกษาของ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

**ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์** การปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทั้งสองแห่งมีการกำหนดภารกิจ และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่มุ่งส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แม้จะมีฝ่ายที่รับผิดชอบแตกต่างกันคือ โรงเรียนแรกงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอยู่ภายใต้การบริหารงานของฝ่ายบริหารและธุรการ ส่วนโรงเรียนที่สองอยู่ในความรับผิดชอบการบริหารงานของฝ่ายบุคคล แต่ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนทั้งสองแห่งต่าง

ได้รับการวางแผนอย่างเป็นระบบในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานด้วยวิธีการพัฒนาผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย อีกทั้งยังจัดระบบสวัสดิการที่เอื้อต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน การจัดสวัสดิการของโรงเรียนทั้งสองแห่งมีความคล้ายคลึงกัน คือ มีระบบการจัดการด้านสวัสดิการที่ชัดเจน และเป็นธรรมเนียม ผู้บริหารมีความตั้งใจในการปรับปรุงและพัฒนาสวัสดิการของครูในโรงเรียนให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความมั่นคงและเป็นธรรมเนียมให้กับครูเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับโรงเรียนให้นานที่สุดและให้บุคลากรทำงานได้เต็มตามศักยภาพ ที่แตกต่างกันเล็กน้อยได้แก่ โรงเรียนแรกมีการจัดระบบสวัสดิการโดยได้รับเงินสนับสนุนจากเงินที่เรียนเก็บจากผู้ปกครอง และเงินสนับสนุนของรัฐบาล ส่วนโรงเรียนที่สองนอกจากเงินที่เรียกเก็บจากผู้ปกครองแล้วยังมีเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครอง และฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯอีกด้วย

## 2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

**อำนาจหน้าที่** ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนมีการบริหารงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านนโยบายและงบประมาณอยู่ในดุลยพินิจของผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ ส่วนอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้น ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ ได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการให้รองผู้อำนวยการในฝ่ายต่าง ๆ โดยผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการจะเป็นผู้อำนวยการความสะดวกและสนับสนุนด้านงบประมาณซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ มีการวางแผนการทำงานร่วมกันและมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเอง แม้ทั้งสองโรงเรียนไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างชัดเจน แต่โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยมีฝ่ายงานที่รับผิดชอบชัดเจน โดยผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนแรกมีฝ่ายบริหารและธุรการทำงานร่วมกับฝ่ายวิชาการมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับ โครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียน คล้ายกับโรงเรียนที่สองที่มีรองผู้อำนวยการ ฝ่ายบุคลากรและฝ่ายวิชาการร่วมมือกันในการกำหนดแนวทางและมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

**การตัดสินใจ** การตัดสินใจของโรงเรียนทั้งสองแห่งเป็นการตัดสินใจตามโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรทุกคนแสดงบทบาทการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นในการทำงานได้เป็นอย่างดีโดยการ

ตัดสินใจจากประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ และสามารถของคำแนะนำปรึกษาในการตัดสินใจได้จากผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปหรือที่ปรึกษาของโรงเรียน ที่จะเสนอทางเลือกให้บุคลากรตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ต้องการ

**การควบคุม** การควบคุมที่ดำเนินการในโรงเรียนทั้งสองแห่งได้รับการควบคุมโดยผู้รับใบอนุญาตในการติดตามดูแลการทำงานของครูอย่างใกล้ชิด โดยการส่งเสริมให้มีการวางแผนพัฒนาโรงเรียนและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และให้ผู้บริหารรวมทั้งครูสามารถติดตามการปฏิบัติงานของตนเองได้ และควบคุมโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่ผู้ร่วมงานตั้งไว้

**การวางแผน** ในการบริหารงานของทั้งสองโรงเรียนมีการวางแผนงานที่เป็นระบบมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนโดยใช้วงจร PDCA เป็นกรอบในการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการวางแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยโรงเรียนแรกจะมีการวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมานำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนการทำงานในปีต่อไป ส่วนโรงเรียนที่สองใช้การวิเคราะห์ SWOT โดยให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรซึ่งโดยการดำเนินงานของทั้งสองโรงเรียนทำให้ครูมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง และยังช่วยให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน และต้องการพัฒนางานให้ขึ้นไปตามแผนงานที่ตนเองได้วางไว้

**กฎระเบียบ** ทั้งสองโรงเรียนมีการกำหนดกฎระเบียบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันในโรงเรียน ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

**แผนงาน** การจัดแผนงานของทั้งสองโรงเรียนเป็นไปตามหน้าที่ ในโรงเรียนแรกมีแผนงานที่มี 6 แผนก ได้แก่ ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารและธุรการ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน ฝ่ายบริการและฝ่ายกิจการนักเรียน แต่ในโรงเรียนที่สองมีการจัดแผนงานแบ่งออกเป็น 4 แผนก ได้แก่ แผนกอนุบาล แผนกชาย แผนกหญิง และแผนก English Program เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการและเป็นการกระจายอำนาจและสนองความต้องการของผู้ปกครอง มีการจัดฝ่ายงานในแผนกต่างๆ แตกต่างกันไปตามสภาพการดำเนินงาน ฝ่ายการจัดแผนงานมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและการวางภารกิจ หน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการปรับโครงการบริหารงานของโรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

**การสื่อสาร** การสื่อสารของโรงเรียนทั้งสองแห่งมีการสื่อสาร 2 วิธี คือ 1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารจากบนลงล่างผ่านทางเอกสารที่เป็นลาย

ลักษณะอักษร เช่น คำสั่ง จดหมายเวียน และโดยใช้การประชุมเป็นหลัก มีทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการประชุมใหญ่ของโรงเรียนและการประชุมกลุ่มย่อยระหว่างครูในกลุ่มสาระเพื่อติดตามการจัดการเรียนการสอนและร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในกลุ่มสาระของตนซึ่งมีวาระการประชุมและการบันทึกการประชุมเพื่อเสนอแก่ฝ่ายบริหารทุกครั้ง และ 2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยการประชุมอย่างไม่เป็นทางการที่มีส่วนส่งเสริมการเรียนรู้นั้นที่ทำงานๆ โดยผู้บริหารใช้การสอบถามการทำงานกับบุคลากร พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การแจ้งโดยวาจา ส่วนการสื่อสารในโรงเรียนระหว่างครูอย่างไม่เป็นทางการผ่านการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานสำหรับครู

### 3) ระบบย่อยด้านงาน

**การเรียนการสอน** การเรียนการสอนของทั้งสองโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการวางแผนนโยบายและเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน โดยให้ผู้บริหารและครูทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น มีการวางแผนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนการสอนของครูทั้งสองโรงเรียนมีการบูรณาการจัดการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มสาระในโครงการต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมโอกาสให้ครูได้ร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานสำหรับครู

**การนิเทศ** การนิเทศในโรงเรียนทั้งสองแห่งมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยการนิเทศจะเป็นความร่วมมือของทุกฝ่ายในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานสำหรับครู และยังเปิดโอกาสให้เพื่อนครูได้มีโอกาสในการนิเทศทำให้ครูในเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานของตนเองและเพื่อน การนิเทศมีการจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและมีการสรุปผลการนิเทศและมีการสะท้อนผลการนิเทศให้ครูทราบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และการนิเทศยังใช้เป็นข้อมูลในการประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนอีกด้วย ส่วนที่แตกต่างกันคือการนิเทศของโรงเรียนแรกมีผู้ทรงคุณวุฒิของโรงเรียนเข้ามามีบทบาทในการนิเทศครูในโรงเรียนและมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้นั้นที่ทำงานสำหรับครูอีกด้วย

**การบริหาร** การบริหารโรงเรียนของทั้งสองโรงเรียนใช้วงจร PDCA เป็นกรอบในการบริหารจัดการ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าฝ่ายจัดทำแผนงานโดยการวางแผนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อเสนอผู้บริหารสถานศึกษา และจะได้รับการอนุมัติตามหลักการ จากนั้นจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานและโครงการต่างๆ และรวบรวมเป็นปฏิทินในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่างการปฏิบัติงานจะมีการติดตามการปฏิบัติงานโดยผู้รับผิดชอบโครงการเป็นระยะ

หากมีอุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารได้ หลังจากเสร็จสิ้นโครงการมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวิธีการ ทุกฝ่ายทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อรายงานผล รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานต่อไป โดยการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนจะมีการรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อรับทราบแผนงานและผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 2 ครั้งเป็นอย่างน้อย ซึ่งการดำเนินงานอย่างเป็นระบบดังกล่าวมีส่วนช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การบริการนักเรียน** การบริการนักเรียนของโรงเรียนทั้งสองแห่งมีการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนโดยให้บริการนักเรียนครอบคลุมงานโภชนาการ งานพยาบาล งานอนามัย งานความปลอดภัย และงานสุขภาพจิต รวมทั้งการบริการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงแหล่งเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู และสร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง

**การแนะแนว** การแนะแนวของโรงเรียนทั้งสองแห่ง เป็นการทำงานร่วมกันของครูแนะแนวและครูประจำชั้น ซึ่งจะร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน อีกทั้งการแนะแนวยังเป็นกิจกรรมที่ทำให้ครูได้มีโอกาสในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการในการจัดกิจกรรม รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลให้คำปรึกษาในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันอีกด้วย

#### 4) ระเบียบย่อยด้านเทคโนโลยี

**ความรู้** ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนของทั้งสองโรงเรียนเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะวิชาชีพครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูที่บุคลากรของโรงเรียนทั้งสองแห่งได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครูและครูมีความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้บางส่วนที่เป็นผลมาจากการดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนแต่ละแห่ง มีดังนี้ โรงเรียนแรกคือการศึกษาที่โรงเรียนได้เรียนรู้ในที่ทำงานจนสามารถพัฒนาตนเองจนเป็นโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนรู้อภิมหาศาสตร์ และเป็นโรงเรียนตัวอย่างการจัดการกิจกรรมวิทยาศาสตร์ โรงเรียนยังได้มีการพัฒนาความรู้ของตนเองโดยการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพร่วมกับที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของโรงเรียนในการร่วมมือในการส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานร่วมกับคณะครูในโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันการศึกษาต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่วนโรงเรียนที่สองนอกจากการให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนการสอนแล้ว โรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และโรงเรียนในเครือข่ายในการพัฒนาความรู้ของตนเองอีกด้วย

**หลักสูตร** ทั้งสองโรงเรียนใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และได้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น โดยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย และมีการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

**วัสดุ** โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการจัดเตรียมวัสดุที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร โดยมีการดำเนินงานในการจัดซื้อและตรวจสอบความต้องการของบุคลากร โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านวัสดุของโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม

**อุปกรณ์** โรงเรียนการจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่ครบครันทันสมัย มีการตรวจสอบ และการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ อุปกรณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนสามารถสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นอย่างดี

**ตารางเรียน** โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการจัดตารางเรียนตามมาตรฐานของหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนตารางเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของครูนั้น โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการจัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงภาระงานของบุคลากรในโรงเรียน และจัดตารางเรียนให้อี้อำนวยต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยคำนึงถึงเวลาที่จัดให้ครูสามารถมีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองและการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพขึ้น

### วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้** การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนนั้น ทั้งสองโรงเรียนไม่ได้กำหนดแนวทางในการประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูไว้แต่การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน โดยทั้งสองโรงเรียนมีการประเมินสภาพการจัดการเรียนรู้ที่คล้ายคลึงกัน สรุปได้ดังนี้

ในการดำเนินการขั้นแรกโรงเรียนทั้งสองแห่งมีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันคือ มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน และสื่อสารวัตถุประสงค์ของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้บุคลากรทุกคนทราบ จากนั้นผู้บริหารร่วมกันระบุนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูแล้วจึงตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการพัฒนาตนเองของครูเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินความพร้อมและความต้องการในการพัฒนาครูของโรงเรียนที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวในการสำรวจความพร้อมของครูเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โดยมีการ

คำนึงถึงการสร้างค่านิยมในการพัฒนาตนเองให้เกิดขึ้นในตัวครูทุกคน นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการสำรวจความพร้อมของโรงเรียนในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูในโรงเรียน การวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์การให้ผู้บริหาร และครูสามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนและทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สอดคล้องกับสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นต้น

ด้านครูผู้สอนพบว่า ครูทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานในการพัฒนาตนเองของครูและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยครูจะมีการประเมินตนเอง และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายในการทำงานของตนเองเข้าด้วยกัน

**2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้** ถึงแม้ทั้งสองโรงเรียนจะไม่ได้กำหนดแนวทางการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไว้อย่างชัดเจนแต่ทั้งสองโรงเรียนมีการออกแบบการจัดการการเรียนรู้โดยการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาการทำงานของครูมาเป็นแนวทางในการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานซึ่งมีการใช้วิธีการที่หลากหลายตามกลยุทธ์การพัฒนาครูของโรงเรียนโดยมีการกำหนดเนื้อหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูและสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของครู

ในการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูของทั้งสองโรงเรียนพบว่ามีการออกแบบโดยคำนึงถึงครูในฐานะของผู้เรียนที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน มีการจัดสภาพแวดล้อม ทรัพยากร เวลา สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของครู และมีการจัดการเรียนรู้โดยเป็นผู้นำตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยกิจกรรมต่างๆ ที่จัดนั้นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

โดยครูสามารถมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน โดยการนำเสนอความคิดเห็นแก่หัวหน้างานและการพัฒนาตนเองโดยมีเพิ่มสะสมผลงานเป็นเครื่องมือในการนำเสนอความต้องการและความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของครู

**3. การปฏิบัติ** ในการปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไม่แตกต่างกัน คือ บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้โดยแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน โดยผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการจะแสดงบทบาทการเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู งบประมาณและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในที่ทำงาน

สำหรับผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการลงมาแสดงบทบาทเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจ และสื่อสารให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน เห็นความสำคัญและตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อีกทั้งเป็นผู้ติดตามการทำงานของครู รับฟังให้กำลังใจ และชื่นชมในผลงานของครู

ส่วนตัวครูเองได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและทักษะทางวิชาชีพ โดยอาศัยการสนับสนุนจากโรงเรียนในการปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของตน โดยแสดงบทบาทที่แตกต่างกันไปเช่น เป็นผู้นำ ผู้ตาม และครูส่วนใหญ่ต่างเข้าใจบทบาทในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของตนเองเป็นอย่างดีอันเนื่องมาจากครูแต่ละคนเข้าใจเป้าหมายและความจำเป็นในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนว่ามีส่วนสำคัญในการทำให้ครูสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

**4. การประเมินผล** ในการประเมินผลพบว่าโรงเรียนทั้งสองแห่งมิได้มีการวางแผนทางการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยตรงแต่เป็นการประเมินผลการทำงานกับเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยการทบทวนเป้าหมายในการพัฒนาครูของโรงเรียน มีการใช้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมในการประเมิน และมีการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้เพิ่มสะสมผลงาน และกระบวนการวิจัยมาเป็นผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียน โดยโรงเรียนกำหนดให้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระและเพื่อนครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนการพัฒนาดตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูจะมีขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พฤติกรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูยังคงอยู่และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**ประสิทธิผลของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนเอกชน**  
จากการที่โรงเรียนทั้งสองแห่งดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานภายในโรงเรียน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของโรงเรียนโดยศึกษาในสองส่วน คือ
  - 1.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ ครูผู้สอนของทั้งสองโรงเรียนได้รับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในรูปแบบต่างๆ ในด้านผู้เรียนจบการศึกษาตามหลักสูตร ไม่มีการออกกลางคัน และนักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น



1.2 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ ในด้านครูพบว่า ทั้งสองโรงเรียนมีครูที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ และโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านครูอยู่ในระดับดีมากทั้งสองโรงเรียน

ในด้านผู้เรียนพบว่าทั้งสองโรงเรียนมีผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้งไว้ และโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในด้านผู้เรียนอยู่ในระดับดีมากทั้งสองโรงเรียน

และโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในระดับดีมากทุกมาตรฐานทั้งสองโรงเรียน

## 2. ความพึงพอใจ

2.1 ครู จากการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน พบว่า ครูทั้งสองโรงเรียนมีความพึงพอใจ โดยพิจารณาจากครูมีความสนใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

2.2 ผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการทั้งสองโรงเรียนมีความพึงพอใจ ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นอย่างดี

**แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้** โรงเรียนทั้งสองแห่งไม่ได้กำหนดแนวทางการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ไว้อย่างชัดเจน แต่พบว่า แนวทางสำคัญที่ทำให้ทั้งสองโรงเรียนสามารถจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนได้นั้นเป็นผลมาจากการเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ของบุคลากร โดยผู้บริหารทั้งสองโรงเรียนได้ให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ไว้ ดังนี้ 1) โรงเรียนต้องจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครู 2) ควรมีวัตถุประสงค์ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่ชัดเจน นำสู่การปฏิบัติได้จริง ที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครู สภาพชีวิตการทำงาน และความต้องการพัฒนาตนเองของครู 4) โรงเรียนควรมีการจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่จูงใจ เป็นธรรม และสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับครูเอกชนก่อน จะทำให้ครูมีกำลังใจ และทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนอย่างแท้จริง

จากการศึกษาพหุกรณีศึกษาโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี 2 แห่งสามารถสรุปบริบทการ



ตารางที่ 20 (ต่อ) บริบทการเรียนรู้และลักษณะกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา

บริบทการเรียนรู้	ลักษณะกิจกรรม	กรณีศึกษา ที่ 1	กรณีศึกษา ที่ 2
2. (ต่อ) การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ	11. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวิชาเฉพาะระหว่างครูประจำชั้นและครูที่เกี่ยวข้อง 12. การพัฒนาหลักสูตรบูรณาการของโรงเรียน เช่น โครงการพหุศาสตร์ โครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ โครงการอนุรักษ์นิทานพื้นบ้าน 13. การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน 14. การให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาของโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียน 15. การวิเคราะห์หลักสูตรบูรณาการ 16. การจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน 17. การวิจัยชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนของผู้เรียน 18. การเข้าค่ายพัฒนาตนเอง 19. กิจกรรมสันตนาการ/ทัศนศึกษา 20. การสืบค้นข้อมูลสารสนเทศในห้องสมุดและห้องคอมพิวเตอร์ 21. การทำเว็บไซต์กลุ่มสาระเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 22. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 23. การอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้เพื่อนสอนเพื่อน 24. การประกวดสื่อการสอน	✓  ✓  ✓ ✓  ✓ ✓ ✓  ✓ ✓ ✓  ✓ ✓ ✓  ✓ ✓	✓  ✓  ✓ ✓  ✓ ✓ ✓  ✓ ✓ ✓  ✓ ✓ ✓  ✓ ✓

ตารางที่ 20 (ต่อ) บริบทการเรียนรู้และลักษณะกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ  
ครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา

บริบทการเรียนรู้	ลักษณะกิจกรรม	กรณีศึกษา ที่ 1	กรณีศึกษา ที่ 2
3. (ต่อ) การเรียนรู้ แบบไม่เป็น ทางการ	25. กิจกรรมอิสระแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกเย็น วันศุกร์		✓
	26. การฝึกปฏิบัติงานของครูใหม่หรือการสอน งานโดยครูผู้มีประสบการณ์	✓	
	27. การค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียน	✓	✓
	28. การปรึกษางานระหว่างเพื่อนครู	✓	✓
	29. การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและครู		✓
	30. การค้นคว้าข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต	✓	✓

เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชนไปใช้ ศึกษาปัจจัย 2 ด้าน คือ

**1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ** ภาพรวมของทั้งสองโรงเรียนมีปัจจัยที่ส่งผลให้  
การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายในการจัดการ  
การเรียนรู้ในที่ทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย  
2) การเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครู 3) การอำนวยความสะดวกและ  
สนับสนุนด้านทรัพยากร ทั้งด้านงบประมาณ เวลาที่เอื้ออำนวย บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียน  
3) ค่านิยมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร 4) ความ  
รับผิดชอบของบุคลากรทุกคน 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการ  
การเรียนรู้ในที่ทำงาน 6)บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและ  
กัน ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจดี 7) การเสริมแรงและการจูงใจจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ

**2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค** ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ 1) บุคลากรขาดความเข้าใจการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2) เวลาในการทำงานไม่เอื้อต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 3) ผู้บริหารโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง 4) บรรยากาศของโรงเรียนขาดความเป็นมิตร และความไว้เนื้อเชื่อใจกัน 5) บุคลากรแต่ละคนไม่รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง ขาดความรับผิดชอบ 6) การขาดแคลนบุคลากรของโรงเรียนเอกชน เนื่องมาจากการที่ครูเอกชนไปสอบบรรจุเป็นครูโรงเรียนรัฐบาลทำให้เวลาในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูต้องนำไปใช้ในการสอนแทนในวิชาที่ว่างลง 7) ภาระงานที่มากเกินไป

#### ส่วนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 1)

จากการศึกษาข้อมูลภาคสนามในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา 2 แห่ง ได้ข้อมูลมาเพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1

รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการในการกำกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 3 การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

#### ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

1. การตั้งเป้าหมาย เป็นการสร้างความเข้าใจและระบุมลที่คาดหวังในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และบุคคล โดยเป็นการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและครู และระหว่างครูและเพื่อนครู

2. การบูรณาการ เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองของครูทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งบูรณาการ งานและการเรียนรู้ของครูเข้าด้วยกัน

3. การเน้นสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมความสามารถของครูที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อพัฒนาครูให้ตรงตามความต้องการทางวิชาชีพ ครู

4. ความยืดหยุ่น เป็นการคำนึงถึงบริบทของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อวิธีการ ช่วงเวลา สถานที่ในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน และสามารถสนองตอบความต้องการของครูแต่ละคนได้

5. ความเป็นระบบ เป็นการคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการได้

6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่ เป็นการคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของครู ความแตกต่างระหว่างบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และวิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของครูแต่ละคน รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการเป็นผู้นำตนเองของครู

7. การสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ครูจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

8. ความรับผิดชอบ เป็นความร่วมมือจากผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายาม ละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมาย โดยรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่ครูมีขวัญและกำลังใจ มีความสามัคคีช่วยเหลืองานของตนเองและผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ครูและผู้บริหาร และระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน ด้วยวิธีต่าง ๆ

10. การกำกับติดตาม เป็นการให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกและช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยวิธีต่าง ๆ จากผู้บริหาร และเพื่อนครู

11. การสนับสนุน เป็นการสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ครู เพื่อส่งเสริมให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

จากการศึกษาพบเห็นว่า รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย

ระบบย่อยของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย คือ

1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติ
2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน แผนงาน และการสื่อสาร
3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การแนะแนว และการบริการนักเรียน
4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ และตารางเรียน

ซึ่งจากการศึกษาพหุกรณีศึกษาพบว่า ระบบย่อยด้านคนในเรื่องการร้องทุกข์ และระบบย่อยด้านโครงสร้าง ในเรื่องของกฎระเบียบมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานเพียงเล็กน้อย จึงตัดออกคงเหลือตามรายละเอียดที่ระบุข้างต้น

วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การสำรวจเพื่อเตรียมการในการวางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยสำรวจเพื่อระบุสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ระบุลักษณะของเนื้อหา ระบุจุดมุ่งหมาย และสำรวจความพร้อมของโรงเรียน
2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน บริบทของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้
3. การปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถหลักของผู้ปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
4. การประเมินผล หมายถึง การทบทวนและประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ

**ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ไปใช้**

การนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้

1. โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
2. สืบหาความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้การดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ
3. สร้างความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานกับผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย
4. โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน
5. สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน
6. สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
7. วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งวางแผนทางการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียน
8. ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล

#### ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเอกชนไปใช้ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
  1. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร
  2. ขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน
  3. การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ร่วมงานทุกคน
  4. การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
  5. บรรยากาศองค์กรที่มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค
  1. การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู

ในที่ทำงาน



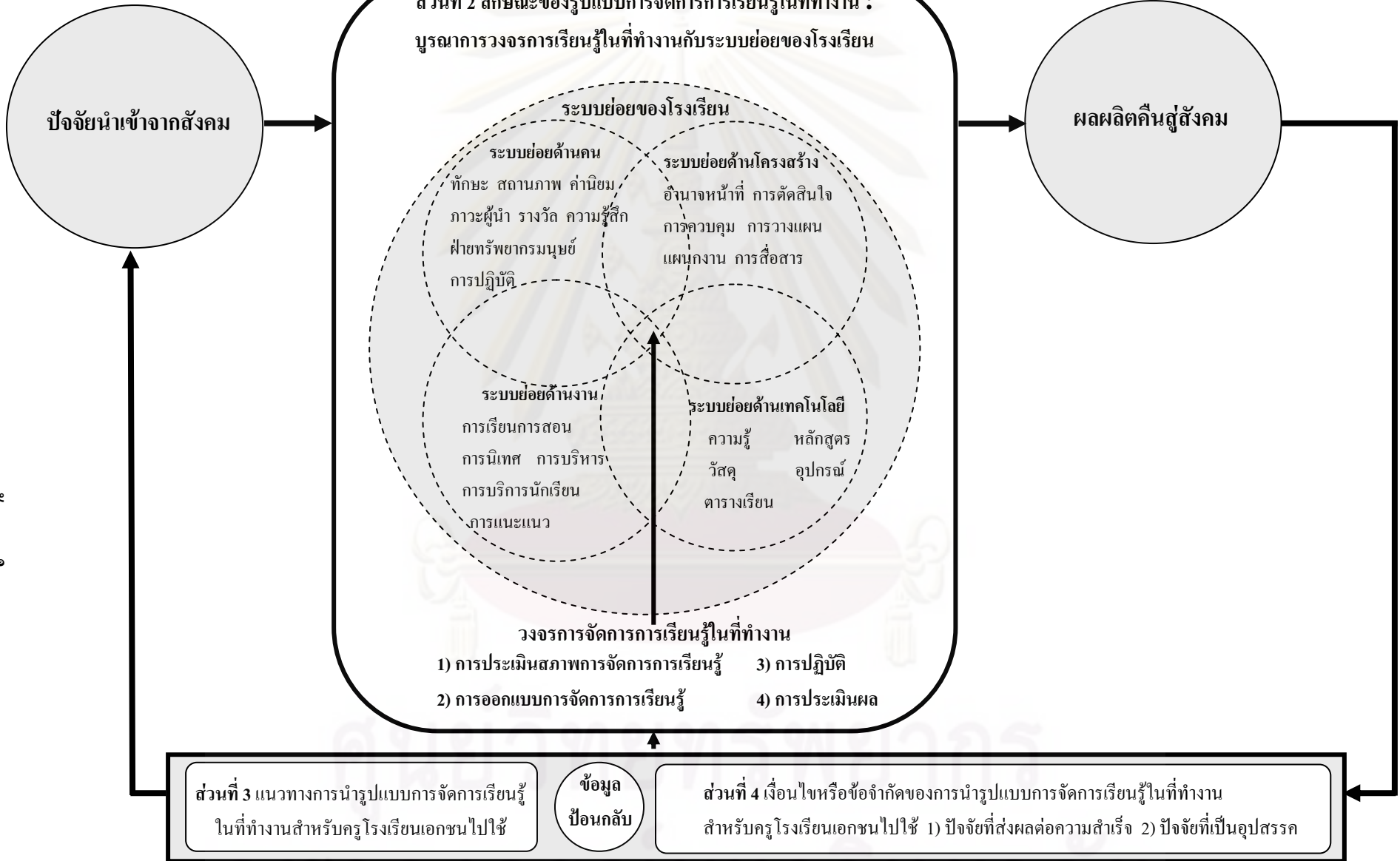
- ซึ่งกันและกัน
2. ภาระงานที่มากและไม่เปิดโอกาสให้ครูได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  3. ผู้บริหารและครูไม่รับบทบาทของตนเองในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  4. การขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงาน
  5. ครูขาดทักษะการสอนและทักษะการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
- โดยรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 1) สามารถแสดงได้โดยแผนภาพที่ 25



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ส่วนที่ 1** หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**ส่วนที่ 2** ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน :  
บูรณาการวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานกับระบบย่อยของโรงเรียน



แผนภาพที่ 25 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 1)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นการนำเสนอผลของการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อทำความเข้าใจและเป็นที่มาของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยนำเสนอผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

#### ตอนที่ 1 ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงาน ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนมีความเหมาะสมและเป็นที่มา และมีส่วนที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าส่วนที่ 4 ควรเป็นการนำเสนอเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ส่วนรูปแบบที่พัฒนาขึ้นน่าจะมีสาระสำคัญครบถ้วนแล้ว อาจตัดข้อจำกัดออกได้ จึงอาจเปลี่ยนแปลงจากเดิมเป็นเงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

**ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงาน** ประกอบด้วย 11 หลักการ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างดี แต่ได้มีการเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของหลักการไว้ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อย่างดี แต่บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังต่อไปนี้

1. ควรเรียงลำดับให้จากประเด็นใหญ่ไปสู่ประเด็นย่อยหรือตามกระบวนการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 1 หลักการในการกำกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้อุทิศในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อย่างดี แต่บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังต่อไปนี้

1. ควรเพิ่มหลักการอีกประการ คือ งบประมาณ
2. ควรเปลี่ยนแปลงจากหลักการเรียนรู้อุทิศผู้ใหญ่ เป็นการมีส่วนร่วมในการทำงาน

**ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน** ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่ได้มีการเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

1. ในระบบย่อยของโรงเรียนควรเพิ่มเรื่องทรัพยากรและงบประมาณที่เหมาะสมที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
2. วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในด้านการปฏิบัติควรนิยามให้เห็นกระบวนการในการดำเนินงาน
3. ในขั้นตอนการปฏิบัติควรเปลี่ยนเป็นการจัดการการเรียนรู้จะมีความชัดเจนกว่า
4. ในด้านการปฏิบัติควรเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติตามแผนการจัดการการเรียนรู้
5. ในขั้นตอนการประเมินผล ควรเปลี่ยนเป็นการประเมินผลการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

1. ในระบบย่อยด้านคน ควรเพิ่มจริยธรรม หรือความยุติธรรม เพื่อสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคล
2. ควรใช้คำที่ชัดเจน คือ ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ระบบย่อยของโรงเรียนและวงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
3. ในมิติที่ 2 ในด้านการปฏิบัติควรเปลี่ยนเป็น การจัดการการเรียนรู้และในด้านการประเมินผล ควรเปลี่ยนเป็นการประเมินผลการจัดการเรียนรู้จะชัดเจนกว่า

**ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้** ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้

1. ควรเสนอแนะแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ที่เห็นแนวทางในการนำสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันและแสดงให้เห็นเป้าหมายสำคัญที่การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนได้

2. ส่วนสิ่งที่นำเสนอใน ส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอขั้นตอนการดำเนินงานมากกว่าแนวทางการนำไปใช้ ดังนั้นจึงเสนอแนะว่าควรนำเสนอแนวทางการนำองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้ใน 2 มิติ ว่าทำอย่างไรในบทบาทของโรงเรียนว่าผู้บริหารทำอย่างไร ครูทำอย่างไร และผู้ให้การสนับสนุนทำอย่างไร

#### **ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน**

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่าส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้

1. ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องของการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานว่าควรเพิ่มเติมว่าควรมีการสื่อสารและการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความชัดเจนมากขึ้น

**ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน** ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน มีความเห็นว่าส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้

#### **ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ**

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่าส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้แต่บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ควรนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่เป็นเหตุเป็นผลนำสู่การปฏิบัติ และเป็นเงื่อนไขสำคัญของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

#### **ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน**

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่าส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้แต่บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรใช้คำว่า เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้และเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่จำเป็นจริง ๆ หากไม่ปฏิบัติอาจทำให้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไม่ประสบความสำเร็จ เพราะหาก

เจียนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคดังเอกสารประกอบนี้โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่คงไม่สามารถนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนี้ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
<p><b>1. รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน มี 4 ส่วน คือ</b></p> <p>ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการ นำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่า ภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน <b>มีความเหมาะสมและเป็นไปได้</b></p> <p>และมีสองท่านมีความเห็นสอดคล้องกัน ว่าส่วนที่ 4 ควรเป็นการนำเสนอเงื่อนไข ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ส่วนรูปแบบที่ พัฒนาขึ้นน่าจะมีสาระสำคัญครบถ้วน แล้ว อาจตัดข้อจำกัดออกได้ จึงอาจ เปลี่ยนแปลงจากเดิมเป็นเงื่อนไข ความสำเร็จของการนำรูปแบบการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่า ภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน <b>มีความเหมาะสมและเป็นไปได้</b></p>	<p>ภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน <b>มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้</b>ให้คงไว้ อย่างเดิม แต่ให้มีการปรับเปลี่ยนในส่วนที่ 4 เท่านั้น สรุปได้ดังนี้</p> <p>ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน</p> <p>ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
<p>2. ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย 11 ประการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเป็นระบบ</li> <li>2. การบูรณาการ</li> <li>3. ความยืดหยุ่น</li> <li>4. การเน้นสมรรถนะ</li> <li>5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่</li> <li>7. ความรับผิดชอบ</li> <li>8. การติดตาม</li> <li>9. การสนับสนุน</li> <li>10. การตั้งเป้าหมาย</li> <li>11. การสร้างแรงจูงใจ</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรเรียงลำดับให้จากประเด็นใหญ่ไปสู่ประเด็นย่อยหรือตามกระบวนการทำงาน</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรเพิ่มหลักการอีกประการ คือ งบประมาณ</li> <li>2. ควรเปลี่ยนแปลงจากหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ เป็นการมีส่วนร่วมในการทำงาน</li> </ol>	<p>ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ให้อคงไว้อย่างเดิมแต่ให้มีการปรับเปลี่ยนบางส่วน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตั้งเป้าหมาย</li> <li>2. การบูรณาการ</li> <li>3. การเน้นสมรรถนะ</li> <li>4. ความยืดหยุ่น</li> <li>5. ความเป็นระบบ</li> <li>6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่</li> <li>7. การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>8. ความรับผิดชอบ</li> <li>9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>10. การติดตาม</li> <li>11. การสนับสนุน</li> </ol>



ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	
<p>3. ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ได้แก่ ระบบย่อยของโรงเรียน มี 4 ระบบย่อย</p> <p>1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การปฏิบัติ และ ฝายทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน แผนงาน และการสื่อสาร</p> <p>3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การแนะแนวและการบริการนักเรียน</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่าเป็นส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้</p> <p>1. ในระบบย่อยควรเพิ่มเรื่องทรัพยากรและงบประมาณที่เหมาะสมที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>2. ในระบบย่อยด้านคน ในเรื่องภารกิจทุกข้ไม่แน่ใจว่าส่งผลต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างไร หากไม่เกี่ยวข้องก็ไม่จำเป็นต้องมี</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีความเห็นว่างจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้</p> <p>1. ในระบบย่อยด้านคน ควรเพิ่มจริยธรรม หรือความยุติธรรม เพื่อสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคล</p> <p>2. ควรใช้คำที่ชัดเจน คือ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งศึกษาใน 2 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 มิติโรงเรียน และมิติที่ 2 มิติการจัดการการเรียนรู้</p>	<p>ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มี 2 มิติ คือ</p> <p>มิติที่ 1 มิติโรงเรียน มี 4 ระบบย่อย</p> <p>1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การปฏิบัติ และฝายทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน แผนงาน และการสื่อสาร</p> <p>3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การแนะแนว และการบริการนักเรียน</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
<p>4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ และตารางเรียน</p> <p>วงจรกิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้</li> <li>2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้</li> <li>3. การปฏิบัติ</li> <li>4. การประเมินผล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. วงจรกิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ในด้านการปฏิบัติควรนิยามให้เห็น กระบวนการในการดำเนินงาน</li> <li>4. ในขั้นตอนการปฏิบัติควรเปลี่ยนเป็นการจัดการการเรียนรู้จะมีความชัดเจนกว่า</li> <li>5. ในด้านการปฏิบัติควรเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติตามแผนการจัดการการเรียนรู้</li> <li>6. ในขั้นตอนการประเมินผลควรเปลี่ยนเป็นการประเมินผลการเรียนรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. วงจรกิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ในด้านการปฏิบัติควร เปลี่ยนเป็น การจัดการการเรียนรู้และ ในด้านการประเมินผล ควรเปลี่ยนเป็นการประเมินผลการจัดการเรียนรู้จะ ชัดเจนกว่า</li> </ol>	<p>วงจรกิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้</li> <li>2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้</li> <li>3. การจัดการการเรียนรู้</li> <li>4. การประเมินผลการจัดการการเรียนรู้</li> </ol>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
<p>4. ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>1. โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การจัดการการ เรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชน</p> <p>2. สืบหาความพร้อมของโรงเรียนตาม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้การดำเนินการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. สร้างความเข้าใจและความตระหนัก เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานกับ ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่ หลากหลาย</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่าส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชนไปใช้ มีความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็น เพิ่มเติมไว้ดังนี้</p> <p>1. ควรเสนอแนะแนวทางในการนำ รูปแบบไปใช้ที่เห็นแนวทางในการนำสู่ การปฏิบัติที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการ ดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน และแสดงให้เห็นเป้าหมายสำคัญที่การ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสามารถ แก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของ โรงเรียน เอกชนได้</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ ความเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้</p> <p>1. ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่อง ของการสื่อสารให้บุคลากรทุกคน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานว่าควรเพิ่มเติมว่าควรมีการ สื่อสารและการมอบหมายงานเป็นลาย ลักษณ์อักษรเพื่อความชัดเจนมากขึ้น</p>	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชนไปใช้</p> <p>1. โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์การจัดการการ เรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน</p> <p>2. สืบหาความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อให้การดำเนินการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. สร้างความเข้าใจและความตระหนัก เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานกับ ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่ หลากหลาย</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
<p>4. โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน</p> <p>5. สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน</p> <p>6. สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>7. วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งวางแผนทางการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียน</p>	<p>2. ส่วนสิ่งที่นำเสนอในส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอขั้นตอนการดำเนินงานมากกว่าแนวทางการนำไปใช้ ดังนั้นจึงเสนอแนะว่าควรนำเสนอแนวทางการนำองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้ใน 2 มิติ ว่าทำอย่างไรในบทบาทของโรงเรียนว่าผู้บริหารทำอะไร ครูทำอะไร และผู้ให้การสนับสนุนทำอะไร</p>	<p>4. โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน</p> <p>5. สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน</p> <p>6. สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>7. วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งวางแผนทางการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียน</p>	

ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
<p>8. ดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง ก่อนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนใน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล</p> <p>5. ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการ นำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <p><b>ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร</li> <li>2. ขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน</li> <li>3. การสนับสนุนอย่างจริงจังจาก ผู้บริหารระดับสูงและผู้ร่วมงานทุกคน</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่าส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบ การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้ <b>มีความเหมาะสม และเป็นไปได้</b> แต่บางท่านได้ให้ ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จที่เป็นเหตุเป็นผลนำสู่การ ปฏิบัติ และเป็นเงื่อนไขสำคัญของการนำ รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการ นำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ <b>มีความเหมาะสมและเป็นไปได้</b> แต่บาง ท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรใช้คำว่า เงื่อนไขของการนำ รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ และเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ที่จำเป็นจริง ๆ</li> </ol>	<p>8. ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อน การนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล</p> <p><b>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้</b> ประกอบด้วย ปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <p><b>ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร</li> <li>2. ขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน</li> <li>3. การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ระดับสูงและผู้ร่วมงานทุกคน</li> </ol>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
<p>4. การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>5. บรรยากาศขององค์กรที่มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>6. ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p><b>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</b></p> <p>1. การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู</p> <p>2. ภาระงานที่มากและไม่เปิดโอกาสให้ครูได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p>		<p>หากไม่ปฏิบัติอาจทำให้รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไม่ประสบความสำเร็จ เพราะหากเขียนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคดังกล่าวประกอบนี้โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่คงไม่สามารถนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนี้ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ</p>	

ตารางที่ 21 (ต่อ) ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เอกชน	
3. ผู้บริหารและครูไม่รู้บทบาทของตนเองในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 4. การขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงาน 5. ครูขาดทักษะการสอนและทักษะการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน			

## ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 2)

ผลการประเมินรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำมาสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 2) ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

### ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ในการบริหารจัดการรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้กำหนดหลักการในการกำกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 11 ประการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย เป็นการสร้างความเข้าใจและระบุมลที่คาดหวังในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และบุคคล โดยเป็นการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและครู และระหว่างครูและเพื่อนครู
2. การบูรณาการ เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองของครูทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งบูรณาการงานและการเรียนรู้ของครูเข้าด้วยกัน
3. การเน้นสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมความสามารถของครูที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อพัฒนาครูให้ตรงตามความต้องการทางวิชาชีพครู
4. ความยืดหยุ่น เป็นการคำนึงถึงบริบทของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อวิธีการ ช่วงเวลา สถานที่ในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน และสามารถสนองตอบความต้องการของครูแต่ละคนได้
5. ความเป็นระบบ เป็นการคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการได้



6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่ เป็นการคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของครู ความแตกต่างระหว่างบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และวิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของครูแต่ละคน รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการเป็นผู้นำตนเองของครู

7. การสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายในด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ครูจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

8. ความรับผิดชอบ เป็นความร่วมมือจากผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายาม ละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมาย โดยรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่ครูมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลืองานของตนเองและผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ครูและผู้บริหาร และระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน ด้วยวิธีต่าง ๆ

10. การกำกับติดตาม เป็นการให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกและช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยวิธีต่าง ๆ จากผู้บริหาร และเพื่อนครู

11. การสนับสนุน เป็นการสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ครูเพื่อส่งเสริมให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย

ระบบย่อยของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย คือ

1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติ
2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน แผนงาน และการสื่อสาร
3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การแนะแนว และการบริการนักเรียน
4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ และตารางเรียน

วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การสำรวจเพื่อเตรียมการในการวางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยสำรวจเพื่อระบุสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ระบุลักษณะของเนื้อหา ระบุจุดมุ่งหมาย และสำรวจความพร้อมของโรงเรียน

2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน บริบทของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้

3. การจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานตามแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

4. การประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การทบทวนและประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร

### ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้

1. โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
2. สำรวจความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้การดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ
3. สร้างความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานกับผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย
4. โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน
5. สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน
6. สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
7. วางแผนการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งวางแผนทางการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียน

8. ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเอกชนไปใช้ ประกอบด้วย

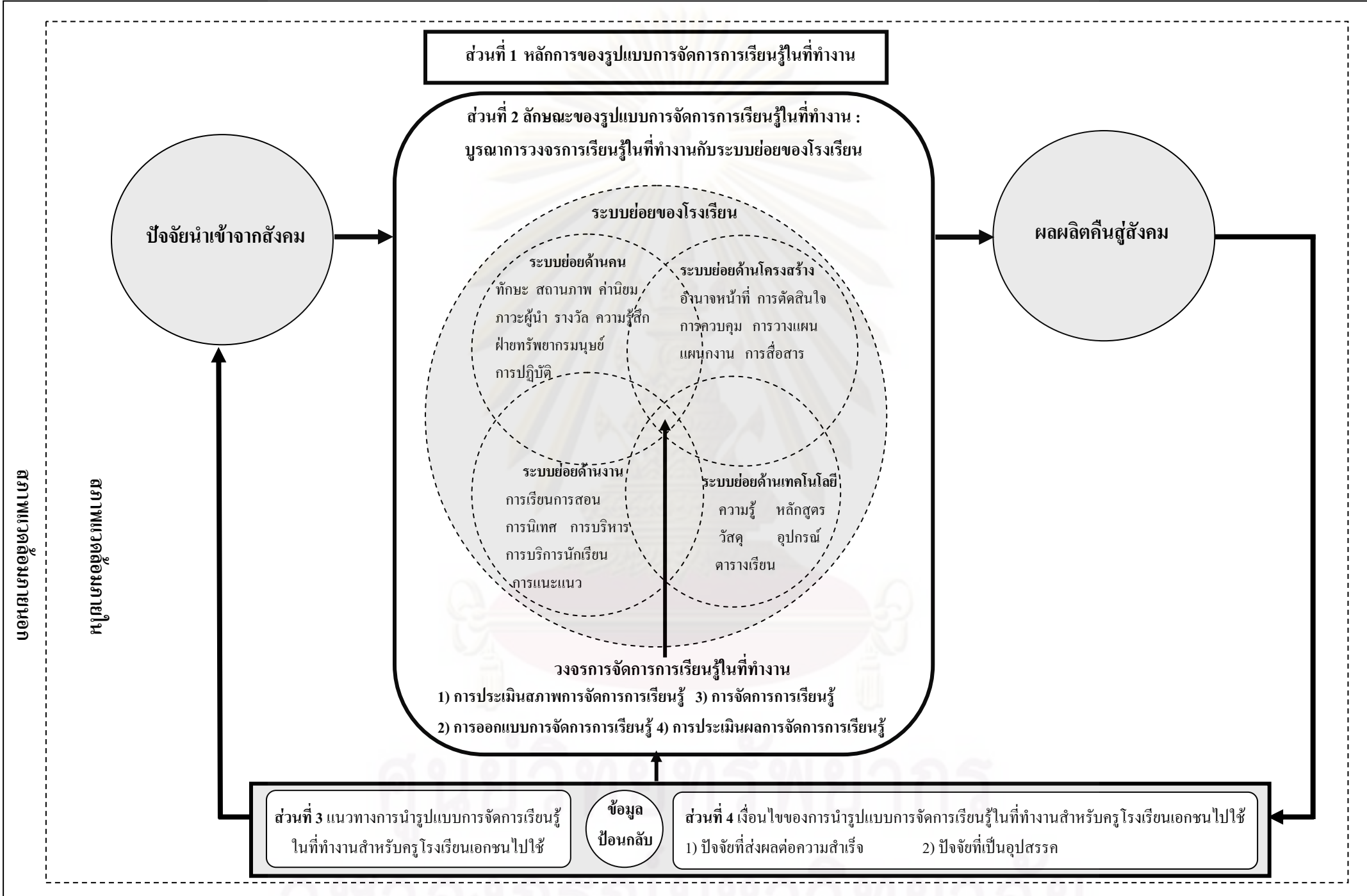
1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

- 1)ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร
- 2)ขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน
- 3)การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ร่วมงานทุกคน
- 4)การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
- 5)บรรยากาศองค์การที่มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
- 6)ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู
  2. ภาระงานที่มากและไม่เปิดโอกาสให้ครูได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน
- และกัน
3. ผู้บริหารและครูไม่รับบทบาทของตนเองในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  4. การขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงาน
  5. ครูขาดทักษะการสอนและทักษะการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

โดยรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 2) สามารถแสดงได้โดยแผนภาพที่ 26



แผนภาพที่ 26 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 2)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหาร และครูโรงเรียนเอกชน

เป็นผลการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครู จำนวน 682 คน จาก 341 โรงเรียน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนเอกชนที่ตอบแบบประเมินกลับคืนมา จำนวนทั้งสิ้น 580 คน คิดเป็นร้อยละ 85.04 เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ในส่วนของการประเมินรูปแบบเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนเอกชนนี้ผู้วิจัยนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร (ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ) และครูโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อรูปแบบและองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตารางที่ 22 และ 23

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=580)	
	ความถี่	ร้อยละ
1. สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม		
ผู้บริหาร	290	50.00
ครู	290	50.00
2. ภาค		
เหนือ	52	8.97
ตะวันออก	83	14.31
ภาคกลาง	68	11.72
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	217	37.41
ภาคใต้	79	13.62
ตะวันออกเฉียงเหนือ	81	13.97
3. ระดับการศึกษาที่จัด		
ระดับอนุบาลและประถมศึกษา	141	24.31
ระดับอนุบาล ประถม และมัธยมศึกษา	403	69.48
ระดับประถมศึกษา	6	1.03
ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา	30	5.18
4. ขนาดของโรงเรียน		
มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา	10	1.72
มีนักเรียน 121 – 600 คน	139	23.97
มีนักเรียน 601 – 1,500 คน	212	36.55
มีนักเรียนมากกว่า 1,500 คน	219	37.76

จากตารางที่ 22 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่อยู่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 37.41 รองลงมา คือ ภาคตะวันออก คิดเป็นร้อยละ 14.31 ระดับการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่จัดการศึกษาระดับอนุบาล ประถม และมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 69.48 โดยขนาดของโรงเรียนส่วนใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 37.76

ตารางที่ 23 ข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	ผู้บริหาร		ครู	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ				
ชาย	80	27.59	54	18.62
หญิง	210	72.41	236	81.38
2. ระดับการศึกษา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00	16	5.52
ปริญญาตรี	158	54.48	250	86.21
ปริญญาโท	125	43.10	24	8.28
ปริญญาเอก	7	2.41	0	0.00
3. อายุ				
อายุ 21 – 30 ปี	1	0.34	43	14.83
อายุ 31 – 40 ปี	43	14.83	104	35.86
อายุ 41 – 50 ปี	121	41.72	92	31.72
อายุ 51 – 60 ปี	96	33.10	50	17.24
มากกว่า 60 ปี	29	10.00	1	0.34
4. ประสบการณ์ในการสอน				
ไม่มีประสบการณ์ในการสอน	16	5.52	0	0.00
ประสบการณ์ 1 – 10 ปี	56	19.31	128	44.14
ประสบการณ์ 11 - 20 ปี	110	37.93	103	35.52
ประสบการณ์ 21 – 30 ปี	79	27.24	38	13.10
ประสบการณ์ 31 – 40 ปี	22	7.59	21	7.24
ประสบการณ์มากกว่า 40 ปี	7	2.41	0	0.00

ตารางที่ 23 (ต่อ) ข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	ผู้บริหาร		ครู	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการบริหาร				
ไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร	0	0.00	290	100.00
ประสบการณ์ 1 – 10 ปี	188	64.83		
ประสบการณ์ 11 - 20 ปี	72	24.83		
ประสบการณ์ 21 – 30 ปี	23	7.93		
ประสบการณ์ 31 – 40 ปี	1	0.34		
ประสบการณ์มากกว่า 40 ปี	6	2.07		

จากตารางที่ 23 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.41 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.48 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.72 มีประสบการณ์ในการสอน 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.93 และมีประสบการณ์ในการบริหาร 1 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.83

เมื่อจำแนกสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูพบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.38 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 86.21 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.86 และมีประสบการณ์ในการสอน 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.14

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

เป็นการนำเสนอผลการประเมินรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (ตามตารางที่ 24 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน)



ตารางที่ 24 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
<b>1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มี 4 ส่วน</b>												
ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน	3.88	0.71	มาก	3.82	0.73	มาก	3.77	0.79	มาก	3.71	0.68	มาก
ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	4.14	0.67	มาก	4.00	0.79	มาก	3.98	0.75	มาก	3.88	0.79	มาก
ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้	4.20	0.68	มาก	4.09	0.78	มาก	4.02	0.79	มาก	3.85	0.82	มาก
ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้	4.08	0.69	มาก	3.96	0.79	มาก	4.00	0.74	มาก	3.88	0.81	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>3.96</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>3.94</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	<b>3.83</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 24 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นการประเมินรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยผู้บริหารและครูที่ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น 580 คน คิดเป็นร้อยละ จำแนกเป็นผู้บริหาร 290 คน ครู 290 คน พบว่า ภาพรวมของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าภาพรวมองค์ประกอบของระบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
<b>2. หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มี 11 ประการ</b>												
1) การตั้งเป้าหมาย	4.13	0.72	มาก	3.93	0.74	มาก	3.93	0.77	มาก	3.87	0.80	มาก
2) การบูรณาการ	4.32	0.68	มาก	4.07	0.71	มาก	4.17	0.77	มาก	3.93	0.75	มาก
3) การเน้นสมรรถนะ	4.22	0.76	มาก	3.92	0.80	มาก	4.02	0.78	มาก	3.93	0.76	มาก
4) ความยืดหยุ่น	4.31	0.70	มาก	3.95	0.80	มาก	4.21	0.76	มาก	3.96	0.83	มาก
5) ความเป็นระบบ	4.24	0.69	มาก	3.97	0.84	มาก	4.02	0.77	มาก	3.87	0.81	มาก
6) การเรียนรู้ผู้ใหญ่	4.08	0.70	มาก	3.78	0.76	มาก	3.85	0.79	มาก	3.70	0.76	มาก
7) การสร้างแรงจูงใจ	4.33	0.71	มาก	4.04	0.77	มาก	4.02	0.82	มาก	3.91	0.83	มาก
8) ความรับผิดชอบ	4.40	0.75	มาก	4.08	0.74	มาก	4.10	0.72	มาก	3.92	0.76	มาก
9) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.34	0.72	มาก	3.99	0.83	มาก	4.08	0.77	มาก	3.93	0.83	มาก
10) การกำกับติดตาม	4.32	0.73	มาก	4.06	0.80	มาก	4.11	0.73	มาก	4.01	0.79	มาก
11) การสนับสนุน	4.28	0.75	มาก	4.04	0.88	มาก	4.04	0.89	มาก	3.90	0.89	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	<b>3.98</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.05</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>3.90</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ออนไลน์ที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน ที่ประกอบด้วย 11 หลักการ คือ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การบูรณาการ  
3) การเน้นสมรรถนะ 4) ความยืดหยุ่น 5) ความเป็นระบบ 6) การเรียนรู้ผู้ใหญ่ 7) การสร้าง  
แรงจูงใจ 8) ความรับผิดชอบ 9) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) การสนับสนุน 11) การ  
กำกับติดตาม พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าในภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็น  
ไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายหลักการพบว่า ทุกหลักการมีความเหมาะสมและความเป็น  
ไปได้ได้ในระดับมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
3. ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน												
ระบบย่อยของโรงเรียน ศึกษา 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อย ด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี												
1) ระบบย่อยด้านคน ศึกษา 8 ส่วน												
(1) ทักษะ	4.27	0.67	มาก	4.04	0.73	มาก	4.08	0.63	มาก	3.97	0.70	มาก
(2) สถานภาพ	4.10	0.75	มาก	3.94	0.76	มาก	3.90	0.68	มาก	3.82	0.73	มาก
(3) ค่านิยม	4.08	0.71	มาก	3.98	0.75	มาก	3.83	0.71	มาก	3.72	0.71	มาก
(4) ภาวะผู้นำ	4.33	0.71	มาก	4.08	0.82	มาก	4.08	0.75	มาก	3.96	0.75	มาก
(5) รางวัล	4.10	0.76	มาก	3.96	0.83	มาก	3.86	0.86	มาก	3.74	0.84	มาก
(6) ความรู้สึก	4.09	0.71	มาก	3.81	0.85	มาก	3.96	0.77	มาก	3.83	0.79	มาก
(7) การปฏิบัติ	4.19	0.73	มาก	3.98	0.81	มาก	3.99	0.70	มาก	3.92	0.80	มาก
(8) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4.02	0.71	มาก	3.87	0.77	มาก	3.89	0.72	มาก	3.79	0.76	มาก
ภาพรวม	4.14	0.71	มาก	3.95	0.79	มาก	3.94	0.72	มาก	3.84	0.76	มาก

จากตารางที่ 26 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงาน ได้แก่ ระบบย่อยของโรงเรียน และวงจรการจัดการการเรียนรู้ในทำงานพบว่า ภาพรวมของลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงาน ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละมิติที่ศึกษา พบว่า ภาพรวมมิติโรงเรียนที่ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้าน โครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายย่อยพบว่า ภาพรวมระบบย่อยด้านคนที่ประกอบด้วย 8 ส่วน คือ 1) ทักษะ 2) สถานภาพ 3) ค่านิยม 4) ภาวะผู้นำ 5) รางวัล 6) ความรู้สึก 7) การปฏิบัติ และ 8) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นั้นพบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วนประกอบย่อยพบว่า ทุกส่วนประกอบย่อยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
<b>2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ศึกษา 6 ส่วน</b>	4.22	0.59	มาก	3.96	0.66	มาก	3.96	0.70	มาก	3.87	0.68	มาก
(1) อำนาจหน้าที่	4.20	0.65	มาก	3.99	0.79	มาก	3.99	0.75	มาก	3.89	0.78	มาก
(2) การตัดสินใจ	4.13	0.75	มาก	3.81	0.83	มาก	3.91	0.83	มาก	3.77	0.78	มาก
(3) การควบคุม	4.15	0.69	มาก	3.90	0.75	มาก	3.87	0.80	มาก	3.82	0.74	มาก
(4) การวางแผน	4.41	0.68	มาก	4.13	0.76	มาก	4.10	0.79	มาก	4.01	0.82	มาก
(5) แผนงาน	4.15	0.69	มาก	3.91	0.78	มาก	3.87	0.81	มาก	3.76	0.76	มาก
(6) การสื่อสาร	4.18	0.71	มาก	3.93	0.82	มาก	3.94	0.75	มาก	3.87	0.78	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>3.94</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>3.94</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>3.85</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 27 ภาพรวมระบบย่อยด้าน โครงสร้างที่ประกอบด้วย 6 ส่วน คือ 1) อำนาจหน้าที่ 2) การตัดสินใจ 3) การควบคุม 4) การวางแผน 5) แผนงาน และ 6) การสื่อสาร นั้นพบว่า ผู้บริหารและครมึมีความเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วนประกอบย่อยพบว่า ทุกส่วนประกอบย่อยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 28 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
<b>3) ระบบย่อยดำเนินงาน ศึกษา 6 ส่วน</b>	4.35	0.62	มาก	4.18	0.63	มาก	4.09	0.68	มาก	3.98	0.67	มาก
(1) การเรียนการสอน	4.52	0.62	มาก	4.24	0.71	มาก	4.26	0.67	มาก	4.13	0.71	มาก
(2) การนิเทศ	4.40	0.69	มาก	4.16	0.76	มาก	4.13	0.76	มาก	3.96	0.78	มาก
(3) การบริหาร	4.47	0.66	มาก	4.25	0.79	มาก	4.14	0.75	มาก	4.01	0.78	มาก
(4) สวัสดิการ	4.23	0.79	มาก	4.07	0.83	มาก	3.94	0.92	มาก	3.82	0.95	มาก
(5) การแนะแนว	4.16	0.75	มาก	4.02	0.72	มาก	3.90	0.78	มาก	3.82	0.84	มาก
(6) การบริการนักเรียน	4.33	0.69	มาก	4.18	0.73	มาก	4.17	0.73	มาก	4.09	0.79	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>4.17</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>4.12</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	<b>4.02</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 28 ภาพรวมระบบย่อยด้านงานที่ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การเรียนการสอน 2) การนิเทศ 3) การบริหาร 4) การแนะแนว และ 5) การบริการนักเรียนนั้นพบว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 29 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
<b>4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ศึกษา 5 ส่วน</b>												
(1) ความรู้	4.40	0.68	มาก	4.15	0.76	มาก	4.10	0.70	มาก	4.02	0.73	มาก
(2) หลักสูตร	4.40	0.68	มาก	4.20	0.73	มาก	4.11	0.74	มาก	4.02	0.73	มาก
(3) วัสดุ	4.19	0.73	มาก	4.03	0.80	มาก	3.88	0.82	มาก	3.81	0.77	มาก
(4) อุปกรณ์	4.18	0.76	มาก	4.06	0.83	มาก	3.94	0.82	มาก	3.88	0.77	มาก
(5) ตารางเรียน	4.31	0.68	มาก	4.17	0.70	มาก	4.10	0.77	มาก	4.01	0.78	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	<b>4.12</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	<b>4.02</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>3.94</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 29 ภาพรวมระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ที่ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ความรู้ 2) หลักสูตร 3) วัสดุ 4) อุปกรณ์ และ 5) ตารางเรียนพบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่ามี ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วนประกอบย่อย พบว่า ทุกส่วนประกอบย่อยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 30 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
วจรจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มี 4 ขั้นตอน												
(1) การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้	4.28	0.68	มาก	4.12	0.73	มาก	4.02	0.74	มาก	3.90	0.79	มาก
(2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้	4.27	0.71	มาก	4.22	0.73	มาก	3.99	0.71	มาก	3.97	0.74	มาก
(3) การจัดการการเรียนรู้	4.31	0.68	มาก	4.20	0.76	มาก	4.03	0.72	มาก	3.91	0.76	มาก
(4) การประเมินผลการจัดการการเรียนรู้	4.30	0.65	มาก	4.19	0.79	มาก	4.00	0.72	มาก	3.95	0.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>4.18</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>4.01</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	<b>3.93</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 30 ภาพรวมวงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ที่ประกอบด้วย 4  
ขั้นตอน คือ 1) การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้  
3) การจัดการการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ นั้นพบว่า ผู้บริหารและครุมี  
ความเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย  
ส่วนประกอบย่อย พบว่า ทุกส่วนประกอบย่อยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ  
มาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 31 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา						ครูผู้สอน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
4. แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้	4.26	0.67	มาก	4.07	0.80	มาก	3.99	0.73	มาก	3.85	0.75	มาก
5. เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้	4.20	0.65	มาก	4.07	0.79	มาก	4.00	0.72	มาก	3.85	0.76	มาก

จากตารางที่ 31 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้พบว่า ภาพรวมของแนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้พบว่า ภาพรวมของเงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

### ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนที่ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา แบ่งออกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 290 คน ครู จำนวน 290 คน ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็น ผู้บริหาร จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ของผู้ตอบแบบสอบถามและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 22.67 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 39.33 ของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
  - 1.1 ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
    - 1) ควรเป็นรูปแบบบูรณาการสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้
    - 2) ควรเรียงลำดับให้สอดคล้องกับขั้นตอนในการนำรูปแบบไปใช้
  - 1.2 ครูโรงเรียนเอกชนได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
    - 1) ควรจัดการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานให้หลากหลายเหมาะกับทัศนคติและค่านิยมของแต่ละบุคคล
2. ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ว่าควรเพิ่มเติมหลักการ ดังนี้
  - 2.1 ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
    - 1) การมีส่วนร่วม
    - 2) การมีคุณธรรมจริยธรรม
    - 3) ความมีวินัย



- 4) ความมีมาตรฐาน
  - 5) ความเป็นกัลยาณมิตร
- 2.2 ครูโรงเรียนเอกชนได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
- 1) การให้กำลังใจ
  - 2) คำนึงถึงบริบทโรงเรียน
3. ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
- 3.1 ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
- 1) ในมิติด้านโรงเรียน ระบบย่อยด้านโครงสร้างควรมาก่อนระบบย่อยด้านคน
- 3.2 ครูโรงเรียนเอกชนได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
- 1) มิติด้านโรงเรียนควรเพิ่มเรื่องงบประมาณ
4. ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้
- 4.1 ผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
- 1) ควรมีการทดลองใช้ในโรงเรียนที่มีความพร้อมก่อน
  - 2) ควรประยุกต์ใช้รูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น
  - 3) ควรมีการจัดอบรมเพื่อแสดงความคิดเห็น และแก้ไขความผิดพลาดในการทำงาน
  - 4) ควรวางแผนการดำเนินงานโดยมีขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน
- 4.2 ครูโรงเรียนเอกชนได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
- 1) โรงเรียนต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
  - 2) ในการดำเนินงานควรแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบ
  - 3) ควรลดภาระงานของครูและจัดเวลาให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้
- 5.1 ผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้
- 1) การพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
  - 2) การจัดการการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองในโรงเรียน
  - 4) การสนับสนุนสวัสดิการครูเอกชนของรัฐบาลที่ทัดเทียมครูรัฐบาล

### 5.2 ครูโรงเรียนเอกชนได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

- 1) การมีสวัสดิการที่ดีเพื่อให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการพัฒนาตนเอง
- 2) การวัดผลโดยใช้เกณฑ์ที่เสมอภาคและยุติธรรม
- 3) การสนับสนุนงบประมาณ

ตอนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน นำเสนอในตารางที่ 32 มีรายละเอียดดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 32 สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มี การปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์)</p>
<p>รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชน ฉบับร่างที่ 1 มีส่วนประกอบ 4 ส่วน ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 11 หลักการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเป็นระบบ</li> <li>2. การตั้งเป้าหมาย</li> <li>3. การเน้นสมรรถนะ</li> <li>4. การบูรณาการ</li> <li>5. ความยืดหยุ่น</li> <li>6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่มาก</li> <li>7. การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>8. ความรับผิดชอบ</li> <li>9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>10. การติดตาม</li> <li>11. การสนับสนุน</li> </ol>	<p>รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 มีส่วนประกอบ 4 ส่วน ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 11 หลักการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตั้งเป้าหมาย</li> <li>2. การบูรณาการ</li> <li>3. การเน้นสมรรถนะ</li> <li>4. ความยืดหยุ่น</li> <li>5. ความเป็นระบบ</li> <li>6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่มาก</li> <li>7. การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>8. ความรับผิดชอบ</li> <li>9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>10. การสนับสนุน</li> <li>11. การกำกับติดตาม</li> </ol>	<p>รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชนฉบับสมบูรณ์ มีส่วนประกอบ 4 ส่วน ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 11 หลักการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตั้งเป้าหมาย</li> <li>2. การบูรณาการ</li> <li>3. การเน้นสมรรถนะ</li> <li>4. ความยืดหยุ่น</li> <li>5. ความเป็นระบบ</li> <li>6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่มาก</li> <li>7. การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>8. ความรับผิดชอบ</li> <li>9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>10. การสนับสนุน</li> <li>11. การกำกับติดตาม</li> </ol>

ตารางที่ 32 (ต่อ) สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มี การปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์)</p>
<p>ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงาน ประกอบด้วย ระบบย่อยโรงเรียน มี 4 ระบบย่อย ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี</p>	<p>ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงาน ประกอบด้วย 2 มิติ ระบบย่อยโรงเรียน มี 4 ระบบย่อย ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี</p>	<p>ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงาน ประกอบด้วย 2 มิติ ระบบย่อยโรงเรียน มี 4 ระบบย่อย ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี</p>
<p>วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย ดำเนินงาน 4 ขั้นตอน 1) การประเมินสภาพ 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ 3) การปฏิบัติ 4) การประเมินผล</p>	<p>วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย ดำเนินงาน 4 ขั้นตอน 1) การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ 3) การจัดการการเรียนรู้ 4) การประเมินผลจัดการการเรียนรู้</p>	<p>วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย ดำเนินงาน 4 ขั้นตอน 1) ประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ 3) การจัดการการเรียนรู้ 4) การประเมินผลจัดการการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 32 (ต่อ) สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มี การปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์)</p>
<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน</li> <li>2) สำนวความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้การดำเนินการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ</li> <li>3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานกับผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายด้วย วิธีการที่หลากหลาย</li> <li>4) โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการ จัดการเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน</li> </ol>	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์การจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน</li> <li>2) สำนวความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้การดำเนินการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ</li> <li>3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานกับผู้บริหารและบุคลากร ทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย</li> <li>4) พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการ การเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน</li> </ol>	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ</li> <li>2) สำนวความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ด้วยวิธีการที่ หลากหลายโดยเริ่มจากกลุ่มเล็กก่อน</li> <li>3) สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยเริ่ม จากกลุ่มเล็กก่อน</li> <li>4) สร้างแรงจูงใจ และกำหนดแนวทางในการ ประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูเป็น รายบุคคลและรายกลุ่ม</li> </ol>

ตารางที่ 32 (ต่อ) สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มี การปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์)</p>
<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>5) สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อใช้ในโรงเรียน</p> <p>6) สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>7) วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งวางแผนในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานในโรงเรียน</p> <p>8) ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนการนำรูปแบบ การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล</p>	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>5) สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อใช้ในโรงเรียน</p> <p>6) สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>7) วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งวางแผนในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานในโรงเรียน</p> <p>8) ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนการนำรูปแบบ การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล</p>	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>5) พัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการการ เรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน</p> <p>6) สื่อสารให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงาน</p> <p>7) จัดช่วงเวลาให้ครูได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กัน</p> <p>8) สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อ ใช้ในโรงเรียน</p> <p>9) ควรดำเนินการในกลุ่มทดลองก่อนขยายผลเพื่อใช้ ทั่วทั้งโรงเรียน</p>

ตารางที่ 32 (ต่อ) สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มี การปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์)</p>
<p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</p> <p>1) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อ การพัฒนานุเคราะห์</p> <p>2) ขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน</p> <p>3) การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง และผู้ร่วมงานทุกคน</p> <p>4) การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>5) บรรยากาศองค์การที่มีการร่วมมือร่วมใจในการ ทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ</p> <p>6) ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนที่ ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p>	<p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</p> <p>1) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนานุเคราะห์</p> <p>2) ขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน</p> <p>3) การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ระดับสูงและผู้ร่วมงานทุกคน</p> <p>4) การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>5) บรรยากาศองค์การที่มีการร่วมมือร่วมใจใน การทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ</p> <p>6) ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนที่ ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p>	<p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</p> <p>1) การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ในการ อำนวยความสะดวกให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเกิดประสิทธิภาพ</p> <p>2) ความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคนที่ส่งเสริมการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>3) การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สอดคล้องกับสภาพ การปฏิบัติงาน</p> <p>4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำอย่างเป็นระบบเอื้อ ต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</p> <p>5) ขวัญและกำลังใจที่มีในการทำงาน</p> <p>6) การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>7) บรรยากาศองค์การที่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน</p>

ตารางที่ 32 (ต่อ) สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีพหุกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มี การปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน (เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์)</p>
<p>ส่วนที่ 4 เจ็อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารและครู</li> <li>2) ภาระงานที่มากและไม่เปิดโอกาสให้ครูได้ พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</li> <li>3) ผู้บริหารและครูไม่รับบทบาทของตนเองในการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>4) การขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการ ทำงาน</li> <li>5) ครูขาดทักษะการสอนและทักษะการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> </ol>	<p>ส่วนที่ 4 เจ็อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา ตนเองของผู้บริหารและครู</li> <li>2) ภาระงานที่มากและไม่เปิดโอกาสให้ครูได้ พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</li> <li>3) ผู้บริหารและครูไม่รับบทบาทของตนเองใน การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>4) การขาดความสามัคคีและความร่วมมือใน การทำงาน</li> <li>5) ครูขาดทักษะการสอนและทักษะการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> </ol>	<p>ส่วนที่ 4 เจ็อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ใน ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้</p> <p>2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารและครู</li> <li>2) ภาระงานที่มากไม่เอื้ออำนวยต่อการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู</li> <li>3) ผู้บริหารและครูไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ในการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>4) ครูขาดทักษะการสอน</li> <li>5) ครูขาดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงาน</li> <li>6) ขาดงบประมาณสนับสนุน</li> </ol>



## บทที่ 5

### รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในครั้งนี้เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดวงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและแนวคิดการจัดการเชิงระบบ โดยมีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

เป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาโดยมีส่วนประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 11 หลักการ คือ

1. การตั้งเป้าหมาย เป็นการสร้างความเข้าใจและระบุผลที่คาดหวังในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และบุคคล โดยเป็นการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและครู และระหว่างครูและเพื่อนครู
2. การบูรณาการ เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองของครูทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งบูรณาการ งานและการเรียนรู้ของครูเข้าด้วยกัน
3. การเน้นสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมความสามารถของครูที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อพัฒนาครูให้ตรงตามความต้องการทางวิชาชีพครู
4. ความยืดหยุ่น เป็นการคำนึงถึงบริบทของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อวิธีการช่วงเวลา สถานที่ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน และสามารถสนองตอบความต้องการของครูแต่ละคนได้

5. ความเป็นระบบ เป็นการคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการได้

6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่ เป็นการคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของครู ความแตกต่างระหว่างบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และวิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของครูแต่ละคน รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการเป็นผู้นำตนเองของครู

7. การสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายในด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ครูจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

8. ความรับผิดชอบ เป็นความร่วมมือจากผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายาม ละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมาย โดยรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่ครูมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลืองานของตนเองและผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ครูและผู้บริหาร และระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน ด้วยวิธีต่าง ๆ

10. การกำกับติดตาม เป็นการให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกและช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยวิธีต่าง ๆ จากผู้บริหาร และเพื่อนครู

11. การสนับสนุน เป็นการสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ครูเพื่อส่งเสริมให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ในงานวิจัยครั้งนี้ ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชนมีดังนี้

ระบบย่อยของโรงเรียน มี 4 ระบบย่อย ได้แก่ (1) ระบบย่อยด้านคน (2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (3) ระบบย่อยด้านงาน และ (4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยในแต่ละระบบย่อยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ระบบย่อยด้านคน เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ทักษะ ทักษะในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะในการมองภาพรวมเพื่อนำไปสู่การแสดงผล  
บทบาทการเป็นผู้นำในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูที่  
สอดคล้องกับความต้องการของครูและสอดคล้องเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน ส่วนผู้บริหารระดับ  
รองผู้อำนวยการลงมาควรมีทักษะด้านเทคนิควิธีในการสอนงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถในการ  
จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน และเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ใน  
โรงเรียน

ครูผู้สอนควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เช่น ยอมรับฟังความ  
คิดเห็นของผู้อื่น สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามการเป็นที่ปรึกษา มีทักษะในการคิดวิเคราะห์และ  
สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานของตนและเป้าหมายของโรงเรียน และต้องมีทักษะในการ  
ใช้สารสนเทศในการค้นคว้าหาความรู้

**สถานภาพ** สถานภาพของครูในโรงเรียนต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ตาม  
บทบาทสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการต้องมีหน้าที่  
ช่วยเหลือและประสานงานให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนบรรลุผล  
ตามเป้าหมาย

**ค่านิยม** ค่านิยมที่บุคลากรของโรงเรียนต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน คือ  
1) ความรับผิดชอบ 2) ความเสียสละ 3) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) การรักการเรียนรู้และการพัฒนา  
ตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น 6) การคำนึงถึงผลประโยชน์ของ  
ผู้เรียนเป็นหลัก 7) ความกระตือรือร้น 8) ความภูมิใจในโรงเรียน 9) การตั้งเป้าหมายในการทำงาน  
ที่ชัดเจน

**ภาวะผู้นำ** ใช้ภาวะผู้นำในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน ควรเป็นการใช้อำนาจในการกระตุ้นจูงใจให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและ  
ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยควรให้นโยบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา  
รวมทั้งสนับสนุนด้านนโยบายส่วนในการนำสู่การปฏิบัติควรใช้หลักการกระจายอำนาจและควรมี  
ส่วนร่วม

**รางวัล** รางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูโรงเรียนเอกชนโดย  
มุ่งเน้นการสนับสนุนรางวัลแก่ครูที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การ  
ประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่นำเอาการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการพิจารณา

**ความรู้สึกร่วม** ความรู้สึกของครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับครูและเปิด

โอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานและพัฒนางานในความรับผิดชอบ ให้กำลังใจเพื่อสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน

**การร้องทุกข์** การร้องทุกข์ของครูเป็นสิ่งที่นำมาพิจารณาในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เช่น การขอคำแนะนำหรือเสนอแนะความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของครู และการเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้เวลาาร่วมกันของครูในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

**การปฏิบัติ** ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ควรคำนึงถึงการจัดครูให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัด รวมถึงการสนับสนุนให้ครูได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยให้การสนับสนุนทรัพยากร เวลา และกำกับติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังให้การเรียนรู้และพัฒนาตนเองกลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน

**ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญยิ่ง โรงเรียนต้องมีการจัดวางระบบงานฝ่ายบุคคลให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ของครู เช่น การสำรวจความต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครู ให้ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับงานมาตรฐานวิชาชีพประกอบวิชาชีพ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางของระบบข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารทราบถึงข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของบุคลากรรวมทั้งเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและจัดสวัสดิการที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) วางระบบการจัดการด้านสวัสดิการที่ชัดเจน 2) มีการยึดหลักความเป็นธรรมในการจัดสวัสดิการ 3) มีการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางนโยบายของกระทรวงและงบประมาณที่ได้รับอุดหนุน 4) มีการพัฒนาระบบสวัสดิการที่จำเป็นแก่ครูโรงเรียนเอกชน 5) มีการจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้แก่ครู เช่น ทูตการศึกษา ทูตการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง

## (2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

**อำนาจหน้าที่** อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้น ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการให้แก่รองผู้อำนวยการ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้นโยบายและให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน กำหนดแนวทางและให้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการแก่ผู้ได้รับมอบหมายและชี้แจงแก่ผู้ร่วมงานให้ชัดเจน

**การตัดสินใจ** การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูควรเป็นการตัดสินใจที่ใช้ประสบการณ์ในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปเสนอทางเลือกแก่ครูในการเลือกและแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**การควบคุม** การควบคุมในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีขึ้นเมื่อติดตามส่งเสริมสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โดยยึดเอาเป้าหมายในการทำงานหรือมาตรฐานในการทำงานเป็นที่ตั้ง

**การวางแผน** การวางแผนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เช่น นำเอาผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนงานในปีต่อไป

**กฎระเบียบ** การเรียนรู้ในที่ทำงานมิได้เป็นกฎระเบียบของโรงเรียนแต่ควรเป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันของครูในโรงเรียน

**แผนงาน** ควรจัดแผนงานควรมีโครงสร้างที่ชัดเจนและให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือจัดให้มีงานการพัฒนาครูที่ชัดเจนอยู่ในความรับผิดชอบของงานวิชาการและงานธุรการร่วมกันวางแผนและดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู โรงเรียนเอกชน

**การสื่อสาร** การสื่อสารของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารจากบนลงล่างโดยใช้เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการประชุมเป็นหลักในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ครูได้สื่อสารทั้งกับเพื่อนครูในระดับเดียวกัน และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ครูมีโอกาสปรึกษาพูดคุยนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน เช่น จัดห้องพักครูให้ครูได้พบปะและมีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน

### (3) ระบบย่อยด้านงาน

**การเรียนการสอน** การเรียนการสอนของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) มีการวางแผนนโยบายการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน 2) กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนสอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียน 3) จัดให้มีการวางแผนการสอนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4) มีการบูรณาการจัดการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มสาระ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน

**การนิเทศ** ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการนิเทศโดยให้ผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มสาระและเพื่อนครูเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยการนิเทศควรดำเนินการดังนี้ 1) การนิเทศการสอนโดยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ และเพื่อนครู 2) การนิเทศควรจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 3) ควรมีการนิเทศในบรรยากาศที่

เป็นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร 4) ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูและผู้นิเทศได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
5) ควรให้ความสำคัญกับการนิเทศในฐานะเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน

**การบริหาร** ในการบริหารจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน ควร  
ดำเนินงานดังนี้ 1) ในขั้นการวางแผนมีการดำเนินงาน ดังนี้ 1.1) มีการวางแผนงานโดยความร่วมมือ  
ของผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 1.2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่  
ชัดเจน 1.3) กำหนดเป็นแผนงานนำเสนอผู้บริหาร 1.4) แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน  
1.5) รวมรวมเป็นปฏิทินของโรงเรียน 2) ในขั้นการปฏิบัติมีการดำเนินงานดังนี้ 2.1) นำแผนงานสู่  
การปฏิบัติโดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ 2.2) ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำกับ  
ติดตามการดำเนินงานตามแผนเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 3) การตรวจสอบ ดำเนินงานดังนี้  
3.1) การตรวจสอบโดยการนำเสนอผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ 3.2) มีการประเมินผล  
การดำเนินโครงการโดยผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย 4) การปรับปรุงแก้ไขดำเนินการโดยการวิเคราะห์  
ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการดำเนินโครงการในปีต่อไป และนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการ  
การเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**การบริการนักเรียน** การบริการนักเรียนของโรงเรียนผู้บริหารควรดำเนินการ  
ดังนี้ 1) ตรวจสอบสภาพและปัญหาการจัดแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน 2) พัฒนาแหล่งการเรียนรู้  
ในโรงเรียนให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานได้ 3) มีการกำกับติดตาม  
การใช้แหล่งการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) มีการปรับปรุงพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้พร้อมใช้  
งานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู และเป็นแหล่ง  
เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

**การแนะแนว** การแนะแนวเป็นงานของโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ  
จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยผู้บริหารโรงเรียนควรใช้กิจกรรมแนะแนวเป็นเครื่องมือให้ครูได้  
พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างครูประจำชั้น หรือครูที่ปรึกษา ครูประจำวิชา  
ครูหัวหน้าสาระ และครูแนะแนว

#### (4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

**ความรู้** ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานดังนี้ 1) ความรู้ที่  
เกี่ยวข้องกับทักษะวิชาชีพครู 2) ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ 3) ความรู้ที่ครูต้องการเรียนรู้และ  
พัฒนา 4) ความรู้ที่ได้จากการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เช่น ความรู้จากการฝึกอบรม ความรู้จาก  
ผู้ทรงคุณวุฒิของโรงเรียน

**หลักสูตร** ผู้บริหาร โรงเรียนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยให้ครูเข้ารับ  
การอบรมพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรแกนกลางพุทธศักราช 2550 และในการจัดการการ  
เรียนรู้ในที่ทำงานให้ครูได้มีส่วนร่วมดังนี้ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร 2) กำหนดเป้าหมายและ

มาตรฐานการเรียนรู้ 3) กำหนดตัวชี้วัด 4) เขียนแผนการสอน 5) กำหนดวิธีการประเมินผล โดย  
ควรจัดกิจกรรมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอและให้ความรู้ที่  
จำเป็นแก่ครูในการนำหลักสูตรไปใช้

**วัสดุ** โรงเรียนควรสนับสนุนวัสดุที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่  
ทำงาน โดยดำเนินการดังนี้ 1) สำรวจความต้องการวัสดุที่ใช้ในการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) จัดเตรียม  
วัสดุ 3) อำนวยความสะดวกให้มีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

**อุปกรณ์** โรงเรียนควรจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้  
ในที่ทำงานดังนี้ 1) สำรวจความต้องการของครู 2) จัดหาอุปกรณ์ที่มีความจำเป็น 3) บำรุงรักษา  
อุปกรณ์ให้มีความพร้อมในการใช้งาน 4) อำนวยความสะดวกให้มีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

**ตารางเรียน** การจัดการตารางเรียนของโรงเรียนควรเอื้ออำนวยต่อการจัดการการ  
เรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) การจัดการตารางเรียนไม่ควรเกิน 21 คาบต่อสัปดาห์ 2) ควรกำหนดเวลา  
สำหรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูเป็นส่วนหนึ่งของภาระงาน 3) ควรจัดการงให้ครูได้  
พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

**วงจการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน** เป็นการนำเสนอการจัดการการเรียนรู้ในที่  
ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงาน ดังนี้

(1) **การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้** ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ  
การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 2) สื่อสารวัตถุประสงค์ของการจัดการการเรียนรู้ใน  
ที่ทำงานให้บุคลากรทุกคนทราบ 3) กำหนดมาตรฐานการพัฒนาดตนเองของครู 4) ประเมินความ  
พร้อมและความต้องการในการพัฒนาดตนเองของครูที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ  
5) วิเคราะห์องค์การเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ  
ครูโรงเรียนเอกชน 6) กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูที่สอดคล้องกับ  
สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู

ในด้านครูควรมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองในการจัดการการเรียนรู้ในที่  
ทำงาน ดังนี้ 1) ประเมินความรู้ความสามารถของตนเองกับเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด 2) ตั้งเป้าหมาย  
ในการพัฒนาดตนเองและเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

(2) **การออกแบบการจัดการการเรียนรู้** โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้ 1) นำข้อมูล  
ที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาในการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูมาเป็น  
ข้อมูลในการออกแบบกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) กำหนดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการ  
จัดการการเรียนรู้ 3) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย 4) กำหนดกลวิธีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

5) จัดสภาพแวดล้อมทรัพยากร เวลา สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู

โดยการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงหลักการในการกำกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนด้วย

(3) **การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน** ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานควรมีการดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบ 2) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ 3) นำสู่การปฏิบัติ 4) ติดตามกำกับดูแลการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู โดยบุคลากรแต่ละส่วนมีส่วนร่วมดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการลงมา มีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา และสื่อสารให้ครูมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเห็นความสำคัญและตระหนักในความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ครูมีบทบาทในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของตน และครูบางส่วนมีบทบาทเป็นผู้นำกลุ่มในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

(4) **การประเมินผลการจัดการการเรียนรู้** โรงเรียนควรดำเนินการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ 3) ใช้เพิ่มสะสมผลงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการประเมินผล 4) ให้คะแนนการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน 5) จัดการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ 6) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้** มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อแจ้งให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ โดยแสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการดำเนินงาน
2. วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ใช้ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
3. สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานแก่บุคลากร
4. สร้างแรงจูงใจและกำหนดแนวทางในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยช่วงแรกควรมีรางวัลหรือการยกย่องสนับสนุนเพื่อให้เกิดกำลังใจ



5. พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของตน
6. สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจรวมถึงประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารความคืบหน้าของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน
7. จัดช่วงเวลาให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
8. จัดทำเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน
9. ควรดำเนินการในกลุ่มทดลองก่อนขยายผลทั่วทั้งโรงเรียน

#### ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
  - 1) การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารในการอำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานเกิดประสิทธิภาพ
  - 2) ความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  - 3) การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน
  - 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำอย่างเป็นระบบเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  - 5) ขวัญและกำลังใจที่มีในการทำงาน
  - 6) การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
  - 7) บรรยากาศองค์การที่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค
  - 1) การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู
  - 2) ภาระงานที่มากไม่เอื้ออำนวยต่อการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู
  - 3) ผู้บริหารและครูไม่รับผิดชอบต่อน้ำที่ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  - 4) ครูขาดทักษะการสอน
  - 5) ครูขาดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  - 6) ขาดงบประมาณสนับสนุน

รายละเอียดของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน  
ฉบับสมบูรณ์ ดังแผนภาพที่ 27



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน



ปัจจัยนำเข้าจากสังคม

ผลผลิตคืนสู่สังคม

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้  
ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

ข้อมูล  
ป้อนกลับ

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้  
1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

สภาพแวดล้อมภายนอก  
สภาพแวดล้อมภายใน

แผนภาพที่ 27 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน : บูรณาการการจัดการเชิงระบบ

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2. การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 3. การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 4. การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และ 5. การปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสถิติเชิงบรรยาย

#### สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยเป็นไปตามคำถามการวิจัย โดยมีสาระ ดังนี้

## ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

เป็นการเสนอผลสรุปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และการศึกษาข้อมูลภาคสนาม และการประเมินรูปแบบ พบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีดังนี้

### 1. สภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน พบว่า สภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน สรุปได้ดังนี้

1) จากการศึกษาค้นคว้าครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน พบว่า โรงเรียนเอกชนมีการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เรียงตามลำดับกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนเอกชนจากกิจกรรมที่จัดมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1.1) การจัดอบรมครูโดยใช้วิทยากรภายนอก
- 1.2) การส่งครูเข้าอบรมกับหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ
- 1.3) การศึกษาดูงาน
- 1.4) การสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อ
- 1.5) การอบรมครูโดยใช้วิทยากรภายใน
- 1.6) การติดตามนิเทศการสอน

### 2. ปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีดังนี้

#### 2.1 ปัญหาระดับองค์กร พบว่า

- 1) การนิเทศการสอนของโรงเรียนยังไม่เป็นระบบ ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครู
- 2) การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

#### 3) การขาดงบประมาณสนับสนุนจากโรงเรียน

#### 2.2 ปัญหาระดับบุคคล พบว่า

- 1) ครูขาดทักษะการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
- 2) การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากภาระงานของครูมากทำให้ครูขาดความกระตือรือร้นและไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง

3) ครูไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถาบันฝึกหัดครูหรือมหาวิทยาลัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

## ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้ โดยส่วนประกอบทั้ง 4 ส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 11 หลักการ คือ

1. การตั้งเป้าหมาย เป็นการสร้างความเข้าใจและระบุมลที่คาดหวังในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และบุคคล โดยเป็นการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและครู และระหว่างครูและเพื่อนครู
2. การบูรณาการ เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองของครูทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งบูรณาการ งานและการเรียนรู้ของครูเข้าด้วยกัน
3. การเน้นสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมความสามารถของครูที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อพัฒนาครูให้ตรงตามความต้องการทางวิชาชีพครู
4. ความยืดหยุ่น เป็นการคำนึงถึงบริบทของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อวิธีการ ช่วงเวลา สถานที่ในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน และสามารถสนองตอบความต้องการของครูแต่ละคนได้
5. ความเป็นระบบ เป็นการคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการได้

6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่ เป็นการคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของครู ความแตกต่างระหว่างบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และวิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของครูแต่ละคน รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการเป็นผู้นำตนเองของครู
7. การสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายในด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ครูจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
8. ความรับผิดชอบ เป็นความร่วมมือจากผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายาม ละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมาย โดยรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน
9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่ครูมีขวัญและกำลังใจ มีความสามัคคีช่วยเหลืองานของตนเองและผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ครูและผู้บริหาร และระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน ด้วยวิธีต่าง ๆ
10. การกำกับติดตาม เป็นการให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกและช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยวิธีต่าง ๆ จากผู้บริหาร และเพื่อนครู
11. การสนับสนุน เป็นการสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ครูเพื่อส่งเสริมให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ได้แก่

ระบบย่อยของโรงเรียน มี 4 ระบบย่อย ได้แก่ (1) ระบบย่อยด้านคน (2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (3) ระบบย่อยด้านงาน และ (4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยในแต่ละระบบย่อยมีรายละเอียดดังนี้

### (1) ระบบย่อยด้านคน

ทักษะในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะในการมองภาพรวม ส่วนผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการลงมาควรมีทักษะด้านเทคนิควิธีในการสอนงาน และเสริมสร้างบรรยากาศการจัดการการเรียนรู้ในโรงเรียน ครูผู้สอนควรมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ทักษะในการใช้สารสนเทศในการค้นคว้าหาความรู้ และควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

สถานภาพของผู้บริหารและครูในโรงเรียนต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม

ค่านิยมที่บุคลากรของโรงเรียนควรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน คือ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความเสียสละ 3) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) การรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง 5) การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น 6) การคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก 7) ความกระตือรือร้น 8) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ภาวะผู้นำ การใช้ภาวะผู้นำในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานควรเป็นการใช้อำนาจในการกระตุ้นจูงใจให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

รางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูโรงเรียนเอกชน

ความรู้สึกรักของครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับครู โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานและพัฒนางานในความรับผิดชอบ ให้กำลังใจเพื่อสร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจในการทำงาน

การปฏิบัติในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ควรคำนึงถึงการมอบหมายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัด รวมทั้งการสนับสนุนให้ครูได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยให้การสนับสนุนทรัพยากร เวลา และกำกับติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังให้การเรียนรู้และพัฒนาตนเองกลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนต้องมีการจัดวางระบบงานในความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของและวางนโยบายด้านสวัสดิการที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน

## (2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้น ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการให้แก่รองผู้อำนวยการ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้นโยบายและให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน กำหนดแนวทางและมอบอำนาจในการสั่งการแก่ผู้ได้รับมอบหมายและชี้แจงแก่ผู้ร่วมงานให้ชัดเจน

การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู ผู้บริหารควรนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้กำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและบริบทของโรงเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน



การควบคุมในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีขึ้นเพื่อติดตาม ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โดยยึดเอาเป้าหมายในการทำงานหรือมาตรฐานในการทำงานเป็นเกณฑ์

การวางแผนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยนำเอาผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนงานในปีต่อไป

แผนงานของโรงเรียนควรกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน โดยจัดให้มีงานการพัฒนาครูที่ชัดเจนอยู่ในความรับผิดชอบของงานวิชาการและงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันวางแผนและดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู

การสื่อสารของโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ครูได้สื่อสารทั้งกับเพื่อนครูในระดับเดียวกัน และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน

### (3) ระบบย่อยด้านงาน

การเรียนการสอนของโรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้ 1) วางนโยบายการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน 2) กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนสอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียน 3) จัดให้มีการวางแผนการสอนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4) มีการบูรณาการจัดการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มสาระ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

การนิเทศ ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการนิเทศโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระและเพื่อนครู เข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยการนิเทศควรดำเนินการดังนี้ 1) การนิเทศการสอนโดยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ และเพื่อนครู 2) การนิเทศควรจัดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3) ควรมีการนิเทศในบรรยากาศที่เป็นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร 4) ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูและผู้นิเทศได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) ควรให้ความสำคัญกับการนิเทศในฐานะเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้เกิดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

การบริหารจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน ควรดำเนินงานดังนี้ 1) มีการวางแผนงานโดยความร่วมมือของผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน 2) ในขั้นการปฏิบัติมีการดำเนินงานควรกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ และผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 3) การประเมินผล ควรประเมินผลโดยการสรุปผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้น โครงการโดยผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย 4) การปรับปรุงแก้ไขดำเนินการโดยการ

วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการดำเนินโครงการในปีต่อไป และนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริการนักเรียนของโรงเรียนผู้บริหารควรดำเนินการตรวจสอบสภาพและปัญหาการจัดแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาแหล่งการเรียนรู้และมีการกำกับติดตามการใช้แหล่งการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู และเป็นแหล่งเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

การแนะแนวเป็นงานของโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยผู้บริหารโรงเรียนควรใช้กิจกรรมแนะแนวเป็นเครื่องมือให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

#### (4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะวิชาชีพครู และงานที่ครูได้รับมอบหมาย รวมทั้งความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาของโรงเรียน

หลักสูตรของโรงเรียนควรส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร โดยให้ครูได้มีส่วนร่วมโดยควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานของครู โดยให้ครูนำผลการประเมินที่ได้จากการใช้หลักสูตรมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร

โรงเรียนควรสนับสนุนวัสดุที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยดำเนินการดังนี้ 1) สำรวจความต้องการวัสดุที่ใช้ในการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) จัดเตรียมวัสดุ 3) อำนวยความสะดวกให้มีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนควรจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานดังนี้ 1) สำรวจความต้องการของครู 2) จัดหาอุปกรณ์ที่มีความจำเป็น 3) บำรุงรักษาอุปกรณ์ให้มีความพร้อมในการใช้งาน 4) อำนวยความสะดวกให้มีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดตารางเรียนของโรงเรียนควรเอื้ออำนวยต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานดังนี้ 1) การจัดตารางเรียนไม่ควรเกิน 21 คาบต่อสัปดาห์ 2) ควรกำหนดเวลาสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูเป็นส่วนหนึ่งของภาระงาน 3) ควรจัดตารางให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

วงจการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เป็นการนำเสนอการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งประกอบด้วยกรดำเนินการดังนี้

(1) การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 2) สื่อสารวัตถุประสงค์ของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้บุคลากรทุกคนทราบ 3) กำหนดมาตรฐานการพัฒนาตนเองของครู 4) ประเมินความพร้อมและความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ 5) วิเคราะห์องค์การเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 6) กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูที่สอดคล้องกับสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู

ในด้านครูควรมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) ประเมินความรู้ความสามารถของตนเองกับเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด 2) ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน 3) รวบรวมผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของตนเองโดยอาจใช้เพิ่มสะสมผลงานเพื่อประเมินพัฒนาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของตน

(2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้ 1) นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาในการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูมาเป็นข้อมูลในการออกแบบกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) กำหนดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ 3) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย 4) กำหนดกลวิธีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 5) จัดสภาพแวดล้อมทรัพยากร เวลา สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู โดยการออกแบบการจัดการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงหลักการในการกำกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนด้วย

(3) การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานควรมีการดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบ 2) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ 3) นำสู่การปฏิบัติ 4) ติดตามกำกับดูแลการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู โดยบุคลากรแต่ละส่วนมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการลงมามีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา และสื่อสารให้ครูมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เห็นความสำคัญและตระหนักในความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ครูมีบทบาทและความรับผิดชอบในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของตน และครูบางส่วนมีบทบาทเป็นผู้นำกลุ่มในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

(4) การประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ โรงเรียนควรดำเนินการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ 3) ใช้เพิ่มสะสมผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล 4) ใช้คะแนนการพัฒนาตนเองของครูที่

เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน 5) กำหนดการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ 6) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้** มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อแจ้งให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบโดยแสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการดำเนินงาน
2. วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงาน 3. สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานแก่บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. สร้างแรงจูงใจและกำหนดแนวทางในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยช่วงแรกควรมีรางวัลหรือการยกย่องสนับสนุนเพื่อให้เกิดกำลังใจ โดยคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก
5. พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของตน
6. สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจโดยการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารความคืบหน้าของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน
7. จัดช่วงเวลาให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้** มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
  - 1) การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารในการอำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานเกิดประสิทธิภาพ
  - 2) ความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  - 3) การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน

4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำอย่างเป็นระบบเอื้อต่อการจัดการ  
การเรียนรู้ในที่ทำงาน

5) ขวัญและกำลังใจที่มีในการทำงาน

6) การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

7) บรรยากาศองค์การที่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

## 2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1) การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู

2) ภาระงานที่มากไม่เอื้ออำนวยต่อการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู

3) ผู้บริหารและครูไม่รับผิดชอบต่อน้ำที่ในการจัดการการเรียนรู้ใน  
ที่ทำงาน

4) ครูขาดทักษะการสอน

5) ครูขาดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

6) ขาดงบประมาณสนับสนุน

## อภิปรายผล

จากรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ที่ได้นำเสนอ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา โดยการศึกษาเชิงลึก ด้วยการวิจัยเอกสาร และการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีพหุกรณีศึกษา และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องชัดเจน และมีการตรวจสอบรูปแบบเพื่อตรวจสอบว่ารูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เพื่อได้องค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ระยะหลัก 5 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร คือ การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 2 การวิจัยพหุกรณีศึกษา มีขั้นตอนประกอบด้วย (1) การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน และ (2) การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เป็นการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ มีขั้นตอนประกอบด้วย (1) การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เป็นการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน และ (2) การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานฉบับสมบูรณ์

ซึ่งวิธีการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ พูลสุข หิงคานนท์, 2540: 53-55; อุทุมพร จามรราน, 2541: 23; จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม, 2545: 13-14 ซึ่งกล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบสามารถทำได้ 2 ลักษณะ โดยการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ สามารถดำเนินงานโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาข้อสรุปของความเหมาะสมของรูปแบบที่ประเมิน ส่วนการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณใช้การตรวจสอบเชิงสถิติเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงรูปแบบเดิม ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานฉบับสมบูรณ์

2. กรอบแนวคิดสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน คือ แนวคิดเชิงระบบ ซึ่ง Owens (2001) และ Hoy and Miskel (2001) ต่างมีทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาครูต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบทขององค์กรด้วย ดังนั้นหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเช่นไร ต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะตามสภาพที่ต้องการนั้น ซึ่งการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนนี้ ใช้การจัดการเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดโรงเรียนในฐานะระบบเปิดของ Owens, 2001; วิจิตร ศรีสอาน, 2523: 75; กมล รอดคล้าย, 2536: 86-87 และทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2549: 161-162 โดยใช้กรอบแนวคิดระบบของ Owens 2001 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของโรงเรียนในฐานะระบบเปิดโดยคำนึงถึงระบบย่อยภายใน ทั้ง 4 ระบบย่อย ได้แก่ คน โครงสร้าง งาน และเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อโรงเรียนและเป็นแหล่งที่มาของนักเรียนและทรัพยากรของโรงเรียน ทำให้การพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงองค์ประกอบของโรงเรียนที่ครบถ้วนสมบูรณ์

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการนำแนวคิดการศึกษา มาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้โอกาสครูได้มีการเรียนรู้ ผูกอบรม และพัฒนาทักษะไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ International Labour Organization, 2000 และ Clifford and Thorpe, 2007 ซึ่งเสนอแนวคิดของการปรับเปลี่ยนจากการฝึกอบรมและพัฒนาไปสู่การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งครูและผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ซึ่งการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานถูกจัดขึ้นให้มีความสอดคล้องแนวทางในการพัฒนาครูตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา โดยการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่ใช้พัฒนางานในภาวะปกติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 30) อีกทั้งการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาทั้งทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2546; พยอม วงศ์สารศรี, 2548; ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549; วิจารณ์ รพีพิศล, 2549 สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีขึ้นเพื่อช่วยให้นักลากรใช้ทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจใน

การทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรให้มีความเจริญเติบโต และดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และเพื่อสนองความต้องการของสังคมให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่ที่เหมาะสม สงบสุข นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการและการเรียนรู้แบบเป็นกันเอง โดยผลของการเรียนรู้ในที่ทำงานอาจไม่สามารถเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพียงชั่วข้ามคืน (Rylatt, 1994) แต่จะทำให้บุคลากรเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้และเรียนรู้ในที่ทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งตรงตามเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งโรงเรียนควรจัดระบบสวัสดิการที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการจัดสวัสดิการ ต้องวางแผนนโยบายด้านสวัสดิการที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังนี้ 1) วางระบบการจัดการด้านสวัสดิการที่ชัดเจน 2) มีการยึดหลักความเป็นธรรมในการจัดสวัสดิการ 3) มีการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางนโยบายของกระทรวงและงบประมาณที่ได้รับอุดหนุน 4) มีการพัฒนาระบบสวัสดิการที่จำเป็นแก่ครูโรงเรียนเอกชน 5) มีการจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้แก่ครู เช่น ทุนการศึกษา ทุนการฝึกอบรม และพัฒนาตนเอง

4. การศึกษาสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานด้วยการศึกษาพหุกรณีศึกษา พบว่า หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นหลักการสำคัญที่โรงเรียนจำเป็นต้องคำนึงถึงในการจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนที่เป็นหลักการเพิ่มเติม คือ การตั้งเป้าหมาย และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกล่าวถึงหลักการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพียง 9 ประการ คือ ความเป็นระบบ การบูรณาการ ความยืดหยุ่น การเน้นสมรรถนะ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้ผู้ใหญ่ ความรับผิดชอบ การติดตาม และการสนับสนุน ซึ่งการตั้งเป้าหมายมีค่าสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน โดยการวางเป้าหมายควรเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ และสร้างแรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่โรงเรียนเอกชนที่จะนำการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้ต้องมุ่งมั่นและให้ความสำคัญเพื่อสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ครูจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ซึ่งหากปราศจากหลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าวแล้วคงไม่สามารถจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนให้ประสบความสำเร็จได้

5. สภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน พบว่า กิจกรรมที่โรงเรียนเอกชนจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเรียงตามลำดับกิจกรรมที่จัดจากมากไปหาน้อย คือ การจัดอบรมครูโดยใช้วิทยากรภายนอก การส่งครูเข้าอบรมกับหน่วยงานหรือสถาบันต่างๆ และการศึกษาดูงาน ส่วนกิจกรรมการอบรมครูโดยใช้วิทยากรภายใน และการติดตามนิเทศการสอน เป็นกิจกรรมที่จัดให้ครูน้อยกว่าการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่กล่าวไปข้างต้น ในการจัดการการ

เรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนเอกชนจึงต้องให้ความสำคัญในการการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ในที่ทำงานที่ต้องบูรณาการงานและการเรียนรู้เข้าด้วยกันเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครู และเกิดประโยชน์อย่างจับพัตันและรวดเร็วต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ตรงตามสาขาวิชาชีพและสอดคล้องกับความสนใจของครู ซึ่งผลที่ได้คือ การพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Rylatt, 1994: 10; Boud and Garrick, 1999; Australian National Training Authority, 2002; Prasanwan, 2005 ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรส่งเสริมทั้งการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และควรส่งเสริมการพัฒนาครูที่จัดขึ้นภายในโรงเรียน โดยใช้องค์ความรู้ และบุคลากรของโรงเรียนซึ่งเอื้ออำนวยต่อสภาพการทำงานของครูที่ต้องรับผิดชอบนักเรียนไม่สะดวกที่จะละทิ้งนักเรียนเพื่อเข้าร่วมอบรมและพัฒนาตนเองที่จัดขึ้นนอกสถานที่ได้ และวิทยากรที่เป็นบุคลากรของโรงเรียนยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในสภาพและปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นอย่างดี และยังเป็นการพัฒนาความรู้ของครูผู้เป็นวิทยากรอีกด้วย หรืออาจส่งครูเข้ารับการอบรมเพียงส่วนหนึ่งเพื่อนำความรู้ที่ได้มาขยายผลและเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนควรคำนึงถึงกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยโรงเรียนควรสนับสนุน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ เช่น จัดให้มีมุมสืบค้นสารสนเทศของครู โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต การปรึกษางานระหว่างเพื่อนครูซึ่งอาจเกิดขึ้นในห้องพักครู จะทำให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสามารถแก้ปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนเอกชน และทำให้ครูมีความสุขและความพึงพอใจในชีวิตการทำงานมากยิ่งขึ้น

6. ปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนระดับองค์การ พบว่า การนิเทศการสอนของโรงเรียนยังไม่เป็นระบบ ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู ดังกล่าว โรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับวางแผนการนิเทศการสอนของครูและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดเป้าหมายในการนิเทศเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองร่วมกันแบบกัลยาณมิตร มอบหมายหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โดยผู้บริหาร ครู และเพื่อนครูมีส่วนร่วมในการนิเทศ สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน และกำหนดตารางการนิเทศ และกำหนดให้การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งภาระงานการจัดการเรียนการสอนของครูในตารางสอนของครูเป็นรายบุคคล และอาจพัฒนาการสร้างเครือข่ายการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานระหว่างโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันแก้ปัญหาในการทำงานระหว่างโรงเรียนโดยใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลาง

7. จากการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานระดับบุคคลประการหนึ่ง คือ การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากภาระงานของครูโรงเรียนเอกชนมากทำให้ครูขาดความกระตือรือร้นและไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง ซึ่งการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานแท้จริงแล้วเป็นการบูรณาการงานและการเรียนรู้เข้าด้วยกัน โดยใช้วิธีการและกิจกรรม



ต่าง ๆ ที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานผ่านการให้ความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งก่อประโยชน์อย่างฉับพลันและรวดเร็วต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครูตรงตามสาขาวิชาชีพและสอดคล้องกับความสนใจของครู ซึ่งผลที่ได้เป็นการพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Rylatt, 1994 ; Boud and Garrick, 1999; Australian National Training Authority, 2002; Prasawan, 2005 ซึ่งหากโรงเรียนนำการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ โดยคำนึงถึงหลักการในการกำกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยมีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาและสถานที่ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ และการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ครูเกิดความกระตือรือร้น จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนเอกชน และทำให้เกิดการพัฒนาครูที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของครู

8. ปัญหาระดับบุคคลของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน พบว่า ครูขาดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จซึ่งทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน คือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ทักษะในการมองภาพรวมในการเชื่อมโยงเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายของโรงเรียน ทักษะในการใช้สารสนเทศในการค้นคว้าหาความรู้ และทักษะมนุษย์ในการทำงานร่วมกัน โดยโรงเรียนควรมีการประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและสร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในความสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่มีต่อครู และโรงเรียน

9. จากการศึกษาปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับบุคคล พบว่า ครูไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถาบันฝึกหัดครูหรือมหาวิทยาลัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความแตกต่างของการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังแนวคิดของ The Staff Development and Training Unit, Finders University of South Australia (2003) ซึ่งกล่าวถึง ความแตกต่างของการเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้ในที่ทำงาน สรุปได้ว่า การเรียนรู้ในบริบทสถานที่ทำงานมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในห้องเรียนเนื่องจากสภาพแวดล้อม รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงานนั้นแตกต่างจากมหาวิทยาลัย ทั้งยังมีความแตกต่างกันด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทางการสอน อาจารย์ และผู้เรียน รวมทั้งธรรมชาติของการเรียนรู้ และประสบการณ์จริงในสถานที่ทำงานนั้น มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัย ซึ่งการเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาและอย่างฉับพลันทันที ดังนั้นการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สร้างขึ้นจึงเป็นวิธีการและ

กิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ในทำงานผ่านการให้ความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งก่อประโยชน์อย่างฉับพลันและรวดเร็วต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครู ตรงตามสามขาวิชาชีพและสอดคล้องกับความสนใจของครูซึ่งผลที่ได้นั้นเป็นการพัฒนาครูในด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

10. แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้ ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) กำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อแจ้งให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบโดยแสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการดำเนินงาน 2) วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในทำงานใช้ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงานเป็นแนวทางในการดำเนินงาน 3) สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงานแก่บุคลากร 4) สร้างแรงจูงใจและกำหนดแนวทางในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในทำงานของครูเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยช่วงแรกควรมีรางวัลหรือการยกย่องสนับสนุนเพื่อให้เกิดกำลังใจ 5) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถจัดการการเรียนรู้ในทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของตน 6) สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจรวมถึงประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารความคืบหน้าของการจัดการการเรียนรู้ในทำงานของโรงเรียน 7) จัดช่วงเวลาให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 8) จัดทำเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน 9) ควรดำเนินการในกลุ่มทดลองก่อนขยายผลทั่วทั้งโรงเรียน สอดคล้องกับแนวทางของ Hodkinson and Hodkinson (2005) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงการเรียนรู้ในทำงานของครูว่า การพัฒนาครูมีความแตกต่างจากการเรียนในห้องเรียน คือ ต้องมีความยืดหยุ่นไม่ยึดติดกับผู้สอน แต่ขึ้นอยู่กับการศึกษาปฏิบัติและธรรมชาติของแต่ละสาขาวิชา การจัดการของสถานศึกษาและนโยบายของชาติ ดังนั้น การพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนด้วยการจัดการการเรียนรู้ในทำงานนั้นควรได้รับการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับครูในฐานะของผู้เรียนรู้และสภาพของโรงเรียนเอกชนเพื่อวางแผนการดำเนินงาน อีกทั้งหน่วยงานในระดับสูงควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในทำงาน เช่น การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาครูโรงเรียนเอกชน การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาครูตามแนวคิดการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงาน เป็นต้น

12. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ 1) การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารในการอำนวยความสะดวกให้การจัดการการเรียนรู้ในทำงานเกิดประสิทธิภาพ 2) ความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในทำงาน 3) การจัดการการเรียนรู้ในทำงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำอย่างเป็นระบบเอื้อต่อการ

จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 5) ขวัญและกำลังใจที่มีในการทำงาน 6) การบริหารงานของโรงเรียน  
 อย่างเป็นระบบ 7) บรรยากาศองค์การที่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน 8) ความรู้ความสามารถ  
 ของบุคลากรทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สอดคล้องกับ Malloch, Cairns and  
 Hase (1998) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ในที่ทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นวิถี  
 ชีวิตขององค์การเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสภาพแวดล้อม ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็น  
 ทางการและสอดคล้องกับ Ellinger and Cseh (2007) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลต่อความ  
 สะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลโดยผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานประจำวัน พบว่า ผู้อำนวยการ  
 ความสะดวกซึ่งอาจเป็นผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ  
 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของ National Board of  
 Employment, Education and Training ,1993; Matthews, 1999; Rowden ,2007 ดังนั้น การจัดการ  
 การเรียนรู้ในที่ทำงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายควรให้ความสำคัญและส่งเสริม  
 ปัจจัยดังกล่าวให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

13. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1) การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู 2) ภาระงานที่มากเกินไป  
 เอื้ออำนวยต่อการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู 3) ผู้บริหารและครูไม่รับผิดชอบต่อน้ำที่ในการ  
 จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 4) ครูขาดทักษะการสอน 5) ครูขาดทักษะการจัดการการเรียนรู้ใน  
 ที่ทำงาน 6) ขาดงบประมาณสนับสนุน สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสภาพที่ขัดขวางการเรียนรู้ใน  
 ที่ทำงานของครูของ National Board of Employment, Education and Training (1993) และ Nystrom  
 and Starbuck (1984 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 161) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ โรงเรียน  
 เอกชนควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดอุปสรรคที่จะขัดขวางการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของ  
 โรงเรียน

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควร  
 ดำเนินการ ดังนี้

1) จากการศึกษาภาพรวมของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานพบว่า ในการนำ  
 การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น  
 นโยบายการจัดการศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
 จึงควรกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้โรงเรียน

เอกชนนำสู่การปฏิบัติวิธีการที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาครูของโรงเรียนและครู

2) จากการศึกษาสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานทำให้ได้ข้อค้นพบว่าการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นตัวกระตุ้นให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่มีต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนมีการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

3) ในการนำนโยบายการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสู่การปฏิบัตินั้น ต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่การประเมินสภาพ การจัดการการเรียนรู้ เพื่อให้การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของครูจึงควรสำรวจความต้องการจำเป็นที่จะส่งเสริมให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เพื่อที่รัฐจะสามารถให้การสนับสนุนได้ตรงตามความต้องการของโรงเรียนและครู

## 2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติการ โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้

1) ในการนำการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสู่การปฏิบัตินั้น ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมบริบทและวัฒนธรรม รวมทั้งสภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ของครูในแต่ละบริบท ดังนั้นควรมีการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานไปทดลองใช้ในโรงเรียน โดยเริ่มจากกลุ่มเล็กก่อนขยายผลทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้ครูมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดจนมีความพึงพอใจในชีวิตการทำงาน

2) จากการศึกษาพหุกรณีศึกษาพบว่า ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยแหล่งส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ และความร่วมมือกับทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานจึงควรสร้างเครือข่ายของโรงเรียนเอกชนในการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานและจะทำให้สามารถระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

3) การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นเป็นวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานผ่านการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเกิดประโยชน์อย่างนับพัน และรวดเร็วต่อภาระหน้าที่ของครูตรงตามสาขาวิชาชีพ ควรจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นทางการ และกิจกรรมการเรียนรู้ไม่เป็นทางการโดยการบูรณาการงานและการเรียนรู้ของครูเข้าด้วยกัน ซึ่งในการจัดการการ

เรียนรู้ในที่ทำงานควรคำนึงถึงหลักการในการกำกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นหลักการสำคัญในการดำเนินงานด้วย

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการตรวจสอบรูปแบบโดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ จึงควรมีการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานไปทดลองใช้ใน โรงเรียนเอกชนและควรมี การวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2) การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาพรวมของระบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานจึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาการเรียนรู้ของครูที่ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อใช้เป็นแนวทางให้โรงเรียนนำ กิจกรรมดังกล่าวไปใช้พัฒนาครูและเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ของการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เหมาะสม กับองค์การทางการศึกษาต่อไป

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล รอดคล้าย. 2536. การวิเคราะห์ระบบการจัดการประถมศึกษาของหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. 2542. บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กองสาธารณสุข สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ขวัญตา บุญวาส. 2546. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางการพยาบาลด้วยการสร้างความรู้แบบร่วมมือ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คณาจารย์ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2549. สังคมและวัฒนธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : นู๊คพอยด์.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม. 2545. การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรียา เอกมั้น. 2548. การพัฒนาครูของโรงเรียนเอกชนระดับปฐมวัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณมาบดี ตติยวุฒิ. 2547. การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายขององค์กรธุรกิจเอกชน ภาคบริการวิชาชีพบัญชี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- เขาวี โจรจนแสง. 2550. **องค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1-8.** พิมพ์ครั้งที่ 12. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2549. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดาวรุ่ง ฉะระอำ. 2547. **การพัฒนารูปแบบการผลิตครูวิชาชีพของประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณิปบัณฑิต. ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : รัตนไตร.
- ทัศนีย์ ทองสว่าง. 2549. **สังคมวิทยา.** กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ทิสนา แคมมณี. 2548. **ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิสนา แคมมณี. 2550. **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทัศนีย์ วงศ์ยืน. 2551. **ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 1-7.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2549. **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4.** พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2548. **อนาคตการจัดการทรัพยากรมนุษย์.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q2/article 2005 June 03 p 14 htm.](http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q2/article%202005%20June%2003%20p%2014%20htm) [7 มีนาคม 2551]
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546. **การจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.
- นฤมล บุคณิม. 2545. **การพัฒนาครูในภาวะงานปกติ.** วิทยากรย์. 98, 8 (พฤษภาคม).
- นารีนุช สมวาสนาพานิช. 2544. **การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรมล กิติกุล. 2548. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. 2545. **การวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : แมทส์ปอยท์.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2535. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม.** มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.

บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิ่น มาลากุล. 2545. ความดีนั้นไม่ตาย. กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา.

ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ. 2542. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร :  
บุ๊คพอยท์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.

ปวีณา หมรดราศี. 2547. การนิเทศแบบเพื่อนให้คำปรึกษาเพื่อนที่มีต่อความสามารถในการจัดการ  
เรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นสำคัญของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต. สาขาวิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรี นิมิตบัญชา. 2547. การพัฒนาตนเองของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขตจอมทอง  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร :  
ธรรมมลการพิมพ์.

พูลสุข หิงคานนท์. 2540. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยกระทรวงสาธารณสุข.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. 2548. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สุภา.

ภาวดี อนันต์นาวิ. 2551. หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2544. ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2550. ประมวลสาระชุดการจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 8-15.  
พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2551. ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 1-7.  
พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์.

รัชณี ชังชู. 2549. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางการ  
ปฏิรูปการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.



- รุ่ง แก้วแดง. 2544. **ครูแห่งชาติเพื่อแก้ปัญหาครูไทยในอนาคต.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.Drrung.com/article/page articles 17.html](http://www.Drrung.com/article/page%20articles%2017.html)[15 พฤศจิกายน 2549]
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. 2548. **การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต. สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แรงงาน, กระทรวง. 2551. **กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.** [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา : [http://www.nationejobs.com/ask/guru\\_d2\\_thai.asp?askno=135](http://www.nationejobs.com/ask/guru_d2_thai.asp?askno=135)[10  
พฤศจิกายน 2551]
- วัชรวิ โชติรัตน์. 2542. **ปัญหาเกิดจากการปฏิบัติ.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.  
watchari.com/board/index.php?topic=69.msg687](http://www.watchari.com/board/index.php?topic=69.msg687). [10 พฤศจิกายน 2551]
- วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. 2549. **การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์การใฝ่เรียนรู้.  
พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพมหานคร : ช่างศึกษาวิจัย.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2523. **ปรัชญาและพัฒนาการการบริหาร. หลักการและระบบการบริหารการศึกษา  
หน่วยที่ 1-5.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : โพรเพซ.
- วิชัย วิรัชนิภาวรรณ. 2544. **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : บี.เจ.  
โปรเซสเซอร์.
- วิเชียร หฐวิจิตรพงษ์. 2549. **การพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดโฟร์เอ็มที  
ซีสเต็ม เพื่อส่งเสริมทักษะการสอนของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียน.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต. สาขาการศึกษานอกระบบ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2549. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : วิจิตรหัตถกร.
- วิลาศ สิงหวิสัย. 2545. **เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 1-8.  
พิมพ์ครั้งที่ 16** นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์. 2547. **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

- วุฒิพล สกกลเกียรติ. 2546. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งาน  
แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และ  
ชิ้นส่วน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. 2549. การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2547. สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิรินันท์ สามัญ. 2547. การพัฒนาระบบการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำ  
ตนเองของครู: การวิจัยพหุกรณี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาหลักสูตร  
และการสอน ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539. องค์การและการจัดการฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร :  
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. การจัดการและ  
พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548. รายงานการประชุมรับฟังความ  
คิดเห็นเรื่องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ่อแม่  
ผู้ปกครอง และการศึกษาทางเลือก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.  
Onec.go.th/publication/49028/full49028.pdf](http://www.Onec.go.th/publication/49028/full49028.pdf). [21 เมษายน 2553]
- สมชัย วรานุกุลรักษ์. 2545. การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาอกระบบโรงเรียน ภาควิชา  
การศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม.  
สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. 2526. จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. เชียงใหม่ : ลานนาการพิมพ์.
- สมาน อัสวภูมิ. 2537. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน อัสวภูมิ. 2549. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.  
อุบลราชธานี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

- สวัสดิ์ สุวรรณอักษร. 2544. เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 9-15. พิมพ์ครั้งที่ 15 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2550. การจัดการมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : จี พี ไชเบอร์พรินท์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2532. **บันทึกประจำวันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.** กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542. **เอกสารสรุปภารกิจนโยบายและผลงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กองนโยบายและแผน. 2539. **การปรับรื้อระบบโครงสร้างการบริหารงานทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2539-2541).** กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551. **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สกสค.
- สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา : <http://www.onec.go.th/Act/law 2542/law 2542.pdt>. [28 มิถุนายน 2550]
- สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ. 2544. **รายงานการวิจัยผลการและพัฒนาระบบและกระบวนการใหม่ในการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : วิ ไอ พร สาส์น.
- สุทธนู ศรีไสย์. 2537. **หลักการนิเทศการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547. **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (247 - 249)
- เสนาะ ดิเยาว์. 2545. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี ชัดเข้ม. 2538. **แบบจำลอง.** (เอกสารอัดสำเนา).
- อุทุมพร จามรมาน. 2541. **โมเดล. วิชาการ 3.** (มีนาคม): 22-23.
- อมรวิชัย นาคทรพร. 2547. **รายงานสถานะการศึกษาไทยต่อประชาชนปี 2546: ผ่าปมปฏิรูป** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- อรุณ รักรธรรม. 2534. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการพัฒนาบุคคล. คณะรัฐประศาสนศาสตร์.  
กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุษณีย์ จิตตะปาโล และคณะ. 2545. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม  
วิชาการ.
- อุษณีย์ ศุขสุทธี. 2543. การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรม  
อาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Australian National Training Authority. 2002. **What Makes for Good Workplace Learning?**  
[Online]. Available from : [http://www.ncver.edu.au/research/core/cp\\_0207.pdf](http://www.ncver.edu.au/research/core/cp_0207.pdf) [2007,  
January 8]
- Bardo, J.W., and Hardman, J.J. 1982. **Urban Sociology : A Systematic production.** U.S.A : F.E.  
Peacock.
- Bateman, T.S., and Snell, S.S, 1999. **Management : Building Competitive Advantage.** 4<sup>th</sup> ed.  
Boston : Jrwin McGraw-Hill.
- Beach, D.S. 1965. **Personnel : The Management of People at Work.** New York : Mcmillan.
- Beach, D.S. 1980. **Personnel : The Management of People at work.** 4<sup>th</sup> ed. New York :  
Mcmillan.
- Beckett, D.,and Hager, P. 2000. **Life, Work and Learning : Practice in Post Modernity,**  
London : Routledge.
- Bertalanffy, L.V. 1973. **Educational Administration and the Behavioral Sciences : A System  
Perspective.** Boston : Allyn and Bacon.
- Billett, S. 1993. **What's in a Setting-Learning in the Workplace.** *Australian Journal of  
Adult and Community Education*, Vol.33, no.1, pp. 4-14.
- Bottrup, P. 2005. **Learning in a Network : a "Third Way" Between School Learning and  
Workplace Learning?** [Online]. Available from :  
[http://www.emeraldinsight.com/Insight/ viewContentItem.do? Content Type=Article &  
Content Id=1528923](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?Content Type=Article & Content Id=1528923)[2005, December 27]

- Boud, D., and Garrick, J. 1999. **Understanding Learning at Work**. London and New York : Routledge.
- Brown, W.B., and Moberg, D.J. 1980. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley and sons.
- Certo, S.C. 2000. **Modern Management**. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Certo, S.C., and Certo, S.T. 2006. **Modern Management**. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Education.
- Chao, C. 2005. **From Workplace Learning to Knowledge Management : Implications for Organization Advancement**. [Online]. Available from : <http://www.osra.org/2003/chao.pdf>. [2007, December 10].
- Clifford, J., and Thorpe, S. 2007. **Workplace Learning and Development : Delivering Competitive Advantage for Your Organization**. London and Philadelphia : Kogan Page.
- Crow, L.D., and Crow, A. 1969. **Readings in Human Learning**. New York : Mckey.
- Dessler, G. 1994. **Human Resource Management**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dessler, G. 1998. **Management**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Drucker, P.F. 1974. **Management**. New York : Harper and Row.
- Dumphy, D. 1997. Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies. **Journal of Management Development** 16(4) : 232-245.
- Ellinger, A.D., and Cseh, M. 2007. Context Factors Influencing the Facilitation of Others' Learning Thought Everyday Work Experiences. **Online Journal of Workplace Learning**. [Online]. Available form : [www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm](http://www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm). Vol. 19 No.7,2007
- Fulmer, R. 1998. The Second Generation Learning Organizations : New Tools for Sustaining Competitive Advantage. **Organizational Dynamics** 27(2): 6-21.
- Geertshuis, S.A., and Fazey, S.A. 2006. **Approach to Learning in the Workplace**. [Online]. Available from : [www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm](http://www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm). [2008, January 18]
- Gilley, J.W. , and Egglund, S.A, 1989. **Principles of Human Resource Development**. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Griffin, R.E. 1990. **Business**, New Jersey : Prentice – Hall International.

- Hansen, M.T., Nohria, M., and Tierney, T. 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge. **Havard Bussiness Review (March-April)** : 106-116.
- Harkins, M.J., Evans, C., and Young, J.D. 2007. **School Teacher and Workplace Learning : Cognitive Style and Learning Preferences Linkages**. [Online]. Available from : <http://www.asbbs.org/proceedinga/PDF/H/Harkins.pdf>. [2008, January 8]
- Harris, T.L., and Schwahn, W. 1961. **Selected Reading on the Learning Process**. New York : Oxford University.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. 1988. **Management of Organizational Behavior**. 5<sup>th</sup> ed. Englewood : Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. 2001. **Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources**. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Hodkinson, H., and Hodkinson, P. 2005. **Improving School Teachers' Workplace Learning**. [Online]. Available from: [http://www.voced.edu.au/cgi-bin/get-is08.pl?off=59584860 & db plat list = keywords%3 A profession...](http://www.voced.edu.au/cgi-bin/get-is08.pl?off=59584860&db_plat_list=keywords%3A%20A%20profession...) [2005, December 23]
- Holliday, R. 1998. **Workplace Learning, Module 2 Foundation Concepts Workplace Learning**. Wagga Wagga : Charles struts University.
- Honold, L. 2000. **Developing Employees Who Love to Learn: Tools Strategies, and Programs for Promoting Learning at Work**. California : Davies-Black.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. 2001. **Education Administration**. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Hutching, D. 1968. **Education for Industry** . London : Longmans.
- Illeris, K. 2004. **The Three Dimensions of Learning, Contemporary Learning Theory in the Tension Field Between The Cognitive, The Emotional and The Social**. Frederiksberg : Roskilde University.
- International labour Organization. 2000. **Report for Discussion at the Joint Meeting on Lifelong Learning in the twenty-first Century the Changing Roles of Educational Personnel**. Geneva International Labour office.
- Katz, R.L. 1955. Skills of an Effective Administrator, **Havard Business Review**. 33 : 33-42.
- Katz, D, and Kahn, R.L. 1966. **The Social Psychology of Organizations**, New York : John Wiley.

- Kast, F.E. ,and Rosenzweig. 1985. **Organization and Management**. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Keeves, J. P. 1988. **Education Research Methodology and Measurement** . 2<sup>nd</sup> ed. New York : Pergamon.
- Koontz, H., and Wehrich, H. 1993. **Management : A Global Perspective**. 10<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Knowles, M.S. 1980. **The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy**. Chicago : Follett.
- Krejcie, R.V., and Morgan, D.W. 1970. **Determining Sample Size for Research Activities**. [Online]. Available from : <http://eric.ed.gov/ERICwebPortal>. [2007, July 15]
- Lankard, B.A. 1995. **New Ways of Learn in the Workplace**.
- Lorwatanapongsa, S. 2001. **Toward a Workplace Learning Model for International School Principles in Bangkok, Thailand**. Doctoral dissertation. Faculty of Education Charles Sturt University.
- Malloch, M., Cairns,L. ,and Hase,S. 1998. **Learning in the Workplace : Implications of the capability Learning Model**. [Online]. Available from: [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_stroage\\_01/0000019b/80/15/2f.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_stroage_01/0000019b/80/15/2f.pdf). [2008, January 15]
- Marquardt, M.J. 2002. **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. California: Davies-Black.
- Matthews, P. 1999. **Workplace Learning : Developing an Holistic Model**. [Online]. Available from : Emerald FullText Article : Workplace learning: developing an holistic model. [2007, December 21]
- McGill, I., and Beaty, L. 1992. **Action Learning : A Practitioner's Guide**. London: Kogan Page.
- Merriam, S.B., and Caffarella, R.S. 1999. **Learning in Adulthood : A Comprehensive Guide**. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. 1975. The Management's Job : Folklaw and Fact. **Harvard Business Review**. 53(4) June-August.
- Nadler, L, and Nadler, Z. 1989. **Developing Human Resources**. 3<sup>rd</sup> ed. California : Jossey-Bass.

- National Board of Employment, Education and Training. 1993. **Workplace Learning in the Professional Development of Teacher**. Commissioned Report No. 24. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- O' Connor, B.N. 2004. The Workplace Learning Cycle : A Problem-based Curriculum Model for the Preparation of Workplace Learning Professional **Journal of Workplace Learning** 16 : 341-349.
- Owens, R.G. 2001. **Organizational behavior in education : instructional leadership and school reform**. 7<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Prasanwan, J. 2005. **Workplace Learning For Faculty Professionals in the Changing Thai University Context : A Case Study of Striatum University, Chonburi campus**. Doctoral Dissertation Department of Education Faculty of Human Development Victoria University.
- Raj, M. 1996. **Encyclopactic dictionary of psychology and education**. New Delhi : Anmol.
- Robbins, S.P., and Coulter, M.K. 2002. **Management**. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Roger, A. 1986. **Teaching Adults**. Milton Keynes : Open University.
- Rowden, R.W., and Conine Jr.C.T.2005. **The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks**. [Online]. Available from : <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contenttyp=Article&contentId=1505863> [2005, December 21]
- Rowden,R.W. 2007. **Workplace Learning : Principles and Practice**. Florida : Krieger.
- Rue, L.W., and Byars, L.L. 2000. **Management : Skill and Application**. 4<sup>th</sup> ed. North America : McGraw-Hill.
- Rylatt, A. 1994. **Learning Unlimited : Practical Strategies and Technique a for Transforming Learning in the Workplace**. Sydney: Business and Professional.
- Schein, E. 1993. On Dialogue, Outline, and Organizational learning. **Organizational Dynamics**, Autumn, pp.40-51.
- Schermerchorn, J.R. Hunt, J.G., and Osborn, R.N. 1994. **Managing Organizational Behavior**. 5<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley & Sons.
- Schermerchorn, J.R. Hunt, J.G., and Osborn, R.N. 2000. **Organization Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. USA : John Wiley & Sons.
- Schermerchorn, J.R. 1999. **Management**. 5<sup>th</sup> ed. USA : John Wiley & Sons.



- Schoderbeck, P.P. 1990. **Management System : Conceptual Consideration.** Boston : Richard. D Irwin.
- Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization.** New York : Doubleday.
- Smith, E. 1998. Organizational Learning : Diverging Communities of Practice? **Management Learning** 29(1): 5-20.
- Smith, E.W., and Others. 1980. **The Education's Encyclopedia.** New York : Prentice-Hall.
- Steiner, E. 1988. **Methodology of Theory Construction.** Sydney : Educology Research Associates.
- Strockburger, D.W. 1996. **Introductory Statistic : Concept, Model and Application.** [Online]. Available from : <http://www.psychstat.missouristate.edu/introbook/sbk04m.html> [2007, December 14]
- The Staff Development and Training Unit, Finders University of South Australia. 2003. **Workplace-Learning Management Manual.** [Online]. Available From : <http://www.finders.edu.ac/teach/t41/practium/resourcess/manual.pdf>. [2007, December 12]
- Tony, B. 1995. **Theories of Educational Management.** London : A sage.
- Vaill, P.B. 1998. **Learning as s Way of Being.** San Francisco : Jossey-Bass.
- Van der Krogt, F. J., and Warmerdam, J. H. M, 1993. **Project Learning in Organization.** Nijmegen.
- Wilson, B. 1991. **System : Concepts, Methodologies and Applications.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wily & Sons.
- Wongboonsin. (n.d.). **Skill Training and workplace learning.** [Online]. Available from : [http://www.thaiworld.org/en/thailand\\_monitor/answer.php?question\\_id=657](http://www.thaiworld.org/en/thailand_monitor/answer.php?question_id=657) [2008, January 4]



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ภาคผนวก ก

1. โครงการกรณีศึกษา
2. ตารางการดำเนินการวิจัย
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลภาคสนาม
4. สรุปการบันทึกการสังเกตการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษาที่ 1
5. สรุปการบันทึกการสังเกตการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษาที่ 2

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## โครงการกรณีศึกษา

### การพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

#### หลักการและเหตุผล

โครงการกรณีศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดว่าครูต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ครูในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ต้องมีสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ เจตคติในการเรียนรู้ ต้องมีความรู้ความเป็นไปของสังคมภายในภายนอกของสถานศึกษา ต้องพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งโรงเรียนนั้นเองทำหน้าที่พัฒนาครูให้เทียบทันกับการเป็นสังคมฐานความรู้ การเรียนรู้ของครูจึงให้ผลในการพัฒนาตนเองเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งไม่ใช่เรียนรู้ให้เท่าทันโลกซึ่งเฉพาะวิชาที่ตนสอนในหลักสูตรเท่านั้น ยังต้องตามทันความก้าวหน้าความเป็นไปในสังคมอีกด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาพึงให้ความสำคัญ (วันทิพย์ สิ้นสูงสุค, 2549: 7)

การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานประเภทโรงเรียนนั้นก็ต้องอาศัยการจัดการที่เป็นระบบและสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ดังแนวคิดของ National Board of Employment, Education and Training (1993) เกี่ยวกับสภาพที่เอื้ออำนวยให้ครูเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นความสำคัญของครูในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หลักการการจัดการ ใช้ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ มีการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและความมีชีวิตชีวาของครู มีการกระตุ้นให้ครูมีความสนใจใฝ่รู้โดยคำนึงถึงหลักการของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เห็นความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็นกระบวนการ มีความเข้าใจว่าครูมีความต้องการที่แตกต่างกันตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง อายุ เพศ ประสบการณ์ในการสอน ชาติพันธุ์ และอื่น ๆ และที่สำคัญคือ โปรแกรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูต้องได้รับการติดตามและสนับสนุนอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง โดยอาศัยการร่วมมือและทักษะทางวิชาชีพเป็นที่ถูกสร้างขึ้นเป็นวัฒนธรรมทางสังคมในโรงเรียน ที่เป็นไปตามหลักการการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน สามารถสรุปได้ 9 ประการ ได้แก่ เป็นระบบ บูรณาการ ยืดหยุ่น เน้นสมรรถนะ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ความรับผิดชอบ การติดตาม และสนับสนุน

การพัฒนา รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นจะช่วยให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาครูที่ผ่านมา ดังที่รุ่ง แก้วแดง (2544) กล่าวถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูนั้นมีน้อยหรือ

อบรมแล้วไม่สามารถนำกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากไม่ตรงกับงานที่ทำอยู่ จากการสำรวจพบว่า หลังจากเข้าสู่อาชีพครูแล้ว ครูจำนวนมากไม่มีการพัฒนาทางวิชาชีพอีกเลย บางคนไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเป็นเวลาถึง 10 ปี ทำให้ครูไม่มีความรู้ที่ทันสมัย การเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของประเทศไทยตกต่ำ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลการเปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย ซึ่งปรากฏว่าการศึกษาของไทยด้อยกว่าทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องรายงานการวิจัยของสำนักพัฒนาการศึกษาหลักสูตรสำนักงานสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ (2544) พบว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องปฏิรูประบบและกระบวนการในการผลิตและพัฒนาครูและต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับรายงานสภาวะการศึกษาไทยปี พ.ศ. 2546 สรุปว่า พบปัญหาที่ต้องการแก้ไขหลายเรื่องเช่น ความไม่เข้าใจในการประยุกต์ใช้หลักสูตรของครูแทบทุกระดับ ความล่าช้าในการปฏิรูปการเรียนการสอนเนื่องจากความเคยชินและความสับสนของครู ทั้งยังเกิดจากการขาดการสนับสนุนจากการนิเทศติดตามผล ตลอดจนมาตรการการพัฒนาครูประจำการ ยังเน้นการฝึกอบรมระยะสั้นอย่างผิวเผิน และยึดที่หน่วยงานรัฐเป็นผู้จัดมากกว่าการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (อมรวิรัช นาคทรพร, 2547)

จากฐานแนวคิดที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่มีการประเมินสภาพและออกแบบโดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและบริบทของโรงเรียน การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จึงเป็นเรื่องจำเป็นต่อการพัฒนาให้ครูโรงเรียนเอกชนให้มีความสามารถในการแข่งขันและเป็นแรงผลักดันให้โรงเรียนเอกชนมีความก้าวหน้า จากความสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงตระหนักว่า เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความคุ้มค่าที่สุดขององค์กรเพราะการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานที่เหมาะสมกับครูโรงเรียนเอกชนทำให้มีการพัฒนาวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนให้มีความมั่นคงเข้มแข็งให้ครูเป็นกำลังสำคัญที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่เป็นกรณีศึกษา โดยมีประเด็นในการศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ (หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงาน)

ส่วนที่ 2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร** ครอบคลุมวิธีการดำเนินงานขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1. ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วย การศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ได้ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

2) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากผลการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

3) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร  
วิธีการดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้มีดังนี้

1) วิธีการวิจัย ได้แก่ การวิจัยเอกสาร

2) แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร

**ระยะที่ 2 การวิจัยพหุกรณีศึกษา** เป็นระยะเวลาที่ผู้วิจัยลงศึกษาข้อมูลโรงเรียนเอกชนในโครงการกรณีศึกษา หรือข้อมูลภาคสนาม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และขั้นการสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

โดยในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง ที่เป็นสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี ด้วยวิธีพหุกรณีศึกษา เป็นขั้นตอนของการศึกษาสภาพ และปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง (กรุงเทพมหานครและปริมณฑล) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้มีดังนี้

1) วิธีการศึกษา ได้แก่ การศึกษาภาคสนาม

1.1 ประสานกับสถานศึกษา

1.2 เข้าไปศึกษาตามแผนการดำเนินงานภาคสนาม

2) แหล่งข้อมูล

2.1 แหล่งข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 2 แห่ง ในการเลือกกรณีศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การเลือกอย่างเจาะจง ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาโดยมีเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษาดังนี้

2.1.1 เป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่เปิดสอนระดับอนุบาล ประถม และมัธยมศึกษาในโรงเรียนเดียวกัน

2.1.2 ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำในการเลือกโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา โดยพิจารณาตามพื้นที่ (กรุงเทพและภูมิภาค) จำนวนอย่างละ 1 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการในการพัฒนาครูผ่านการให้ความรู้ ด้วยวิธีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนการสอนของครู ตามความต้องการทางวิชาชีพครู และสอดคล้องกับความสนใจของครู

2.1.3 เป็นโรงเรียนที่ยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยสามารถติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล และผู้วิจัยมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือในการวิจัยจากโรงเรียน และมีความสะดวกปลอดภัยที่สุด โดยโรงเรียนทั้ง 2 แห่งต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเอกชนเพื่อเป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยป้อนเข้ากระบวนการ และผลผลิต โดยมีตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการศึกษาภาคสนามเป็นรายกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยแต่ละโรงเรียนมีบริบทแตกต่างกัน คือ โรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนในเขตปริมณฑล จำนวน 1 ที่มาจากการเสนอรายชื่อโรงเรียนจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเทคนิคสโนบอล โดยพิจารณาจากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ทั้งสิ้น 5 โรงเรียน ที่มาจากการเสนอรายชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 5

โรงเรียน คือ โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร 2 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการ 1  
โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดเชียงใหม่ 1 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดนครปฐม 1 โรงเรียน ได้รับการ  
เสนอชื่อ โดยผู้วิจัยได้เข้าศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อทั้ง 5 แห่ง จากนั้นจึง  
คัดเลือกโรงเรียนและเข้าสนามศึกษาด้วยตนเองในโรงเรียน 2 แห่งดังกล่าว โดยใช้องค์ประกอบ ตัว  
บ่งชี้ และเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับ  
ครูโรงเรียนเอกชนเป็นกรณีศึกษา

3) ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่แบ่ง  
ออกเป็น 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่  
ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 9 ประการ ดังนี้ 1) เป็นระบบ 2) บูรณาการ 3) ยืดหยุ่น  
4) เน้นสมรรถนะ 5) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6) หลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่อ 7) ความรับผิดชอบ  
8) การติดตาม 9) การสนับสนุน

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติโรงเรียน ประกอบด้วยระบบย่อยพื้นฐานด้านการจัดการ  
4 ระบบย่อย ดังนี้

- 1) ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม  
ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การร้องทุกข์ ฝ่ายบุคคล และการปฏิบัติ
- 2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การ  
ตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน กฎ แผนกงาน และการสื่อสาร
- 3) ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ  
การบริหาร สวัสดิการ การแนะแนว และการบริการนักเรียน
- 4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ  
อุปกรณ์ และตารางเรียน

มิติที่ 2 มิติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้
- 2) การออกแบบการจัดการการเรียนรู้
- 3) การปฏิบัติ
- 4) การประเมินผล



4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในขั้นตอนการวิจัยนี้มี 3 ฉบับ ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและหลักฐานที่มีการบันทึกไว้ในสภาพปกติ ประเด็นการศึกษาภาคสนามพร้อมด้วยแผนการดำเนินงานกรณีศึกษา แนวการศึกษาเอกสารของโรงเรียน แนวการสัมภาษณ์ เช่น แนวการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู และแบบสังเกต เช่น แนวทางในการสังเกตสภาพโรงเรียน ชั้นเรียน ผู้บริหารและครู และแบบสังเกตการณ์จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องเตรียมอุปกรณ์ภาคสนาม เช่น เครื่องบันทึกเสียง และสมุดบันทึก

5) แหล่งข้อมูล ในขั้นตอนการวิจัยนี้มีการกำหนดแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้ ประกอบด้วยชั้นตอนย่อย 3 ชั้นตอนดังนี้

5.1 แหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชน 2 แห่ง ที่เป็นกรณีศึกษา

5.2 แหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน

6) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการประกอบการวิจัยเบื้องต้น โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

6.1 ด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารของโรงเรียนเอกชนตามแนวการศึกษาเอกสาร แล้วทำบันทึกลงในแบบศึกษาเอกสาร ประกอบด้วยเอกสารต่าง ๆ โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน สถิติของโรงเรียน เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน เพื่อเป็นการเอกสารประกอบผลการวิจัย

6.2 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชน เนื่องจากผู้วิจัยต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา วิธีการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย จึงใช้การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ และวิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวิธีการดังนี้

6.2.1 การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ผู้วิจัยจะนำหนังสือส่งตัวจากสาขาวิชา การบริหารการศึกษาในการขอพบ เพื่อขออนุญาตทำวิจัยและขอข้อมูลในขณะศึกษาในภาคสนามอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งขอเบอร์โทรศัพท์ติดต่อภายหลัง จากนั้นผู้วิจัยจะมีการโทรศัพท์แจ้งนัดหมายผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์อย่างกว้าง ๆ

6.2.2 การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและครู โดยการกำหนดกรอบการสัมภาษณ์อย่างกว้าง ๆ โดยมีวิธีการดังนี้

(1) ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียน ลักษณะการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย เน้นการสนทนาพูดคุยอย่างเป็นกันเอง โดยตั้งคำถามเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบเพื่อให้ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถตอบได้อย่างเต็มที่และอิสระ

(2) ครู ในครั้งแรกผู้วิจัยติดต่อเพื่อขอนัดหมายกับครูผู้สอน เมื่อได้เวลาที่แน่นอนแล้วผู้วิจัยขอเข้าพบเพื่อทำการสัมภาษณ์ ลักษณะการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยจะใช้ การพูดคุยสนทนาอย่างเป็นกันเอง

6.3 การสังเกต ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมที่ เกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่และพฤติกรรมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้กรอบในการ สังเกตของ Lofland (1971; อ้างถึงใน นิสา ชูโต, 2545: 96) 6 หน่วย คือ

6.3.1 การกระทำ (Acts) ผู้วิจัยสังเกตการใช้ชีวิตประจำวันการ กระทำ ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่างๆ ของบุคคลในสนามที่ก่อให้เกิดกระบวนการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

6.3.2 กิจกรรม (Activities) ผู้วิจัยสังเกตการกระทำของคน หลายๆ คนที่แสดงความสำคัญและเกี่ยวข้องกัน เป็นพฤติกรรมที่มีกระบวนการมีขั้นตอน แบบแผน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู

6.3.3 ความหมาย (Meaning) ผู้วิจัยสังเกตการตีความหมายของ การกระทำ หรือกิจกรรมโดยคำพูดที่แสดงของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการของการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานงาน ของโรงเรียน

6.3.4 ความสัมพันธ์ (Relationships) ผู้วิจัยสังเกตความสัมพันธ์ ของบุคคลในโรงเรียน ทั้งความสัมพันธ์ของผู้บริหารและครู ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในสนาม

6.3.5 การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วม ของผู้บริหารและครูการมีส่วนร่วมในการประชุมของผู้บริหารและครู การสนทนาของครูในช่วงพัก กลางวัน เป็นต้น

6.3.6 สถานที่ (Setting) ผู้วิจัยสังเกตรูปแบบของทุกสิ่งทุกอย่างที่ อยู่ในสนาม ซึ่งถือเป็นหน่วยวิเคราะห์ เช่น ลักษณะที่ตั้งและสภาพภูมิศาสตร์ของโรงเรียน ห้องเรียน ห้องพักครู ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การทำงาน ฯลฯ

7) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ด้วย วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้เนื้อหา สำคัญ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ตามประเด็นการศึกษาข้อมูลภาคสนาม

การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่เป็นสาระสำคัญนำไปร่างเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ในขั้นตอนต่อไป

2. การสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การยกร่างรูปแบบและการสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้สำหรับครูโรงเรียนเอกชน และการตรวจสอบรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

โดยในขั้นควรดำเนินการยกร่างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชนมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การยกร่างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน เป็นขั้นตอนของการนำองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ที่สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการร่างเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2. การสร้างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 เป็นขั้นตอนของการนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเกี่ยวกับร่างรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

3. การตรวจสอบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1 มาทำการตรวจสอบรูปแบบ เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

การตรวจสอบรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ด้วยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1) การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิมีทั้งสิ้น 10 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาจากโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน

2) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็นหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1) หลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มนักวิชาการด้านบริหารการศึกษาใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

2.1.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องและ

2.1.2 เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านบริหารการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาและ

2.1.3 เป็นผู้มีผลงานวิจัยทางการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา

2.2) หลักเกณฑ์ของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

2.2.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและ

2.2.2 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งรองผู้อำนวยการขึ้นไป

3) การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมิน เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1 มาทำการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

วิธีการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

1) วิธีการศึกษา ได้แก่ การตรวจสอบเชิงคุณลักษณะด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบเจาะจง ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3) ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรตามรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินจาก  
ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่  
ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1

- 5) แหล่งข้อมูล เป็นแหล่งข้อมูลบุคคล ๆ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน
- 6) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการ  
ประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จำนวน 1 ครั้ง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
- 7) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาค  
บรรยาย และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ และด้วยการ  
วิเคราะห์เนื้อหา โดยมีรายละเอียดดังนี้

(7.1) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย  
ความถี่ ค่าร้อยละ และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

(7.2) ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบของรูปแบบการจัดการการ  
เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 ด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ  
วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ค่าร้อยละ และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอในรูปแบบตาราง  
ประกอบคำบรรยาย

- 4) นำผลสรุปของการประเมินรูปแบบไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เป็น  
ขั้นตอนของการนำผลสรุปที่ได้รับจากการประเมินไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษา  
ร่วมเพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ ขั้นการพัฒนาารูปแบบการ  
จัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้บริหารและ  
ครูโรงเรียนเอกชน และขั้นแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

โดยขั้นที่ 1 ขั้นการพัฒนาารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับ  
ร่างที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำผลสรุปความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ได้จากการ  
ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม มาดำเนินการพัฒนาารูปแบบการจัดการการเรียนรู้  
ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2

## 2. การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ด้วย

วิธีการประเมินเชิงปริมาณจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน

เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 ไปทำการตรวจสอบรูปแบบเพื่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 682 คน โดยเป็นแบบประเมินรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

## 3. สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่

ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) วิธีการศึกษา ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณด้วยวิธีการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 682 คน

2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 3,091 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ซึ่งมีวิธีการดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547: 27)

2.2.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Kergcie and Morgan (1970: 607-610) จากจำนวน 76 จังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 76 จังหวัด จาก 19 เขตตรวจราชการ

2.2.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชนโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง Kergcie and Morgan (1970) จากจำนวน 3,091 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 341 โรงเรียน

2.2.3 กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คนและครูจำนวน 1 คน จากจำนวน 341 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการและครุรวมทั้งสิ้น 682 คน ดังตาราง

ตารางแสดง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็นรายเขตตรวจราชการจังหวัด  
โรงเรียนผู้อำนวยการและครู

เขตตรวจราชการ	จังหวัด		โรงเรียน		กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการ	กลุ่ม ตัวอย่างครู
	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง		
เขตตรวจราชการ กทม.	1	1	733	81	81	81
เขตตรวจราชการที่ 1	4	4	241	27	27	27
เขตตรวจราชการที่ 2	4	4	66	7	7	7
เขตตรวจราชการที่ 3	5	5	166	18	18	18
เขตตรวจราชการที่ 4	4	4	129	14	14	14
เขตตรวจราชการที่ 5	4	4	77	9	9	9
เขตตรวจราชการที่ 6	5	5	294	32	32	32
เขตตรวจราชการที่ 7	5	5	71	8	8	8
เขตตรวจราชการที่ 8	4	4	61	7	7	7
เขตตรวจราชการที่ 9	4	4	167	18	18	18
เขตตรวจราชการที่ 10	4	4	92	10	10	10
เขตตรวจราชการที่ 11	3	3	53	6	6	6
เขตตรวจราชการที่ 12	4	4	188	21	21	21
เขตตรวจราชการที่ 13	4	4	88	10	10	10
เขตตรวจราชการที่ 14	4	4	149	16	16	16
เขตตรวจราชการที่ 15	4	4	190	21	21	21
เขตตรวจราชการที่ 16	4	4	108	12	12	12
เขตตรวจราชการที่ 17	5	5	99	11	11	11
เขตตรวจราชการที่ 18	4	4	119	13	13	13
<b>รวม</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>3,091</b>	<b>341</b>	<b>341</b>	<b>341</b>

3) ตัวแปรที่ศึกษา เป็นการศึกษารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่

ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 2

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบ โดยผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนเพื่อตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณเพื่อหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ส่วนที่ 2 การประเมินรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครู โรงเรียนเอกชน เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

5) แหล่งข้อมูล เป็นแหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียน เอกชน จำนวน 682 คน จากโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน จำนวน 341 โรงเรียน

6) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการประเมิน รูปแบบโดยผู้บริหาร 341 คน และครู 341 คน โดยดำเนินการแบ่งเป็น 3 วิธีการ ได้แก่ การส่งทาง ไปรษณีย์ตรงไปยังกลุ่มตัวอย่าง การส่งด้วยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการส่งด้วยตัวของ ผู้วิจัยเอง การเก็บรวบรวมข้อมูลกลับ มี 3 วิธี คือ 1) ส่งคืนทางไปรษณีย์ 2) ส่งคืนทางโทรสาร 3) การรับคืนด้วยตนเอง และการส่งคืนด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

7) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ภาควิชาการ และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

7.2 ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ ใน ที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอใน รูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

7.3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา และการหาความถี่ เพื่อเรียงลำดับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงไปตามลำดับ

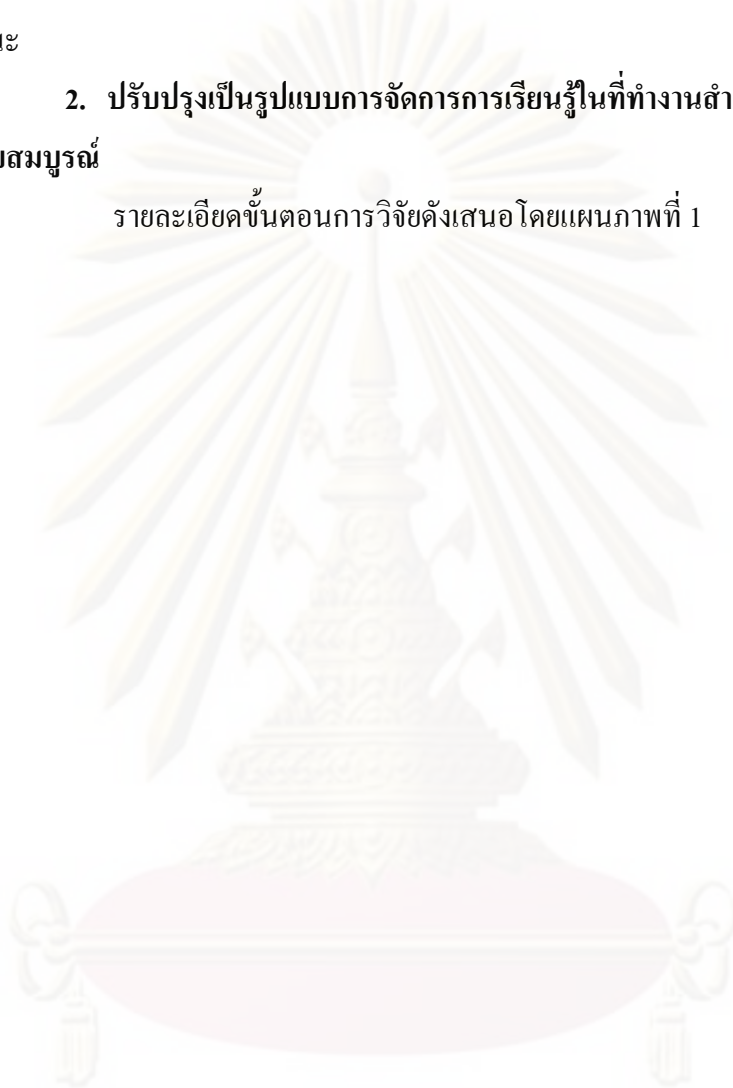


2. **ขั้นการปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้**

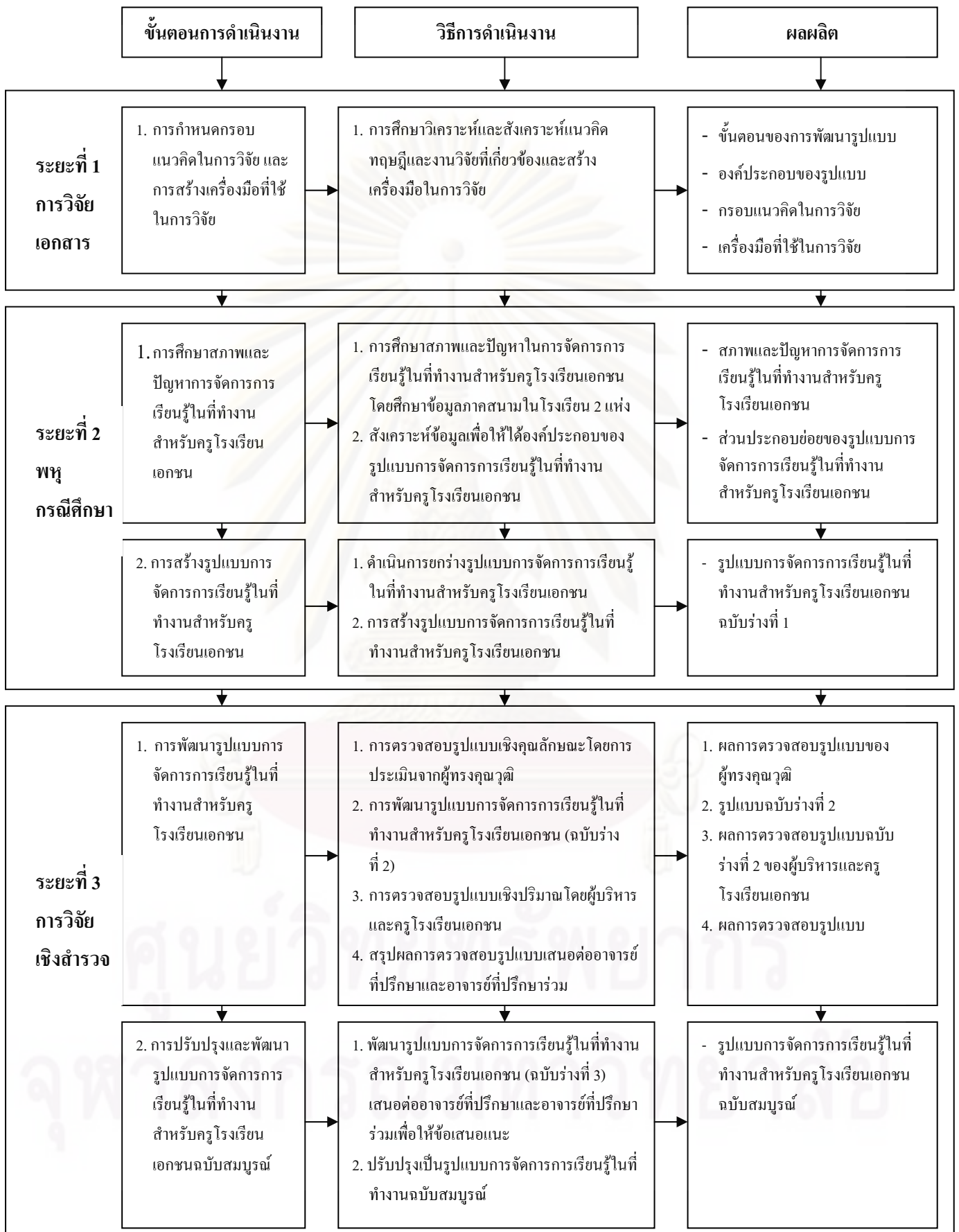
1. **พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน**  
ฉบับร่างที่ 3 นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและ  
ข้อเสนอแนะ

2. **ปรับปรุงเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน**  
**เอกชนฉบับสมบูรณ์**

รายละเอียดขั้นตอนการวิจัยดังเสนอ โดยแผนภาพที่ 1



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากวิธีการดำเนินการวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่า

ในการศึกษาข้อมูลภาคสนามตามโครงการกรณีศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการ การเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในครั้งนี้มีวิธีการในการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์และพัฒนาเกณฑ์คัดเลือกกรณีศึกษา
2. รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น โรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี 2 แห่ง ที่มีบริบทแตกต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร เขตปริมณฑล และเขตภูมิภาค โดยใช้เทคนิค Snow Ball ด้วยวิธีการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา เอกชน และศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนเอกชน เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. สืบหาสภาพจริงของโรงเรียนที่ตรงตามเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อเป็นการยืนยันกับสภาพข้อมูลที่ได้รับจากข้อมูลทุติยภูมิ
4. คัดเลือกโรงเรียนแบบเจาะจง เพื่อให้ได้โรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาภาคสนามจริง 2 แห่ง
5. วิเคราะห์จัดทำประเด็นกรณีศึกษา
6. ประสานงานกับสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาเพื่อเข้าศึกษา โดยดำเนินการดังนี้
  - 6.1 ขออนุญาตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอเข้าไปศึกษาภาคสนามในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา
  - 6.2 ประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา
7. ศึกษากรณีศึกษา/รวบรวมข้อมูลภาคสนาม ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
8. วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลภาคสนาม ดังนี้
  - 8.1 ปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
  - 8.2 รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
9. พัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1

### ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินงานภาคสนาม 3 เดือน (16 มีนาคม – 30 มิถุนายน 2552) โดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรม	เดือน/สัปดาห์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน
1. วิเคราะห์และพัฒนาเกณฑ์		—			
2. รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ		—			
3. การสำรวจสภาพจริงของสถานศึกษา			—		
4. คัดเลือกสถานศึกษา			—		
5. วิเคราะห์จัดทำประเด็นศึกษา			—		
6. ประสานงานเพื่อเข้าศึกษา			—		
7. ศึกษากรณีศึกษา/รวบรวมข้อมูลภาคสนาม			—		
8. วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม				—	
9. พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ฉบับร่างที่ 1					—

### สถานที่

โรงเรียนทั้ง 2 แห่ง ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนครปฐม

### ผู้รับผิดชอบ

นางสาววีณา หมคราคี นิสิตปริญญาคุศุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนามทำให้ผู้วิจัยได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ที่ครอบคลุม สามารถนำไปสร้างเป็นรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่สมบูรณ์ต่อไป

ตารางแสดงการดำเนินการวิจัย

1. คำถามวิจัย	2. เครื่องมือ/วิธีการ						3. ผลลัพธ์	
	1. แบบศึกษาเอกสาร		2. แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม			3. แบบประเมิน		
	1. ศึกษาเอกสารทางวิชาการ	2. ศึกษาเอกสารสถานศึกษา	1. สัมภาษณ์เป็นทางการ/ สัมภาษณ์ไม่เป็นทางการ	2. การสังเกต	3. การสำรวจ	1. ประเมินรูปแบบเชิงคุณลักษณะ	2. ประเมินรูปแบบเชิงปริมาณ	
1. สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชน
2. สภาพปัจจุบันของการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	1. รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 2. รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 3. รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์
	1. กรอบแนวคิดในการวิจัย	2. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	3. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1	4. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2				

## เอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลภาคสนาม

### กรณีศึกษาที่ 1

1. แผนพัฒนาโรงเรียน ปีการศึกษา 2548-2553
2. แผนปฏิบัติงานฝ่ายแผนงาน ประจำปีการศึกษา 2552
3. แผนปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ ประจำปีการศึกษา 2552
4. แผนปฏิบัติงานฝ่ายบริหารและธุรการ ประจำปีการศึกษา 2552
5. แผนปฏิบัติงานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน ประจำปีการศึกษา 2552
6. แผนปฏิบัติงานฝ่ายบริการ ประจำปีการศึกษา 2552
7. รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน ปีการศึกษา 2550
8. รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน ปีการศึกษา 2551
9. รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน ปีการศึกษา 2552
10. คู่มือครู
11. คู่มือนักเรียน ปีการศึกษา 2551
12. ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร
13. รายงานการประชุมกรรมการบริหาร โรงเรียน ครั้งที่ 2/2551
14. รายงานการประชุมกรรมการบริหาร โรงเรียน ครั้งที่ 1/2552
15. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน
16. สถิติครู ประจำปีการศึกษา 2551
17. แผนกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา 2549-2552
18. รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาของคํกรมหาชน (สมศ.) ปีการศึกษา 2551
19. รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาของคํกรมหาชน (สมศ.) ปีการศึกษา 2552
20. หลักสูตรสถานศึกษา
21. แนวการจัดประสบการณ์ แผนกอนุบาล ปีการศึกษา 2551
22. โครงการพัฒนาบุคลากร
23. โครงการแนะแนวการศึกษา
24. เอกสารแนะนำเกี่ยวกับวิชาชีพครูและสวัสดิการ
25. หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย (หลักสูตรสถานศึกษา) ฉบับปรับปรุง

## กรณีศึกษาที่ 2

1. รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2550
2. รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2551
3. ปฏิทินโรงเรียน
4. คู่มือนักเรียนและผู้ปกครอง ประจำปีการศึกษา 2552
5. แผนพัฒนาโรงเรียน ปีการศึกษา 2550-2553
6. หลักสูตรสถานศึกษา
7. คู่มือครู
8. ข้อมูลพื้นฐานครู
9. โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
10. แผนงานฝ่ายวิชาการ
11. ปฏิทินการปฏิบัติงานแผนกชาย
12. ปฏิทินการปฏิบัติงานแผนกหญิง
13. ปฏิทินการปฏิบัติงานแผนกอนุบาล
14. โครงการพัฒนาบุคลากร
15. โครงการสวัสดิการครู

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปการบันทึกการสังเกตการณ์จัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็น  
กรณีศึกษาที่ 1

ประเด็นที่สังเกต การจัดการการเรียนรู้อื่นที่ทำงาน

1. พฤติกรรม การประชุมผู้บริหารและครู ครั้งที่ 1 ประจำปีการศึกษา 2552 ประเด็นที่สังเกต

พฤติกรรมต่าง ๆ ในการประชุมครู สถานที่ ห้องประชุม วันที่ วันศุกร์ที่ 10 เมษายน 2552

เวลา 9.30 -12.00 น. ผู้เข้าร่วมประชุม ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้บริหารและคณะครูรวมทั้งสิ้น  
250 คน

การประชุมผู้บริหารและครูในครั้งนี้มีผู้รับใบอนุญาตเป็นประธานในการประชุม วาระ  
ในการประชุมมีดังนี้

วาระที่ 1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

1.1 นโยบายในการดำเนินงานประจำปีการศึกษา 2552

วาระที่ 2 รับรองรายงานการประชุม

วาระที่ 3 การวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน

3.1 รายงานการใช้งบประมาณและผลการดำเนินงานประจำปี 2551

3.2 รายงานแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2552

วาระที่ 4 เรื่องอื่น ๆ ถ้ามี

โดยการประชุมผู้รับใบอนุญาตได้ชี้แจงนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่มุ่งเน้น  
การพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความสามารถในการแข่งขัน และผู้บริหาร  
ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอยุทธศาสตร์ในการพัฒนาของฝ่ายงานของตนให้กับผู้บริหารและ  
คณะครูท่านอื่น ๆ ได้ทราบ ตลอดจนมีการแถลงงบประมาณและผลการดำเนินงานกิจกรรมในแต่ละ  
ฝ่ายโดยสรุปเป็นภาพรวม จากนั้นผู้บริหารแต่ละฝ่ายรายงานแผนปฏิบัติงานประจำปี 2552 ต่อผู้รับ  
ใบอนุญาตซึ่งครูผู้รับผิดชอบโครงการมีส่วนร่วมในการเสนอโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละ  
ฝ่าย รวมเวลาการประชุมทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง 30 นาที

2. พฤติกรรม การประชุมครูสาระวิทยาศาสตร์ ประเด็นที่สังเกต พฤติกรรมต่าง ๆ ในการประชุมครู  
สถานที่ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ วันที่ วันศุกร์ที่ 1 พฤษภาคม 2552 เวลา 13.30 – 14.45 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม หัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์และครูผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์ รวมทั้งสิ้น 15 คน

การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์เป็นผู้นำการประชุม  
โดยเนื้อหาหลักของการประชุมคือ การเตรียมการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์วิชาวิทยาศาสตร์เพื่อ  
เตรียมพร้อมในการเปิดภาคเรียน ก่อนการประชุมในขณะที่ยังรอผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ



ครูแต่ละคนที่เข้ามาต่างพูดคุยทักทายกันเกี่ยวกับกิจกรรมที่ตนทำในขณะที่ปิดภาคเรียน ครูแต่ละคนแสดงท่าทางตื่นตัวที่พบกัน มีความเป็นมิตรและสนิทสนมกัน พูดคุยถึงเรื่องส่วนตัวว่าครอบครัวของตนทำกิจกรรมอะไรบ้างและถามไถ่ถึงสามีหรือบุตรของเพื่อนครู โดยหัวหน้าสาระวิทยาศาสตร์ก็มีการพูดคุยสนิทสนมกับครูในฝ่ายของตนเป็นอย่างดี

เมื่อครูมาครบหัวหน้าสาระจึงเรียกครูทุกคนเข้านั่งประจำแต่ละกลุ่มโดยใช้โต๊ะกลุ่ม 6 คน ซึ่งเป็นโต๊ะปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ครูนั่งแยกเป็นช่วงชั้น และมีการเสนอของบประมาณในการจัดซื้อสื่อวัสดุ อุปกรณ์การสอนวิทยาศาสตร์ โดยครูแต่ละคนร่วมกันตรวจสอบสารเคมีและอุปกรณ์การสอนตามบัญชีครุภัณฑ์ที่มีอยู่ ก่อนที่จะนำเสนอแผนการสอนของตนมาเปรียบเทียบเพื่อเสนอเบิกอุปกรณ์

การพูดคุยของครูแต่ละกลุ่มมีการเสนอแนะความคิดเห็นมีความคิดที่ขัดแย้งบ้าง โดยมีครู 1 คน รับผิดชอบเป็นเลขากลุ่ม ครูทุกคนมีการเตรียมแผนการสอนมาครบทุกคน

**3. พฤติกรรม** การเตรียมการตกแต่งห้องเรียน **ประเด็นที่สังเกต** การเตรียมการสอนและกิจกรรมที่ครูทำร่วมกัน (การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ) **สถานที่** ห้องคอมพิวเตอร์ **วันที่** วันศุกร์ที่ 8 พฤษภาคม 2552 เวลา 10.30 – 11.30 น. **ผู้เข้าร่วมกิจกรรม** ครูผู้สอนจำนวน 10 คน

ในช่วงก่อนเปิดภาคเรียน ครูผู้สอนแต่ละคนมีการเตรียมการสอน ส่วนครูประจำชั้นมีการเตรียมพร้อมทำความสะอาดห้องเรียนและตกแต่งห้องเรียน ซึ่งจะรับการตรวจก่อนเปิดภาคเรียนในวันที่ 18 พฤษภาคม 2552 ซึ่งภายในห้องคอมพิวเตอร์เปิดให้ครูได้เข้ามาใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศภายในห้อง ซึ่งมีครูประจำชั้นห้องคอมพิวเตอร์คอยอำนวยความสะดวกภายในห้องมีครูผู้ช่วยเดินสำรวจความพร้อมของเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยคุณครู 2 คน นั่งประจำเครื่องคอมพิวเตอร์ใกล้เครื่องปริ้นเตอร์ และปรึกษาถึงวิธีการออกแบบตัวอักษรเพื่อใช้ติดประกาศหน้าห้องเรียนในวันปฐมนิเทศ ขณะนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์เดินเข้ามาทักทายครู พร้อมด้วยครูอีก 2 คน ที่แวะเข้ามาขอเบิกกระดาษ ต่างทักทายกันด้วยความสนิทสนม โดยครูแต่ละคนต่างแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดห้องเรียนและเสนอแนะการตกแต่งห้องเรียนให้ครูใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน

**4. พฤติกรรม** การทำงานของผู้บริหาร **ประเด็นที่สังเกต** การอำนวยความสะดวกของผู้บริหารที่มีต่อครูในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน **สถานที่** ห้องผู้อำนวยการ **วันที่** วันที่ 8 เมษายน 2552 **เวลา** 9.10 – 9.40 น.

**ผู้ถูกสังเกต** ผู้อำนวยการและครูผู้รับผิดชอบโครงการสวนพฤกษศาสตร์

ระหว่างที่ผู้วิจัยรอเข้าพบรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานภายในห้องผู้อำนวยการ มีครูท่านหนึ่งเข้ามาปรึกษางานโครงการสวนพฤกษศาสตร์ว่าในวันพรุ่งนี้จะมีคณะกรรมการเข้ามาตรวจ

ประเมินโครงการ แต่ยังไม่ได้เตรียมสำเนาเอกสารที่จะแจกให้ผู้ประเมิน และครูที่เข้าร่วมโครงการติด การประชุมกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ ครูใหญ่ให้คำแนะนำว่าควรแจ้งให้ฝ่ายวิชาการทราบกำหนดการ และเวลาการประเมิน โครงการสวนพฤกษศาสตร์ จากนั้นผู้อำนวยการต่อโทรศัพท์ถึงฝ่ายวิชาการเพื่อ เลื่อนเวลาการประชุมของครูกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ออกไปก่อน

จากนั้นหัวหน้าฝ่ายแผนงานเดินเข้ามาภายในห้องผู้อำนวยการจึงเรียกมาปรึกษาถึงความ พร้อมของการจัดเตรียมสถานที่ในการประชุมคณะกรรมการ โครงการสวนพฤกษศาสตร์และ มอบหมายให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการสวนพฤกษศาสตร์ร่างกิจกรรมและขอเบิกงบประมาณให้ เรียบร้อยเพื่อจะเสนอเบิกงบประมาณได้ทัน

**5. พฤศจิกายน** การทำงานของผู้บริหาร **ประเด็นที่สังเกต** ทักษะในการทำงานของครู  
สถานที่ โถงด้านล่างห้องประชุม **วันที่** วันที่ 10 เมษายน 2552  
เวลา 8.30 – 9.00 น.

**ผู้ถูกสังเกต** รองผู้อำนวยการและครูผู้สอน

ก่อนการประชุมผู้บริหารและครู ครูแต่ละคนกำลังเร่งรีบเดินขึ้นบนอาคารห้องประชุม ระหว่างทางรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการพบกับครูกลุ่มหนึ่ง จึงเรียกหาเอกสารที่ได้สั่งให้ครูเตรียมไว้ ครูแต่ละคนต่างยื่นเอกสารและเปิดเอกสารให้รองผู้อำนวยการดู และครูอีกท่านหนึ่งนั่งพิมพ์งาน โดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาอยู่บริเวณโถง จึงเดินเข้ามาหารองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและขอคำแนะนำ เกี่ยวกับโปรแกรมการนำเสนองานที่เตรียมไว้รองผู้อำนวยการตรวจดูพร้อมเสนอแนะว่าตัวอักษรเล็ก เกินไป และอยากให้ปรับสีให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น

ระหว่างนั้นมีครูอีกกลุ่มเดินมาทำทางไม่รีบเร่ง แต่เมื่อพบรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการต่าง เร่งรีบเดินขึ้นห้องประชุม ก่อนที่รองผู้อำนวยการจะเร่งให้รีบขึ้นไปเตรียมประชุม

**6. พฤศจิกายน** การทำงานของผู้บริหาร **ประเด็นที่สังเกต** เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้บริหาร  
สถานที่ ห้องธุรการ **วันที่** วันที่ 7 เมษายน 2552 **เวลา** 8.30 – 9.00 น.  
**ผู้ถูกสังเกต** ผู้รับใบอนุญาตและครูแผนกธุรการ

ระหว่างผู้วิจัยศึกษาเอกสารของโรงเรียนของฝ่ายบริหารธุรการ ภายในห้องธุรการมีครูนั่ง ประจำแต่ละโต๊ะ 4 คน ผู้รับใบอนุญาตเรียกครูธุรการคนหนึ่งให้นำเสนอรายชื่อนักเรียนเข้าใหม่ และ สอบถามถึงนักเรียนที่ขึ้นใบสมัครไว้แต่ยังไม่ได้อัปโหลด และกำชับว่าให้โทรศัพท์ตามนักเรียนกลุ่ม ดังกล่าว ได้แล้ว ระหว่างนั้นครูอีกท่านเข้ามาแจ้งให้ผู้รับใบอนุญาตทราบว่า ครูที่มาสมัครและนัด สัมภาษณ์ไว้มาถึงแล้ว ผู้รับใบอนุญาตสั่งให้รอก่อน และเรียกผู้วิจัยให้เข้าพบ เมื่อผู้วิจัยแจ้ง รายละเอียดในการดำเนินการวิจัยในวันนี้แล้ว ผู้รับใบอนุญาตเรียกรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานมา

เพื่อชี้แจงและมอบหมายให้ดูแลเรื่องการประสานการดำเนินการวิจัย และสั่งการ โดยการแจ้งชื่อครูที่ น่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และกำชับให้รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานติดตามอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยด้วย

**7. พฤติกรรม การจัดการเรียนการสอนของครู ประเด็นที่สังเกต ทักษะในการทำงานของครู**  
**สถานที่** ห้องวิทยาศาสตร์ **วันที่** วันที่ 28 พฤษภาคม 2552 **เวลา** 10.15 – 10.45 น.

**ผู้ถูกสังเกต** ครูผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์

การสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ ซึ่งในห้องวิทยาศาสตร์จัดโต๊ะเรียน เป็นกลุ่ม มีนักเรียนนั่งอยู่ 6 กลุ่ม กลุ่มละ 6-8 คน ครูผู้สอนยืนอยู่หน้ากระดานดำ โดยมีสื่อการสอน คือ แผนภาพ โดยเนื้อหาในวันนี้คือ ชีวิตสัตว์

ครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน โดยอธิบายเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของสัตว์ โดยยกตัวอย่างกบ โดยให้นักเรียนออกมาชี้ส่วนต่าง ๆ และช่วยกันทายว่า อวัยวะภายในของกบอยู่บริเวณใด นักเรียน ส่วนใหญ่สนใจและช่วยกันทายอย่างสนุกสนาน มีนักเรียน 2 คนคุยกัน ครูจึงเรียกออกมาช่วยถือ แผนภาพ และอธิบายการทำงานของระบบต่าง ๆ ของกบ และเปรียบเทียบกับอวัยวะภายในของคน

เมื่อครูอธิบายแล้วให้นักเรียนวาดภาพกบ และอธิบายอวัยวะภายในเป็นกลุ่มนักเรียน ช่วยกันวาดภาพ และใช้สีที่ครูเตรียมไว้บน โต๊ะร่วมกัน โดยครูเดินกระตุ้น ชักถาม และให้นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วม

จากนั้นครูบันทึกผลการสอนลงแบบบันทึกขณะที่นักเรียนยังคงวาดภาพต่อไปจนหมด ชั่วโมง

**8. พฤติกรรม การใช้เวลาว่างของครู ประเด็นที่สังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู**  
**สถานที่** ห้องพักรุกกลุ่มสาระสังคม **วันที่** วันที่ 5 เมษายน 2552 **เวลา** 13.30 -14.45 น.

ในระหว่างช่วงบ่าย ซึ่งในวันนี้เป็นวันปิดภาคเรียน และเป็นการทำงานเป็นสัปดาห์สุดท้าย ในห้องพักรุกมีการจัด โต๊ะเป็นแถวตอนมีโต๊ะครูทั้งหมด 10 ตัว คอมพิวเตอร์ 5 เครื่อง ผู้วิจัยนั่งรอเพื่อ พูดคุยกับครูที่นัดไว้เพื่อศึกษาเอกสารของโรงเรียนเพิ่มเติมมีครู 3 คน อยู่ในห้องพักรุกด้วย ครูสองคน กำลังนั่งปรึกษางานกันโดยนั่งอยู่บน โต๊ะประชุมซึ่งจัดไว้ในห้องประกอบด้วยเก้าอี้ 12 ตัว เมื่อผู้วิจัย เดินเข้าไปใกล้ ครูเอ (นามสมมติ) จึงทักทายผู้วิจัยเล็กน้อยก่อนชวนให้นั่งที่โต๊ะพร้อมทั้งหยิบหนังสือ นิตยสารมาให้อ่าน ครูอีกท่านเดินเข้ามาชวนผู้วิจัยดื่มกาแฟ ซึ่งจัดไว้ในห้องพักรุกจากนั้นมีครูอีก 5 คน เดินเข้ามาพร้อมกับแฟ้มสะสมผลงานซึ่งต้องรวบรวมส่งภายในสัปดาห์นี้ก่อนปิดภาคเรียน ครู แต่ละคนพูดคุยหยอกล้อเรื่องผลงานของแต่ละคน มีครู 1 คนเข้าไปคุยกับครูปลา (นามสมมติ)

หัวหน้ากลุ่มสาระเพื่อปรึกษาเรื่องเพิ่มสะสมผลงาน จึงมีครูอีกท่านให้ความเห็นเพิ่มเติมและยกเพิ่มสะสมผลงานของตนเองให้คุณ

จากนั้นเมื่อผู้วิจัยพบกับคุณครูที่นัดไว้จึงพูดคุยเรื่องเอกสารระหว่างนั้นครูทุกคนจะเตรียมตัวเพื่อประชุมกลุ่มสาระตามวาระที่แจ้งไว้บนบอร์ดข่าวสาร โดยบนผนังห้องพักครูมีบอร์ดข่าวสารแจ้งกำหนดในการส่งงาน และมีโปสเตอร์สถานที่ท่องเที่ยวที่คิดไว้ และมีกำหนดการสันตนาการของครูช่วงปิดภาคเรียน

**9. พฤติกรรม** การค้นคว้าหาความรู้ของครู **ประเด็นที่สังเกต** การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ **สถานที่** ห้องคอมพิวเตอร์ **วันที่** วันที่ 25 พฤษภาคม 2552 **เวลา** 11.00 – 12.00 น.

ผู้วิจัยสำรวจห้องประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน และได้มีโอกาสนั่งรอเพื่อขอเอกสารของโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีครูคอมพิวเตอร์คนใหม่ซึ่งเพิ่มเริ่มทำงานในปีการศึกษานี้กำลังเตรียมแผนการสอนของตนเอง ซึ่งมีครูเอ (นามสมมติ) ครูอีกท่านให้คำแนะนำอย่าง ช่าง ๆ ในห้องคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นมุมสำหรับสืบค้นของครู มีเครื่องคอมพิวเตอร์ 20 เครื่อง อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ระหว่างนั้นรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานเดินมาพบผู้วิจัยจึงเข้ามาทักทายและทักทายกับครูคนใหม่จะให้พยายามปรับตัวและเตรียมตัวรับการนิเทศการสอน โดยหัวหน้ากลุ่มสาระและผู้อำนวยการจะเข้าร่วมนิเทศด้วยในวันที่ 10 มิถุนายน 2552

เมื่อรองผู้อำนวยการออกไป ครูคนดังกล่าวจึงนั่งทำแผนการสอนต่อ และเปิดเว็บไซต์ เนื้อหาเกี่ยวกับการสอนทำ E-book ให้ครูอีกท่านดู และพูดคุยถึงครูใหม่จึงกลายเป็นผู้สอนงานให้ครูเอแทน

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุปการบันทึกการสังเกตการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา ที่ 2

ผู้วิจัยทำการสังเกตการณ์การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน และการสังเกตระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาที่ 2

### ประเด็นที่สังเกต การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

- 1. พฤติกรรม การปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกัน ประเด็นที่สังเกต** ทักษะในการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูและบรรยากาศในการเรียนรู้ **สถานที่** ห้องพักครูฝ่ายวิชาการ แผนกหญิง

**วันที่** วันที่ 24 มิถุนายน 2552 เวลา 11.00 น. **กลุ่มเป้าหมายในการสังเกต** ครูฝ่ายวิชาการ 6 คน

ระหว่างรอการสัมภาษณ์ครูของโรงเรียนผู้วิจัยนั่งรอในห้องพักครูฝ่ายวิชาการ ซึ่งโรงเรียนได้จัดห้องพักครูให้กับครูทุกคนโดยแยกเป็นกลุ่มสาระ ในเวลาดังกล่าวในห้องซึ่งมีโต๊ะพักครูจำนวน 12 โต๊ะ มีครูนั่งประจำโต๊ะ 6 คน ซึ่งกำลังตรวจงานของตนเอง 3 คน และพูดคุยกันหน้าจอคอมพิวเตอร์ 2 คน ส่วนอีก 1 คน กำลังตรวจงานนักเรียนซึ่งนั่งคุกเข่าอยู่ข้าง ๆ ในห้องพักครูดังกล่าวมีการจัดโต๊ะหันหน้าออกสู่ประตูไปในทางเดียวกัน โดยมีโต๊ะของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ แผนกหญิง อยู่ในสุดภายในห้องมีห้องน้ำ มุมเก็บอุปกรณ์และเครื่องเค็มซึ่งจัดไว้บริการครูมีคอมพิวเตอร์ที่มุมห้องจำนวน 4 เครื่อง และที่โต๊ะของครูแต่ละคน 3 เครื่อง

ครูแต่ละคนกำลังทำงานของตน ส่วนครูอีก 2 คน ที่กำลังอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์นั้น กำลังดูข้อมูลสถิตินักเรียนในวันนี้ เนื่องจากเป็นวันตรวจสุขภาพ และต้องการพิมพ์ข้อมูลให้กับโรงพยาบาลซึ่งมาตรวจนักเรียนที่อยู่บริเวณ โถงด้านหน้า
- 2. พฤติกรรม การทำงานของครู ประเด็นที่สังเกต** ทักษะในการทำงาน **สถานที่** การประชุมกลุ่มย่อยของโรงเรียน **วันที่** วันที่ 1 กรกฎาคม 2552 เวลา 10.30 น. **ผู้เข้าร่วมกิจกรรม** ผู้บริหารและครู 3 คน

ระหว่างที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยมีครูฝ่ายวิชาการเป็นผู้อำนวยการความสะดวกอยู่นั้น รองผู้อำนวยการได้เรียกให้ครูหัวหน้าสาระแต่ละคนมาพบเพื่อรายงานผลการนิเทศการสอนของแต่ละกลุ่มสาระตามปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ห้องรองผู้อำนวยการซึ่งอยู่ติดกัน ระหว่างที่หัวหน้าสาระแต่ละคนยังไม่ครบนั้น รองผู้อำนวยการได้แวะมาทักทายกับผู้วิจัย และมีครูท่านหนึ่ง

เข้ามาพบ และรายงานว่าในกลุ่มสาระของตนเองนั้นยังทำการนิเทศไม่ครบ เนื่องจากมีครูที่ลาคลอด และลาป่วย ในช่วงเวลาที่ตรงกับการนิเทศ แต่จะเลื่อนการนิเทศออกไปสำหรับครูทั้งสองคน และพบว่ามีปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระสุขศึกษา เนื่องจากสระว่ายน้ำที่เพิ่งเปิดใช้ เมื่อสัปดาห์ที่แล้วนั้นพบปัญหาว่าเมื่อใช้จริงพบว่านักเรียนใช้เวลาในการเปลี่ยนคาบเรียนมานานมาก เนื่องจากอยู่ไกลและอาจเข้าเรียนในคาบต่อไปไม่ทัน ครูจึงได้ประสานงานและขอความร่วมมือจาก คณะครูผู้สอนว่าขอให้เร่งนักเรียนให้ตรงต่อเวลา และจะเผื่อเวลาในการเปลี่ยนเสื้อผ้าของนักเรียนให้ สามารถเข้าเรียนคาบต่อไปได้ตรงเวลา รองผู้อำนวยการเห็นด้วยและกำชับให้หัวหน้าสาระนำ ประเด็นดังกล่าวชี้แจงในการประชุมด้วย

**3. พฤติกรรม การประชุมและการเรียนรู้ร่วมกัน ประเด็นที่สังเกต** ทักษะในการทำงานและเรียนรู้ ในที่ทำงาน สถานที่ ห้องรับรอง วันที่ 22 มิถุนายน 2552 เวลา 09.30 น. ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้บริหารและครู 15 คน

เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมมาถึงพร้อมกัน ผู้บริหารแต่ละฝ่ายนำโดยผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่าย วิชาการเริ่มการประชุม โดยแจ้งวัตถุประสงค์ในการประชุมเพื่อทบทวนแผนพัฒนาสถานศึกษาและ ติดตามงานเกี่ยวกับ โครงการและกิจกรรมของปีการศึกษา 2552 ซึ่งได้นัดหมายให้เก็บรวบรวมใน วันนี้ ซึ่งจากการประชุมพบว่า โรงเรียนได้มีการดำเนินงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี 2548-2552 ดังนี้

1. พิจารณากลยุทธ์ทางเลือกเพื่อนำไปกำหนดแผนกลยุทธ์ของแผนกตนเอง หากมีอยู่แล้ว ให้ทบทวนว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และเตรียมการเสนอเพิ่มเติม
2. นำแผนพัฒนาปี 2548-2552 เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา กลยุทธ์ที่ได้ควรสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของแผนพัฒนา
3. ศึกษาแผนงานของฝ่ายการศึกษา และจัดทำแผนงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกัน
4. ดำเนินการจัดทำแผนงานของโรงเรียน

ผู้บริหารและครูที่รับผิดชอบทุกคนรายงานความคืบหน้าในการทำงานเพื่อร่วมกันอภิปราย เกี่ยวกับโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติจริงในปี

จากการสังเกตพบว่า ผู้บริหารและครูแต่ละคน ได้เตรียมเสนองานของตนเองมาเป็นอย่างดี เข้าใจในเนื้องานที่ตนเองนำเสนอ และมีการอภิปรายเสนอความคิดเห็นเป็นระยะ

**4. พฤติกรรม การทำงานของครู ประเด็นที่สังเกต** การจัดการเรียนการสอน สถานที่ ห้องสมุด วันที่ วันที่ 22 มิถุนายน 2552 เวลา 13.30 – 14.00 น. ผู้ถูกสังเกต ครูผู้สอนวิชาสังคม

ในวันนี้ครูปลา (นามสมมติ) ซึ่งสอนวิชาสังคมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นำนักเรียนมาเรียนรู้ร่วมกันที่ห้องสมุด ซึ่งมีการติดตั้งคอมพิวเตอร์พร้อมจอขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งเนื้อหาในวันนี้เกี่ยวข้องกับศาสนาและศีลธรรม โดยคุณครูได้เตรียมวีดิทัศน์เล่าประวัติของศาสนาคริสต์มาให้นักเรียนชมความยาว 30 นาที ก่อนที่จะให้นักเรียนนำเสนองานรายกลุ่มเป็น E-book ให้เพื่อน ๆ ชมเกี่ยวกับศาสนาพุทธ โดยนักเรียนมีการสืบค้นเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต และนำเสนอผลงานใช้เวลา 15 นาที โดยเพื่อนนักเรียนนั่งฟังและพูดคุยกันเป็นระยะ เมื่อการนำเสนอจบลงครูกล่าวสรุป และมอบหมายงานของกลุ่มต่อไปเรื่องหน้าที่พลเมือง ระหว่างรอการสัมภาษณ์ครูของโรงเรียนผู้วิจัยนั่งรอในห้องพักครูฝ่ายวิชาการ ซึ่งโรงเรียน

**5. พฤติกรรม การนิเทศการสอน ประเด็นที่สังเกต การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ**  
**สถานที่** ห้องเรียนชั้นอนุบาล 2/1 **วันที่** วันที่ 16 มิถุนายน 2552 **เวลา** 10.00-11.30 น.

**ผู้ถูกสังเกต** ครูบี (นามสมมติ)

ในวันนี้เป็นหน่วยการเรียนรู้เรื่องสายฝน ครูบีมีกำหนดการรับการนิเทศจากหัวหน้าฝ่ายอนุบาลและเพื่อนครูอีก 1 ท่าน ซึ่งฝากนักเรียนไว้กับอีกห้องเรียนหนึ่ง ครูบีนำเด็ก ๆ เข้าสู่บทเรียน โดยในห้องเรียนจัดโต๊ะของนักเรียนเป็นกลุ่ม และจัดมุมการเรียนรู้ไว้ 3 มุม คุณครูชวนนักเรียนพูดคุยถึงฤดูฝนว่าในสัปดาห์นี้มีฝนตกเพราะอะไร นักเรียนรู้สึกอย่างไร ก่อนที่จะอธิบายเรื่องการเกิดฝน พร้อมกับใช้สื่อการสอนโดยมีหัวหน้าฝ่ายอนุบาล และเพื่อนครูร่วมสังเกตการณ์สอน

เมื่อการสอนเสร็จสิ้น เพื่อนครูรับหน้าที่ดูแลนักเรียนแทนเพื่อให้ครูบีได้พูดคุยกับหัวหน้าฝ่ายอนุบาล หน้าห้องเรียนซึ่งมีโต๊ะพักครูตั้งอยู่โดยหัวหน้าฝ่ายอนุบาลชื่นชมครูบีให้ผู้วิจัยฟัง และให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการเตรียมอุปกรณ์ในห้องเรียนให้พร้อมกว่านี้ เนื่องจากคุณครูต้องทิ้งนักเรียนเพื่อไปเบิกวัสดุอุปกรณ์ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการควบคุมชั้นเรียน ครูบีมีท่าทางสนใจและยิ้มแย้ม พร้อมกับพูดคุยกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเนื้อหาการสอนต่อและนัดกันว่าจะต้องนิเทศเพื่อนบ้างในวันจันทร์หน้า

**6. พฤติกรรม การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู ประเด็นที่สังเกต การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ**  
**สถานที่** ห้องพักครู **วันที่** วันที่ 5 มิถุนายน 2552 **เวลา** 16.00 – 17.00 น.

**ผู้ถูกสังเกต** ครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ

ในวันนี้เป็นวันศุกร์ซึ่งมีกิจกรรมการประชุมครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ รวมทั้งสิ้น 12 คน ก่อนการประชุม หัวหน้ากลุ่มสาระเข้ามาพูดคุยกับผู้วิจัยถึงกิจกรรมวันต่อต้านยาเสพติดที่กำลังจะมาถึง ต้องมีการจัดกิจกรรมของกลุ่มสาระต่างประเทศ จึงจะพูดคุยวางแผนการจัดกิจกรรมกับคุณครูในกลุ่มตาม

โครงการที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ซึ่งภายในห้องพักครูของกลุ่มสาระต่างประเทศ ตกแต่งด้วยภาพ กระจายสีต่าง ๆ และภาพกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน และมีชุดรับแขกให้ครูนั่งพักผ่อน เมื่อครูทุกคนมาพร้อมกัน หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้นำในการเปิดประเด็นเกี่ยวกับกิจกรรมและให้ครูแต่ละคน นำเสนอแผนการทำงานในความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งครูทุกคนมีส่วนรับผิดชอบจึงนำเสนอความ คืบหน้าในการเตรียมงาน

จากการสังเกตพฤติกรรมของครูพบว่า ครูแต่ละคนมีความรับผิดชอบเห็นได้จากการ นำเสนอความคืบหน้าของงานมีการนำเสนอความคิดเห็นปรับแก้กิจกรรมโดยมีครูสองคนเป็นผู้นำ กลุ่มในการอภิปรายเนื้อหาข้อสรุปของการจัดกิจกรรมมีครูคนอื่นๆ ให้การสนับสนุน

เมื่อการพูดคุยเรื่องกิจกรรมจบลง จึงมีการสอบถามถึงปัญหาการจัดการเรียนการสอน และเรื่องอื่น ๆ ก่อนที่จะปิดการประชุม โดยยังมีครูบางส่วนนั่งพูดคุยกันต่อ

**7. พฤติกรรม** การใช้เวลาว่างของครู **ประเด็นที่สังเกต** การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ  
สถานที่ โรงอาหาร วันที่ วันที่ 4 มิถุนายน 2552 เวลา 11.45 – 12.15 น.

**ผู้ถูกสังเกต** ครูระดับมัธยมศึกษา

ในช่วงพักกลางวัน โรงเรียนจัดให้มีบริเวณรับประทานอาหารของครูแยกเป็นสัดส่วนกับ นักเรียน โดยจัดเป็นโต๊ะอาหารยาว จำนวน 10 แถว นั่งได้แถวละ 8 คน โดยมีคุณครูระดับมัธยมศึกษา ประมาณ 12 คน นั่งรับประทานอาหารอยู่ 2 แถวติดกัน ซึ่งคุณครูในระดับประถมศึกษาทยอยขึ้นชั้น เรียนแล้ว เนื่องจากนักเรียนประถมจะเข้าเรียนก่อนระหว่างรับประทานอาหาร โรงเรียนเปิดโทรทัศน์ และเปิดข่าวช่องสามไว้ขณะที่ครูรับประทานอาหาร มีการพูดคุยกันเรื่องประเด็นข่าวต่าง ๆ

ระหว่างนั้นรองผู้อำนวยการเดินมาทักทายผู้วิจัย และทักทายครูก่อนนำอาหารมาร่วม รับประทานอาหารกับครู โดยมีการพูดคุยอย่างเป็นกันเองระหว่างครู โดยครูบางท่านช่วยบริการอาหารแก่ รองผู้อำนวยการ

**8. พฤติกรรม** การปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกัน **ประเด็นที่สังเกต** ทักษะในการเรียนรู้ในที่  
ทำงานของครูและบรรยากาศในการเรียนรู้ สถานที่ ห้องพักครูฝ่ายวิชาการ แผนกหญิง  
วันที่ วันที่ 24 มิถุนายน 2552 เวลา 11.00 น. **กลุ่มเป้าหมายในการสังเกต** ครูฝ่ายวิชาการ 6 คน

ในการสื่อสารระหว่างครูในโรงเรียนหรือการสืบค้นข้อมูลของโรงเรียนใช้การสืบค้นผ่าน ฐานข้อมูลของโรงเรียน และเว็บบอร์ดซึ่งโรงเรียนสร้างขึ้นโดยครูแต่ละคนสามารถใช้บริการ อินเทอร์เน็ตซึ่งจัดไว้ทุกห้องพักครู เพื่อให้ครูได้รับทราบข่าวสารจากการสังเกตพบว่า การใช้ อินเทอร์เน็ตของครู เป็นการใช้เพื่อสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับการสอนและการสืบค้นข้อมูลส่วนตัว โดย โรงเรียนมีระบบการตรวจเช็คการใช้ข้อมูลของครูแต่ละคนซึ่งมีรหัสส่วนบุคคลในการเข้าใช้



โดยมีการส่งงานฝ่ายอินเตอร์เน็ตระหว่างครูแต่ละแผนก เช่น โครงการกิจกรรมเพื่อนำเสนอ หรือส่งงาน นอกจากนี้ยังมีการแจ้งข่าวสารของครูหรือข้อมูลสารสนเทศอื่นๆ ผ่านระบบสารสนเทศของโรงเรียน ที่มีการพัฒนาข้อมูลให้ทันสมัยโดยฝ่ายสารสนเทศของโรงเรียน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ภาคผนวก ข

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร
  - 1.1 แบบวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ
  - 1.2 แนวทางในการศึกษาข้อมูลภาคสนาม
2. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู
3. แบบสังเกตการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา
4. แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
5. แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบวิเคราะห์เอกสาร

หัวข้อวิทยานิพนธ์ภาษาไทย

การพัฒนาแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

หัวข้อวิทยานิพนธ์ภาษาอังกฤษ

DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL FOR  
PRIVATE SCHOOL TEACHERS

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัฐนิภา คุปรัตน์

ผู้วิจัย

นางสาวปวีณา หมคราคี

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมกับประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

ประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

คำชี้แจง

1. ประเภทของเครื่องมือ

เป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวผู้วิจัยเอง หรือร่วมกับ

ผู้ช่วยวิจัย

2. แบบวิเคราะห์เอกสารแบ่งออกเป็น 2 ฉบับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ฉบับที่ 1 แบบวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ** ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสาร วิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อสรุปสาระสำคัญ ปัจจัย หรือองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

**ฉบับที่ 2 แนวทางการศึกษาเอกสารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกรณีศึกษาด้วยวิธีการศึกษา ข้อมูลภาคสนาม** แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน

1.1 ข้อมูลเอกสารที่ศึกษา

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารและครูโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา

1.3 ข้อมูลของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และแนวโน้มของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียน  
เอกชน

นางสาวปวีณา หมคราคี

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ฉบับที่ 1 แบบวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ

เพื่อเก็บรวบรวมสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

เรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ”

#### 1. ข้อมูลเอกสารที่ศึกษา

1) ชื่อเอกสารที่ศึกษา

.....

.....

2) ประเภทของเอกสาร

.....

.....

3) ชื่อผู้เขียน

.....

.....

4) ปีที่พิมพ์.....

5) ที่มา หน่วยงาน สำนักพิมพ์.....

6) หัวข้อ / ประเด็นที่ศึกษา .....

.....

.....

#### 2. สาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

.....

.....

.....

.....

#### 3) สาระสำคัญที่นำไปกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

.....

.....

.....

.....

## ฉบับที่ 2 แนวทางการศึกษาข้อมูลภาคสนาม ประกอบการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีพหุกรณีศึกษา เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา โดยใช้กรอบในการสังเกตปรากฏการณ์ทางการศึกษาของ Bogdon and Biklen (1992: 232-243) เพื่อใช้เป็นกรอบประเด็นในการสังเกตตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ชื่อโรงเรียน และสังกัด
2. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน (สิ่งแวดล้อมทางโรงเรียน)

#### 3.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน

- 3.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมของโรงเรียน
- 3.1.2 อาคารประกอบและสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน
- 3.1.3 ที่ตั้งของโรงเรียน
- 3.1.4 การติดต่อคมนาคมกับชุมชนโดยรอบ
- 3.1.5 ห้องพักครู
- 3.1.6 วัสดุประกอบอาคารเรียน
- 3.1.7 ห้องต่าง ๆ ในโรงเรียน

#### 3.2 การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

- 3.2.1 ประเภทของการจัดการศึกษา
- 3.2.2 ระดับการจัดการศึกษา
- 3.2.3 จำนวนชั้นเรียนและห้องเรียน
- 3.2.4 ขนาดของโรงเรียน

#### 3.3 ทรัพยากรของโรงเรียน

##### 3.3.1 ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน

##### 1) นักเรียน

จำนวนนักเรียน..... คน (ชาย.....คน หญิง.....คน)

##### 2) ผู้บริหารโรงเรียน

- ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน

- ระดับการศึกษา
- ประวัติการทำงาน

### 3) บุคลากรครู

- จำนวนบุคลากร..... คน
- สถานภาพ
  - ระดับการศึกษา
  - การบรรจุ
  - ประสบการณ์การสอน
  - สัดส่วนครูต่อนักเรียน
- จำนวนบุคลากรสนับสนุน

### 4) งบประมาณ

### 5) สื่อ วัสดุ อุปกรณ์

3.4 สิ่งแวดล้อมทางบุคคล (ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะต่างของบุคลากรแต่ละฝ่ายในโรงเรียน) ประกอบด้วย

#### 3.4.1 ครู

- พฤติกรรมและบุคลิกภาพของครู
- ความคิดเห็นและทัศนคติที่ครูมีต่อโรงเรียน
- การกล่าวถึงหรือการนิทาระหว่างครูด้วยกัน
- การติดต่อสื่อสารระหว่างครู
- การมีส่วนร่วมของครูในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในและนอก

โรงเรียน

#### 3.4.2 ผู้ร่วมงานอื่น

- ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในฝ่ายอื่น ๆ
- ตำแหน่งงาน ชื่อเรียก

#### 3.4.3 ผู้บริหารโรงเรียน

- ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพและการแต่งกายของผู้บริหาร
- ลักษณะรูปแบบการบริหารงาน
- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละฝ่ายของ

โรงเรียน

- การกำกับติดตามการนิเทศการทำงานของครู
- ความสัมพันธ์ของผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน

- 3.4.4 ผู้ปกครองนักเรียน
- ลักษณะการติดต่อสื่อสารของผู้ปกครองนักเรียนกับโรงเรียน
  - โอกาสการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน
  - การอาสาสมัครการช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน
  - การบริจาคเงินสนับสนุนการบริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ
- 3.5 สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ทั้งในและนอกชั้นเรียน)
- 3.5.1 การจัดสถานการณ์การเรียนรู้
- การจัดชั้นเรียน
  - การจัดมุมอ่านหนังสือ
  - ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน
  - จำนวนนักเรียนเฉลี่ยต่อชั้นเรียน
  - การมอบหมายงานให้กับนักเรียน
  - ระดับความแตกต่างของความสามารถระหว่างบุคคลของนักเรียน
  - การใช้แหล่งวิทยาการ
  - การเรียนรู้ในชุมชนหรือท้องถิ่น
4. เป้าหมายของโรงเรียน
- 4.1 ปรัชญา
  - 4.2 วิสัยทัศน์
  - 4.3 กลยุทธ์
  - 4.4 พันธกิจ
5. ความสำเร็จและผลงานของโรงเรียน
- 5.1 ด้านโรงเรียน
  - 5.2 ด้านผู้บริหาร
  - 5.3 ด้านนักเรียน
  - 5.4 ด้านครู
6. บริบทของโรงเรียน
- 6.1 สภาพแวดล้อมทางการศึกษา
- ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง / คนในชุมชน
  - แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน



- ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- เครือข่ายการเรียนรู้
- สถาบันการศึกษา หรือองค์กรที่ให้การสนับสนุน

## 6.2 สิ่งแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจ

6.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของชุมชนและสังคม

6.2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน

6.2.3 การให้ความสนับสนุนด้านงบประมาณจากชุมชน

6.2.4 การแข่งขันทางการศึกษาและลำดับที่ของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียนข้างเคียง

6.2.5 ความร่วมมือของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

6.2.6 มุมมองของผู้ปกครองที่มีต่อผู้บริหารและครู

## 6.3 สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง

- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง / ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- การเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้อง
- องค์กรทางการเมืองที่ให้การสนับสนุน

## 6.3 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

## 6.4 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

## 7. แผนการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
โรงเรียนเอกชน

ประเด็นที่ศึกษาตามกรอบ แนวคิดการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประเภทของเอกสาร	สภาพปัจจุบันในการ ดำเนินงาน	สภาพปัญหาในการ ดำเนินงาน
1. สภาพแวดล้อม ภายนอกที่ส่งผลต่อการ จัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานของครู โรงเรียน เอกชน - สังคม - เศรษฐกิจ - เทคโนโลยี - กฎหมาย - ประชากรศาสตร์ระบบ - นิเวศวิทยาระบบทาง - วัฒนธรรม			
2. ปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ กำหนดไว้			

ประเด็นที่ศึกษาตามกรอบ แนวคิดการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประเภทของเอกสาร	สภาพปัจจุบันในการ ดำเนินงาน	สภาพปัญหาในการ ดำเนินงาน
3. โครงการและกิจกรรม ของโรงเรียน			
4. หลักการและแนวคิด ของการจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงาน			
5. ระบบการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงาน 5.1 มิติโรงเรียน ประกอบด้วย - ระบบย่อยด้านคน - ระบบย่อยด้านโครงสร้าง - ระบบย่อยด้านงาน - ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี			
5.2 มิติการจัดการการ เรียนรู้ในที่ทำงาน - การประเมินสภาพการ จัดการเรียนรู้ - การออกแบบการจัดการ เรียนรู้ - การปฏิบัติ - การประเมินผล			

ประเด็นที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประเภทของเอกสาร	สภาพปัจจุบันในการดำเนินงาน	สภาพปัญหาในการดำเนินงาน
6. แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้			
7. เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้			

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และแนวโน้มของการจัดการการเรียนรู้ในทำงานของครูโรงเรียนเอกชน  
(ข้อมูลที่ศึกษาจากเอกสารของโรงเรียนที่ได้มีการบันทึกไว้)

1. ข้อเสนอแนะที่ได้กำหนดไว้เกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความคาดหวังของครูเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่  
เหมาะสม

.....

.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ใน  
ที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

กรณีศึกษาโรงเรียน.....

1. กลยุทธ์ แผนพัฒนาโรงเรียนของท่านมีจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่  
ทำงานหรือไม่อย่างไร

- ในการพัฒนาหรือฝึกอบรมครูของโรงเรียนของท่านมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้เป็นส่วน  
หนึ่งของแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนของท่านหรือไม่อย่างไร

2. หลักการในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

- ในการบริหารจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของ โรงเรียนของท่านมีหลักการในการดำเนินการ  
อย่างไร
- ท่านมีการวางแผนการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างไร (คำนึงถึง  
ปฏิสัมพันธ์ภายนอกและภายใน โรงเรียนในการวางแผนการดำเนินงานเป็นระบบ)
- โรงเรียนของท่านมีการบูรณาการวัตถุประสงค์ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของ  
โรงเรียนและครูเข้าด้วยกันหรือไม่อย่างไร
- มีวิธีในการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างไร
- การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการใดบ้าง ในเวลาใด และสถานที่ที่จัดคือที่  
ใด
- การจัดการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของใน โรงเรียนของท่านมุ่งพัฒนาครูในเรื่องใดบ้าง  
(ความรู้ ความสามารถและทักษะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องใดบ้าง)
- การสื่อสารระหว่างกันของผู้บริหารและครูที่เข้าร่วมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของ  
โรงเรียนของท่านเกิดขึ้น โดยวิธีการใดบ้าง (การพูดคุย การปรึกษา การสนทนากลุ่ม การปรับ  
ทุกข์ การโทรศัพท์ เป็นต้น)
- ท่านมีการสำรวจความต้องการและความสนใจของครูที่มีต่อการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
หรือไม่ และนำผลการสำรวจนั้นมาทำอย่างไร
- ครูแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันหรือไม่
- ครูแต่ละคนมีโอกาสดอกแบบการเรียนรู้ของตนเองหรือไม่ อย่างไร
- ผู้บริหารและครูแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานหรือไม่  
อย่างไร
- การติดตามการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูในโรงเรียนนั้นดำเนินการอย่างไร
- ท่านมีส่วนช่วยในการอำนวยความสะดวกในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูใน  
โรงเรียนของท่านหรือไม่ อย่างไร

- ท่านพบปัญหาหรือการร่วมกิจกรรมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานบ้างหรือไม่ และปัญหาของท่านได้รับการแก้ไขอย่างไร

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

#### ระบบย่อยของโรงเรียน

#### ระบบย่อยด้านคน

##### 1. ทักษะ

ท่านคิดว่าครูในโรงเรียนของท่านมีทักษะในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านเทคนิควิธีการ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะความคิดรวบยอดหรือไม่

##### 2. สถานภาพ

ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งใด และมีความรับผิดชอบใดในโรงเรียน

##### 3. ค่านิยม

ในโรงเรียนของท่านมีค่านิยมเกี่ยวกับความเชื่อพื้นฐานของครูส่วนใหญ่อย่างไรบ้าง

##### 4. ภาวะผู้นำ

ท่านมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือไม่

ใครคือบุคคลที่มีอำนาจต่อกลุ่มครูทางตรงในการดำเนินงานในโรงเรียน

##### 5. รางวัล

ท่านคิดว่ามีสิ่งใดเป็นแรงจูงใจในการทำงานของท่าน (เงิน การเลื่อนขั้น ประโยชน์และบริการต่าง ๆ รางวัลที่แสดงสถานภาพ โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ รางวัลที่กระตุ้นให้ตระหนักว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร

##### 6. ความรู้สึก

ท่านมีความรู้สึกของท่านที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างไร

##### 7. การร้องทุกข์

หากท่านเกิดความไม่พอใจหรือมีความทุกข์อันเกิดจากการทำงาน ท่านสามารถร้องเรียนหรือร้องขอต่อผู้บริหารได้อย่างไร

##### 8. การปฏิบัติ

ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของท่าน ท่านคิดว่าครูส่วนใหญ่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวเหมาะสมกับงานหรือไม่

ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของท่าน ท่านคิดว่าครูส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานหรือไม่

ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของท่าน ท่านคิดว่าครูส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือไม่

## 9. ฝ่ายบุคคล

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนของท่านส่งผลให้ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถหรือไม่

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนของท่านส่งผลให้ท่านได้รับการส่งเสริมให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

### ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

#### 1. อำนาจหน้าที่

ใครคือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ จัดสรรทรัพยากรและโน้มน้าวให้ครูได้มีการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

#### 2. การตัดสินใจ

การตัดสินใจในการทำงานของครูในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจแบบใด (ตามกฎระเบียบ ที่เคยปฏิบัติมา หรือเป็นการใช้ดุลพินิจ สัญชาตญาณและความคิดสร้างสรรค์)

#### 3. การควบคุม

โรงเรียนของท่านมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานหรือไม่

โรงเรียนของท่านมีการตรวจสอบและวัดผลการทำงานอย่างไร

โรงเรียนของท่านมีการปรับปรุงแก้ไขหากพบว่าการปฏิบัติงานไม่ตรงเกณฑ์หรือไม่ อย่างไร

#### 4. การวางแผน

โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาวิธีการที่ควรปฏิบัติอย่างไร

โรงเรียนของท่านมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือไม่ แผนนั้นประกอบด้วยวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

โรงเรียนของท่านมีการวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างไร

#### 5. กฎ ระเบียบ

โรงเรียนของท่านมีการวางกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นทางการหรือไม่

โรงเรียนของท่านมีการดำเนินงานที่ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดหรือไม่ อย่างไร

#### 6. แผนงาน

โรงเรียนของท่านมีการจัดแผนงานอย่างไร

#### 7. การสื่อสาร

การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกันภายในโรงเรียนมีรูปแบบใดบ้าง

- การติดต่อสื่อสารบนลงล่าง
- การติดต่อสื่อสารล่างขึ้นบน



- การติดต่อสื่อสารในแนวนอน
- การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (ข้ามระดับ)

การติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับภายนอกโรงเรียนมีรูปแบบใดบ้าง

### ระบบย่อยดำเนินงาน

#### 1. การเรียนการสอน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร (ตามแผนการสอนหรือไม่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการเตรียมการที่เป็นระบบ)

#### 2. การนิเทศ

การปรับปรุงและการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร จัดโดยวิธีใด

#### 3. การบริหาร

การบริหารโรงเรียนของท่านมีหลักในการบริหารอย่างไร

#### 4. สวัสดิการ

การจัดสวัสดิการให้กับครูในโรงเรียนของท่านมีสวัสดิการอะไรบ้าง

- บริการด้านสุขภาพ
- การบริการด้านความปลอดภัย
- การบริการด้านความมั่นคง
- การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุด
- บริการด้านการศึกษา
- บริการด้านเศรษฐกิจ
- บริการนันทนาการ
- บริการให้คำปรึกษา
- โบนัสและเงินสวัสดิการ

#### 5. การบริการนักเรียน

การให้บริการแก่นักเรียนที่โรงเรียนจัดให้มีสิ่งใดบ้าง

#### 6. การแนะแนว

การแนะแนวในโรงเรียนของท่านมีการบริการอะไรบ้าง (เก็บข้อมูลสารสนเทศ การให้คำปรึกษา การติดตามผลนักเรียนเป็นรายบุคคล)

## ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

### 1. ความรู้

- ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานความรู้ของครูในโรงเรียนของท่านในแต่ละประเด็นเป็นอย่างไร

- ความรู้ด้านภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- ความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตร
- ความรู้ด้านการจัดการความรู้
- ความรู้ด้านจิตวิทยาสำหรับครู
- ความรู้ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา
- ความรู้ด้านการบริหารจัดการในห้องเรียน
- ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา
- ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- ความรู้ด้านความเป็นครู

### 2. หลักสูตร

การใช้หลักสูตรของโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร (มีคำอธิบายรายวิชา และแผนการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้)

### 3. วัสดุ

การจัดการการใช้วัสดุในโรงเรียนของท่านมีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนหรือไม่

### 4. อุปกรณ์ทางการศึกษา

เครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในโรงเรียนของท่านมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนหรือไม่

### 5. ตารางเรียน

กำหนดการจัดการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนของท่านในแต่ละชั้นเรียนเป็นอย่างไร

#### วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

โรงเรียนของท่านมีขั้นตอนในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูอย่างไร

#### 1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้

- โรงเรียนมีการระบุเนื้อหาด้านความรู้ความสามารถทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับ ความสนใจของครูหรือไม่ อย่างไร

- โรงเรียนมีการระบุจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ของครูเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร

- โรงเรียนมีการสำรวจความพร้อมในด้านต่าง ๆ ตามปัจจัยดังต่อไปนี้หรือไม่  
อย่างไร

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม
2. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ
3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ
4. ปัจจัยด้านแหล่งส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้
5. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
6. ปัจจัยด้านครูในฐานะตัวบุคคลและผู้เรียน
7. ปัจจัยด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
8. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการเรียนรู้ในสภาพจริง
9. ปัจจัยด้านการใช้ภาษาและการรู้หนังสือของครู

## 2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้

โรงเรียนของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยมีการพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้หรือไม่

- การวางแผนการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนของท่านคำนึงถึงระดับการเรียนรู้ของครูหรือไม่ (ระดับ 1-4)
- การวางแผนการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนของท่านคำนึงถึงบริบทของการเรียนรู้หรือไม่
- บริบทในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของท่านมีบรรยากาศเป็นเช่นไร (เป็นทางการ กึ่งทางการ แบบไม่เป็นทางการ และแบบเป็นกันเอง)
- การวางแผนการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนของท่านคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือไม่ (ว่าผู้เรียนเป็นนักกิจกรรม นักปฏิบัติ นักทฤษฎี หรือนักสะท้อน)
- การวางแผนการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียนของท่านคำนึงถึงผลลัพธ์ของการเรียนรู้หรือไม่ (ว่าต้องการความรู้ใหม่ ทักษะหรือค่านิยมใหม่ การพัฒนาทักษะทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และเกิดแรงบันดาลใจ)

## 3. การปฏิบัติ

ความสามารถของผู้เข้าร่วมการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูในโรงเรียนของท่านในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างไร

- ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์วิธีการในการนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์หรือไม่

- ครูมีความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาแก่กลุ่ม นำเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้อุ้ของตนเองและกลุ่ม
- ครูมีความสามารถในการเป็นผู้นำทั้งตนเองและกลุ่มให้เกิดการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้อุ้
- ครูมีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการเรียนรู้อุ้ที่เชื่อมโยงสู่เป้าหมายการจัดการเรียนรู้อุ้ของโรงเรียนได้
- ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มาเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้อุ้ในที่ทำงานได้

#### 4. การประเมินผล

โรงเรียนของท่านมีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในเรื่องการจัดการเรียนรู้อุ้ในที่ทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้อุ้ในที่ทำงานหรือไม่ อย่างไร

- โรงเรียนของท่านมีการวางแผนการประเมินผลการจัดการเรียนรู้อุ้ในที่ทำงานหรือไม่อย่างไร
- โรงเรียนของท่านมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการเรียนรู้อุ้ในที่ทำงานหรือไม่อย่างไร
- โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้าของงานและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานหรือไม่อย่างไร
- โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร (ใช้เครื่องมือใดในการประเมิน)
- โรงเรียนของท่านมีการให้ผู้ประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูที่เข้าร่วมการจัดการเรียนรู้อุ้ในที่ทำงานหรือไม่อย่างไร

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้**

1. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู และความสำเร็จของโรงเรียน เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูและความสำเร็จของโรงเรียน เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 4 แนวโน้มของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เหมาะสม**

ท่านคิดว่ารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## แบบสังเกตประกอบการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีพหุกรณีศึกษา เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาด้วยการสังเกตการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา โดยใช้กรอบในการสังเกตปรากฏการณ์ทางการศึกษาของ Bogdon and Biklen (1992:232-243) เพื่อใช้เป็นกรอบประเด็นในการสังเกตตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อโรงเรียน และสังกัด

.....

.....

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน (สิ่งแวดล้อมทางโรงเรียน)
  - 1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน
    - 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมของโรงเรียน
    - 1.2 อาคารประกอบและสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน
    - 1.3 ที่ตั้งของโรงเรียน
    - 1.4 การติดต่อคมนาคมกับชุมชนโดยรอบ
    - 1.5 ห้องพักครู
    - 1.6 วัสดุประกอบอาคารเรียน
    - 1.7 ห้องต่าง ๆ ในโรงเรียน
  - 2) สิ่งแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม
    - 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของชุมชนและสังคม
    - 2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน
    - 2.3 การให้ความสนับสนุนด้านงบประมาณจากชุมชน
    - 2.4 การแข่งขันทางการศึกษาและลำดับที่ของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียนข้างเคียง
    - 2.5 ความร่วมมือของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน
    - 2.6 มุมมองของผู้ปกครองที่มีต่อผู้บริหารและครู

- 3) สิ่งแวดล้อมทางความหมาย (ข้อมูลเกี่ยวกับภาษาที่บุคลากรใช้เรียกกัน)
- 4) สิ่งแวดล้อมทางบุคคล (ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละฝ่ายในโรงเรียน) ประกอบด้วย

#### 4.1 ครู

- พฤติกรรมและบุคลิกภาพของครู
- ความคิดเห็นและทัศนคติที่ครูมีต่อ โรงเรียน
- ครูที่ได้รับความนิยมชมชอบจากนักเรียนและเพื่อนครูมากที่สุด

#### 4.2 ผู้ร่วมงานอื่น

- ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในฝ่ายอื่น ๆ
- ตำแหน่งงาน ชื่อเรียก

#### 4.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างครู

- การกล่าวถึงหรือการนินทาระหว่างครูด้วยกัน
- การไม่เลือกปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารในครูแต่ละคน
- การมีส่วนร่วมของครูในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในและนอกโรงเรียน

#### 4.4 นักเรียน

- บุคลิกภาพและการแต่งกายของนักเรียน
- กิจกรรมที่นักเรียนชอบเล่น
- การเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎของ โรงเรียน
- การทะเลาะวิวาท
- ยาเสพติด
- การเล่นกีฬา
- การเข้าร่วมทางวิชาการ
- การเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการ

#### 4.5 ผู้บริหารโรงเรียน

- ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพและการแต่งกายของผู้บริหาร
- ลักษณะรูปแบบการบริหารงาน
- การยอมรับและการตั้งฉายาให้ผู้บริหารของกลุ่มครู
- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละฝ่ายของโรงเรียน

- การกำกับติดตามการนิเทศการทำงานของครู
- ความสัมพันธ์ของผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน

#### 4.6 ผู้ปกครองนักเรียน

- ลักษณะการติดต่อสื่อสารของผู้ปกครองนักเรียนกับโรงเรียน
- โอกาสการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน
- การอาสาสมัครการช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน
- การบริจาคเงินสนับสนุนการบริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ

#### 5) สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ทั้งในและนอกชั้นเรียน)

##### 5.1 การจัดสถานการณ์การเรียนรู้

- การจัดชั้นเรียน
- การจัดมุมอ่านหนังสือ
- ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน
- จำนวนนักเรียนเฉลี่ยต่อชั้นเรียน
- การมอบหมายงานให้กับนักเรียน
- ระดับความแตกต่างของความสามารถระหว่างบุคคลของนักเรียน
- การใช้แหล่งวิทยาการ
- การเรียนรู้ในชุมชนหรือท้องถิ่น

##### 5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน

- การใช้คำพูดเรียกนักเรียน
- การปล่อยให้ นักเรียนว่างและเล่นเมื่อนักเรียนทำงานเสร็จ
- การเคลื่อนไหวของครูหรือนั่งเฉย ๆ ที่ได้

##### 5.3 วินัยและการควบคุม

- ระเบียบปฏิบัติที่โรงเรียนสร้างขึ้น
- การแสดงออกของครูเมื่อนักเรียนทำผิด

#### 6) บริบทของโรงเรียน

##### 6.1 สภาพแวดล้อมทางการศึกษา

- ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง / คนในชุมชน
- แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน
- ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- เครือข่ายการเรียนรู้



- สถาบันการศึกษา หรือองค์กรที่ให้การสนับสนุน
- 6.2 สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง
  - กฎหมายที่เกี่ยวข้อง / ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
  - การเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้อง
  - องค์กรทางการเมืองที่ให้การสนับสนุน
- 6.3 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี
- 6.4 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม
- 7) การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน
  - 7.1 ประเภทของการจัดการศึกษา
  - 7.2 ระดับการจัดการศึกษา
  - 7.3 จำนวนชั้นเรียนและห้องเรียน
  - 7.4 ขนาดของโรงเรียน
- 8) ทรัพยากรของโรงเรียน
  - 8.1 ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน
    - 8.1.1 นักเรียน
      - จำนวนนักเรียน..... คน (ชาย.....คน หญิง.....คน)
    - 8.1.2 ผู้บริหาร โรงเรียน
      - ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร โรงเรียน
      - ระดับการศึกษา
      - ประวัติการทำงาน
    - 8.1.3 บุคลากรครู
      - จำนวนบุคลากร..... คน
      - สถานภาพ
        - ระดับการศึกษา
        - การบรรจุ
        - ประสบการณ์การสอน
        - สัดส่วนครูต่อนักเรียน
      - จำนวนบุคลากรสนับสนุน
  - 8.2 อาคารสถานที่
  - 8.3 งบประมาณ
  - 8.4 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์

## 9) เป้าหมายของโรงเรียน

9.1 ปรัชญา

9.2 วิสัยทัศน์

9.3 กลยุทธ์

9.4 พันธกิจ

## 10) ความสำเร็จและผลงานของโรงเรียน

10.1 ด้านโรงเรียน

10.2 ด้านผู้บริหาร

10.3 ด้านนักเรียน

10.4 ด้านครู



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

### หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนา รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL FOR  
PRIVATE SCHOOL TEACHERS

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผศ. ดร. ฉัฐนิภา คุปรัตน์

ผู้วิจัย นางสาวปวีณา หมตราคี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนา รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

### คำถามวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร
2. รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมกับประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

### คำชี้แจง

1. ประเภทของเครื่องมือ เป็นแบบประเมินเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 โดยผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ตามวิธีดำเนินการวิจัย ในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนย่อยที่ 3

2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

### ฉบับร่างที่ 1

ส่วนที่ 3 การประเมินรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ครั้งนี้ เป็นการสร้างองค์ความรู้ อันมีคุณค่าทางวิชาการต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง ที่ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปสังเคราะห์และสร้างเป็นรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนต่อไป ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

นางสาวปวีณา หมตราคี

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ..... นามสกุล..... เพศ.....  
 ตำแหน่ง..... ตำแหน่งทางวิชาการ.....  
 สถานที่ทำงาน .....

อายุ..... ปี ประสบการณ์ในการทำงาน..... ปี อายุการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร..... ปี  
 ระดับการศึกษาสูงสุด.....  
 ผลงานทางวิชาการ งานวิจัย บทความ รางวัลหรือเกียรติยศที่ได้รับ.....  
 .....  
 .....

### ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่าง 1

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และ  
 การศึกษาภาคสนามในสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 2 แห่ง ได้รูปแบบการจัดการ  
 เรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 1 ที่มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนนำ หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน 11 ประการ ดังนี้

1. เป็นระบบ
2. บูรณาการ
3. ยืดหยุ่น
4. เน้นสมรรถนะ
5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
6. หลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่อำนาจ
7. ความรับผิดชอบ
8. การติดตาม
9. การสนับสนุน
10. การตั้งเป้าหมาย
11. การสร้างแรงจูงใจ

ลักษณะของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วย

ระบบย่อยของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย คือ

1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ  
 รางวัล ความรู้สึก การร้องทุกข์ ฝ่ายบุคคล และการปฏิบัติ
2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การ  
 ควบคุม การวางแผน กฎ ระเบียบ แผนงาน และการสื่อสาร

3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร สวัสดิการ การแนะแนวและการบริการนักเรียน

4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ และตารางเรียน

วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้
2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้
3. การปฏิบัติ
4. การประเมินผล

ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเอกชนไปใช้

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน :  
บูรณาการวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานกับระบบย่อยของโรงเรียน



ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้  
ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้



ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค



ขอบเขตของเนื้อหา

เนื้อหาเฉพาะ

### ส่วนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ประเด็นการตรวจสอบ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์การบริหาร ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ท่านทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และองค์ประกอบที่ศึกษาต่าง ๆ เหล่านั้นใน 2 ประเด็นต่อไปนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ท่านทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ดังกล่าวนั้นอย่างไร? ควรยืนยันตามข้อความรู้เดิม หรือควรทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วใด? พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบ
2. ถ้าท่านเห็นว่าต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ท่านคิดว่าในเรื่องนั้น ควรมีแนวโน้มหรือความน่าจะเป็นควรเป็นอย่างไร? พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบ

#### คำถามเพื่อการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ท่านมีความเห็นต่อรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ท่านทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนว่าควรประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ส่วนหรือไม่? ตามความเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร?

เห็นด้วยตามหลักการเดิม

เหตุผลประกอบ .....

ควรเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลง .....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น

.....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น

.....

เหตุผลประกอบ .....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น

.....

2. ท่านมีความเห็นต่อ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนด้วย 11 หลักการหรือไม่? ตามความเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร?

เห็นด้วยตามหลักการเดิม

เหตุผลประกอบ .....

.....

ควรเปลี่ยนแปลง

หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เปลี่ยนแปลง.....

.....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น .....

.....

.....

.....

.....

เหตุผลประกอบ .....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นต่อ ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ระบบย่อยของโรงเรียนและวงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ท่านเห็นด้วยหรือไม่? ตามความเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร? .....

.....

ในแต่ละประเด็นควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยตามที่กำหนดไว้หรือไม่? ตามความเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร? .....

.....

.....

.....



## 3.1 ระบบย่อยของโรงเรียน

เห็นด้วยตามองค์ประกอบเดิม

เหตุผลประกอบ .....

.....

ควรเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง.....

.....

.....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น .....

.....

.....

.....

.....

เหตุผลประกอบ .....

.....

.....

## 3.2 วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

เห็นด้วยตามองค์ประกอบเดิม

เหตุผลประกอบ .....

.....

ควรเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง.....

.....

.....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น .....

.....

.....

.....

.....

เหตุผลประกอบ .....

.....

.....

.....

4. ท่านมีความคิดเห็นต่อส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน สำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ หรือไม่? ตามความเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร?

เห็นด้วย  
เหตุผลประกอบ .....

.....

ควรเปลี่ยนแปลง  
ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง.....

.....

.....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น .....

.....

.....

เหตุผลประกอบ .....

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นต่อส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน หรือไม่? ตามความเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร?

เห็นด้วย  
เหตุผลประกอบ .....

.....

ควรเปลี่ยนแปลง  
ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง.....

.....

.....

ควรเปลี่ยนแปลงเป็น .....

.....

.....

.....

.....

เหตุผลประกอบ .....

.....

.....

**เอกสารประกอบการประเมินรูปแบบเชิงคุณลักษณะ  
รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1**

เอกสารประกอบการประเมินรูปแบบเชิงคุณลักษณะนี้ ใช้ประกอบของการศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 ที่ได้จากการวิจัยขั้นตอนที่ 2 พหุกรณีศึกษา การสร้างรูปแบบ ในขั้นตอนย่อยที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) ด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปสู่การประเมินรูปแบบเชิงปริมาณ ตามขั้นตอนย่อยที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ (Qualitative) โดยการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน จาก 341 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การสร้างรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์ ต่อไป

รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1)

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบไปใช้

**ส่วนที่ 1 ส่วนนำ**

ในการบริหารจัดการรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้กำหนดหลักการของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 11 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นระบบ เป็นการคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการได้
2. การตั้งเป้าหมาย เป็นการสร้างความเข้าใจและระบุมลที่คาดหวังในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และบุคคล โดยเป็นการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและครู และระหว่างครูและเพื่อนครู
3. การเน้นสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมความสามารถของครูที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อพัฒนาครูให้ตรงตามความต้องการทางวิชาชีพครู
4. การบูรณาการ เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองของครูทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งบูรณาการ งานและการเรียนรู้ของครูเข้าด้วยกัน
5. ความยืดหยุ่น เป็นการคำนึงถึงบริบทของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อวิธีการช่วงเวลา สถานที่ในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน และสามารถสนองตอบความต้องการของครูแต่ละคนได้
6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่ เป็นการคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของครู ความแตกต่างระหว่างบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และวิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของครูแต่ละคน รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการเป็นผู้นำตนเองของครู
7. การสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายในด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ครูจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
8. ความรับผิดชอบ เป็นความร่วมมือจากผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายาม ละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมาย โดยรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน
9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่ครูมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลืองานของตนเองและผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ครูและผู้บริหาร และระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน ด้วยวิธีต่าง ๆ
10. การติดตาม เป็นการให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกและช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยวิธีต่าง ๆ จากผู้บริหาร และเพื่อนครู
11. การสนับสนุน เป็นการสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ครูเพื่อส่งเสริมให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ระบบย่อยของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย คือ

1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การร้องทุกข์ ฝ่ายบุคคล และการปฏิบัติ
2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน กฎ ระเบียบ แผนงาน และการสื่อสาร
3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร สวัสดิการ การแนะแนวและการบริการนักเรียน
4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ และตารางเรียน

วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การสำรวจเพื่อเตรียมการในการวางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยสำรวจเพื่อระบุสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ระบุลักษณะของเนื้อหา ระบุจุดมุ่งหมาย และสำรวจความพร้อมของโรงเรียน
2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน บริบทของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้
3. การปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถหลักของผู้ปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
4. การประเมินผล หมายถึง การทบทวนและประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ

## ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

การนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้

1. โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

2. สํารวจความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานเพื่อให้การดำเนินการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานมีประสิทธิภาพ
3. สร้างความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานกับผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย
4. โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของตน
5. สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน
6. สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงาน
7. วางแผนการจัดการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งวางแผนทางในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้อันที่ทำงานในโรงเรียน
8. ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล

#### ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้อันที่ทำงานสำหรับครูเอกชนไปใช้

ประกอบด้วย 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

##### 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

1. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร
2. ขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน
3. การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ร่วมงานทุกคน
4. การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
5. บรรยากาศองค์การที่มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
6. ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้อันที่ทำงาน

##### 2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู
2. ภาระงานที่มากและไม่เปิดโอกาสให้ครูได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. ผู้บริหารและครูไม่รับบทบาทของตนเองในการจัดการเรียนรู้อันที่ทำงาน
4. การขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงาน
5. ครูขาดทักษะการสอนและทักษะการจัดการเรียนรู้อันที่ทำงาน

**แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน  
โดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน**

**หัวข้อวิทยานิพนธ์**

การพัฒนาแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

**หัวข้อวิทยานิพนธ์ภาษาอังกฤษ**

DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL FOR  
PRIVATE SCHOOL TEACHERS

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์
ผู้วิจัย	นางสาวปวีณา หมคราคี

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

เพื่อพัฒนาแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

**คำถามวิจัย**

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร?
2. รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร?

**คำชี้แจง**

1. ประเภทของเครื่องมือ การตรวจสอบรูปแบบโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน 682 คน จาก 341 โรงเรียน ตามวิธีดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนย่อยที่ 2
2. แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบเชิงปริมาณฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร (ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ) และครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อรูปแบบและองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการจัดการเรียนในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 คน

4. ก่อนทำการตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินเพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการเรียนในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนนี้ ผู้ประเมินโปรดทำการศึกษาเอกสารการประเมินรูปแบบการจัดการเรียนในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 ที่ผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมกับเครื่องมือฉบับนี้

5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือการส่งข้อมูลกลับคืนผู้วิจัย ท่านสามารถดำเนินการด้วยวิธีการใด วิธีการหนึ่งตามความเหมาะสมต่อไปนี้

1. ส่งคืนทางไปรษณีย์ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม (22 กุมภาพันธ์ – 5 มีนาคม 2553)

2. ส่งคืนทางโทรสาร โดยส่งเฉพาะหน้า 8-14 เท่านั้น (Fax 038-428938)

6. ข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าที่ผู้วิจัยได้รับจากทุกท่านด้วยความรู้สึกที่คัดลอกการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

7. ตัวอย่างการประเมิน

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	ระดับความเหมาะสมของรูปแบบ					ระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ส่วนที่ 1 ส่วนนำ : หลักการในการจัดการเรียนรู้อันในที่ทำงาน		✓				✓			

นางสาววิณา หมตราคี

นิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

081-8400644



ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน



ปัจจัยนำเข้าจากสังคม

ผลผลิตคืนสู่สังคม

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้  
ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้

ข้อมูล  
ป้อนกลับ

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน  
สำหรับครู โรงเรียนเอกชนไปใช้  
1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

สภาพแวดล้อมภายใน  
สภาพแวดล้อมภายนอก

แผนภาพแสดงรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 2)

**เอกสารประกอบการประเมินรูปแบบเชิงปริมาณ  
รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง 2**

เอกสารประกอบการประเมินรูปแบบเชิงปริมาณนี้ ใช้ประกอบของการศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 ที่ได้จากการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ ในขั้นตอนย่อยที่ 1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) ด้วยวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปสู่การประเมินรูปแบบเชิงปริมาณ ตามขั้นตอนย่อยที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยการประเมินจากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 682 คน จาก 341 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การสร้างรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์ ต่อไป

รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2 ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (รูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2)

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ลักษณะของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการนำรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้

### **ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน**

ในการบริหารจัดการรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้กำหนดหลักการของรูปแบบจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน 11 ประการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย เป็นการสร้างความเข้าใจและระบุมลที่คาดหวังในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และบุคคล โดยเป็นการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและครู และระหว่างครูและเพื่อนครู

2. การบูรณาการ เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองของครูทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งบูรณาการ งานและการเรียนรู้ของครูเข้าด้วยกัน

3. การเน้นสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมความสามารถของครูที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อพัฒนาครูให้ตรงตามความต้องการทางวิชาชีพครู

4. ความยืดหยุ่น เป็นการคำนึงถึงบริบทของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อวิธีการ ช่วงเวลา สถานที่ในการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงาน และสามารถสนองตอบความต้องการของครูแต่ละคนได้

5. ความเป็นระบบ เป็นการคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน เพื่อให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตาม วัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการได้

6. การเรียนรู้ผู้ใหญ่ เป็นการคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของครู ความแตกต่างระหว่างบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และวิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของครูแต่ละคน รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการเป็นผู้นำตนเองของครู

7. การสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายในด้วย วิธีการต่างๆ เพื่อให้ครูจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

8. ความรับผิดชอบ เป็นความร่วมมือจากผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายาม ละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมาย โดยรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานของโรงเรียน

9. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่ครูมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลืองานของตนเองและผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ครูและผู้บริหาร และระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน ด้วยวิธีต่าง ๆ

10. การกำกับติดตาม เป็นการให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกและช่วย แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยวิธีต่าง ๆ จากผู้บริหาร และเพื่อนครู

11. การสนับสนุน เป็นการสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ครูเพื่อ ส่งเสริมให้การจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ส่วนที่ 2 ลักษณะของการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

### ประกอบด้วย

ระบบย่อยของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยภายในโรงเรียน 4 ระบบย่อย คือ

1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การร้องทุกข์ ฝ่ายบุคคล และการปฏิบัติ
2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน กฎ ระเบียบ แผนงาน และการสื่อสาร
3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร สวัสดิการ การแนะแนวและการบริการนักเรียน
4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ และตารางเรียน

วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสภาพการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การสำรวจเพื่อเตรียมการในการวางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยสำรวจเพื่อระบุสภาพการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ระบุลักษณะของเนื้อหา ระบุจุดมุ่งหมาย และสำรวจความพร้อมของโรงเรียน
2. การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน บริบทของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้
3. การจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานตามแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
4. การประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การทบทวนและประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ

## ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ไปใช้

การนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้

1. โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การจัดการการเรียนรู้ ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

2. สํารวจความพร้อมของโรงเรียนตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อให้การดำเนินการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานมีประสิทธิภาพ
3. สร้างความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานกับผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย
4. โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานให้มีความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่ของตน
5. สร้างเป็นคู่มือการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานเพื่อใช้ในโรงเรียน
6. สื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
7. วางแผนการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งวางแผนทางในการประเมินผลการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานในโรงเรียน
8. ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนขยายผล

#### ส่วนที่ 4 เจ็อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเอกชนไปใช้ประกอบด้วย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
  1. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออํานวยต่อการพัฒนาบุคลากร
  2. ขวัญและกําลังใจที่ดีในการทำงาน
  3. การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ร่วมงานทุกคน
  4. การบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
  5. บรรยากาศองค์การที่มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
  6. ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนที่ส่งเสริมการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค
  1. การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู
  2. ภาระงานที่มากและไม่เปิดโอกาสให้ครูได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
  3. ผู้บริหารและครูไม่รู้บทบาทของตนเองในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  4. การขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงาน
  5. ครูขาดทักษะการสอนและทักษะการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนเอกชน

1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ..... นามสกุล..... เพศ.....

ตำแหน่ง..... อายุ.....

ระดับการศึกษาสูงสุด .....

ระดับปริญญาตรี .....

ระดับปริญญาตรีขึ้นไป .....

ประสบการณ์การสอน ..... ปี

ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ..... ปี

2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน

1) ชื่อโรงเรียน .....

2) ระดับการศึกษาที่จัด .....

3) ขนาดของโรงเรียน

นักเรียน ตั้งแต่ 120 ลงมา       นักเรียน ตั้งแต่ 121 – 600 คน

นักเรียน ตั้งแต่ 601 – 1500 คน       นักเรียน มากกว่า 1500 คน

4) โรงเรียนมีการจัดการด้านการพัฒนาครูของโรงเรียนด้วยวิธีการใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

5) ปัญหาที่พบในการจัดการด้านการพัฒนาครู คือ

.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิจัยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

โปรดทำเครื่องหมาย  ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านว่า รูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับใดแบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

เกณฑ์การพิจารณา มีดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบ

1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มากที่สุด





องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการ การเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียน เอกชน	ระดับความเหมาะสมของ รูปแบบ					ระดับความเป็นไปได้ของ รูปแบบ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3. ลักษณะของการจัดการการเรียนรู้ในที่ ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน</b>										
ระบบย่อยของโรงเรียน ศึกษา 4 ระบบ ย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อย ด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี										
<b>1) ระบบย่อยด้านคน ศึกษา 9 ส่วน</b>										
(1) ทักษะ										
(2) สถานภาพ										
(3) ค่านิยม										
(4) ภาวะผู้นำ										
(5) รางวัล										
(6) ความรู้สึก										
(7) ฝ่ายบุคคล										
(8) การปฏิบัติ										
<b>2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ศึกษา 8 ส่วน</b>										
(1) อำนาจหน้าที่										
(2) การตัดสินใจ										
(3) การควบคุม										
(4) การวางแผน										
(5) แผนงาน										
(6) การสื่อสาร										



**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ในกรณีที่ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่างที่ 2) ว่ามีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด จำเป็นต้องมีการปรับปรุง ท่านมีความคิดเห็นที่จะทำการปรับปรุงหรือพัฒนาในส่วนนั้น ๆ อย่างไร?

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ควรเป็นอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

2. หลักการของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานควรเป็นอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

3. วงจรการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนควรเป็นอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ควรเป็นอย่างไร?

4.1 .....

.....

.....

4.2 .....

.....  
.....

4.3 .....

.....  
.....

5. เื่อนไขของการนำรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูเอกชนไปใช้ควร  
เป็นอย่างไร?

5.1 .....

.....  
.....

5.2 .....

.....  
.....

5.3 .....

.....  
.....



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

1. หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ
2. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3307

คณะกรรมาธิการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจรูปแบบเชิงคุณลักษณะ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา หมคราติ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู โรงเรียนเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.  
นันทวัฒน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิกา กุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอ  
เชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจรูปแบบเชิงคุณลักษณะ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด  
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการหลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0517

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

8 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา หมคราติ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
 “การพัฒนารูปแบบการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครูโรงเรียนเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.  
 นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมี  
 ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับครู  
 โรงเรียนเอกชน กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
 ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวปวีณา หมคราติ ได้ทำการ  
 เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณ มาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ภาคผนวก ง

1. ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบเชิงคุณลักษณะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบเชิงคุณลักษณะ

### กลุ่มนักวิชาการ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ดร. รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
4. ดร. สมนึก ทองเอี่ยม กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร. วิมลรัตน์ บุญชู บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

### กลุ่มผู้บริหาร

1. ดร. สุนิษา วิทยานุกรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมณีวรรณวิทยา
2. นางชไมภัทร์ กุศลสุข ผู้อำนวยการโรงเรียนภาษานุสรณ์บางแค
3. นางรุ่งรัตน์ สฤทธิกิจรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมพศุภยา
4. นางจรรยาพร ดวงมรกต รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป โรงเรียนเสละเวทวิทยา
5. นางสาวอดิษฐ์ สุขสด ผู้อำนวยการโรงเรียนอินดีวิทย์

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวปวีณา หมตราคี เกิดเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2521 ที่จังหวัดชลบุรี สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ เมื่อปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อปีการศึกษา 2545 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2547 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2548 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนอักษรศึกษา จังหวัด ชลบุรี



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย